

**UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI**

**Filozofická fakulta**

**Katedra sociologie a andragogiky**

---

**Bc. Iveta Friedlová**

## **HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ VE VÝROBNÍ SPOLEČNOSTI**

**EVALUATION OF EMPLOYEES IN THE PRODUCTION COMPANY**

**Diplomová práce**

Vedoucí práce: PhDr. Miroslava Dvořáková, Ph.D.

Olomouc 2013

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

V Jihlavě dne 12.03.2013

.....

vlastnoruční podpis

Předmětem diplomové práce je hodnocení pracovníků ve výrobní společnosti. Cílem práce je teoreticky uchopit problematiku hodnocení pracovníků, popsat možné přístupy, kritéria a metody při tvorbě a realizaci systému hodnocení pracovníků. Následně na základě deskripce personálních činností v konkrétní výrobní společnosti a s využitím teoretických východisek navrhnout systém hodnocení pracovníků ve výrobní společnosti. Při tvorbě procesu budou zohledněny požadavky a možnosti této firmy tak, aby vytvořený návrh mohl být implementován ve firmě a stal se jedním z aktivních pilířů personálních činností a nástrojem pro zvyšování výkonnosti firmy.

## OBSAH

|                                                                      |           |
|----------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Úvod .....</b>                                                    | <b>5</b>  |
| <b>1 Hodnocení pracovníků.....</b>                                   | <b>8</b>  |
| 1.1 Zasazení procesu hodnocení do rámce personálních činností .....  | 13        |
| 1.2 Cíle hodnocení .....                                             | 17        |
| 1.3 Oblasti hodnocení .....                                          | 22        |
| 1.4 Vstupy pro hodnocení pracovníků .....                            | 24        |
| 1.5 Kritéria hodnocení .....                                         | 26        |
| 1.5.1 Stanovení kritérií .....                                       | 28        |
| 1.5.2 Škály hodnocení.....                                           | 31        |
| 1.6 Zpětná vazba .....                                               | 34        |
| 1.7 Metody hodnocení pracovníků .....                                | 35        |
| 1.8 Realizace hodnocení pracovníků .....                             | 39        |
| 1.9 Výstupy hodnocení pracovníků .....                               | 42        |
| <b>2 Hodnocení pracovníků ve výrobní společnosti .....</b>           | <b>44</b> |
| 2.1 Deskripce personálních činností ve výrobní společnosti.....      | 44        |
| 2.2 Identifikace bariéry hodnotících pohovorů .....                  | 48        |
| 2.3 Cíle společnosti využitelné pro proces hodnocení pracovníků..... | 49        |
| 2.3.1 Vstupy pro hodnocení pracovníků .....                          | 50        |
| 2.3.2 Volba metod hodnocení pracovníků .....                         | 53        |
| 2.4 Tvorba kritérií pro hodnocení pracovníků .....                   | 53        |
| 2.4.1 Propojení kritérií pro hodnocení s popisy pracovních míst..... | 55        |
| 2.5 Tvorba návrhu směrnice pro hodnocení pracovníků.....             | 56        |
| 2.5.1 Směrnice .....                                                 | 56        |
| 2.5.2 Desatero pro hodnocení .....                                   | 59        |
| 2.5.3 Hodnotící formulář s popisem hodnotících kritérií .....        | 60        |
| 2.6 Využití výsledků hodnocení pracovníků.....                       | 65        |
| 2.6.1 Vzdělávání pracovníků .....                                    | 66        |
| 2.6.2 Práce s talenty a rozvoj pracovníků .....                      | 66        |
| <b>Závěr.....</b>                                                    | <b>68</b> |
| Seznam použité literatury a ostatních zdrojů.....                    | 69        |
| Seznam příloh.....                                                   | 70        |

## Úvod

V současné době, kdy má většina firem přístup k velkému množství výrobních zařízení, pomocí kterého je možné dosahovat stále vyšších výkonů a v době, kdy se výrobní technologie neustále vyvíjejí a již ve velmi krátké době po jejich vývoji jsou téměř neomezeně k dispozici, bývá často jen otázkou finančních zdrojů, zda a kolik těchto zařízení a technologií si firma obstará. Z uvedeného je patrné, že jedinou skutečnou konkurenční výhodou, se kterou je možné dosáhnout úspěchu a udržení si výhradního postavení na trhu, jsou lidé zaměstnaní v dané společnosti. Tito lidé jsou nositeli prvotních myšlenek pro rozvoj technologií a právě lidé jsou schopni vymýšlet a realizovat efektivní a inovativní způsoby výroby. A protože si majitelé společností tento stav uvědomují a shledávají nutnost vytvářet pro své zaměstnance vhodné pracovní podmínky, stále častěji se dostává do popředí zájmu firem péče o lidský kapitál. Znalosti a dovednosti zaměstnanců a především jejich ochota tyto znalosti a dovednosti využívat při své práci, mohou být tou konkurenční výhodou, která firmu postaví do výhodnější pozice v porovnání s ostatními konkurenčními firmami na trhu. Jak uvádí Hroník, je možné říci, že výkonnost firmy je daná výkonností procesů a výkonností lidí, kdy tyto dva procesy jsou na sobě závislé<sup>1</sup>. Požadovaných výsledků je tedy možné dosahovat pouze s kvalitními pracovníky, kteří při své práci využívají efektivně výrobních technologií a zařízení.

Snahou firem proto je, v souladu s výrobními možnostmi firmy, neustále rozvíjet požadovaným směrem kompetence zaměstnanců, tedy znalosti, dovednosti a především jejich postoje. Uvedené potvrzuje i Armstrong, který uvádí, že základním cílem strategického rozvoje lidských zdrojů je zvýšit schopnost lidských zdrojů v souladu s přesvědčením, že lidský kapitál organizace je hlavním zdrojem konkurenční výhody.<sup>2</sup> Totéž potvrzuje i Kociánová, když hovoří o tom, že lidé představují z hlediska nákladů pro organizaci značné investice, avšak jejich potenciál je pro fungování organizace prioritou. Svých cílů může organizace dosáhnout pouze prostřednictvím lidí, neboť jejich aktivita, tvořivost, jejich znalosti, dovednosti a zkušenosti jsou podmínkou rozvoje organizace.<sup>3</sup> Rozvoj lidských zdrojů se tedy, dle Armstronga, týká zabezpečování toho, aby organizace měla pro uspokojování svých současných a budoucích potřeb k dispozici správnou kvalitu

---

<sup>1</sup> Srov.: Hroník, F.: Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha 2007, s. 13.

<sup>2</sup> Srov.: Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha 2007, s. 443.

<sup>3</sup> Srov.: Kociánová, R.: Personální řízení. 2. vyd. Praha 2007, s. 12.

lidí a toho dosahuje právě vytvářením promyšleného a komplexního rámce pro rozvíjení lidí.<sup>4</sup>

Pro dosahování firemních cílů je nutné především zajistit vhodné zaměstnance, kteří budou odvádět požadovanou práci s co nejvyšší efektivitou v souladu s firemními cíli a s významem vykonávané práce budou vnitřně ztotožnění. Na vnějším trhu práce ovšem nejsou pracovníci, kteří tyto podmínky splní v plném rozsahu. Proto je nutné vybudovat ve firmě takový systém, pomocí kterého se myšlenka správného pracovníka na správném místě podaří realizovat. Nezbytnou součástí takového systému je pak proces poskytování zpětné vazby, hodnocení pracovních výsledků, kariérní plánování a především motivace zaměstnance.

Jedním z dílčích nástrojů strategického rozvoje lidí, který vychází z celého systému řízení lidských zdrojů je proces hodnocení zaměstnanců, pomocí kterého lze úspěšně dosahovat zvýšení motivace zaměstnanců a tím i rozvíjet zaměstnance požadovaným směrem. Základním kritériem pro realizaci hodnocení zaměstnanců je, aby tento proces byl efektivní a v souladu s firemní strategií, firemními cíli, firemní kulturou. Dalším nezbytným předpokladem úspěšné implementace a realizace hodnocení zaměstnanců je role hodnotitelů, kteří budou k hodnocení přistupovat zodpovědně a citlivě s ohledem na potřeby a osobnost hodnocených zaměstnanců. Toto je základní předpoklad toho, že hodnocení bude smysluplné a celý proces bude mít pozitivní vliv na rozvoj zaměstnanců, kteří pak budou k hodnocení přistupovat s respektem a s důvěrou v celý proces a hodnocení budou vnímat jako možnost svého rozvoje. Takto vnímaný prvek v systému strategického rozvoje zaměstnanců může mít pozitivní vliv na rozvoj celé firmy.

Ve své práci budu používat pojem zaměstnanec nebo pracovník, přičemž oba tyto pojmy mají pro účely této práce totožný význam. Rovněž tak v této práci používané pojmy - společnost, firma a organizace vnímám jako pojmy shodného významu, tedy jako záměrné uskupení osob, ve kterém lze uplatnit prvky nadřízenosti (v roli zaměstnavatele) a podřízenosti (v roli zaměstnance). Dále považuji za nutné upozornit, že mnou používaný pojem hodnocení zaměstnanců značí proces, při kterém dochází mimo jiné i k posuzování určitých kompetencí zaměstnanců, tedy znalostí, dovedností a postojů, v souladu s jejich pracovním místem a neslouží k hodnocení chování zaměstnanců, nýbrž k hodnocení toho, jakých výsledků v důsledku svého chování dosahují. Ve své práci uvádím pojem řízení výkonu nebo řízení pracovního výkonu. Řízení pracovního výkonu je zde vnímáno jako soubor činností, pomocí kterých organizace dosahuje požadovaných

---

<sup>4</sup> Srov.: Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha 2007, s. 443.

výkonů, motivace a postojů u pracovníků a zahrnuje rovněž oblast odměňování. Systém hodnocení pracovníků je, pro účely této práce, vnímán jako jedna ze součástí řízení pracovního výkonu.

# 1 Hodnocení pracovníků

Kvalitní lidský kapitál se v současné době stává stále více aktuálním problémem, neboť špičkové výrobní stroje a technologické postupy jsou mnohem snadněji dostupné než v minulosti a rozhodujícím prvkem v konkurenčním prostředí již nejsou tyto stroje a technologie, ale lidský potenciál, tedy kvalitní pracovníci s potenciálem rozvoje do budoucna.

Tento fakt si většina firem uvědomuje a vytváří takové procesy uvnitř firmy, které jsou zaměřeny na udržení kvalitních pracovníků a na zvyšování jejich motivace a rozvoje. Spokojený pracovník pak může dosahovat požadovaného výkonu a podílet se tak výraznou měrou na plnění firemních cílů a strategie.

Jak uvádí Pilařová, každá organizace prochází vývojem a v jeho určité fázi si uvědomí, že je potřeba začít využívat své zdroje efektivněji, přimět zaměstnance k maximálním výkonům. Mluvíme-li o zvyšování výkonnosti na jedné straně, musíme hovořit o účinné motivaci na straně druhé. A právě hodnocení patří, podle Pilařové, k účinným motivačním nástrojům.<sup>5</sup> Uvedené potvrzuje i Hroník, podle něhož je hodnocení pracovníků jedním ze tří nástrojů pro řízení výkonnosti zaměstnanců. Mezi další dva nástroje řadí odměňování a rozvoj, přičemž, jak autor uvádí, vybalancování těchto tří nástrojů není snadné a závisí na řadě dalších podmínek, které jsou pro každou firmu unikátní. Tuto unikátnost vytváří především kultura organizace, její strategie a organizační struktura.<sup>6</sup>

Jako klíčový proces označuje měření lidských výkonů a zdrojů a jejich hodnocení i Plamínek, který současně dodává, že v našich středoevropských podmínkách bývá hodnocení občas pojímáno velmi formálně, kdy v některých firmách měli manažeři z hodnocení svých lidí obavu a považovali tento proces za nutné zlo. V takovém případě zůstává, podle Plamínka, proces hodnocení lidí nepochopen a především nevyužit ve svém smyslu, obsahu a způsobu a manažer i firma se tím připravují o účinný nástroj působení na zaměstnance a řízení změn.<sup>7</sup> Totéž potvrzuje i Bělohlávek, který se domnívá, že hodnocení je jedním z nejsilnějších motivačních nástrojů v rukou manažerů a je-li systém hodnocení dobře připraven a podaří-li se získat vedoucí pracovníky, může být efektivní metodou řízení pracovního výkonu. Nebude-li však jeho přípravě a propagaci věnována náležitá pozornost, sklouzne celý systém do formalit a ztrácí smysl.<sup>8</sup>

<sup>5</sup> Srov.: Pilařová, I.: Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. 1. vyd. Praha 2008, s. 11.

<sup>6</sup> Srov.: Hroník, F.: Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha 2007, s. 14.

<sup>7</sup> Srov.: Plamínek, J.: Týmová spolupráce a hodnocení lidí. 1. vyd. Praha 2009, s. 96.

<sup>8</sup> Srov.: Bělohlávek, F.: Jak řídit a vést lidi. 1. vyd. Praha 2000, s. 57.



Dalším důvodem, podle Plamínka, proč hodnocení nemusí vždy plnit svůj účel, může být provádění hodnocení v nevhodných podmínkách, tedy když se například snažíme hodnotit lidi, přestože ve firmě chybí jasné cíle, zřejmá pravidla chování, funkční procesy nebo monitoring dosahovaných výsledků. Jak autor dodává, hodnocení je účinné jenom ve srozumitelném firemním prostředí, tedy v prostředí, kde má hodnocení své místo, můžeme jej propojovat s procesy, které mu předcházejí a jež jej následují. Odtud lze pak odvozovat, jak by mělo hodnocení vypadat, čím by se mělo zabývat a jak často by mělo probíhat.<sup>9</sup>

Hodnocení pracovníků je, podle Koubka, velmi důležitá personální činnost, která se zabývá třemi základními otázkami:<sup>10</sup>

- Zjišťováním toho, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa, jaké je jeho pracovní chování a vztahy ke kolegům, zákazníkům či dalším osobám, s nimiž v souvislosti s prací přichází do styku.
- Sdělováním výsledků zjišťování jednotlivým pracovníkům a projednáváním těchto výsledků s nimi.
- Hledáním cest ke zlepšení pracovního výkonu a realizací opatření, které tomu mají napomoci.

Hodnocení pracovníků neslouží pouze uvedeným třem činnostem, podle Hroníka je vhodné využít hodnocení v organizaci i v případě, že do firmy vstupuje zahraniční vlastník a je nutné docílit změny ve firemní kultuře a seznámit zaměstnance s jeho prioritami. Dále je pak možné pomocí hodnocení pracovníků přiblížit strategie a firemní cíle všem zaměstnancům tak, aby je vzali za své. Při hodnocení dochází ke střetu zájmů firmy, hodnotitelů a hodnocených a právě hodnotící pohovor je jedním z mála nástrojů, pomocí kterých se sladují zájmy všech zúčastněných.<sup>11</sup> Podle Hroníka vlastníci organizace očekávají, že hodnocení bude mít vliv nejen na uvědomění pracovníků, ale také na jejich reálnou výkonnost. Hodnocení, které není zaměřeno na prokazatelné zvýšení výkonnosti, je pak zbytečnou administrativní zátěží.<sup>12</sup> Podobně na význam hodnocení pracovníků pohlíží i Koubek, který uvádí, že zaměstnavatel potřebuje vědět, jaké má pracovníky, jak tito zaměstnanci pracují a přispívají tak k hospodářským výsledkům

---

<sup>9</sup> Srov.: Plamínek, J.: Týmová spolupráce a hodnocení lidí. 1. vyd. Praha 2009, s. 96.

<sup>10</sup> Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. 2. vyd. Praha 1998, s. 166.

<sup>11</sup> Srov.: Hroník, F.: Hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha 2006, s. 16.

<sup>12</sup> Srov.: Hroník, F.: Hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha 2006, s. 16.

a dobré pověsti. Na druhou stranu připouští, že také každý pracovník potřebuje vědět, jak se na něj zaměstnavatel dívá, jak se spokojen s jeho prací.<sup>13</sup>

Pilařová výše uvedené potvrzuje, když udává, že pokud je systém hodnocení nastaven kvalitně, ve správnou dobu a správně implementován, můžeme pomocí tohoto systému:<sup>14</sup>

- poskytnout a získat zpětnou vazbu o výkonu, potenciálu, rozvojových potřebách, spokojenosti, názorech, vztazích, úrovni komunikace, úzkých místech,
- navrhnout a prodiskutovat potřebné změny a opatření týkající se způsobu výkonu, komunikace, chování,
- stanovit výkonové a rozvojové cíle a definovat dohody,
- orientovat zaměstnance, tedy poskytnout potřebné informace například o pracovních problémech, o technologických postupech, o způsobu jejich řešení, individuálně seznámit se strategií a hodnotami firmy a jejich vlivem na konkrétní pracovní činnosti zaměstnance,
- motivovat hodnoceného k vyšším výkonům, k žádoucímu chování,
- objektivizovat podklady pro odměňování, kariérní růst a rozvoj zaměstnanců,
- ovlivňovat postoje vůči firmě, produktům, managementu, posilovat loajalitu.

Z uvedeného tedy vyplývá, že funkční proces hodnocení pracovníků má pro firmu mnohostranné využití, na jedné straně je nástrojem pro hodnocení pracovníků, k poskytování zpětné vazby, je podkladem k jejich rozvoji, na straně druhé je i nástrojem ke zjištění potenciálu a rezerv zaměstnanců pro účely dosahování firemních cílů a k šíření firemní kultury a důležitých myšlenek ve firmě.

Samotný proces hodnocení má, podle Koubka, zhruba devět fází, které lze rozdělit do tří časových období:<sup>15</sup>

- **Přípravné období**

1. Rozpoznání a stanovení předmětů hodnocení, stanovení zásad, pravidel a postupu hodnocení a vytvoření formulářů používaných k hodnocení.
2. Analýza pracovních míst, popřípadě revize existujícího popisu a specifikace pracovních míst – následně je možné vytvořit

---

<sup>13</sup> Srov.: Koubek, J.: Personální práce v malých a středních firmách. 3. vyd. Praha 2007, s. 126.

<sup>14</sup> Srov.: Pilařová, I.: Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. 1. vyd. Praha 2008, s. 11.

<sup>15</sup> Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. 2. vyd. Praha 1998, s. 174 - 175.

představu o typech výkonu na pracovních místech i v organizaci jako celku a o možnostech zlepšení.

3. Formulování kritérií výkonu a jeho hodnocení, jejich výběr, stanovení norem pracovního výkonu, volba metod hodnocení a klasifikací pro rozlišování různé úrovně pracovního výkonu, určení rozhodného období pro zjišťování informací o pracovním výkonu.
  4. Informování pracovníků o připravovaném hodnocení a jeho účelu, zejména o kritériích hodnocení.
- **Období získávání informací a podkladů:**
    5. Zjišťování informací například pozorováním pracovníků při práci nebo zkoumáním výsledků jejich práce – tato část je pro hodnocení pracovníků rozhodující fází.
    6. Pořízení dokumentace o pracovním výkonu – důležitá fáze pro uchování záznamů a jejich použití pro případ sporů a diskusí při hodnocení, stává se nástrojem zpětné vazby mezi hodnoceným a hodnotitelem.
  - **Období vyhodnocování informací o pracovním výkonu:**
    7. Vyhodnocování pracovních výsledků, pracovního chování, schopností a dalších vlastností pracovníků, které je nutné provádět podle stanoveného postupu. V této fázi dochází k porovnávání skutečných výsledků práce s normami nebo očekávanými výsledky práce, chování pracovníků a dalších vlastností pracovníků s požadavky pracovního místa.
    8. Rozhovor s hodnoceným pracovníkem o výsledcích hodnocení, o rozhodnutích z hodnocení vyplývajících a o možných cestách řešení problémů souvisejících s pracovním výkonem. Tato fáze je rozhodující pro změnu a zlepšení pracovního výkonu a motivace pracovníka.
    9. Následné pozorování pracovního výkonu pracovníka, poskytování pomoci při práci a zkoumání efektivnosti hodnocení.

Aby bylo hodnocení efektivní a motivující, uvádí Hroník důležité zásady, které by měly být při realizaci hodnocení dodrženy:<sup>16</sup>

- Hodnocení probíhá v linii nadřízený – podřízený a tuto činnost nelze delegovat.

---

<sup>16</sup> Srov.: Hroník, F.: HRM, 5, 2009, č. 2, s. 38 – 39.

- Hlavní směr hodnocení je do budoucna – dochází k formulaci pracovních a rozvojových cílů, je motivující a dochází ke změnám ve firmě přes jednotlivce.
- Je permanentní a dialogické, neposkytuje zpětnou vazbu pouze během hodnotícího rozhovoru.
- Je diferencující, bez rozlišování přínosů není možné motivovat.
- Umožňuje agregaci, což znamená, že hodnocení jednotlivých pracovníků lze rychle sdružovat a činit relevantní závěry pro účely firemní strategie.

Při zavádění systému hodnocení může být, podle Pilařové, převzat již existující systém nebo může být vytvořen vlastní systém šitý na míru. V obou případech je však nezbytným předpokladem pro jeho úspěšnou implementaci:<sup>17</sup>

- Existence sdílené strategie firmy, tedy znalosti cílů a hodnot organizace, rozložení strategických cílů do cílů menších organizačních celků a jednotlivců, sdílení firemních hodnot.
- Existence popisů pracovních míst a požadavků na danou pozici, seznam klíčových úloh a kompetencí.
- Navázání systému hodnocení pracovníků na ostatní personální systémy, zejména na systémy odměňování, rozvoje a kariérního růstu.
- Transparentnost, srozumitelnost a objektivita systému hodnocení.
- Správné načasování implementace.
- Akceptace systému hodnocení uvnitř firmy a podpora hodnocení ze strany managementu.

Pilařová dodává, že celý proces hodnocení pracovníků by měl být srozumitelně popsán v interní směrnici nebo v interních postupech, včetně stanovení zodpovědností, termínů a vztahů k ostatním personálním systémům. Přínosem je rovněž proškolení hodnotitelů a hodnocených v novém systému hodnocení, zejména pak ve vedení hodnotícího rozhovoru, poskytování a přijímání zpětné vazby.<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> Srov.: Pilařová, I.: Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. 1. vyd. Praha 2008, s. 51.

<sup>18</sup> Srov.: Pilařová, I.: Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. 1. vyd. Praha 2008, s. 51.

## 1.1 Zasazení procesu hodnocení do rámce personálních činností

V každé organizaci probíhají personální činnosti, někde pouze v omezené míře, jinde se jich využívá výrazněji. Koubek uvádí, že úkolem řízení lidských zdrojů v nejobecnějším pojetí je sloužit tomu, aby firma byla výkonná a aby se její výkon neustále zlepšoval. Personální činnosti jsou zaměřené na neustálé zlepšování, rozvoj a maximální využívání schopností zaměstnanců s ohledem na výrobní a ekonomické možnosti firmy.<sup>19</sup>

Koubek charakterizuje, s ohledem na stávající teorie a praxe v rozvinutých zemích, hlavní úkoly řízení lidských zdrojů, které sledují jak zájmy zaměstnavatele, tak i zaměstnanců.<sup>20</sup>

- Vytváření dynamického souladu mezi počtem a strukturou pracovních míst a počtem a strukturou pracovníků v podniku tak, aby požadavkům každého pracovního místa odpovídaly pracovní schopnosti pracovníka na tomto pracovním místě a aby na proměnlivost požadavků na pracovní místa reagoval s předstihem proces rozvoje pracovních schopností pracovníků v organizaci. Jde tedy o snahu umísťovat správné pracovníky na správné místo a zajistit připravenost pracovníků přizpůsobovat se měnícím se požadavkům na pracovní místo.
- Optimální využívání pracovních sil v organizaci, tedy především optimální využívání fondu pracovní doby a optimální využívání pracovních schopností pracovníků. Koubek hovoří o potřebě vytváření pracovních úkolů „na míru“ schopnostem a preferencím pracovníka.
- Formování týmů, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů ve firmě.
- Personální a sociální rozvoj pracovníků podniku, tedy rozvoj pracovních schopností a sociálních vlastností pracovníků, rozvoj jejich kariéry, směřující k vnitřnímu uspokojení z vykonávané práce, ke sbližení či dokonce ke ztotožnění individuálních a firemních zájmů i k uspokojování a rozvíjení materiálních i nemateriálních sociálních potřeb pracovníků. Zde lze hovořit i o nezbytnosti vytvářet příznivé pracovní i životní podmínky pro pracovníky a zlepšovat tak kvalitu pracovního života.
- Dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti firmy.

<sup>19</sup> Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. 2. vyd. Praha 1998, s. 14.

<sup>20</sup> Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. 2. vyd. Praha 1998, s. 14 - 15.

Pro plnění uvedených hlavních úkolů a pro dosahování stanovených cílů v oblasti lidských zdrojů je nutné, dle Koubka, vykonávat konkrétní činnosti. A to především:<sup>21</sup>

- Provádět analýzu pracovních míst za účelem stanovení specifických potřeb firmy v oblasti práce – tedy zjišťovat povahu pracovních úkolů a pracovních podmínek a z nich vyplývajících požadavků na pracovní sílu a její požadované schopnosti.
- Předvídat a plánovat potřebu pracovních sil nezbytnou k tomu, aby organizace dosáhla svých cílů.
- Zpracovávat a realizovat plány směřující k pokrytí této potřeby pracovních sil a provádět průzkumy trhu práce a zajímat se o populační vývoj a hodnotové orientace lidí.
- Získávat pracovníky potřebné pro plnění úkolů organizace.
- Vybírat a najímat pracovníky z uchazečů o práci.
- Rozmísťovat pracovníky tak, aby byly optimálně využity jejich pracovní schopnosti, což má vliv jak na výkon firmy, tak i na zvýšení spokojenosti pracovníků.
- Orientovat a vzdělávat pracovníky firmy tak, aby byli připraveni zvládnout nejen nové požadavky svého stávajícího pracovního místa, ale i připraveni na změnu svého pracovního zařazení v rámci firmy, tedy dosáhnout flexibility pracovníků.
- Vytvářet a realizovat programy řízení a rozvoje organizace práce.
- Vytvářet a prosazovat vhodné systémy hodnocení pracovníků a jejich postojů k práci.
- Zajišťovat agendu penzionování a propouštění pracovníků.
- Pomáhat zaměstnancům při zpracování i realizaci plánů jejich kariéry, plánů jejich personálního a sociálního rozvoje.
- Motivovat pracovníky a vytvářet a realizovat systémy odměňování pracovníků.
- Hrát roli zprostředkovatele mezi organizací a odbory.
- Vytvářet a prosazovat programy, týkající se bezpečnosti a ochrany zdraví pracovníků při práci.
- Vytvářet a realizovat systémy podnikové sociální práce.
- Pomáhat zaměstnancům při řešení osobních problémů, které by mohly ovlivňovat jejich pracovní výkon.

---

<sup>21</sup> Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. 2. vyd. Praha 1998, s. 15 – 16.

- Vytvářet a zajišťovat fungování systému komunikace se zaměstnanci.
- Zajišťovat fungování personálního informačního systému, pořizovat, aktualizovat a uchovávat dokumenty týkající se jednotlivých zaměstnanců, zpracovávat příslušné statistiky a analýzy, zjišťovat názory a postoje zaměstnanců k aktuálním problémům i firemním záměrům.

Z uvedeného je patrné, že oblast řízení lidských zdrojů je velmi široká a zahrnuje v sobě velké množství procesů, které společně vytvářejí určitý rámec, kdy jednotlivé procesy jsou vzájemně propojené, doplňují se, a kdy výstupy z jednotlivých procesů se stávají podkladem pro procesy jiné. A právě velkou část činností z předchozího výčtu je možné realizovat prostřednictvím hodnotících rozhovorů.

Je nezbytné podotknout, že na řízení lidských zdrojů se nepodílí pouze pracovníci personálních útvarů, ale především vedoucí pracovníci, kteří v roli hodnotitelů realizují zmíněné hodnotící rozhovory. Podle Koubka lze říci, že dokonce praktickou část personální práce vykonávají převážně tito vedoucí pracovníci a proto je důležité, aby si znalosti a dovednosti potřebné pro plnění úkolů personální práce osvojili. Jejich práci v oblasti řízení lidských zdrojů pak převážně řídí, usměrňuje a koordinuje personální útvar a jeho specialisté na řízení lidských zdrojů.<sup>22</sup>

Hodnocení pracovníků je jednou z hlavních personálních činností. Jak již bylo uvedeno, jednotlivé personální činnosti jsou vzájemně propojené pomocí sdílených vstupů či využitím jednotlivých výstupů v ostatních činnostech. Z tohoto důvodu je důležité, aby všechny klíčové činnosti byly ve firmě vykonávány ve vzájemném souladu a s ohledem na stanovené firemní cíle, neboť veškeré firemní procesy a činnosti směřují právě k plnění těchto cílů. O důležitosti realizace hodnocení pracovníků hovoří i Koubek, když udává, že mezi hlavní personální činnosti, které slouží k firemnímu řízení, patří zejména:<sup>23</sup>

- analýzy pracovních míst,
- personální plánování,
- získávání a výběr pracovníků,
- **hodnocení pracovníků,**
- rozmísťování pracovníků a ukončování pracovního poměru,
- odměňování,
- podnikové vzdělávání,

<sup>22</sup> Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. 2. vyd. Praha 1998, s. 17.

<sup>23</sup> Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. 2. vyd. Praha 1998, s. 27.

- pracovní vztahy,
- péče o zaměstnance,
- personální informační systém,
- průzkum trhu práce,
- zdravotní péče o zaměstnance,
- činnosti zaměřené na metodiku průzkumu, zjišťování a zpracování informací.
- dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání zaměstnanců.

Rovněž Vodáček a Vodáčková uvádí, že hodnocení pracovníků je nedílnou součástí personální práce organizace. Posláním hodnocení je, podle autorů, poznat a racionálně využít profesní kvalifikaci zaměstnanců, vhodně rozvíjet jejich profesní dráhu, motivovat je a přispět ke spravedlivému odměňování. Dále uvádí, že hodnocení je využíváno při personální práci s každým zaměstnancem, má ale širší poslání. Jako součást komplexní řídicí práce manažerů v organizaci slouží k identifikaci rezerv lidských zdrojů, k objektivizaci potřeby změn kvalifikace a rekvalifikace, k hodnocení a změnám v odměňování, v oblasti stimulace a motivace.<sup>24</sup> Rovněž Hroník hovoří o souvislostech hodnocení s ostatními personálními činnostmi, když zasazuje systém hodnocení pracovníků do přímé spojitosti s odměňováním a vzděláváním a dále dodává, že při koncipování systému hodnocení je třeba zohlednit ještě další aspekty.<sup>25</sup> Uvádá, že je třeba dbát na provázání s:<sup>26</sup>

- náplní práce, která formuluje základní očekávání a smysl dané pozice.
- motivačním systémem a dalšími personálními činnostmi, které tvoří jeho jádro. Dalšími činnostmi, které se do motivačního systému zařazují, jsou kromě hodnocení i odměňování a rozvoj a vzdělávání. Všechny tyto činnosti mohou být provázány kompetenčním modelem. Hodnocení zaujímá v těchto činnostech centrální pozici, neboť má výstupy do odměňování i rozvoje.
- kompetenčním modelem, který vytváří základ pro několik personálních činností.
- personální strategií, která je odvozena od strategie firemní. Například ve firmě založené na expanzi budou vyhledáváni lidé, kteří mají charakter

<sup>24</sup> Srov.: Vodáček, L., Vodáčková, O.: Moderní management v teorii a praxi. 1. vyd. Praha 2006, s. 110.

<sup>25</sup> Srov.: Hroník, F.: Hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha 2006, s. 16.

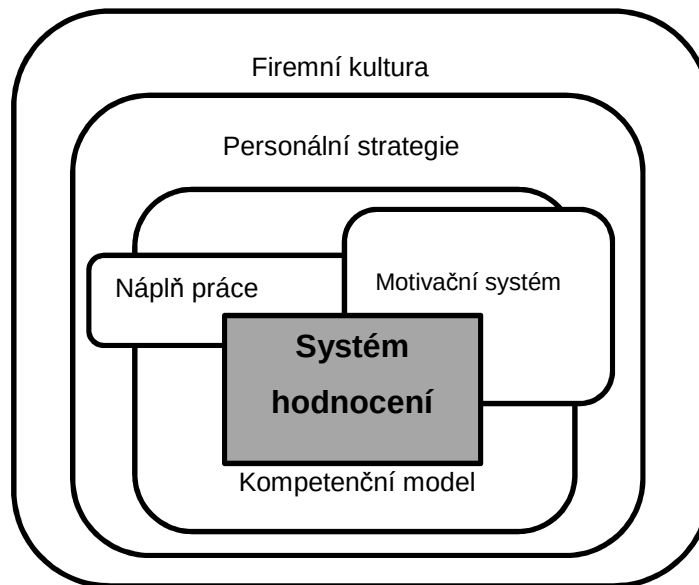
<sup>26</sup> Srov.: Hroník, F.: Hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha 2006, s. 16 - 17.



výkonných individualistů a přicházejí do firmy jako hotoví lidé. A tuto realitu musí odrážet i hodnocení pracovníků.

- firemní kulturou – jinak bude zaměřené hodnocení v kultuře ostrých hochů a jinak v kultuře jízdy na jistotu.

Na obrázku je zachyceno provázání jednotlivých uvedených oblastí se systémem hodnocení.



Obr. č. 1 Kontext systému hodnocení.<sup>27</sup>

Z uvedeného schématu je patrné, že podkladem pro systém hodnocení jsou náplně práce a požadované kompetence zaměstnanců, které bývají zpravidla zachyceny v popisech pracovních míst. Důležitou součástí hodnocení je funkční firemní motivační systém. Celý proces hodnocení je zasazen do personální strategie odvozené ze strategie firemní vytvořené s ohledem na firemní kulturu, která je jedinečná v každé organizaci.

## 1.2 Cíle hodnocení

Hlavním cílem hodnocení, podle Arthurové, je zajistit maximální využití schopností, znalostí a zájmů každého zaměstnance. Na první pohled se tato formulace jeví jako plně zaměřená na zaměstnance. Arthurová uvádí, že organizace, které se zaměřují na plné využití schopností a oblastí zájmu každého

<sup>27</sup> Srov.: Hroník, F.: Hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha 2006, s. 16.

jednotlivce, mají mnohem lépe motivované zaměstnance a tato skutečnost pozitivně působí na produktivitu, čímž se zvyšuje konkurenční výhoda dané firmy.<sup>28</sup>

Hodnocení pracovníků plní, podle Arthurové, i další cíle. Slouží rovněž ke zlepšení vztahů mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, čímž se dosahuje upevnění celkového pracovního vztahu mezi vedoucími a zaměstnanci, vytváří se vzájemné porozumění mezi vedoucími a zaměstnanci ohledně očekávání, cílů a měřených kritérií výkonu. Hodnocení rovněž poskytuje podpůrné údaje pro rozhodování o zvýšení platu, povýšení a disciplinárním řízení, umožňuje produktivněji využít lidské zdroje organizace a dodává informace o aktuálním stavu schopností a dovedností na podporu možností rozšiřování stávající zásoby talentů. Navíc mohou, podle Arthurové, vedoucí pracovníci motivovat zaměstnance ke stanovení a dosahování osobních cílů, které budou v souladu s cíli celé organizace, a to poskytováním zpětné vazby na předchozí výkon, posouzením potenciálu zaměstnance a podporou k dalšímu rozvoji.<sup>29</sup> Uvedené potvrzuje i Dvořáková, která uvádí, že cílem hodnocení není jen zhodnocení pracovního výkonu, ale i motivace pracovníka k formulaci pracovních cílů, k aktivnímu řešení problémů spojených s jejich realizací a rozvoji vlastních schopností a dovedností. Podle Dvořákové se pracovník stává tím aktivním prvkem v celém procesu hodnocení, a to již od stanovení pracovních úkolů, hodnocení svých výsledků, až k rozvoji svých schopností.<sup>30</sup>

Cíle hodnocení pracovníků lze vnímat jak v rovině obecné, tedy z pohledu strategie organizace, tak v rovině nižší, tedy z pohledu dílčích cílů. Wagnerová uvádí, že Hyhlík a Růžička rozdělují cíle hodnocení zaměstnanců na cíle obecného významu a na další cíle. Obecným významem hodnocení je podle autorů:<sup>31</sup>

- funkce poznávací – umožňuje vedoucím analyzovat činnosti podřízených a ověřovat si tak vhodnost zvolených postupů a rozhodnutí,
- funkce motivační – umožňuje podřízeným konfrontovat svoji pracovní aktivitu a pracovní postoje s hodnocením vedoucího, věcné pracovní hodnocení pracovníka podněcuje v dalším pracovním úsilí, neboť vytváří pocit společenského významu vykonávané práce,
- funkce personální – umožňuje posoudit, jak příslušný vedoucí přistupuje k práci s lidmi, jak je schopen využít výsledků hodnocení pro řízení,

---

<sup>28</sup> Srov.: Arthur, D.: 70 tipů pro hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha 2010, s. 13.

<sup>29</sup> Srov.: Arthur, D.: 70 tipů pro hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha 2010, s. 14 - 15.

<sup>30</sup> Srov.: Dvořáková, Z. a kol.: Management lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2007, s. 252.

<sup>31</sup> Srov.: Wagnerová, I.: Hodnocení a řízení výkonnosti. 1. vyd. Praha 2008, s. 60.

- zlepšení výkonu – zpětná vazba umožňuje jak hodnocenému, tak i hodnotiteli a dalším nadřízeným díky procesu hodnocení zasahovat do výkonu a zlepšovat ho,
- stanovení odměny – výsledky hodnocení pracovníků mohou být podkladem pro mzdové odměňování, pro přidělení prémie a stanovení jejich výše,
- rozhodování o pracovním zařazení – výsledky hodnocení mohou rozhodovat o setrvání na stejné pozici, potenciál, který může být při hodnocení zjištěn, může být podkladem pro povýšení nebo přeřazení na nižší pozici. Zjištěné nedostatky mohou být podnětem k výtce nebo dokonce k výpovědi z pracovního poměru,
- potřeby odborného školení a přípravy – z hodnocení může vyplynout nedostatek v určité oblasti znalostí, dovedností nebo zkušeností. Toto se stává podkladem pro plán vzdělávání, pokud byl hodnocený shledán vhodným pro případný postup, je přínosné ho zařadit do odpovídajícího tréninkového programu,
- mentální hygiena – správně provedený hodnotící rozhovor vede zpravidla k vyřikání si situace mezi podřízeným a nadřízeným.

Další cíle, které by hodnocení, podle Wagnerové, v ideálním případě mělo plnit, jsou například:<sup>32</sup>

- zaměstnanci připomenout, jaké jsou na něj kladeny požadavky v oblasti výkonu a jeho pracovního chování,
- optimálně zaměstnance motivovat k tomu, aby podával co nejvyšší a nej kvalitnější výkon,
- definovat cíle pro další vzdělávání,
- zhodnotit výkon zaměstnance za hodnocené období a ujasnit si rozdíly ve vnímání výkonu mezi hodnoceným a hodnotitelem,
- vytvořit podklady pro mzdové odměňování zaměstnance.

Cílem hodnocení je nalézt odpovědi na řadu otázek, které při personální práci vyvstávají. Pomocí hodnocení je možné velmi snadno získat přehled v dílčích oblastech, které jsou rozhodující pro další práci se zaměstnanci pro péči o ně, pro další rozvoj firmy i pro plnění firemních cílů. Hodnocení pracovníků může plnit řadu úkolů a, jak zdůrazňuje Koubek, bez hodnocení nelze efektivně provádět

---

<sup>32</sup> Srov.: Wagnerová, I.: Hodnocení a řízení výkonnosti. 1. vyd. Praha 2008, s. 61.

množství personálních činností. Podle autora je úkolem hodnocení zaměstnanců především:<sup>33</sup>

- rozpoznat současnou úroveň pracovního výkonu jednotlivců,
- rozpoznat silné a slabé stránky,
- umožnit každému pracovníkovi zlepšit jeho výkon,
- vytvořit základnu pro odměňování každého pracovníka podle jeho přispění k dosažení cílů,
- motivovat pracovníky,
- rozpoznat potřeby v oblasti vzdělávání a rozvoje jednotlivých pracovníků,
- rozpoznat potenciál pracovního výkonu jednotlivých pracovníků,
- vytvořit podklady pro efektivnější přidělování pracovních úkolů jednotlivým pracovníkům,
- vytvořit podklady pro plánování následnictví ve funkcích i pro plánování rozvoje pracovníků,
- vytvořit podklady pro rozmísťování pracovníků, tedy pro povyšování, přeřazování, propouštění,
- vytvořit podklady pro posuzování efektivnosti výběru pracovníků a vhodnosti metod výběru,
- vytvořit podklady pro hodnocení efektivnosti vzdělávání pracovníků a účinnosti vzdělávacích programů,
- vytvořit podklady pro plánování pracovníků, jejich potřeby, pro plánování vnitřních zdrojů pracovních sil,
- vytvořit podklady pro stanovování budoucích pracovních úkolů firmy.

Z uvedeného výčtu vyplývá, že proces hodnocení může být vhodným nástrojem pro zjišťování velkého množství informací jak o zaměstnanci, tak o procesech v organizaci a o rezervách a možném vývoji celé organizace. Toto potvrzuje i Hroník, když uvádí, že hodnocení pracovníků může být zaměřeno na několik cílů najednou. Nelze se však, podle autora, zaměřit na všechny cíle stejnou měrou, protože by došlo k určitému rozmělnění a ztratilo by se tak zaměření na cíl. Dále uvádí, že v závislosti na personální strategii mohou být preferovány různé cíle a stejně tak se budou cíle lišit i podle skupin pracovníků. Mezi nejdůležitější cíle hodnocení patří podle Hroníka:<sup>34</sup>

- monitorovat výkon v minulosti vzhledem k dohodnutým normám a stanoveným cílům,

---

<sup>33</sup> Srov.: Koubek, J.: Personální práce v malých a středních firmách. 3. vyd. Praha 2007, s. 127 – 128.

<sup>34</sup> Srov.: Hroník, F.: HRM, 5, 2009, č. 2, s. 39.

- pomáhat činit rozhodnutí v oblasti odměňování,
- identifikovat potenciál pracovníka,
- poskytnout pracovníkovi zpětnou vazbu o tom, jak práci vykonává,
- identifikovat vzdělávací potřeby,
- poskytnout pracovníkovi příležitost projednat své ambice se svým podřízeným,
- zlepšovat výkon do budoucna, tedy stanovení cílů a definování postupů a podmínek, jak těchto cílů dosáhnout,
- umožnit nalézt systémový přístup při vzniku potřeby propouštění pracovníků.

Podle Bělohlávka má hodnocení význam jak pro organizaci, tak pro vedoucí - hodnotitele i zaměstnance – hodnocené. Přínos z realizovaného hodnocení je tedy možné rozdělit podle těchto skupin:<sup>35</sup>

**Organizace** využívá hodnocení pracovníků k:

- zvýšení osobní výkonnosti jednotlivců,
- využití a rozvoji potenciálu pracovníků,
- navrhování a plánování personálních záloh,
- zlepšení komunikace mezi vedoucími a pracovníky, komunikačnímu spojení jednotlivých úrovní řízení.

Hodnocení umožňuje **vedoucím**:

- motivovat pracovníky k dosahování vyššího výkonu,
- jasně vyjádřit své názory na pracovníky, dávat zpětnou vazbu pracovníkům a tím usměrňovat jejich činnost,
- pochopit zájmy a přání pracovníků, týkající se jejich dalšího rozvoje,
- rozvíjet přednosti pracovníků a eliminovat jejich slabé stránky,
- plánovat jejich vzdělávání, výcvik,
- stanovit spravedlivou mzdu, především pohyblivé složky mzdy.

**Pracovník** z hodnocení získá:

- ocenění vlastní práce a podněty k dalšímu úsilí,
- pohled a názor vedoucího na svou práci i cíle,
- možnost přednést své potřeby a osobní cíle,
- příležitost k vyjádření svých rozvojových požadavků.

Jak z uvedených výčtů vyplývá, realizací hodnocení pracovníků je možné provádět a ovlivňovat velké množství procesů v organizaci, a to jak v rovině

---

<sup>35</sup> Srov.: Bělohlávek, F.: Jak řídit a vést lidi. 1. vyd. Praha 2000, s. 57 - 58.

personálních činností sloužících k řízení lidských zdrojů, tak i na úrovni strategické, tedy pro potřeby a rozvoj organizace jako celku. Mezi klíčové funkce, které hodnocení pracovníků plní, patří tedy zejména:

- identifikace a rozvoj schopností, znalostí a zájmů zaměstnanců a poskytování zpětné vazby za účelem zvýšení motivace a výkonu zaměstnanců pomocí stanovení cílů pro další období,
- identifikace rozvojových a vzdělávacích potřeb, podklad pro odměňování,
- zjišťování kvality lidských zdrojů v organizaci a možnost plánování zvýšení výkonu organizace při využití těchto zdrojů,
- posílení firemní kultury, komunikace a hodnot v organizaci, sladění zájmů a cílů organizace a zaměstnance.

Hodnotící rozhovor je tedy příležitostí k výměně názorů nad uvedenými tématy. Základní význam pro efektivní realizaci hodnotících rozhovorů, má podle Kocianové, příprava nadřízeného i hodnoceného pracovníka na tento rozhovor, kdy si obě strany ujasní své požadavky a představy o vykonávané práci a svá očekávání pro další období.<sup>36</sup> Jedině tak je možné stanovených cílů a očekávání dosáhnout.

### **1.3 Oblasti hodnocení**

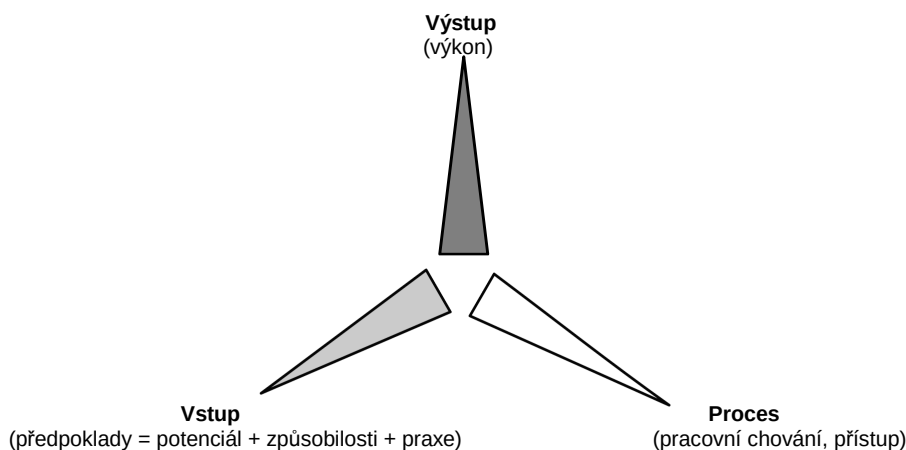
Při hodnocení pracovníků je možné do tohoto procesu začlenit velké množství oblastí z pracovního života zaměstnance. To, které oblasti budou pro hodnocení pracovníků vybrány, se odvíjí od toho, jaké výstupy firma od hodnocení požaduje a jaké údaje budou využívány pro další personální práci. Přínosy jak pro organizaci, tak pro vedoucí a samotné zaměstnance, které jsou uvedeny v předchozí kapitole, mohou být podkladem pro zvažování toho, jaké oblasti budou pomocí hodnocení hodnoceny.

Aby bylo hodnocení efektivní, je nutné se, podle Hroníka, zaměřit na tři klíčové oblasti hodnocení, tedy na vstupy, výstupy a procesy.<sup>37</sup>

---

<sup>36</sup> Srov.: Kocianová, R.: Personální činnosti a metody personální práce. 1. vyd. Praha 2010, s. 153.

<sup>37</sup> Srov.: Hroník, F.: Hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha 2006, s. 20.



Obr. č. 2 Tři oblasti hodnocení<sup>38</sup>

**Vstupy** zahrnují pracovníkovy předpoklady, tedy potenciál, způsobilost a praxe. Mezi tyto vstupy jsou často zařazovány i kompetence a zkušenosti ve smyslu toho, co vše pracovník do své práce vkládá.<sup>39</sup>

**Výstupy** představují nejčastěji měřitelné výkony a výsledky. Stále častěji se, podle Hroníka, při hodnocení výstupů používá metoda Balance Score Card.<sup>40</sup> Tato metoda, jak uvádí Plamínek, velmi jednoduchým způsobem ukazuje kauzální toky ve firmě, když sleduje čtyři parametry neboli perspektivy – a to finanční hospodaření, zákazníky, své produkty a zdroje, jež má firma k dispozici. Perspektiva lidských zdrojů a potenciálu firmy pak stojí na počátku těchto toků. Čím kvalitnější lidské zdroje firma má, tím kvalitnější procesy si může dovolit.<sup>41</sup> Hroník rozlišuje dva druhy výstupů. Přímými výstupy jsou výsledky nebo výkony, které lze číselně vyjádřit a mají rozlišovací schopnost, například obrat, chybovost, počet schůzek apod. Mezi nepřímé výstupy zařazuje Hroník ty, které mohou být hodnoceny například na základě vytvořené stupnice, na které odhadujeme hodnotu výstupu.<sup>42</sup>

Hodnocením **procesu** hodnotíme přístup pracovníka k zadáním, úkolům. Lze říci, že proces je článek mezi vstupy a výstupy, tedy to, jak se pracovník chová při práci.<sup>43</sup>

Odlisný pohled na členění hodnocení má Arthurová, která uvádí rovněž tři oblasti pro úspěšnou realizaci hodnotících pohovorů:<sup>44</sup>

1. Předchozí výkony
2. Minulé a budoucí pracovní cíle

<sup>38</sup> Srov.: Hroník, F.: Hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha 2006, s. 20.

<sup>39</sup> Srov.: Hroník, F.: Hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha 2006, s. 20.

<sup>40</sup> Srov.: Hroník, F.: Hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha 2006, s. 21.

<sup>41</sup> Srov.: Plamínek, J.: Vzdělávání dospělých. 1. vyd. Praha 2010, s. 70 – 71.

<sup>42</sup> Srov.: Hroník, F.: Hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha 2006, s. 21.

<sup>43</sup> Srov.: Hroník, F.: Hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha 2006, s. 21.

<sup>44</sup> Srov.: Arthur, D.: 70 tipů pro hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha 2010, s. 90.

### 3. Plán zaměstnancova kariérního rozvoje

Zařazením všech těchto složek do procesu hodnocení zaznamenáme podle autorky velký přínos. Tyto zahrnuté oblasti:<sup>45</sup>

- dodávají pohovoru vyváženost tím, že směřují do budoucnosti, nelpí na minulosti,
- dodávají platnost snahám, zájmům a aspiracím pracovníka,
- umožňují využít lidské zdroje organizace pomocí propojení osobních cílů a cílů organizace přes společné jmenovatele,
- povzbuzují pracovníka k náročným úkolům v úsilí o plnění nových cílů a tím zvyšují úroveň jeho motivace a produktivity,
- umožňují pracovníkům převzít větší odpovědnost za budoucí pracovní výkon a jeho větší osvojení.

Stanovení budoucích pracovních cílů, které jsou jednou z oblastí pro realizaci hodnocení, musí předcházet shoda obou stran v oblasti zodpovědnosti. Následně je pak možné využít vytyčení cílů pomocí pětibodového postupu:<sup>46</sup>

1. Jasně určit výkonový cíl
2. Rozložit cíl na identifikovatelné a zvládnutelné složky
3. Vyčlenit zdroje potřebné pro realizaci každé složky
4. Určit případné překážky
5. Vytvořit časový harmonogram včetně pravidelných porad mezi hodnotitelem a hodnoceným pracovníkem.

## 1.4 Vstupy pro hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků představuje velkou zodpovědnost, a proto je nutné, aby se k tomuto procesu přistupovalo citlivě a s využitím všech dostupných zdrojů a objektivních informací. Podle Arthurové je důležitým aspektem přípravy na hodnotící rozhovor shromáždit informace z různých zdrojů. Pak je možné porovnávat osobní poznatky vedoucího o výsledcích zaměstnanců, oblasti vyžadující zlepšení a úspěšnost v plnění dříve stanovených cílů s údaji ostatních pracovníků, s nimiž hodnocený zaměstnanec spolupracuje nebo komunikuje. Navíc je možné požadovat od hodnoceného provedení sebehodnocení. Rovněž by, podle Arthurové, měl být

---

<sup>45</sup> Srov.: Arthur, D.: 70 tipů pro hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha 2010, s. 90.

<sup>46</sup> Srov.: Arthur, D.: 70 tipů pro hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha 2010, s. 94.



měřen skutečný výkon v porovnání se stanovenými výkonovými normami určenými v popisu práce.<sup>47</sup>

Následný výčet možných vstupů pro účely hodnocení pracovníků vychází z poznatků uvedených v předchozích kapitolách. Seznam může sloužit jako podklad při tvorbě systému hodnocení v organizaci, při stanovení vhodných oblastí pro hodnocení pracovníků.<sup>48</sup>

- firemní cíle, strategie – informace o výrobním zaměření, o požadavcích na výkonnost firmy, o plánovaných změnách výrobních technologií, informace a postupy při řešení problémů ve výrobě,
- firemní kultura – informace o firemní kultuře, požadavky na vnímání firemní kultury mezi zaměstnanci, informace o důležitosti vnímání vztahů ve firmě,
- firemní hodnoty – informace o klíčových hodnotách důležitých pro existenci firmy na trhu, orientace na zákazníky, důraz kladený na kvalitu, flexibilitu ve výrobě,
- plán vývoje zaměstnanosti – požadavky na nábor nebo snižování počtu pracovníků, nutnost reorganizace pracovních míst a s tím související rekvalifikace nebo změna pracovních náplní a pracovních pozic,
- popis pracovního místa – požadavky na znalosti, dovednosti a zkušenosti na pracovním místě, údaje o klíčových úkolech, požadovaných kompetencích,
- údaje o dosahovaných výkonech zaměstnance, o využívání zdrojů, údaje o plnění úkolů,
- požadavky na postoje zaměstnance – soulad mezi postoji zaměstnance a firemní kulturou a strategií, schopnost reagovat na změny, přístup k vykonávání práce,
- poznatky o pracovním chování zaměstnance – vztahy ke kolegům, zákazníkům a ostatním osobám, se kterými je hodnocený v kontaktu,
- informace o druhu a způsobu odměňování - mzdové zařazení a možnost jeho změn v souvislosti s hodnocením,
- vzdělávací potřeby – informace o realizovaném vzdělávání a požadavky na další rozvoj na stávající nebo plánované pracovní pozici,

---

<sup>47</sup> Srov.: Arthur, D.: 70 tipů pro hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha 2010, s. 48.

<sup>48</sup> Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. 2. vyd. Praha 1998, s. 14 – 16 a srov.: Koubek, J.: Personální práce v malých a středních firmách. 3. vyd. Praha 2007, s. 127 – 128 a srov.: Pilařová, I.: Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. 1. vyd. Praha 2008, s. 11 a srov.: Wagnerová, I.: Hodnocení a řízení výkonnosti. 1. vyd. Praha 2008, s. 60.

- kariérní plánování – informace o potřebách organizace v oblasti rozmísťování pracovníků, zajištění personálních rezerv, plánu jejich využití v dalším období.

Uvedený výčet není kompletní, každá organizace disponuje velkým množstvím specifických požadavků na své pracovníky a od těchto požadavků se pak může odvíjet směr hodnocení pracovníků a tedy i druh využívaných podkladů pro tvorbu struktury hodnocení.

## 1.5 Kritéria hodnocení

V tradičním pojetí hodnocení pracovníků byla, dle Koubka, zaměřena pozornost především na výsledky, na množství a kvalitu vykonávané práce a zdůrazňovala se především kvantita výkonu. Moderní pojetí je však, podle autora, mnohem komplexnější a součástí pracovního výkonu je i pracovní chování v nejširším slova smyslu, tedy přístup k práci, ochota přijímat pracovní úkoly, ochota přizpůsobovat se měnícím se požadavkům na pracovníka, vzdělávat se, dodržování pracovní doby, absence, dodržování povinností pracovníka, dodržování zásad chování a další charakteristiky jedince považované za významné v souvislosti s vykonávanou prací. Především pak schopnosti pracovníka, a to jak odborné schopnosti, tak schopnosti chovat se žádoucím způsobem a dobře hrát svou roli.<sup>49</sup>

Stanovení kritérií hodnocení je nutné věnovat velkou pozornost. Podle Pilařové kritéria hodnocení významně ovlivňují výkony pracovníků a jejich nesprávné nastavení může vést k nežádoucímu chování, které může mít negativní vliv na ekonomické výsledky organizace. Proto je nutné jednotlivá kritéria volit velmi uvážlivě a vždy s ohledem na strategii firmy a firemní hodnoty, neboť firemní hodnoty se promítají do ukazatelů, které ovlivňují způsob provádění pracovních činností.<sup>50</sup> Při tvorbě a výběru kritérií pro hodnocení pracovníků je vhodné, dle Vodáčka a Vodáčkové, diferencovat jednotlivá kritéria podle profesních pracovních skupin a funkčního zařazení. Hlavní důraz je však kladen vždy na účel hodnocení, tedy na to, co se hodnocením sleduje. Podle autorů jde obvykle o následující charakteristiky.<sup>51</sup>

<sup>49</sup> Srov.: Koubek, J.: Personální práce v malých a středních firmách. 3. vyd. Praha 2007, s. 129 – 130.

<sup>50</sup> Srov.: Pilařová, I.: Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. 1. vyd. Praha 2008, s. 41 - 42.

<sup>51</sup> Srov.: Vodáček, L., Vodáčková, O.: Moderní management v teorii a praxi. 1. vyd. Praha 2006, s. 111.

- **hodnocení pracovní role**, tedy kvantita a kvalita plnění zadaných i dalších úkolů, úroveň plnění funkčního poslání pracovního místa, umění vést spolupracovníky apod.,
- **chování v průběhu pracovního procesu, popřípadě i mimo něj**. Zde jde například o kritéria - obětavost, iniciativa, inovační aktivita, disciplína, úroveň absence, působení na spolupracovníky, vztah ke kolektivu,
- **osobní a charakterové rysy**, tedy například čestnost, svědomitost, poctivost, způsob vystupování, ochota sdělovat poznatky a zkušenosti spolupracovníkům, loajalita vůči organizaci a vedoucím pracovníkům,
- **perspektivnost pracovníka pro organizaci**, kdy je sledována nahraditelnost pracovníka, jeho zájem spojit svou pracovní kariéru s organizací, vymezení oblasti uplatnění a doba tohoto uplatnění.

Podle Pilařové je kritérium ukazatelem **výkonu** - výsledek činnosti, nebo ukazatelem **výkonnosti** - připravenosti podávat výkony. Podle těchto ukazatelů pak hodnotíme úspěšnost zaměstnance. Při hodnocení pracovníků bychom pak měli vycházet z kombinace obou kategorií kritérií, a to z důvodu zajištění nejen dosahování správných cílů, ale také používání správných cest ke stanoveným cílům.<sup>52</sup> Wagnerová uvádí, že definice kritérií je základním problémem hodnocení pracovní výkonnosti. Cílem je, dle autorky, vytvořit dostatečně diferenční a složené celkové kritérium úspěchu.<sup>53</sup>

Existují dva odlišné způsoby měření pracovního chování:<sup>54</sup>

- objektivní údaje o produktivitě,
- údaje vycházející z posuzování.

Hodnocení má, podle Wagnerové, vycházet z objektivních výkonů, které skutečně nastaly, nikoli z potenciálních vlastností zaměstnance, které nemusely být využity. Použitá kritéria nemají být závislá na vnějších faktorech, které zaměstnanec nemůže ovlivnit. Hodnotící kritéria, cíle činnosti a standardy výkonu by měly být pracovníkovi známé předem.<sup>55</sup>

<sup>52</sup> Srov.: Pilařová, I.: Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. 1. vyd. Praha 2008, s. 41 - 42.

<sup>53</sup> Srov.: Wagnerová, I.: Hodnocení a řízení výkonnosti. 1. vyd. Praha 2008, s. 64.

<sup>54</sup> Srov.: Wagnerová, I.: Hodnocení a řízení výkonnosti. 1. vyd. Praha 2008, s. 64.

<sup>55</sup> Srov.: Wagnerová, I.: Hodnocení a řízení výkonnosti. 1. vyd. Praha 2008, s. 64.

### 1.5.1 Stanovení kritérií

Při stanovení kritérií hraje důležitou roli mnoho faktorů. Pro tvorbu kritérií jsou důležité firemní strategie a firemní cíle, které se promítají i do cílů jednotlivých pracovníků. Svoji úlohu sehrává i firemní kultura a předmět podnikání organizace.

V organizaci se někdy hodnocení klasifikují do specifických skupin, a to podle účelu, způsobu a podrobnosti provádění, vykonavatele hodnocení a podobně.<sup>56</sup>

Před stanovením kritérií je vhodné seznámit se s pravidly pro jejich tvorbu. Wagnerová doporučuje, aby byla uplatněna pro tvorbu kritérií následující pravidla:<sup>57</sup>

- stanovení objektivních kritérií spíše než subjektivních,
- kritéria ve vztahu k práci a k popisu práce,
- hodnocení chování, ne vlastností,
- kritéria musí být v moci hodnoceného,
- kritéria musí být ve vztahu ke specifickým funkcím, ne kritéria globální,
- kritéria musí být pracovníkovi sdělena včas a předem,
- kritéria se liší dle kategorie zaměstnanců.

Koubek dodává, že chceme-li hodnotit pracovníka, jeho pracovní výkon, musíme použít vhodná kritéria, která musejí být přiměřená dané práci, povaze práce na daném pracovním místě.<sup>58</sup>

V následujícím přehledu je uveden výčet kritérií, která uvádí autoři zabývající se problematikou hodnocení pracovníků:<sup>59</sup>

#### Objektivní kritéria – měřitelná, snadno klasifikovatelná kritéria

|                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <u>Výsledky práce</u> | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Množství práce</li><li>▪ Kvalita práce</li><li>▪ Zmetkovitost</li><li>▪ Úrazovost</li><li>▪ Množství obslužených zákazníků</li><li>▪ Spokojenost zákazníků</li><li>▪ Množství reklamací</li><li>▪ Počet a objem získaných zakázek</li><li>▪ Hospodářské výsledky jednotky</li><li>▪ Pracovní výkon</li><li>▪ Cíle, normy</li></ul> |
|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

<sup>56</sup> Srov.: Vodáček, L., Vodáčková, O.: Moderní management v teorii a praxi. 1. vyd. Praha 2006, s. 111.

<sup>57</sup> Srov.: Wagnerová, I.: Hodnocení a řízení výkonnosti. 1. vyd. Praha 2008, s. 65.

<sup>58</sup> Srov.: Koubek, J.: Personální práce v malých a středních firmách. 3. vyd. Praha 2007, s. 130 – 131.

<sup>59</sup> Srov.: Bělohlávek, F.: Jak řídit a vést lidi. 1. vyd. Praha 2000, s. 59 a srov.: Koubek, J.: Personální práce v malých a středních firmách. 3. vyd. Praha 2007, s. 130 – 131 a srov.: Wagnerová, I.: Hodnocení a řízení výkonnosti. 1. vyd. Praha 2008, s. 65.

### Subjektivní kritéria - neměřitelná nebo obtížněji měřitelná kritéria

|                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <u>Pracovní chování</u>                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ochota přijímat úkoly</li> <li>▪ Ochota se vzdělávat a rozvíjet</li> <li>▪ Úsilí při plnění úkolů</li> <li>▪ Dodržování instrukcí</li> <li>▪ Ohlašování problémů</li> <li>▪ Hospodárnost</li> <li>▪ Zacházení se zařízením</li> <li>▪ Vedení potřebných záznamů</li> <li>▪ Dodržování pravidel</li> <li>▪ Řádná docházka, dodržování pracovní doby</li> <li>▪ Podávání zlepšovacích návrhů</li> <li>▪ Kouření, požívání alkoholu či drog na pracovišti</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                          |
| <u>Sociální chování</u>                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ochota ke spolupráci</li> <li>▪ Jednání s lidmi</li> <li>▪ Vztah k zákazníkům</li> <li>▪ Vztahy ke spolupracovníkům</li> <li>▪ Chování k nadřízeným, podřízeným</li> <li>▪ Styl vedení lidí</li> <li>▪ Vedení a motivování pracovníků</li> <li>▪ Komunikace a přesvědčování</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <u>Dovednosti a znalosti, potřeby, vlastnosti</u> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Znalost práce</li> <li>▪ Dovednosti</li> <li>▪ Odbornost</li> <li>▪ Fyzická síla</li> <li>▪ Schopnost koordinace činnosti</li> <li>▪ Vzdělání, diplomy a osvědčení</li> <li>▪ Podnikavost</li> <li>▪ Cílevědomost, ctížádostivost</li> <li>▪ Sociální potřeby</li> <li>▪ Samostatnost, spolehlivost, vytrvalost, přizpůsobivost</li> <li>▪ Iniciativa</li> <li>▪ Organizování vlastní činnosti</li> <li>▪ Organizační schopnosti, verbální schopnosti</li> <li>▪ Znalost jazyků</li> <li>▪ Loajalita, čestnost, smysl pro osobní odpovědnost</li> <li>▪ Tvořivost</li> <li>▪ Schopnost vést lidi</li> <li>▪ Pracovní nasazení</li> <li>▪ Odolnost vůči zatížení a stresu a jiné</li> </ul> |

Tab. č.1 Kritéria pro hodnocení pracovníků

Uvedená kritéria výsledků práce umožňují, podle Koubka, měření, zbývající kritéria jsou ale neměřitelná a umožňují tedy subjektivní přístup k hodnocení. Ale ani u měřitelných kritérií není hodnocení bezproblémové. Je totiž nutností výslovně definovat, jaký výkon je žádoucí, přijatelný a nepřijatelný. Je tedy nutné stanovit

normy výkonu písemně a výslovně, a to na míru pro každou jednotlivou pracovní povinnost.<sup>60</sup>

Bělohávek toto potvrzuje, když udává, že systematické hodnocení musí být založeno na kritériích, která umožňují srovnávat výsledky pracovníků s požadovaným výkonem. Je-li to možné, dává se přednost kritériím objektivním. Subjektivní kritéria jsou použitelná v jakékoliv činnosti, narážejí však, podle Bělohávkova, na potíže, která vyplývá z jejich podstaty, tedy na subjektivní zkreslení ze strany hodnotitele.<sup>61</sup>

Hroník využívá při stanovení kritérií kompetence, tedy soubor určitých předpokladů k určité činnosti. Tyto kompetence jsou definovány na základě analýzy jednotlivých činností, tedy na základě toho, co pracovník dělá, nikoliv na základě toho, jaké má vlastnosti.<sup>62</sup>

Cílem mé práce není tvorba kompetenčního modelu, nicméně pro účely této práce budu pracovat s kompetencemi tak, jak je Hroník uvádí, neboť kompetence zde vnímám jako kritéria, která budu ve své práci používat při deskripci i tvorbě systému hodnocení pracovníků. Z obecných principů efektivního kompetenčního modelu budu tedy vycházet i při tvorbě kritérií.

Mezi základní požadavky na efektivní kompetenční model, v tomto případě tedy na hodnotící kritéria, Hroník přiřazuje takové požadavky, které:<sup>63</sup>

- vycházejí z očekávaného a pozorovatelného chování, nikoli z vlastností nebo rysů,
- obsahují nejvýše 10-12 jednotlivých kritérií,
- vytváří propojení mezi firemními hodnotami na jedné straně a popisem práce na straně druhé,
- platí pro všechny nebo alespoň pro klíčové pozice ve firmě,
- jsou sdílené, což obvykle znamená, že byly vytvořené nejen shora, ale i zdola a po jejich vytvoření jsou neustále aktualizované.

Dále je, podle Hroníka, možné pozorovatelné chování rozdělit do tří velkých skupin chování, a to:<sup>64</sup>

---

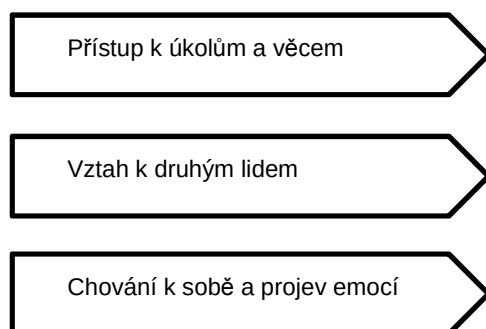
<sup>60</sup> Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. 2. vyd. Praha 1998, s. 173.

<sup>61</sup> Srov.: Bělohávek, F.: Jak řídit a vést lidi. 1. vyd. Praha 2000, s. 59 - 60.

<sup>62</sup> Srov.: Hroník, F.: Hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha 2006, s. 29.

<sup>63</sup> Srov.: Hroník, F.: Hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha 2006, s. 30.

<sup>64</sup> Srov.: Hroník, F.: Hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha 2006, s. 31.



Obr. č. 3 Základní pozorovací schéma<sup>65</sup>

Většinu kompetencí, tedy kritérií, je pak možné, podle Hroníka, přiřadit právě k jedné z těchto tří skupin<sup>66</sup> a celý soubor kritérií má pak určitou vnitřní logiku.

Vodáček a Vodáčková uvádí, že hodnocení podle různých kritérií se někdy může doplňovat i částečně překrývat. Podstatný je výběr kritérií a snaha využívat je jen v rozumné míře a u skupin lidí, kde to má opodstatnění. Způsobů provádění je nepřeberné množství. Z hlediska toho, kdo hodnocení provádí, se obvykle uvažují tři skupiny lidí a tím i tři druhy hodnocení. Jsou to hodnocení prováděná:<sup>67</sup>

- interními odbornými útvary (resp. jednotlivci), kde jde nejčastěji o specialisty z oblasti personální práce nebo center hodnocení pracovníků,
- vedoucími pracovníky organizace, resp. dílčích organizačních jednotek (nadřízení hodnotí své spolupracovníky),
- externími specialisty.

### 1.5.2 Škály hodnocení

Hodnotící škály patří, podle Pilařové, k nejvíce využívaným metodám. Umožňují hodnotit chování, osobnost, výsledky práce, vztahy a jiné. Jejich vyplňování a interpretace výsledků jsou poměrně jednoduché a časově nenáročné. Pokud se ale dostanou do rukou nezkušeného hodnotitele, hodnocení pak ztrácí smysl a motivační účinek hodnocení se stává jen povrchním byrokratickým aktem.<sup>68</sup>

<sup>65</sup> Srov.: Hroník, F.: Hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha 2006, s. 31.

<sup>66</sup> Srov.: Hroník, F.: Hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha 2006, s. 32.

<sup>67</sup> Srov.: Vodáček, L., Vodáčková, O.: Moderní management v teorii a praxi. 1. vyd. Praha 2006, s. 111.

<sup>68</sup> Srov.: Pilařová, I.: Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. 1. vyd. Praha 2008, s. 33.

Škály, stupnice, pro hodnocení mohou mít, podle Pilařové, několik podob:<sup>69</sup>

- **numerické škály,**
- **grafické škály,**
- **škály se slovním popisem.**

Hroník nazývá numerické a grafické škály stupnicemi neverbálními a škály se slovním popisem stupnicemi verbálními, pak tyto stupnice doplňuje ještě o **kombinované**.<sup>70</sup>

**Numerické škály,** podle Pilařové, umožňují popsat sledovanou charakteristiku hodnoceného pomocí číselného vyjádření, tedy v dimenzi „nejlepší–nejhorší“ nebo „vždy-nikdy“, přičemž význam jednotlivých číselných hodnot bývá obvykle slovně popsán. Číselná hodnota „1“ může například označovat nejhorší nebo nejlepší stupeň. Ať se již rozhodneme pro jakoukoliv variantu, je vhodné ji používat v celém hodnocení. Počet stupňů se zpravidla pohybuje mezi 2-10. Volíme takový počet stupňů, který je vhodný pro účel hodnocení a odpovídá specifikům organizace a schopnostem hodnotitelů. Jak dále autorka uvádí, rovněž zvažujeme, zda použijeme lichý nebo sudý počet stupňů. Lichý počet stupňů obsahuje středovou hodnotu, která může hodnotitele svádět k vyhnutí se „krajnímu“ hodnocení. Sudý počet naproti tomu střední hodnotu postrádá a nutí hodnotitele přiklonit se k pozitivnímu nebo negativnímu hodnocení. Podle Pilařové je možné se těmito problémům při hodnocení vyvarovat kvalitním proškolením hodnotitelů a označením číselných hodnot slovním popisem, který jednoznačně odlišuje jednotlivé stupně.<sup>71</sup>

| Hodnocená kompetence:<br>Komunikace                  | Hodnotící škála (frekvence výskytu kompetence) |             |         |         |       |
|------------------------------------------------------|------------------------------------------------|-------------|---------|---------|-------|
|                                                      | Vždy                                           | Velmi často | Obvykle | Málokdy | Nikdy |
|                                                      | 1                                              | 2           | 3       | 4       | 5     |
| Dává prostor ostatním pro vyjádření vlastního názoru |                                                |             |         | x       |       |
| Srozumitelně formuluje své myšlenky                  | x                                              |             |         |         |       |
| Komunikuje otevřeně i o nepříjemných záležitostech   |                                                |             | x       |         |       |

Obr. č. 4 Ukázka pětistupňové numerické hodnotící škály<sup>72</sup>

<sup>69</sup> Srov.: Pilařová, I.: Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. 1. vyd. Praha 2008, s. 34.

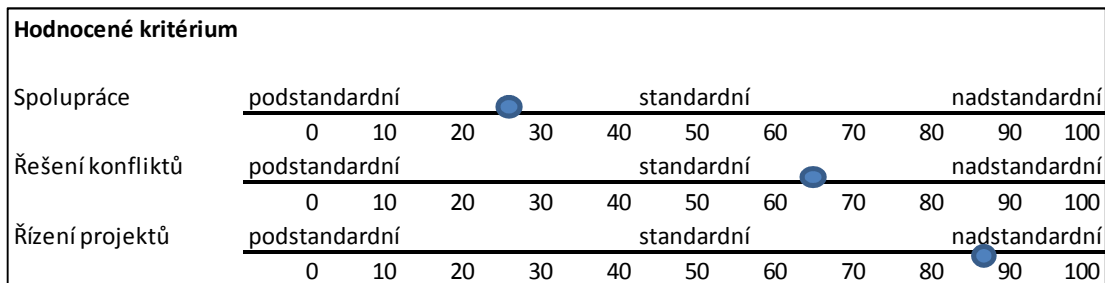
<sup>70</sup> Srov.: Hroník, F.: Hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha 2006, s. 45.

<sup>71</sup> Srov.: Pilařová, I.: Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. 1. vyd. Praha 2008, s. 34 - 35.

<sup>72</sup> Srov.: Pilařová, I.: Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. 1. vyd. Praha 2008, s. 34.



**Grafické škály** umožňují, jak uvádí Pilařová, hodnotit jemnější rozdíly mezi pracovníky pomocí kontinuální linie. Pro lepší přehlednost a porozumění se na grafických škálách označují pomocí čísel jednotlivé stupně a doplňují se slovními popisy.<sup>73</sup>



Obr. č. 5 Ukázka grafické škály<sup>74</sup>

Pilařová uvádí, že hodnotící **škály se slovním popisem** nabízejí hodnotitelům velmi podrobný popis jednotlivých stupňů a přesněji definují rozdíly mezi stupni. V praxi se velmi často používají různé kombinace uvedených škál a tím v sobě slučují výhodu rychlého vyhodnocení v podobě numerické a grafické škály a precizního odlišení jednotlivých stupňů pomocí slovního popisu. **Kombinované škály** pak mají například číselné označení stupně, slovní označení stupně a detailní popis stupně.<sup>75</sup>

| Bodová hodnota | Přibližná charakteristika                                                                                                                                                                                                                               |
|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 0              | Nedostatečná, „ohrožující“ úroveň. Lze konstatovat zásadní rozpory se všemi body pozorovatelného chování, které jsou uvedeny u příslušné kompetence, kritéria, i když byla příležitost ji projevit. Lze formulovat rozvoj od základů a ihned.           |
| 1              | Podprůměrná, limitující úroveň. Lze konstatovat zásadní rozpor s některými z bodů pozorovatelného chování, které jsou uvedeny u příslušné kompetence, kritéria. Lze formulovat systematický rozvoj, jehož cílem je potlačení slabých stránek.           |
| 2              | Postačující minimální úroveň. S dílčími výhradami odpovídá popisu projevu dané kompetence, kritéria, na úrovni pozorovatelného chování. Lze formulovat klíčové oblasti ke zlepšení. Rozvoj se zaměřuje na posílení silných a potlačení slabých stránek. |
| 3              | Optimální úroveň. Přesně odpovídá dané kompetenci, kritériu. Lze formulovat dílčí oblasti ke zlepšení. Již nelze formulovat „kvalitativní skok“. V dané kompetenci nelze formulovat žádnou výhradu. Rozvoj se zaměřuje na posílení silných stránek.     |
| 4              | Excelentní úroveň, ideální stav. Projev kompetence, kritéria je na vzorové úrovni, při níž nelze formulovat žádnou dílčí oblast ke zlepšení.                                                                                                            |

Obr. č. 6 Ukázka pětibodové stupnice s detailním slovním popisem<sup>76</sup>

Rovněž je velmi důležité vyvarovat se při tvorbě hodnotících škál typických metodologických chyb. Mezi ty nejčastější řadí Pilařová následující:<sup>77</sup>

<sup>73</sup> Srov.: Pilařová, I.: Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. 1. vyd. Praha 2008, s. 35.

<sup>74</sup> Srov.: Pilařová, I.: Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. 1. vyd. Praha 2008, s. 36.

<sup>75</sup> Srov.: Pilařová, I.: Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. 1. vyd. Praha 2008, s. 36.

<sup>76</sup> Srov.: Hroník, F.: Hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha 2006, s. 43.

- jednotlivé stupně jsou nejasně slovně popsány,
- jednotlivé stupně se vzájemně překrývají,
- použité slovní formulace, označující jednotlivé stupně, nejsou aplikovatelné v praxi organizace,
- je zvolen nevhodný počet stupňů – je buď stupňů příliš mnoho, nebo naopak příliš málo,
- je zvolen nevhodný počet hodnocených položek.

## 1.6 Zpětná vazba

Zpětná vazba hraje v procesu hodnocení pracovníků důležitou roli. Díky zpětné vazbě je možné poskytnout hodnoceným objektivní informace, hodnocení jejich práce a postojů a přispívá rovněž k motivaci pracovníků.

Základní funkcí zpětné vazby je, podle Hroníka, kontrola realitou. Aby kontrola realitou byla efektivní, je potřeba otevřeného systému, ve kterém je umožněno zpětné vazbě přicházet z různých stran a být nepřetržitou. Při poskytování účinné zpětné vazby je nutné dodržet tři základní podmínky:<sup>78</sup>

- Hodnoceného informujte o jeho chování a nehodnoťte toto chování ve smyslu „dobře-špatně“ nebo neinterpretujte. Tento styl hodnocení je silně manipulativní a vyvolává například závislost, vysvětlování, obhajování, neodpovídající obranu nebo protiútok.
- Popisujte chování, nikoli hodnoceného jako takového. Základem zpětné vazby je vždy jen informace o chování pracovníka, které se vám líbí, nebo se vám zdá nepřiměřené. Cílem není změnit pracovníka, ale změnit jeho postoje, jeho chování na základě jeho vlastního rozhodnutí. Technika zpětné vazby k tomuto vytváří předpoklady.
- Poskytujte specifické informace, nikoli zobecňující tvrzení. Chceme-li změnit chování hodnoceného pracovníka, musíme mu přesně, stručně a srozumitelně popsat jeho určité chování.

Obecně, jak udává Hroník, je možné říci, že zpětná vazba se vztahuje k chování, nikoli k osobnosti. Zpětná vazba od druhých je ztotožňována s hodnocením a je jedním ze základů hodnocení pracovníků. Je však nutné

---

<sup>77</sup> Srov.: Pilařová, I.: Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. 1. vyd. Praha 2008, s. 34.

<sup>78</sup> Srov.: Hroník, F.: Hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha 2006, s. 51.

poskytnout tuto zpětnou vazbu správně a především zabezpečit její přijetí ze strany hodnoceného.<sup>79</sup>

Jednou z důležitých součástí zpětné vazby je i zpětná vazba poskytnutá sobě. Jak uvádí Kubeš a Šebestová, k tomuto účelu může sloužit 360stupňová zpětná vazba, která zahrnuje vícenásobné hodnocení pracovníka ze strany kolegů, spolupracovníků, bezprostředních nadřízených, zákazníků a sebe sama.<sup>80</sup> Hlavním přínosem takovéto zpětné vazby je poskytnutí důležitých informací o tom, jak fungujeme. Bez této metody zůstáváme zaslepeni subjektivním vnímáním vlastních schopností a chování a hrozí tak například riziko chybného rozhodnutí.<sup>81</sup>

## 1.7 Metody hodnocení pracovníků

Existuje, a v praxi se využívá, velké množství metod hodnocení pracovníků. Pilařová uvádí, že při volbě vhodné metody hodnocení se přihlíží k tomu, co budeme hodnotit a proč. Pak již zbývá vybrat vhodnou metodu nebo kombinaci metod, které nám odpoví na otázku, jak budeme hodnotit.<sup>82</sup> Hroník hovoří o ideálu hodnocení, který spatřuje v hodnocení, které pokrývá všechny možné průniky oblastí hodnocení a časových horizontů. Tohoto však, podle autora, není možné zcela dosáhnout v rámci jednoho hodnotícího cyklu. Kromě základní metody hodnocení proto volíme jednu nebo více doplňkových metod hodnocení.<sup>83</sup>

Následná stručná charakteristika ukazuje výčet některých metod, které uvádějí autoři zabývající se problematikou hodnocení pracovníků a které se při hodnocení pracovníků více či méně využívají.<sup>84</sup>

---

<sup>79</sup> Srov.: Hroník, F.: Hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha 2006, s. 52.

<sup>80</sup> Srov.: Kubeš, M., Šebestová, L.: 360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí. 1. vyd. Praha 2008, s. 14.

<sup>81</sup> Srov.: Kubeš, M., Šebestová, L.: 360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí. 1. vyd. Praha 2008, s. 16.

<sup>82</sup> Srov.: Pilařová, I.: Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. 1. vyd. Praha 2008, s. 30.

<sup>83</sup> Srov.: Hroník, F.: Hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha 2006, s. 55.

<sup>84</sup> Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. 2. vyd. Praha 1998, s. 179 – 184 a srov.: Pilařová, I.: Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. 1. vyd. Praha 2008, s. 31 – 39 a srov.: Hroník, F.: Hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha 2006, s. 55 – 76 a srov.: Wagnerová, I.: Hodnocení a řízení výkonnosti. 1. vyd. Praha 2008, s. 67 – 78 a srov.: Kubeš, M., Šebestová, L.: 360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí. 1. vyd. Praha 2008, s. 14 - 15.

| Název metody                                                     | Vhodná cílová skupina | Popis metody                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|------------------------------------------------------------------|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Hodnocení podle stanovených cílů</b>                          | Manažeři, specialisté | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stanovení jasných, měřitelných a termínovaných cílů</li> <li>• Zpracování plánu, jak má být cílů dosaženo</li> <li>• Vytvoření podmínek pro splnění cílů</li> <li>• Měření a posuzování cílů</li> <li>• Podnikání opatření ke zlepšení</li> <li>• Stanovení nových cílů</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Hodnocení na základě plnění norem</b>                         | Výrobní pracovníci    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stanovení norem nebo očekávané úrovně výkonu</li> <li>• Seznámení pracovníků s normami</li> <li>• Porovnání výkonu s normami</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Volný popis, posudek</b>                                      | Bez omezení           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Písemný popis pracovního výkonu hodnoceného podle předem daného seznamu položek hodnocení – kvalita práce, schopnost vedení lidí apod.</li> <li>• Subjektivní zpráva hodnotitele</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Hodnocení na základě kritických případů</b>                   | Bez omezení           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vedení záznamů o případech, které se během hodnoceného období udály při výkonu práce hodnoceného</li> <li>• Záznamy obsahují pracovní chování ukazující uspokojivý i neuspokojivý výkon</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Hodnocení pomocí stupnice</b>                                 | Bez omezení           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hodnotí se jednotlivé oblasti práce zvlášť – množství práce, kvalita, přítomnost v práci, samostatnost, přesnost, ochota ke spolupráci, znalost práce, atd.</li> <li>• Používá se stupnice číselná, grafická, slovní</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Checklist</b>                                                 | Bez omezení           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Druh dotazníku, který předkládá určité formulace chování hodnoceného a hodnotitel označuje, zda je určitý typ chování přítomen či nikoliv</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Metoda BARS – klasifikační stupnice pro hodnocení chování</b> | Bez omezení           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hodnotí se chování požadované k úspěšnému vykonávání práce. Je zaměřena více na přístup k práci, dodržování postupů a účelnost výkonu, než na výsledky práce. Výchozí bod - žádoucí pracovní chování má za následek i efektivní vykonávání práce.</li> <li>• Základem je 5 - 7mi bodová stupnice pro každý úkol</li> <li>• Identifikují a definují se jednotlivé úkoly</li> <li>• Popíší se možná pracovní chování pro každý úkol</li> <li>• Následně se vytvářejí stupnice odpovídajícího typu chování doplněné o vzorové popisy pracovního chování</li> </ul> |

|                                                                                      |                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Metody založené na vytváření pořadí pracovníků podle jejich pracovního výkonu</b> | Pro max. 15 osob ve skupině, cílová skupina bez omezení                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Střídavé porovnávání – postupně se ze skupiny pracovníků vybírají nejlepší a nejhorší a zapisují se do seznamu, tedy od konců do středu – výstupem je seznam pracovníků od nejlepšího po nejhoršího</li> <li>• Párové porovnávání – postupné srovnání vždy dvou pracovníků na základě zvoleného kritéria – lepšího z prvního srovnání porovnává s dalším v pořadí atd.</li> <li>• Povinné rozdělení – rozdělení skupiny pracovníků do jednotlivých úrovní podle předem stanoveného procenta</li> </ul>                                                                                       |
| <b>Assessmet centre, development centre</b>                                          | Manažeři, specialisté, klíčoví pracovníci, kandidáti na klíčovou pozici | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hodnocení pracovního výkonu, pracovních schopností, rozvojového potenciálu</li> <li>• Využívá se soubor metod – pozorování, testy, dotazníky, rozhovory, individuální nebo skupinové úkoly a cíle, hraní rolí aj.</li> <li>• Hodnocení provádí několik proškolených hodnotitelů</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Hodnotící rozhovor, motivačně-hodnotící rozhovor</b>                              | Bez omezení                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Standardizovaný nebo polostandardizovaný rozhovor – předem definované otázky nebo okruhy témat, postup, způsob vedení diskuze, formulací zpětné vazby, závěrů</li> <li>• Příprava obou stran na pohovor předem</li> <li>• Využívá se více hodnotících metod – dotazník</li> <li>• 1. fáze – sebehodnocení</li> <li>• 2. fáze – hodnotící rozhovor – hodnocení nadřízeným (hodnotitelem)</li> <li>• Možné školení předem na průběh rozhovoru, přijímání kritiky, naslouchání, argumentaci, řešení konfliktů apod.</li> <li>• Pokrývá všechny oblasti hodnocení a celou časovou osu</li> </ul> |
| <b>Psychologické testy a dotazníky</b>                                               | Výběr, přeřazování a rozvoj pracovníků                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Získání informací o osobnosti hodnoceného, o vlastnostech, schopnostech, postojích, hodnotách</li> <li>• Je prováděno odborníky – psychology, metoda náročná na interpretaci výsledků</li> <li>• Bývá kombinována s pozorováním a rozhovorem</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>360stupňová zpětná vazba</b>                                                      | Manažeři                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vícenásobné hodnocení pracovníka ze strany jeho kolegů – nadřízení, kolegové, podřízení, zákazníci, sebehodnocení</li> <li>• Hodnocení pomocí dotazníků se stupnicemi pro každou otázku</li> <li>• Výstupem je individuální zpráva pro hodnoceného</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

|                              |                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Sebehodnocení</b>         | Bez omezení                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Účelem je zamyšlení se nad svou prací a svým výkonem</li> <li>• Uvědomění si kvality své práce, výkonu a následná motivace ke zlepšení</li> <li>• Zvyšuje zapojení hodnoceného do procesu hodnocení – bývá jednou z metod při hodnocení pracovníků</li> </ul>                                         |
| <b>Sociogram</b>             | Bez omezení                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Metoda zaměřená na aktuální stav a hodnocení procesu, na vzájemné vztahy pracovníků na pracovišti</li> <li>• Nehodnotí pracovníka ani jeho výsledky</li> <li>• Otázky, jejichž výstupem je graf</li> <li>• Pracovník vidí v sociogramu své postavení ve srovnání s druhými</li> </ul>                 |
| <b>Manažerský audit</b>      | Manažeři                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Obsahuje zpravidla kompetenční pohovor, business esej a psychologické zhodnocení</li> <li>• Zaměřen na hodnocení vstupů a na přítomnost</li> </ul>                                                                                                                                                    |
| <b>Mystery shopping</b>      | Prodejci, obchodní zástupci, pracovníci, kteří jsou v kontaktu se zákazníky | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anonymní pozorování na místě</li> <li>• Využívá se v případě přímého kontaktu hodnoceného se zákazníky</li> <li>• Pozorování probíhá podle pozorovacího plánu, pozorování se zapisuje do záznamového archu pozorování</li> <li>• Zpětná vazba není okamžitá, výsledky se nejprve vyhodnotí</li> </ul> |
| <b>Hodnocení potenciálu</b>  | Práce s talenty                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hodnotí se rozumová, postojeová a emocionální složka potenciálu</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Supervize a intervize</b> | Bez omezení                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reflexe a zpětná vazba od kolegů</li> <li>• Hodnocený prezentuje problém a pomocí dotazů od kolegů obdrží zpětnou vazbu</li> <li>• Transfer znalostí a dovedností z výcviku do praxe</li> </ul>                                                                                                       |

Tab. č. 2 Metody hodnocení pracovníků

Jak je z uvedeného seznamu patrné, existuje velké množství metod hodnocení a je tedy na každé organizaci, aby si pro účely svého hodnocení pracovníků vybrala takové metody, které budou pro proces hodnocení optimální, budou v souladu s firemní strategií a firemní kulturou a rovněž budou vhodným nástrojem pro zjištění a zajištění požadovaných výsledků a výstupů z hodnocení pracovníků v organizaci.

## 1.8 Realizace hodnocení pracovníků

Z výčtu metod uvedených v předchozí kapitole vyplývá, že hodnocení pracovníků je možné provádět mnoha způsoby. Pro účely této práce se zaměřím na hodnocení pracovníků především pomocí metody hodnotícího rozhovoru.

Realizací hodnotících rozhovorů v organizaci nedochází pouze k samotnému hodnocení pracovního výkonu pracovníků. Hodnotící rozhovor může být, podle Armstronga, rovněž nástrojem, pomocí něhož lze dosáhnout splnění klíčových prvků důležitých pro řízení pracovního výkonu. Těmito prvky jsou:<sup>85</sup>

**Měření** – hodnocení výsledků pomocí porovnání s dohodnutými předchozími cíli a normami.

**Zpětná vazba** – poskytnutí informací jednotlivým pracovníkům o tom, jak pracovali.

**Pozitivní posílení vědomí** – zdůraznění toho, co udělali dobře a co by se v budoucnu dalo udělat ještě lépe, přípustná je pouze konstruktivní kritika, tedy taková, která ukazuje cesty ke zlepšení.

**Výměna názorů** – svobodná, plná a otevřená výměna názorů pomocí diskuse o tom, co bylo dosaženo, čeho je třeba dosáhnout v budoucnu, hodnocení práce ze strany hodnoceného, jeho aspirace.

**Dohoda** – společné hledání cest ke zlepšení výkonu a k překonání pracovních problémů, které se objevily.

Každý hodnocený pracovník musí být, podle Koubka, seznámen s výsledky hodnocení své práce, má právo se k nim vyjádřit a diskutovat nad nimi. Také je třeba společně nalézt i způsoby nápravy nedostatečného výkonu nebo některých problémů, které se při hodnocení objevily, případně zvážit další důsledky hodnocení. A k tomuto slouží hodnotící rozhovor, který zpravidla s hodnoceným pracovníkem vede jeho bezprostřední nadřízený.<sup>86</sup>

Jak uvádí Koubek, hodnotící rozhovor je oficiální, formální setkání a musí mít pevnou obsahovou strukturu a pevný časový plán. Rozhovor by měl:<sup>87</sup>

- zhodnotit stávající výkon hodnoceného, případně výkon v uplynulém období,
- formulovat plán směřující ke zlepšení výkonu,
- rozpoznat problémy, případně prozkoumat možné příležitosti týkající se práce,

<sup>85</sup> Srov.: Armstrong, M.: Personální management. 1. vyd. Praha 1999, s. 252.

<sup>86</sup> Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. 2. vyd. Praha 1998, s. 185.

<sup>87</sup> Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. 2. vyd. Praha 1998, s. 185 - 186.

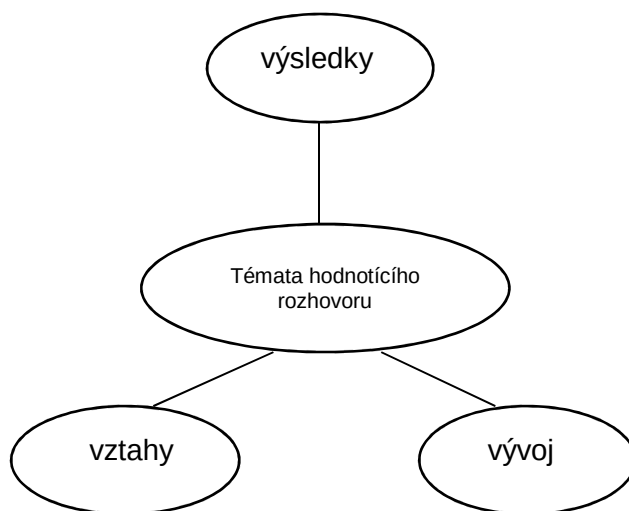
- orientovat pozornost pracovníka na práci a některé její aspekty,
- zlepšit komunikaci mezi podřízeným a nadřízeným,
- umožnit pracovníkovi zaujmout stanovisko, vyslechnout jeho názor,
- zabezpečit podklady pro odměňování,
- rozpoznat potenciál pracovníka a možnosti jeho povýšení nebo převedení na jinou práci,
- rozpoznat potřeby vzdělávání a rozvoje z hlediska pracovníka i jím vykonávané práce.

Rovněž Plamínek se zabývá obsahem hodnotícího rozhovoru a hovoří o důležitých tématech pro hodnocení. V souvislosti s tímto uvádí pravidlo „trojitého vé“, kdy je vhodné do hodnocení zařadit tři témata: výsledky, vývoj a vztahy.<sup>88</sup>

**Výsledky** – probíráme úspěchy i neúspěchy, soustředujeme se na podávaný výkon.

**Vývoj** – hodnotíme dosavadní a plánujeme budoucí vývoj (aktivity k udržení stávající úrovně nebo rozvoj pracovníka) se zaměřením na lidské zdroje více než na výkon.

**Vztahy** – zjistíme, jak se hodnocený cítí v organizaci, jaké má vztahy s kolegy, vztah k firemním myšlenkám a k roli, kterou hodnocený zastává v organizaci.



Obr. č. 7 Pravidlo „trojitého vé“<sup>89</sup>

<sup>88</sup> Srov.: Plamínek, J.: Týmová spolupráce a hodnocení lidí. 1. vyd. Praha 2009, s. 114.

<sup>89</sup> Srov.: Plamínek, J.: Týmová spolupráce a hodnocení lidí. 1. vyd. Praha 2009, s. 114.



Kromě uvedených témat by měl hodnotící rozhovor, jak udává Plamínek, zahrnovat ještě pravidla pro zvládnutí struktury a dynamiky rozhovoru (viz obr. č.8)



Obr. č. 8 Dynamická pravidla pro hodnotící rozhovor<sup>90</sup>

Velký význam má i volba stylu rozhovoru. Podle Koubka je více než pouze sdělovací typ rozhovoru vhodnější použít participativní rozhovor, kdy se hodnotitel a hodnocený stávají rovnoprávnými partnery a společně hledají řešení.<sup>91</sup>

Pro samotný průběh rozhovoru uvádí Armstrong dvanáct pravidel, kterými by se měli hodnotitelé řídit.<sup>92</sup>

1. Dobře se připravit – seznam cílů, poznámek o pracovním výkonu pracovníka, názor na příčiny úspěchu či neúspěchu, navrhnout kroky ke zlepšení apod.
2. Postupovat podle jasně strukturovaných bodů rozhovoru.
3. Vytvořit správnou atmosféru – vytvořit neformální prostředí pro otevřenou a přátelskou výměnu názorů.
4. Poskytovat dobrou zpětnou vazbu.
5. Produktivně využívat čas – vést dialog ke společnému hledání pozitivního závěru.
6. Chválit – pomocí pochvaly mohou hodnotitelé vytvořit vstřícnou a přátelskou atmosféru.

<sup>90</sup> Srov.: Plamínek, J.: Týmová spolupráce a hodnocení lidí. 1. vyd. Praha 2009, s. 116.

<sup>91</sup> Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. 2. vyd. Praha 1998, s. 186.

<sup>92</sup> Srov.: Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha 2007, s. 425 - 426.

7. Nechat pracovníky mluvit co nejvíce – vzbuzení pocitu naslouchání hodnocenému ze strany hodnotitele.
8. Povzbuzovat pracovníky k sebehodnocení – to umožní vidět práci a její hodnocení vlastníma očima.
9. Zaměřit se na práci a aktuální pracovní výkon, nikoliv na osobnost pracovníka.
10. Povzbuzovat k analytickému přístupu – společně analyzovat, proč se něco podařilo a něco ne, co je třeba udělat pro udržení vysokého standardu.
11. Nedopustit se neočekávané kritiky – stručně shrnout zkušenosti z uplynulého období a dívat se do budoucnosti.
12. Dohodnout měřitelné cíle a plán postupu na další období.

## 1.9 Výstupy hodnocení pracovníků

Využití výstupů z hodnocení v ostatních personálních procesech je značné. Koubek uvádí, že Milkovich a Boudreau sestavili následující pořadí důležitosti, pokud jde o možnost využití výsledků hodnocení pracovníků v organizaci:<sup>93</sup>

- zlepšení pracovního výkonu,
- odměňování podle zásluh,
- informování pracovníků o požadavcích práce,
- rozhodování o povýšení pracovníků,
- poskytování rad pracovníkům,
- motivování pracovníků,
- hodnocení rozvojového potenciálu pracovníků,
- rozpoznávání potřeb vzdělávání pracovníků,
- zlepšování vztahů mezi pracovníky a jejich nadřízenými,
- pomoc pracovníkům při stanovování cílů jejich kariéry,
- efektivnější přidělování pracovních úkolů,
- rozhodování o převedení pracovníků na jinou práci,
- rozhodování o vyřazení z práce nebo ukončení pracovního poměru,
- jedno z východisek dlouhodobého plánování,
- vyhodnocování efektivnosti výběru a přijímání pracovníků.

---

<sup>93</sup> Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. 2. vyd. Praha 1998, s. 168 - 169.

Jak dále uvádí Koubek, podle zahraničních pramenů se v praxi výsledků hodnocení pracovníků zřejmě využívá nejčastěji při:<sup>94</sup>

- odměňování,
- rozmísťování pracovníků, tedy při povyšování, převedení a přeřazování a občas při ukončování pracovního poměru,
- vzdělávání a rozvoji,
- jako stimul ke zlepšení pracovního výkonu a nástroj motivování zaměstnance.

Podle Koubka je hodnocení pracovníků jedním z nejdůležitějších předpokladů plnění základních úkolů v oblasti řízení lidských zdrojů, tedy dát správného člověka na správné místo, optimálně využívat jeho schopnosti, formovat týmy, efektivně vést lidi a vytvářet ve firmě zdravé mezilidské vztahy a realizovat personální a sociální rozvoj pracovníků.<sup>95</sup>

---

<sup>94</sup> Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. 2. vyd. Praha 1998, s. 169.

<sup>95</sup> Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. 2. vyd. Praha 1998, s. 169.

## **2 Hodnocení pracovníků ve výrobní společnosti**

Jak již bylo v úvodu uvedeno, cílem mé práce je teoreticky uchopit problematiku hodnocení pracovníků, popsat možné přístupy, kritéria a metody při tvorbě a realizaci systému hodnocení pracovníků. Následně na základě deskripce personálních činností v konkrétní výrobní společnosti a s využitím teoretických východisek navrhnout systém hodnocení pracovníků v této výrobní společnosti. Při tvorbě procesu budou zohledněny požadavky a možnosti této firmy tak, aby vytvořený proces mohl být následně převzat pro přímou realizaci ve firmě a stal se jedním z aktivních pilířů personálních činností a nástrojem pro zvyšování výkonnosti firmy.

V této kapitole se tedy zaměřím na vhodné uchopení teoretických zdrojů za účelem vytvoření návrhu procesu hodnocení pracovníků v konkrétní výrobní společnosti tak, aby navržený proces plně odpovídal potřebám a požadavkům organizace a byl v souladu s firemní strategií, cíli a hodnotami.

### **2.1 Deskripce personálních činností ve výrobní společnosti**

Výrobní společnost, jíž se zabývám ve své práci, má dlouholetou tradici, sahající až do období počátku 20. století. Již od svého vzniku byla její výroba zaměřena na oblasti strojírenského průmyslu a v průběhu svého vývoje se stále více zaměřovala na výrobu výkovků. Během její existence docházelo postupně ke změnám právní formy organizace, až byla v devadesátých letech zprivatizována. Od té doby je výrobní společnost v rukou zahraničních vlastníků a její výroba je plně zaměřena na kovářenskou výrobu určenou převážně pro automobilový průmysl. Především z důvodu tohoto zaměření výroby jsou na organizaci jak ze strany zákazníků, tak ze strany dodržování norem, ke kterým se organizace zavázala, kladeny vysoké požadavky na oblast dodržování výrobních postupů, na systémové řízení a zajištění maximální kvality výrobků. Proto, aby mohla organizace bezproblémově plnit uvedené úkoly, musí nutně disponovat systémově řízenými procesy, které umožní efektivně a pružně reagovat na neustále se měnící požadavky jak ze strany externích zákazníků, tak ze strany interních požadavků, způsobenými například změnou zakázkové náplně, výrobních postupů nebo i vývojem a změnou výrobních technologií. Na tyto i jiné události musí být organizace vždy s předstihem připravena, a proto je pro ni, mimo jiné, důležitá i celá oblast personálního řízení. Uvedené konstatování je v souladu s Koubkem, který udává, že

řízení lidských zdrojů je rozhodujícím nástrojem zvyšování výkonnosti, konkurenceschopnosti a tedy ekonomické úspěšnosti organizace. Dále uvádí, že Byars a Rue hovoří o personální práci jako o činnosti, která má nejen zprostředkovaný, ale i bezprostřední vliv na hospodářské výsledky a velikost zisku organizace.<sup>96</sup> Z uvedeného vyplývá, že vhodně nastavený a plně funkční systém personálních činností může mít významný vliv na chod organizace a její další vývoj a dosahování pozitivních výsledků v hospodaření.

V první části své práce, v kapitole 1.1, uvádím hlavní personální činnosti tak, jak je vnímá Koubek.<sup>97</sup> Na základě tohoto členění nyní provedu deskripci personálních činností v konkrétní výrobní společnosti.

- Analýza pracovních míst – pořizování popisu pracovních míst, specifikace pracovních míst a aktualizace těchto materiálů.
  - o V organizaci je k dispozici směrnice „Řízení lidských zdrojů“, jejíž součástí je i požadavek na vytváření a pravidelnou aktualizaci popisu pracovních míst.<sup>98</sup> V popisech jsou uvedeny základní nezbytné požadavky pro výkon pracovní funkce. Uvedenou povinnost v organizaci předepisuje rovněž i norma ISO TS 16949, k níž dodržování se organizace zavázala a která stanoví, že mezi povinnosti organizace patří určování nezbytných kompetencí pro pracovníky, kteří provádějí práce ovlivňující shodu s požadavky na produkt.<sup>99</sup> Popisy pracovních míst vedené v organizaci neobsahují seznam požadované úrovně obecných kompetencí, případně stanovených celofiremních kritérií pro výkon dané pracovní pozice.
- Personální plánování – plánování potřeby pracovníků v organizaci a jejího pokrytí a plánování rozvoje pracovníků.
  - o Každoročně je aktualizován plán potřeby pracovníků na další období v souladu s očekávaným vývojem výroby v organizaci. V průběhu období jsou tyto plány při výraznějších změnách v organizaci operativně přezkoumávány. V případě nově vzniklého požadavku na počet pracovníků jsou zahájeny činnosti na jeho pokrytí. A to v podobě náboru nových pracovníků, přemístění pracovníků v rámci organizace, případně uvolnění pracovníků z organizace. Pro účely plánování rozvoje pracovníků je každoročně tvořen plán vzdělávání pracovníků, v této oblasti není plánování prováděno systémově, je vytvářeno na

<sup>96</sup> Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. 2. vyd. Praha 1998, s. 29.

<sup>97</sup> Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. 2. vyd. Praha 1998, s. 27 – 28.

<sup>98</sup> Srov.: Interní směrnice výrobní organizace.: Řízení lidských zdrojů. 2009, s. 3.

<sup>99</sup> Srov.: ČSN P ISO/TS 16949. 3. vyd. Praha 2009, s. 28.

základě subjektivního posouzení vzdělávací potřeby, a to jak od samotného pracovníka, tak vedoucích pracovníků. Tento proces není zastřešen jednotnou celofiremní koncepcí plánu rozvoje pracovníků.

- Získávání a výběr pracovníků – příprava a zveřejňování informací o volných místech, příprava formulářů a seznamů dokumentů požadovaných od uchazečů o zaměstnání, shromažďování materiálů o uchazečích, předvýběr, organizace testů a pohovorů, rozhodování o výběru, korespondence.
  - o Proces výběru a získávání nových pracovníků do organizace je plně funkční a probíhá v souladu s uvedenými údaji. Personalisté spolupracují s vedoucími jednotlivých středisek při tvorbě požadavků na pracovní místo s využitím popisů pracovních míst, v organizaci je pomocí interních pokynů vytvořen jednotný postup pro tyto personální činnosti.
- Hodnocení pracovníků – příprava potřebných formulářů, časového plánu hodnocení, obsahu a metody hodnocení, pořizování, vyhodnocování a uchovávání dokumentů, navrhování a kontrola opatření.
  - o Proces hodnocení pracovníků není v organizaci vytvořen.
- Rozmísťování pracovníků a ukončování pracovního poměru – přijímání a zaškolování pracovníků na pracovní pozici, povyšování, převedení na jinou práci, přearování na nižší funkci, penzionování a propouštění.
  - o Tato personální činnost je částečně zajištěna personálním plánováním. Výběr vhodných kandidátů pro jednotlivé kroky je z velké části podložen subjektivním hodnocením nadřazených pracovníků. Pomocí funkčního procesu hodnocení pracovníků může být dosaženo objektivního výběru pracovníků a především bude možné jednotlivá rozhodnutí doložit písemnými podklady. Dojde tedy k legitimizaci celého procesu.
- Odměňování – nástroj ovlivňování pracovního výkonu a motivování pracovníků organizace a poskytování zaměstnaneckých výhod.
  - o Oblast odměňování je zajištěna prostřednictvím interní směrnice „Mzdový předpis“, která stanoví jasná pravidla pro odměňování zaměstnanců.<sup>100</sup> Pro stanovení pravidel v poskytování zaměstnaneckých výhod a tím i dosažení vyšší motivace zaměstnanců pomocí těchto nástrojů je v organizaci vytvořen systém benefitů, který

<sup>100</sup> Srov.: Interní směrnice výrobní společnosti.: Mzdový předpis. 2012.

je zakotven v kolektivní smlouvě uzavřené s místní odborovou organizací. Dalším motivačním nástrojem a prostředkem pro ovlivňování pracovního výkonu se může stát i nástroj hodnocení pracovníků.

- Podnikové vzdělávání pracovníků – identifikace potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání a hodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů, vlastní organizace procesu vzdělávání.
  - o Uvedená oblast je v organizaci řízená v souladu s interní směrnicí „Vzdělávání zaměstnanců“<sup>101</sup>, pomocí které je možné efektivně plnit a sledovat jednotlivé kroky v procesu vzdělávání zaměstnanců. Identifikace vzdělávacích potřeb je plně v kompetenci vedoucích pracovníků a stává se tedy subjektivním prvkem v celém procesu. Pomocí procesu hodnocení pracovníků by bylo umožněno průkazně identifikovat vzdělávací potřeby v souladu s požadavky organizace s přihlédnutím k jejímu očekávanému vývoji a tím i vznikajícím požadavkům na vzdělávání zaměstnanců.
- Pracovní vztahy – organizace jednání mezi zaměstnavatelem a odbory, pořizování a uchovávání zápisů z jednání, zpracovávání informací o tarifních jednáních, dohodách, zákonných ustanoveních, sledování agendy stížností, disciplinární jednání, oblast komunikace v organizaci.
  - o Uvedenou oblast plně pokrývá kolektivní smlouva, která je každoročně aktualizována. Veškerá jednání mezi zástupci odborů a organizací a následná evidence všech potřebných dokumentů probíhají v souladu se zákonnými ustanoveními.
- Péče o zaměstnance – bezpečnost a ochrana zdraví při práci, vedení dokumentace, organizování kontroly, stravování, hygienické podmínky práce.
  - o Z důvodu strojírenského zaměření výrobního činnosti organizace jsou na oblast bezpečnosti a péče o zaměstnance kladeny vysoké nároky a je jim věnována zvýšená pozornost. V organizaci je vytvořeno mnoho bezpečnostních, hygienických a požárních předpisů, se kterými jsou zaměstnanci seznamováni při pravidelných školeních bezpečnosti práce a požární ochrany. Záznamy o realizaci těchto školení pomocí interních lektorů jsou vedeny a stávají se součástí plánu vzdělávání.

---

<sup>101</sup> Srov.: Interní směrnice výrobní organizace.: Vzdělávání zaměstnanců. 2012.

- Personální informační systém – zjišťování, uchovávání, zpracování a analýza dat pracovníků, práce, mezd a sociálních záležitostí; vedení, uchovávání a aktualizace potřebných osobních materiálů zaměstnanců, organizování a analýza šetření mezi zaměstnanci.
  - o Organizace pro evidenci údajů o zaměstnancích a práci s nimi využívá interní informační systém, pomocí něhož je schopna vykonávat všechny stěžejní personální činnosti v souladu s požadavky jak interních (zaměstnanců, vedoucích pracovníků), tak i externích zákazníků (úřadů a organizací).

Koubek uvádí i další personální činnosti, které je možné v současné době pozorovat jako samostatné činnosti. Jsou jimi:<sup>102</sup>

- průzkum trhu práce,
- zdravotní péče o zaměstnance,
- činnost zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracovávání informací,
- dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků.

V popisované organizaci jsou však již tyto činnosti součástí výše uvedeného výčtu.

## 2.2 Identifikace bariéry hodnotících pohovorů

Ze souhrnu uvedeného v předchozí kapitole vyplývá, že v organizaci jsou prováděny všechny významné personální činnosti, tak jak je uvádí Koubek<sup>103</sup>, a tyto činnosti jsou popsány a realizovány s ohledem na konkrétní podmínky v organizaci. Výjimku tvoří proces hodnocení pracovníků, který v organizaci není vytvořen. Absencí této klíčové činnosti, která bývá nedílně provázána s činnostmi ostatními (viz kapitola 1.1), a přispívá tak k efektivnímu fungování celého systému řízení lidských zdrojů, nemůže docházet k optimálnímu využití již existujících činností v organizaci.

Mezi činnosti uvedené v předchozí kapitole, které jsou přímo propojené s hodnocením pracovníků a které mohou využívat výstupy z hodnocení, případně poskytovat vstupy pro hodnocení pracovníků, patří zejména:

<sup>102</sup> Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. 2. vyd. Praha 1998, s. 27.

<sup>103</sup> Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. 2. vyd. Praha 1998, s. 27.



- Analýza pracovních míst – stanovení požadovaného stupně obecných kompetencí, případně kritérií pro pracovní místo, na základě něhož bude možné provádět srovnání požadované a skutečné úrovně kompetencí pracovníka na pracovním místě.
- Personální plánování – realizací procesu hodnocení bude umožněna tvorba celofiremního plánu vzdělávání v souladu s firemní strategií a s ohledem na budoucí potřeby vzdělávání zaměstnanců a očekávaný směr vývoje organizace.
- Rozmísťování pracovníků a ukončování pracovního poměru - pomocí procesu hodnocení může být, na základě legitimních podkladů a srovnání jednotlivých zaměstnanců, dosaženo objektivního výběru vhodných zaměstnanců pro rozmísťování nebo jejich uvolnění z organizace.
- Odměňování – především v oblasti ovlivňování pracovního výkonu má realizace hodnocení pracovníků přímý vliv na jeho zvyšování a může být účinným nástrojem pro zvýšení motivace pracovníků a jejich rozvoj.
- Podnikové vzdělávání – prostřednictvím procesu hodnocení pracovníků bude umožněno, na základě zjištění stupně plnění požadavku na pracovní místo, identifikovat vzdělávací potřeby jednotlivých pracovníků, a to s přihlédnutím k požadavkům organizace prostřednictvím celofiremních cílů s ohledem na předpokládaný vývoj organizace v čase.

Z výčtu vyplývá, že proces hodnocení pracovníků je jedním z klíčových procesů v oblasti personálních činností a jeho absence zabraňuje efektivnímu využití nabízených personálních činností a v případě konkurenčního prostředí tak může být jedním ze stěžejních rozhodujících faktorů pro úspěšnost organizace na trhu.

V dalších krocích své práce proto navrhnu proces hodnocení pracovníků s ohledem na firemní prostředí, firemní cíle a firemní kulturu tak, aby bylo možné celý proces převzít a prakticky aplikovat v této konkrétní výrobní společnosti.

## **2.3 Cíle společnosti využitelné pro proces hodnocení pracovníků**

Cíle výrobní společnosti úzce souvisí s jejím zaměřením na specifický trh zákazníků, tedy na automobilový průmysl. Dále se cíle společnosti odvíjí z firemní tradice, která se stává důležitou součástí vývoje organizace. Tvorbu cílů ovlivňuje i

specifická firemní kultura a s ní související vztahy mezi pracovníky. Armstrong firemní kulturu označuje jako soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice nebyla nikde výslovně zformulována, ale určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce. Hodnoty se, podle autora, týkají toho, o čem se věří, že je důležité v chování lidí a organizace.<sup>104</sup> I přesto, že organizace v průběhu let několikrát změnila vlastníka, nedocházelo k masivnější obměně personálu. Tato skutečnost pak měla vliv na pevné sociální pracovní i mimopracovní vazby mezi pracovníky a silnou soudržnost celých pracovních skupin v organizaci. V takto silné a konzervativní firemní kultuře lze velmi obtížně prosazovat jakékoliv změny, a proto je důležité veškeré klíčové otázky důsledně a velmi pečlivě připravit a otevřeně komunikovat. Jen tak je možné dosáhnout požadovaných změn, které se, pokud se podaří prosadit, stávají součástí firemní kultury a jsou pevné.

Z uvedeného lze vyvodit hlavní cíle a hodnoty společnosti, které se objevují i v oficiálních firemních dokumentech<sup>105</sup> a jsou součástí celého fungování této organizace. Jsou jimi:

- maximální dodržování špičkové kvality výrobků a plnění požadovaných norem stanovujících požadavky na kvalitu a bezpečnost výrobků,
- operativní plnění požadavků zákazníků a vstřícný přístup k jejich řešení,
- plnění termínů dodávek výrobků se 100%ní přesností,
- spolupráce a dodržování principů komunikace uvnitř firmy i navenek.

Při tvorbě procesu hodnocení pracovníků je nutné tyto uvedené cíle a hodnoty zohlednit při výběru vhodných kritérií tak, aby hodnocení bylo s cíli v souladu a stalo se tak dalším nástrojem pro dosahování těchto cílů.

### **2.3.1 Vstupy pro hodnocení pracovníků**

Při identifikaci a volbě vstupů pro hodnocení pracovníků je nutné stanovit, jaký a pro koho má mít hodnocení význam. V závěru kapitoly 1.2 Cíle hodnocení je výčet Bělohlávkem udávaného rozdělení přínosů z realizovaného hodnocení podle uvedených skupin zainteresovaných stran v procesu hodnocení. Z těchto přínosů lze identifikovat a následně využít vhodné vstupy pro tvorbu hodnocení. V následujících tabulkách jsou ke každému požadovanému přínosu přiřazeny

---

<sup>104</sup> Srov.: Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha 2007, s. 257.

<sup>105</sup> Srov.: Interní dokument výrobní společnosti.: Příručka jakosti. 2012.

možné vstupy, pomocí nichž bude možné přínos sledovat a případně i měřit a porovnávat:

| <b>Z pohledu organizace</b>                                                                     |                                                                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Požadovaný přínos</b>                                                                        | <b>Vstupy pro hodnocení</b>                                                                                                  |
| Zvýšení osobní výkonnosti jednotlivců                                                           | Výkazy o výkonu, finanční analýzy, produktivita práce                                                                        |
| Využití a rozvoj potenciálu pracovníků                                                          | Informace o firemní strategii, vývoji firmy, změnách v technologiích, kvalifikaci pracovníků                                 |
| Navrhování a plánování personálních záloh                                                       | Informace o vývoji počtu zaměstnanců, kvalifikace pracovníků uvedená v popisu pracovních míst                                |
| Zlepšení komunikace mezi vedoucími a pracovníky, komunikační spojení jednotlivých úrovní řízení | Výstupy z ankety spokojenosti, informace o firemní kultuře, sdílených hodnotách, stupni spolupráce a komunikace uvnitř firmy |

| <b>Z pohledu vedoucích pracovníků - hodnotitelů</b>                                                      |                                                                                                                                                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Požadovaný přínos</b>                                                                                 | <b>Vstupy pro hodnocení</b>                                                                                                                                                  |
| Motivovat pracovníky k dosahování vyššího výkonu                                                         | Záznamy o výkonu, písemné záznamy z pozorování pracovníka v průběhu roku                                                                                                     |
| Jasně vyjádřit své názory na pracovníky, dávat zpětnou vazbu pracovníkům a tím usměrňovat jejich činnost | Písemné záznamy z pozorování pracovníka v průběhu roku, údaje o plnění úkolů a cílů                                                                                          |
| Pochopit zájmy a přání pracovníků, týkající se jejich dalšího rozvoje                                    | Prostor daný hodnocenému k vyjádření svých potřeb a zájmů v pracovní oblasti                                                                                                 |
| Rozvíjet přednosti pracovníků a eliminovat jejich slabé stránky                                          | Záznamy z pozorování s důrazem na úspěchy a nedostatky                                                                                                                       |
| Plánovat jejich vzdělávání, výcvik                                                                       | Aktuální stav realizace vzdělávání a požadované kvalifikace na pracovní pozici (popis pracovního místa, plán vzdělávání)                                                     |
| Stanovit spravedlivou mzdu, především pohyblivé složky mzdy                                              | Porovnání výkonů všech pracovníků na srovnatelných pracovních pozicích pro stanovení odpovídající mzdy dle celkového přínosu pro organizaci s ohledem na možnosti organizace |

| Z pohledu hodnocených pracovníků                    |                                                                                        |
|-----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| Požadovaný přínos                                   | Vstupy pro hodnocení                                                                   |
| Ocenění vlastní práce a podněty k dalšímu úsilí     | Sebehodnocení                                                                          |
| Pohled a názor vedoucího na svou práci i cíle       | Záznamy o výkonu a plnění cílů, písemné záznamy z pozorování pracovníka v průběhu roku |
| Možnost přednést své potřeby a osobní cíle          | Seznam připomínek a postřehů v pracovní oblasti za uplynulé období                     |
| Příležitost k vyjádření svých rozvojových požadavků | Osobní ambice, požadavky a přání pracovníka mající dopad na oblast profesního rozvoje  |

Tab. č. 3 Vstupy a přínosy z hodnocení pracovníků.

Z uvedeného výčtu je možné vytvořit seznam základních ukazatelů, které lze využít jako vstupy pro systém hodnocení pracovníků. Navrhuji následující:

- výkazy o výkonu a produktivitě práce, o plnění úkolů a cílů,
- finanční analýzy včetně plánu na příští období,
- firemní strategie, plánované změny ve výrobním zaměření a technologiích,
- popisy pracovních míst,
- plán vzdělávání pracovníků,
- anketa spokojenosti,
- písemné záznamy z pozorování pracovníka v uplynutém období – výkon, úspěchy, neúspěchy, významné postřehy,
- písemné záznamy pracovníka s postřehy za uplynulé období,
- mzdové zařazení pracovníků.

Jak je z předchozího seznamu patrné, oblast vstupů pro hodnocení pracovníků je velice široká a příprava a tvorba koncepce systému hodnocení pracovníků je tedy velice náročná, a to především v oblasti sběru dat a vhodného uchopení celé koncepce. Ve své práci budu usilovat o maximální začlenění uvedených podkladů tak, aby byl navržený proces hodnocení vhodným nástrojem a měl požadovaný přínos pro všechny výše uvedené skupiny v organizaci. Vytvořený seznam vhodných vstupů rovněž koresponduje se souhrnem vstupů uvedených v kapitole 1.4 Vstupy pro hodnocení pracovníků, které vychází z poznatků uvedených v předchozích kapitolách.

### 2.3.2 Volba metod hodnocení pracovníků

Podle Hroníka je ideálem, pokud hodnocení pokrývá všechny možné průniky oblastí hodnocení a časových horizontů. Toho však není možné, podle slov autora, v rámci jednoho hodnotícího cyklu dosáhnout. Proto je vhodné volit, kromě základní metody ještě několik metod doplňkových.<sup>106</sup> V souladu s uvedeným tedy zvolím pro účely hodnocení pracovníků ve výrobní společnosti jednu metodu základní a následně několik metod pomocných, které vhodně základní metodu doplní tak, aby výsledný celek byl kompaktní a v souladu s potřebami konkrétní organizace.

Podle Hroníka patří mezi jednu ze základních metod motivačně-hodnotící pohovor.<sup>107</sup> Pro účely své práce nazvu tuto metodu hodnotící rozhovor a tento pojem budu používat i při tvorbě celého hodnotícího procesu. Tato metoda je pro účely dané organizace vhodná, neboť jak je již uvedeno v přehledu v kapitole 1.7 Metody hodnocení pracovníků, tato metoda spočívá především v rozhovoru s pracovníkem a mezi základní hodnoty organizace patří spolupráce a dodržování principů komunikace uvnitř firmy. Osobním rozhovorem s pracovníky tak dojde k posílení této hodnoty.

Hodnotící rozhovor bude následně doplněn o tyto pomocné metody:

- hodnocení podle stanovených cílů,
- sebehodnocení,
- hodnocení podle stupnice.

Vybrané metody shledávám jako vhodné pro doplnění hlavní metody, neboť je možné všechny metody propojit a následně vytvořit dokument zahrnující výše uvedené metody tak, že jak hodnocený, tak hodnotitel budou moci postupovat v procesu hodnocení po logických krocích od hodnocení uplynulého hodnocení cílů a výsledků, přes současný stav až po fázi plánování období budoucího zahrnující i stanovení cílů pro další období. A k tomuto účelu vytvořený formulář bude vhodnou pomůckou pro usnadnění celého procesu hodnocení pracovníků.

## 2.4 Tvorba kritérií pro hodnocení pracovníků

Při tvorbě kritérií je důležité zohlednit potřeby organizace, tedy její očekávané výstupy z realizace hodnotících rozhovorů za využití cílů a hodnot organizace. Pro výběr vhodných kritérií budu vycházet z oblastí, které uvádí Koubek a které jsou

---

<sup>106</sup> Srov.: Hroník, F.: Hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha 2006, s. 55.

<sup>107</sup> Srov.: Hroník, F.: Hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha 2006, s. 55.

uvedeny v kapitole 1.5.1 Stanovení kritérií. Současně je důležité vytvořit tato kritéria v souladu s pravidly podle Wagnerové, jež jsou uvedena v úvodu kapitoly 1.5.1. S ohledem na snahu o vytvoření přehledného a efektivního procesu, jenž má být akceptován většinou pracovníků v organizaci, stanovuji maximální počet kritérií na hodnotu sedm. Následně, především s přihlédnutím k firemním hodnotám, volím takové členění vybraných kritérií, kdy prvních pět bude kritérii základními pro všechny zaměstnance a další dvě kritéria budou doplňujícími kritérii pro vedoucí pracovníky a talenty:

| <b>Kritérium pro hodnocení</b>         | <b>Zahrnuje kritéria</b>                                                                                                                    |
|----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. Kvalita</b>                      | Kvalita, množství reklamací, vedení potřebných záznamů, podávání zlepšovacích návrhů                                                        |
| <b>2. Efektivita</b>                   | Množství práce, zmetkovitost, hospodárnost                                                                                                  |
| <b>3. Odbornost</b>                    | Znalost práce, dovednosti, vzdělání, diplomy a osvědčení, zacházení se zařízením, organizační schopnosti, tvořivost                         |
| <b>4. Zodpovědnost</b>                 | Ochota přijímat úkoly, úsilí při plnění úkolů, dodržování instrukcí, dodržování pravidel, loajalita, čestnost, smysl pro osobní odpovědnost |
| <b>5. Spolupráce</b>                   | Verbální schopnosti, ochota ke spolupráci, jednání s lidmi, vztah k zákazníkům, vztah ke spolupracovníkům                                   |
| <b>6. Vedení lidí, týmů a projektů</b> | Chování k nadřízeným, podřízeným, styl vedení lidí, schopnost koordinace činnosti, schopnost vést lidi                                      |
| <b>7. Osobní rozvoj</b>                | Podnikavost, ochota se vzdělávat a rozvíjet                                                                                                 |

Tab. č. 4 Kritéria hodnocení.

Uvedená kritéria označují tedy vždy oblast hodnocení, která v sobě zahrnuje více charakteristik a oblastí pro hodnocení. Je proto nutné v následujících krocích ke každému kritériu jasně přiřadit okruh otázek a popis kritérií tak, aby jednotlivé oblasti hodnocení byly vnímány shodně napříč celou organizací a výstupy z hodnocení pracovníků měly jak pro hodnocené i hodnotitele – vedoucí pracovníky, tak především pro organizaci odpovídající vypovídací hodnotu.

Aby bylo možné kritéria u jednotlivých pracovníků posuzovat a hodnotit, je nezbytné vytvořit jednotnou hodnotící škálu. Opět z důvodu jednotného výkladu při hodnocení jsem zvolila škálu kombinovanou, která spojuje výhody hodnocení pomocí numerické škály a škály se slovním popisem. Rozhodnutí hodnotitele při

stanovení správného stupně hodnocení u hodnoceného pracovníka tak bude díky popisu více uchopitelné.

S ohledem na upozornění na výskyt možných chyb při tvorbě hodnotících škál uvedených v kapitole 1.5.2 této práce a s podrobným seznámením se s kulturou a prostředím v organizaci vytvořím čtyři hodnotící škály. Rovněž upustím od číselného označení a navrhnu hodnocení se škálou, která bude zahrnovat vždy počáteční písmeno dané hodnotící škály:

|          |                                                                                                          |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>I</b> | <b>Inovační přístup</b> , samostatně plní úkoly, vyhledává a předkládá možnosti zvýšení efektivity práce |
| <b>A</b> | <b>Akční přístup</b> , je schopen práce v předstihu, sám přichází s nápady                               |
| <b>S</b> | <b>Standard</b> , splňuje popis práce, nic navíc                                                         |
| <b>R</b> | <b>Splňuje s Rezervami</b> , vyžaduje zvýšenou kontrolu, pomoc a tlak                                    |

Tab. č. 5 Hodnotící škála

Při tvorbě uvedené škály byla snaha o vytvoření takového stupňování hodnocení, které ve středních hodnotách nevzbuzují negativní vnímání daného bodu, přičemž pracovník plnící své úkoly odpovídajícím a požadovaným výkonem má být zařazen do stupně „Standard“, tedy druhého nejnižšího stupně.

#### 2.4.1 Propojení kritérií pro hodnocení s popisy pracovních míst

Popisy pracovních míst, jak je již uvedeno výše, mohou sloužit jako jeden ze vstupů pro hodnocení pracovníků. Aby bylo možné provádět hodnocení efektivně, navrhuji do popisů pracovních míst začlenit 5 případně 7 vytvořených kritérií (dle druhu popisu pracovního místa, tedy zda pracovní místo vyžaduje schopnost vedení lidí a je požadován osobní rozvoj, či zda postačuje pouze prvních 5 základních kritérií) a u každého kritéria označit požadovanou, tedy očekávanou úroveň jeho plnění. Například u popisu pracovního místa na pozici technologa bude v oblasti Zodpovědnost požadována, úroveň A, tedy akční přístup, apod. Následně bude možné využít takto upravené popisy pracovních míst pro porovnání skutečných a požadovaných kritérií a stanovení cílů, případně ke stanovení opatření pro budoucí období.

## 2.5 Tvorba návrhu směrnice pro hodnocení pracovníků

Aby jakýkoliv proces v organizaci mohl být průkazně realizován, je nutné vytvořit pro stanovení pravidel dokument, který obsahuje stručný popis všech skutečností a nutných kroků k optimální realizaci daného procesu. V případě vytváření procesu hodnocení pracovníků je tedy pro jeho zavedení nutné připravit interní dokument, který bude zahrnovat klíčové body v procesu hodnocení a pomocí něhož budou vedoucí pracovníci schopni provádět a vést hodnotící rozhovory. Koubek uvádí, že v organizaci se pro zajištění správného provádění hodnocení zpracovává písemná směrnice.<sup>108</sup> Jak je již uvedeno v kapitole 1, ve směrnici je, podle Pilařové, vhodné stanovit zodpovědnosti, termíny a vztahy k ostatním personálním systémům.<sup>109</sup>

### 2.5.1 Směrnice

Pro samotnou tvorbu směrnice je nejprve důležité stanovit, jaké informace budou do dokumentu zahrnuty. Z výše uvedeného textu vyplývají základní požadavky na obsah směrnice. Jde především o:

- účel směrnice,
  - vysvětlení důležitých pojmů pro jednoznačný výklad,
  - stanovení cílů hodnocení,
  - stanovení metod a kritérií pro hodnocení,
  - vytvoření postupu při přípravě, realizaci a vyhodnocení rozhovoru.
1. Účel směrnice – účelem směrnice pro hodnocení pracovníků je především vzájemná výměna informací, společné zhodnocení a porovnání výkonu, chování a postojů hodnoceného pracovníka. Výsledkem hodnotícího rozhovoru je pak stanovení cílů zaměstnance, a to jak v oblasti pracovního výkonu, tak v oblasti dalšího rozvoje. Tento dokument bude upravovat nejen samotný hodnotící rozhovor, ale celý průběh hodnocení pracovníků a je platný a závazný pro všechny zaměstnance v organizaci.
  2. Vysvětlení důležitých pojmů pro jednoznačný výklad – v úvodu směrnice je vhodné vysvětlit hlavní pojmy používané při procesu hodnocení tak, aby bylo zajištěno jednotné vnímání a následně používání uvedených pojmů.

<sup>108</sup> Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. 2. vyd. Praha 1998, s. 193.

<sup>109</sup> Srov.: Pilařová, I.: Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. 1. vyd. Praha 2008, s. 51.



Mezi důležité pojmy patří zejména: hodnotící rozhovor, hodnocení pracovníci, hodnotitelé, ale i periodicitu realizace hodnocení a odpovědnost za jednotlivé fáze procesu.

3. Stanovení cílů hodnocení – aby bylo dosaženo požadovaného výsledku a přínosu z hodnocení, je důležité stanovit takové cíle, které budou mít pozitivní vliv jak na vývoj organizace, tak především na samotného pracovníka. Jedině tak je možné dosáhnout zlepšení výkonu a klima v organizaci. Na základě informací uvedených v kapitole 1.2 Cíle hodnocení a klíčových firemních cílů a hodnot (kapitola 2.3) uvádím následující výčet očekávaných cílů z realizace hodnotících rozhovorů:

- Motivovat zaměstnance – vyslovit pochvalu, uznání, poděkování za vykonanou práci a tím zvýšit pracovní motivaci.
- Rozpoznat současnou úroveň pracovního výkonu a umožnit jeho zlepšení pomocí společné analýzy pracovního výkonu a chování a postojů k práci u hodnoceného.
- Zjistit úroveň znalostí v oblasti kvality práce a systému řízení kvality.
- Poskytnout zpětnou vazbu hodnocenému i vedoucímu o práci zaměstnance.
- Hledat společné cesty ke zlepšení výkonnosti zaměstnance a tím i celé firmy.
- Rozpoznat potenciál zaměstnance s cílem optimálně využívat jeho schopností, znalostí a dovedností.
- Stanovit individuální cíle do budoucna v souladu s firemními cíli.
- Identifikovat potřeby v oblasti vzdělávání a rozvoje, kariérového postupu, následnictví zaměstnance, zhodnocení efektivity vzdělávání.
- Poskytnout zaměstnanci prostor pro vyjádření vlastních ambicí, názorů a nápadů.
- Získat náměty na zlepšení v pracovních procesech a tím pomoci k dosahování cílů kvality.
- Vytvořit atmosféru dobré spolupráce a vzájemných vztahů mezi vedoucími a podřízenými a mezi pracovními kolektivy napříč organizací.
- Vytvořit podklady pro odměňování.

4. Stanovení metod a kritérií pro hodnocení – vhodnými metodami pro realizaci hodnocení v konkrétní organizaci je hodnotící rozhovor za využití pomocných metod, kterými jsou hodnocení podle stanovených cílů, sebehodnocení a hodnocení podle stupnice. Tato stupnice bude tvořena čtyřstupňovou kombinovanou škálou pro hodnocení. Směrnice bude obsahovat i informaci o tom, že hodnotící rozhovor povede s hodnoceným zaměstnancem jeho vedoucí zaměstnanec. Hodnotitel musí absolvovat jednodenní školení k vedení hodnotících rozhovorů, musí být seznámen se směrnicí a všemi souvisejícími dokumenty a postupy. K hodnocení použije hodnotitel formulář, který bude uveden v příloze této směrnice a bude obsahovat jak uvedená hodnotící kritéria s jejich popisem a škálami, tak i sebehodnotící a hodnotící formulář a rovněž i vyhodnocení plnění minulých cílů a dohodu o cílech budoucích. Informace o postupu při vyplňování formuláře bude rovněž součástí tohoto bodu směrnice.
5. Vytvoření postupu pro přípravu, realizaci a vyhodnocení rozhovoru – hodnotící rozhovor je oficiální, formální setkání, a proto je nutné vytvořit a dodržovat pevnou strukturu rozhovoru a časový plán. Klíčovou se pak stává příprava jak hodnoceného, tak i hodnotitele před konáním rozhovoru. Z tohoto důvodu je dobré stanovit harmonogram celého procesu:
- Stanovení termínu rozhovoru ze strany hodnotitele v souladu s možnostmi hodnoceného.
  - Předání informací o termínu, čase a místu konání rozhovoru, předání formuláře sebehodnocení hodnocenému.
  - Příprava hodnoceného - sebehodnocení si hodnocený připraví v předstihu a následně předá hodnotiteli před konáním hodnocení. Zde je vhodné stanovit termín, například 2 dny před termínem rozhovoru.
  - Příprava hodnotitele – průběžný sběr podkladů v průběhu celého sledovaného období, zpracování hodnocení (vyplnění části hodnotícího formuláře, která bude obsahovat shodná kritéria jako formulář sebehodnocení), návrh cílů pro další období, příprava základních otázek a témat ke zjištění úrovně hodnocených kritérií.
  - Realizace hodnotícího rozhovoru, jehož délku trvání je vhodné omezit na rozmezí 30-45 minut.

- V průběhu rozhovoru vyplnění celého hodnotícího formuláře hodnotitelem, stanovení pracovních i rozvojových cílů na další období, uvedení postřehů, případně připomínek obou stran, závěrečný podpis obou účastníků, zhotovení kopie formuláře pro hodnocení.

Po ukončení všech rozhovorů daného vedoucího pracovníka předá hodnotitel výsledky personálnímu oddělení k dalšímu zpracování, a to především v oblasti rozvojových cílů. Personální oddělení následně vytvoří podklad pro realizaci vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, a to na celofiremní úrovni. Vedoucí pracovníci s výstupy z hodnocení pracují v průběhu dalšího období, tyto výsledky využijí k motivaci, zvyšování výkonu, rozdělování práce, řízení zaměstnance a k plánování rozvoje a kariérovému růstu. Je rovněž možné zakotvit do směrnice i informaci o možnosti namátkové kontroly správné realizace hodnocení, a to kontrolou prováděnou pracovníky personálního oddělení, případně možnosti pomoci s rozhovory začínajícím vedoucím pracovníkům.

Jako součást směrnice navrhuji zařadit všechny v hodnocení využívané dokumenty, a to nejlépe formou příloh ke směrnici. V příloze č.1 je vytvořen návrh směrnice tak, aby bylo možné ji plně převzít a s její pomocí zahájit realizaci hodnotících rozhovorů. Nejdříve je ale nutné seznámit všechny hodnotitele a v ideálním případě i hodnocené s celým procesem hodnotících rozhovorů tak, aby bylo dosaženo objektivních a v následných procesech využitelných výstupů.

### **2.5.2 Desatero pro hodnocení**

Jak již bylo uvedeno a z textu vyplývá, oblast hodnocení je velmi obsáhlá a pro neodborníka v oblasti hodnocení pracovníků může být orientace v systému hodnocení a jeho realizaci velmi složitá. Z tohoto důvodu navrhuji seznam základních pravidel a klíčových bodů pro úspěšný průběh hodnocení. Opět z důvodu pozitivního přijetí těchto pravidel ze strany hodnotitelů volím název „Desatero pro vedení hodnotících rozhovorů“. Z názvu jsou záměrně vypuštěny termíny „pokyny“ či „pravidla“, které by mohly být vnímány jako určitá forma příkazu nebo povinnosti. Pravidla pro průběh rozhovoru, uváděná v kapitole 1.8, budou podkladem při tvorbě desatera. Pravidla budou sestavena v časovém sledu tak, jak je plánovaný průběh hodnocení, a to od přípravy až po vyhodnocení výstupů z rozhovoru.

1. Dobře se připravit – strategie, kritéria, poznámky o pracovním výkonu pracovníka, názor na příčiny úspěchu či neúspěchu, seznámení se se sebehodnocením pracovníka, návrh cílů pro další období.
2. Vytvořit správnou atmosféru – určit předem časový rozsah, vhodné neformální prostředí pro otevřenou a přátelskou výměnu názorů.
3. Úvodní slovo, přivítání, od pozitivního k negativnímu, postup po proudu času.
4. Poskytnout dobrou zpětnou vazbu – vyhodnocení cílů a výkonu za sledované období.
5. Rozbor výkonnosti ve vybraných oblastech, vždy v měřitelných veličinách, vést dialog ke společnému hledání pozitivního závěru.
6. Provedení hodnocení na základě posuzovaných kritérií.
7. Nedopustit se neočekávané kritiky – stručně shrnout zkušenosti z uplynulého období a dívat se do budoucna.
8. Nechat pracovníky mluvit co nejvíce – naslouchání, zjištění rozvojových potřeb x porovnání s potřebami organizace.
9. Dohodnout měřitelné cíle v souladu s pravidlem SMART a plán postupu na další období.
10. Ukončení v pozitivní atmosféře, administrace, zápis vyjádření hodnoceného do formuláře, předání výstupů personálnímu oddělení.

Těchto deset bodů tedy tvoří základ pro orientaci hodnotitelů při vedení hodnotících rozhovorů. Vytvořené desatero by mělo být součástí vytvořené směrnice ve formě přílohy a je vhodné, aby se všichni hodnotitelé s uvedenými pomocnými body seznámili, a to nejlépe při školení před zahájením rozhovorů tak, jak to doporučuje navržený postup ve směrnici. V příloze č. 2 je vytvořen návrh daného desatera pro přímé převzetí organizací jako součást směrnice popisující hodnocení pracovníků.

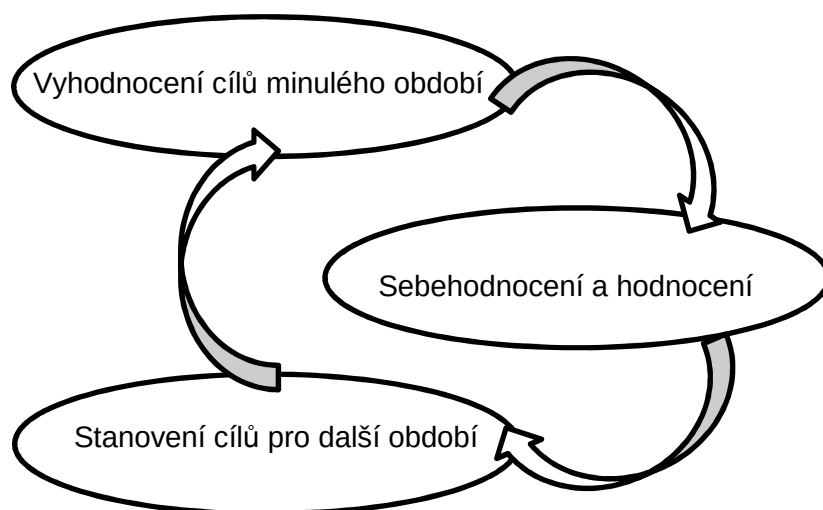
### **2.5.3 Hodnotící formulář s popisem hodnotících kritérií**

Další doporučenou a v tomto případě i nezbytnou přílohou ke směrnici pojednávající o realizaci hodnotících rozhovorů je hodnotící formulář. Tento dokument je základní pomůckou pro hodnocení pracovníků a zaznamenávají se do něj v průběhu rozhovoru všechny podstatné a požadované údaje a informace. Při tvorbě hodnotícího formuláře je nutné postupovat v souladu s očekávaným sledem událostí v průběhu rozhovoru, tedy od zhodnocení cílů minulých, přes současné

hodnocení až po očekávání do budoucna a stanovení cílů na další období. Z uvedeného vyplývá, že formulář bude obsahovat tři části:

- vyhodnocení cílů minulých,
- porovnání sebehodnocení a hodnocení zaměstnance podle stanovených kritérií,
- stanovení cílů do budoucna – pracovních i rozvojových.

V hlavičce formuláře je nutné vytvořit prostor pro vyplnění údajů o hodnoceném i hodnotiteli, dále musí formulář obsahovat prostor pro zhodnocení cílů minulých s možností tyto cíle ohodnotit, a to nejlépe stejnou stupnicí, kterou budou hodnocena ostatní kritéria. V další části pak bude zachycen výsledek sebehodnocení hodnoceného pracovníka a v ideálním případě současně i hodnocení pracovníka ze strany hodnotitele. Tím dojde k vizuálně názornému srovnání obou hodnocení a toto viditelné porovnání povede ke konstruktivní diskusi obou stran nad jednotlivými kritérii (kvalita, efektivita, odbornost, zodpovědnost, spolupráce, vedení lidí, týmů, projektů a osobní rozvoj). Je dobré i v této části dokumentu ponechat prostor pro případné připomínky a poznámky. Poslední část formuláře bude zachycovat stanovené cíle do budoucna v oblasti pracovních povinností a v oblasti rozvoje a vzdělávání hodnoceného. Tyto cíle pak budou v následujícím období přesunuty do úvodní části formuláře a bude vyhodnoceno jejich plnění. Tím dojde k uzavření celého procesu hodnocení a bude vytvořen stále se opakující cyklus hodnocení pracovníků.



Obr. č. 9 Cyklus hodnocení pracovníků

Z důvodu zajištění objektivního hodnocení a jednotného výkladu stupňů kritérií je nutné vytvořit textový popis činností a stupně plnění jednotlivých kritérií.

V následující tabulce uvádím možný návod pro posuzování a zjišťování úrovní jednotlivých kritérií:

#### Kvalita:

|   |                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| R | Dělá chyby, opakovaně<br>Vyžaduje zvýšenou a pravidelnou kontrolu<br>Problematicky přijímá /nereaguje na/ zpětnou vazbu<br>Sleduje vlastní cíle, nesleduje a neuvědomuje si výkon/přínos/výsledek/                                                   |
| S | Výkon je stabilní, minimální četnost chyb<br>Plní úkoly pouze v rámci popisu práce<br>Průběžná kontrola úkolů, reaguje na zpětnou vazbu                                                                                                              |
| A | Výkon spolehlivý, stabilní, samostatný, bez chyb<br>Navrhuje řešení pro odstranění potenciálních neshod<br>Stačí kontrola na konci projektu, po delším období<br>Konstruktivně přijímá a poskytuje zpětnou vazbu                                     |
| I | Nadstandardní výkon i kvalita práce<br>Navrhuje řešení přesahující rámec pracovní pozice a střediska<br>Navrhuje konkrétní + systémové + komplexní řešení s přínosem pro celou firmu<br>Motivuje a manažersky vede ostatní k předcházení vzniku chyb |

#### Efektivita:

|   |                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| R | Nevyužívá plně pracovní dobu (delší přestávky, nedostupnost na telefonu...)<br>Neví (a nevyhledává) informace ve firemně platných normách, směrnicích<br>Osobní nezáměr při snižování nákladů střediska                                                         |
| S | Dodržuje pracovní dobu a využívá pracovní čas<br>Dodržuje a zná platné normy a směrnice<br>Snaží se snižovat náklady v rámci své pozice                                                                                                                         |
| A | Optimalizuje pracovní dobu dle požadavků a potřeb zákazníka<br>Vidí možné úspory v rámci střediska<br>Předkládá návrhy k řešení úspor<br>Využívá time management                                                                                                |
| I | Pracovní doba není limitem pro zavedení efektivní změny<br>Navrhuje řešení úspor s jejich vyčíslením<br>Je schopen vést tým k realizaci snižování nákladů<br>Průběžně během roku zavádí a prosazuje optimalizaci procesů, vedoucích ke zvýšení ziskovosti firmy |

#### Odbornost:

|   |                                                                                                                                                                                                   |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| R | Z vlastní iniciativy nevyhledává, nerozpoznává, nevidí úkoly ani problémy<br>Vyhýbá se hledání řešení<br>Zadané úkoly neplní odborně, neustále potřebuje pomoc<br>Nemá zájem o rozvoj své profese |
| S | Plní a realizuje úkoly, které má zadány<br>Řeší jednodušší problémy<br>Vzdělává se v rámci pozice a v tom, co jej zajímá                                                                          |
| A | Vyhledává iniciativně úkoly v rámci odbornosti a pozice                                                                                                                                           |

|   |                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   | Vzdělává se v odbornosti, ví, čeho chce v budoucnu dosáhnout<br>Samostatně analyzuje problém + navrhuje odborné řešení + dokáže řešení prosadit a argumentačně obhájit<br>Angažuje se nad rámec svých povinností                                                                     |
| I | Cíleně vyhledává a řeší úkoly v rámci oboru a odbornosti i nad její rámec<br>Aktivně se vzdělává a zvyšuje odbornost, profesionalitu a informace z jiných oblastí<br>Navrhuje kreativní, netradiční, „mezioborová“ řešení úkolů<br>Sdílí znalosti, koučuje v oboru, zapojuje ostatní |

### Zodpovědnost:

|   |                                                                                                                                                                                                                                |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| R | Odmítá osobní zodpovědnost, někdy se snaží ji přesunout na druhého<br>Nezná firemní cíle<br>Pracovní osobní cíle pro něj nejsou prioritou<br>Nezná své odpovědnosti, pravomoc, svůj popis práce                                |
| S | Přijímá osobní zodpovědnost za vykonanou práci, někdy s námitkami<br>Zná své pracovní cíle a firemní cíle<br>Ví, za co je odpovědný a k čemu má pravomoci<br>Co slíbí, to udělá                                                |
| A | Osobní zodpovědnost využívá pro další zlepšování<br>Umí se poučit z chyb<br>Dokáže propojit firemní a pracovní osobní cíle<br>Uvědomuje si vlastní odpovědnost v návaznosti na plnění firemních cílů, na další pracovní pozice |
| I | Přijímá osobní zodpovědnost za úspěchy a neúspěchy týmu<br>Nespokojí se s dosaženými úkoly a předloženými návrhy, navrhuje si vlastní cíle za účelem splnění firemních cílů<br>Aktivně vyhledává a přijímá další zodpovědnost  |

### Spolupráce:

|   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| R | Nemá zájem o firemní úkoly, projekty, cíle, sleduje své osobní cíle<br>Spolupráce s ním je problematická<br>Nepředává informace věcně + adresně + včas = neucelené pojetí<br>Nepřizpůsobuje se změnám nebo jen velmi pomalu<br>Ochota a zájem o práci ve skupině je malá<br>Dělá jen to, co musí....a s připomínkami |
| S | Je součástí skupiny, výrazněji se neprojevuje<br>Respektuje týmové role, úkoly, cíle<br>Informace sdílí, ale aktivně nenabízí a nešíří<br>Snaží se naslouchat a pomoci                                                                                                                                               |
| A | Vytváří prostředí pro pozitivní komunikaci ve skupině<br>Sdílí informace a nabízí a posílá informace dál<br>Rozvíjí a toleruje názory ostatních<br>Aktivně působí na dění ve skupině, motivuje kolegy<br>Je schopen přebírat zodpovědnost                                                                            |
| I | Nenucený, neformální lídr s přirozenou autoritou<br>Umí přesvědčit a získat lidi pro firemní cíle<br>Je vůdčí osobou při realizaci změn<br>Sám vyhledává informace, propojuje, zpracovává a šíří dál                                                                                                                 |

|  |                                                                              |
|--|------------------------------------------------------------------------------|
|  | Volí různé metody a styly práce s ohledem na ostatní, na situaci, na kontext |
|--|------------------------------------------------------------------------------|

### Vedení lidí, týmů, projektů:

|   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| R | Vede lidi, ale nezohledňuje individuální přístup<br>Projevují se prvky vzájemné nedůvěry<br>Nechce řešit a vidět problémy ve vztazích na pracovišti<br>Nedává lidem svobodu a prostor pro řešení problémů, pro jejich nápady                                                                                        |
| S | Ztotožňuje se s týmem<br>Plní úkoly dle požadavků (přenos informací, řízení dle pokynů)<br>Poskytuje zpětnou vazbu lidem<br>Snaží se, aby tým „nevybočoval z davu“                                                                                                                                                  |
| A | Aktivní přístup ke skupině<br>Ptá se, informuje, zajímá se, tmelí kolektiv<br>Jde osobním příkladem<br>Má individuální partnerský přístup<br>Chrání skupinu navenek, prezentuje ji<br>Ochotně zodpovídá za úspěchy a neúspěchy týmu                                                                                 |
| I | Charismatický lídr, vizionář, lidé jsou jím nadšeni, jdou za ním, naslouchají mu<br>Dává prostor a svobodu lidem k zapojení se do řízení<br>Průřezově se zapojuje do projektů (baví ho to, chce to, může tak ovlivňovat celofiremní procesy)<br>Dokáže rozpoznat vzdělávací potřeby lidí a motivovat je ke vzdělání |

### Osobní rozvoj:

|   |                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| R | Necítí potřebu dalšího rozvoje, aktivně ho nevyhledává<br>Je-li to nezbytně nutné, tak se pod vnějším tlakem školení účastní<br>Neumí se ohodnotit<br>Nepřemýšlí nad svými rezervami, nad cílem, nad svým dalším uplatněním, rozvojem               |
| S | Je přirozeně otevřený možnostem rozvoje<br>Chápe potřebu manažerského + odborného vzdělávání<br>Zná své silné a slabé stránky, nerozvíjí je cíleně, ale nahodile<br>Umí se ohodnotit                                                                |
| A | Aktivně vyhledává možnosti rozvoje<br>Nově získané zkušenosti aplikuje do praxe, prosazuje, plánuje své potřeby rozvoje a posiluje své silné stránky<br>Umí analyzovat svůj neúspěch a poučit se z chyb<br>Zná své slabiny a snaží se je eliminovat |
| I | Vnitřní motivace a nutkání se neustále rozvíjet<br>Aktivně se celoživotně vzdělává<br>Získané poznatky (i z jiných oborů) se snaží aplikovat v praxi<br>Pro ostatní je zdrojem informací                                                            |

Tab. č. 6 Popis kritérií

Pro vedení rozhovoru je důležité, aby hodnotitel disponoval určitou zásobou otázek ke každému hodnocenému kritériu. Možné otázky, které jsou vytvořeny s ohledem na požadovanou oblast hodnocení u jednotlivých kritérií v souladu



s požadavky výrobní organizace a které mohou být podkladem pro hodnotitele při vedení rozhovoru, jsou uvedeny v příloze č. 3. Tato příloha je návrhem přílohy ke směrnici pro hodnocení zaměstnanců a obsahuje popis škál jednotlivých kritérií včetně návodných otázek ke každé hodnocené oblasti.

## **2.6 Využití výsledků hodnocení pracovníků**

Výstupy z hodnotících rozhovorů v podobě výkonových, rozvojových a vzdělávacích cílů, potřeb zaměstnance, případně informace o možném potenciálu zaměstnance pro výkon jiné pozice, nebo naopak nedostatků bránící výkonu na stávající pracovní pozici jsou cennými údaji pro celou oblast řízení lidských zdrojů. Ve výrobní společnosti mohou informace sloužit především ke zvyšování výkonu zaměstnance pomocí nastavení výkonových cílů, dále pak k dalšímu profesnímu vzdělávání a tím i rozvoji zaměstnance a jeho kariérnímu postupu a v neposlední řadě ke zjištění vhodných motivačních nástrojů využitelných u jednotlivých zaměstnanců.

S přihlédnutím ke klíčovým hodnotám organizace jsou vedle zvyšování výkonnosti zaměstnanců podstatné údaje sloužící jako podklad pro plánování vzdělávání pracovníků a pomocí realizace tohoto vzdělávání i zajištění optimálních znalostí u zaměstnanců, které umožní udržet si konkurenční výhodu pomocí efektivního využívání stále modernějších technologií a výrobních postupů.

S tímto souvisí i další využívání výsledků, a to v oblasti práce s talenty a rozvoje pracovníků, neboť neustálou péčí a podporou růstu potenciálu u jednotlivých pracovníků může být dosaženo plynulých pokroků v oblasti řízení organizace a vývoje nových postupů a technologií napříč celou organizací. Péče o talenty rovněž motivuje zaměstnance k vyšším výkonům a loajalitě s výrobní organizací.

Je tedy možné konstatovat, že pomocí hodnocení pracovníků a následným vhodným využíváním jeho výstupů je možné realizovat postupné kroky ve vývoji organizace až k úrovni učící se organizace. Učící se organizace podle Palána, je taková organizace, v níž se všichni zaměstnanci průběžně učí z každodenních zkušeností, kdy podstatou tohoto učení je systém participativního řízení, na kterém se podílejí všichni zaměstnanci. Dochází zde k aktivnímu přístupu v oblasti

sebevzdělávání, poradenství a řízení vzdělávání tak, aby se stalo kontinuálním procesem orientovaným na firemní cíle.<sup>110</sup>

### **2.6.1 Vzdělávání pracovníků**

Jak již bylo uvedeno, vzdělávání pracovníků je jedním z klíčových procesů řízení lidských zdrojů v organizaci. Současně však plní úkol vyplývající z příručky pro systém managementu kvality, k níž dodržování se výrobní organizace zavázala prostřednictvím certifikace podle normy ISO TS 16949, kde je uvedeno, že pracovníci, kteří provádějí práce ovlivňující shodu s požadavky na produkt, musí být kompetentní pro tuto činnost na základě patřičného vzdělání, výcviku, dovedností a zkušeností.<sup>111</sup> Pro splnění požadavků této normy je nutné v organizaci zajistit takové procesy, které umožní průběžné a rovněž prokazatelné sledování požadované a skutečné kvalifikace pracovníků na pracovních místech a při zjištění nedostatků a rozdílů oproti požadovanému stavu musí být učiněny kroky k jejich odstranění. Vhodným nástrojem pro zjištění uvedených skutečností může být právě systém hodnocení pracovníků, jehož výstupem budou požadavky na doplnění kvalifikace v požadovaných oblastech v podobě cílů vzdělávání. Výstupy z hodnotících rozhovorů se tak stávají vstupy pro celofiremní systém vzdělávání pracovníků. Tento postup je v souladu s tvrzením Koubka, který uvádí, že nejčastěji se výsledků hodnocení využívá mimo jiné právě při vzdělávání a rozvoji.<sup>112</sup>

### **2.6.2 Práce s talenty a rozvoj pracovníků**

Další, neméně důležitou činností v rámci personálních činností je vyhledání a práce s talenty a především jejich rozvoj. K tomuto účelu může systém hodnocení velmi efektivně přispívat, neboť smyslem hodnotících rozhovorů je mimo již výše uvedené rovněž i bližší poznání hodnoceného, jeho očekávání, představy o budoucích činnostech a o jeho motivaci pro další setrvání a případný kariérní růst v organizaci. V průběhu vhodně vedeného rozhovoru může hodnotitel získat mnoho informací o hodnoceném, o jeho postojích, které následně mohou vést k zařazení zaměstnance do skupiny talentů s potenciálem pro rozvoj. Včasným zachycením takového zaměstnance a jeho optimálním rozvojem si organizace vytvoří kvalitní

<sup>110</sup> Srov.: Učící se organizace. Dostupný z [www http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/ucici-se-organizace-ucici-se-podnik](http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/ucici-se-organizace-ucici-se-podnik).

<sup>111</sup> Srov.: ČSN P ISO/TS 16949. 3. vyd. Praha 2009, s. 28.

<sup>112</sup> Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. 2. vyd. Praha 1998, s. 169.

lidské zdroje pro svůj další rozvoj a bude pak schopna, s využitím těchto zdrojů, neustále uspokojovat rostoucí poptávku po kvalitních výrobcích za využití moderních technologií. Zaměstnanec orientovaný správným směrem ve svém kariérním vývoji může být klíčovým faktorem při tvorbě konkurenčních výhod. Je tedy v zájmu organizace zacílit na uvedenou oblast velkou pozornost a využít tak všech výhod v organizaci, které jí mohou interní zdroje v podobě zaměstnanců přinést.

## **Závěr**

Jak je již uvedeno v anotaci, předmětem mé práce bylo hodnocení pracovníků ve výrobní společnosti. Cílem pak bylo pomocí teoretických východisek uchopit problematiku hodnocení pracovníků, popsat možné přístupy, kritéria a metody využívané při tvorbě a realizaci hodnocení pracovníků a následně na základě deskripce personálních činností ve výrobní společnosti a s využitím teoretických východisek navrhnout systém hodnocení pracovníků v této společnosti. V první části své práce jsem tedy popsala celý proces hodnocení, jeho zasazení do celého rámce personálních činností, možné důvody pro jeho realizaci pomocí stanovení cílů hodnocení, využitelné vstupy, oblasti, kritéria i možné metody využívané pro hodnocení pracovníků až po využitelnost výstupů z hodnotících rozhovorů v rámci organizace i jednotlivců. Ve druhé části jsem se zaměřila na konkrétní výrobní společnost a na procesy probíhající uvnitř této organizace. Následně pomocí identifikace bariér jsem za využití cílů a hodnot organizace navrhla proces hodnocení pracovníků tak, aby byl optimálně využitelný napříč celou organizací a byl v souladu se strategií této organizace. V závěru druhé části jsem nastínila význam hodnocení pracovníků v podobě využitelnosti výstupů z hodnocení pracovníků pro účely dalších procesů v organizaci, které mohou významně pomoci této organizaci v konkurenčním prostředí a v jejím dalším vývoji, a to až do fáze učící se organizace.

Vzhledem k uvedeným skutečnostem se domnívám, že cíle stanoveného v úvodu mé práce bylo dosaženo a že navrženým procesem hodnocení pracovníků je možné doplnit chybějící proces v oblasti řízení lidských zdrojů a tento proces může být implementován ve výrobní společnosti a stát se tak nástrojem pro zvyšování výkonnosti této organizace.

## Seznam použité literatury a ostatních zdrojů

### Literatura a studijní texty

- Armstrong, M.: Personální management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing 1999.
- Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing 2007.
- Arthur, D.: 70 tipů pro hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing 2010.
- Bělohávek, F.: Jak řídit a vést lidi. 1. vyd. Praha: Computer Press 2000.
- ČSN P ISO/TS 16949. 3. vyd. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví 2009.
- Dvořáková, Z. a kol.: Management lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: C.H.Beck 2007.
- Hroník, F.: Hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing 2006.
- Hroník, F.: Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing 2007.
- Kocianová, R.: Personální činnosti a metody personální práce. 1. vyd. Praha: Grada Publishing 2010.
- Kocianová, R.: Personální řízení. 2. vyd. Praha: Mowshe 2007.
- Koubek, J.: Personální práce v malých a středních firmách. 3. vyd. Praha: Grada Publishing 2007.
- Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. 2. vyd. Praha: Management Press 1998.
- Kubeš, M., Šebestová, L.: 360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí. 1. vyd. Praha: Grada Publishing 2008.
- Pilařová, I.: Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost 1. vyd. Praha: Grada Publishing 2008.
- Plamínek, J.: Týmová spolupráce a hodnocení lidí. 1. vyd. Praha: Grada Publishing 2009.
- Plamínek, J.: Vzdělávání dospělých. 1. vyd. Praha: Grada Publishing 2010.
- Vodáček, L., Vodáčková, O.: Moderní management v teorii a praxi. 1. vyd. Praha: Management Press 2006.
- Wagnerová, I.: Hodnocení a řízení výkonnosti. 1. vyd. Praha: Grada Publishing 2008.
- HRM. č. 2/09 Praha: Economia 2009.

### Internetové zdroje

Učící se organizace. Dostupný z www <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/ucici-se-organizace-ucici-se-podnik> [ cit. 12. 2. 2013]

## **Interní směrnice a dokumenty výrobní společnosti**

Interní dokument výrobní společnosti: Mzdový předpis, 2012.

Interní dokument výrobní společnosti: Příručka jakosti, 2012.

Interní směrnice výrobní společnosti: Řízení lidských zdrojů, 2009.

Interní dokument výrobní společnosti: Vzdělávání zaměstnanců, 2012.

## **Seznam obrázků**

|                                                                    |         |
|--------------------------------------------------------------------|---------|
| Obr. č. 1 – Kontext systému hodnocení                              | str. 17 |
| Obr. č. 2 – Tři oblasti hodnocení                                  | str. 23 |
| Obr. č. 3 – Základní pozorovací schéma                             | str. 31 |
| Obr. č. 4 – Ukázka pětistupňové numerické hodnotící škály          | str. 32 |
| Obr. č. 5 – Ukázka grafické škály                                  | str. 33 |
| Obr. č. 6 – Ukázka pětibodové stupnice s detailním slovním popisem | str. 33 |
| Obr. č. 7 – Pravidlo „trojitého vé“                                | str. 40 |
| Obr. č. 8 - Dynamická pravidla pro hodnotící rozhovor              | str. 41 |
| Obr. č. 9 – Cyklus hodnocení pracovníků                            | str. 61 |

## **Seznam tabulek**

|                                                     |         |
|-----------------------------------------------------|---------|
| Tab. č. 1 – Kritéria pro hodnocení pracovníků       | str. 28 |
| Tab. č. 2 - Metody hodnocení pracovníků             | str. 36 |
| Tab. č. 3 - Vstupy a přínosy z hodnocení pracovníků | str. 51 |
| Tab. č. 4 - Kritéria hodnocení                      | str. 54 |
| Tab. č. 5 - Hodnotící škála                         | str. 55 |
| Tab. č. 6 – Popis kritérií                          | str. 62 |

## **Seznam příloh**

|                                                          |         |
|----------------------------------------------------------|---------|
| Příloha č. 1 – Návrh směrnice pro hodnotící rozhovory    | str. 71 |
| Příloha č. 2 – Desatero pro vedení hodnotících rozhovorů | str. 74 |
| Příloha č. 3 – Popis škál kritérií s otázkami            | str. 75 |
| Příloha č. 4 – Hodnotící formulář                        | str. 82 |

## **Příloha č. 1 – Návrh směrnice pro hodnotící rozhovory**

### **1. Účel**

Účelem směrnice hodnotící rozhovory je vzájemná výměna informací, společné zhodnocení a porovnání výkonu, chování a postojů. Výsledkem je stanovení cílů zaměstnance. Tato směrnice upravuje průběh hodnotících rozhovorů a platí pro všechny zaměstnance organizace.

### **2. Platnost**

Tato směrnice platí dnem vydání pro všechny zaměstnance výrobní organizace, kteří jsou v pracovním poměru, pokud není v této směrnici uvedeno jinak.

### **3. Definice pojmů**

|                                             |                                                                                                                                                                                                    |
|---------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Hodnotící rozhovor                          | jde o vzájemnou výměnu informací, společné zhodnocení a porovnání výkonu, chování a postojů. Výsledkem je stanovení cílů zaměstnance do budoucna v souladu s firemními cíli                        |
| Hodnocení zaměstnanci                       | individuálně všichni THP zaměstnanci, skupinové, případně individuální rozhovory u ostatních zaměstnanců                                                                                           |
| Hodnotitelé                                 | všichni vedoucí zaměstnanci, s přímo podřízenými zaměstnanci                                                                                                                                       |
| Hodnocené období                            | od posledního hodnocení do právě prováděného hodnocení                                                                                                                                             |
| Pravidelný hodnotící rozhovor               | pravidelně 1x ročně v průběhu února                                                                                                                                                                |
| Mimořádný hodnotící rozhovor                | při vážných nedostacích v práci zaměstnance, organizačních změnách, před ukončením zkušební doby, při přechodu zaměstnance na jinou práci, při zahájení nebo změnách systému hodnotících rozhovorů |
| Odpovědnost                                 | za dodržování směrnice - všichni zaměstnanci<br>za realizaci hodnotícího rozhovoru - vedoucí zaměstnanec<br>za spolupráci v průběhu rozhovoru a při tvorbě sebehodnocení - zaměstnanec             |
| za správu, administraci, sestavení podkladů | personální oddělení                                                                                                                                                                                |
| za změny ve směrnici                        | vedoucí personálního oddělení                                                                                                                                                                      |

### **4. Hodnotící rozhovor**

#### **4.1. Cíle hodnotícího rozhovoru**

Hodnotící rozhovor je důležitý, periodický nástroj personální práce se zaměstnanci.  
Hlavní cíle:

- vyslovit pochvalu, uznání, poděkování za vykonanou práci,
- analyzovat pracovní výkon zaměstnance, jeho chování a postoje k práci,
- zjistit úroveň znalostí v oblasti kvality práce a systému řízení kvality,
- poskytnout zaměstnanci a vedoucímu zpětnou vazbu o jeho práci,
- hledat společně cesty ke zlepšení zaměstnance, zvýšení jeho výkonnosti a tím i výkonnosti firmy,
- zjistit pracovní potenciál zaměstnance s cílem optimálně využívat jeho schopností a dovedností,
- zvýšit pracovní motivaci,
- stanovit individuální cíle do budoucna v souladu s firemními cíli,
- identifikovat potřeby v oblasti rozvoje a vzdělávání, v oblasti kariérového postupu, následnictví zaměstnance, zhodnocení efektivity vzdělávání,
- poskytnout zaměstnanci prostor pro vyjádření vlastních ambicí, nápadů, názorů,
- získat náměty na zlepšení v pracovních procesech sloužící k dosahování cílů kvality,
- vytvořit atmosféru dobré spolupráce a pozitivních vzájemných vztahů mezi vedoucími a podřízenými a mezi pracovními kolektivy napříč organizací,
- vytvořit podklady pro odměňování.

#### **4.2. Metoda hodnocení, hodnotící kritéria**

Hodnotící rozhovor vede s hodnoceným zaměstnancem vedoucí zaměstnanec, jeho přímý nadřízený. Hodnotitel musí absolvovat minimálně 1denní školení k vedení hodnotících rozhovorů, musí znát souvztažné směrnice, formuláře a vlastní práci zaměstnance.

Hodnocení se provádí metodou hodnocení kritérií uvedených ve formuláři příloha č.1., kde prvních 5 kritérií je základních pro všechny zaměstnance, další 2 kritéria jsou určena pro vedoucí zaměstnance.

Hodnotitel pomocí předem určené škály porovnává v rámci definovaných kritérií vztah mezi požadovaným a skutečným výkonem, chováním a postojem zaměstnance. Je vhodné doplnit bodovou škálu i o slovní vyjádření zúčastněných stran. Formulář dále obsahuje vyhodnocení plnění cílů a dohodu o cílech budoucích.

Pro zajištění objektivnosti a spravedlnosti je nezbytné důsledně dodržovat pokyny a standardizovaný postup vedení hodnotícího rozhovoru.



### **4.3. Postup hodnotícího rozhovoru**

Hodnotící rozhovor je oficiální, formální setkání, proto musí mít pevnou strukturu a časový plán. Pro úspěšné vedení hodnotícího rozhovoru je klíčová příprava hodnoceného i hodnotitele předem. Harmonogram:

1. Stanovení termínu hodnotícího rozhovoru pro zaměstnance
2. Předání informace o termínu, čase a místu, předání formuláře pro sebehodnocení zaměstnanci  
(1 týden před konáním hodnotícího rozhovoru)
3. Příprava hodnoceného - zpracování sebehodnocení a předání hodnotiteli max. 2 dny před termínem hodnotícího rozhovoru
4. Příprava hodnotitele - sběr podkladů v průběhu sledovaného období, zpracování hodnocení, návrh cílů pro další období, příprava základních otázek a témat ke zjištění úrovně hodnocených kritérií
5. Realizace hodnotícího rozhovoru – délka trvání cca 30 – 45 minut
6. Vyplnění formuláře hodnotitelem, stanovení pracovních i rozvojových cílů, uvedení postřehů, připomínek obou stran, podpis formuláře, zhotovení kopie pro hodnoceného.
7. Do 2 dnů po ukončení všech hodnotících rozhovorů, nejpozději však do 28.2. daného roku, předání výsledků na personální oddělení k dalšímu zpracování – stanovené pracovní i rozvojové cíle

### **4.4. Záznam, zpracování a využívání výsledků hodnotícího rozhovoru**

Výsledky hodnotícího rozhovoru se zaznamenávají do hodnotícího formuláře.

Hlavními uživateli výsledků hodnotícího rozhovoru jsou vedoucí zaměstnanci a personální oddělení. Vedoucí využívají výsledky k motivaci, ke zvyšování výkonu, k rozdělování práce, k řízení zaměstnance, k plánování rozvoje a kariérového růstu. Personální oddělení využívá výsledků hodnotícího rozhovoru k plánování řízení lidských zdrojů na celofiremní úrovni.

Předpokladem přijetí systému a jeho efektivního fungování je pochopení cílů hodnotícího rozhovoru a důsledná práce s jeho výstupy a zpětnou vazbou.

Kvalitu systému kontroluje personální oddělení formou namátkových kontrol stanovovaných cílů, provázaností vzdělávání a rozvoje s popisy práce.

## **5. Přílohy**

Příloha č. 1 – Hodnotící formulář

Příloha č. 2 - Desatero postupu při hodnotícím rozhovoru

Příloha č. 3 – Popis škál kritérií s otázkami

## **Příloha č. 2 – Desatero pro vedení hodnotících rozhovorů**

1. Dobře se připravit – strategie, kritéria, poznámky o pracovním výkonu pracovníka, názor na příčiny úspěchu či neúspěchu, seznámení se se sebehodnocením pracovníka, návrh cílů pro další období.
2. Vytvořit správnou atmosféru – určit předem časový rozsah, vhodné neformální prostředí pro otevřenou a přátelskou výměnu názorů.
3. Úvodní slovo, přivítání, od pozitivního k negativnímu, postup po proudu času.
4. Poskytnout dobrou zpětnou vazbu – vyhodnocení cílů a výkonu za sledované období.
5. Rozbor výkonnosti ve vybraných oblastech, vždy v měřitelných veličinách, vést dialog ke společnému hledání pozitivního závěru.
6. Provedení hodnocení na základě posuzovaných kritérií.
7. Nedopustit se neočekávané kritiky – stručně shrnout zkušenosti z uplynulého období a dívat se do budoucna.
8. Nechat pracovníky mluvit co nejvíce – naslouchání, zjištění rozvojových potřeb x porovnání s potřebami organizace.
9. Dohodnout měřitelné cíle v souladu s pravidlem SMART a plán postupu na další období.
10. Ukončení v pozitivní atmosféře, administrace, zápis vyjádření hodnoceného do formuláře, předání výstupů personálnímu oddělení.

### Příloha č. 3 Popis škál kritérií s otázkami

#### **Kvalita**

##### **Popis kritérií**

|   |                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| R | Dělá chyby, opakovaně<br>Vyžaduje zvýšenou a pravidelnou kontrolu<br>Problematicky přijímá /nereaguje na/ zpětnou vazbu<br>Sleduje vlastní cíle, nesleduje a neuvědomuje si výkon/přínos/výsledek/                                                   |
| S | Výkon je stabilní, minimální četnost chyb<br>Plní úkoly pouze v rámci popisu práce<br>Průběžná kontrola úkolů, reaguje na zpětnou vazbu                                                                                                              |
| A | Výkon spolehlivý, stabilní, samostatný, bez chyb<br>Navrhuje řešení pro odstranění potenciálních neshod<br>Stačí kontrola na konci projektu, po delším období<br>Konstruktivně přijímá a poskytuje zpětnou vazbu                                     |
| I | Nadstandardní výkon i kvalita práce<br>Navrhuje řešení přesahující rámec pracovní pozice a střediska<br>Navrhuje konkrétní + systémové + komplexní řešení s přínosem pro celou firmu<br>Motivuje a manažersky vede ostatní k předcházení vzniku chyb |

##### **Otázky ke kritériu kvalita:**

- V případě, že nemůžeš splnit úkol včas, jak postupuješ?
- Jakým způsobem si ověřuješ svůj výkon, kvalitu?
- Jaký postup se ti osvědčil při zjištění neshody?
- Co jsi změnil (chování, postoje) po poslední zpětné vazbě?
- Kde vidíš možnosti zlepšení?
- Kterou poslední chybu si uvědomuješ, jak jsi ji „opravil“?
- Pojďme rozebrat tvé nápady na odstranění vzniku neshod.

## **Efektivita**

### **Popis kritérií**

|   |                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| R | Nevyužívá plně pracovní dobu (delší přestávky, nedostupnost na telefonu...)<br>Neví (a nevyhledává) informace ve firemně platných normách, směrnicích<br>Osobní nezájem při snižování nákladů střediska                                                         |
| S | Dodržuje pracovní dobu a využívá pracovní čas<br>Dodržuje a zná platné normy a směrnice<br>Snaží se snižovat náklady v rámci své pozice                                                                                                                         |
| A | Optimalizuje pracovní dobu dle požadavků a potřeb zákazníka<br>Vidí možné úspory v rámci střediska<br>Předkládá návrhy k řešení úspor<br>Využívá time management                                                                                                |
| I | Pracovní doba není limitem pro zavedení efektivní změny<br>Navrhuje řešení úspor s jejich vyčíslením<br>Je schopen vést tým k realizaci snižování nákladů<br>Průběžně během roku zavádí a prosazuje optimalizaci procesů, vedoucích ke zvýšení ziskovosti firmy |

### **Otázky ke kritériu efektivita:**

- Jaký máš systém práce? Jak si časově plánuješ úkoly v rámci dne?
- Kde v případě nouze rychle najdeš požadovaný pracovní postup?
- Napadají tě podněty k zefektivnění technologie, pracovních postupů? Jaké například? Kde by se daly zavést?
- Kde vidíš možnost snížení nákladů na středisku (zkus být maximálně konkrétní)?

## Odbornost

### Popis kritérií

|   |                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| R | Z vlastní iniciativy nevyhledává, nerozpoznává, nevidí úkoly ani problémy<br>Vyhýbá se hledání řešení<br>Zadané úkoly neplní odborně, neustále potřebuje pomoc<br>Nemá zájem o rozvoj své profese                                                                                    |
| S | Plní a realizuje úkoly, které má zadány<br>Řeší jednodušší problémy<br>Vzdělává se v rámci pozice a v tom, co jej zajímá                                                                                                                                                             |
| A | Vyhledává iniciativně úkoly v rámci odbornosti a pozice<br>Vzdělává se v odbornosti, ví, čeho chce v budoucnu dosáhnout<br>Samostatně analyzuje problém + navrhuje odborné řešení + dokáže řešení prosadit a argumentačně obhájit<br>Angažuje se nad rámec svých povinností          |
| I | Cíleně vyhledává a řeší úkoly v rámci oboru a odbornosti i nad její rámec<br>Aktivně se vzdělává a zvyšuje odbornost, profesionalitu a informace z jiných oblastí<br>Navrhuje kreativní, netradiční, „mezioborová“ řešení úkolů<br>Sdílí znalosti, koučuje v oboru, zapojuje ostatní |

### Otázky ke kritériu odbornost:

- Co tě baví na tvé práci?
- Vyhledáváš úkoly sám nebo je raději dostáváš?
- Jak uplatňuješ svou odbornost, v čem ji chceš rozvíjet?
- Jak analyzuješ složitost problému a návaznost na jeho řešení (jednoduchý/složitý, sám/v týmu)?
- Jedním z tvých posledních úkolů, problémů bylo ..., jaké byly příčiny, následky?
- Kdy, jak, v čem využíváš nové poznatky ze svého odborného rozvoje a školení při práci?

## Zodpovědnost

### Popis kritérií

|   |                                                                                                                                                                                                                                |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| R | Odmítá osobní zodpovědnost, někdy se snaží ji přesunout na druhého<br>Nezná firemní cíle<br>Pracovní osobní cíle pro něj nejsou prioritou<br>Nezná své odpovědnosti, pravomoc, svůj popis práce                                |
| S | Přijímá osobní zodpovědnost za vykonanou práci, někdy s námitkami<br>Zná své pracovní cíle a firemní cíle<br>Ví, za co je odpovědný a k čemu má pravomoci<br>Co slíbí, to udělá                                                |
| A | Osobní zodpovědnost využívá pro další zlepšování<br>Umí se poučit z chyb<br>Dokáže propojit firemní a pracovní osobní cíle<br>Uvědomuje si vlastní odpovědnost v návaznosti na plnění firemních cílů, na další pracovní pozice |
| I | Přijímá osobní zodpovědnost za úspěchy a neúspěchy týmu<br>Nespokojí se s dosaženými úkoly a předloženými návrhy, navrhuje si vlastní cíle za účelem splnění firemních cílů<br>Aktivně vyhledává a přijímá další zodpovědnost  |

### Otázky ke kritériu zodpovědnost:

- Jaké jsou firemní cíle? Jmenuj je.
- Zkus propojit firemní cíle s vlastní zodpovědností, vlastními cíli.
- Pojďme projít tvůj popis práce, srovnáme skutečnost s popisem pracovního místa – revize, oprava, doplnění.
- Za co jsi zodpovědný ve své oblasti práce? ...jaké navrhuješ změny?

## Spolupráce

### Popis kritérií

|   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| R | Nemá zájem o firemní úkoly, projekty, cíle, sleduje své osobní cíle<br>Spolupráce s ním je problematická<br>Nepředává informace věcně + adresně + včas = neucelené pojetí<br>Nepřizpůsobuje se změnám nebo jen velmi pomalu<br>Ochota a zájem o práci ve skupině je malá<br>Dělá jen to, co musí....a s připomínkami |
| S | Je součástí skupiny, výrazněji se neprojevuje<br>Respektuje týmové role, úkoly, cíle<br>Informace sdílí, ale aktivně nenabízí a nešíří<br>Snaží se naslouchat a pomoci                                                                                                                                               |
| A | Vytváří prostředí pro pozitivní komunikaci ve skupině<br>Sdílí informace a nabízí a posílá informace dál<br>Rozvíjí a toleruje názory ostatních<br>Aktivně působí na dění ve skupině, motivuje kolegy<br>Je schopen přebírat zodpovědnost                                                                            |
| I | Nenucený, neformální lídr s přirozenou autoritou<br>Umí přesvědčit a získat lidi pro firemní cíle<br>Je vůdčí osobou při realizaci změn<br>Sám vyhledává informace, propojuje, zpracovává a šíří dál<br>Volí různé metody a styly práce s ohledem na ostatní, na situaci, na kontext                                 |

### Otázky ke kritériu spolupráce:

- Odkud čerpáš informace ke své práci? V jaké formě je posíláš dál? Co si představuješ pod pojmem „přenos informací věcně, adresně a včas“?
- Jakou roli hraješ v týmu... na jakou se cítíš? Co bys v týmu změnil? Jak přispíváš k řešení konfliktů v týmu?
- Jak ti mám předat informace o změnách tak, aby to pro tebe bylo efektivní?
- Jak se zapojuješ do řešení úkolů?
- Co můžu já jako vedoucí udělat, abys měl dostatek informací?

## Vedení lidí, týmů, projektů

### Popis kritérií

|   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| R | Vede lidi, ale nezohledňuje individuální přístup<br>Projevují se prvky vzájemné nedůvěry<br>Nechce řešit a vidět problémy ve vztazích na pracovišti<br>Nedává lidem svobodu a prostor pro řešení problémů, pro jejich nápady                                                                                        |
| S | Ztotožňuje se s týmem<br>Plní úkoly dle požadavků (přenos informací, řízení dle pokynů)<br>Poskytuje zpětnou vazbu lidem<br>Snaží se, aby tým „nevybočoval z davu“                                                                                                                                                  |
| A | Aktivní přístup ke skupině<br>Ptá se, informuje, zajímá se, tmelí kolektiv<br>Jde osobním příkladem<br>Má individuální partnerský přístup<br>Chrání skupinu navenek, prezentuje ji<br>Ochotně zodpovídá za úspěchy a neúspěchy týmu                                                                                 |
| I | Charismatický lídr, vizionář, lidi jsou jím nadšeni, jdou za ním, naslouchají mu<br>Dává prostor a svobodu lidem k zapojení se do řízení<br>Průřezově se zapojuje do projektů (baví ho to, chce to, může tak ovlivňovat celofiremní procesy)<br>Dokáže rozpoznat vzdělávací potřeby lidí a motivovat je ke vzdělání |

### Otázky ke kritériu vedení lidí, týmů a projektů:

- Co se ti osvědčilo při řízení lidí (pochvala, informace, nástěnka, příkaz..)?
- Na základě čeho rozvrhuješ práci svým lidem (čas, výkon...)?
- Jak využíváš zpětnou vazbu (naslouchání, změna přístupu...)?
- Které motivační nástroje využíváš?
- Zhodnoť práci svých podřízených („tvrdá i měkká data“).
- Jak se ti daří zapojovat své lidi do řízení? Deleguješ úkoly?
- Jaké postupy se osvědčily u vás při řešení konfliktní situace, jakou roli v tom hraješ?
- Jak se ti daří nadchnout lidi, jít osobním příkladem?



## Osobní rozvoj

### Popis kritérií

|   |                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| R | Necítí potřebu dalšího rozvoje, aktivně ho nevyhledává<br>Je-li to nezbytně nutné, tak se pod vnějším tlakem školení účastní<br>Neumí se ohodnotit<br>Nepřemýšlí nad svými rezervami, nad cílem, nad svým dalším uplatněním, rozvojem               |
| S | Je přirozeně otevřený možnostem rozvoje<br>Chápe potřebu manažerského + odborného vzdělávání<br>Zná své silné a slabé stránky, nerozvíjí je cíleně, ale nahodile<br>Umí se ohodnotit                                                                |
| A | Aktivně vyhledává možnosti rozvoje<br>Nově získané zkušenosti aplikuje do praxe, prosazuje, plánuje své potřeby rozvoje a posiluje své silné stránky<br>Umí analyzovat svůj neúspěch a poučit se z chyb<br>Zná své slabiny a snaží se je eliminovat |
| I | Vnitřní motivace a nutkání se neustále rozvíjet<br>Aktivně se celoživotně vzdělává<br>Získané poznatky (i z jiných oborů) se snaží aplikovat v praxi<br>Pro ostatní je zdrojem informací                                                            |

### Otázky ke kritériu osobní rozvoj:

- Jak jsi spokojen se svou prací a pozicí? Co se ti na ní líbí/nelíbí/baví/štve?
- Kde se „vidíš“ v budoucnu, jaké máš ambice?
- Jaký byl největší tvůj úspěch v minulém roce?
- Co se ti nepovedlo... a co uděláš příště lépe?
- V jaké oblasti se chceš dále rozvíjet? Kde čerpáš informace pro svůj osobní a profesní rozvoj?
- Jak ti firma může pomoci v dalším rozvoji?



|   | KOMPETENCE                                 | OBSAH                                                                                                      | KRITÉRIA                                                                                                                                                                                                                              | HODNOCENÝ<br>sebehodnocení |   |   |   | HODNOTITEL |   |   |   | POZNÁMKY |
|---|--------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|---|---|---|------------|---|---|---|----------|
|   |                                            |                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                       | I                          | A | S | R | I          | A | S | R |          |
| 6 | <b>VEDENÍ LIDÍ,<br/>TÝMŮ,<br/>PROJEKTŮ</b> | Vedení zaměstnanců a využití jejich potenciálu a osobnostních předpokladů za účelem splnění firemních cílů | <ul style="list-style-type: none"> <li>Schopnost plánování úkolů a časů</li> <li>Organizační schopnosti, delegování</li> <li>Řídící schopnosti, motivace, empatie, asertivita</li> <li>Kontrola, vyhodnocení, zpětná vazba</li> </ul> |                            |   |   |   |            |   |   |   |          |
| 7 | <b>OSOBNÍ ROZVOJ</b>                       | Rozvíjení osobních ambicí směřujících ke splnění svých cílů.                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Plány do budoucna (osobní cíle, kariérový růst, sebevzdělávání)</li> <li>Hledání možností rozvoje</li> <li>Provádění sebehodnocení</li> </ul>                                                  |                            |   |   |   |            |   |   |   |          |

Dohoda o cílech na další období:

.....

.....

.....

.....

Dohoda o cílech rozvoje a vzdělávání (*bude zasláno na personální oddělení*):

.....

.....

.....

.....

Nápady, stanoviska:

.....

.....

.....

.....

.....  
hodnotitel

.....  
hodnocen

## **Anotace**

|                                           |                                                         |
|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| <b>Jméno a příjmení autora:</b>           | Iveta Friedlová                                         |
| <b>Název katedry a fakulty:</b>           | Katedra sociologie a andragogiky<br>Filozofická fakulta |
| <b>Název magisterské diplomové práce:</b> | Hodnocení zaměstnanců ve výrobní společnosti            |
| <b>Vedoucí práce:</b>                     | PhDr. Miroslava Dvořáková, Ph.D.                        |
| <b>Počet znaků:</b>                       | 132 570                                                 |
| <b>Počet příloh:</b>                      | 4                                                       |
| <b>Počet použitých zdrojů:</b>            | 24                                                      |

## **Klíčová slova**

Hodnocení pracovníků, firemní kultura, firemní strategie, proces hodnocení, cíle hodnocení, kritéria hodnocení, hodnotící škály, metody hodnocení, hodnotící rozhovor, zpětná vazba, hodnotitel, hodnocený, popis pracovního místa, analýza pracovních míst, sebehodnocení, hodnotící formulář, vzdělávání pracovníků, práce s talenty.

## **Key words**

Evaluation of employees, company culture, company strategy, process of evaluation, targets of evaluation, criterion of evaluation, evaluating scales, methods of evaluation, evaluation review, feedback, evaluator, evaluated employee, job description, job analysis, self-evaluation, evaluating form, education of employees, work with talent.

## **Anotace**

Předmětem diplomové práce je hodnocení pracovníků ve výrobní společnosti. Cílem práce je teoreticky uchopit problematiku hodnocení pracovníků, popsat možné přístupy, kritéria a metody při tvorbě a realizaci systému hodnocení pracovníků. Následně na základě deskripce personálních činností v konkrétní výrobní společnosti a s využitím teoretických východisek navrhnout systém hodnocení pracovníků ve výrobní společnosti. Při tvorbě procesu budou zohledněny požadavky a možnosti této firmy tak, aby vytvořený návrh mohl být implementován ve firmě a

stal se jedním z aktivních pilířů personálních činností a nástrojem pro zvyšování výkonnosti firmy.

### **Annotation**

The subject of the diploma thesis is the evaluation of the employees in a production plant. The aim of this thesis is a theoretical overview of the employees' evaluation issue, to describe possible approaches, criteria and methods for the creation and the implementation of the evaluation system. The proposal of the employees' evaluation system will be based on the description of HR activities with using the theoretical base, in a concrete production company. During the creation of the process will be reflected the requirements and opportunities of the company, so that the proposal can be implemented in the company and become one of the active pillars in personnel activities and a tool for increasing of the business performance.