

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta
Katedra sociologie a andragogiky

HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ VE FIRMĚ XY
THE EVALUATION OF EMPLOYEES IN THE COMPANY
XY

Magisterská diplomová práce

Bc. Leona Poldová

Vedoucí magisterské diplomové práce: Mgr. Jitka Hanáčková
Olomouc 2013

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

V Olomouci dne.....

.....
vlastnoruční podpis

Na tomto místě bych chtěla poděkovat vedoucí své diplomové práce Mgr. Jitce Hanáčkové za její cenné rady a připomínky a především za její vstřícný přístup. Dále děkuji personalistce firmy XY za poskytnuté informace a materiály a především za čas, který mi ochotně věnovala.

Obsah

1	Úvod	5
2	Terminologická východiska hodnocení zaměstnanců.....	6
2.1	Návaznost hodnocení na další personální činnosti	6
2.2	Vymezení pojmu hodnocení	7
2.3	Význam a cíl hodnocení	8
2.4	Kritéria hodnocení	10
2.5	Hodnotitel	11
2.6	Proces hodnocení	13
2.7	Metody hodnocení	15
2.8	Nejčastější chyby v hodnocení zaměstnanců.....	26
3	Hodnocení zaměstnanců ve firmě XY	29
3.1	Charakteristika organizace XY	29
3.1.1	Organizační struktura firmy XY	29
3.2	Průběh hodnocení zaměstnanců.....	30
3.2.1	Význam a kritéria hodnocení	31
3.2.2	Hodnotitelé.....	33
3.2.3	Používané metody hodnocení	34
3.3	Návaznost hodnocení zaměstnanců na další personální činnosti.....	42
4	Nedostatky v systému hodnocení ve firmě XY a návrhy na jejich zlepšení	44
4.1	Kritéria.....	44
4.2	Metody hodnocení	47
4.2.1	Hodnotící dotazník.....	47
4.2.2	Hodnotící pohovor	48
4.2.3	Testy Thomas.....	49
4.3	Zavedení kompetenčního modelu	51
4.3.1	Kompetence	51
4.3.2	Kompetenční model.....	56
5	Závěr	63
6	Anotace	64
7	Použité zdroje	65
8	Seznam příloh	68

1 Úvod

„Systémy hodnocení jsou často jen rozcvíčkou v papírování.“ Jack Welch

Přestože si firmy v dnešní době začínají uvědomovat důležitost hodnocení svých zaměstnanců, často ještě převažuje názor, že hodnocení zaměstnanců je jen administrativní záležitost, která se musí provádět jednou za rok a bývá považováno jen za jakousi zbytečnou práci navíc.

Hodnocení zaměstnanců je ale velmi významnou součástí personální strategie každé firmy. Velké firmy mají zpravidla propracované metody hodnocení zaměstnanců a většinou celé personální oddělení, do jehož kompetencí hodnocení zaměstnanců spadá. V malých firmách má ale problematiku lidských zdrojů většinou na starosti někdo ze zaměstnanců, a tudíž se nevěnuje jen personálním činnostem.

Troufám si tvrdit, že právě v malých firmách, kde většinou nejsou personální oddělení, a firma nemá tak zaběhlé personální činnosti, protože je vykonávají jednotlivci, je právě hodnocení zaměstnanců klíčovou činností pro další personální činnosti. Malé podniky u nás ale často význam hodnocení pracovníků podceňují a mnohdy ho ani v jeho formální podobě neprovádějí. Malé firmy jsou ale často velmi závislé na dobrém výkonu svých pracovníků.

Firma, ve které je tato práce psána, mi bohužel neumožnila uvést název, protože právě činnost hodnocení zaměstnanců je poměrně diskrétní personální činností každé firmy, a proto je v této práci zmiňována jako firma XY.

Cílem této práce je deskripce systému hodnocení ve firmě XY, určení nedostatků v systému hodnocení a návrh na jeho zlepšení. Práce je členěna do tří kapitol. První kapitola poskytuje terminologické ukotvení problému hodnocení zaměstnanců, druhá kapitola se zabývá deskripcí současného hodnotícího systému ve firmě XY a třetí kapitola se zabývá identifikací nedostatků v současném systému hodnocení a návrhem na jeho zlepšení.

2 Terminologická východiska hodnocení zaměstnanců

V této kapitole nejprve terminologicky ukotvím hodnocení zaměstnanců, což mi poslouží jako podklad pro další část práce. Nejdříve vysvětlím návaznost hodnocení na ostatní personální činnosti, dále vymezím pojem hodnocení a jeho význam. Jako další zmíním kritéria, podle kterých můžeme hodnotit zaměstnance a také, kdo je v hodnotícím procesu hodnotitel. Dále zmíním, jak probíhá samotné hodnocení, jaké metody k hodnocení můžeme použít a na závěr, jakých nejčastějších chyb se v hodnocení zaměstnanců můžeme dopustit.

2.1 Návaznost hodnocení na další personální činnosti

Na začátek je nutné zmínit, že hodnocení zaměstnanců není pouze administrativní záležitost, jak se může v mnohých firmách zdát, ale je to jedna z personálních činností, a proto by také s ostatními činnostmi mělo být provázáno.

Koubek stanovuje oblasti, které jsou s hodnocením zaměstnanců v přímé vazbě:

- **personální plánování** – výsledky hodnocení by měly být brány v úvahu např. při plánování profesního rozvoje,
- **analýza pracovních míst** – poskytuje pro hodnocení pracovníků nenahraditelnou základnu. Na druhou stranu lze výsledků hodnocení využít k redesignu pracovních míst,
- **získávání a výběr pracovníků** – hodnocení pracovníků tvoří základnu pro posuzování efektivnosti získávání a výběru pracovníků, zejména pro posuzování použitých metod výběru,
- **vzdělávání a rozvoj pracovníků** – výsledky hodnocení jsou důležitým podkladem pro zjištění potřeb v oblasti vzdělávání a rozvoje,
- **rozmíst'ování pracovníků** – hodnocení pracovníků je nejdůležitějším podkladem pro rozhodování o povýšení, převedení na jinou pozici, přeřazení na nižší funkci, propuštění zaměstnance atd.

- **pracovní vztahy** – pokud je hodnocení pracovníků zásadové a spravedlivé, podložené objektivními kritérii a objektivně zjištěnými informacemi je i pro pracovníky přijatelné jako argument pro personální rozhodnutí,
- **odměňování** – hodnocení pracovníka determinuje jeho tarifní zařazení, výši jeho platu a odměn (Koubek, 2001, s. 218-219).

Také podle Pilařové je nutné propojit systém hodnocení s ostatními HR procesy. Vzájemnou provázaností jednak umocňujeme účinek jednotlivých personálních nástrojů a jednak posilujeme motivaci k jejich užívání. Tvorba a implementace systému hodnocení v situaci, kdy v organizaci neexistuje transparentní provázanost na ostatní systémy, se jeví dle ní jako nesmyslný počin (Pilařová, 2008, s. 71).

2.2 Vymezení pojmu hodnocení

Hodnocení zaměstnanců je jedním z nejdůležitějších předpokladů plnění všech základních úkolů řízení lidských zdrojů: dát správného člověka na správné místo, resp. vhodně spojovat pracovníka s pracovními úkoly, optimálně využívat jeho schopností, formovat týmy, efektivně vést lidi a vytvářet zdravé mezilidské vztahy a realizovat personální a sociální rozvoj pracovníků (Koubek, 2001, s. 197).

Definice na vymezení pojmu hodnocení existuje v příslušné literatuře mnoho, já jsem si pro své potřeb vybrala definici od Koubka, protože je dle mého názoru nejvýstižnější a především poukazuje na to, že hodnocení není jen jednorázová záležitost, ale soustavný proces. Podle Koubka je hodnocení pracovníků velmi důležitá činnost zabývající se:

- a) zjišťováním toho, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa, jaké je jeho pracovní chování a jaké jsou jeho vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům či dalším osobám, s nimiž v souvislosti s prací přichází do styku,
- b) sdělováním výsledků zjišťování jednotlivým pracovníkům a projednáváním těchto výsledků s nimi,

- c) hledáním cest ke zlepšení pracovního výkonu a realizací opatření, která tomu mají pomoci (Koubek, 2001, s. 194).

Z hodnocení musí jednoznačně pro zaměstnance vyplývat:

- cíle organizace, vztah k jejich práci a jejím specifickým úkolům,
- jak se mohou zlepšit a co se od nich očekává,
- jaké jsou jejich kariérní vyhlídky u organizace (Halík, 2008, s. 88).

Hodnocení se může zaměřit buď na výsledky práce, nebo na pracovní a sociální chování pracovníka (Koubek, 2001, s. 195).

Podle Koubka můžeme rozlišit dvě podoby hodnocení – formální a neformální. V této práci se budu zabývat formálním hodnocením ve firmě XY, které je *„standardizované, periodické, má pravidelný interval a jeho charakteristickými rysy jsou především plánovanost a systematickost“* (Koubek, 2001, s. 195). Neformálním hodnocením nazýváme průběžné hodnocení pracovníka jeho nadřízeným během vykonávání práce. Má příležitostnou povahu a je spíše determinováno situací daného okamžiku, pocitem hodnotícího, jeho dojmem i momentální náladou než nějakou faktickou jistotou výsledku práce (Koubek, 2001, s. 195). Neformální hodnocení do této práce není zahrnuto, neboť je obtížně měřitelné a většinou z něj nejsou žádné písemné výstupy.

2.3 Význam a cíl hodnocení

Hodnocení má význam pro podnik, pro vedoucího i pro hodnoceného pracovníka. Podnik 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 a jednotlivých úrovní řízení (Bělohávek, 2000, s. 57).

„Jestliže je hodnocení správně prováděno, může se stát cenným pomocníkem pro rozvoj kvalifikace pracovníků, plánování jejich kariéry, motivaci i pro jejich odměňování. Výsledky hodnocení mohou v neposlední řadě posloužit i k odhalování pracovních rezerv, cest, jak a kde zvyšovat výkonnost, ke zlepšení systému řízení práce s lidmi, zejména jejich stimulace a motivace“ (Stýblo, 1993, s. 297).

Cíle hodnocení zaměstnanců by měly být zařazeny do širšího kontextu a měly by být zaměřeny k podporování plnění cílů a strategických záměrů organizace – vycházejí většinou z personální strategie dané firmy. K jejich naplnění je podstatné, aby splňovaly obecné zásady pro jakýkoliv cíl dle pravidla SMART – tzn., že cíl musí být specifický, měřitelný, akceptovatelný, realistický a termínovaný (Armstrong, 1999, s. 243).

Hodnocení pracovníků obecně může být zaměřeno na několik cílů najednou, nelze se však zaměřit na všechny stejně. Dle Hroníka nejdůležitější cíle hodnocení jsou:

- monitorovat výkon v minulosti vzhledem ke stanoveným cílům,
- pomáhat při rozhodnutí v oblasti odměňování,
- identifikovat potenciál pracovníka,
- poskytovat pracovníkovi zpětnou vazbu, jak si v práci počíná,
- identifikovat potřeby v oblasti rozvoje,
- poskytnout pracovníkovi možnost projednat své ambice se svým nadřízeným (Hroník, 2006, s. 23).

Dle Wagnerové cíle, kterých by hodnocení mělo dosahovat, jsou:

- **zlepšení výkonu** – v procesu hodnocení dochází k zásahu do pracovního výkonu a pomocí zpětné vazby mezi hodnoceným a hodnotiteli může pomocí zpětné vazby dojít ke zlepšení výkonu,
- **stanovení odměny** – ve většině organizací se hodnocení používá jako nástroj ke stanovování platových změn nebo prémie, jsou vypracovány tabulky vztahu hodnocení a částky, popř. procenta z platu, které je přidáno,

- **rozhodování o pracovním zařazení** – na základě výsledků hodnocení se rozhoduje, zda pracovník setrvá na své pracovní pozici nebo bude přeřazen, pokud se zjistí nedostatky, bude přeřazen na nižší pozici, pokud bude zjištěn u zaměstnance vyšší potenciál, může být povýšen,
- **potřeby odborného školení a přípravy** – z výsledků hodnocení mohou vyplynout nedostatky v určité oblasti znalostí, v tom případě je vhodné sestavit odborné školení na doplnění znalostí, dovedností a zkušeností,
- **mentální hygiena** – vyřídání si situace mezi nadřazeným a podřízeným vede k uvolnění situace (Wagnerová, 2008, s. 61).

2.4 Kritéria hodnocení

Kritérium je ukazatelem výkonu nebo výkonnosti, podle něhož hodnotíme zaměstnance. Kritéria významně ovlivňují výkony pracovníků a jejich nesprávné nastavení může vést k nežádoucímu chování. Kritéria proto musí být zvolena velmi uvážlivě v souladu s cíli, strategií a hodnotami firmy (Pilařová, 2008, s. 41).

Ačkoliv se kritéria hodnocení odvíjí především od zvláštností jednotlivých pozic a organizace, lze stanovit některá obecná doporučení pro jejich tvorbu. Soubor obecných zásad poskytuje například Wagnerová, podle které musí kritéria být:

- spíše objektivní než subjektivní,
- ve vztahu k popisu práce,
- vztaženy k chování, ne k vlastnostem jedince,
- v moci hodnoceného,
- specifické (dle funkce zaměstnance, kategorie atd.),
- zaměstnanci předem sděleny (Wagnerová, 2008, s. 65).

Použiji kritéria hodnocení podle Bělohlávka, protože se terminologicky nejvíce hodí na kritéria hodnocení nastavená ve firmě XY. Bělohlávek rozděluje kritéria hodnocení na tři základní typy:

- **ukazatele**, kritéria objektivní, jimiž jsou např. počet vyrobených výrobků, počet získaných zakázek atd.
- **plnění úkolů** – jde zejména o úkoly, které vyplynuly z předchozího hodnocení. Zde je nutno na začátku jasně a přesně stanovit, jaký má být očekávaný výsledek.
- **osobní kvality**, kritéria subjektivní, která spočívají v hodnocení určité složky výkonu nadřazeným (např. odbornost, komunikace, pracovní nasazení atd.). Právě tato kritéria jsou nejvíce využívána k hodnocení ve firmě XY. Kritéria subjektivní jsou použitelná prakticky v jakékoliv činnosti. Bělohlávek však upozorňuje, že narážejí na potíže, která vyplývá z jejich podstaty – na subjektivní zkreslení: přílišnou mírnost vedoucího, nadměrnou přísnost, sympatie či antipatie k nějakému pracovníkovi atd. Subjektivní prvky by měly být alespoň zčásti omezeny pomůckami pro hodnocení (Bělohlávek, 2000, s. 59-60).

Podle Koubka musí být kritéria přiměřena dané práci. Nemůžeme hodnotit např. schopnosti, které pracovník má, ale k výkonu své práce je vůbec nepotřebuje. Nejčastěji se používají následující kritéria:

- výsledky práce,
- pracovní chování,
- sociální chování,
- dovednosti a znalosti (Koubek, 2007, s. 130-131).

Stanovení kritérií však samo o sobě k hodnocení pracovníka a jeho pracovního výkonu nestačí. Je třeba definovat, jaký výkon je žádoucí a přijatelný.

2.5 Hodnotitel

Podle Hroníka musí být hodnotitelé především zastánci hodnotícího systému. Pakliže jsou lidmi, kteří systém skrytě neakceptují, zcela určitě tento vztah přenesou na své podřízené a v hodnocení se projeví (Hroník, 2006, s. 99).

Teorie i praxe se zpravidla shodují, že nejkompetentnější osobou pro hodnocení pracovníka je jeho přímý nadřízený. Ten také provádí závěrečné vyhodnocování všech podkladů hodnocení, vede hodnotící rozhovor, a navrhuje opatření vyplývající z hodnocení (Koubek, 2001, s. 203). S tímto tvrzením souhlasí také Hroník, který tvrdí, že pokud není hodnotitelem přímý nadřízený, důvody jsou většinou specifické a vážné (Hroník, 2006, s. 99). Ve firmě XY je právě přímý nadřízený hlavním hodnotitelem, a proto zde podrobněji popíši, jak hodnocení přímým nadřízeným probíhá.

Podle Koubka má hodnocení prováděné přímým nadřízeným své výhody. Bezprostřední nadřízený zná důvěrně úkoly pracovního místa, práci svého podřízeného i podmínky, za nichž pracuje. Zná často také zázemí pracovníka a jeho možné vlivy na práci. Poskytuje pracovníkovi neustálou zpětnou vazbu a provádí neformální hodnocení. Formální hodnocení pak představuje logické vyústění neformálního hodnocení. Jeho hodnocení je pracovníky častěji přijímáno jako hodnocení znalce. A existuje tady i jakýsi „otcovský“ vztah, při němž se hodnocení spíše přijímá. Mezi nevýhody patří nebezpečí subjektivního zkreslení, o kterém bude řeč níže (Koubek, 2001, s. 203).

Hodnocení však mohou provádět také další osoby. Dalším hodnotitelem může být např. nadřízený bezprostředního nadřízeného. Ten může fungovat jako ověřovatel a schvalovatel hodnocení bezprostředního nadřízeného a signalizovat tak, že proces proběhl řádně a spravedlivě. Může však hodnocení provádět také zcela sám a to především, jestliže je hodnocení východiskem pro povýšení nebo odměňování.

Hodnocení může také provádět pracovník personálního útvaru. Toto hodnocení však nebývá příliš časté. Spíše se používá tehdy, když zaměstnanec nemá přímého nadřízeného. Dalšími hodnotiteli mohou být např. nezávislí externí hodnotitelé, zákazníci, spolupracovníci, podřízení atd. Hodnocení těmito způsoby bývá však méně obvyklé (Koubek, 2001, 203-205).

V současné době také stále vzrůstá význam sebehodnocení. To je vhodné jako příprava pracovníka na hodnotící pohovor, popř. jako jeden z několika pohledů, které je možné navzájem konfrontovat. Může posloužit ke zlepšení obsahu i průběhu formálního hodnocení. Odstraňují se při něm vlivy interpersonálních vztahů na hodnocení a subjektivita v posuzování jiných. Pracovník si uvědomuje požadavky své práce a to, jak je plní, a může tak být podněcován ke zlepšení. Mezi nevýhody patří to, že lidé často nejsou schopni objektivně ohodnotit sami sebe, popř. nejsou schopni to udělat a zveřejnit, mají spíše tendenci se přeceňovat (Koubek, 2001, 203-205).

2.6 Proces hodnocení

Jak jsem již zmínila ve vymezení pojmu hodnocení, je důležité si připomenout, že hodnocení zaměstnanců není jednorázová záležitost, kdy si hodnotitel snaží vzpomenout na výkony svých podřízených, poté sepiše zprávu a tím pro něj celá formalita končí. Hodnocení je naopak systematický proces, který vyžaduje průběžnou práci se získanými informacemi o jednotlivých zaměstnancích.

Proces hodnocení je obvykle popsán v interní směrnici nebo nějakém jiném interním dokumentu. Obvykle obsahuje následující informace: termín konání hodnocení, časová posloupnost hodnocení, kdo koho hodnotí, způsob záznamu hodnocení, vztah mezi systémem hodnocení a ostatními personálními systémy a metodické pokyny (Pilařová, 2008, s. 73-74).

V literatuře se počet i názvy jednotlivých hodnotících fází liší, v zásadě se ale autoři (Koubek, Pilařová, Wagnerová) shodují v tom, že hodnotící proces má zpravidla tři fáze:

První fáze hodnotícího procesu je **příprava**. V této fázi jsou zpracovány zásady pro pracovní hodnocení, z nichž je zřejmé, koho se hodnocení týká, kdy proběhne, jak budou zaměstnanci informováni. Důležité je také stanovit, jaké metody a formy hodnocení budou použity a především, jaká kritéria budeme hodnotit. Součástí přípravy musí také být realizace instruktáže hodnotitelů. Hodnotitelé musí být proškoleni v tom,

jak hodnotit a provádět pracovní hodnocení a velký důraz by měl být kladen na dobré zvládnutí hodnotícího rozhovoru (Bláha – Mateicuc – Kaňáková, 2005, s. 136).

Druhou fází je **získávání informací a podkladů**. V této fázi dochází ke zjišťování informací např. pozorováním pracovníků při práci nebo zkoumáním výsledků jejich práce. Důležitá je také dokumentace o pracovním výkonu, protože k záznamům je možné se kdykoliv vrátit a získat retrospektivní informaci. Písemný záznam také omezuje pozdější spory a diskuze (Koubek, 2007, s. 132).

Třetí fází je **vyhodnocování informací o pracovním výkonu**. V této fázi vyhodnocujeme pracovní výsledky, pracovní chování, schopnosti a další vlastnosti pracovníka. Zpravidla se přitom porovnávají skutečné výsledky práce s normami výkonu nebo očekávanými výsledky práce. Existuje přitom značné riziko subjektivního přístupu, protože i objektivní ukazatele výkonu je třeba interpretovat. Poté navazuje rozhovor s hodnoceným pracovníkem o výsledcích hodnocení, rozhodnutí z něj vyplývajících a o možných cestách řešení problémů souvisejících s pracovním výkonem (Koubek, 2005, s. 133).

V souvislosti s přípravou hodnocení je také často kladena otázka, jak často zaměstnance hodnotit. Panuje všeobecný názor, že formální souhrnné hodnocení by mělo být uskutečněno alespoň jednou ročně. Časový rozvrh hodnocení závisí na charakteru úkolů, praktikách firmy a na dalších situačních faktorech (Weihrich – Koontz, 1993, s. 380-381). Obecně můžeme říci, že nelze jednoznačně určit, jak časté by hodnocení mělo být, zpravidla ale pracovní hodnocení zaměstnance můžeme realizovat v těchto případech:

- po zapracování nového zaměstnance,
- když u zaměstnance dochází ke snížení výkonnosti,
- na vyžádání samotného zaměstnance (např. kvůli zvýšení mzdy),
- z důvodů organizačních změn,

- jde o pravidelné hodnocení všech zaměstnanců, jehož frekvence je dána možnostmi organizace (Bláha – Mateiciuc – Kaňáková, 2005, s. 141-142).

2.7 Metody hodnocení

Metod na hodnocení zaměstnanců existuje celá řada, a proto je důležité správně zvolit metodu hodnocení na základě pozice, kterou hodnotíme. Obecná klasifikace metod je následující.

- měření vlastností – zdali má hodnocený vlastnosti jako spolehlivost, pracovitost, kreativita atd.,
- měření chování – jaké chování se má nebo nemá v rámci pracovní činnosti projevit,
- měření výsledků (Wagnerová, 2008, s. 67).

Každý typ hodnocení má své výhody a nevýhody, které musí zaměstnavatel co nejpečlivěji zvážit předtím, než si vybere příslušný plán. V mnoha případech mohou být nevýhody jednoho systému minimalizovány jeho zkombinováním s dalším systémem. Vzhledem k tomu, že existuje velké množství literatury k tématu hodnocení zaměstnanců, neexistuje jednotná klasifikace metod. Metody, které zde uvedu, jsou většinou nejčastěji uváděné ve většině relevantních publikací (např. Hroník, 2006; Pilařová, 2008; Koubek, 2001 aj.)

Hroník uvádí, že ideální hodnocení by mělo obsáhnout všechny možné oblasti i horizonty – minulost, přítomnost i budoucnost. V praxi by však takovéto hodnocení bylo velmi nákladné a časově náročné, a proto se většinou hodnocení zaměřují spíše na minulost (dosažené výsledky a provedený výkon) a na budoucnost, neboli na cíle, kterých má být dosaženo (Hroník, 2006, s. 54-55).

V této části budu vycházet z Hroníkovy klasifikace metod, protože jeho klasifikace je dle mého názoru nejprůhlednější a uvádí většinu nejčastěji používaných metod. Hroník dělí metody na základní a doprovodné.

Mezi základní metody, které mají obecný charakter, řadí motivačně-hodnotící pohovor a MBO (Management by Objectives) (Hroník, 2006, s. 55).

Motivačně-hodnotící pohovor

Motivačně-hodnotící pohovor je součástí naprosté většiny hodnotících systémů. Jeho struktura může být odlišná, v zásadě je zde ale část sebehodnocení a část hodnocení druhým. Hlavní výhodou motivačně-hodnotícího pohovoru je to, že může pokrývat všechny oblasti a časové horizonty hodnocení. Navíc může integrovat řadu dílčích metod (Hroník, 2006, s. 56). Právě proto, že tato metoda je většinou základní metodou, která se používá u většiny firem, věnuji ji zde větší prostor.

Hodnotící rozhovor se skládá ze tří částí: úvodu, hlavní části a závěru. Hlavním cílem úvodní části je vytvořit přátelskou atmosféru, opětovně vysvětlit účel hodnocení, seznámit hodnoceného se strukturou hodnocení a časovým rámcem.

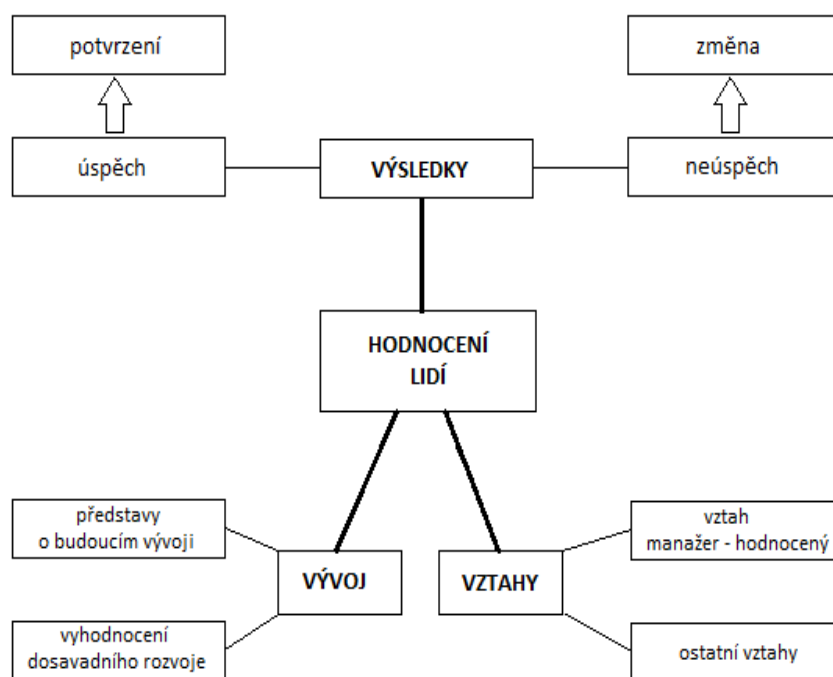
Během hlavní části pohovoru bychom se měli držet předepsané struktury a myslet na určitá pravidla:

- **hodnotící rozhovor vede hodnotitel** – v případě, že se rozhovor ubírá jiným směrem nebo je některému tématu věnováno nepřiměřené množství času, je hodnotitel zodpovědný za řešení této situace,
- **hodnocení je dialogem dvou stran, nikoliv monologem hodnotitele** – cílem hodnocení není sdělit hodnocenému názor hodnotitele, ale naopak získat informace o jeho názorech, potřebách, problémech atd.,
- **nejdříve se ptát hodnoceného, teprve potom předkládat vlastní názory** – na pohovor přichází obě strany s vlastními názory. Pokud nejdříve předloží své názory hodnotitel, je velmi pravděpodobné, že hodnocený přejde do obranného nebo útočného postoje a začne hájit své názory „proti“ názorům hodnotitele nebo naopak přijme názor hodnotitele jako fakt, proti kterému nemá smysl nic namítat. Z těchto důvodů je tedy vhodné nejdříve požádat o názor hodnoceného a teprve poté předkládat názory hodnotitele.

- **nejdříve hovořit o shodách, potom o rozdílech** – je důležité zjistit, jak si hodnocený vysvětluje odlišnost názorů mezi ním a hodnotitelem,
- **poskytovat vyváženou zpětnou vazbu** – vyvážená zpětná vazba obsahuje pochvalu i kritiku. Často se stává, že hodnotitelé podceňují význam pochvaly nebo považují dobrou práci pracovníka za samozřejmost, a tak sdělují pouze kritiku. Opačným problémem může být, že hodnotitel se obává sdělit kritiku, aby zaměstnance nedemotivoval, a sděluje mu pouze to, s čím je spokojený.
- **analyzovat objektivně příčiny neúspěchu** - je třeba si uvědomit, že příčina neúspěchu nemusí být vždy v hodnoceném, ale může být také v samotném hodnotiteli nebo vnějších vlivech,
- **akceptovat názor druhé strany** – při hodnocení bychom neměli obhajovat „svou pravdu“, ale měli bychom se snažit podívat se na situaci z druhé strany,
- **přijmout otevřeně kritiku ze strany hodnoceného** – v případě, že hodnocený vidí příčinu svého neúspěchu v hodnotiteli, hodnotitel by měl přijmout kritiku otevřeně a požádat o další detaily. Důležité je také udržet jednání ve věcné a ne osobní rovině.
- **usilovat o dohodu** – hodnotitel ze své pozice může hodnocenému úkoly nařizovat, avšak plnění takových úkolů se zpravidla nesetkává s úspěchem. Nadřízený by se měl snažit svého podřízeného motivovat k plnění určitých cílů, k čemuž slouží právě pohovor.
- **být transparentní** – hodnotitel by měl otevřeně sdělovat své názory a záměry. Pokud se bude bát některé informace sdělit, nemůže čekat, že hodnocený bude otevřeně a „nebojácně“ sdělovat svoje požadavky.
- **rozhovor ukončit pozitivně** – během pohovoru jsou probírány příjemné i nepříjemné záležitosti. Přesto je třeba, aby hodnocený odcházel s pocitem, že nebyl „na koberečku“ (Pilařová, 2008, s. 78-84).

Co se týká obsahu hlavní části pohovoru, uvádí Plamínek pravidlo „trojitého v“, které je názorně zobrazeno níže a které znamená, že do hodnocení by se měla zařadit tři témata: výsledky, vývoj a vztahy.

- **výsledky** – probírat úspěchy s cílem zafixovat určité jednání a také neúspěchy s cílem dosáhnout změny,
- **vývoj** – plánovat budoucí vývoj, přičemž se zaměřujeme spíše na lidské zdroje než na výkon. Plánování aktivit, které mají tyto zdroje udržet na přijatelné úrovni, nebo rozvinout v případě, že nedostačují požadavkům.
- **vztahy** – i když z ostatních témat hodnocení obvykle vyplývá, jak se hodnocený cítí v prostředí firmy, přesto je dobré se ho na to zeptat. Předmětem diskuze může být vztah mezi hodnotícím a hodnoceným i vztahy k dalším lidem, k firemním myšlenkám a k roli, kterou hodnocený ve firmě hraje (Plamínek, 2009, s. 114).



Obr. č. 1: Pravidlo „trojitého v“ (Plamínek, 2008, s. 75)

Na závěr by mělo být stručně shrnuto, jaká jsou klíčová sdělení obou účastníků, dohodnuté cíle a opatření a závazky. Veškeré informace by měly být zaznamenány do hodnotících formulářů (Pilařová, 2008, s. 85).

Sebehodnocení

Jak už jsem zmínila, sebehodnocení je důležitou součástí motivačně-hodnotícího pohovoru. V literatuře ale bývá často sebehodnocení oddělováno jako samostatná metoda. Protože ve firmě XY je na sebehodnocení kladen velký důraz a vychází z něj většina hodnotících metod, věnuji mu zde také samostatný prostor.

Účelem sebehodnocení je zamyšlení se nad svou prací a svým výkonem, vytvoření podkladů pro pracovní hodnocení a srovnání rozdílů v hodnocení nadřízeného a podřízeného. Navíc si v procesu sebehodnocení může zaměstnanec uvědomit některá fakta ohledně své práce a výkonnosti sám, a to ho může motivovat ke zlepšení či k mobilizaci rezerv (Wagnerová, 2008, s. 75).

Výhodou je, že sebehodnocení zvyšuje zapojení zaměstnance do procesu hodnocení. Když zaměstnanec hodnotí sám sebe, dochází méně k obranným reakcím. Používá-li se sebehodnocení pro určení oblastí, které je třeba zlepšit, může zaměstnanci pomoci i s vytvářením vlastních cílů. Při sebehodnocení jsou však zaměstnanci k sobě mírnější a mají tendenci se prezentovat v příznivém světle. Vzhledem k tomu jsou sebehodnocení používána spíše k účelům rozvoje než jako podklad administrativních rozhodnutí. Ve spojení s dalšími metodami je však sebehodnocení přínosem (Werther – Davis, 1992, s. 349-350).

Sebehodnocení může být srovnáno s vícezdrojovým hodnocením za účelem zvýšení reliability a validity procesu hodnocení, a stejně tak pro zlepšení vztahů mezi zaměstnanci a managementem. Několik týdnů před formálním hodnocením výkonnosti vyplňují manažer a zaměstnanec nezávisle na sobě hodnotící formuláře. Obě strany během hodnotící diskuze srovnávají svá hodnocení a projednají sporné body. Výhodou zahrnutí hodnocení jak zaměstnancem, tak i jeho nadřízeným je to, že zaměstnanec je připraven na případné dotazy a poskytuje příslušné informace o své pracovní výkonnosti. To, že zaměstnanci sami ohodnotí svoji pracovní výkonnost, má mnoho dalších výhod. Za prvé, zaměstnanci znají svoji práci skutečně nejlépe.

Za druhé, sebehodnocení může mít na zaměstnance motivační účinek, protože jim může dodat odvalu k tomu, aby přemýšleli o svých silných a slabých stránkách a sami se rozhodli stanovit si cíle a zlepšit se v problémových oblastech (Wagnerová, 2008, s. 75-76).

MBO (Management by Objectives)

Další základní metodou je MBO, neboli řízení podle cílů. MBO je metoda zaměřená na budoucnost. Může postihovat všechny oblasti, ale nejčastěji se věnuje oblasti výsledků. Je založena na stanovení cílů a následném zhodnocení jejich plnění. Nejdůležitější fází MBO je počáteční **stanovení cílů**. Tento proces začíná formulováním dlouhodobých cílů organizace, menších funkčních jednotek až po konkrétní jednotlivce. Důraz je zde kladen především na měřitelnost cílů. Vzhledem k tomu, že tato fáze je jádrem MBO, je důležité, aby cíle byly pozitivně formulovány, měly by být vytvořeny podle pravidla SMART a také by měly být rozpracovány do dílčích cílů a úkolů. Další fází je **plánování akcí a úkolů**. Zatímco cíle specifikují, čeho má být dosaženo, akce a úkoly specifikují, jak toho má být dosaženo. Předpokladem úspěchu MBO je **sebeřízení**, tedy kvalitní motivace, znalost MBO a úsilí, což je nutné pro samostatné plnění úkolů. Důležitá je **pravidelná a průběžná kontrola**, protože se nelze spolehnout pouze na sebeřízení, ale je třeba průběh naplňování úkolů a cílů konzultovat, povzbuzovat a usměrňovat. MBO je častým prvkem hodnocení a často také bývá integrován jako součást motivačně-hodnotícího pohovoru (Hroník, 2006, s. 58-59).

Další metody řadí Hroník mezi doprovodné metody. Tyto metody hodnocení doprovází a doplňují základní metody. Nelze na nich postavit hodnocení, ale zároveň se bez některých neobejdeme (Hroník, 2006, s. 61). Doprovodných metod může být celá řada a jejich plný výčet zde není možný, proto uvedu metody nejčastěji zmiňované v uvedené literatuře a také metody, které se používají ve firmě XY.

Metoda klíčové události (kritického případu)

Tato metoda spočívá v zaznamenávání jedné pozitivní a jedné negativní události během stanoveného intervalu. Tento interval bývá obvykle 14 dní až 1 měsíc. Případy shromážděné za určité období poté tvoří základnu pro hodnocení pracovníka i pro jeho další práci. Tato metoda je velmi vhodná pro svou malou časovou, finanční a administrativní náročnost. Další výhodou je také to, že spojuje formální a neformální hodnocení. Zároveň umožňuje uvědomit si, zdali nejsou některé události (pozitivní i negativní) opakující se (Hroník, 2006, s. 61-62). Nevýhodou je, že od hodnotitele se vyžaduje, aby si pořizoval záznamy pravidelně – to může být pro nadřízeného velmi náročné. Dále také pojetí klíčové události je nejasné a může být různě interpretováno. Může to vyvolávat napětí a konflikty mezi pracovníkem a jeho nadřízeným. Pracovník má totiž většinou nepříjemné pocity, když si jeho vedoucí píše nějaké poznámky (Koubek, 2001, s. 2007).

Assessment Centre (AC) a Development Centre (DC)

AC a DC je v principech realizace shodné, rozdíl je v tom, že DC je využíváno především za účelem rozvoje zaměstnanců, kdežto AC spíše za účelem výběru a hodnocení. AC i DC v sobě zahrnuje různé skupiny metod. Především jsou to skupinové modelové situace, individuální situace a psychodiagnostické metody. Tuto metodu dále charakterizuje také větší počet hodnotitelů, což zabezpečuje mnohostrannost hodnocení. Hodnocení většinou provádí interní a externí hodnotitelé. Skupinu externích školitelů tvoří obvykle psycholog, specialista z oblasti řízení lidských zdrojů a specialista pro určitou odbornou oblast hodnocení. Skupina interních hodnotitelů bývá složena z přímého nadřízeného, vedoucího organizační jednotky, kolegů, podřízených (Pilařová, 2008, s. 39).

Výhodou AC je, že poskytuje komplexní obraz schopností a pracovního výkonu, a také to, že celý proces je výrazně formalizován, a tak omezuje působení subjektivních vlivů. Nevýhodou však je, že AC informuje o momentálním výkonu pracovníka v uměle vytvořených podmínkách a tento

výkon nemusí nutně korespondovat s reálným výkonem na pracovišti. Další nevýhodou je také časová a finanční náročnost této metody, a proto se využívá spíše k hodnocení manažerů a klíčových pracovníků (Koubek, 2001, s. 211).

360° zpětná vazba

Poměrně novou a v poslední době oblíbenou metodou je 360° zpětná vazba, někdy nazývaná také vícezdrojové hodnocení. Je navržena tak, aby poskytovala komplexní přehled o činnosti pracovníka. Hodnotiteli jsou všichni, kteří jsou v rámci práce s jedincem v kontaktu - nadřízení, kolegové, podřízení, zákazníci atd. Součástí je také sebehodnocení. Použití týmového přístupu k hodnocení může poskytnout přesnější výsledky. Obvykle se používají strukturované dotazníky, které jsou zaměřeny spíše na popis chování než jeho posuzování. Je třeba také přihlídnout k tomu, že validita hodnocení různých hodnotitelů je odlišná a ne všichni mohou objektivně posoudit samotný pracovní výkon (Wagnerová, 2008, s. 76).

Základní výhodou 360° zpětné vazby je koncentrovanost informací a jejich setříděnost. Za běžných podmínek hodnocený není schopen absolvovat hodinové zpětné vazby s desítkou lidí a odnést si utříděné informace (Hroník, 2006, s. 68).

Sociogram

Sociogram je, stejně jako 360° zpětná vazba, metodou, která je zaměřena na aktuální stav a hodnocení procesu. Nehodnotí dovednosti ani výsledky daného člověka, ale jsou zde sledovány vzájemné vztahy. Tato metoda v současnosti začíná pronikat do jiných metod a objevuje se tak např. jako součást AC a DC. Nejrozšířenější formy sociogramu jsou klasický sociogram a sociogram na bázi sémantického výběru.

V klasickém sociogramu se obvykle používají 3-4 otázky, které mají kladnou a zápornou podobu, tedy celkem 6-8 otázek. Tyto otázky jsou formulovány buď přímo, nebo projektivně. Výstupem je grafické znázornění sítě vztahů a určení sociometrické pozice, což nám umožňuje definovat, kdo má ke komu blíže atd. (Hroník, 2006, s. 70).

Při použití sociogramu na bázi sémantického výběru účastníci přidělují jednotlivým pojmům a jednotlivým jménům účastníků symboly, které vybírají ze seznamu a jsou prezentovány polaritami. Oproti klasickému sociogramu má výhodu, že zde není nucená kladná nebo záporná volba.

Tato metoda je vhodná tam, kde potřebujeme rychle popsat a vyhodnotit vztahy na pracovišti, nebo zjistit, kdo je neformální autoritou, kterou druzí respektují. Sociogram může představovat velmi účinnou zpětnou vazbu o postavení v daném týmu a umožňuje zjistit vzájemné blízkosti a existenci podskupin a jejich vyhraněnost (Hroník, 2006, s. 70-71).

Manažerský audit

Manažerský audit představuje většinou soubor metod, které jsou individuálně administrovány. Složení těchto metod bývá různé, většinou se ale skládá z kompetenčního pohovoru, business eseje a psychologického zhodnocení. Manažerský audit je individuální metoda, ale vykazuje mnoho společných charakteristik s 360° zpětnou vazbou a s DC – především jde o vícezdrojové hodnocení. Je výhradně zaměřen na oblast vstupů a na přítomnost. Manažerský audit se obvykle užívá u vyšších manažerských pozic, kde může být problém užití metod DC (Hroník, 2006, s. 72-73).

Mystery shopping

Mystery shopping je obdobou pozorování na místě. Rozdíl je v anonymitě pozorování – při mystery shoppingu zůstávají pozorovatelé v anonymitě a z toho důvodu je prováděno externími pracovníky. Zpětná vazba na jednotlivé zaměstnance nepřichází ihned, protože je nutné ji zpracovat. Tato metoda se používá velmi často na místech, kde pracovník přichází do přímého kontaktu se zákazníkem. Základní výhodou je to, že v pozorování zjistíme chování, se kterým se potýká zákazník. Pravděpodobně je totiž chování k zákazníkovi jiné, když je v roli zákazníka nadřizený, nebo je v těsné blízkosti. Důležitou součástí je pozorovací plán, podle kterého zajistíme, aby každý pracovník hodnocený podle mystery shoppingu byl opakovaně sledován (Hroník, 2006, s. 74).

Psychologické testy a dotazníky

Psychologické testy a dotazníky nepatří mezi nejčastější metody hodnocení, avšak ve firmě XY se jich využívá, proto je zde zmíním také. Psychologické testy a dotazníky poskytují hodnotitelům informace a osobnosti hodnoceného, zejména o jeho vlastnostech, schopnostech, postojích, hodnotách atd. Jsou používány odborníky – většinou psychology – a jsou velmi náročné na interpretování výsledků. Testování může probíhat individuálně nebo skupinově, je kombinováno s rozhovorem či pozorováním, případně může být součástí jiných metod. Pro manažery a personalisty je důležité umět specifikovat své požadavky na testování. Ke specifikaci požadavků je užitečné použít popisy pracovních pozic nebo kompetenční modely dané pozice. Standardním výstupem psychologického testování je grafické zpracování výsledků testů, písemné hodnocení jednotlivých hodnocených kritérií, závěry z hodnocení (vztahující se ke sledovaným kritériím a k důsledkům zjištění pro práci hodnoceného, obsahující návrhy řešení zjištěných nedostatků, resp. vysvětlení možných rozporů ve výsledcích dílčích částí testu) a ústní předání výsledků hodnocení (s možností korigovat nejasné závěry, zvýšit porozumění jednotlivým informacím atd.) (Pilařová, 2008, s. 38).

Hodnotící škály

Poslední metodou, kterou zde zmíním, jsou hodnotící škály. Hodnotící škály patří k nejvíce využívaným metodám. Umožňují hodnotit chování, osobnost, výsledky práce, vztahy atd. Jejich vyplňování i interpretace výsledků jsou relativně jednoduché a časově nenáročné.

Koubek uvádí, že právě v malých a středních firmách se nejčastěji používá tato univerzální metoda hodnocení pracovníků. „*Jde o metodu analytickou, která umožňuje nejen souhrnné hodnocení výkonu, ale i hodnocení výkonu podle jeho jednotlivých kritérií a tak rozpoznat, u kterých kritérií je výkon pracovníka lepší a u kterých horší.*“ (Koubek, 2007, s. 134).

Hodnotící stupnice mohou mít několik podob např. grafické, numerické nebo škály se slovním popisem (Pilařová, 2008, s. 33-34).

- **Numerické škály** – umožňují popsat charakteristiku hodnoceného pomocí číselných hodnot v dimenzi „nejlepší – nejhorší“ nebo např. „vždy – nikdy“. Počet stupňů se pohybuje v rozmezí 2-10. Volíme takový počet stupňů, který odpovídá účelům hodnocení. Při tvorbě hodnotících škál také musíme zvážit, zda použijeme lichý, nebo sudý počet stupňů. Lichý počet obsahuje střední hodnotu, která může hodnotitele svádět k vyhnutí se krajnímu hodnocení. Sudý počet naopak postrádá středovou hodnotu a nutí hodnotitele přiklonit se jednoznačně k pozitivnímu, nebo negativnímu hodnocení. Záchranou však není správná volba stupňů, ale kvalitní proškolení hodnotitelů.
- **Grafické škály** – umožňují hodnotit jemnější rozdíly mezi pracovníky pomocí kontinuální linie. Hodnocení každého kritéria je vyznačeno na úsečce. Souhrnné hodnocení pracovníka pak zobrazuje křivka spojující body na jednotlivých úsečkách. Tato křivka pak jasně dokumentuje silné a slabé stránky pracovního výkonu zaměstnance.
- **Škály se slovním popisem** – hodnotí kritéria výkonu s použitím vhodného slovního popisu (podobně jako např. vysvědčení – výborně, velmi dobře atd.) nebo je hodnotiteli předložen odstupňovaný slovní popis situace nebo charakteristiky pracovníka, který pak zvolí tu, která nejvíce odpovídá výkonu pracovníka (Koubek, 2001, s. 2008).

V praxi se velmi využívají kombinace výše uvedených škál. Slučují v sobě výhodu rychlého hodnocení (grafické a numerické škály) a precizního odlišení jednotlivých stupňů (škály se slovním popisem). Tato metoda je univerzálně použitelná a také se hojně v praxi využívá. Právě proto, že je tato metoda velmi jednoduchá na použití, může přinést řadu úskalí. Často se totiž škály ve firmách tvoří podle nějakého „univerzálního vzoru“ a kritéria, která jsou takto přejatá, neodpovídají skutečně dané pozici a mohou být opomenuta kritéria, která jsou pro danou pozici důležitá (Koubek, 2001, s. 208-209).

2.8 Nejčastější chyby v hodnocení zaměstnanců

Tuto kapitolu zařazují z toho důvodu, že deskripce nejčastějších chyb mi lépe pomůže identifikovat nedostatky hodnotícího systému ve firmě XY. Právě malé a střední firmy jsou dle mého názoru nejvíce náchylné k hodnotitelským chybám, protože zde převažují spíše neformální vztahy a hrozí, že hodnotitel snadno podlehe svým subjektivním názorům. Další nevýhodou je, že malé firmy často nemají tak propracovaný hodnotící systém jako větší firmy, a tak se může stát, že jsou špatně nastavená kritéria nebo metody hodnocení, což logicky také vede k chybám v hodnocení. To tvrdí také Plamínek, který říká, že v některých organizacích se provádí pouhá „hra na hodnocení“ – například se snažíme hodnotit lidi, přestože ve firmě chybí jasné cíle, zřejmá pravidla chování, funkční procesy nebo monitoring dosahovaných výsledků (Plamínek, 2009, s. 96).

Při hodnocení pracovníků hraje velkou roli osoba hodnotitele i to, že mnohé aspekty pracovního výkonu zaměstnance nelze objektivně změřit. Kromě toho se do pracovního výkonu promítají i vlivy pracovníkem neovlivnitelné. Hodnocení pracovníků je tedy silně vystavěno nebezpečí subjektivismu, nevhodným výběrem kritérií a metod hodnocení (Mohelská – Rošický – Šabatová, 2003, s. 102).

Pilařová dodává, že když máme kvalitně zpracovaný hodnotitelský systém, kritéria a metody jsou odpovídající, jakmile do procesu hodnocení vstoupí lidský faktor (osobnost hodnotitele) je hodnocení vždy poznamenáno subjektivním přístupem k realitě (Pilařová, 2008, s. 91). Chyby, k nimž může dojít během procesu hodnocení lze rozdělit na chyby:

- **interpretační** – tzv. chyby čtenáře, nejedná se o chyby způsobené hodnotitelem, ale toho, komu se hodnocení dostává do rukou a ten hodnocení pochopí nesprávně,
- **situační** – souvisí s aktuálním rozpoložením hodnotitele (tzn., že při dobré náladě máme tendenci hodnotit pozitivně, při špatné naopak spíše negativně),

- **standardní** – nejvýznamnější skupina chyb, která souvisí se sociální percepcí a osobností hodnotitele (Kohoutek – Štěpaník, 2000, s. 100).

Typologií standardních hodnotitelských chyb existuje mnoho a často se liší také pojmenování chyb, a proto se budu snažit uvést chyby, které se u většiny autorů opakují. Nejčastěji se při hodnocení pracovníků, kromě již zmíněných, špatného výběru kritérií a zvolených metod a také nepřihlížení k objektivním vlivům, vyskytují následující chyby:

- **logická chyba** – jedná se o tendenci spojovat zdánlivě související fakta, tato chyba souvisí s naší laickou představou o fungování osobnosti,
- **konstantní chyba** – vyplývá z náročnosti hodnotitele – hodnotitel hodnotí své podřízené buď příliš mírně, nebo naopak příliš přísně,
- **centrální tendence** – hodnotitel se vyhýbá extrémním hodnotám, dostatečně nerozlišuje mezi pracovníky a označuje je raději všechny jako průměrné,
- **haló efekt** – je založen na obecném postoji hodnotitele k hodnocenému. Jeho pozitivní či negativní postoj k jedné stránce výkonu generalizuje na ostatní aspekty pracovní výkonnosti.
- **předsudky** – negativní postoje vůči určité skupině pracovníků,
- **efekt nedávnosti** – hodnotitel posuzuje výkonnost pracovníka pod vlivem nedávných výsledků a nebere v úvahu výsledky za celé hodnocené období,
- **egocentrická chyba** – hodnotitel posuzuje pracovníka podle sebe – podobné lidi hodnotí pozitivně,
- **efekt svatozáře** – všeobecná oblíbenost, nebo neoblíbenost hodnoceného se přenáší i na hodnotitele,
- **sympatie – antipatie** – hodnocení je zkresleno osobním vztahem hodnotitele k pracovníkovi,
- **kumulativní chyba** – hodnotitel předpokládá, že pokud hodnocený odváděl dobrý výkon v minulosti, musí být kladně hodnocen i nadále a naopak (Wagnerová, 2008, s. 89-91).

Všechny tyto chyby jsou v rozporu se smyslem a účelem hodnocení pracovníků a narušují také úspěšné provádění personálních činností, které se o hodnocení pracovníků opírají. Abychom se vyhnuli chybám při hodnocení, je podle Koubka nutné:

- důkladně vypracovat kritéria a metody hodnocení, aby odpovídaly účelu hodnocení i povaze práce hodnocených pracovníků,
- připravit všechny dokumenty používané k hodnocení,
- vypracovat plán (postup) hodnocení,
- proškolit pracovníky, kteří budou hodnocení provádět,
- informovat pracovníky o smyslu, cílech, kritériích, použitých metodách a zajistit jejich ochotu ke spolupráci (Koubek, 2001, s. 216).

Wagnerová dodává, že obranou proti hodnotitelským chybám je důkladná příprava, kvalita všech fází hodnocení a odpovědný vztah mezi oběma stranami. Objektivní hodnocení vyžaduje odpovědnou přípravu hodnotitelů, protože velká část úspěchu hodnocení spočívá právě v nich (Wagnerová, 2008, s. 91).

Tímto jsem uzavřela terminologickou část hodnocení zaměstnanců a nyní se budu věnovat deskripci hodnocení zaměstnanců ve firmě XY.

3 Hodnocení zaměstnanců ve firmě XY

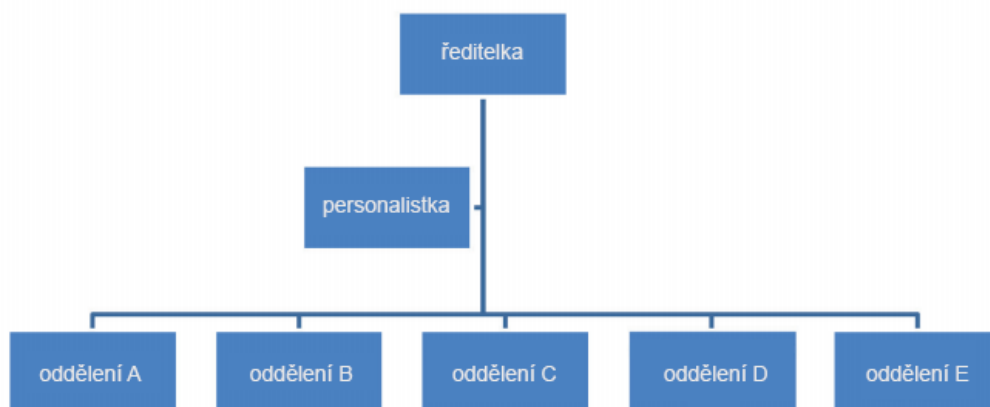
Cílem této práce je deskripce systému hodnocení ve firmě XY, určení nedostatků v systému hodnocení a návrh na jeho zlepšení. V této kapitole nejprve stručně představím firmu XY, uvedu, čím se zabývá a její organizační strukturu. Potom popíšu, jak probíhá v této firmě hodnocení zaměstnanců, jeho cíle, kritéria a používané metody. Nakonec uvedu, jaká je návaznost hodnocení zaměstnanců na ostatní personální činnosti ve firmě.

3.1 Charakteristika organizace XY

Firma XY byla založena v roce 2004, hodnocení zaměstnanců se zde provádí od roku 2009, tudíž je to stále nová záležitost, která prochází řadou změn a neustále se vyvíjí. Firma XY je organizace zřízená krajem, která je poskytovatelem poradenských, konzultačních a vzdělávacích služeb v oblasti dotací z EU, veřejných zakázek, projektového řízení a regionálního rozvoje (Internetové stránky firmy XY).

3.1.1 Organizační struktura firmy XY

Hierarchie firmy XY je poměrně jednoduchá – v čele stojí ředitelka, která má pod sebou 5 oddělení, přičemž každé oddělení má svého vlastního vedoucího. Tato organizační struktura se řadí mezi jednoduché liniové organizační struktury, které se vyznačují především tím, že aplikují zásadu jediného vedoucího a jsou zde jednoznačné vazby mezi podřízenými a nadřízenými (Cimbálníková, 2009, s. 71). Každý vedoucí oddělení řídí max. 6 lidí, což je často uváděno i jako optimální počet podřízených v odborné literatuře, protože manažer je schopen efektivně řídit a kontrolovat jen omezený počet osob (Kubíčková – Rais, 2012, s. 72). Právě pro oblast hodnocení je tato struktura vhodná, protože vedoucí oddělení zná dobře jednotlivé zaměstnance. O personální záležitosti se stará personalistka, která však plní i další funkce. Firma XY má v současné době 30 zaměstnanců, ale jelikož je sféra projektového řízení velmi dynamická, počet zaměstnanců se často mění a s tím dochází i k časté změně organizační struktury. V současné době tedy organizační struktura vypadá takto:



Obr. č. 2: Organizační struktura firmy XY (Internetové stránky firmy XY)

Zjednodušeně můžeme říci, že ve firmě existují hierarchicky tři úrovně – ředitelka, vedoucí oddělení a samotné oddělení, které je tvořeno projektovými manažery. Většina zaměstnanců jsou tedy projektoví manažeři a vykonávají stejnou funkci, liší se ale v tom, že každé oddělení má na starosti jiný typ projektů, které se řídí odlišnými pravidly. V zásadě je ale pracovní náplň u většiny zaměstnanců stejná, což značně usnadňuje hodnocení zaměstnanců, neboť mohou být voleny stejné metody pro většinu zaměstnanců a je zde snazší porovnání mezi nimi. Aby bylo hodnocení prováděno správně, mělo by vycházet z kompetenčního modelu nebo z analýzy pracovního místa. Firma XY nemá pro své pracovní pozice vytvořené kompetenční modely, a proto vychází z popisu pracovní funkce. Z popisu pracovní pozice jsou potom odvozena kritéria hodnocení, která uvedu níže.

3.2 Průběh hodnocení zaměstnanců

Formální hodnocení zaměstnanců probíhá dvakrát ročně. V červnu se provádí hodnocení půlroční a v prosinci hodnocení roční, které je obsáhlejší. Hodnocení zaměstnanců je popsáno v interních dokumentech firmy. Roční hodnocení je obsáhlé, zahrnuje v sobě více metod – hodnotící dotazník, hodnotící pohovor, osobnostní testy a metodu 360° zpětné vazby pro vedoucí. Při tomto hodnocení jsou stanovovány rozvojové cíle, plán dalšího vzdělávání a také je to podklad pro variabilní složku odměňování. Hodnocení půlroční je

zaměřeno především na sledování plnění průběžných cílů, které byly nastaveny v rámci ročního hodnocení. Je méně formální a využívá se zde pouze metoda hodnotícího dotazníku a následně hodnotícího pohovoru. Velký význam má ve firmě XY také hodnocení neformální, protože je to malá firma, a tak jsou zaměstnanci každodenně v kontaktu se svým vedoucím a řeší s ním vzniklé problémy. Ten si samozřejmě průběžně všímá, jak zaměstnanec pracuje a jak plní dané úkoly. Zaměstnanci jsou tak neformálně hodnoceni téměř neustále. Neformální hodnocení je většinou v podobě diskusí a týdenních porad o pracovních úkolech a problémech při jejich plnění.

3.2.1 Význam a kritéria hodnocení

Jak jsem již uvedla v terminologické části, ideální hodnocení by mělo obsáhnout všechny možné oblasti i horizonty – minulost, přítomnost i budoucnost (Hroník, 2006, s. 54). Ve firmě XY je hodnocení zaměřeno částečně na minulost, ale především na budoucnost, na další rozvoj zaměstnanců a na další směřování firmy.

Kritéria hodnocení zaměstnanců jsou odvozena z popisu pracovní pozice. Hodnocení zaměstnanců ve firmě XY vychází z pěti základních kritérií. Snaží se postihnout oblast soft i hard skills a jsou orientována jak interně, tak externě. Těmito základními kritérii jsou:

- odbornost
- samostatnost, předávání informací vedoucím
- schopnost pracovat v týmu, spolupracovat s ostatními a pomáhat ostatním
- respektování pravidel firmy XY, pokynů nadřízených, loajalita
- komunikační dovednosti, schopnost prezentovat firmu

Tato kritéria jsou dále rozpracována a specifikována do podrobnějších kritérií:

- odbornost
 - orientace v problematice svého oboru
 - práce na zvyšování své odbornosti
 - schopnost získané znalosti a dovednosti aplikovat do každodenní praxe
- samostatnost, předávání informací vedoucím
 - samostatné plánování pracovní činnosti (time management)
 - poskytování informací vedoucímu
 - řešení problémů
 - zjišťování dostupných a relevantních informací pro práci a jejich aplikace
- schopnost pracovat v týmu, spolupracovat s ostatními a pomáhat ostatním
 - schopnost informovat tým
 - schopnost napomáhat spolupráci v týmu
 - pomoc ostatním kolegům
 - podporování otevřené komunikace v týmu
- respektování pravidel firmy XY, pokynů nadřízených, loajalita
 - respektování společenských pravidel a etiky
 - respektování pokynů nadřízených
 - respektování nastavené kultury firmy
- komunikační dovednosti, schopnost prezentovat firmu
 - komunikační dovednosti
 - vhodné využívání forem komunikace
 - schopnost řešit vzniklé konfliktní situace
 - prezentace na veřejnosti
 - kvalita vedení schůzek a jednání (Interní materiály firmy XY – hodnotící kritéria)

Tato kritéria jsou obsažena v hodnotícím dotazníku a hodnotí se pomocí hodnotící stupnice, která má numerickou škálu od 1 do 5, přičemž 5 je nejvyšší hodnocení. K hodnocení je přidána specifikace každého kritéria (příloha č. 1 – 5), která obsahuje popis jednotlivých numerických stupňů, aby bylo hodnocení co nejobjektivnější a zaměstnanec i vedoucí mohli s co největší jistotou určit správný numerický stupeň daného kritéria.

3.2.2 Hodnotitelé

Jak již jsem zmínila v terminologické části, nejkompetentnější osobou k hodnocení je přímý nadřízený. Ten je také hlavním hodnotitelem zaměstnanců ve firmě XY. Vedoucí oddělení tedy hodnotí své řadové projektové manažery, a ředitelka je hlavním hodnotitelem vedoucích oddělení.

Velmi důležité je školení hodnotitelů, protože právě v malých firmách, kde se vedoucí dobře znají se svými podřízenými, může být sklon k subjektivnímu hodnocení větší. Hodnotitelé ve firmě XY jsou na hodnocení zaměstnanců vyškoleni po stránce procesní a absolvovali dvoudenní trénink na poskytování zpětné vazby a hodnocení zaměstnanců. Hodnotitelé jsou tak vyškoleni v oblasti:

- pochopení hodnotícího rozhovoru jako procesu, kterému předchází příprava hodnotitele i hodnoceného,
- definování jednotlivých fází hodnotícího rozhovoru,
- uvědomění si vlivu hodnocení na motivaci a sebemotivaci zaměstnanců,
- nácvik efektivního vedení rozhovoru,
- propojení koncepce hodnocení zaměstnanců na organizační a osobní cíle, jejich sladění,
- aplikace zásad zpětné vazby,
- zjištění, jak lze pomocí hodnocení zaměstnance uspokojovat hned několik jeho motivačních potřeb,
- efektivní zvládání zátěžových nebo kritických momentů v rozhovoru,
- ovládnutí technik vedení úspěšného rozhovoru.

3.2.3 Používané metody hodnocení

Jak jsem uvedla výše, hodnocení zaměstnanců ve firmě XY se provádí teprve od roku 2009, a tak se metody hodnocení postupně vyvíjejí. V rámci formálního hodnocení se v současné době používají jako základní metody hodnotící dotazník a následně hodnotící pohovor. Tyto dvě metody se používají, jak u půlročního, tak u ročního hodnocení. V rámci těchto metod se využívá také metoda sebehodnocení, přičemž zaměstnanci hodnotí sami sebe, jak v hodnotícím dotazníku, tak při hodnotícím pohovoru. Při ročním hodnocení zaměstnanců se k těmto základním metodám přidávají ještě metody, které jsou prováděny externí firmou, a to analýza osobnostního profilu, která je prováděna pro všechny zaměstnance a metoda 360° zpětné vazby, která je použita pouze na vedoucí pracovníky, což jsou klíčové pozice ve firmě XY, aby jejich hodnocení bylo komplexnější z více zdrojů. Neformální hodnocení se nikam nezaznamenává, zohledňuje se ale při hodnotících pohovorech. Nyní se budu věnovat jednotlivým metodám hodnocení podrobněji.

3.2.3.1 Hodnotící dotazník

Hodnotící dotazníky jsou základní metodou hodnocení zaměstnanců ve firmě XY. Tvoří důležitý materiál pro následný hodnotící pohovor, při kterém se s dotazníkem dále pracuje. To uvádí také Arthurová, která říká, že prvotním účelem formuláře hodnocení je usnadnit osobní pohovor mezi hodnoceným a hodnotitelem a zajistit podporu pro celý hodnotící proces (Arthur, 2010, s. 64).

Zaměstnancům je hodnotící dotazník zaslán elektronicky spolu s pokyny pro vyplnění a tabulkami pro určení numerického stupně u daných kritérií cca 14 dní před hodnotícím pohovorem. Na vyplnění dotazníku mají cca 8 – 10 dní. Po té je dotazník předán personalistce, která má cca 3 – 4 dny na jejich zpracování a přípravu dalších materiálů na hodnotící pohovor.

Hodnotící dotazníky se liší na základě toho, zda jde o hodnocení půlroční, nebo roční. Jelikož je roční hodnocení obsáhlejší a zaměřeno na více aspektů, je obsáhlejší také hodnotící dotazník.

Při půlročním hodnocení dotazník obsahuje tabulku 5 kritérií, jak jsem je uvedla výše, a přímý nadřízený zaměstnance oboduje dané kritérium, tak jak si myslí, že je zastoupeno u jednotlivých zaměstnanců. Zaměstnanec má poté připojit slovní komentář, ke třem uvedeným bodům, kterými jsou:

- komunikace ve firmě
- zpětná vazba od vedoucích
- vzdělávání (v jaké oblasti, požadavky na konkrétní kurzy) (viz příloha č. 6).

Při ročním hodnocení je shodná tabulka 5 kritérií, ale tentokrát ji vyplňuje jak přímý nadřízený zaměstnance, tak samotný zaměstnanec (nezávisle na sobě). Personalista po vyplnění dotazníku oběma stranami vyplní rozdíl v hodnocení mezi hodnotitelem a hodnoceným, který je po té diskutován na hodnotícím pohovoru. Další část dotazníku je zaměřena na motivaci zaměstnance – zaměstnanec se má pokusit vyplnit směr svého dalšího rozvoje a dalšího vzdělávání. Dále je zde tabulka s faktory motivace, ze kterých má zaměstnanec vybrat 3 podle jeho důležitosti. Faktory zde uvedené jsou:

- mzda
- benefity (stravenky, jazyky, dovolená navíc,)
- možnost osobního růstu
- dosažení cíle (úspěch)
- uznání ze strany nadřízeného
- odpovědnost a pravomoci
- práce sama o sobě
- sociální jistota
- pracovní podmínky
- vztahy na pracovišti

Dotazník je zakončen otevřenými otázkami, kde se od zaměstnance očekává vlastní iniciativa. Zaměstnanec se má pokusit stanovit si rozvojový cíl pro další rok a dále napsat, co by uvítal a co navrhuje zlepšit (tzn. konkrétní kroky, které očekává od vedení pro lepší práci) (viz příloha č. 7).

3.2.3.2 Outsourcing

Další dvě metody, které firma XY používá k hodnocení, jsou využívány metodou outsourcingu firmou Thomas International CZ s.r.o., proto zde nejprve vysvětlím, co tento pojem znamená.

Outsourcing je zjednodušeně vyčlenění určitých činností z podniku a jejich pořizování od cizích firem (Řezáč, 2009, s. 210). Při outsourcingu se tedy jedná o přemístění (převedení, vytěsnění) jedné nebo více aktivit, které doposud organizace realizovala výhradně ve vlastní režii, na externí organizaci, od které výsledky těchto aktivit nakupuje (Dvořáček – Tyll, 2010, s. 2). Outsourcing je vhodný pro opakované, rutinní činnosti, u kterých je možné používat jasné a měřitelné klíčové parametry (Dvořáček – Tyll, 2010, s. 30).

Nyní krátce představím firmu Thomas International CZ s.r.o. Thomas International CZ je instituce, která poskytuje vzdělávací, poradenské a konzultační služby v oblasti vedení, řízení, motivace a vzdělávání. Thomas působí v oblasti inovativních hodnocení zaměstnanců již déle než 30 let, v České republice je systém používán od roku 1993. Systém Thomas je možný používat v 56 jazycích ve více než 60 zemí. Všechny zprávy Thomas jsou důvěrné a soukromé. Informace z testů Thomas zahrnují všechny fáze pracovní kariéry zaměstnanců. S jejich pomocí lze učinit personální rozhodnutí nejen při pravidelných hodnoceních výkonu pracovníků, ale i při výběru i přijetí nových lidí, jejich udržení v zaměstnaneckém poměru i při jejich rozvoji. (Thomas International CZ: O nás, 2013).

Zprávy Thomas slouží jako podklad pro konzultaci s odborníkem – konzultantem, který diskrétně a s vysokou znalostí věcí vysvětlí vše potřebné. Tímto odborníkem může být zaměstnanec firmy Thomas International CZ s.r.o., nebo vyškolený personalista, nebo vybraní zaměstnanci přímo v konkrétní firmě, aniž by byli psychologové. Ve firmě XY je pro používání a interpretování těchto testů vyškolená personalistka firmy. Analýza osobnostního profilu je ve firmě XY používána jako podklad k ročnímu

hodnocení a vyplňují ho všichni zaměstnanci. Test Thomas360, který je založen na 360° zpětné vazbě je podkladem pouze pro roční hodnocení vedoucích, hodnotí zde ale také všichni zaměstnanci. Zaměstnancům je zaslán test emailem spolu s pokyny. Po vyplnění obdrží základní zprávu, jejíž rozšířenou verzi má personalistka, která s nimi po té tuto zprávu probírá na hodnotícím pohovoru.

3.2.3.2.1 Osobnostní profil Thomas AOP

Dotazník Analýza osobního profilu AOP registrovaný Britskou psychologickou společností a prověřený Evropskou federací psychologických společností byl vytvořen doktorem Thomasem Hendricksonem v roce 1958.

AOP poskytuje náhled na chování lidí při práci a pomáhá hodnoceným jedincům uvědomit si, jaký styl práce upřednostňují oni i lidé kolem nich. AOP se používá pro různé účely: vyhledávání a výběr nových zaměstnanců, udržení dobrých pracovníků v podniku, rozvoj schopných jedinců, řízení personálu, poradenství pro pracovní kariéru, benchmarking, hodnocení jednotlivců i týmů.

AOP ukáže, zdali člověk vidí své reakce na situace při práci jako působení v přátelském nebo nepřátelském prostředí a zdali na ně reaguje aktivně nebo pasivně. Tyto reakce (tedy způsoby chování) se klasifikují pomocí čtyř charakteristických sklonů k: dominantnosti, ovlivňování, stálosti a ochotě se přizpůsobovat. Tato teorie předpokládá, že většina lidí dokáže projevit všechny tyto čtyři vzorce chování v různou dobu. Zároveň pracuje s předpokladem, že lidé procházejí určitým vývojem, něco se učí, něco v sobě posilují, žijí určitým způsobem, kdy je kladen obzvláštní důraz na určité aspekty chování a menší důraz na aspekty jiné (Interní materiál firmy Thomas International CZ s.r.o. - Analýzy osobního profilu: Komentář k jejich historii a validitě).

Vyplnění Thomas AOP trvá cca jen 8 minut. Poté vznikne profil osobnosti hodnocené osoby, ve kterém jsou uvedeny její silné stránky a nedostatky, upřednostňovaný způsob komunikace, přínosnost pro podnik, co ji motivuje, z čeho má obavy a jak se chová pod tlakem (vzorová zpráva

AOP je přílohou č. 8). Vyplněním AOP získá zaměstnavatel okamžitý přístup k 18 zprávám, které mu umožní zařazovat správné typy lidí do vhodných funkcí, vytržít životopisy a účinně vést, řídit, školit a rozvíjet svůj personál. Všechny tyto zprávy jsou součástí systému Thomas a zaměstnavatel si může vybrat tu, která se mu aktuálně nejvíce hodí, např. Jak řídit tohoto člověka, Potřeby vzdělávání, Silné stránky a možné nedostatky atd.

Analýza osobnosti je samostatný seznam přídavných jmen, obsahuje 24 skupin po čtyřech přídavných jménech či souslovích. Respondenti si z každé skupiny vybírají dvě přídavná jména, přičemž jedno je má vystihovat nejvíce (X) a druhé nejméně (O). Tento postup se opakuje 24krát, to znamená, že se jedná o 48 vybraných přídavných jmen z celkem 96. (Thomas International CZ: Testy Thomas).

AOP má být především strukturovaným nástrojem pro vedení pohovoru za jakýmkoliv účelem. Vznáší zásadní a k podstatě věci mířící otázky týkající se požadavků kladených na jednotlivé pracovní úlohy. Závěry, které vyvozujeme z informací získávaných prostřednictvím rozsáhlého systému výkazů a zpráv, jsou podpořeny dlouholetými zkušenostmi klinických pozorování prováděných přímo na pracovištích. Při správném používání tyto závěry zamezují nepříznivým vlivům a nechtěným vedlejším účinkům, které s sebou nesou tradiční nestrukturované pohovory a hodnocení. (Interní materiál firmy Thomas International CZ s.r.o. - Analýzy osobního profilu: Komentář k jejich historii a validitě).

3.2.3.2.2 360° zpětná vazba

Dotazník Thomas360 vytvořila Sarah Hamilton ve spolupráci se společností Thomas International v roce 2006. Nejčastěji je používán pro další rozvoj personálu i jeho vedení a řízení. Zpětná vazba v rozsahu 360° je metoda, při které působnost a výkonnost člověka hodnotí lidé, kteří jej znají v jeho pracovním prostředí nejlépe. Hodnotí se také příslušný jedinec sám, ale hlavně o něm zpětnou vazbu poskytnou jeho vedoucí, kolegové, členové týmu (i přímí podřízení) a zákazníci.

Hodnocení Thomas360 poskytuje objektivní rámec pro zjištění příčin nedostatečné výkonnosti, poznání, jak člověk působí na své okolí, zvýšení sebejistoty i motivace – a pochopení, jak lze zlepšit svou vlastní efektivitu (Thomas International CZ: Testy Thomas, 2013).

Zpětná vazba Thomas360 umožňuje člověku lépe pochopit vlastní působení a výkonnost, protože každý respondent posuzuje jeho vlastnosti a schopnosti ze své perspektivy. Navíc je tato zpětná vazba anonymní a proto mnohem upřímnější.

Dotazník Thomas360 měří schopnosti a dovednosti potřebné pro pracovní zařazení do manažerské funkce, nebo do oblasti prodeje. Ve firmě XY se využívá test pro manažery.

K vlastnostem a schopnostem potřebným pro vedení patří:

- vize
- elán
- ovlivňování
- komunikace
- týmová práce
- organizační schopnosti
- manažerské schopnosti
- řešení problémů
- strategický přístup

Respondenti hodnotí výkonnost jedince v každé ze shora uvedených vlastností/schopností body v rozsahu od 1 do 7 (1 znamená, že se v tomto směru musí hodnocený jedinec zlepšit, 7 znamená, že je v tomto směru výjimečně dobrý). Navíc se respondent v jedné části hodnocení vyjádří komentářem svými vlastními slovy. Výsledná zpráva obsahuje skóre od všech respondentů a také zdůrazňuje oblasti, kde se objevily největší rozdíly mezi sebehodnocením a hodnocením od respondentů. Tím se hodnocenému jedinci ozřejmí oblasti, ve kterých má o sobě mylné mínění (Thomas International CZ: Testy Thomas, 2013).

3.2.3.3 *Hodnotící pohovor*

Hodnotícímu pohovoru věnuji trochu více prostoru, protože to je klíčová metoda hodnocení ve firmě XY. Dá se říci, že všechny předešlé metody, které jsou používány, jsou podkladem pro hodnotící pohovor.

Hodnotící pohovor ve firmě XY navazuje na hodnotící dotazník, 360° zpětnou vazbu a na analýzu osobnostního profilu. Tyto tři metody tvoří materiální podklad pro tento pohovor. Pohovory se liší podle toho, zda jde o pohovor půlroční, nebo roční.

Hodnotící pohovor se koná vždy v kanceláři ředitelky a jsou přítomni vždy zaměstnanec, jeho vedoucí oddělení, ředitelka a personalistka. Půlročnímu pohovoru předchází pouze hodnotící dotazník a jde na něm především o kontrolu cílů, které byly nastaveny při ročním hodnotícím pohovoru. Půlroční pohovor trvá max. 20 minut a není tolik formální.

Roční pohovor je složitější, protože vychází u zaměstnanců navíc ještě z analýzy osobního profilu a u vedoucích oddělení ještě z 360° zpětné vazby. Tento pohovor trvá cca 30 minut. Na tomto hodnocení nejde tolik o sledování plnění cílů, ale spíše o budoucnost zaměstnance, jeho další vzdělávání a rozvoj. S tímto pojetím rozhovoru se setkáváme i v odborné literatuře. Wagnerová např. uvádí, že rozhovor by se měl obecně zaměřit na motivaci a rozvoj. Měl by být kladen důraz na zlepšení výkonnosti jako celku a na odlišení širších potřeb rozvoje jedince. Měl by být orientován na budoucnost a na rozvoj spíše než na minulost. Pravidlem je, že minulost je prospěšná pouze tehdy, pokud nás učí o dnešku a zítřku (Wagnerová, 2008, s. 84).

Celý pohovor probíhá tímto způsobem:

- 1) **Přivítání** – v této části se hodnotitelé snaží navodit komunikativní klima, opakovaně vysvětlit zaměstnanci účel hodnocení a seznámit se strukturou hodnocení.
- 2) **Sebehodnocení zaměstnance** – pohovor začíná vždy sebehodnocením zaměstnance. Toto doporučuje také Wagnerová, která zmiňuje,

že zaměstnanci jsou spokojenější s výsledky hodnocení, pokud mají možnost volně mluvit o své výkonnosti (Wagnerová, 2008, s. 83).

- 3) **Hodnocení vedoucího** – na sebehodnocení zaměstnance navazuje hodnocení vedoucího.
- 4) **Vyjasnění rozporů, konkrétní příklady** – jelikož sebehodnocení zaměstnance a hodnocení vedoucího může být rozdílné, je třeba si některé věci vyjasnit. V této části se uvádějí konkrétní příklady a argumentace, aby došlo k pochopení mezi hodnoceným a hodnotitelem.
- 5) **Hodnotící dotazník, Analýza osobnostního profilu** – po vyjasnění jednotlivých rozporů se po té se zaměstnancem projde hodnotící dotazník, kde se rozeberou případné nejasnosti, a zaměstnanec může upřesnit, co měl v konkrétních odpovědích přesně na mysli. Projednávají se také rozdíly v tabulce s hodnocenými kritérii, protože jak jsem již zmínila výše, kritéria boduje zvlášť hodnocený i hodnotitel a zde se ujasňují případy, kdy dochází k většímu číselnému rozdílu mezi hodnoceným a hodnotitelem. Dále se přihlíží také k analýze osobnostního profilu, která může naznačovat jisté pracovní výkyvy či stres pracovní povahy. Na personalistovi potom je, aby se snažil tyto stresy identifikovat a se zaměstnancem odstranit.
- 6) **Mzda, vzdělávání** – dále jsou dohodnuty také výkonnostní cíle na příští období a náprava výkonnostních problémů z minulosti. Se zaměstnancem je projednána mzda a případné odměny. Často se také stává, že právě hodnotící pohovor využije zaměstnanec jako příležitost říci si o zvýšení platu. Diskuze o vzdělávání zahrnuje především konkrétní typy školení, které by zaměstnanec chtěl absolvovat, nebo naopak vedoucí chce, aby absolvoval. Tato školení mají pomoci zaměstnanci vyhnout se problémům do budoucnosti a pomoci mu v jeho práci.
- 7) **Zakončení, rozloučení** – na závěr pohovoru jsou shrnuta klíčová sdělení a dohodnutá opatření.

3.3 Návaznost hodnocení zaměstnanců na další personální činnosti

Jak jsem již zmínila v terminologické části, hodnocení zaměstnanců by mělo spolupracovat s ostatními personálními činnostmi ve firmě. Ve firmě XY je hodnocení zaměstnanců využíváno k mnoha dalším personálním činnostem.

Hodnocení zaměstnanců bývá nejčastěji spojováno s **odměňováním**. Ani firma XY netvoří výjimku a hodnocení zde slouží jako podklad pro odměňování, o kterém se rozhoduje na ročním hodnotícím pohovoru. Zaměstnanci může být změněna fixní složka mzdy, což se však neděje tak často, ale na základě ročních výsledků jsou rozdělovány odměny. Pro rozdělování odměn je podkladem právě roční hodnocení zaměstnanců, protože vedoucí oddělení má k dispozici budget, který může rozložit mezi své oddělení a je jen na něm, jak toto rozdělení provede. Hodnocení zaměstnanců je zde velmi důležitým podkladem pro toto rozhodnutí.

Hodnocení zaměstnanců ve firmě XY také úzce spolupracuje s **analýzou pracovních míst**. Analýza pracovních míst je podkladem pro vytvoření hodnotících kritérií, ale zároveň je hodnocení zaměstnanců podkladem pro změnu popisu pracovních míst. Každá organizace totiž prochází změnami a ty se odrážejí v pracovních povinnostech zaměstnanců (rozšiřování pracovní náplně, specializace atd.) a v požadavcích na úroveň jejich kompetencí. Tyto změny jsou často při hodnocení zjištěny a na jejich základě je po té upraven popis pracovní pozice.

Další personální oblastí, která vychází z hodnocení zaměstnanců je **rozvoj a vzdělávání zaměstnanců**. Zaměstnanci mají možnost v rámci hodnotícího dotazníku navrhnout svůj další rozvoj a také další oblast vzdělávání, ve které by se chtěli zdokonalit. Jejich návrhy jsou po té prodiskutovány v rámci hodnotícího pohovoru a tvoří důležitý podklad pro rozhodnutí managementu firmy, jak bude u daného zaměstnance další rozvoj a vzdělávání probíhat.

Ve firmě XY je hodnocení zaměstnanců také v úzké spolupráci s **motivačním systémem**, ačkoli motivace v odborné literatuře často nebývá zmiňována jako činnost, která má přímou souvislost s hodnocením. Jak jsem již výše popsala hodnotící dotazník ve firmě XY, součástí tohoto dotazníku je také tabulka motivačních faktorů, ze kterých má zaměstnanec vybrat ty, které si myslí, že ho nejvíce motivují. Z toho vyplývá, že motivace je ve firmě XY zahrnuta do hodnocení pracovníků jako jeho dílčí složka a tudíž jsou tyto dvě personální činnosti v úzké vazbě.

Tímto jsem uzavřela kapitolu deskripce hodnotícího systému ve firmě XY a nyní se budu zabývat určením nedostatků v systému hodnocení a návrhu na jeho zlepšení.

4 Nedostatky v systému hodnocení ve firmě XY a návrhy na jejich zlepšení

V předchozí kapitole jsem popsala systém hodnocení ve společnosti XY a nyní se budu věnovat jeho nedostatkům a pokusím se navrhnout jeho zlepšení. Tak, jak jsem měla možnost poznat hodnotící systém společnosti XY, soudím, že firma XY nepotřebuje implementovat nový systém hodnocení zaměstnanců, ale spíše zlepšit stávající zavedený systém, aby byl co nejvíce efektivní.

V této kapitole se tedy pokusím nejprve identifikovat nedostatky nastavených kritérií hodnocení a po té jednotlivých metod, tak, jak jsou v současné době používány.

4.1 Kritéria

Jak jsem uvedla v terminologické části, kritéria hodnocení hrají klíčovou úlohu v celém hodnotícím procesu. Je třeba si uvědomit, že firmy přicházejí o mnoho schopných pracovníků nikoliv proto, že by byli nespokojeni se svým hodnocením a příjmem, ale jsou nespokojeni s tím, že neznají kritéria, která hrají při hodnocení a odměňování důležitou roli (Kubeš – Spillerová – Kurnický, 2004, s. 145).

Firma XY hodnotí podle 5 kritérií, které jsem uvedla v předchozí kapitole:

- samostatnost, předávání informací vedoucímu
- odbornost
- komunikační dovednosti a schopnost prezentovat firmu
- respektování pravidel firmy XY, pokynů nadřízených a loajalita
- schopnost pracovat v týmu, spolupracovat s ostatními a pomáhat ostatním

Jak jsem uvedla v terminologické části, typy kritérií hodnocení se podle různých autorů liší, v zásadě se ale shodují na tom, že kritéria by měla vycházet z:

- dosažených výsledků
- pracovního chování
- dovedností (např. Bělohávek, 2000; Koubek, 2007; Wagnerová, 2008).

Kritéria ve firmě XY se ale zaměřují pouze na pracovní chování a osobní kvality člověka a zcela ignoruje výsledky. Doležal a spol. tvrdí, že hodnocení pracovníků má nejen velký vývoj na motivaci a rozvoj pracovníků, ale také na projektové a organizační výsledky. Klíčovou úlohu právě v projektovém managementu musí sehrát hodnocení skutečně dosažených výsledků. Rozhodně lze doporučit, aby pojem výsledky nebyl chápán pouze jako výsledky, kterých jedinec dosáhl pro organizaci, ale aby předmětem hodnocení byly i výsledky, kterých jedinec dosáhl v oblasti rozvoje. Obě skupiny výsledků jsou pro vzájemně výhodnou spolupráci organizace s jedincem důležité (Doležal – Máchal – Lacko, 2009, s. 450).

Jak navíc poukazuje Mohelská a spol. kritéria výsledků umožňují jako jediná měření, ostatní kritéria jsou neměřitelná a založená na subjektivním přístupu (Mohelská – Rošícký – Šabatová, 2003, s. 90). Takto nastavená kritéria jsou nedostatečná, protože jsou pouze subjektivní a nevychází z žádných objektivních ukazatelů. Pokud jsou kritéria založena jen na subjektivitě a neodrážejí reálný pracovní výkon a výsledky, mohou být pro zaměstnance značně demotivující.

Doporučovala bych tedy mezi kritéria hodnocení zahrnout nějaká objektivní kritéria a jasně měřitelné aspekty, jak projektoví manažeři skutečně vykonávají danou práci. Ostatní kritéria tak, jak jsou zavedena nyní, mohou být dobrými doplňkovými kritérii, ale nelze hodnocení zakládat pouze na subjektivních kritériích. Podle Koubka je základem výslovně definovat, jaký výkon je žádoucí a přijatelný. Je třeba tyto normy stanovit výslovně a písemně.

Normy by měly umožňovat rozlišování pracovníků podle jejich výkonu (Koubek, 2001, s. 201).

Co se týká současných kritérií, kromě toho, že bych navrhovala zavést kritérium výsledku, některá kritéria bych doporučila rozdělit, protože si myslím, že tak budou lépe hodnotitelná. Např. kritérium Samostatnost, předávání informací vedoucímu spolu úplně jednoznačně nesouvisí. Jak je vidět v příloze č. 2 to, že jedinec poskytuje např. neúplné informace vedoucímu, ještě neznamená, že není samostatný a efektivně neplní vlastní pracovní činnost. Pro jedince u kterého jsou tyto dvě složky daného kritéria v rozporu, je složité určit správný numerický stupeň daného kritéria, protože neví, podle jakého aspektu se má rozhodnout, zda podle samostatnosti nebo předávání informací vedoucímu. Tato kritérium bych tedy doporučila rozdělit na dvě samostatná kritéria. Podobně bych postupovala u kritéria Komunikační dovednosti, schopnost prezentovat firmu.

Dále bych doporučila více upřesnit jednotlivé numerické stupně. Jak je vidět např. v příloze č. 4 – podklad pro hodnocení kritéria Respektování pravidel firmy XY, pokynů nadřízených, loajalita – rozhodnutí mezi stupněm 4 a 5 se liší v jednom jediném slově, jinak jsou stupně popsány úplně stejně. Takových příkladů jsem našla více, ale na tomto je dle mého názoru nejvíce vidět nedostatečné rozlišení a nejasnost jednotlivých stupňů. Takto rozepsané bodové hodnocení postrádá smysl, protože slovní popis daných numerických stupňů má pomoci zaměstnanci snadněji určit daný stupeň a předejít nejasnostem. V tomto případě ale zaměstnanci tento popis příliš neulehčuje určit daný stupeň, protože rozdíly mezi nimi nejsou dost zřetelné a to může na hodnotícím pohovoru vést k nedorozuměním mezi ním a vedoucím.

Abych shrnula nedostatky, které jsem zaznamenala a doporučení ohledně hodnotících kritérií, myslím si, že všechna kritéria by neměla být založena na subjektivitě a je nutné zavést alespoň jedno objektivní měřitelné kritérium. Dále bych doporučila rozdělit některá současně nastavená kritéria a prezentovat je samostatně, protože to může pomoci k jeho lepšímu určení. V poslední řadě bych doporučila přesněji identifikovat popis jednotlivých

numerických stupňů, protože některým hodnotám odpovídá téměř totožný popis, a tudíž nijak neulehčují rozhodování v určení daného stupně, ba naopak.

4.2 Metody hodnocení

Podle Hroníka je metody třeba namíchat tak, aby hodnocení mělo výstup k odměňování i k rozvoji, jednoznačně formulovalo cíle a úkoly, vedlo k zapojení pracovníka do procesu hodnocení a znamenalo provázání každodenního a systémového hodnocení. Počet užitých metod musí být zároveň co nejmenší, aby se z hodnocení nestal byrokratický úkol, který zabírá čas. Při vytváření souboru metod musíme mít na paměti zásady, že nejdříve musíme znát kritéria hodnocení a teprve pak můžeme vybírat metody (Hroník, 2006, s. 77).

Metody hodnocení zaměstnanců ve firmě XY jsou dostačující pro potřeby firmy, a proto není třeba je nějak násilně měnit. Přesto zde najdeme určité rezervy, a to především v jejich využití.

4.2.1 Hodnotící dotazník

Hodnotící dotazníky tak jak je ukázáno v příloze č. 6 a 7 jsou podle mého názoru nepřehledně strukturovány a i když se snaží o vytvoření jednotných kompaktních celků, členění dotazníků by mohlo být přehlednější.

Půlroční dotazník je až příliš stručný. Bodování kritérií je jasné, ale problém nastává v další části vlastního slovního komentáře ke třem uvedeným bodům: komunikace ve firmě, zpětná vazba od vedoucích, vzdělávání (v jaké oblasti, požadavky na konkrétní kurzy). Bod komunikace ve firmě není jednoznačně formulován a každý pracovník si ho může vyložit po svém, což po té značně snižuje vypovídající hodnotu.

Jelikož je půlroční hodnotící dotazník podklad pro následný rozhovor, k objasnění a vysvětlení těchto bodů dojde na hodnotícím pohovoru. Přesto bych ale doporučovala více specifikovat tyto tři body a rozvést je už přímo v dotazníku, aby se předešlo možným nejasnostem.

Roční hodnotící dotazník je více obsáhlý a zaměřuje se více na rozvoj a motivaci zaměstnance. Ačkoliv je snaha otázky v tomto dotazníku řadit podle tematických celků, doporučovala bych tento dotazník více zpřehlednit a jasně oddělit jednotlivé sekce – např. utvořit tři jasně oddělené celky – samotné hodnocení, motivace a další rozvoj, tak jak je naznačeno v současném dotazníku. Letos byl hodnotící dotazník rozšířen o nový bod – rozvojový cíl zaměstnance na příští rok, a jelikož jde o novou položku, bylo by vhodné zaměstnancům objasnit, co přesně si mají pod tímto pojmem představit.

U obou dotazníků platí, že jsou formulovány velmi obecně, což sice dává zaměstnancům prostor pro vyjádření, ale zároveň hrozí, že zaměstnanec si tento termín vyloží jinak, než si zaměstnavatel myslí a výpovědní hodnota takového dotazníku je potom velmi nízká. Doporučovala bych proto co nejvíce specifikovat dané body, aby nemohlo dojít k různým výkladům daných bodů.

4.2.2 Hodnotící pohovor

Hodnotící rozhovor ve firmě XY, tak jak jsem ho popsala výše, je v souladu s teoretickými postupy vedení rozhovoru. Co se týká obsahu rozhovoru, jsou zde projednány jak výsledky, tak další vývoj a rozvoj zaměstnance. V hodnotícím rozhovoru ve firmě XY tedy neshledávám žádné závažné chyby, ale přesto by se i zde našel prostor pro zlepšení.

Ačkoliv se to může zdát jako nepodstatné, důležité je pro psychologii pohovoru také místo, kde je pohovor veden. Ve firmě XY se pohovor koná v kanceláři ředitelky, tudíž na „domácí půdě“ hodnotitele. Podle Hroníka kancelář hodnotitele umožňuje sice lepší přípravu (rozsazení) a servis (občerstvení, vytištění potřebných formulářů atd.), ale nevýhodou je formalizace vztahu hodnotitel – hodnocený, tím, že hodnocený je tzv. povolán a může se cítit „na koberečku“ (Hroník, 2006, s. 104).

Podle Hroníka je vhodnější hodnocení na neutrální půdě. Neutrální půdou může být např. zasedací místnost. Ta poskytuje stejné možnosti přípravy, jako na půdě hodnotitele. Výhodou je zpráva o tom, že hodnocení bude ryze pracovní a že se nehraje na to, kdo je výš a kdo níž. Další výhodou

je velmi dobrá eliminace rušení. Nevýhodou může být neosobní prostředí, ve kterém není nikdo doma. Výhody však podle Hroníka jednoznačně převažují nad nevýhodami, a hodnocení na neutrální půdě uvádí, jako nejvhodnější (Hroník, 2006, s. 104).

Místo rozhovoru možná nehraje zásadní roli, ale zmiňuji to zde především proto, že na rozdíl od odstranění závažných chyb, je toto věc, která se dá změnit celkem jednoduše a prakticky okamžitě.

Další zlepšení by jistě přineslo i hodnocení odcházejících zaměstnanců. Ve firmě XY se totiž již zaměstnanci, kteří firmu opouštějí, neúčastní hodnocení. Jak jsem zmínila výše v kapitole organizační struktura, počet zaměstnanců se často mění a s tím dochází i k časté změně organizační struktury. Tento fakt by si sám o sobě zasloužil více prostoru, ale v každém případě i odcházející zaměstnanec má právo na zhodnocení jeho výkonu. Při odcházení je navíc zaměstnanec uvolněnější, nesnaží se zaměstnavateli zalíbit, a tak můžeme zjistit případné problémy ve společnosti, analyzovat je a snažit se je minimalizovat. Např. pokud více odcházejících pracovníků uvede shodný důvod pro jejich rozhodnutí opustit společnost, je to impulsem pro zavedení takových opatření, která by nespokojenosti a odlivu pracovníků zamezovala. Převážná většina manažerů je ve skutečnosti přesvědčena, že nejvíce zaměstnanců odchází, protože jsou odlákáni lepšími nabídkami. Manažeři ale přehlíží fakt, že prvotní stimuly, kvůli kterým začnou zaměstnanci naslouchat konkurenčním nabídkám, jsou často pod jejich vlastní kontrolou. Odcházející zaměstnanci tak mohou být cenný zdroj informací k identifikaci různých problémů ve firmě a je proto škoda, že není využíván (Branham, 2009, s. 13-15).

4.2.3 Testy Thomas

Na tomto místě bych nejdříve chtěla vyzdvihnout to, že firma XY používá testy Analýzu osobnostního profilu a test 360° zpětné vazby. V menších firmách toto není zcela obvyklé a je zde vidět snaha zavést kvalitní systém hodnocení zaměstnanců, který se na jednotlivé zaměstnance dívá komplexně, z různých úhlů pohledu.

Jak jsem však měla možnost zjistit, tyto testy se bohužel používají jen k hodnocení zaměstnanců a nemají ve firmě další využití. To je podle mého názoru velká škoda, protože když už firma za tento test platí, tak by se měla pokusit získat z testů co největší množství informací o daném jedinci. Na rozdíl od zaměstnanců má totiž personalista přístup nejen ke shrnující zprávě, ale k dalším 18 zprávám, které může využít. Test Analýzy osobnostního profilu se dá využít např. také pro:

- výběr a přijetí vhodného uchazeče o zaměstnání
- určení jedinců vhodných pro povýšení do náročnější funkce
- sestavování a stmelování týmů
- zjišťování míry motivace a pracovní morálky, aby se předešlo odchodům
- zjišťování konkrétních oblastí vyžadujících rozvoj, aby se maximálně využil potenciál personálu
- zvyšování výkonnosti
- řešení problémů v týmu
- posilování motivace i při **hodnocení zaměstnanců** (Thomas International: Testy Thomas, 2013).

Z toho výčtu je vidět, že tento test se dá využít v mnoha dalších personálních činnostech, a proto je velká škoda, že je využíván pouze pro hodnocení zaměstnanců. Mé doporučení v této oblasti je proto maximálně využít testy k dalším personálním činnostem. Jak jsem měla možnost nahlédnout do jednotlivých zpráv, jejich další využití ve firmě XY vidím přinejmenším v oblasti motivace zaměstnanců a dalším vzdělávání.

4.3 Zavedení kompetenčního modelu

Jak jsem popsala výše, firma XY má zavedený systém, který odpovídá struktuře a potřebám firmy a tento systém se zdá být s jistými úpravami dostačující. Přesto bych navrhovala do budoucna zavést kompetenční model jako nástroj k hodnocení zaměstnanců. Ačkoliv se to možná může zdát v takto malé firmě zbytečné, myslím si, že vytvoření tohoto modelu se firmě vyplatí a navíc se tento model stává čím dál více standardem v oblasti lidských zdrojů. Hroník např. uvádí, že v současné době neexistuje jiný nástroj, který by vytvořil výkladový rámec pro personální činnosti (Hroník, 2007, s. 73). Kompetenční modely se uplatňují stále častěji, a to nejen ve velkých firmách. Tradiční popis práce s povinnostmi a úkoly, které má pracovník v určité pozici vykonávat, je nepružný. Přístup přes kompetence dokáže dobře rozlišit mezi průměrným a nadprůměrným výkonem a dokáže předvídat úspěšnost pracovníka na dané pozici (Kubeš – Spillerová – Kurnický, 2004, s. 155). Jak jsem již zmínila výše při popisu organizační struktury, ve firmě XY tvoří většina zaměstnanců projektové manažery, což usnadňuje, jak hodnocení zaměstnanců, tak možnou tvorbu kompetenčního modelu. Zavedení kompetenčního modelu projektového manažera by poskytlo základ pro většinu personálních činností ve firmě a umožnilo vytvoření integrovaného systému řízení.

Cílem této části není vytvořit kompetenční model, ale poukázat na výhody, které může zavedení kompetenčního modelu firmě přivést a poskytnout argumentační základnu pro toto zavedení. V této části nejdříve uvedu, co termín kompetence znamená a jaké typy kompetencí můžeme rozeznat. Potom vysvětlím, co znamená pojem kompetenční model, přístupy k jeho tvorbě, fáze jeho tvorby a výhody implementace tohoto modelu.

4.3.1 Kompetence

Pojem kompetence se rozlišuje ve dvou základních významech:

1. Kompetence jako pravomoc, oprávnění udělené nějakou autoritou nebo patřící nějaké autoritě.

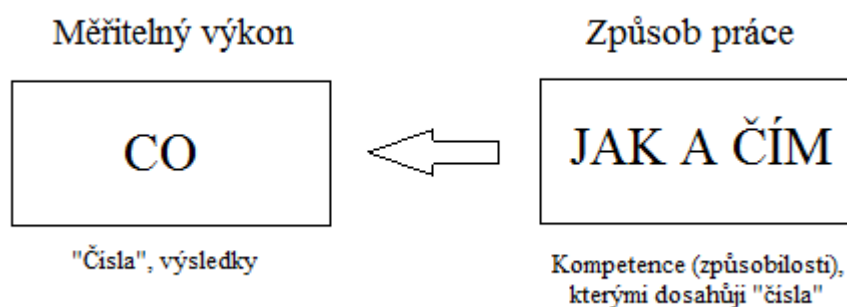
2. Kompetence jako schopnost vykonávat nějakou činnost, umět ji vykonávat, být v ní kvalifikovaný (Kubeš – Spillerová – Kurnický, 2004, s. 14).

Rozdíl mezi těmito dvěma významy se dá jednoduše popsat takto: pojem kompetence v prvním případě je něco, co je dáno zvenku, kdežto druhý význam odkazuje na vnitřní kvalitu člověka (Kubeš – Spillerová – Kurnický, 2004, s. 14).

Definic kompetencí existuje celá řada a ani dnes se autoři přesně neshodnou, co vše do pojmu kompetence patří. V zásadě se však autoři shodují na tom, že kompetence se vždy projevuje v určité podobě chování.

Podle Hroníka je kompetence trs znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, který podporuje dosažení cíle. Tento trs pozorujeme ve vzorku chování. Vzorek chování je definován časově a logicky ohraničenou částí chování. Ve vzorku chování můžeme identifikovat vícero kompetencí. Kompetence tedy nejsou pouhými dovednostmi. Jsou to pozorovatelné způsoby, pomocí kterých dosahujeme efektivních výkonů (Hroník, 2007, s. 61).

Definic kompetencí se objevuje mnoho – některé z nich více akcentují vlastnosti a některé chování.



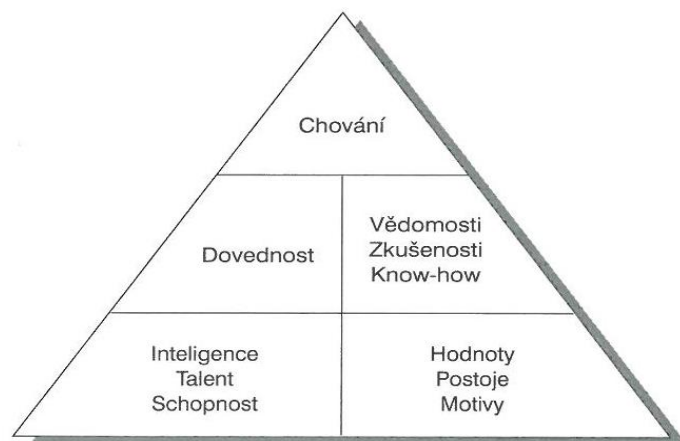
Obr. č. 3: Vztah mezi měřitelným výkonem a kompetencemi (Hroník, 2007, s. 62)

Rozlišení způsobu práce a výsledků nám umožňuje daleko cíleněji řídit výkon. Funkční kompetenční model obsahuje takové kompetence, jejichž rozvojem následně, byť s určitým zpožděním, zvyšujeme výkonnost (Hroník, 2007, s. 62). Odlišení způsobu od výsledku vede k následující definici pojmu kompetence: „*Kompetence je množina chování pracovníka, které musí v dané pozici použít, aby úkoly z této pozice kompetentně zvládl.*“ (Woodruffe in Kubeš – Spillerová – Kurnický, 2004, s. 27). Pokud je pracovník kompetentní, tedy plní svěřený úkol dobře nebo na vynikající úrovni, znamená to, že jsou splněny tři předpoklady:

- je vnitřně vybaven vlastnostmi, schopnostmi, vědomostmi, dovednostmi a zkušenostmi, které k takovému chování nezbytně potřebuje,
- je motivovaný takové chování použít, tedy vidí v požadovaném chování hodnotu a je ochoten tímto směrem vynaložit potřebnou energii,
- má možnost v daném prostředí takového chování použít (Kubeš – Spillerová – Kurnický, 2004, s. 27).

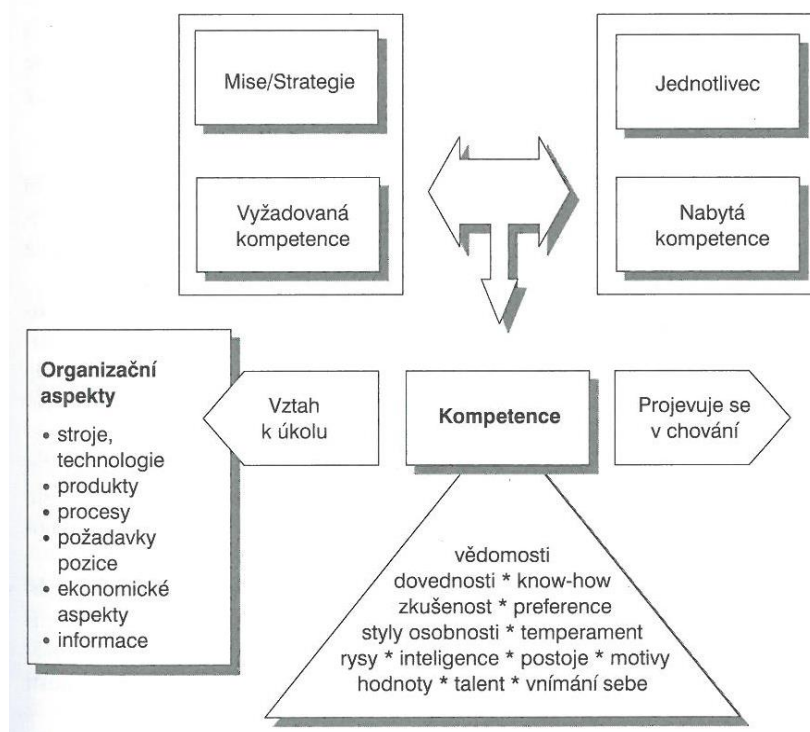
Aby manažer mohl být kompetentní, musí být splněny všechny tři podmínky současně. Z praktického hlediska má smysl hovořit o kompetenci pouze ve vztahu ke konkrétnímu úkolu, pozici nebo funkci. Pokud známe nároky, které na člověka klade konkrétní pozice, umíme vyžadované kompetence identifikovat (Kubeš – Spillerová – Kurnický, 2004, s. 27).

Kompetence je poměrně stabilní charakteristika osobnosti. To znamená, že pokud poznáme úroveň rozvoje kompetencí, umíme se značnou jistotou předvídat kvalitu chování člověka v širokém rozsahu řešení situací nebo pracovních úkolů. Pokud jednou manažer kompetenci má, umí ji projevit v jakékoliv firmě a na jakékoliv úrovni řízení. Kompetence nám napovídá, jakým způsobem se bude její nositel chovat, myslet a projevovat v určitém typu situací. Jednotlivé složky osobnosti, které do kompetence vstupují, ukazuje následující obrázek:



Obr. č. 4: Hierarchický model struktury kompetence (Kubeš – Spillerová – Kurnický, 2004, s. 28)

Následující obrázek zobrazuje místo kompetence v pracovním kontextu. Strategie firmy a úkoly z ní vyplývající vyžadují od zaměstnanců určitou množinu kompetencí, bez kterých není možné danou strategii uskutečnit. Protože firma funguje v dynamickém prostředí, nároky na kompetence (na jejich druh a úroveň) se v čase mění.



Obr. č. 5: Schéma konceptu kompetence podle Harzallaha a Vernadata (Kubeš – Spillerová – Kurnický, 2004, s. 29.)

4.3.1.1 Typy kompetencí

Kompetence můžeme dělit dle řady typologií a v teorii i praxi se setkáváme s velkým množstvím druhů a způsobů členění kompetencí.

Jedno ze základních dělení kompetencí je dělení podle Spencera a Spencera, kteří dělí kompetence do dvou kategorií podle toho, jak mohou předpovídat výkon v dané pozici na:

- **Prahové kompetence** – základní charakteristiky, které každý pracovník potřebuje pro danou pozici jako minimální, aby plnil přidělené úkoly. Tyto kompetence však nerozlišují mezi pracovníky vynikajícími a průměrnými. Jde o základní nevyhnutelné dovednosti, bez kterých by člověk nemohl danou pozici vůbec zastávat.
- **Odlišující kompetence** – rozlišují nadprůměrné vynikající výkony od průměrných. Vytvářejí nadstavbu nad prahové kompetence. (Kubeš – Spillerová – Kurnický, 2004, s. 32).

Mezi další členění patří např. Tyronovo. Toto členění je založeno na typu práce a na něj navázaných potřebných dovednostech. Výsledný profil konkrétní pozice vzniká jako kombinace dovedností z tří následujících kategorií:

- **Manažerské kompetence** (řešení konfliktů, manažerské plánování...)
- **Interpersonální kompetence** (prezentační dovednosti, komunikace, aktivní naslouchání, kooperace...)
- **Technické kompetence** (programování, sestavování rozpočtu...) (Bartoňková, s. 87-88).

Jedno z nejčastějších členění kompetencí je členění základních kompetencí, což jsou kompetence, které představují silné stránky organizace. Základní kompetence můžeme charakterizovat takto:

- jsou to jedinečné a konkurencí těžko napodobitelné či nenapodobitelné schopnosti, které organizace dokáže dokonale využít s vynaložením

minimálního úsilí a zdrojů, které přinášejí jedinečnou hodnotu zákazníkům.

- jsou souborem strategicky nejdůležitějších, hodnotu vytvářejících dovedností v organizaci. Pro danou organizaci jsou to charakteristické přednosti.
- jsou to konkurencí nenapodobitelné klíčové schopnosti, které umožňují vstup na široké spektrum nenapodobitelných trhů (Bartoňková, 2010, s. 90).

Základní kompetence se tak dělí na tři skupiny:

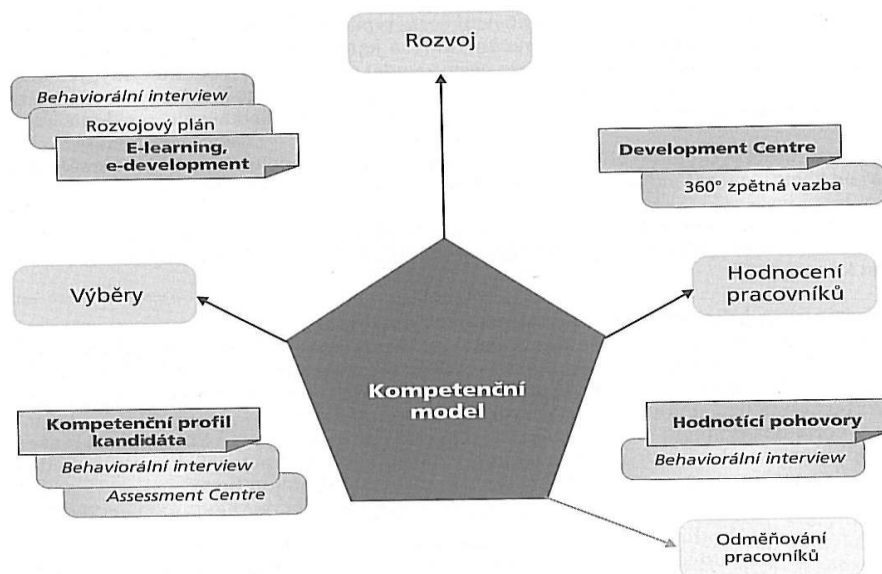
- **individuální kompetence** – znalosti, dovednosti a schopnosti, které odlišují špičkové zaměstnance od průměrných,
- **organizační kompetence** – univerzální charakteristiky úspěšných organizačních systémů bez ohledu na odvětví (např. řízení rizika, plánování práce, organizování zdrojů atd.),
- **klíčové kompetence** – kompetence, které odlišují organizaci od konkurentů v rámci odvětví a vytvářejí konkurenční výhodu (Bartoňková, 2010, s. 90-92).

Tímto jsem vysvětlila, co znamená pojem kompetence a jaké druhy kompetencí můžeme identifikovat a nyní přejdu ke kompetenčnímu modelu.

4.3.2 Kompetenční model

Kompetenční model představuje určitým způsobem uspořádané kompetence. Obsahuje jednotlivé kompetence, které jsou vybrány ze všech možných kompetencí a uspořádány podle určitého klíče. Kompetenční model reprezentuje, jak (jakými procesy a jakým přístupem k práci) a čím (s kterými vstupy a předpoklady) lze dosáhnout měřitelného výsledku (Bartoňková, 2010, s. 96).

Kompetenční model vytváří výkladový rámec pro nejvýznamnější personální činnosti, jak je vidět na následujícím obrázku:



Obr. č. 6: Uplatnění kompetenčního modelu (Hroník, 2007, s. 70)

Funkční kompetenční model můžeme charakterizovat těmito body:

- **Propojující** – je zde jasná návaznost na strategii společnosti, vytváří výkladový rámec pro personální činnosti a propojuje je.
- **Uživatelsky přátelský** – tato charakteristika bývá označována jako nejpodstatnější. Uživatelé kompetenčního modelu jsou všichni manažeři společnosti, tudíž musí být srozumitelný a sdělitelný. Jednoduchost v tomto pojetí však neznamena zjednodušení, jednoduchost musí vystihnout podstatu věci.
- **Jednotný** – tzn. fungující napříč společností. Může mít několik variant odvozených od stejného základu s řadou sdílených kompetencí. Jednotný kompetenční model také sjednocuje jazyk ve společnosti přirozeným způsobem, protože podle něj probíhá řada personálních činností.
- **Široce využitelný** – tzn., že poskytuje jedno výkladové schéma pro výběr, hodnocení, rozvoj, vzdělávání a v některých organizacích také pro odměňování zaměstnanců.
- **Sdílený** – tzn., že uživatelům není předkládán jako hotový. Je-li nereálné, aby jeho spoluautory byli všichni ve firmě, je třeba, aby měli možnost si jej sami zvnitřnit. Sdílení kompetenčního modelu je potřeba ve firmě aktivně podporovat (Bartoňková, 2010, s. 98-99).

Kompetenční modely stanovují kompetence, které požaduje společnost od zaměstnanců. Objevují se zde kompetence základní, vyplývající z firemních hodnot a týkající se všech zaměstnanců (týmová práce, flexibilita), kompetence průřezové, tedy dovednosti požadované od většiny pracovníků (znalost práce na PC, základy AJ) a kompetence specifické týkající se pouze určitých útvarů (logistika, controlling) (Bělohávek, 2009, s. 25-26).

4.3.2.1 Přístupy k tvorbě kompetenčního modelu

Při tvorbě kompetenčních modelů, podle nichž realizujeme nejen hodnocení zaměstnanců, ale také jejich výběr a rozvoj, bychom měli vycházet z požadavku jednotlivých pozic a z firemních hodnot (Pilařová, 2008, s. 13).

Volba přístupu závisí na více faktorech např. na strategii firmy, záměrech v oblasti lidských zdrojů, stupni rozvoje dané organizace a v neposlední řadě také na faktorech časových a finančních (Kubeš – Spillerová – Kurnický, 2004, s. 27).

Můžeme rozlišit tři přístupy k tvorbě kompetenčního modelu:

1. **Preskriptivní nebo „vypůjčený“ přístup** – organizace nevytváří nové kompetenční modely, ale „vypůjčí“ si hotový model. Tento postup je z hlediska úspory času a financí pro organizaci nejpříznivější. Tento model ale nemusí být ve shodě se specifikami organizace a hrozí zde, že v budoucnu mohou být prováděna personální rozhodnutí na základě posouzení lidí podle kritérií, která důsledně neodlišují jedinečnost organizace.
2. **Kombinovaný přístup** přizpůsobuje už vytvořený model specifikům organizace, ve které je použit. Obvykle se realizuje na základě časově nenáročných metod, tak aby byly zachyceny klíčové rozdíly mezi vypůjčeným modelem a specifiky organizace. Je vhodný především v situaci, když potřebujeme vybrat z většího množství kompetencí takové, které jsou pro danou organizaci kritické, nebo když potřebujeme upřesnit behaviorální popis jednotlivých kompetencí z vypůjčeného modelu tak, aby odpovídaly pozici v dané organizaci.

3. **Přístup šitý na míru** – na rozdíl od kombinovaného přístupu nepracuje s předem známými a definovanými kompetencemi, ale znovu mapuje organizační terén. Tento přístup vyžaduje nejenom důkladnou znalost pozic, pro které se hledají modely, ale i celé organizace a vnějších podmínek, ve kterých působí. Je časově i metodologicky nejnáročnější ze všech tří způsobů (Kubeš – Spillerová – Kurnický, 2004, s. 64-65).

V případě, že by se firma XY rozhodla zavést kompetenční model, tak bych doporučila kombinovaný přístup, protože si myslím, že přístup šitý na míru v takto malé firmě není nutný a byl by finančně a časově velmi náročný a použití preskriptivního přístupu zase svádí k tomu, že už vytvořený model nepřetvoříme potřebám organizace, proto navrhuji právě kombinovaný přístup, který by poskytl dané kompetence jako základ, ale firma by si je poté přizpůsobila svým specifickým potřebám.

4.3.2.2 Fáze tvorby kompetenčního modelu

Pilařová uvádí, že rozhodneme-li se v organizaci hodnotit zaměstnance podle kompetencí, musíme se připravit na velmi náročnou přípravnou fázi, která zahrnuje vytvoření nebo revizi současných popisů pracovních pozic (Pilařová, 2008, s. 17).

Pokud se firma rozhodne vytvořit kompetenční model, neměla by opomenout tyto fáze tvorby kompetenčního modelu:

1. **Vyjasnění cíle projektu** – dříve než firma přistoupí k vytvoření kompetenčního modelu, musí si ujasnit cíle, kterých chce tvorbou kompetenčního modelu dosáhnout. Těchto cílů může být více, protože kompetenční modely dokážou přidat hodnotu všem procesům řízení lidských zdrojů.
2. **Rozsah projektu a cílová skupina** – identifikovat, kterých skupin pracovníků se má model týkat.
3. **Výběr přístupu** – o přístupech k tvorbě kompetenčního modelu jsem se zmínila výše. Jde zde o to vybrat buď preskriptivní, kombinovaný, nebo přístup šitý na míru podle potřeb jednotlivé organizace.

4. **Sestavení projektového týmu** – je důležité, aby v týmu byli lidé, kteří budou odpovědní za implementaci a používání modelu. Neměli by v něm chybět ani manažeři útvarů, kterých se model dotkne. Jedním z prvních úkolů projektového týmu je určit parametry výstupu a podrobný způsob implementace s měřitelnými kritérii úspěchu.
5. **Identifikace různých úrovní výkonu v dané pozici** – je potřebné definovat kritéria efektivního výkonu. Jen tak můžeme identifikovat pracovníky, kteří podávají nadprůměrný, průměrný nebo podprůměrný výkon.
6. **Sběr a analýza dat** – tato fáze představuje tvorbu samotného modelu. Cílem je získat podrobné informace o pracovním místě a na základě toho identifikovat jednotlivé kompetence. Výsledkem je předběžný kompetenční model.
7. **Validizace kompetenčního modelu** – prakticky ověříme, zda model opravdu popsal požadované chování, tzn., zda se můžeme na model spolehnout, když ho použijeme při výběru, hodnocení atd.
8. **Příprava kompetenčního modelu k užívání** – implementace kompetenčního modelu do systému řízení lidských zdrojů (Kubeš – Spillerová – Kurnický, 2004, s. 67-68).

4.3.2.3 Výhody zavedení kompetenčního modelu

Obecnými výhodami kompetenčních modelů jsou:

- sjednocení „jazyka“ manažerů, personalistů,
- poskytování jednotných kritérií pro výběr a hodnocení,
- propojitelnost s vyhodnocením „čísel“,
- základ pro systém hodnocení, odměňování a rozvoj,
- možnost koncipovat cílené rozvojové programy (Hroník, 2006, s. 30).

Další výhodou kompetenčních modelů je, že kompetenční model tvoří most mezi business strategií a personální strategií. Kompetenční model je ale také mostem mezi hodnotami společnosti a popisem práce. Společnost má obvykle jeden soubor hodnot, kterými se řídí. Popisů práce je však více,

a tak i v tomto případě tvoří kompetenční model praktický nástroj spojení (Hroník, 2007, s. 68).

Velkou výhodu vidím v tom, že kompetenční model se stává v rámci řízení lidských zdrojů spojujícím prvkem všech personálních aktivit, což usnadňuje práci obzvlášť v malých firmách, kde nejsou personální útvary, ale personální práce vykonávají jednotlivci.

V oblasti hodnocení zaměstnanců pomáhá kompetenční model především v nastavení celkových kritérií hodnocení a také během hodnotícího pohovoru. Výsledkem hodnocení podle kompetenčního modelu je totiž shoda mezi oběma účastníky hodnotícího pohovoru, a to v následujících bodech:

- aktuální úrovni kompetence,
- vyžadované úrovni kompetence,
- akčním plánem a rozvojových cílech hodnoceného pracovníka,
- formě pomoci při rozvoji kompetencí ze strany nadřízeného (Kubeš – Spillerová – Kurnický, 2004, s. 144).

Kompetenční modely pomáhají výrazně sjednotit pohled na to, co je v budoucnu potřeba a jaké chování bychom měli podporovat, rozvíjet a odměňovat. Zavedení kompetenčního modelu se však nikdy neobejde bez počátečních komplikací. Dohadům je třeba předcházet zejména tehdy, když má kompetenční model sloužit přípravě hodnotícího systému. Kompetenční model vnáší do chování lidí velmi silný prvek měřitelnosti. Tato skutečnost najednou vyvolává obavy, že ze strany managementu bude uplatněn velký a jednostranný tlak na změnu chování lidí. Při hodnocení úrovně kompetencí spočívá těžiště v identifikování takových indikátorů chování, které jsou důkazem o přítomnosti kompetence. Musí existovat jasný pozorovatelný důkaz o přítomnosti a úrovni kompetence (Kubeš – Spillerová – Kurnický, 2004, s. 63).

Bělohávek souhlasí, že kompetenční modely jsou velmi užitečnou oporou pro objektivní vedení hodnotících pohovorů. Při hodnocení srovnáváme všechny zaměstnance podle týchž kritérií a dokážeme jim názorně ukázat,

v čem požadavkům firmy odpovídají a v čem se musejí zlepšit. Zároveň dodává, že pokud v organizaci není zpracován kompetenční model, je lepší si před zahájením pohovorů a posuzováním vytvořit alespoň orientační model, nechceme-li se zaplést do zbytečných zmatků, pochybností či osobních konfliktů se spolupracovníky (Bělohlávek, 2009, s. 27).

Při hodnocení úrovně kompetencí spočívá těžiště v identifikování takových indikátorů chování, které jsou důkazem o přítomnosti kompetence. Musí existovat jasný pozorovatelný důkaz o přítomnosti a úrovni kompetence.

Kubeš a spol. doporučují také propojit hodnocení výkonu a kompetencí s odměňováním. Systém odměňování postavený na hodnocení výkonu a kompetencí je pracovníky vnímán jako objektivní nástroj pro měření jejich přínosu pro firmu. Pracovníci po hodnocení vědí, co mají udělat, aby při budoucím hodnocení dosáhli lepších výsledků (Kubeš – Spillerová – Kurnický, 2004, s. 145).

Důležitou vlastností a podstata kompetencí a kompetenčního modelu je, že reflektuje to, že stejnou věc můžeme dělat různými způsoby a přitom je to v pořádku a prospěšné. Kompetenční model tedy není cestou tvorby standardu, ale cestou k řízení diverzity a výkonu (Hroník, 2007, s. 61-62).

Je jasné, že by implementace kompetenčního modelu ve firmě XY nebyla jednoduchou záležitostí a výsledky této implementace navíc nejsou pozorovatelné hned, ale v delším časovém horizontu, přesto si myslím, že firma XY by měla o zavedení kompetenčního modelu do budoucna uvažovat, protože by tento model tvořil užitečný podklad pro personální činnosti ve firmě a pomohl je více sjednotit.

5 Závěr

Cílem této práce byla deskripce systému hodnocení ve firmě XY, určení nedostatků v systému hodnocení a návrh na jeho zlepšení.

Nejprve jsem vymezila terminologická východiska hodnocení zaměstnanců, která poskytovala podklad celé práci. Po té jsem popsala firmu XY, její strukturu a současný hodnotící systém – jeho kritéria, metody a návaznost na ostatní personální činnosti ve firmě. Vyústěním práce byla identifikace nedostatků v současném systému hodnocení a návrh na jeho zlepšení.

Závěr, ke kterému jsem v této práci došla je, že stávající hodnotící systém je propracovaný na dostatečné úrovni a nejspíše odpovídá současným potřebám firmy. Přesto jsem identifikovala určité nedostatky a pokusila se navrhnout, jak by bylo možné stávající systém zlepšit. Za největší problém stávajícího systému považuji špatně nastavená kritéria hodnocení, protože ta tvoří základ pro hodnocení a pokud jsou špatně nastavena, může se snižovat validita celého hodnotícího systému. Současná kritéria postrádají objektivní aspekty a jsou založena pouze na subjektivních hodnoceních. Co se týká dalších prvků hodnotícího systému (hodnotitelé, metody hodnocení, proces hodnocení atd.), soudím, že jsou dostačující a výraznější chyby jsem neshledala, ale i zde jsem uvedla některá drobná doporučení.

Přesto si myslím, že současný systém je po doporučovaných úpravách pro firmu zatím dostačující a je zde vidět snaha o vytvoření kvalitního hodnotícího systému, který hodnotí zaměstnance podle různých aspektů. Za stěžejní považuji do budoucna navrhnout kompetenční model projektového manažera, který by byl základem hodnocení zaměstnanců, ale také integračním systémem ostatních personálních činností ve firmě. Tento model je ve firmách stále častěji využíván a brzy se stane nezbytností v oblasti personálního řízení. Implementace modelu ve firmě by jistě nebyla jednoduchá záležitost, ale myslím si, že by bylo vhodné o něm začít uvažovat a sbírat podklady pro jeho vytvoření.

6 Anotace

Příjmení a jméno autora: Poldová Leona

Název katedry a fakulty: Katedra sociologie a andragogiky FF UP

Název diplomové práce: Hodnocení zaměstnanců ve firmě XY

Vedoucí diplomové práce: Mgr. Jitka Hanáčková

Počet znaků: 105 244

Počet příloh: 8

Počet titulů použité literatury: 33

Klíčová slova: hodnocení zaměstnanců, systém hodnocení, kritéria hodnocení, metody hodnocení, kompetenční model

Cílem této práce je deskripce systému hodnocení ve firmě XY, určení nedostatků v systému hodnocení a návrh na jeho zlepšení. V terminologické části je zmíněna návaznost na další personální činnosti a vymezeny základní pojmy, které s hodnocením zaměstnanců souvisí. V další části je popsán současný hodnotící systém ve firmě XY. Vyústěním práce je určení nedostatků v tomto hodnotícím procesu a návrh na jeho změny.

7 Použité zdroje

Seznam literatury

1. ARMSTRONG, M.: *Personální management*. 6. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
2. ARTHUR, D.: *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2937-4.
3. BARTOŇKOVÁ, H.: *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.
4. BĚLOHLÁVEK, F.: *Jak řídit a vést lidi*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-308-0.
5. BĚLOHLÁVEK, F.: *Jak vést rozhovor s podřízenými pracovníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2313-6.
6. BLÁHA, J. – MATEICIUC, A. – KAŇÁKOVÁ, Z.: *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.
7. BRANHAM, L.: *7 skrytých důvodů proč zaměstnanci odcházejí z firem*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2903-9.
8. CIMBÁLNÍKOVÁ, L.: *Základy managementu*. 3. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2009, ISBN 978-80-244-2352-4.
9. DOLEŽAL, J. – MÁCHAL, P. – LACKO, B. a kol.: *Projektový management podle IPMA*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2848-3.
10. DVOŘÁČEK, J. – TYLL, L.: *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-010-2.
11. HALÍK, J.: *Vedení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2475-1.
12. HRONÍK, F.: *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1458-2.

13. KOHOUTEK, R. - ŠTĚPANÍK, J.: *Psychologie práce a řízení*, 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství, 2000. ISBN 80-214-1552-5.
14. KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.
15. KOUBEK, J.: *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2202-3.
16. KUBEŠ, M. – SPILLEROVÁ, D. – KURNICKÝ, R.: *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0698-9.
17. KUBÍČKOVÁ, L. – REIS, K.: *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4564-0.
18. MOHELSKÁ, H. – ROŠICKÝ, S. – ŠABATOVÁ, M.: *Personální management: Aplikační systematický přehled*. 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2003. ISBN 80-7041-485-5.
19. PILAŘOVÁ, I.: *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.
20. PLAMÍNEK, J.: *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2796-7.
21. PLAMÍNEK, J.: *Vedení lidí, týmů a firem*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2448-5.
22. ŘEZÁČ, J.: *Moderní management: Manažer pro 21. století*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2009. ISBN 978-80-251-1959-4.
23. STÝBLO, J.: *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-85424-92-4.
24. WAGNEROVÁ, I.: *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.
25. WAGNEROVÁ, I. a kol.: *Psychologie práce a organizace: Nové poznatky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3701-0.

26. WEIHRICH, H. – KOONTZ, H.: *Management*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7.
27. WERTHER, W. B. – DAVIS, K.: *Lidský faktor a personální management*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1992. ISBN 80-85605-04-X.

Další zdroje

28. Internetové stránky firmy XY.
29. Interní materiály firmy XY – hodnotící kritéria.
30. Interní materiály firmy XY – hodnotící dotazník.
31. Interní materiál firmy Thomas International CZ s.r.o. - Analýzy osobního profilu: Komentář k jejich historii a validitě.
32. *Thomas International CZ: O nás*. [online]. © 2002-2012 [cit. 2013-02-17]. Dostupné z: <http://www.thomasinternational.net/cs-cz/on%C3%A1s.aspx>.
33. *Thomas International CZ: Testy Thomas*. [online]. © 2002-2012 [cit. 2013-02-17]. Dostupné z: <http://www.thomasinternational.net/cs-cz/on%C3%A1s.aspx>.

8 Seznam příloh

Příloha č. 1:

Podklady k bodování kritéria Odbornost

Příloha č. 2:

Podklady k bodování kritéria Samostatnost, předávání informací vedoucímu

Příloha č. 3:

Podklady k bodování kritéria Schopnost pracovat v týmu, spolupracovat s ostatními a pomáhat ostatním

Příloha č. 4:

Podklady k bodování kritéria Respektování pravidel, pokynů nadřízených, loajalita

Příloha č. 5:

Podklady k bodování kritéria Komunikační dovednosti, schopnost prezentovat firmu

Příloha č. 6 :

Hodnotící protokol půlroční

Příloha č. 7:

Hodnotící protokol roční

Příloha č. 8:

Analýza osobního profilu – vzorová zpráva