MENDELOVA UNIVERZITA V BRNĚ
Provozně ekonomická fakulta
Ústav managementu

Zvyšování výkonnosti podniku prostřednictvím řízení lidských zdrojů

Disertační práce

Školitel: Prof. Ing. Pavel Tomšík, CSc.

Vypracoval: Ing. Gabriela Kolibáčová, DiplAgrEcon

Brno 2014

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem disertační práci na téma „Zvyšování výkonnosti podniku prostřednictvím řízení lidských zdrojů“ vypracovala samostatně, za použití literatury, pramenů a podkladů, které jsou v práci uvedeny.

V Brně dne 20. 8. 2014

.....

Gabriela Kolibáčová

Poděkování

Děkuji touto cestou své rodině, zejména mamince Marii Zemanové, dceři Kateřině Kolibáčové a manželovi Pavlu Kolibáčovi, bez jejichž spolupráce bych se nemohla při zaměstnání věnovat studiu a výzkumu.

Chci poděkovat všem, kdo mi byli nápomocni radou, nasměrováním, upozorněním na zajímavé zdroje literatury či inspirací při konzultacích.

Zvláštní poděkování patří pracovníkům Ústavu managementu Mendlovy univerzity v Brně, v čele s panem prof. Ing. Pavlem Tomšíkem, CSc., kteří mi vždy vyšli vstříc.

Děkuji Dr. Josefu Montagovi za konzultace týkající se výzkumu a statistického zpracování dat a jejich interpretace.

Děkuji Mgr. Lence Bánovcové za konzultace a oponování interpretace výsledků výzkumu mnohazdrojové zpětné vazby.

Dík chci vyjádřit také zaměstnancům společností, kteří trpělivě a otevřeně odpovídali na moje dotazy, za výměnu názorů, za čas, náměty a rady, kudy směrovat disertační práci, aby byly její výsledky aplikovatelné v praxi.

Abstrakt

Disertační práce se zaměřuje na výzkumný problém zvyšování výkonnosti společnosti prostřednictvím řízení lidských zdrojů. Znalosti, jejich šíření, sdílení, uchovávání a prohlubování jsou nejen kritickým faktorem výkonnosti, ale i nutnou podmínkou k přežití. Znalosti jsou nedílnou součástí kompetencí zaměstnanců a společností, pro které pracují. Disertační práce identifikuje jednotlivé nástroje hodnocení kompetencí a výkonu a také činností, které s procesem hodnocení souvisejí. Přibližuje, jak pojímají proces hodnocení a jaké nástroje při tom používají různě velké společnosti. Ověřuje hypotézu závislosti mezi kompetencemi a výkonem. Představuje postup implementace jednoho ze způsobů hodnocení, mnoha zdrojové zpětné vazby, nazvaného "16 STEPS". Formuluje některá obecná doporučení pro komunikaci požadavků kladených v jeden okamžik na všechny zaměstnance, jako je hodnocení vedoucích zaměstnanců nebo průzkum firemní kultury. Obsahuje návrh použití a návrh implementace integrovaného nástroje hodnocení kompetencí a výkonu a poukazuje na jeho flexibilitu. Nástroj mnoha zdrojové zpětné vazby i integrovaný nástroj hodnocení výkonu a kompetencí jsou aplikovatelné ve všech velkých společnostech, nehledě na jejich zaměření společnosti.

Klíčová slova: hodnocení, individuální plány rozvoje, knowledge management, kompetence, kompetenční model, nástupnictví, talent management, výkon, znalosti, způsobilosti.

JEL Klassifikace: M12

Abstract

The dissertation focuses on the problem of increasing the company's performance through human resource management. Knowledge, its dissemination, sharing, storing and deepening is a critical factor not only for performance, but also a necessary condition for survival. Knowledge is an integral part of the competencies of the employees and the companies they work for. The dissertation identifies individual competence assessment tools and performance as well as activities related to the evaluation process. It looks closely at the evaluation process and what tools are used in the different sized companies. Doctoral thesis tests the hypothesis of dependence between competence and performance. It presents progress in the implementation of one of the evaluation methods, many sources of feedback, called "16 STEPS". It formulates some general recommendations for the communication of requirements which are put to all employees at the same time, such as the evaluation of executives and the exploration of company culture. It contains a draft proposal for the implementation and use of integrated tools for evaluating competence and performance and also highlights its flexibility. The tool of multi sources feedback and integrated assessment tool performance and competencies can be used in all large companies, regardless of the focus of the company.

Keywords: Assessment, Competence, Competency Model, Individual Development Plans, Knowledge, Knowledge Management, Performance, Succession, Talent Management

JEL Klassification: M12

Obsah

1 ÚVOD 10
2 CÍL 11
2.1 Cíl disertační práce 11
2.2 Dílčí cíle, výzkumné otázky a hypotézy 11
3. LITERÁRNÍ PŘEHLED 13
3.1 Úvod literárního přehledu 13
3.2 Znalosti, schopnosti, dovednosti, kompetence 14
3.2.1 Znalosti 14
3.2.2 Schopnosti 22
3.2.3 Způsobilosti, kompetence, comptency a competencies 24
3.2.4 Měření a měřítka kompetencí, kompetenční modely 28
3.3 Výkon, cíle a odměňování 34
3.3.1. Pojmy výkon, výkonnost, efektivita, produktivita 34
3.3.2 Balance Score Card 40
3.3.3 Měření a měřítka výkonu 47
3.3.4. Cíle 49
3.3.4.1 Cíle a kompetence z pohledu ekonomických modelů 49
3.4 Hodnocení 54
3.4.1 Mnohazdrojová zpětná vazba 64
3.4.2 Vliv hodnocení na motivaci 73
3.4.3 Sebehodnocení 80
3.5 Specifické skupiny zaměstnanců, specifické programy 81
3.5.1 Klíčový zaměstnanec 81
3.5.2 Talent management 84
3.5.3 Následovnictví, nástupnictví 86
3.5.4 Individuální plány rozvoje 88
3.5.5 Učení se, rozvoj a vzdělávání 89
4 MATERIÁL A METODIKA 96
4.1 Postup řešení 96
4.2 Metodika dílčích cílů 97
4.3 Etapy zpracování disertační práce 105
5 VÝSLEDKY A DISKUSE 105
5.1 Diskuse k literárnímu přehledu 105
5.2 Výsledky a diskuse dílčích cílů 129
5.3 Případová studie "Tým" 210
6 ZÁVĚR 212

7 LITERÁRNÍ ZDROJE 216
8 SEZNAM TABULEK 231
9 SEZNAM OBRÁZKŮ 232
10 SEZNAM ZKRATEK 233
11 SEZNAM PŘÍLOH 234

***Motto**: Нужда - лучший учитель.*
Muset je nejlepší učitel (ruské přísloví)

1 ÚVOD

Dnešní výkonnost společnosti je dána synergickým efektem včerejších úspěchů a výkonů, dnešní motivací jednotlivých zaměstnanců a týmů, jejich pracovními podmínkami i mírou využití dostupných technologií a očekávanou budoucí odměnou.

Synergii zabezpečuje především nastavení vnitřních procesů a postupů, organizační struktura a kultura společnosti. Podíl výkonných zaměstnanců na celkovém počtu zaměstnanců ve společnosti je dán mírou tolerance k nevýkonným zaměstnancům, kulturou společnosti, systémem hodnocení a odměňování založeném na znalosti motivačních faktorů, chtěného a vyžadovaného chování a jednání, preferovaných postojích a hodnotách každého jednice.

Řízení pracovního výkonu, řízení výkonnosti či hodnocení zaměstnanců jsou frekventovaná témata, jejichž ústředním bodem je zabezpečení výkonu organizace prostřednictvím motivování jednotlivců a týmů k participaci na formulaci pracovních cílů a proaktivnímu přístupu k jejich dosažení.

Jednotlivci, lidské zdroje jsou ti, kdož určují míru využití ostatních zdrojů. Hybná síla, která vytváří podmínky, přetváří prostředí a určuje vývoj a rozvoj firmy, regionu, státu a celého světa. Více než na počtu lidí záleží na jejich kvalitě. V soutěži o první místa uspějí ty společnosti, které budou mít nejkvalitnější lidský kapitál a budou ho schopni plně využít. Vhodně alokovaní, maximálně motivovaní a zároveň dlouhodobě využívaní zaměstnanci s žádoucími postoji, chováním, schopnostmi a dovednostmi jsou nejcennějším aktivem firmy.

Disertační práce se zaměřuje na hodnocení zaměstnanců a jejich práce, rozvoj lidského kapitálu a vliv motivace na výkonnost ve znalostní společnosti.

2 CÍL

Výzkumný problém, součástí jehož řešení je i tato disertační práce, lze formulovat jako otázku "Jak prostřednictvím řízení lidských zdrojů zvyšovat výkonnost společnosti?" Vzhledem k tomu, že uvedená problematika je příliš rozsáhlá a nelze ji vyřešit v rámci jedné disertační práce, stanovila jsem hlavní cíl a následně dílčí cíle, které budou příspěvkem k řešení.

2.1 Cíl disertační práce

Cílem práce je navrhnout efektivnější využití nástrojů hodnocení zaměstnanců na základě revize systému hodnocení z pohledu kompetencí a výkonu. Nástroj bude určený pro všechny manažery vybrané společnosti k identifikaci zaměstnanců, které napomůže k efektivnější komunikaci a alokaci finanční prostředků investovaných do lidských zdrojů. Nový návrh v řízení lidských zdrojů povede k vytvoření vhodnějších podmínek k efektivnějšímu naplnění vize, mise a strategie společnosti.

K naplnění hlavního cíle disertační práce napomůže, bude-li inkrementován do několika dílčích kroků, dílčích cílů.

2.2 Dílčí cíle, výzkumné otázky a hypotézy

DCČ. 1. Charakteristika systému hodnocení výkonu a rozvoje v jedné vytipované mezinárodní společnosti. Identifikace skupin zaměstnanců, jako jsou klíčoví zaměstnanci, talenti, nástupci, a dále programů, které jsou ve společnosti pro identifikované skupiny používány.

DCČ. 2. Analýza používání nástrojů hodnocení, zohledňující vztah mezi kompetencemi a výkonem v různě velkých společnostech, napříč různými obory, od finančnictví po výrobu.

DCČ. 3 Ověření vztahu mezi kompetencemi a výkonem na základě získaných údajů ve vybrané společnosti.

DCČ. 4 Analýza efektivnosti používané mnohazdrojové zpětné vazby v jedné vytipované mezinárodní společnosti.

DCČ. 5 Návrh integrovaného nástroje hodnocení kompetencí a výkonu (NH), včetně návrhu jeho použití pro efektivní alokaci prostředků, a návrhu postupné implementace ve vytipované společnosti.

V návaznosti na dílčí cíle disertační práce byly stanoveny tyto výzkumné otázky:

VO1: Z jakých nástrojů se sestává systém hodnocení ve vybrané společnosti?

VO2: Má vybraná společnost systém hodnocení výkonu a je tento systém hodnocení navázán na strategické cíle společnosti a co na něj navazuje?

VO3: Má vybraná společnost systém hodnocení kompetencí? V jakých procesech a postupech je model kompetencí využíván? Je systém hodnocení kompetencí použitelný pro všechny pracovní pozice a je tak i využíván? Co na hodnocení kompetencí navazuje?

VO4: Jak je ve vybrané společnosti provázán systém hodnocení výkonu a systém hodnocení kompetencí?

VO5: V jakých společnostech a jak jsou provázány systémy hodnocení výkonu a kompetencí? Do jaké hloubky organizační struktury jsou používány?

VO6: Je nástroj mnoha zdrojové zpětné vazby efektivně využíván?

Dále byly stanoveny následující hypotézy:

H0: Hodnocení výkonu je nezávislé na hodnocení kompetencí.

H1: Hodnocení výkonu je závislé na hodnocení kompetencí.

Výzkumný předpoklad uvedený v hypotéze H0 bude ověřen a následně zamítnut nebo nezamítnut, resp. bude přijata alternativní hypotéza H1 s využitím statistických metod v praktické části disertační práce.

Dílčí cíle, výzkumné otázky a hypotézy determinují strukturu disertační práce a vedou k dosažení jejího hlavního cíle.

3. LITERÁRNÍ PŘEHLED

„Jsou tři druhy hodnot, které potřebujete v kterékoli práci na světě: kapitál, vědomosti a svoboda.“

Tomáš Baťa

3.1 Úvod literárního přehledu

Disertační práce se zabývá používanými systémy a nástroji řízení pracovního výkonu. Sleduje měření a hodnocení kompetencí a výkonu a také vztahu mezi kompetencemi a výkonem. Hledá odpovědi na otázky: Co to jsou kompetence, jaké složky obsahují? Co to je výkon? Jak jsou stanovovány výkonové cíle? Jaké cíle jednotlivé zájmové skupiny sledují? Jak je výkon podněcován, jak je měřen, hodnocen, oceněn? Jaké jsou návaznosti procesů hodnocení výkonu a hodnocení kompetencí? Jestliže existuje vztah mezi kompetencemi a výkonem, jak postupovat v rozvoji kompetencí? Je vhodné při tvorbě měřítek, při samotném měření kompetencí soustředit se jen na vybranou skupinu zaměstnanců, např. zaměstnaneckou elitu s vysokým potenciálem, nebo na všechny zaměstnance? Snaha o měření výkonu je prostoupena všemi úrovněmi řízení, všemi kategoriemi zaměstnanců, od dělníků, prodavačů až po generální ředitele.

Pro společnost je nejdůležitější výběr zaměstnanců. Zaměstnanec - to je partner. „Co je nejdůležitější pro správné fungování manželství? Výběr partnera! Podobně je tomu v každé firmě! Stojí a padá na kvalitě svých lidí.“ (Janda, 2005) Mít zaměstnance, které jejich práce naplňuje, kteří jsou vnitřně motivovaní, je již velkým krokem k úspěchu. Motivace sama o sobě však nestačí. Lidově řečeno, nejhorší je iniciativní blbec. Je také důležité, aby byl zaměstnanec ve správný čas na správném místě, tj. aby byl správně pracovně zařazen. Nevhodně zařazený, leč motivovaný zaměstnanec může napáchat více škod než užitku. Schopný jedinec dokáže nabýt znalostí, tyto znalosti praxí přetvořit na dovednosti a zvýšit tak svoje kompetence k výkonu určité činnosti.

Pokud má zaměstnanec potenciál pro výkon náročnější práce a zároveň chuť a prostor se do ní pustit, je důležité, aby byly nastaveny procesy tak, aby jeho potenciál byl odhalen, podporován a rozvíjen, aby mohl dojít k uplatnění. Jednou

z největších překážek na cestě k tomu, aby organizační struktura byla naplněna efektivně pracujícími zaměstnanci se správnými znalostmi, dovednostmi a kompetencemi, bývají rozličné demotivační faktory, kterých se může najednou vyskytnout hned několik.

Může to být nekompetentní kolega v pozici nadřízeného, který zmaří průběh i výsledky všech dobře nastavených procesů. Nedostatky však mohou být i v procesech samotných, v určení a měření kompetencí, stejně tak i v určení a měření výkonu. Největší bariéry zabraňující mimořádným výkonům si ale jednici nosí sami v sobě.

V obecné rovině však platí, že nejdůležitější je vedení, potažmo majitel či majitelé. Vedení či majitel společnosti definuje vizi a strategii. Vedení vytváří svým jednáním a chováním vzor, který je kopírován ostatními, tvoří firemní kulturu a náladu, která ve společnosti panuje. Pracovní prostředí determinuje způsob a efektivitu komunikace, sdílení znalostí vedoucích k pozitivním deviacím a k učící se organizaci. Vedení nastavuje pravidla, odsouhlasuje procesy. A je na něm, aby tato pravidla samo dodržovalo a u ostatních vyžadovalo.

Za vším stojí člověk. Jeho znalosti, schopnosti, dovednosti, talent, kompetence.

3.2 Znalosti, schopnosti, dovednosti, kompetence

Znalosti jsou informace, kterým se učíme. Znalost (Jeník, 2008) je charakterizována schopností abstrakce a generalizace dat a informací, které mají význam teprve tehdy, když jsou pochopeny, interpretovány a komunikovány. Účelem znalostí je porozumět skutečnosti.

3.2.1 Znalosti

Blackler (citováno dle Armstrong, 2002) uvádí: „Znalosti jsou mnohostranné a složité, protože jsou konkrétní i abstraktní, implicitní i explicitní, všeobecné i individuální, fyzické i duševní, rozvíjející se i statické, srozumitelné i zakódované“. Kategorie znalostí definuje následně:

- zakotvené – v technologiích, pravidlech a procedurách společnosti,
- kulturní – jako kolektivní moudrost, příběhy, hodnoty a přesvědčení,

- ztělesněné – v praktických, na činnosti založených schopnostech a dovednostech klíčových zaměstnanců (praktické znalosti nebo know - how),
- koncepční – jako schopnosti pracovat s pojmy a poznávací dovednosti.

Huber (citováno dle Bedrnová a Nový, 2009) poukazuje na zájem organizací vytvářet infrastrukturu informačního managementu, pro který jsou významné následující aktivity:

- *získávání informací a znalostí* (a to i cílevědomým vyhledáváním a získáváním vysoce kvalifikovaných zaměstnanců nebo přebíráním celých inovačních podniků joint-venture);
- *distribuce informací* – umožnit učení na širokém základě, pro širší pochopení a využití informace ve společnosti. Žádoucí jsou krátké, rychlé komunikační cesty, které využívají neformálních vztahů namísto hierarchických formálních postupů;
- *zpracování informací a jejich interpretace*, a to také z technického hlediska. Pozitivní roli zde sehrává kultura společnosti, která vzhledem ke společnému paradigmatu umožňuje shodnou interpretaci závažných informací. Doporučují tréninkové programy, které budou brát na zřetel i „mentální naprogramování“ jednotlivých zaměstnanců a nutnost aktivního zapomínání tradičních a překonaných interpretačních vzorců;
- *ukládání vědomostí* – nevyřešená otázka ukládání a reaktivace znalostí rozptýlených v hlavách jednotlivých zaměstnanců.

Hroník (2007) rozlišuje znalosti na explicitní a tacitní, tzv. tiché. Explicitní lze velmi dobře znázornit a konzervovat, jsou snadněji přenositelné a rychleji stárnou. Explicitní znalosti jsou vysoce kodifikovatelné, jednoznačné, nesporné a pozorovatelné (Turner a Makhija, 2006).

Tacitní znalosti jsou osobní, jsou to ty, které opustí společnost, jestliže z ní lidé odejdou. Tacitní znalosti potřebují fyzickou a časovou blízkost s jejich nositelem (Hroník, 2007), jsou jedinečným zdrojem konkurenční výhody, jsou nezaměnitelné,

nenapodobitelné a přenosné (Chang a Chuang, 2011). Tacitní znalosti nemohou být vyřčeny, musí být předány jinou formou. Jsou výsledkem učení se zkušeností ve skutečném světě (Forsythe et al. citováno dle Armstrong a Mahmud, 2008). Sdílení znalostí je svázáno s organizační strukturou, čím je plošší, tím je rychlost jeho šíření vyšší (Letmathe, Schweitzer, Zielinski, 2012).

Wang a Wang (2012) tvrdí, že sdílení explicitních *znalostí* má vliv na rychlost inovací a finanční výkonnost, zatímco sdílení tichých znalostí má více co do činění s kvalitou a operačním výsledkem. Společnosti, které řídí znalosti, aplikují *znalostní management,* těží své zdroje mnohem efektivněji a v budoucnu budou inovativnější a výkonnější (Jenny, 2008). Ve znalostně založené ekonomice je nejdůležitější to, co zaměstnanec ze svých myšlenek a znalostí přidá ke všeobecné hodnotě řetězu výrobního procesu (Miller, 1996). Termín *znalostní management* má několik obměn, jako je *řízení znalostí* nebo *management znalostí* či *knowledge management*. Dle Jeníka (2008) je "*knowledge management* praktická odborná činnost zaměřená na využití znalostí v rozhodovacích a řídících procesech s podporou komunikačních a informačních technologií. Zabývá se navrhováním, implementací a provozem systému správy znalostí, jež zahrnují procesy získávání, reprezentace a zpracování, ukládání, vyhledávání a odvozování, prezentace, sdílení a distribuce znalostí.“ Stav uplatňování knowledge managementu však vidí dosti skepticky. Uvádí, že více než 55 % znalostí je uloženo jen v hlavách zaměstnanců. S odchodem zkušeného zaměstnance pak firma znalosti ztrácí. Větší společnosti se snaží tuto problematiku řešit mnohdy nekoordinovaně napříč jednotlivými odděleními. Výsledkem jsou pak nesdílená a nepoužívaná data. Clarke a Rollo (citováno dle Mužík 2012) uvádějí, že každá společnosti pojímá znalostní management velmi specificky. Co je však pro všechny definice společné, je „angažovanost společnosti do rozvinutí produkce a toku znalostí, přenos a užití znalostí k vytvoření ekonomické hodnoty“. Mužík (2012) uvádí, že nejdůležitější je odlišení znalostí od informací. Bez tohoto rozlišení je znalost pojímána jako soubor informací a jako předmět, který je možno předávat mezi osobami a skladovat ve společnosti. Zatímco je-li znalost pojímána jako tok zahrnující změny a pohyb, pak toto pojetí znalosti spojuje navzájem a stává se neodlučným od jejich tvůrců a nositelů. Jako chybu vidí oddělování znalosti od osoby, neboť „znalost vyžaduje někoho, kdo ví“. Obdobně nahlíží na znalosti i Jeník (2008). Při implementaci knowledge managementu vidí jako nejobtížnější fázi zajištění shromažďování

znalostí, jejich taxonomii a jejich zpřístupnění. Dále upozorňuje na důležitost uživatelsky akceptovatelného a přívětivého prostředí elektronického nástroje a na dobře nastavené procesy pro naplňování systému daty. Jako ideální pak označuje prostředí, kde se nejen ukládají informace ve formě objektů, ale které umožňuje také komunikaci spolupracovníků při společném řešení problémů, tzn. vedení expertních komunit. Mužík (2012) označuje tyto samovolně se vytvářející komunity s proměnlivým členstvím za komunity praxe. Další fází řízení sdílení znalostí i informací je jejich ochrana. Na cenu informace, kterou lze odvodit z ceny jejího zneužití konkurencí nebo z ceny znovu získání při její pouhé ztrátě, upozorňuje Rodryčová (2005). Informace by dle ní měly být rozděleny dle jejich hodnoty a tomu by měla odpovídat cena zaplacená za jejich zabezpečení. Proces zabezpečení není nikdy ukončen. Každá podstatná měna v systému vyžaduje novou analýzu zabezpečení a s tím související i proškolení zaměstnanců, které by se mělo týkat i jejich bezpečnostního cítění. Staša (2005) upozorňuje na to, že při zabezpečování informací a znalostí v elektronické podobě je lidský faktor tím nejrizikovějším. Při řešení bezpečnosti informací doporučuje postupovat komplexně, od strategických dokumentů k předpisům pro operativu. Rovněž doporučuje vypracovat matici bezpečnostního vzdělávání, odlišné pro každou funkci, vertikálně tj. jiné pro ředitele a jiné pro řadového zaměstnance, a horizontálně, tj. dle oddělení - jiné v účtárně a jiné pro správce počítače. Hynek (2006) doporučuje pro různé pohledy na management znalostí a inovace v kontextu podnikání akademických aktivit navštívit knowledge board a další servery, upozorňuje také na využívání nových prostředků sdílení znalostí a nových trendů.

Urbancová (2013) poukazuje na to, že zabezpečení kontinuity znalostí nelze realizovat pouhou znalostní databází. Dobré vztahy s lidmi, neformální kontakty s klienty či umění komunikovat jsou znalostí a schopností, které uchovat ve znalostních databázích nelze. Odcházející zaměstnanec nejenže s sebou odnáší know-how, ale jeho nepřítomnost může narušit tok znalostí uvnitř společnosti. Odcházející zaměstnanec může mít i vnější vazby na okolí, které mohou být pro společnost v mnoha ohledech klíčové. Zdůrazňuje umění stimulace odcházejícího zaměstnance ke sdílení znalostí s nástupci, a to nejčastěji formou odměny. Zaučení nástupce v některých případech trvá až dva roky. Dále popisuje nutnost investovat do samotné tvorby a upevňováni organizační kultury s důrazem na podporu zabezpečení kontinuit znalostí. Zabezpečení kontinuity znalostí zajistí minimalizaci výkyvů od

současného stavu právě při řešení personálních změn. Urbancová cituje Goldratta, který uvádí, že odchod zaměstnance může vytvořit úzké místo, které výkon společnosti snižuje. Klíčovou myšlenkou teorie omezení je, že každý systém v sobě skrývá minimálně jedno úzké místo – omezení a jeho eliminace vede ke zlepšení procesů. Urbancová (2013) uzavírá diskusi tím, že lze říci, že zabezpečení kontinuity znalostí představuje řešení možného omezujícího faktoru výkonnosti organizace. Urbancová (2013) rozlišuje *faktory působící na zabezpečení kontinuity znalostí* na faktory na úrovni jednotlivce a na úrovni společnosti. Svým výzkumem zjistila, že nejsilnějším faktorem ovlivňujícím zabezpečení kontinuity znalostí je faktor *organizační klima*, dále pak *stimulace a organizační kultura* na úrovni organizace. Na úrovni jednotlivce je nejsilnějším faktorem *motivace, následovaná ochotou sdílet znalosti a důvěra.* U velkých organizací mají celkově vyšší sílu faktory na organizační úrovni, u malých organizací faktory na úrovni jednotlivce.

Tampoe (citováno dle Dědina a Cejthamr, 2005) uvádí, že znalostní zaměstnanci budou jádrem nových trendů. Jejich výkon může být hodnocen jak důmyslností jejich myšlenek, tak užitečností a komerční hodnotou aplikace jejich znalostí. Výkon znalostních zaměstnanců závisí na:

- motivaci založené na hodnotě, jakou přikládají odměnám, které očekávají za svou práci,
- kompetenci k plnění úkolů,
- podpoře spolupracovníků a managementu a jasnosti úkolů a rolí,
- korporačním povědomí.

Storey and Barnett (citováno dle Lopez-Nicolás, Meroño-Cerdán, 2011) zjistili, že 80 % veškerých systémů *znalostního managementu neuspělo.* Důvody neúspěchu byly různé, ignorování důsledků řízení znalostí, přílišný důraz na IT prostředí, nevhodné strategie knowledge managementu.

Intelektuální kapitál (Phusavat et al. 2011) pozitivně a signifikantně ovlivňuje výkon výrobních společností, měřeno návratností vlastního kapitálu, návratností aktiv, růstu obratu a růstu produktivity zaměstnanců.

Wenger a Snyder (citováno dle Armstrong, 2007) doporučují věnovat pozornost a povzbuzovat „společenství praktiků“, skupin lidí neformálně spojených na základě společné odbornosti a vášně pro společné akce, neboť právě v nich

vznikají a vyměňují se mnohé tiché znalosti společnosti. Armstrong (2007) navrhuje, ať společnosti pořádají diskusní setkání, konference, semináře a fóra, během nichž si zaměstnanci mohou vyměnit informace, nápady, diskutovat o tom, co se naučili a jak toho využít. I pokud by nemělo dojít k uplatnitelnému předání znalostí, vytváří se těmito aktivitami prostředí, jehož charakteristikou je předávání zkušeností. Dále podotýká, že k řízení znalostí značně přispívá intranet. Také Macháčková (2012) vidí ve znalostních komunitách, budoucí prostředek rozvoje. Komunit může koexistovat celá řada, přičemž se mohou tematicky doplňovat, často i okrajově překrývat. Mají charakter sociální sítě a flexibilně reagují na změny prostředí nebo u rychle se vyvíjejících odvětví na změny trhu. Hansenet et al. (citováno dle Armstrong 2007) doporučuje společnostem odměňovat předávání znalostí. Odměna by měla být individuální a její vhodná forma zjištěna rozhovorem při hodnocení zaměstnance v rámci řízení pracovního výkonu. Předávání znalostí spolupracovníkům by mělo být i součástí hodnocení.

Na základě kvalitativního výzkumu rozpoznala Urbancová (2013) tyto nejčastější bariéry sdílení znalostí: nedostatek času na zaučení, špatné vztahy na pracovišti, nedůvěra a hrozba zneužití znalostí a zkušeností; nevážení si názoru zkušených lidí v oboru; neochota přejímat znalosti a zkušenosti jiných, neumění naslouchat; neochota se učit, nepochopení kvůli jazykové bariéře, netrpělivost zaučujícího, nezakotvení oblasti sdílení znalostí a zkušeností v organizační kultuře či etických kodexech; peníze na stimulaci všech zaměstnanců k předání znalostí, nejenom těch, kdo odcházejí; nevědomost o kritických znalostech ve společnosti, tzn. nevědomost, co předat. Jestliže v organizaci nevědí, jaké znalosti zaměstnanec má, nelze z něj znalosti dolovat. Ideální při odchodu zaměstnance s kritickými znalostmi je nalézt včas nástupce, jenž by zachytil, co možná nejvíce těchto znalostí a zkušeností, tj. minimálně dva měsíce před jeho odchodem jmenovat někoho z jeho týmu, kdo zná jeho práci nejlépe, jeho nástupcem. Nástupce by stínoval daného člověka a snažil by se získat co nejvíce znalostí.

Pro zaměstnance přicházejícího z jiné společnosti je proces seznamování se s firemními procesy a chápání specifik dané pozice toho, kdo odchází, složitější a časově náročnější. Hrozí, že negativní nálada odcházejících bývá přenesena i na nástupce. Nepředávání znalostí průběžně, během celé profesní kariéry, není v praxi ojedinělé. Zástupci organizací se setkávají s tím, že většinou lidé s kritickými

znalostmi odcházejí do týdne.

Senge (2007) doporučuje společnostem rozvíjet u zaměstnanců nové schopnosti prostřednictvím nového pohledu na proces učení, ke kterému patří nejenom schopnost učit se rychleji, ale také schopnost naučit se zapomínat, tzn. zbavit se starých návyků. Zdůrazňuje nutnost odklonu od lineárního myšlení, předpokládajícího, že minulý vývoj může predikovat vývoj v budoucnosti, k myšlení systémovému, které považuje za podmínku pro přeměnu společnosti na „učící se organizaci".

Učící se organizace

Učící se organizace má schopnost vytvářet svou budoucnost, dosahovat vlastních cílů při respektování širších či vyšších systémů do nichž je vnořena.

Senge (2007) identifikoval tyto schopnosti, disciplíny, strategie:

- *mentální modely* jako hluboce zakořeněné předpoklady či představy, které ovlivňují to, jak si svět vykládáme,
- *osobní mistrovství*, čímž má na mysli schopnost uvědomovat si své vlastní předpoklady a prohlubovat svou osobní vizi,
- *společně sdílená vize* jakožto schopnost udržovat společně sdílený obraz budoucnosti,
- *týmové učení* jako schopnost členů týmu vést dialog, zahájit „společné přemýšlení" a učit se z vlastních zkušeností,
- *systémové myšlení,* které čtyři předchozí integruje, slučuje je do jednoho soudržného celku teorie a praxe, umožňuje porozumět hlubším souvislostem jevů, pochopit strukturní vzorce probíhajících změn prostřednictvím zpětnovazební povahy.

Charakteristiky učící se organizace podle Grenttona (citováno dle Dědina a Cejthamer, 2005):

- podporuje lidi na všech úrovních, aby se pravidelně a přesně ze své práce učili,
- má systémy k získávání a učení se informacím a k jejich předávání tam, kde jsou zapotřebí,

- své učení hodnotí,
- je schopna se průběžně měnit.

Charakteristiky učící se organizace podle Cummingse a Worleyho (citováno dle Dědina a Cejthamer, 2005):

- *struktura* – důraz na týmovou práci, síť vztahů za hranice organizace, poměrně plochá manažerské hierarchie, příležitost pro zaměstnance;
- *informační systémy* – shromažďování a zpracovávání informací zajišťující infrastrukturu pro učení, pro vyšší úrovně učení potřebuje organizace sofistikovanější informační systémy;
- *lidské zdroje – systém hodnocení a odměn*, který zajišťuje dlouhodobé výkony a rozvoj znalostí;
- *organizační kultura* – silná kultura, která u svých členů podporuje otevřenost, kreativitu a experimenty, tyto hodnoty a normy zajišťují sociální podporu potřebnou pro úspěšné učení;
- *vedení* – vedoucí formuje otevřenost, podstupování rizika a úvahy nutné k učení, musí komunikovat přesvědčivou vizi organizace.

Bedrnová a Nový (2009) popisují učení se v organizaci. Společné učení vidí jako inovační tvůrčí proces spočívající na bohatých základech vědění jako předpokladu náročných kreativních výkonů. Je to interdisciplinární proces produkce informací, jejich přenášení a modifikování takovým způsobem, aby mohly reflektovat nové poznatky a reagovat na ně. Komplexní přistup spočívající v kontinuálním procesu učení se a měnění se. Jako rysy učící se organizace určili:

- *systematickou sondáž* (zjišťování, identifikace) problémů a jejich řešení,
- *experiment*, ve smyslu testování vhodnosti pochopení a zvládnutí označeného problému pro vlastní podnikovou praxi,
- *učení se z minulosti* analýzou předchozích úspěchů a neúspěchů,
- *učení se od ostatních*, od zákazníků, konkurence, společností působících v jiných oborech,

- *transfer znalostí*, tj. šíření znalostí z místa jejich vzniku, od zdroje, k ostatním zaměstnancům ve společnosti.

Na jedné straně se tak setkáváme s doporučením učit se z minulosti, z úspěchů i neúspěchů vlastních i cizích, a na straně druhé jsme nabádáni k zapomínání.

Učení se v organizaci je pojímáno jako neustálé zkvalitňování jednání na základě vysoké kvality vědomostí a lepšího pochopení účinků.

3.2.2 Schopnosti

Schopnosti dle Armstronga (2007) popisují dimenze chování, které společnosti potřebují pro dosažení vysokého výkonu. Schopnosti se používají pro popis toho, co se od lidí očekává, že budou znát a budou schopni dělat v zájmu efektivního plnění svých rolí.

Luthans (citováno dle Dědina a Cejthamer, 2005) rozlišuje mezi schopným a úspěšným manažerem. Schopní jsou definováni dle kvantity a kvality standardů výkonu a podle uspokojení a angažovanosti podřízených. Úspěšní pak operativně dle rychlosti, jakou postupují vzhůru v organizační struktuře dané společnosti. Efektivní manažeři kladou důraz na jiné věci než ti úspěšní a dělají většinou opačné činnosti. Luthans tamtéž dokonce nalezl jen velmi málo manažerů, kteří by byli i efektivní i úspěšní. „Největším příspěvkem k efektivitě je za prvé komunikace a za druhé management lidských zdrojů, ovšem za přispění budování sítí vztahů. Naproti tomu pro velkou část manažerů je zdaleka nejdůležitějším klíčem k úspěchu budování sítí s jen velmi malým přispěním managementu lidských zdrojů.“ Toman (2009) vidí příčinu úspěchu v dlouhodobé koncentraci na konečný cíl. Dle McClellanda (citováno dle Dědina a Cejthamer, 2005) mají lidé s velkou potřebou úspěchu tyto charakteristiky:

- *preference střední obtížnosti plnění úkolů.* Je-li úkol příliš těžký nebo riskantní, je menší šance na úspěch. Je-li úkol příliš jednoduchý nebo jistý, uspokojení jeho provedení je malé;

- *osobní odpovědnost za výkon.* Raději dosahují úspěchu sami než v týmu nebo s faktory mimo jejich kontrolu. Osobní uspokojení vychází z dokončení úkolu a uznání zde nepřichází od ostatních lidí;

- *jasná a jednoznačná zpětná vazba*. Pro sebehodnocení potřebují výsledky v rozumném čase, zpětná vazba jim pomáhá určit úspěch nebo neúspěch v plnění úkolů a od ní se také odvíjí uspokojení z činnosti;

- *více inovací.* Ačkoli vyhledávají středně těžké úkoly, neustále hledají obměny a informace, pomocí nichž by mohli dělat věci novým způsobem. Při hledání zkratek jsou schopni i lehce podvádět. Jsou nestálí a vyhýbají se rutině.

Schopnost je kapacita osobnosti (společné i od sebe se lišící charakteristiky jednotlivých lidí) vykonávat nějakou činnost. Schopnost je vloha, která je v průběhu života uplatňována a rozvíjena. Schopnosti lze dělit na rozumové (kognitivní, někdy označované jako inteligence, intelektuální, důležité pro řešení problémů), mechanické (porozumění vztahům mezi předměty a manipulace s jejich částmi) a psychomotorické (zručnost, koordinace, motorické a manipulační schopnosti).

Drucker (1992) poukazuje na to, že japonské společnosti již v minulém století vyhledávaly zaměstnance dle jejich předností a schopností. Jedním ze způsobů, který uvádí Armstrong (2007), je stanovit rozdíly mezi vysoce výkonnými a méně výkonnými zaměstnanci, odvodit pozitivní a negativní ukazatele pro každou schopnost. Například mezi pozitivní znaky „vedení, povzbuzování a motivování jednotlivců a týmů k dosahování žádoucího výsledku“ patří výčet tvrzení: jasně definuje cíle, plány, očekávání, trvale sleduje výkon, vytváří v týmu vědomí společného cíle. Negativní znaky u stejné definice jsou: neumí vysvětlit cíle nebo normy výkonu, nesleduje pracovní výkon, ani neposkytuje zpětnou vazbu na pracovní výkon. Schopnosti (Dědina a Cejthamer, 2005) vyplývají z kombinace osobních vlastností a rozměrů práce ve spojení s požadavky konkrétní situace a uspokojením požadavků společnosti.

Čaplanová (citováno dle Mužík, 2012) dodávává, že při výkonu práce získává člověk zkušenosti. Prvním typem jsou zkušenosti, které jedinec získává před vstupem na pracovní trh, a druhým typem je specifická zkušenost získaná při výkonu práce v určité společnosti. Hodnota obou typů zkušeností je dána tím, jak jsou využívány k celkovému zvýšení výkonu společnosti. Lojda (2011) dává do souvislostí pojmy znalosti, dovednosti a kompetence následujícím způsobem: „Při využívání znalostí nabytých při vzdělávání dosahuje zaměstnanec určitých dovedností, které mu umožní vykonávat určitou práci. Pokud se ji naučí vykonávat relativně s úspěchem, získá pro její vykonávání odpovídající kompetence.“

3.2.3 Způsobilosti, kompetence, comptency a competencies

Collins English Dictionary (1993) uvádí „competence or competency“ jako podstatná jména, která vyjadřují:

1. podmínku být schopný k vykonání něčeho, mít schopnosti,
2. legální potvrzení o kvalifikaci,
3. dostatečný příjem k živobytí.

Oba pojmy jsou navzájem zastupitelné ve všech třech případech. Navzdory tomu, v odborné literatuře devadesátých let minulého století autoři již od sebe tyto pojmy rozlišují jako nezastupitelné. V roce 1991 Charles Woodruffe (citováno dle Amstrong, 2007) vysvětluje, že Competency (množné číslo competencies) se týká nějaké osoby, vztahuje se k rysům chování podmiňujícím přiměřený výkon, jedná se tedy o schopnost. Competence se vztahuje k oblasti práce, pro kterou je daná osoba způsobilá, kterou je oprávněna vykonávat, je to tedy kvalifikace nebo odborná způsobilost. Amstrong (2007) k tomu dodává svoje pojetí termínu Competency. Dle něj to jsou měkké dovednosti, tedy takové stránky chování, které odlišují efektivní výkon od méně efektivního. Zahrnují interpersonální dovednosti, schopnost vést, analytické dovednosti a orientace na splnění úkolu. Naproti tomu Competence představují tvrdé schopnosti nebo způsobilosti, tzn., co musí být lidé v konkrétních rolích schopni dělat, jaké standardy práce se od nich očekávají.

V Akademickém slovníku cizích slov (Petráčková, 1995) je pojem kompetence definován jako rozsah působnosti nebo činnosti, souhrn oprávnění a povinností svěřených právní normou určitému orgánu nebo organizaci, příslušnost po odborné nebo věcné stránce, funkční nebo služební pravomoc. Významově se blíží se pojmu Competence.

Srovnání pojmů kompetence a způsobilosti

Kubeš, Spillerová, Kurnický (2004) shledávají kompetence jako dobrý nástroj strategického rozvoje společnosti pro zvládání tlaků podnikatelského prostředí, který nutí společnosti ke stále větší dynamice. Již z názvu jejich publikace „Manažerské kompetence“ s podtitulem „Způsobilosti výjimečných manažerů“ je zřejmá

nejednoznačnost užívání pojmů kompetence, která se promítá také do akademického i podnikatelského světa.

Kompetentní zaměstnanec má vlastnosti, schopnosti, vědomosti a zkušenosti, které společnost potřebuje, a je motivovaný používat je v daném prostředí správně. V požadovaném chování vidí hodnotu a je ochotný a schopný vynaložit tímto směrem energii. Z průzkumu, jehož cílovou skupinou byli univerzitní studenti, vyplývá, že již i oni jsou si vědomi specifických kompetencí, které budou jejich potenciální zaměstnavatelé po nich požadovat (Duda a Kotrba, 2006). Koncept kompetencí je obvykle používán pro definování všech individuálních schopností, dovedností, chování a znalostí orientovaných na efektivní výkon v pracovním prostředí. Je třeba zdůraznit, že na kompetencích závisí jak individuální výkon, tak výsledky a úspěch celé společnosti (Savanevičiené, Stukaité, Šilingiené, 2008).

Veteška (2010) při objasňování CBM (Competency Based Management – řízení dle kompetencí) uvádí, že kritériem pro posuzování kompetence nejsou sumy informací či znalostí, certifikáty nebo dosažená formální kvalifikace, nýbrž efektivita, respektive úspěšné využití zdrojů (kompetentnost) v konkrétním kontextu.

Ve své práci považuji termín způsobilosti za synonymum pojmu kompetence a jejich výklad za identický. K tomuto kroku jsem se rozhodla vzhledem k praxi ve společnostech, které jsem v rámci dosažení cílů vytýčených v disertační práci oslovila, a také vzhledem k nejednotnosti v názorech publikovaných v odborné literatuře, kde nepanuje shoda na tom, který z pojmů je kterému nadřazen či který je komplexnější.

Druhy kompetencí

- *základní* (být dostatečně dobrý) přestávají stačit
- *generické* (odlišující nadprůměrné zaměstnance od průměrných)
- *kompetence* vysokého výkonu:
    - *kognitivní* (vyhledávání informací, tvorba konceptů, koncepční pružnost),
    - *motivační* (řízení reakcí, pochopení druhých, orientace na rozvoj),
    - *směrové* (sebedůvěra, vliv),
    - *výkonové* (orientace na výkon a na cíl).

Termín kompetence dle Palána (1997) je jednak pravomoc jakožto souhrn pravomocí a odpovědností svěřených určitému pracovnímu místu či orgánu, jednak schopnost vykonávat určitou funkci nebo soubor funkcí a dosahovat přitom určité úrovně výkonnosti. Kompetence zaměstnance bývá vyjádřena popisem jeho znalostí, schopností, povahových rysů, postojů, dovedností a zkušeností. Dopady *nemanažerských* a manažerských kompetencí na výkon společnosti sledoval ve své studii z prostředí obchodních center tým Chiung-Ju at al. (2013). Došel k závěru, že v prostředí obchodního centra mají větší dopad na obrat, kterým je měřen výkon, nemanažerské kompetence. Manažerské kompetence jsou irelevantní. Zkušenosti v podobě nevhodných pracovních návyků z předchozích zaměstnání brání současnému výkonu, a proto jako výkonnější vychází ze studie mladí lidé bez zkušeností. Odborná literatura je však v převážné většině zaměřena na kompetence manažerské.

Manažerské kompetence

Jeden z prvních modelů kompetencí se nazývá „Cambell ´s model". Cambelův model byl následován mnoha dalšími autory jako je McClellands, Burgoyne and Stuart, nebo Boyatzis, (citováno dle Bucur, 2013). Při modelování manažerských způsobilostí používá pojem „competency", kterým vyjadřuje, že neexistuje jeden univerzální faktor, ale řada faktorů, které odlišují úspěšného manažera od méně úspěšného. Stukturu komeptence přibližuje i Bartoňková (2010), pojmenovává jednotlivé vrstvy kompetencí, viz Obr. 1.

Obr. 1: Hierachický model struktury kompetence (Zdroj: upraveno dle Bartoňková, 2010)

Boyatzis (citováno dle Amstrong, 2007) rozlišuje schopnosti na prahové a výkonnostní. Prahové schopnosti jsou základní schopnosti požadované k výkonu práce, ale nevymezují rozdíl mezi vysoce a málo výkonnými zaměstnanci. Výkonové schopnosti mezi nimi rozlišují.

Mezi prahové, nutné, základní kompetence patří:

- užívání mocenského vlivu pro získání poslušných podřízených,
- přiměřené sebehodnocení, znát své přednosti a nedostatky,
- pozitivní naladění, optimismus, dodávaní sebedůvěry jiným,
- spontánnost, schopnost snadného vyjádření, rozhodování bez zbytečného váhání,
- logické myšlení, řazení jevů dle příčinnosti, pořádek, systematičnost,
- speciální znaky, dovednosti, disponování potřebnými fakty, schopnost využívat je, podobně jako teoretické poznatky a modely,
- schopnost přispívat k rozvoji spolupracovníků, pomoc při jejich pracovních i osobních problémech, poskytování zpětné vazby, podpora jejich sebe rozvoje.

Výkonnostní kompetence čili činnosti, znalosti, dovednosti, postoje, popřípadě povahové vlastnosti potřebné pro dosahování vyšší manažerské výkonnosti, dle Boyatsize jsou:

- *orientace na mocenské působení*, na symboly moci, které působí na spolupracovníky; manažer dbá na vlastní postavení a pověst,
- *identifikování problémů*, schopnost najít v neuspořádané změti různých informací podstatné struktury, na jejich základě formulovat pojmy a za pomoci těchto pojmů interpretovat události,
- *orientace na výkonnost, zdatnost*,
- *proaktivita*, orientace na praktické činnosti a na dosahování cílů,
- *konceptualizace* jakožto vytváření pojmů, které vhodně vystihují struktury obsažené ve faktech či v informacích,

- *sebejistota, rozhodnost* a jistota ve vystupování, manažer ví, co má dělat, a má pocit, že to dělá dobře,
- schopnosti úspěšné *ústní prezentace*,
- *řízení skupinových procesů*, stimulace efektivní spolupráce ve skupině,
- *objektivita vnímání*, schopnost vyhnout se zkreslením a předsudkům;
- *sebeovládání*, schopnost potlačit osobní zájmy s ohledem na zájmy organizace,
- *energie a přizpůsobivost*, schopnost snášet stres, výdrž, pružnost a adaptabilita vůči změnám v osobním životě i v práci.

Petříková (2002) dává do vztahu úspěch společnosti a kompetence všech jejích zaměstnanců jakožto souhrn dosahovaných výkonů lidské práce prostřednictvím lidských zdrojů. „Kompetence tedy obsahuje dvě složky: lidské zdroje (potenciál k výkonu) a lidskou práci (skutečný výkon). Obě tyto složky by měly být v synergickém a harmonickém vztahu.“ Obdobný náhled má i Plamínek a Fišer (2005), kteří se nesoustředí pouze na manažerské kompetence, ale tvrdí, že všechny úspěchy a neúspěchy společnosti souvisí s kompetencemi lidí, kteří pro společnost pracují. Na úrovni kompetencí lze řešit veškeré potíže. Jde o tzv. kompetenčí pravidlo. Podle něho lze všechny problémy společnosti převést na konkrétní chybějící nebo nedostatečné kompetence konkrétních lidí. Hovoří o řízení na základě kompetencí, Management by Competencies, které je založeno na harmonii mezi potenciálem k výkonu, tedy na lidských zdrojích, definujících možnosti společnosti, a mezi lidskou prací, tj. skutečným výkonem, vycházejícím z požadavků na výkon.

Peter a Hull (1970) odlehčenou formou vysvětluje, že zaměstnanci postupují v rámci hierarchie společnosti tak dlouho, až dosáhnou své úrovně nekompetence.

3.2.4 Měření a měřítka kompetencí, kompetenční modely

Měřítkem strategických kompetencí se zaobírají Kaplan a Norton (2000). Dle nich stačí znát odpovědi na tyto otázky: „Jaká strategická pracovní místa je třeba

obsadit? Máme pro tato místa odpovídající zaměstnance? Jak velkou mezeru musíme pokrýt a kde? Míra pokrytí strategických míst definuje strategickou potřebu.“ Odpovědět na tyto otázky znamená pro mnoho společností změnu struktury procesu rozvoje zaměstnanců. Díky tomuto přístupu si společnosti mohou uvědomit, že mají nedostatky v oblasti lidských zdrojů. Savanevičiené, Stukaité a Šilingiené (2008) popisují ve svém článku metodu, jak rozvíjet *strategické kompetence, kompetence* pro budoucnost. Dle nich je nezbytné nejenom soustředit se na současné kompetence, ale také předvídat, jaké kompetence zajistí úspěch v budoucnu, tak vypadají strategické kompetence. Prostřednictvím kreativních metod hledat kompetence, které budou užitečné v budoucnu, a hledat zaměstnance, kteří tyto kompetence mají nebo mají potenciál je rozvinout.

Klíčové kompetence

Pettsova definice klíčových kompetencí (citováno dle Dědina a Cejthamr, 2005) je založena na sedmi charakteristikách, které musí každá klíčová způsobilost splňovat:

1. *komplexnost* – používá různých technologií,
2. *neviditelnost* – není snadné ji definovat,
3. *nenapodobitelnost* – nelze ji jednoduše kopírovat,
4. *výdrž* – existuje delší dobu,
5. *nenahraditelnost* – není snadno nahraditelná jinými způsobilostmi,
6. *výjimečnost* – je jednoznačně lepší než obdobné způsobilosti,
7. *náležitost* – zajišťuje svému držiteli užitek/příjem.

Kubeš, Spillerová, Kurnický (2004) navrhují pro identifikaci správného chování, které přispívá k úspěšnosti nositele pozice nebo o ní rozhoduje, následující postup:

1. určit vhodnou míru pracovního výkonu s cílem identifikovat špičkové zaměstnance pro danou pozici a sbírat údaje o výkonu,

2. analyzovat prvky vhodného chování, vytvořit seznam charakteristického chování, dodat váhy jednotlivým projevům,
3. detailně popsat projevy chování pomocí techniky kritických situací rozhovorem,
4. vybrat a použít testy k posouzení kompetencí,
5. určit kauzální vztah mezi kompetencemi a pracovním výkonem,
6. výsledkem je validovaný kompetenční model.

Dle Hroníka (2007) je kompetenční model cestou k řízení diverzity a výkonu. Identifikace kompetencí (Veteška, 2010) tvoří základ pro vytvoření kompetenčního modelu, který je charakteristický pro konkrétní, nejčastěji manažerskou pozici.

Identifikovanou kompetenci je zapotřebí u konkrétního zaměstnance změřit, aby bylo zřejmé, nakolik je rozvinutá. Měření má sloužit k rozvoji zaměstnanců, nikoli k jejich hodnocení. Wagner (2009) upozorňuje na to, že je vhodné věnovat popisu pojmů, v našem případě hodnocených kompetencí, minimálně stejnou pozornost jako samotnému měření. Shoda ve významu pojmů může být pouze zdánlivou. Vyjasnění pojmů by mělo měření předcházet a obsahový či významový popis pojmů by měl být součástí informací o výsledcích měření. Spolehlivost měření Wagner (2009) se odvíjí od jednoznačnosti určení měřené veličiny a její stabilnosti. Čím jasněji je definována měřená veličina, tím je měření spolehlivější. Čím stabilnější je měřená jednotka, tím spolehlivější je měření. Jedním z klíčových témat měření ve společenských oborech je stanovení kompetencí subjektů, které měření výkonnosti uskutečňují, a zajištění nestrannosti (byť nikoli nutně ne nezávislosti) hodnotitelů. Měření člověkem není nikdy plně objektivní. Navíc snaha o objektivizaci může vést k opomenutí složek výkonu, které je jen velmi těžké objektivizovat, a také k potlačení individuality u subjektu provádějícího takovéto měření.

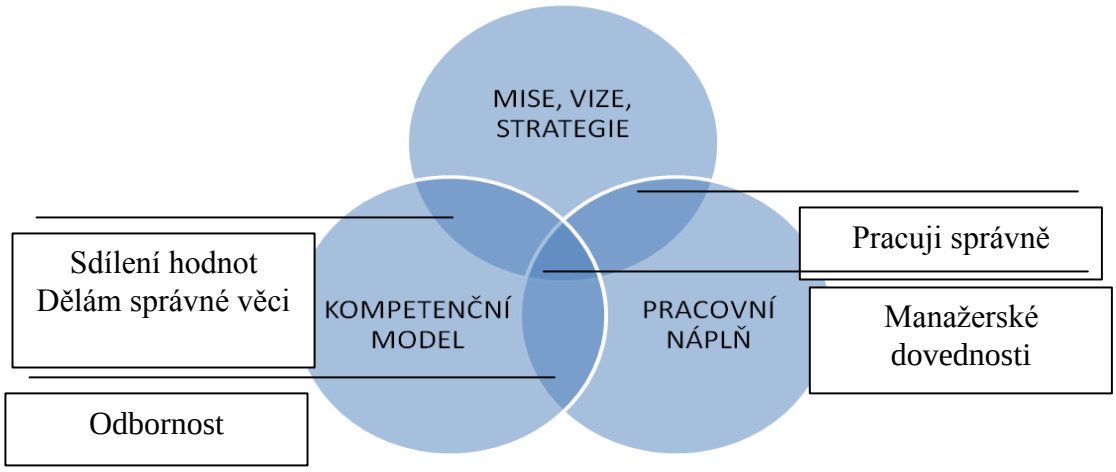
Kompetenční model

Popisuje konkrétní kombinaci vědomostí, schopností a dalších charakteristik osobnosti, které jsou potřebné k efektivnímu plnění úloh organizace. Vnáší do chování zaměstnanců prvek měřitelnosti. Kompetenční model (KM) je způsob, jak řídit diverzitu a výkon (Hroník, 2007).

Definuje, co společnost od svých lidí skutečně požaduje (někdy v rozporu s tím, co veřejně deklaruje). KM jednotlivých společností se liší nejen v závislosti na oboru, ve kterém společnost působí, ale i na pozicích ve společnosti pro které jsou vypracovány. Na druhé straně je pro všechny společný pohled směrem do budoucnosti, neboť poukazuje na chování, které se bude podporovat, rozvíjet a odměňovat. Homer naopak kompetenční přístup kritizuje (citováno dle Robinson, et al. 2007) za orientaci na přítomnost nebo minulost.

Kompetenční model může být využíván při různých personálních procesech, od náboru, přes rozvoj až k hodnocení zaměstnanců a plánování jejich kariérních postupů.

„Kompetenční model je soubor kompetencí neboli způsobilostí, které jsou nezbytné pro řízení organizace. Reprezentuje, jak a čím lze dosáhnout určitého měřitelného výkonu. Tvoří most mezi popisem práce a hodnotami firmy a tím, že jde napříč funkcemi, sjednocuje jazyk všech zaměstnanců.“ uvádí Horvát a Lukáčová (2006) a vyzdvihují výhodu kompetenčního modelu jakožto jednotného kritéria pro výběr zaměstnanců a jejich hodnocení. Kompetenční model vytváří základ pro systém hodnocení, odměňování a rozvoj. Dle Štěpánové (2006) kompetenční model obsahuje nejen definici základních kompetencí, tj. schopnosti a dovednosti, ale také hodnotové směřování zaměstnanců. Je jedním z určujících faktorů směru rozvoje společnosti a jejích zaměstnanců. Umožňuje zaměřit se na ovlivňování chování (výstupů) a na využití lidského kapitálu (Lišková a Tomšík, 2013). Lidé jsou díky němu vnímáni jako zdroj, který by měl být optimalizován (Tomšík, Minařík, Somerlíková, 2008) a který je schopen dlouhodobě generovat zisk (Tomšík, 2007). Zaměstnanec i jeho nadřízený díky kompetenčnímu modelu vědí, co má zaměstnanec umět, jaké chování se od něj očekává, vědí, jak vypadá úspěch a jak neúspěch, jak vypadá průměrný a jak nevyhovující projev. Kompetence dělí do čtyř skupin, tak jak je uvedeno v Obr. 2: Vztah kompetenčního modelu, pracovní náplně a společnosti, osobně – manažerské, odborné, obchodně klientské a hodnotové, které zajišťují soulad s vizí a strategií společnosti.



Obr. 2: Vztah kompetenčního modelu, pracovní náplně a společnosti (Zdroj: Štěpánová, 2006)

Martinelli (2014) popisuje kroky, které povedou k vytvoření nového modelu kompetencí, kompetencí learedshipu. Kompetencí, které naleznou uplatnění v budoucnosti, mezi členy vedení, předsednictva, jako je vizionářství, zaměření na budoucnost, podnikatelský duch, systémové myšlení, schopnost efektivně komunikovat na všech úrovních, představivost nových forem partnerství a aliance, hluboké porozumění pro diverzitu, které podněcují kreativitu, inovaci a organizační chování.

Velechová (citováno dle Kazdová, 2008), která se zabývá vztahem mezi výkonností a kompetencemi zaměstnanců a společnosti, poukazuje nejen na limity znalostní a intelektuální, tak jako Martinelli (2014), ale zejména na limity emoční a sociální. Společnost potřebuje k dosahování výkonů zaměstnance s motivací, s empatií a určitými sociálními a emočními kompetencemi. Doporučuje tyto kompetence zakomponovat do kompetenčního modelu. Zdůrazňuje důležitost cílené výchovy lidí k odpovědnosti, samostatnosti, k dodržování hodnot, procesů ve společnosti, což vede k rozvoji nejen dovednosti, ale i schopnosti lidí a k navyšování se jejich žádoucí a potřebné kompetence.

V trojrozměrném modelu manažerských kompetencí dle Kostroně (citováno dle Hroník, 2002) jako osa charakterizující prostředí vstupuje i velikost společnosti. Kazík (2011) upozorňuje na to, že v menších společnostech musí být zaměstnanci flexibilnější, mají menší možnosti specializace. Problémem bývá snížená

zastupitelnost. Úspěšnost rozvoje lidského potenciálu vidí Kazík (2011) zejména v osobní angažovanosti všech zaměstnanců. U malých společností pak zdůrazňuje nejen skupinu managementu, ale i skupinu majitelů.

Griffiths (2005) doporučuje každoročně prozkoumat kompetenční model a zjistit, zda vyhovuje genderovým nastavením, zda neobsahuje předsudky. Doporučuje při revizi každé z dovedností nalézt odpověď na otázku, zda se lze bez ní obejít.

Společnosti si kompetenční modely většinou nevytváří samy, ale využívají na trhu existujících specializovaných dodavatelů služeb, mezi něž patří např. Motiv P, s.r.o, nebo Trexima, spol s r.o. Poradenské společnosti doporučují zavést kompetenční modely do praxe, neboť se jedná o:

- efektivní způsob zmapování kvalifikačních požadavků jednotlivých pracovních míst,
- způsob jak nalézt kvalitnější a motivovanější zaměstnance,
- metodický instrument podporující efektivní rozvoj zaměstnanců.

Kompetenční model slouží k rozpoznání optimální kombinaci znalostí, dovedností a „správného chování“ pro zvládnutí pracovních činností daných konkrétním popisem pracovního místa. Důraz je kladen spíše na skutečné znalosti a dovednosti než na certifikát o dosaženém vzdělání. *Je to posun od formální kvalifikace* (kandidát má určité vzdělání) *k neformální kvalifikaci. Kompetence se jako komunikační nástroj využívají v těchto personálních procesech:*

- výběr zaměstnanců,
- adaptační proces,
- identifikace vzdělávacích potřeb,
- řízení pracovního výkonu / hodnocení zaměstnanců,
- rozvoj zaměstnanců a řízení kariéry.

Kompetenční model musí mít návaznost jak na podnikatelskou (vertikální integraci), tak i na personální (horizontální integraci) strategii a potažmo na jednotlivé personální činnosti. Hroník (2007) upozorňuje na to, že především vertikální linie integrace bývá v praxi opomíjena.

3.3 Výkon, cíle a odměňování

Urban (2003) tvrdí, že týmová práce a disciplína jsou zpravidla významnější než individuální přínos zaměstnance a skupinová výkonnost důležitější než výkon jednotlivců. Rozdíly ve výši základních mezd proto postrádají ekonomické zdůvodnění (jednotlivci s vyšší cenou se nevyplácejí) a mohou vést i k ohrožení týmové spolupráce. Diference však mohou být ve způsobu výkonového odměňování, a to v závislosti na tom, zda k řízení výkonu slouží spíše ukazatele individuální nebo skupinové produktivity.

3.3.1. Pojmy výkon, výkonnost, efektivita, produktivita

Výkon

Výkon definuje Palán (1997) jako stupeň plnění úkolů charakterizujících práci jedince, skupiny či organizace. Lze jej měřit extenzivním způsobem, např. objemem výroby za určitou dobu, vhodnější je však měření intenzivním způsobem kupříkladu ukazatelem produktivity práce. Pracovní nebo studijní výkon měří nejen množství a kvalitu práce, ale i ochotu a přístup k práci, pracovní chování, fluktuaci, absenci, docházku a další charakteristiky. Bedrnová a Nový (2009) uvádí, že výkon zaměstnance závisí hlavně na motivaci, ale podstatnou roli hrají také schopnosti, vědomosti a dovednosti člověka. Na výkonu se podílí také různé vnější podmínky, jako je vybavenost technologiemi, úroveň fyzických podmínek práce. Pro výkon je důležité nejen jeho dosažená úroveň, ale také doba, po kterou si dosaženou úroveň dokáže udržet, tzn. dosahování dlouhodobého výkonu v průběhu celého pracovního procesu, nikoli jen v koncentrované podobě a v časově ohraničené situaci. D´Ambrosová et al. (2008) doplňuje uvedený výčet ještě i o pohled na výkonnost prostřednictvím stanovování cílů, které mají být podnětné, realistické a přesně určené. Výkonnost je ovlivňována i schopností jedince nebo skupiny, volbou obtížnosti úkolu, angažovaností pro dosažení cíle a důvěrou v jeho dosažení a zpětnou vazbou. Bedrnová a Nový (2009) tvrdí, že pracovní výkon zaměstnance je dlouhodobě vysoký, že pracuje hospodárně, odpovědně, tvořivě, aktivně a zároveň je i vstřícný k spolupracovníkům, pokud se u něj propojí identifikace s prací s identifikací s profesí a společností. Identifikace s prací znamená, že úspěchy,

kterých dosahuje v práci, jsou pro něj důležitým kritériem jeho vlastního sebehodnocení. Takový zaměstnanec práci přijal jako nedílnou součást svého života. O identifikaci s profesí hovoříme, pokud člověk považuje svou profesi za součást své osobní charakteristiky. Identifikace se společností, zaměstnavatelem pak nastává, pokud u zaměstnance nenastává vnitřní rozpor mezi osobními cíli a cíli zaměstnance, neboť cíle společnosti jsou chápány jako cíle vlastní. Dle Dědiny a Cejthamera (2005) objasňuje výkonnost každý ze svého pohledu, v jiných souvislostech. Psycholog vysvětluje slabý výkon člověka jeho nižší kapacitou, sociolog negativním postojem vůči organizaci a manažer chybami v řízení.

Již Drucker (1992), v takzvané industriální době si všímá rostoucí závislosti mezi úspěšností integrace psychologických a sociálních potřeb zaměstnanců s cíli společnosti. Janda (2005) potvrzuje, že pokud je zaměstnanec v prostředí, na kterém mu záleží, tj. vykonává práci, k níž má kladný vztah, rád o ní mluví a rád spolupracuje s lidmi, pak je ochotný takovému prostředí se přizpůsobit. Pokud je vztah zaměstnance k práci negativní, nemá tendenci měnit své pracovní návyky, inovovat, zvyšovat výkon a ani nákladné školení se na jeho výkonu neprojeví. Formánková (2008) doporučuje zavést ve společnosti mezinárodně uznávaný standard Investors in People (IIP), tedy nástroje podporující motivaci a spokojenost zaměstnanců v návaznosti na jejich celkový výkon. Metodika implementace nemá žádné předepsané postupy, je definován pouze výchozí stav a následně jsou revidována konkrétní kritéria, a také postup v tzv. akčním plánu. Společnost ve výchozím bodě musí kladně odpovědět na otázky:

- Máme jasné a měřitelné cíle na úrovni celé společnosti i jednotlivých týmů?
- Víme, jaké schopnosti a znalosti musí mít zaměstnanci pro splnění těchto cílů a jejich další rozvoj?
- Vyhodnocujeme správně celkové investice do zaměstnanců a jejich konkrétní přínos pro firmu?
- Mají vedoucí zaměstnanci potřebné znalosti a schopnosti vést a rozvíjet své podřízené a uplatňují je nediskriminujícím způsobem?
- Oceňujeme naše zaměstnance za dobrou práci a dáváme jim dostatek prostoru pro zlepšení?

Mezi přínosy, které Formánková tamtéž zdůrazňuje, jsou: „plánované a vyhodnocované vzdělávání, založené na individuálních tréninkových plánech a zapojení zaměstnanců do jejich přípravy; rychlé a efektivní zaškolení nových zaměstnanců přispívající k motivaci a loajalitě; vyšší atraktivita společnosti pro uchazeče o zaměstnání; schopnost udržet stávající kolegy; zdokonalení manažerských dovedností v řízení lidí.“ Tylová (2005) vyzdvihuje při zavádění IIP soulad mezi poznatky a doporučeními poradců se zkušenostmi a kulturou společnosti.

Výkonnost, efektivita, produktivita

Efektivnosti je nutné se učit, tvrdí Drucker (1992). Ve věku znalostí a informací již efektivnost sama o sobě nestačí. Má-li jedinec nebo společnost uspět, musí se stát výjimečným, změnit způsob myšlení, osvojit si nové dovednosti a postupy (Covey, 2005).

„Pracovní výkon je něco, co potřebjeme měřit.“ Koubek (2004) argumentuje s tím, že nemůžeme posoudit, do jaké míry došlo ke zlepšení, pokud nedokážeme měřit úroveň výkonu, a tedy i rozdíl mezi půdovní a novým stavem. Výkon je měřen ve vztahu k dosažení nějakého cíle. Zajímavě se nad cílem společnosti zamýšlí Dědina a Cejthamer (2005). Cílem společnost není generovat zisk, ten je pouze měřítkem, způsobem vyjádření vytvořené nadhodnoty. Jedině tvorba nadhodnoty by měla být dovoleným cílem společností. Jak jinak definovat cíle neziskových organizací? Cílem by měla být nadhodnota, jako optimální využití disponibilních zdrojů, tj. času, peněz, materiálu a maximalizace užitečnosti oproti součtu úsilí osamocených jednotlivců zaměřených stejným směrem. Amstrong (2002) uvádí, že „řízení pracovního výkonu je proces hodnocení a zlepšování výkonu založený na dohodě o cílech, požadovaných schopnostech a potřebách rozvoje a hodnocení výsledků a výkonu ve vztahu k těmto potřebám a na dohodě o nových cílech a plánech rozvoje na základě tohoto hodnocení.“ Bedrnová a Nový (2009) nahlíží na pracovní výkon jako na významný aspekt každé pracovní činnosti a zároveň jako na jedno z kritérií hodnocení každého zaměstnance.

Výkon je spoludeterminován také charakteristikami pracovní motivace konkrétního člověka, jak vyjadřuje vzorec:

$$V = f (K, M, P),$$

kde V je výkon v jeho kvalitativních i kvantitativních aspektech, K je kvalifikace zaměstnance, M vyjadřuje motivaci k práci a P jsou pracovní podmínky v nejširším slova smyslu.

Motiv výkonu je relativně stálou charakteristikou člověka. Osobnostně příznačná míra výkonové motivace jedince má tendenci projevovat se v každé situaci, kde je výkon měřen. S výkonovou motivací jsou spjaty dvě tendence osobnosti. Vyhnout se neúspěchu a dosáhnout úspěchu, které mohou být vyjádřeny vztahem:

Výkonová motivace = potřeba úspěchu / potřeba vyhnout se neúspěchu

Čím větší je potřeba úspěchu jedince, tím vyšší má výkonovou motivaci. Čím vyšší je potřeba vyhnout se neúspěchu, tím více se dotyčný bude vyhýbat práci, aby nic nezkazil v duchu hesla „Kdo nic nedělá, nic nezkazí“. Na výkonovou motivaci mají silný vliv výchovné postupy v rodině, individuální zkušenosti ze situací, kde kritériem je výkon, i charakteristiky sociálních skupin a kulturní prostředí, ze kterého jedinec vzešel. Povaha vlivu jednotlivých faktorů na výkon je však stochastická, a proto neexistuje jeden zaručený recept na všechny. Bedrnová a Nový (2009) uvádí, že v zásadě platí následující pozitivním hodnocením, pozitivní zpětnou vazbou lze dosáhnout více než kritikou a neustálým vytýkáním nedostatků a chyb.

S výkonovou motivací souvisí aspirační úroveň. Úroveň, jaké chce člověk dosáhnout, v čem, za jakých okolností, v jakém čase a kvalitě. Ne všechny aspirace jsou pracovní. Vzhledem k pracovnímu výkonu je vhodné, aby některá z osobnostních aspirací byla orientována právě do pracovních oblastí, což vytváří žádoucí předpoklad pro pracovní motivaci.

Chce-li vedoucí zaměstnanec zlepšit práci společnosti, musí se soustředit na úroveň motivace zaměstnanců a musí je také podporovat v tom, aby své síly směřovali k úspěšnému plnění cílů a úkolů. Ve stejném duchu se vyjadřuje i Drucker

(1992), který tvrdí, že i motivace vysoce kvalifikovaného duševního zaměstnance záleží na efektivnosti jeho činnosti a na jeho schopnostech dosahovat dobrých výsledků. Ukáže-li se, že jeho práce není přínosem, jeho nadšení vyprchá.

Glen (2013) upozorňuje na to, že vedoucí zaměstnanci nemusí mít schopnosti motivovat tým, ale mají sílu ho demotivovat. Pokud zaměstnanci v sobě mají vnitřní motivaci, nadřízený má vytvořit prostředí, ve kterém bude jejich motivace růst. Vytvořit místo, kam se budou každý den těšit, kde budou ohodnoceni a budou se cítit naplněni. V rámci jedenácti doporučení jak vytvořit motivovaný tým doporučuje jedno velmi netradiční, a to jídlo zdarma. Sám nenachází vysvětlení, proč tento způsob motivace funguje i u zaměstnanců s různě vysokým příjmem.

Cílem všech vedoucích zaměstnanců je jejich produktivita (Dědina a Cejthamer, 2005)

Produktivita = výstupy / vstupy
za dané období, při dané jakosti

Produktivita může vzrůstat, pokud rostou výstupy při zachování vstupů nebo pokud budou zachovány výstupy a přitom se sníží vstupy a do třetice pokud porostou jak vstupy, tak i výstupy s tím, že výstupy budou růst vyšším tempem.

Dědina a Cejthamer (2005) tvrdí, že produktivita v sobě zahrnuje účinnost i efektivitu individuální a organizační výkonnosti. Účinnost se vztahuje k úspěšnosti při dosažení cíle. Efektivnost pak znamená dosažení cíle při minimalizaci vstupů, tj. zdrojů. Pro posuzování efektivnosti je zcela nezbytná přesná definice cíle. Z dlouhodobého hlediska je důležité, jakým způsobem jsou cíle dosahovány a jak to působí na ostatní. Drucker (1992) dodává, že efektivnosti se lze naučit, je záležitostí sebekázně. Doporučuje měřit si čas a analyzovat, na co je vynakládán. Klást si vysoké požadavky, promýšlet účel a cíle, a nikoli jen prostředky. Kombinovat schopnosti a ambice zaměstnanců s tím, jaký přínos od nich může společnost očekávat, a využít k tomu podmínky prostředí. Rozhodovat efektivně. To znamená do všech rozhodnutí zakomponovat i zpětnou vazbu. Zpětná vazba umožní korigovat očekávání, na nichž se rozhodnutí zakládají. Navíc nabádá k tomu, aby informace o výkonu (výsledku, výstupu) byly ověřovány a nevycházelo se jen z tvrzení těch,

jejichž úkol je hodnocen. Doporučení v praxi znamená ověřování si výsledků činnosti jinými cestami než jen přímým reportováním podřízených - úkolovaných zaměstnanců. Důležité je, jaké normy a požadavky si na sebe kladou vedoucí zaměstnanci, neboť to do jisté míry ovlivňuje motivaci, zaměření a angažovanost ostatních zaměstnanců.

Wagner (2009) objasňuje pojem výkonnost jako charakteristiku popisující způsob, jakým zkoumaný subjekt vykonává svou činnost, založené na benchmarkingu, srovnání, s referenčním průběhem této činnosti jiného subjektu. Popis charakteristiky předpokládá schopnost porovnání zkoumaného a referenčního jevu z hlediska stanovené kriteriální škály. Vysvětluje přitom v literatuře tolik užívané „Do the right things" a „Do the things right" následujícím způsobem: „Do the right things, tedy dělat věci správně, ukazuje na výkonnost ve smyslu volby činnosti, kterou uskutečňujeme. Tuto dimenzi výkonnosti obvykle označujeme jako efektivnost. Do the things right ukazuje na výkonnost ve smyslu způsobu, jakým uskutečňujme zvolenou činnost. Tuto dimenzi označujeme jako účinnost."

Měření výkonnosti má funkci nejen popisnou, ale také usměrňující a aktivující, neboť ovlivňuje chování a jednání při průběhu hodnocené činnosti. Vliv na činnost může být jak pozitivní, tak negativní v závislosti na způsobu, jakým je měření výkonnosti prováděno. Má sílu ovlivnit průběh sledovaného děje.

Wagner míní, že nejlepší je měřit výkonnost společnosti ve vztahu ke strategickým cílům. Měřen má být způsob a rozsah, v jakém se daná činnost přibližuje strategickým cílům.

Výkonnost může být chápana také jako způsob dosažení a vytvoření prospěchu. Prospěch znamená pro každou zájmovou skupinu něco jiného. Prospěch odráží uplatňovanou hodnotovou orientaci skupiny, která se v čase vyvíjí a tím se mění i jednotlivé parametry prospěchu. Proto má být systém měření výkonnosti společnosti založen na širší paletě propojených a vzájemně vyvážených měřítek.

Měření výkonnosti je sebereflexí, která dokáže popsat pozici, stav i směr vývoje, kterým se jednotlivec nebo společnost ubírá.

3.3.2 Balance Score Card

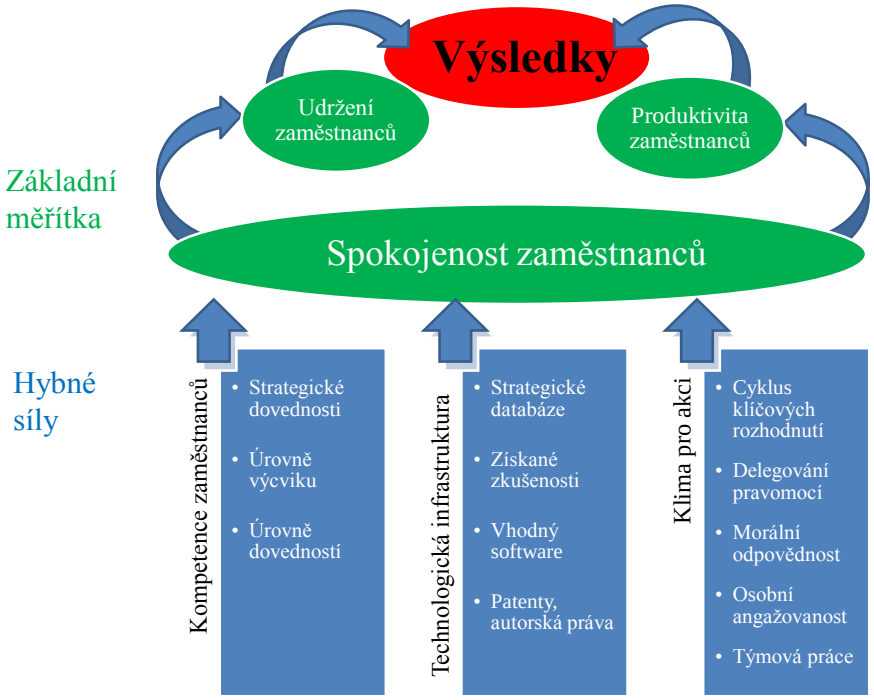
Dle Wagnera (2009) „Balance Score Card“ (BSC) je nejpropracovanějším a nejznámějším přístupem v oblasti výkonnosti, který se orientuje nejen na samotnou problematiku měření výkonnosti, ale i na její zasazení do celého systému řízení firemní výkonnosti. Obdobnými koncepty jsou např. Six Sigma navržený firmou Motorola, nebo Model excelence, vytvořený Evropskou nadací pro řízení kvality.

Od svého vzniku prošel BSC celou řadou změn a jeho první velkou rolí bylo právě měření výkonnosti. Pecháčová a Botek (2011) BSC označují jako podklad pro správné rozhodování pro zaměstnance na všech úrovních řízení a to díky tomu, že BSC převádí definovanou vizi a strategii společnosti do uchopitelného a komplexního systému měřítek. Wagner (2009) upozorňuje na analogii BSC k analytickému měření výkonnosti promocí statistik ve sportu. O výkonnosti mužstva nevypovídá jen výsledné skóre, ale i řada dalších parametrů, jako jsou počet střel nebo počet střel chycených brankářem. Stejně tak BSC nesleduje jen souhrnnou hodnotu rentability, ale takové parametry výkonnosti podniku, které vypovídají o výsledné výkonnosti mnohem více. BSC v podání svých autorů Kaplana a Nortna (2000) rozeznává čtyři perspektivy rozdělení měřítek. Jsou to:

- *finanční perspektiva* – Jak bychom se měli jevit našim akcionářům, abychom byli finančně úspěšní?
- *zákaznická perspektiva* – Jak bychom se měli jevit našim zákazníkům, abychom dosáhli vize?
- *perspektiva interních procesů* – Ve kterých podnikových procesech musíme vynikat, abychom uspokojili naše akcionáře? (Kaplan a Norton, 2000) upozorňují na to, že schopnost řídit několikaletý proces vývoje zcela nového produktu, nebo vývoj schopností společnosti, které dokáží v budoucnu oslovit nové cílové skupiny zákazníků je z hlediska budoucnosti daleko důležitější než efektivní řízení současných operací. Přístup BSC umožňuje společnosti aplikovat nové, doposud neexistující procesy;
- *perspektiva učení se a růstu* – Jak budeme udržovat naši schopnost změn a zlepšení, abychom dosáhli naší vize? Tato perspektiva se zaměřuje na infrastrukturu nutnou k udržení dlouhodobého růstu a zdokonalování.

Zahrnuje základní zdroje: lidi, systémy a procedury. Zahrnuje měřítka založená na schopnostech zaměstnanců, jejich loajalitu, spokojenost, výcvik a dovednosti spolu se specifickými hybnými silami, jako je index jednotlivých schopností. Informační systémy mohou být měřeny včasnou, snadnou dostupností žádaných dat. Procedury společnosti mohou zjišťovat souvislosti motivačních faktorů zaměstnanců s faktory úspěchu celé společnosti nebo sledovat možnosti zlepšení v procesech zaměřených na zákazníka.

Perspektiva učení se a růstu vyvíjí cíle a měřítka, která podporují učení se a růst, vytváří infrastrukturu, což jsou lidé, systémy a procedury, umožňující dosahování cílů v ostatních třech perspektivách, dosahování výkonnosti a úspěchu v dlouhodobém horizontu. Cíle v perspektivě učení se a růstu jsou hybnými silami pro cíle a měřítka ostatních perspektiv BSC. Zdůrazňují důležitost investování do budoucnosti, což při potřebě krátkodobé finanční výkonnosti není jednoduché. Nápady jak zlepšit procesy a výkonnost vzhledem k zákazníkům musí přicházet od zaměstnanců v první líni, od těch, kteří mají nejblíže k zákazníkovi a k interním procesům. Toto vyžaduje mobilizaci potenciálu a tvůrčích schopností zaměstnanců mnohdy za cenu jejich důkladné rekvalifikace. Kaplan a Norton (2000) identifikovali v rámci perspektivy učení se a růstu tři klíčová měřítka: spokojenost zaměstnanců, udržení zaměstnanců a produktivitu zaměstnanců. *Cíl spokojenosti* vychází z poznatků společnosti Rockwater, že nejspokojenější zákazníky měli nejspokojenější zaměstnanci. Spokojenost zaměstnanců bývá měřena prostřednictvím průzkumů kultury. Měřítkem udržení zaměstnance je fluktuace klíčových zaměstnanců. Produktivita bývá měřena obratem na zaměstnance. V tomto případě musí být měřítko vyváženo měřítky ostatními, aby nedocházelo k dosahování vysokých parametrů nefunkčními způsoby. Hybnými silami v této perspektivě pak jsou kompetence zaměstnanců, strategická infrastruktura a klima pro akci. Vztahy mezi měřítky a hybnými silami jsou vyjádřeny obrázkem Obr. 3: Perspektiva učení se a růstu.



Obr. 3: Perspektiva učení se a růstu (Zdroj: Vlastní zpracování na základě Kaplan a Norton, 2000)

Kollerová (2012) doporučuje provádět přibližně jednou ročně anonymní průzkum spokojenosti zaměstnanců, výsledky průzkumu zveřejnit a pracovat na změnách, po kterých zaměstnanci volají. D´Ambrosová et al. (2008) se na spokojenost zaměstnanců dívá z jiného úhlu. Práce samotná by měla zaměstnance uspokojovat. Na práci uspokojeného zaměstnance mohou být kladeny vyšší nároky v oblasti samostatnosti a tvůrčích schopností, čímž jsou mu vytvářeny podmínky pro to, aby se plně uplatnil. To povede k jeho spokojenosti. Až jedna třetina zaměstnanců není zařazena správně, tj. úkoly, které mají plnit, nejsou přiměřené a nároky na jejich schopnosti je nenutí uplatňovat získanou kvalifikaci. Příčinou obvykle bývá, že se nevytvářejí příležitosti ani výzvy k uplatnění schopností zaměstnanců. Pokorný (citováno dle Kazdová, 2008) poznamenává, že cílem společnosti není absolutně spokojený, všemi dostupnými benefity vybavený zaměstnanec, ale vysoká a dlouhodobá výkonnost firmy.

BSC transformuje vizi a strategii do vyváženého souboru vzájemně propojených a konzistentních cílů a měřítek. BSC by měl být jako příběh obsahující předstihy, zpoždění i zpětnovazebné smyčky. Měl by vyjádřit posloupnost hypotéz o vztazích mezi příčinami a důsledky, mezi výstupními měřenými veličinami a hybnými silami

výkonnosti těchto výstupů. Všechna výstupní měřítka jsou pouze zpožděnými indikátory. Proto je potřebné sledovat i hybné síly, tzv. předstižná měřítka. Jedině propojením příčin a důsledků, sledováním hybných sil a měřítek výkonnosti může vzniknout proces strategického učení. Pecháčová a Botek (2011) doporučují pro identifikaci cílů, targetů, měřítek a iniciativ postupovat kaskádovitě. Formou tvůrčích workshopů nejprve vrcholového managementu se středním a posléze středního managementu s nižšími organizačními celky až na úroveň jednotlivců do uchopitelných KPI ´s. Plnění cílů jednotlivců by mělo být navázáno na odměňování, např. variabilní část mzdy může být složena z 60 % plněním osobních cílů (KPI ´s), z 20 % účastí na projektech a z 20 % osobních invencí. Pokorný (citováno dle Kazdová, 2008) upozorňuje na to, že mohou nastat problémy v řízení výkonnosti a propojení s odměňováním, pokud jsou špatně nastaveny cíle, které určují přímí nadřízení. Systém BSC jako takový považuje za spravedlivý, transparentní a motivující a poukazuje na to, že když byl zaváděn ve společnosti HARTMANN - RICO, byl jeho prvním prosazovatelem generální ředitel Ľ. Páleník. Tedy v souladu s doporučením pro implementaci nových nástrojů a postupů – změna musí jít od hlavy. V roce 2002 bylo, v HARTMANN - RICO při nastavování BSC, hodnocení navázáno na odměny. Odměňování záviselo z 80 % na plnění výkonových kritérií a osobní hodnocení tvořilo 20 % (Pokorný, citováno dle Kazdová, 2008).

Příkladem výstupního měřítka je produktivita zaměstnanců a měřítkem hybné síly výkonnosti k produktivitě je rozvoj zaměstnanců a dostupnost IT. Měřítko hybných sil signalizuje, co by zaměstnanec měl dělat každý den, aby v budoucnu byla vytvořena hodnota. „Jestliže zkvalitníme výcvik zaměstnanců týkající se produktů, které prodávají, potom budou o nich vědět více; jestliže budou zaměstnanci vědět více o produktech, potom se zlepší efektivnost prodeje. Jestliže se zlepší efektivnost prodeje, potom se zvýší průměrné množství produktů, které prodají.“ Všechny perspektivy by měly být propojeny do jednoho příběhu. Snáze tak dojde i ke správnému mixu měřítek, k propojení zpožděných indikátorů, které jsou většinou ve finanční a zákaznické perspektivě s předstižnými indikátory, které patří do interních procesů, učení se a růstu. Měřítka BSC by měla být vybírána tak, aby zaměřila úsilí zaměstnanců k faktorům vedoucím ke konkurenceschopnosti společnosti, a to nejlépe k menšímu počtu dobře specifikovaných, provázaných, komunikovaných, uchopitelných, měřitelných klíčových faktorů. Zároveň by

diagnostická měřítka, která jsou používána pro tvorbu strategických měřítek, měla být formulována tak, aby nedocházelo k výkonnosti nechtěným příkladem. Např. dodávání zákazníkovi zboží na čas bez ohledu na výši zásob a prostředků v zásobách vázaných. „Měřicí systém by měl vztahy (hypotézy) mezi cíli (a měřítky) v různých perspektivách přesně vyjádřit, aby mohly být řízeny a ověřovány.“ Pecháčová a Botek (2011) připomínají, že každý rok, nejpozději jedenkrát za dva roky, by se měla provést revize strategie s ohledem na nové trendy, pozici na trhu, silné a slabé stránky. Revitalizovanou strategii a nové priority je třeba poté promítnout do předefinovaných strategických témat, priorit a cílů – opět až na jednotlivce, na jednotlivá KPI´s – a ty v podobě stromu KPI ´s interně zveřejnit. Vizibilita spojení cílů jednotlivců se strategií celé společnosti podporuje její naplnění, neboť vede k vyšší důvěryhodnosti v systém a stává se motivátorem výkonů jednotlivců. Nad tím, nakolik a jakými způsoby by měla být strategie komunikována ve společnosti, se zamýšlí i Kaplan a Norton (2000), kteří doporučují pro správné rozhodnutí vzít v úvahu i kulturu společnosti. To proto, aby otevřená komunikace strategie nebyla zneužita zaměstnanci ve prospěch konkurence.

Kaplan a Norton (2000) uvádí několik příkladů z praxe, které dokumentují zavádění a používání BSC. Z „dobré praxe“ vyplývá, že je lépe mít několik málo měřítek, která jsou vzájemně dobře propojena, soustředit se na ta měřítka, která mají velký dopad a účinek, jsou dobře měřitelná, jednoduchá, pochopitelná a přijatelná. Lépe je zaměřit se na prevenci než na odhalování minulého stavu, vést společnost ke zlepšením. Jedna zprostředkovací asociace dokonce zavedla svou vlastní, pátou perspektivu. Perspektivu delegování a pravomocí, která je umístěna ve středu ostatních měřítek a se všemi ostatními perspektivami je propojena. Její cíle a měřítka jsou uvedeny v tabulce Tab. 1: Měřítka a cíle.

Tab. 1: Měřítka a cíle (Zdroj: Kaplan a Norton, 2000)

Cíle	**Měřítka**
Kvalitní zaměstnanci	Sebehodnocení
Kvalitní pracovní prostředí	Kvalita pracovního prostředí dle představ zaměstnanců
Schopné vedení	Schopní a bezúhonní manažeři podle představ

Zároveň musí být jasné, kdo, jak často a na základě jakých informací bude hodnoty měřítka zjišťovat. Kdo je za zjištěné výsledky měřítka odpovědný a co se stane, když se budou hodnoty měřítka vyvíjet určitým směrem.
Příklad konkrétních KPI´s uvádí Pecháčová a Botek (2011); zároveň podotýkají, že většina společností při kaskádování cílů pomocí BSC skončí na úrovní středního managementu a na úroveň individuálních cílů nedospěje. Proč tomu tak je? Kaplan a Notron (2000) uvádí bariéry strategické implementace BSC:

- neuskutečnitelná vize a strategie může být způsobena buď nejasnou strategií a posláním, nebo mechanismem, jak jasnou vizi sdílet se všemi zaměstnanci. Společnost není schopna převést vizi a strategii do srozumitelných a uskutečnitelných akcí. BSC má převádět vizi do klíčových strategických témat, která mohou být komunikována a realizována;
- strategie není propojena s cíli oddělení, týmů a jednotlivců. K tomu dochází, pokud jednotlivci a týmy jsou zaměřeni na dosahování krátkodobých, taktických cílů na úkor rozvoje schopností vedoucích ke strategickým cílům. Do systému odměňování by mělo být zahrnuto také odměňování za dosažení dlouhodobých cílů, nikoli jen ročních nebo dokonce jen čtvrtletních či měsíčních. Pokud tomu tak není, tak nese hlavní odpovědnost oddělení personální, oddělení řízení lidských zdrojů,
- strategie není propojena s alokací zdrojů. Tato bariéra se dá překonat, pokud jsou roční rozpočty propojeny s dlouhodobými plány. Sledováním pokroku ve strategických cílech, nikoli jen sledováním odchylek mezi aktuálním a rozpočtovým stavem. Jsou jasně stanoveny strategické iniciativy a podle strategie jsou přiřazeny investice,
- zpětná vazba je taktická, nikoli strategická. Uvádí, že 45 % společností se nevěnuje poradám o výkonnosti, ověřování strategie nebo rozhodování o strategii. Zpětná vazba má testovat strategii. Je to proces učení se o tom, jak vlastní aktivita přispívá k dosažení strategie celé společnosti, o vazbách mezi strategickými cíli a iniciativami, proces týmového řešení problémů, který analyzuje výkonnost a přizpůsobuje strategii aktuálním podmínkám a úkolům.

Kaplan (2009) publikuje nová zjištění a tvrdí, že devět z deseti společností neuspěje při implementaci strategie. Z toho 5 % proto, že zaměstnanci strategii nerozumí, v 85 % exekutivní týmy tráví tématem strategie méně než 1 hodinu měsíčně, 60 % společností nepropojí strategii se zdroji, tj. s rozpočtem, a jen v 25 % případů manažeři mají odměny navázané na strategii. BSC nabízí manažerům možnost sebereflexe. U každého konkrétního měřítka výkonnosti a to na všech úrovních podnikového managementu, je nezbytná vazba na strategii. Strategie musí být rozšířena do mysli každého zaměstnance.

Stanovení úkolů manažera by nemělo skončit určením požadovaných hodnot jeho měřítek, ale vyjasněním kroků, které dotyčný může udělat proto, aby hodnot měřítek dosáhl. Součástí formulce každého měřítka by tedy měl být i popis opatření, iniciativ směřujících, k dosažení požadovaných hodnot. Jak uvádí Wagner (2009), zvyšování výkonnosti by se mělo stát pro manažera spíše reálnou, a proto realizovatelnou výzvou než povinností, kterou musí splnit jako příkaz.

Také měřítka orientovaná na zájmy stakoholderů doporučují autoři BSC zakomponovat i do měřítek na úrovni manažerů. *Nejvýznamnější příčiny dlouhodobého pozitivního vývoje podnikové výkonnosti jsou právě kvalitní vztahy zákazníků a zaměstnanců k podniku.*

Pro informace o budoucím vývoji výkonnosti se používají měřítka, která říkají, co se může nebo co by se mohlo stát, tzv. předstižné indikátory výkonnosti.

Wagner (2009) při tvorbě měřítek doporučuje:

Navázat výkonnost na cíl a strategii.

Propojit části s celkem.

Respektovat vztahy příčina – následek.

Měřit to, co měřit chceme, tím, čím to měřit lze.

Být racionální a nebát se intuice.

Přejít od popisu k akci.

Rozumět a pomáhat rozumět.

Nikdo není na poprvé dokonalý, ověřte si, zda jste správně pochopili výše uvedené zásady.

Kaplan a Norton (2000) identifikovali společné rysy v tendencích vývoje měřítek výkonnosti:

- vazba systému měření výkonnosti na vizi a strategii podniku;
- pojetí podniku jako účastníka koaličních vztahů širokým spektrem zájmových skupin, tzv. stakeholders, mezi něž patří např. zákazníci, majitelé, vedoucí zaměstnanci a ostatní zaměstnanci;
- využití nefinančních měřítek výkonnosti, a to zejména na analytické úrovni a pro oblast tzv. nefinančních aktiv;
- orientace měření výkonnosti spíše na budoucí vývoj výkonnosti než na minulost.

Vyšší výkonnosti lez dosáhnout pouze usilovnější, zasvěcenější či informovanější prací zaměstnanců. Cíle a měřítka cílů mají motivovat a sledovat úspěch v *budování týmů* a jejich výkonnosti. Vlastním interním průzkumem zjišťují, nakolik vize a strategie penetrovala a usadila se mezi zainteresovanými skupinami (stakeholders), jako jsou akcionáři, představenstvo, realizační tým a ostatní zaměstnanci. Hledají míru povědomí, účasti, preference a loajality. Povědomí na úrovni *slyšel o tom*, účast znamená *zkusil to,* preference pak *věří tomu* a loajalita *dává přednost*.

3.3.3 Měření a měřítka výkonu

Wagner (2009) popisuje evoluci měřítek výkonnosti od začátku druhé poloviny 20. století, kdy je na podnikové úrovni zjišťován výsledek a jeho vztah k objemu investovaného kapitálu vyjádřenému rentabilními měřítky. Každá společnost přistupuje k tvorbě měřítek po svém, bez rozsáhlejší vnější harmonizace. Na vnitropodnikové úrovni se měřítka soustředí na zjišťování nákladové náročnosti jednotlivých podnikových produktů za účelem zabezpečení jejich hospodárné tvorby. V sedmdesátých a osmdesátých letech dochází ke snahám harmonizace obsahu i metod zjišťování měřítek, charakteristická je tendence zahrnout do měření výkonnosti dopady současné činnosti podniku na budoucí vývoj výkonnosti podniku. Při měření uvnitř podniku se projevuje rostoucí důraz na odpovědností pohled na výkonnost u všech úrovní podnikového managementu ve vazbě na rozvoj

decentralizovaného přístupu v kapitálově provázaných ekonomických celcích. Ideálem se stává syntetické kritérium. Všechna navrhovaná měřítka stále vycházejí z pohledu na podnik jako na stroj na tvorbu hodnoty pro vlastníka, přičemž tohoto zajímá více než výkonnost jednoho podniku výkonnost celého jeho investičního portfolia. Devadesátá léta jsou silně ovlivněna ze dvou pohledů na společnost to společnost jako finanční investice a společnost jako socioekonomický systém tj. složitá síť vnitřních a vnějších vztahů, které je potřeba usměrňovat. Pozornost se zřetelněji odklání od výkonnosti transformačního procesu, tedy od schopnosti dělat věci správným způsobem, účinně, přeměňovat ekonomické vstupy do správných efektivních výstupů, k výkonnosti vyjádřené směnnou hodnotou společnosti. Zájem o měření výkonnosti se koncentruje na spekulativní otázku investora, zda toky plynoucí držby podniku budou vyšší, než kdyby podíl v podniku prodal a investoval ho jinam. Měření výkonnosti se v té době zaobírá měřením změny tržní hodnoty podniku během zkoumaného období a volnými peněžními toky pro vlastníka v průběhu zkoumaného období. Na vnitropodnikové úrovni se používají vysoce syntetická měřítka, která znemožňují porozumět příčinám vedoucím k jejich dosažení. Zároveň ani nejsou vyjádřením schopnosti organizace vytvořit potenciál pro kontinuální zlepšování výkonnosti v konkurenčním prostředí. Trend posilování investorského pohledu na podnik se uplatňuje i na počátku 21. století, k čemuž jistě přispívala konjunktura, která posilovala u investorů nadšení pro nové investice, podpořené ochotou věřitelů přispět k přehřívání ekonomiky poskytnutím úvěrů. Informace o výkonnosti spíše odrážejí emocionálně podmíněnou citlivost investorů než informace o tom, jakým způsobem společnost vykonává svou činnost.

S prasknutím finanční bubliny dochází k odklnu od těchto měřítek k deziluzi o všemocnosti tržních informací. Do měření výkonnosti se integrují také dimenze sociální a dimenze životního prostředí. K odklonu přispívá také zkrácení životního cyklu produktu, které je ovlivněno požadavky jednotlivých zákaznických skupin na specifické vlastnosti nakupovaných produktů, což vede k nerovnoměrnému časovému rozložení prospěchu spojeného s tvorbou a realizací výkonů. Postupně se přesouvá měření výkonnosti ke koučování výkonnosti. Dochází ke globalizaci pohledu na měření výkonnosti s cílem sjednotit jejich podobu, která bude vyhovovat požadavkům jak evropských, tak i amerických burz.

Je jednoznačné, že cílem společnosti je tvorba hodnot, pochyby jsou však v tom, jak tuto hodnotu měřit. Dopady *měření výkonnosti* mohou mít jak skvělé

výsledky, tak také mohou hrozit katastrofou, v závislosti na tom, jak je měření prováděno (Perera et al., citováno dle Micheli a Mari, 2013).

Wagner (2009) rozlišuje měřítka podle úrovně podrobnosti na syntetická, která shrnujícím způsobem odrážejí všechny stránky výkonnosti zkoumaného objektu, a analytická, která se vždy zaměřují na určitou dílčí stránku výkonnosti zkoumaného objektu. Obě skupiny na sebe obsahově i metodicky navazují, odtržení syntetických měřítek od analytického pohledu je jedním ze základních omylů, ke kterým může při implementaci systému měření výkonnosti dojít. Urban (2013) ve svém článku upozorňujícím na nebezpečnost kopírování personálních metod označil měření či hodnocení výkonu a další nástroje sloužící ke zvyšování produktivity, zahrnující například rozvoj zaměstnanců či podporu týmové práce za nástroje, které je třeba přizpůsobit tržní orientaci podniku. Marginson et al. (2013) doporučuje do *hodnotících měřítek zahrnout nefinanční ukazatele***,** neboť mohou generovat pozitivní psychologickou zkušenost, tudíž psychologický empowerment, a nepřímo zvyšovat výkon.

Studie z oblasti *měření výkonu* jsou často zaměřeny na nástroje a procesy, které mohou zvýšit účinnost a efektivnost organizace (Franco-Santos et al. citováno dle Micheli a Mari, 2013).

3.3.4. Cíle

Když nevíme, kam jdeme, je zcela jedno, jakou cestu si zvolíme (čínské přísloví).

Z pohledu řízení společnosti neexistuje jiný cíl, ale celý soubor cílů. Cíle společností se liší dle velikosti společností, dle zájmových skupin, které se společností koexistují, jako jsou: vlastníci, vedoucí zaměstnanci a statutární orgán, dále pak zákazníci, věřitelé, dodavatelé, stát.

3.3.4.1 Cíle a kompetence z pohledu ekonomických modelů

V případě malých společností existuje silná vazba mezi vlastnictvím a řízením. U velkých společností, kde dochází k oddělení vlastnické a řídící struktury, přestávají

platit pravidla, s nimiž počítá klasická mikroekonomie, a ke slovu se z pohledu ekonomie dostávají alternativní směry. Manažerské teorie sledují optimalizaci více než jen ziskové funkce, sledují motivaci manažerů, utváření jejich osobních cílů paralelně s cíli společnosti. Mezi manažerské teorie spadá diskreční teorie a v rámci ní Williamsonův model a model Baumolův. Baumolův model (Baumol, 1967) objasňuje, jak manažeři v rámci sledování svého cíle, maximalizace obratu při dodržení majiteli minimálně požadovaného zisku, stanovují množství produkce. Vyšší obrat, vyšší celkový příjem společnosti znamená pro řídící strukturu větší moc, vyšší prestiž a status a také rozšíření kompetencí ve smyslu vyšších pravomocí. Zatímco majitelé se mohou snažit o maximalizaci hodnoty, tedy zisku, manažeři o růst svého vlivu a moci, tzn. být výše postaveným manažerem v ještě větší společnosti. Williamsův model (Williamson, 1963) předkládá pohled na výši dikréčního zisku, tedy rozdílu mezi skutečným a minimálním požadovaným ziskem, a výši zaměstnaneckých výhod, potažmo výhod pro manažera jakožto zaměstnance. Manažer, vedoucí zaměstnanec, si volí nejvýš postavenou indiferenční křivku svých preferencí při určování výše dikrečního zisku, a tudíž i produkce společnosti. Manažeři tedy volí strategické cíle dle svého uvážení, které může být v rozporu se zájmy majitelů. Otázkou pak zůstává, nakolik cíle, které jsou stanovené vedoucími zaměstnanci, jsou stanoveny dobře. Ptejme se: "V čí prospěch?"

Cílů tedy může být mnoho. Dědina s Cejthamerem (2005) je třídí dle:

- *pořadí významu*, respektive hierarchie (vrcholové, podřadné);
- *velikosti* (omezené, neomezené – maximalizace zisku);
- *časového hlediska* (krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé nebo trvalé a přechodné či statické a dynamické);
- *vztahu mezi cíli* (komplementární - při dosažení jednoho se automaticky dosáhne i druhého, konkurenční – dosažení jednoho cíle vede k nižšímu dosažení jiného cíle, indiferentní);
- *obsahu* (ekonomické, výsledkové, výkonové, finanční, mimoekonomické, technické, sociální.

D´Ambrosová et al. (2008) formuluje zásady, jimiž je vhodné se řítit při výběru cílů v pracovní oblasti a při výběru cílů osobního rozvoje, potažmo cílů, které motivují k výkonu a cílů, které vedou k rozvoji jednotlivce a potažmo také k výkonu.

Zásady při výběru cílů v pracovní oblasti:

- důležitost má přednost před naléhavostí. Naléhavost je vyvolána vnějšími tlaky, zatímco na důležité záležitosti většinou nic a nikdo netlačí, dokud se nestanou naléhavými;
- volit cíle, které přinesou největší efekt, tzn. držet se Paretova pravidla, kdy jen 20 % aktivit přinese 80 % výsledků;
- nepodlehnout vlastním preferencím, řídit se objektivními potřebami;
- v cílech vyjadřovat budoucnost, vytvářet vize;
- při formování cílů a jejich výběru se radit s kolegy, aby cíle považovali za své a pro jejich plnění byli motivováni.

Zásady při výběru osobních cílů rozvoje:

- vymezit klíčové oblasti, v čem chceme něčeho dosáhnout – pracovní uplatnění, vztahy, životospráva, zdraví;
- promyšlení a písemné stanovení cílů;
- posouzení reálnosti cílů, pro a proti, což pomůže k výběru cílů;
- rozpracování plánů do dílčích termínovaných kroků vedoucích k dosažení zvolených cílů;
- kontrola plnění cílů.

Ideální je změnit perspektivu v každodenní operativu prostřednictvím každodenních dílčích úkolů. Bude-li cílů a úkolů mnoho, zvyšuje se riziko, že nebude splněn ani jeden.

Lojda (2011) při volbě úkolů vedle možnosti využít Paretova pravidla uvádí také metodu ABC. Úkoly rozlišuje dle jejich důležitosti a časové náročnosti na A - velmi důležité, které zaberou 15 % času, na B - důležité, kterým je věnováno 20 % času a C - nevýznamné, ale časově nejnáročnější, zabírající až 65 %.

Nemá smysl zvyšovat složitost a obtížnost cíle, nebyl-li dosažen jednotlivcem nebo skupinou cíl jednodušeji dosažitelný. Zároveň doporučuje, aby se na formulaci cílů podíleli ti, kdo jich budou dosahovat, a to hned z několika důvodů. Podílení se na přípravě cíle zajistí jeho srozumitelnost, zaměstnanec má cíl jako svůj osobní, a cíl je tudíž akceptován a zaměstnanec motivován a angažován jej splnit. Pokud má společnost protichůdné cíle, musí si stanovit, kterým dá přednost na úkor jiných. Cíle stanovené na základě minimálních požadavků budou velmi pravděpodobně splněny. Jasné cíle zamezí zaujatosti a zbytečným negativním emocím. Má-li manažer a zaměstnanec shodný soubor cílů, existuje základna nejen pro komunikaci samotnou, ale i pro hodnocení výkonnosti, prostor pro diskusi o změnách, které je třeba učinit, a pro řešení problémů.

Janda (2005) užívá pro vyjádření zásad tvorby cílů zkratku STROM:

- *Specifický*: jednoznačný, čím konkrétnější, tím lepší.
- *Termínovaný*.
- *Realistický*: nereálné termíny dávají nezkušení manažeři nebo velcí optimisté.
- *Oboustranně přijatelný*: vedoucí zaměstnanec předloží širší kontext a zaměstnanec dostane příležitost vyjádřit se, ujistit se.
- *Měřitelný*: nekvantifikovatelný ukazatel je zdrojem nedorozumění.

Měřítka hodnocení výkonu

Měřit něčí výkon lze dle očekávaného výkonu. Drucker (1992) míní, že z důvodu očekávaného výkonu by se pracovní místa měla vymezovat jako široká a náročná. Je třeba promýšlet přínos, kterým by měl konkrétní zaměstnanec přispět k výkonu a výsledkům společnosti. Správné hodnocení zaměstnance se pak soustředí na hlavní přínosy, které se od zaměstnance očekávaly, a na cíle, kterých měl dosáhnout, a srovnají se se záznamem o výkonu. Drucker tamtéž formuloval čtyři otázky hodnotící zaměstnance:

- Co udělal dobře?
- Co bude pravděpodobně schopen udělat dobře?
- Čemu by se měl naučit nebo jaké znalosti by měl získat, aby mohl plně rozvinout své schopnosti?
- Kdybych měl syna, byl bych ochoten nechat ho pracovat pod touto osobou?

- Jestliže ano, proč?
- Jestliže ne, proč?

Poslední otázka se netýká schopností. Týká se charakteru. Ryzí charakter sám o sobě nic nedokáže, ale bez něj se zaměstnanec diskvalifikuje.

Kompetence a nestrannost subjektu provádějícího měření

Wagner (2009) poukazuje na to, že lidský faktor při měření výkonnosti zaměstnanců je nezbytný ve všech fázích procesu měření. Na osobu hodnotícího jsou kladeny jak odborné, tak i morální požadavky. Je nutností, aby hodnotitel byl důvěryhodný neboli morálně kompetentní. V rámci odborné kompetence jsou důležité věcné znalosti, dovednosti a zkušenosti v oblasti měření. Zejména šíře, hloubka a propojení znalostí na takové úrovni, aby byl hodnotitel schopen nejen měřit, ale i interpretovat informace. Další důležitou schopností hodnotitele je schopnost přizpůsobení se změnám a schopnost kreativního přístupu k měření výkonnosti. To znamená schopnosti hledat faktory ovlivňující výkonnost zkoumaného subjektu a vztahy mezi mini a na základě toho pozměňovat model využívaný k měření výkonnosti, hledat a uplatňovat nové metody a nástroje měření výkonnosti a nové formy interpretace zjištěného. Takový hodnotitel je pak i poradcem popisujícím podmínky pro uskutečňování kvalitních rozhodnutí. Hodnotitel má mít také předpoklady k zajištění vysoké úrovně nestrannosti měření. Arthur (2010) poukazuje na nutnost hodnocené faktory formulovat jasně a stručně, aby se daly interpretovat stejně. Kubeš, Spillerová, Kurnický (2004) se zaobírají otázkou měření úrovně kompetencí manažera. Těžiště hodnocení dle nich spočívá v identifikování takových indikátorů chování, které jsou důkazem o přítomnosti kompetence. V tom spočívá určitá přísnost behaviorálního přístupu: musí existovat pozorovatelný důkaz o přítomnosti a úrovní kompetence.

Měřítka efektivity

Dědina a Cejthamer (2005) se v rámci tématu měřítek efektivity zaměřují hlavně na měřítka efektivity managementu jako je práce vykonávaná prostřednictvím jiných lidí. Manažerské efektivita dle nich může být ohodnocena částečně některými faktory, jako jsou např.: síla motivace a morálky zaměstnanců, úspěšnost jejich výcviku a rozvoje, vytváření takového organizačního prostředí, ve kterém

zaměstnanci pracují ochotně a efektivně. Déle pak v kontextu celkového ekonomického klimatu měřítkem může být míra fluktuace, nemocnost, absence, nehody v práci. Vezmeme-li v úvahu i efektivitu systému, procedur a standardů služeb poskytovaných jiným oddělením, pak do údajů o efektivitě manažerů zahrneme také plnění termínů, přesnost provedené práce mimo oddělení, měřené kupříkladu počtem zaznamenaných chyb, množstvím stížností, dodržováním standardů kvality, množstvím odpadů a spotřebovaného materiálu, nákladovostí, produktivitou.

Dundardale (citováno dle Dědina a Cejthamer, 2005) tvrdí, že efektivita organizace závisí zejména na tom, jak přesně se lidský faktor odrazí ve struktuře organizovaného chování.

3.4 Hodnocení

„Hodnoťme pravidelně své podřízené, ale nezapomínejme na to, jak oni hodnotí sami sebe, ale také na to, jak hodnotí oni nás“
Hovořák (citováno dle Urbancová, 2013).

Hodnocení můžeme chápat jako zpětnou vazbu (která je základem hodnocení) směrem k zaměstnanci, sdělení, čeho se má zdržet, nebo jakým směrem má jít, čeho má dosáhnout. Je poskytováno z různých důvodů s jediným dlouhodobým cílem; tím je trvalé zvyšování efektivnosti společnosti. Armstrong (2002) poukazuje na roli vrcholového managementu, který má sám poskytovat a přijímat zpětnou vazbu a vést k tomu ostatní. Pro zdárné hodnocení pak vidí jako stěžejní informovanost a proškolenost zaměstnanců vedoucí k pochopení výhod plynoucích z procesu hodnocení.

Hodnocení zaměstnanců může být prováděno jak formálně, tak i neformálně (Jay a Templar, 2006). Nejčastěji je formální hodnocení prováděno formou *hodnotícího rozhovoru,* který by měl postupovat (Plamínek, 2009) od věcných témat k tématům vztahovým. Nejdříve by měl mluvit hodnocený, pak teprve hodnotitel; hodnotitel postupuje od pozitivního k negativnímu, od otevřených otázek k otázkám zcela uzavřeným. Hodnotí nejprve současné události, pak starší záležitosti a teprve poté směřuje tématicky k budoucnosti. Ústředními tématy hodnotícího rozhovoru by

měly být výsledky, vývoj a vztahy. Výsledky jsou probírány s cílem fixovat příslušné chování, neúspěchy s cílem dosáhnout změny. Rozhovor by měl obsahovat klidný začátek, racionální dialog a povzbuzující závěr, vše v příjemné, nerušené atmosféře. Ideálně (Jay a Templar, 2006) na neutrálním, ale důvěrně známém území, kde rozhovor nebude rušen jinými lidmi, telefonáty, kde je vhodně rozmístěn nábytek, kde je klid a ticho, vhodné osvětlení a příležitost k občerstvení; to může na počátku prolomit případné "ledy". Urban (2013) připomíná, že při správně provedeném hodnocení dostane i hodnocený prostor k tomu, aby se vyjádřil. Hodnotitel by měl více naslouchat než mluvit a povzbuzovat hodnoceného k hovoru, získat náměty, jak výkon zaměstnance zvýšit, zjistit, jak hodnocený vnímá rozsah svých odpovědností a pravomocí, co ho motivuje, co mu v jeho práci brání a jaké jsou jeho osobní cíle do budoucna. Hodnotitel by měl vyslovit hodnocenému pochvalu za dosažené výsledky, rozhodně by nemělo být hodnocení jen negativní. Hodnotitel by se neměl obávat přiklonit se ke stanovisku zaměstnance, pokud jeho pohled uzná za správný, upozornit na chyby v sebehodnocení zaměstnance, a to jak na přeceňování se, tak i na podceňování se. Častým negativem hodnocení je přílišná složitost, formálnost a chybějící dialog. Chybou je, pokud z hodnocení nejsou žádné konkrétní či podstatné závěry. Nesouhlasí-li hodnocený s hodnocením, má ideálně možnost obrátit se na vyššího nadřízeného, na vedení společnosti, odborový orgán nebo firemního ombudsmana.

Hodnocení je nástroj napomáhající utváření pocitu sounáležitosti, spokojenosti a vědomí, že schopnosti zaměstnance jsou dostatečně využívány ovlivňuje jeho motivaci (Patll et al., 2014).

Hoodnocení rozlišováno na základě informace, která je předávána, na pozitivní a negativní. Pozitivní zpětná vazba je více akceptována než negativní (Flint, 1999). Pro vyšší akceptaci negativní zpětné vazby je důležité, aby proces hodnocení byl hodnoceným vnímán jako spravedlivý. Pocit nespravedlivé, neférové zpětné vazby může být kontraproduktivní a může vést ke snížení výkonu (Kluger a DeNisi citováno dle Flint, 1999).

Nově jsou tyto termíny "pozitivní a negativní" přeformulovávány tak, aby lépe vystihly rozdíl mezi účelem a důsledky předávání zpětné vazby. Pozitivní zpětná vazba je označována jako „promotion-oriented feedback“, vedoucí k upevnění požadovaného chování a výkonu, o negativné zpětné vazbě se píše jako o „changed-

oriented feedback“, který indikuje nedostatečný výkon a potřebu modifikace (Carpentier, Mageau, 2013).

Podnikající společnosti mohou čerpat inspiraci z mnoha jiných oborů lidské činnosti. V rámci hodnocení to může být sport. Sportovci jsou denně konfrontováni se svým výkonem. Carpenter a Mageau (2013) doporučují koučům, aby svým svěřencům poskytovali tzv. „autonomy-supportive change-oriented feedback“, což je na změnu orientovaná, tedy negativní, zpětná vazba podávaná autonomně podporujícím způsobem. Mouratidis et al. (citováno dle Carpenter a Mageau, 2013) charakterizuji tento způsob následovně:

1. být empatický, tzn. vzít v úvahu pocity hodnoceného,
2. poskytnout několik možností řešení, přístupů, alternativ,
3. poskytnout rozumové vysvětlení, proč by se chování mělo změnit, které staví na tom, že hodnocený je obeznámen s cílem/účelem výkonu, který má být dosažen, a je hodnoceným považován za dosažitelný,
4. vyhnout se hodnocení osoby, je hodnocen výkon, ne osobnost,
5. poskytnout několik tipů na zlepšení budoucího výkonu,
6. reagovat a poskytovat zpětnou vazbu okamžitě,
7. rozhovor vést mezi čtyřma očima,
8. používat vhodný tón hlasu.

Doporučení tipů poskytuje hodnocenému prostor pro vlastní volbu výběru, kterým z doporučení se bude řídit, popřípadě v jaké pořadí si implementaci tipů zvolí.
Urban (2013) spatřuje v hodnocení nástroj k vedení, motivaci a rozvoji zaměstnanců. Hodnocení rozlišuje (1) z časového hlediska, (2) dle předmětu hodnocení, (3) prostřednictvím používaných nástrojů i dle (4) osoby hodnotitele.

(1) Časový průběh hodnocení

- *Průběžné* slouží k operativnímu usměrňování zaměstnanců, k včasnému rozpoznání problémů, k motivaci a k poskytnutí pomoci při sledování výkonu. Sledování výkonu a projevů chování by mělo být přiměřené. Nadměrné může narušit výkon zbytečnou byrokracií, u zkušených zaměstnanců může vést až k demotivaci. Nedostačená zpětná vazba vede k pocitu nedůležitosti úkolů, na kterých zaměstnanec pracuje, nebo k nepříjemným překvapením ze strany

vedoucího, když zjistí, že úkoly nejsou plněny. Urban (2011) se zabývá vztahem mezi zveřejňováním výsledků a atmosférou i složením pracovní skupiny. Ve většině případů dle něj platí, že veřejně přístupné výsledky hodnocení zlepšují výkonnost. Gartenburg (citováno dle Martinez, 1995) podotýká, že kdyby byli lidé schopni najít čas a hovořit o výkonech v okamžiku, kdy tyto nastanou, nebyly by zapotřebí žádné hodnotící programy, jako je 360ZV.

- *Pravidelné* hodnocení bývá formalizované s periodicitou měsíční, půlroční nebo roční. Slouží k rekapitulaci průběžného hodnocení, rozboru pracovního výkonu a naplánování výkonových a rozvojových cílů zaměstnance, stanovení jeho osobních, pracovních či výkonových cílů na budoucí období. Latham et al. (2005) tvrdí, že roční nebo i čtvrtletní hodnocení výkonu v mnoha případech výkon snižuje (spíše než cokoli jiného) a zdůrazňují podávání ideálně okamžité, tudíž průběžné zpětné vazby. Jako příklad hodnocení, na denní bázi, po každém výkonu uvádějí sportovního kouče a výkon jeho svěřence. Jedinečný názor v odborné literatuře má Betz (2013), neboť tvrdí, že ideálně by si osoba, která je hodnocena, měla možnost určit, zda vůbec chce zpětnou vazbu slyšet, a pokud ano, měla by stanovit kdy. Millward et al. (2010) zjistili, že manažeři vyhledávají zpětnou vazbu, pokud cítí nejistotu a těžkosti při plnění manažerské role a jsou si vědomi svých rezerv. Plamínek (2009) doplňuje pravidelné a průběžné hodnocení o hodnocení mimořádné, vyskytující se příležitostně, a to zejména v případě, že (1) hodnocený si osvojil kompetence pro úlohu, která je pro něho nová a potřebuje o přítomnosti způsobilosti hodnotitele přesvědčit, nebo že (2) hodnocený opakovaně nedosahuje požadovaných výsledků, ale příčinu nevidí ve svých kompetencích vhledem k úloze. Mezi mimořádné události (Urban, 2003), které vyžadují hodnocení, patří ukončení projektů a hodnocení pracovníků v průběhu, resp. před ukončením zkušební doby.

(2) Z hlediska svého předmětu může být hodnocení zaměstnanců zaměřeno na:

- hodnocení *výsledků práce* podle stanovených základních úkolů i ambiciózněji cílů, které vyžaduje vysoké nasazení zaměstnance. Efektivita hodnocení záleží na způsobu zadání úkolu, tj. na jasnosti, jednoznačností, konkrétnosti či možnosti zaměstnance plnění skutečně ovlivnit. Hodnocení by mělo

brát v úvahu změny objektivních podmínek, jako je legislativní rámec nebo situace na trhu.

- posouzení *pracovního chování* je zaměřeno na pozorovatelné pracovní a sociální chování zaměstnanců odvozené od zásad a norem společnosti. Kritéria by měla vycházet z náplně a úkolů pracovní pozice a zaměření organizační jednotky a měla by být formulována tak, aby posuzování omezovalo prostor pro subjektivitu hodnocení

- posouzení schopností a rozvojového potenciálu jednotlivých osob. Hodnocení je založeno na předpokladech, na odhadu možností zaměstnance do budoucna. Je ze všech hodnocení nejsubjektivní, a proto Urban (2011) doporučuje na podporu objektivity používat modely schopností (kompetencí) a matice schopností (kompetencí), které stručně popisuje schopnosti a třídí je do určitých stupňů. Matice mohou být jednotné nebo diferencované dle kategorií zaměstnanců.

(3) Nástroje hodnocení související s předmětem hodnocení:

- Hodnocení na základě stanovených *(dohodnutých) cílů* je používáno tehdy, když lze pro individuální nebo skupinové výsledky práce stanovit předem dané výkonové cíle.

- Hodnocení na *základě norem a standardů* je používáno zejména pro výrobní dělníky. Jsou srovnávány závazné výkonové normy a standardy kvality se skutečným výkonem zaměstnance. Předpokladem kvalitního hodnocení je, že se jedná o objektivní měřítka pro posuzování výkonu, která jsou jasná, srozumitelná a zaměstnancům se jeví jako spravedlivá a přiměřená.

- Hodnocení *pomocí posuzovacích stupnic*, která mohou být číselná, grafická nebo slovní. Mezi tyto metody patří např. i metoda BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales). Slouží k hodnocení pracovního, sociálního, případně řídícího chování a rovněž k posouzení schopností zaměstnanců. Umožňuje posoudit projevy, které lze většinou hodnotit pouze slovně. Urban (2003) doporučuje používat čtyřbodové škály se slovním popisem, čelící sklonu hodnotit všechny zaměstnance jako průměrné. „Mají-li nadřízení sklon hodnotit všechny své zaměstnance stejně, lze využít metody tzv. nuceného rozdělení. Jeho podstatou je požadavek, aby hodnocení odpovídající určitým bodům posuzovací stupnice dostalo jen předem stanovené

procento zaměstnanců.“ Součástí posuzovací škály by měl být i prostor pro případné bližší slovní vysvětlení provedeného hodnocení. Konstrukce škál a formulace vysvětlivek sjednocujících jejich interpretaci se opírá o stejná metodická pravidla jako u hodnotících škál pracovního chování. Hroník (2006) je v rámci výčtu možných stupnic, respektive škál, měření otevřenější, a to včetně uvádění jejich využívání, kladů i záporů;

- trojdílná stupnice umožňuje snadné a relativně přesné použití i méně zkušenými hodnotiteli. Z výstupů AC/DC vyplývá, že nejvyšší hodnotu hodnocení obdrží cca 20 % a nejnižší 10-15 % hodnocených. Toto rozložení odpovídá Welchovu pojetí 20-70-10, tzn. 20 % převyšuje výkon/očekávání, 70 % právě dostačuje, 20 % je považováno za nedostačující;

- čtyřdílná stupnice nepřináší větší diferenciaci než stupnice trojdílná s výjimkou verbální a kombinované stupnice;

- pětidílná stupnice v případě adekvátního užití by mohla přinést rozložení odpovídající Gausově křivce. V případě adekvátního užívání hodnocení by rozložení mělo odpovídat Gausově křivce 3 - (17-20) - (54-60) - (17-20) - 3 (Hroník, 2006). V hodnocení to znamená roztřídění do tříd 1 výrazně překračuje, 2 překračuje, 3 dosahuje, 4 občas selže, občas nedosahuje, 5 nedosahuje, nestačí, nedostačuje;

- šestidílná stupnice bývá využívána auditorskými společnostmi. Středová hodnota je posunuta níže. Být průměrný znamená být hodnocen v dolních patrech. Tato stupnice více diferencuje v horních patrech;

- sedmidílná stupnice nabízí dostatek stupňů k diferenciaci, v praxi jsou však její krajní hodnoty využívány minimálně, čímž je redukována na pětidílnou. Má menší využití pro verbální stupnici, kde jsou vhodnější méně členité stupnice;

- desetidílná stupnice, jejíž použití vyžaduje slovní komentář ke krajním hodnotám i k hodnotě středové a také k hodnotám mezi středovou hodnotou a krajními hodnotami, aby se předešlo tomu, že jednotlivým hodnotám budou přisuzovány různé významy;

- stodílná stupnice bývá používána u nucené distribuce.

Hodnotící stupnice mohou být neverbální (grafické, numerické), verbální a nebo kombinované.

Nabízí se otázka, zda škálovat, nebo nuceně rozdělovat, a to nejen na úrovni jednoho hodnotitele a hodnoceného, ale na úrovni celých korporací. Dle Koubka (2009) myšlenka povinného rozdělení vychází toho, že rozdělení schopností, a tedy i výkonu vyjadřuje křivka normálního rozdělení. Nejčastěji používaný je model 5-15-60-15-5. "Není to právě nejvhodnější způsob, protože tendence k normálnímu rozdělení schopností se projevuje teprve ve větších populacích, a těmi týmy, pracovní skupiny a zpravidla i celé organizace nebývají. Nejčastěji se v dobře fungujících týmech vyskytuje vyrovnanost výkonu mezi členy skupiny, která se křivkou normálního rozdělení nedá vystihnout." Společnosti k povinnému rozdělení přistupují proto, aby se vyhnuly přílišné shovívavosti, resp. přílišné přísnosti hodnotitelů. V 80. letech dvacátého století Jack Wesch (citováno dle Hroník, 2006) začal propagovat "křivku vitality", zmiňovanou při třídílném škálování, viz. výše. Zaměstnanci byli rozděleni na několik segmentů, a to dle výkonu; zařazení v segmentu určovalo způsob zacházení se zaměstnancem v oblasti odměňování, povyšování či odchodu ze společnosti.

Skupina nejlepších má několik společných rysů: (1) jsou zapálení pro to, co dělají tzv. naplněni vášní a zaujetím, (2) zapříčiňují, že se věci dějí, (3) jsou otevřeni myšlenkám odkudkoli, (4) mají před sebou slibnou dráhu, mají charisma, schopnost povzbudit sebe i ostatní, činí práci produktivní a zábavnou zároveň, (5) vykazují 4E.

- Very high *Energy* levels - vysokou míru energie.
- *Energize* others - jsou schopni se nadchnout a zapálit ostatní k dosažení společného cíle.
- *Edge* - umí udělat obtížné rozhodnutí i rozhodnutí „na hraně“.
- *Execute* důsledně dostojí svým slibům.

Postupně toto zařazování označované jako "Vitality curve" začaly používat i jiné nadnárodní společnosti jako je Motorola nebo IBM.

Rozřazování je v různých společnostech různé. Kupříkladu GE při zavádění systému měla rozdělení 20-70-10, společnost Motorola 10-80-10. Rozdělení se

navíc mění i v průběhu času. V roce 2013 společnost Yahoo nahradila původní rozdělení zaměstnanců na 10-25-50-10-5 za novější 10-35-50-5-0, které je uplatňováno na základě rozhodnutí vedení dané jednotky společnosti. První číslo označuje vždy skupinu zaměstnanců s nejvyšším výkonem, potenciálem. Coates (1996) tvrdí, že popisné, písemné hodnocení je užitečnější než hodnocení škálové tj. hodnocení pomocí stupnic.

- *Kontrolní seznamy (check-listy)* jsou seznamy činností pro výkon určitého úkolu; pro zaměstnance a pro hodnotitele jsou nástrojem kontroly.

- *Hodnocení na základě kritických případů,* které si zapisuje hodnotitel. Kritický případ může být jak pozitivní, tak i negativní. Výhodou je konkrétnost, nevýhodnou pak možná nejasnost v chápání kritického případu.

- *Assessment (development) centre* se v literatuře vyskytuje pod zkratkami AC, DC, DAC; jedná se o multi situační zkoušku za účasti minimálně tří externích a interních hodnotitelů – pozorovatelů. Používá individuální a skupinové modelové situace, psychodiagnostické testy, sociogram. Může obsahovat i 360ZV. Výhodnou je skupinová interpretace, možnost srovnávání, vícenásobný pohled na hodnoceného. Za účelem zvýšení objektivy hodnocení je žádoucí, aby mezi hodnotiteli byli zapojeni vyšší a vrcholoví vedoucí zaměstnanci. Personalisté vidí riziko v možném špatně nastaveném profilu, chybné interpretaci, subjektivním výstupu. Manažeři uvádí jako nevýhodu časovou a finanční náročnost (Hroník, 2002). Další nevýhodou bývá zmiňován vysoký požadavek na personální obsazení hodnotitelů. Vzhledem k náročnosti bývá využívána pouze u manažerů a specialistů, a to jak pro hodnocení, tak i při výběru zaměstnanců. Hetty van Emmerik, Baker a Euwema (2008) doporučují již při designování DAC brát v úvahu důsledky kritické zpětné vazby pro ty hodnocené, kteří ji budou muset obdržet. Bývá spojena s vysokým emočním vypětím, cynismem, nespokojeností, chutí opustit společnost či vyhořením. Nowack (1993) zvažuje náklady na AC a proti tomuto nástroji hodnocení staví levnější 360ZV.

- *Personální a manažerský audit* většinou provádí specializovaní poradci a bývá využíván při změnách firemní strategie nebo velkých organizačních změnách. Cílem je posouzení manažerského potenciálu organizace v souvislosti

s jejími novými úkoly. Výsledkem může být doporučení pro rozvojový plán či pro doplnění manažerského týmu.

- Metody založené na vytváření *pořadí* zaměstnanců podle jejich pracovního výkonu.

(4) Metody hodnocení z hlediska osoby hodnotitele:

- hodnocení zaměstnanců jejich *přímými nadřízenými;*

- *sebehodnocení zaměstnanců,* které podporuje objektivitu hodnocení a zpravidla přispívá ke zvážení zájmu o další výkonové, rozvojové, případně kariérové cíle. Předpokladem je metodická příprava a podpora a zpravidla i určité zaškolení zaměstnanců i jejich manažerů při jeho používání. Zatímco někteří zaměstnavatelé se obávají, že sebehodnocení bude příliš pozitivní a bude postrádat kritický přístup ke stávajícímu výkonu (Donnelly, 1997). Dvořáková (2007) tvrdí, že zaměstnanec si při sebehodnocení stanovuje vyšší cíle, než by mu vytyčil přímý nadřízený. Hodnocení musí být přesvědčeni, že hodnotitelé nezneužijí jejich sebehodnocení. Ovzduší vzájemné důvěry mezi hodnotitelem a hodnoceným je nutností (Armstrong, 2007). Existuje zde nebezpečí, že budou-li na hodnocení navazovat hodnocení finanční, budou sebehodnotitelé nadhodnocovat svůj výkon. Armstrong (2007) se domnívá, že pokud se nejedná o odměňování dle výkonu, zaměstnanci se spíše podhodnocují , což otevírá prostor hodnotiteli k posílení sebedůvěry hodnoceného. Tichá (2005) v kontextu deseti kroků na cestě k učící se organizaci uvádí: „Učte lidi objektivnímu sebehodnocení. S tím, jak jsou lidé schopni vidět sami sebe v reálném světle, roste jejich schopnost usměrňovat své učení a trvale zlepšovat svou práci.“ Ne tak optimisticky se jeví výsledek výzkumu, který provedli Dogan et al. (2012). Nechali ohodnotit řidiče jejich kompetence řízení a zároveň je nechali udělat test vnímání rizika „the hazard perception test“. Řidiči své řidičské schopnosti přeceňovali. Ti, kdo dostali negativní zpětnou vazbu, raději zpochybnili test samotný, než by si připustili, že jejich sebehodnocení je nadhodnocené. Flint (1999) uvádí, že hodnocení (zejména ti, kdož jsou hodnoceni poprvé) si pravděpodobně projdou při sdělování výsledku hodnocení stadii šoku, rozčílení a odmítnutí a teprve potom jsou schopni ZV akceptovat. Je zapotřebí pomoci hodnoceným překonat jednotlivé fáze přijetí ZV. Sebehodnocení tomu může napomáhat. Sebehodnocení souvisí se sebekontrolou. D ´Ambrosová et al. (2008) vidí v nízkém výskytu

sebekontroly zásadní nedostatek. Výsledky výzkumu uvádí pouhých 5 % oproti kontrole zprostředkované kolektivem řešícím problém (12 %). Kontrola prováděná pouze vedoucím zaměstnancem byla přiznána v 8 % odpovědí. Ve většině případů, v 65 %, je kontrola prováděna kombinovaným přístupem. Nowack (1993) tvrdí, že osobností hodnocení je validnější, pokud je provedeno jinak než sebehodnocením;

- *hodnocení zaměstnanců navzájem* využívá lepší informovanosti členů týmů či pracovních skupin o pracovních výkonech kolegů. V některých ohledech mohou být lépe informováni než přímí nadřízení. Zaměstnanci přijímají hodnocení svých kolegů jako čestnější, jasnější a objektivnější v porovnání s hodnocením pouze ze strany nadřízeného. Ideálně vede ke zlepšení spolupráce (Greguras at al., 2003), posilování týmové práce nebo ke zvýšení kvality společné činnosti;
- *hodnocení členů projektových týmů jejich vedoucími;*
- *hodnocení vedoucích projektových týmů členy týmu;*
- hodnocení zaměstnanců jejich *mentory*. Jedná se o hodnocení z řad zkušenějších kolegů, nikoli přímých nadřízených, kteří mají na starost úspěšnou adaptaci zaměstnanců, podporu rozvoje zaměstnance;
- *hodnocení mentorů ze strany jim „přidělených" zaměstnanců*, jehož cílem je zhodnocení přínosu mentora pro zaměstnance ve formě poradenství, pomoci, způsobu komunikace;
- hodnocení zaměstnanců a manažerů jejich *interními zákazníky,* cílem je lepší pochopení potřeb a požadavků kolegů, kteří využívají výsledky práce hodnoceného;
- hodnocení *externími zákazníky,* jehož smyslem je posílení spokojenosti vnějších zákazníků podniku;
- *mnohazdrojová zpětná vazba*.

Vedoucí pracovníci vyhledávají zpětnou vazbu, pokud se cítí nejistí a mají těžkosti se svou manažerskou rolí. Pak se chtějí dozvědět, v čem a jak se mohou zlepšit (Betz, 2013).

3.4.1 Mnohazdrojová zpětná vazba

Mnohazdrojová zpětná vazba (MZZV) nebo též skupinová zpětná vazba či 180 až 540 stupňové hodnocení se těší v poslední době u společností oblibě. Jednoho hodnoceného hodnotí přímý nadřízený, kolega, podřízení, zákazník (interní/externí) nebo dodavatel (interní/externí). Různými úhly pohledu hodnotitelů se uzavírá pomyslný kruh, tj. 3600 , resp. 5400. Hodnocení nadřízených „zdola“ je tzv. 180ZV. Součástí zpětné vazby je i sebehodnocení. Martinez (1995) tvrdí, že většina společností používá výhradně „upward feedback“, tedy hodnocení zdola. Krummackerová (2011) rekapituluje vývoj této metody a shrnuje, že v počátcích zavádění 360ZV byly v centru pozornosti spíše tvrdé kompetence vedoucích zaměstnanců a teprve později se dostává na řadu i emocionální stránka zaměstnance, což odpovídá i jedné z raných definic 360^0 ZV. Panem Wardem (citováno dle Armstrong, 2007), byla formulována jako „systematické shromažďování údajů o pracovním výkonu jedince nebo skupiny získaných z řady zdrojů hodnotících tento pracovní výkon, na něž navazuje poskytování zpětné vazby“. Hroník (2006) vidí základní výhodu 360ZV v koncentrovanosti informací a jejich utříděnosti, přičemž zastává názor, že MZZV nemůže nahradit osobní hodnocení.

Jaké se kladou cíle hodnocení prostřednictvím MZZV? Kubeš, Spillerová, Kurnický, (2004) v 360ZV shledávají nástroj s velmi širokým použitím. Společnosti jej aplikují s úspěchem při (1) strukturálních změnách /nárůst kontrolních mechanismů, (2) změně organizační struktury (například na zákaznicky orientovanou organizaci), (3) zaměstnaneckých vztazích (kariérní růst, odměňování, řízení výkonu). Peer (citováno dle Fleenor a Prince, 1997) doporučuje 360ZV používat při zeštíhlování, snižování počtu zaměstnanců, podpoře manažerských dovedností a leadershipu. Vedení společností dle Tejnorové (2011) od 360^O zpětné vazby díky ucelenému a komplexnímu pohledu na zaměstnance očekává změnu, růst a efektivitu. Carey (1995) doporučuje pro úspěšnou implementaci 360ZV mít plnou podporu vedení společnosti. Je nutné obeznámit všechny zúčastněné strany, že implementace je teprve začátek změnového procesu. Společnost má vzít v úvahu možnou pomoc a podporu třetí strany, např. konzultantské firmy, a primárně MZZV nezavádět za účelem odměňování a povyšovaní. Horng a Lin (2013) navrhují užití 360ZV pro účely hodnocení výkonu přizpůsobeného k identifikování kompetenčních nedostatků vedoucích k odhalení tréninkových potřeb. Guinn (1996) považuje za důležité

hodnotit pozorovatelné chování, k čemuž může být použit model kompetencí. Gebelein (1996) považuje vazbu 360ZV na kompetence za klíčovou, neboť kompetenční model definuje dovednosti a chování zaměstnanců, které jsou nezbytné k dosažení cílů společnosti. Za další nezbytný krok považuje edukaci všech zúčastněných v hodnocení a vytvoření strategie interpretace výsledků. Moses, Hollenbeck a Sorcher (1993) navrhují zaměnit přístup vycházející z pozorování chování a výsledků, který umožňuje zasadit hodnotiteli chování do špatného kontextu, za přístup očekávání. Základem přístupu je popis očekávaného chování v dané situaci. Vzhledem k specifičnosti situací poskytuje přístup očekávaného „Other People ´s Expectations" mnohem přesnější rámec pro reference. Jones a Baerley (1996) uvádí i jiné možnosti využití MZZV, jako je vyhodnocení tréninkového programu, analýza návratnosti investice do rozvojového programu, budování týmu; vdále může sloužit jako součást tréninkového nebo rozvojového programu. Vyjádření se k jednotlivci umožňuje hodnotiteli v rámci 360ZV ovlivnit jeho chování a potažmo i dění ve společnosti a firemní kulturu. Z přínosů 360ZV London a Beatty (1993) vyzdvihují zejména podporu dvousměrné komunikace, zlepšení komunikace, jak formální, tak i neformální, budování efektivních pracovních vztahů a demonstrování respektu k názorům zaměstnanců. Budmann a Rice (1994) poukazují na to, že mnoho společností používá MZZV jen pro rozvojové účely manažerů. Pokud se využívá MZZV k hodnocení s přímou vazbou na plat či povýšení, čelívají společnosti otázkám spojeným s férovostí hodnocení podřízených a kolegů.

Coates (1996) doporučuje pro implementaci 360ZV striktní oddělení hodnocení sloužící k rozvoji od hodnocení k osobním a odměňovacím záležitostem. Harvey (1994) je jednoznačně pro použití MZZV pro účely hodnocení výkonu za stejných podmínek jako Coatese, (1996) a to oddělení hodnocení výkonu a hodnocení za účelem rozvoje. Pro hodnocení výkonu prostřednictvím 360ZV argumentuje tím, že mnoho manažerů není schopno poskytnout odpovídající hodnocení a hodnocení jedním nadřízeným je problematické již ze své podstaty. Bracken et al. (2001) navrhují využití výsledků 360ZV následovně. Výstupem z 360ZV by měl být akční rozvojový plán a teprve na základě plnění rozvojového plánu by měli být jednotlivci odměňováni. Navazuje tak nepřímo 360ZV na odměňování a přímo na rozvoj. Nicholas (citováno dle Fleenor a Prince, 1997) se domnívá, že díky hodnocení zdola, 180ZV, mohou být objeveni jinak nerozpoznatelní talentovaní zaměstnanci (dále jen talenti). 180ZV podporuje u manažerů roli koučů. Pro proces koučování je nezbytné,

aby kouč přesně věděl, jak je na něj nazíráno lidmi, které koučuje. Crystal (1994) upozorňuje, že již v 360ZV by měly být zabudovány následné rozvojové aktivity (jde o reakci na výsledky hodnocení). Začlenění zpětné vazby do procesu MZZV podporuje také Heisler (1996). Vidí ji nejen ve tvorbě rozvojových plánů, ale hlavní důraz klade na stimulaci zdokonalení a podpory strategických cílů společnosti. Jones a Baerley (1996) spatřují užitek MZZV nikoli v procesu měření, ale v následné zpětné vazbě vedoucí ke zdokonalení. MZZV (Kaplan a Palus, 1994) stimuluje přirozený rozvojový proces; hodnocený se díky zpětné vazbě dozví, na co by asi přišel sám, ale mnohem později. Zpětná vazba by měla obsahovat údaje o mezilidských vztazích, komunikačních a administrativních dovednostech, může být poskytnuta hodnoceným (Shaver, 1995) prostřednictvím facilitátora, skupinovou diskusí či workshopem nebo písemnou zprávou - příručkou. Dalton (1996) uvádí, že HR profesionálové se domnívají, že 360ZV je solidnější. Druhým dechem hned znevažuje své tvrzení prostřednitcvím výsledků práce Meyer, Kay a French nazvané „Split roles in performae appraisal“, publikované v roce 1965 v Harvard Business Review a tvrdící, že veřejné a kvantitativní hodnocení zřídkakdy vede ke změně, nehledě na to, kdo je hodnotitelem. Jako další protiargument uvádí, že veřejné hodnocení vede hodnotitele ke shovívavosti. Pokud jsou hodnotitelé shovívavější, hodnocení není platné a užitečné. Za třetí, hodnotitelé - podřízení se mohou bát odplaty a nedostatek důvěry brání celému procesu. *Náklady na 360ZV* **r**ostou s velikostí programu, se stupněm customizace a množstvím externích konzultantů. Rozhodnutí, nakolik by program měl být šitý na míru konkrétní společnosti, by mělo předcházet jak stanovení cílů, tak i cílové skupiny, tj. zákazníka - hodnoceného. *Kdo může být hodnocen?* Mohou to být na jedné straně všichni manažeři, na straně druhé se může jednat o úzce specifikované skupiny jako „high-potential“ čili zaměstnance, s nimiž lze v rámci krátkého období počítat na pozici až o dva stupně výše v rámci organizační hierarchie, nebo „low-performing“ - nízkovýkonní zaměstnanci. (Ludeman, 1995) Při zahrnutí všech manažerů mezi hodnocené dochází k posilování požadovaného chování. Za pozornost rozhodně stojí skupina seniorních manažerů, kteří běžně nedostávají od svých kolegů a podřízených adekvátní zpětnou vazbu. *Kdo bude hodnotit*? Hirsch (1994) dopořučuje vždy 3 až 4 hodnotitele z řad kolegů, podřízených, nadřízených a zákazníků. Průměrně se používá celkem 5 až 10 hodnotitelů (Fleenor et al. 2010). Počet hodnotitelů je důležitý pro zachování anonymity, která má zajistit upřímné hodnocení. Pro zachování anonymity

doporučuje Krummackerová (2011) minimálně 5 hodnotitelů, které si hodnocení zaměstnanci v některých společnostech vybírají sami. Barclay a Harland (1995 citováno dle Flint 1999) doporučuje, aby hodnocení odsouhlasili seznamy hodnotitelů - kolegů s možností vyloučit ty, kdo jsou proti nim zaujatí. Možnost vyjádřit se podpoří u hodnocených nazírání na hodnocení jako na validní proces (Flint, 1999). Kaplan a Palus (1994) upozorňují na to, že účast hodnotitelů by měla být dobrovolná, „Allowing them to say no is important", nezávislá na tom, kdo hodnotitele s účastí na hodnocení oslovil. Smither a London (1995) doporučují striktně oddělovat zdroje hodnocení. Za nedostatečné považují rozlišení výstupů na sebehodnocení a hodnocení ostatních. Hodnotitelé ve skupině ostatní mají ze své perspektivy podřízeného nebo nadřízeného či kolegy rozdílné názor na chování a na výkon jednotlivce. Sebehodnocení manažera se může ztotožňovat s hodnocením kolegů, ale může být odlišné od hodnocení nadřízeného. Hodnocení (Antonioni, 1996) preferují adresnou zpětnou vazbu, pokud se týká jejich rozvoje a je bez návaznosti na odměňování, kdežto hodnotitelé raději hodnotí anonymně. Coates (1996), uvádí anonymitu jako jednu z podmínek implementace 360ZV. Antonioni a Park, (2001) zdůrazňují, že bez ohledu na anonymitu, je hodnocení shovívavější, pokud hodnotí podřízený nadřízeného, nebo pokud se hodnotí kolegové navzájem, než je-li hodnotitelem vedoucí. Na hodnocení má vliv také délka pozorování neboli doba, po kterou mohl hodnotitel pozorovat chování hodnoceného. Čím déle, tím lépe, tím větší je pravděpodobnost výskytu chování, které má být hodnoceno. *Co bude hodnoceno?* Kaplan a Palus (1994) rozlišuje několik různých tříd informací: (1) bodové hodnocení spojené se slovním komentářem, (2) údaje z pracoviště plus informace z osobního života, (3) informace o chování a o motivaci, (4) data o současnosti a data o nedávné minulosti. S rozmyslem musí být provedeno rozhodnutí, která data budou zjišťována, která nejsou zapotřebí a kdo bude zdrojem jednotlivých údajů. Čím více údajů je posbíráno a zpracováno, tím větší dopad to může mít na příjemce zpětné vazby, a to jak v pozitivním, tak i v negativním smyslu. Mohrman et al. (1990) zdůrazňují zvážení nejen toho, co bude měřeno, ale i jak to bude měřeno. Upozorňují na výběr vhodných hodnotitelů a na jejich trénink, který napomůže získat z hodnocení validní data, objektivní a kontextově spojená s prací. *Jak bude probíhat hodnocení v rámci 360ZV?* 360ZV probíhá většinou prostřednictvím elektronických dotazníků. Pro vyplňování musí být vytvořena dostatečná kapacita systému, aby nedošlo k přetížení a tím k přerušení při vyplňování

dotazníku. Hodnotitel by mohl být odrazen od vyplňování nového dotazníku. Dotazníky by měly být přehledné, snadno vyplnitelné a opatřené jasnými pokyny. Otázky nebo body dotazníku mají odpovídat typickým aspektům chování nebo je mají reflektovat. Hodnoceny jsou jednotlivé kompetence a výstup bývá v písemné podobě, ke které je při předání dodán i slovní komentář (Hroník, 2006). Někde dochází dokonce ke zveřejnění výsledků na intranetu a tím k zpřístupnění hodnocení všem zaměstnancům, nejen hodnoceným. Tím se hodnocený dozví nejen své výsledky, ale má k dispozici i výsledky ostatních hodnocených a tím i materiál ke srovnávání. Moses, Hollenbeck a Sorcher (1993) upozorňují na závislost validity na nástrojích vytvořených pro interpretaci dat. Validita hodnocení zvyšuje pravděpodobnost *přijetí zpětné vazby hodnoceným.* Předpokladem k tomu, aby zpětná vazba měla vyšší váhu a pozitivní dopad, je vytvoření vztahu mezi hodnotitelem a hodnoceným (Betz, 2013) . Akceptovatelnost zpětné vazby je vyšší, pokud je zdroj vnímán jako důvěryhodný (Steelman a Rutkowski, 2004). Reamdonck a Strijbos (2013) zveřejnili výsledky výzkumu, který provedného Holandsku, dle kterého je vnímání zpětné vazby závislé také na vyspělosti příjemce, tj. na jeho vzdělání a fázi pracovního života, ve které se nachází. Zkušenější zaměstnanci oproti jedincům, kteří jsou na začátku své kariéry nebo uprostřed pracovního života, vnímají více obsah sdělení než to, jaké je postavení poskytovatele ZV ve společnosti. Větší váhu přikládají poskytovatelovým zkušenostem. Zaměstnanců s nižším dosaženým vzděláním se nejvíce dotýká reakce nadřízeného. Edwards (1996) vidí největší výhodu 360ZV ve vysoké motivaci lidí realizovat změny ve svém výkonu nebo chování. Zaměstnanci přijímají hodnocení svých kolegů jako čestnější, jasnější a objektivnější v porovnání s hodnocením pouze ze strany nadřízeného. Na druhé straně výsledky výzkumu Gregurase, Forda a Brutusové (2003) poukazují na to, že v rámci 360^{o} zpětné vazby nejvíce pozornosti je věnováno právě hodnocení ze strany nadřízeného. Vysoká akceptace výstupů tak přispívá k rychlejší požadované změně u jednotlivce, a tudíž i u celé společnosti.

Lublin (1994) vyjadřuje obavu nad těžkostmi přijetí ZV manažerem, zvláště ZV ze strany podřízených. Manažeři se obávají hodnocení ze strany podřízených (McCauley a Moxley, 1996), neboť ti nemusí být obeznámeni s tlakem, pod kterým manažeři pracují, mohou mít vůči manažerským pozicím předsudky. H. J. Bernardin (citováno dle McGarvey a Smith, 1993) navrhuje zbavit obav zúčastněné strany vhodným tréninkem. Coates (1996) skepticky tvrdí že manažeři pravděpodobně

nevyvinou na základě 360ZV žádnou akci vedoucí ke svému rozvoji. Dle McCauley a Moxley (1996) je zpětná vazba teprve prvním krokem, který umožní manažerům porovnat svůj názor na sebe s názory ostatních a přispět tak ke svému rozvoji. Atwater a Brett (2005) uvádějí, že nejvíce jsou motivovaní ke změně jednání ti, jejichž sebehodnocení je nadhodnoceno nad kritickým, nízkým hodnocením ostatních. Leadři, jejichž vysoké sebehodnocení koresponduje s vysokým hodnocením ostatních, nejsou motivováni ke změně. Jedinci s pozitivním přístupem k samotné zpětné vazbě jsou také více motivováni naplňovat závěry zpětné vazby. Zpětná vazba má na výkon menší vliv u jedinců (Anseel, Lievens, Schollaert, 2009), kteří si kladou nízké cíle a mají nižší potřebu uznání.

Co je očekáváno? Každá ze skupin považuje za úspěch něco jiného. Hodnotitelé považují za úspěch, pokud hodnocení akceptují zpětnou vazbu, změní své chování, zlepší se vztahy na pracovišti a nebudou nikaj stíháni za otevřené hodnocení (Bracken at al. 2001). Předpokládají, že 19 % hodnocených bude překvapeno špatným hodnocením. Jak jsou naplněna očekávání? Dle výsledků výzkumu 72 % hodnotitelů tvrdí, že hodnocený nadřízený neplní doporučení vzešlá z MZZV, 87 % hodnotitelů tvrdí, že nezaznamenali žádné zlepšení u hodnocených. Hodnocení vnímají jako úspěšnou MZZV, pokud dojde ke zlepšení komunikace, zlepšení vztahů, zvýšení výkonu a zlepšení klimatu podporující zpětnou vazbu. Vedoucí zaměstnanci také očekávají zlepšení klimatu podporujícího zpětnou vazbu, jejíž důležitost vidí především v orientaci na stanované cíle a hodnoty vyznávané společností. Vyžadují co nejmenší nároky na čas a náklady. Společnost očekává změny v chování jednotlivců i celé společnosti, dlouhodobou udržitelnost procesu, podporu na cestě k učící se organizaci. Nedá se nesouhlasit s tvrzením Flinta (1999), že úspěch je měřen především dosažením očekávání a požadavků kladených společností. Ten upozorňuje na sledování faktorů ovlivňujících validitu procesu, jimiž jsou:

1) „*aligmnet*“ - vřazení mezi ostatní procesy v souladu se strategií, hodnotami a cíli organizace přetavenými do kompetencí a požadovaného (pozorovatelného) chování;

2) „*accuracy*“ - přesnost, bezchybnost;

3) „*clarity*“ - jednoznačnost, jasnost pravidel, instrukcí, měřítek, škál;

4) „*cooperation*“ - spolupráce, nezahlcení hodnotitele množstvím průzkumů, brát ohled na čas, který má hodnotitel průzkumy trávit;

5) „*timeliness*“ - načasování, frekvence používání 360ZV;

6) „*reliability*“ - spolehlivost, způsob jakým chápou hodnotitelé hodnotící škálu, vhodnost otázek vzhledem ke skupině hodnotitelů - na všechny otázky nebudou znát některé skupiny odpověď, což může vést k vytvoření baterií otázek pro každou skupinu zvlášť;

7) “*insight*“ – vhled. Aby hodnocení zaměstanci mohli na základě hodnocení učinit nějaké kroky je vhodné ve výsledcích uvádět dosažené maximální a minimální hodnoty daného hodnocení, standardní odchylky, interní/externí normy, psané komentáře a frekvenci jejich výskytu;

8) „*commitment*“ – v tomto kontextu znamená sdílení výsledků s nadřízeným, trénink hodnotitelů i hodnocených, snahu poskytovat zaměstnancům přístup k rozvojovým aktivitám, umožnit jim účast na celém procesu; „*akceptace*“ - přijetí zpětné vazby, které může mít několik fází, počínaje šokem; „*consistency*“ - důslednost spočívající v dohlédnutí na to, aby byl každý identifikovaný k participaci na 360ZV přizván; všichni musí mít stejné podmínky, např. možnost se neúčastnit; hodnotitelé vidí výsledky, např. posun v chování hodnoceného na základě dřívějších hodnocení, „*anonymitu*“ - anonymitu výsledků hodnocení a anonymitu hodnotitelů. Flint (1999) prosazuje naprosto anonymní 360ZV, jinak se dle něj jedná o něco podobného, jako je hodnocení tváří v tvář;

9) „*census*“ - zahrnutí všech hodnocení do zpětné vazby hodnocenému. Nepoužívat Olympijské hodnocení, při němž je nejlepší a nejhorší hodnocení vyřazeno, neboť každý hodnotící hlas zobjektivizuje skutečnost. Jakákoli účast hodnotitelů nižší než 100 % vede k větší chybě měření a k potenciální ztrátě důvěry hodnocených ve výsledek;

10) „*rater and reatee accountability*“ - odpovědnost ze strany hodnotitelů i hodnocených podpořená a) tréninkem či jiným komunikačním kanálem se zaměřením na objasněním rolí, b) zreálněním očekávání, c) zdůrazněním anonymity;

11) „*constrains*“ - omezení, zejména v podobě možností rozvojových aktivit, vytrénovanosti hodnotitelů i hodnocených na to jak předávat i přijímat zpětnou vazbu.

Výsledky výzkumu Haris a Schaubroeka (citováno dle Flint 1999) ukazují, že *reliability and validity* hodnocení kolegů je vyšší, než je tomu u jiných hodnocení, včetně hodnocení za strany nadřízeného či hodnocení za použití psychologických testů. Existuje vysoká korelace mezi hodnocením kolegů a

hodnocením ze strany nadřízeného. Naproti tomu sebehodnocení a hodnocení nadřízeným, ale také sebehodnocení a hodnocení ze strany kolegů vykazují střední hodnoty korelace. Farh a Dobbims (citováno dle Flint 1999) doporučují ke zvýšení korelace mezi sebehodnocením a hodnocením ze strany ostatních používat "kotvy indikující nadstandardní a nedostatečné výsledky", které umožňují lepší porovnání. Nilsen a Campbell (1993) zjistili, že rozdíl mezi sebehodnocením a hodnocením ostatních hodnotitelů je u jedinců konstantní a že hodnocení zběhlého pozorovatele je validnější a přesnější než sebehodnocení. Naproti tomu Smither (citováno dle Arnold et al. 2007) tvrdí, že hodnocení a sebehodnocení se po určité době přibližují. Ti, jejichž sebehodnocení se moc neodchyluje od hodnocení jinými hodnotiteli, mají větší tendenci zlepšovat své výkony než méně přesní sebehodnotitelé. Nilsen a Campbell (1993) poukazují na to, že manažeři mají tendenci vidět své silné stránky a nejsou si vědomi příležitostí pro zlepšení. Zakomponování sebehodnocení do 360ZV vede k vyšší toleranci kritiky ze strany vedoucího zaměstnance a k vyšším výkonům (Meyer, citováno dle Flint, 1999).

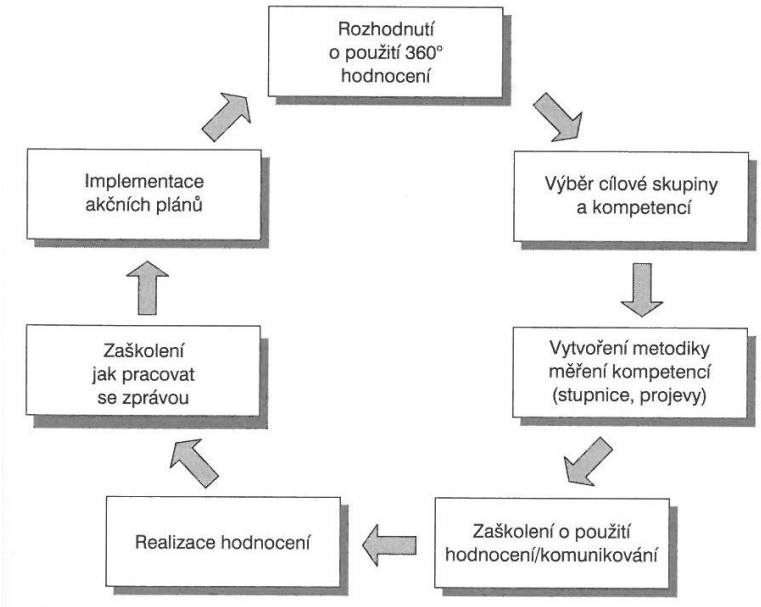
Názory na to, *jak často opakovat MZZV, se velmi liší.* Opakování 360ZV doporučují Taylor, Russ-Eft a Chang (citováno dle Shipper, Hoffman a Rotondo, 2007) po době delší než jeden rok, aby se mohl plně projevit efekt rozvojových aktivit, které byly na základě výsledků zpětné vazby absolvovány, neboť učení se je často charakterizováno neustálými změnami v chování a teprve v delším období se lépe projeví relativní stálost změn. Smither et al. (1995) tvrdí, že změny ve výkonu lze pozorovat již za 6 měsíců.

Denton (citováno dle Fleenor a Prince,1997) doporučuje opakování za 18 až 24 měsíců a následný postup. Participující na hodnocení jsou seznamováni s dovednostmi potřebnými na daném pracovišti, s hodnotami, které jsou vyžadovány. Po hodnocení následuje tvorba rozvojového plánu, kterého se účastní jak hodnocený, tak jeho nadřízený a také facilitátor. Program je postaven s cílem zdokonalit dovednosti a chování manažerů – hodnocených. Seifert a Yukl (2010) zveřejnili výsledky svého výzkumu v maloobchodním řetězci, z nichž plyne, že je-li MZZV po několika měsících opakována, pozitivně se to projeví na zvýšení efektivity středního managementu. Peer (citováno dle Fleenor a Prince, 1997) doporučuje přehodnocení – formální zhodnocení celého postupu, progres vůči stanoveným cílům, cca za 5 až 8 měsíců od hodnocení.

Jaké jsou odlišnosti a rozdíly při uplatňování 360ZV? Brutus, Fleenor a London (1998) při výzkumu v šesti typech společností: vzdělávací, vojenské, vládní, výrobní, finanční a ve zdravotnictví, zjistili rozdíly v použití a efektivitě MZZV mezi jednotlivými typy společností. V procesu přijetí zpětné vazby hraje roli i subjektivita, kultura a osobní zřetel (Betz, 2013). Výsledky výzkumu Shippera, Hoffmana a Rotonda (2007) poukazují na to, že i v jedné společnosti se mohou výsledky 360ZV lišit mezi pobočkami, a sice v závislosti na kultuře země, ve které se pobočka nachází. Vyhodnocovat výsledky 360ZV bez kulturních souvislostí je zavádějící. Bailey, et al. (citováno dle Shipper, Hoffman a Rotondo, 2007) připomínají, že asijské kultury se snaží kritizování vyhnout. Celý proces 360ZV je závislý na způsobu, jakým je zpětná vazby vnímána a poskytována, a na ochotě příjemce zpětné vazby s ní pracovat. Asijské kultury jsou více „being orientated" a berou věci jako dané, naproti tomu anglosaské kultury jsou více „doing orientated" a kritická zpětná vazby je u nich brána jako impuls ke změně činnosti. Schneider a Barsoux (citováno dle Shipper, Hoffman a Rotondo (2007) upozorňují na vliv kultury na všechny procesy řízení lidských zdrojů, včetně rozvoje manažerů. Rozdíly mezi kulturami empiricky popisují Hofstede a Hofstede (2005) prostřednictvím dimenzí, jež mohou nabývat hodnot od 0 do 100; jsou to: vzdálenost moci, vyhýbání se nejistotě, individualismem, maskulinitou, dlouhodobá orientace. Toto by mělo být zohledněno jak ze strany výzkumníků, tak i ze strany praktiků a samotných příjemců hodnocení. Stejně tak i míra zapojení se do hodnocení „respond rate" (Shipper, Hoffman a Rotondo, 2007) se liší dle zemí: 65% je v Irsku, Izraeli, 64% v USA a na Filipínách jen 53%. Vliv kultury na implementaci 360ZV zvažuje i Melymuka (citováno dle Fleenor a Prince,1997), navíc se zabývá ve svém článku také časovou náročností 360ZV jakožto nákladem, který by měl být zvážen dopředu.

V rámci srovnávání metod je 360ZV řazena mezi metody orientované na budoucnost (Dvořáková, 2007). Hroník (2006) ji řadí mezi metody hodnotící aktuální situaci, tedy orientovanou na přítomnost.

Po rozboru různých aspektů 360ZV je na místě uvést alespoň jeden model tvorby 360ZV. Je ilustrován obrázkem Obr. 4.



Obr. 4: Model tvorby 360° hodnocení (Zdroj: upraveno dle Edwarse a Ewena 1996)

Edwards a Ewen (1996) nastiňují možné příčiny neúspěchu implementace 360ZV, jako je špatné načasování, chybějící či nedostatečné proškolení účastníků, nebo nepřiměřená komunikace o 360ZV.

3.4.2 Vliv hodnocení na motivaci

Motivovat znamená dát alespoň tolik, kolik vezmeme. (Plamínek, 2010)

Motivaci studujeme zejména proto, abychom zjistili, proč se lidé chovají určitým způsobem. Většinou je motivace popisována jako směr a trvání činnosti. Motivace ovlivňuje výběr činnosti a vynaložené úsilí. Mezi nejdůležitější faktory motivace patří to, co lidi povzbuzuje, síla jedince, vnitřní i vnější, a schopnost jednat určitým způsobem. Horník (2014) na BusinessBranchi organizované společností MotivP uvedl, že motivace je to, co lidi těší, co chtějí a čeho se obávají. Toman (2009) tvrdí, že vnější motivace funguje jen chvíli a jen u některých lidí, paradoxně u těch, kteří mají vnitřní motivaci. Obdobný názor má i Plamínek (2010). Dle něj kladný vztah k nějaké úloze, úkolu vzniká ze dvou příčin: buď proto, že je její splnění spojeno se ziskem hodnot přicházejících zvenčí, např. finanční odměny, pak lze opět hovořit o vnějších motivech, nebo proto, že je její splnění spojováno

s vnitřním vyladěním člověka, tzv. vnitřní motiv. V prvním případě hraje při vzniku žádoucího chování klíčovou roli vnější situace a hovoříme stimulech; pokud přestanou být poskytovány, práce se zřejmě zastaví. V druhém případě, pokud se dobře trefíte do motivů, které člověk má, může práce za příznivých podmínek pokračovat i bez vnějších podnětů. A to z toho důvodu, že práce zaměstnance baví, že ji považuje za významnou a důležitou. Vnější motivace k práci se vztahuje k hmotným odměnám a často i k takovým, které jsou mimo kontrolu společnosti, pro niž zaměstnanec pracuje, např. úplatky, pozornosti. Janda (2005) uvádí, že peníze motivují maximálně v rozmezí 3 měsíců, měsíční plat má minimální motivační charakter a roční prémie je efektivnější vyplácet čtvrtletně. „I v Baťových předválečných závodech bylo úkolovou mzdou odměňováno pouze 16 % zaměstnanců a prémie dalších zaměstnanců byly vypláceny na základě komplexního hodnocení. V hodnocení sehrává klíčovou roli nadřízený.“ Tylová (2005) uvádí, že vedle mzdy je vhodné používat i další nástroje motivace, jako je používání služebního auta nebo telefonu k soukromým účelům, příspěvky na dopravu, kulturu či sport. Zároveň poukazuje na to, že od určité úrovně řádného měsíčního příjmu není motivujícím prvkem plat samotný, ale uznání vedení podniku nebo pochvala před ostatními. Vnitřní motivace má návaznost na psychologické odměny, které bývají pod kontrolou přímých nadřízených, jako je možnost využít zaměstnancových schopností, smysl pro hledání úkolů jejich plnění, patřičné ocenění a uznání. Vyplývají z povahy práce a zájmu o práci. Šimonová (2006) doporučuje aktivovat vnitřní motivaci, sladit hodnoty, cíle a kulturu společnosti s hodnotami, cíli a kulturou jednotlivce.

Další klasifikace motivace k práci je následující:

- Ekonomické odměny – plat / mzda, sociální a materiální výhody, zajištění (materiální pojetí)
- Vnitřní uspokojení – vyplývá z povahy vykonávané práce, zájmu o práci a z osobního růstu a rozvoje (osobní pojetí)
- Sociální vztahy – přátelství, práce ve skupině, touha po sdružování, prestiži a závislosti (vztahové pojetí)

Přístupy k motivaci v práci se v průběhu času měnily. Od motivace ekonomickými potřebami, přes sociální přístupy zabývající se mezilidskými vztahy, které vedly až k názorům, že je zapotřebí uspořádat práci tak, aby směřovala k týmové práci a sociálním kontaktům. Dalším přístupem je psychologické pojetí motivace zaměřené na vnitřní uspokojení z práce, tzn. na obsah a význam úkolu, na zaměstnancovo přizpůsobení se pracovní situaci. Kontingenční neboli komplexně osobní přístup prosazuje názor, že existuje mnoho situačních faktorů, které ovlivňují výkon jednotlivce a potažmo i organizace. Vyzdvihuje umění vedoucích zaměstnanců přizpůsobit své chování dle potřeb a motivace zaměstnanců.

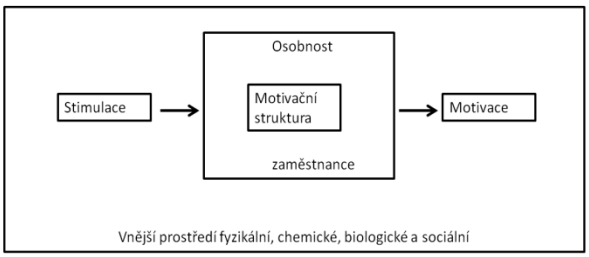
Mezi nejznámější motivační teorie patří Maslowova hierarchie potřeb (Arstrong, 2009), která poskytuje užitečný základ pro hodnocení motivace k práci. Rozlišuje pět úrovní potřeb, přičemž se snižující se mírou uspokojení dané potřeby vzrůstá snaha tuto potřebu uspokojit. Rozlišuje potřeby fyzické (hlad, žízeň, spánek), potřeby jistoty (osvobození od bolesti a hrozby), potřebu lásky (pocit příslušnosti k někomu, přátelství), potřebu vážnosti (úcta k sobě samému, k ostatním, důvěra, moc, nezávislost, uznání, pozornost, ocenění) a potřebu seberealizace (rozvoj a realizace potenciálu, který se liší od jedince k jedinci). Herzberg (2003) rozlišuje hygienické vlivy (jsou spojeny s vnějším okolím a chápány především jako prevence nespokojenosti) a motivační faktory (neboli růstové, které ovlivňují pocity uspokojení, ne však nespokojenost). Naylor - Ilgen (citováno dle Dědina a Cejthamer 2005), zdůrazňuje v rámci motivaci, motivující cíle. K teorii cíle přispěl i Locke (citováno dle Dědina a Cejthamer 2005), který tvrdí, že „cíle určují reakce lidí a jejich jednání. Cíle řídí chování v práci a výkon a vedou k určitým výsledkům a zpětným vazbám“

Bedrnová a Nový (2009) upozorňují na to, že pracovní motivaci pozitivně ovlivňuje aspirační úroveň zaměstnanců, která je dána vrozenými dispozicemi jedince a jeho výchovou. Aspirační úroveň lze vhodnými formami stimulovat. Nízká aspirační úroveň znemožňuje efektivní využívání potenciálu zaměstnanců, příliš vysoká, tzv. nemotivovanost, není bez negativních důsledků. Výhodná pro zaměstnance i pro společnost je přiměřená aspirační úroveň, a to spíše vyšší, vedoucí k seberozvoji, k vyšší kvalitě života i lepším výsledkům společnosti.

Plamínek (2010) upozorňuje na rozdíl mezi motivací a manipulací. Motivace uspokojuje zájmy motivujícího a manipulace se zaměřuje pouze na zájmy

manipulujícího, a pokud to uspokojí nějakou potřebu manipulovaného, je to jen vedlejším efektem nebo dočasnou technikou.

Stimulace, tak jak ji chápe Bedrnová a Nový (2009) je ilustrována Obr. 5. Schematické znázornění vztahu stimulace – osobnost člověka – motivace. Čím lépe poznáme relativně stálou motivační strukturu člověka, jehož chceme ovlivňovat, tím snadněji se nám podaří vybrat z množství stimulačních podnětů právě ty, které budou v danou chvíli nejúčinnější. Elementem stimulace je stimul. Používá se ho v následujících významech: vnější podnět, pobídka, popud, incentiva. Mezi stimulaci (vnější záměrné působení na motivaci člověka) a motivaci vstupuje člověk se svou motivační strukturou, v níž se promítají jeho vrozené a získané potřeby, hodnoty, zájmy, zkušenosti a jeho navyklé způsoby jednání, jeho vlastní sebepojetí, aspirační úroveň i jeho situační psychické vyladění.



Obr. 5: Schematické znázornění vztahu stimulace – osobnost člověka – motivace (Zdroj: Bedrnová a Nový, 2009)

Motivační profil je nástrojem, který vybírá z motivační struktury právě to, co je nejdůležitější pro pracovní chování a díky němuž lze "šít stimulaci na míru". Díky variabilitě potřeb lidí může být stimulem téměř vše: hmotná odměna, obsah práce, povzbuzování – neformální hodnocení, atmosféra pracovní skupiny, pracovní podmínky a režim práce, identifikace s prací, profesí podnikem, externí stimulační faktory (Armstorng, 2008).

Wagner (2009) objasňuje motivaci jednání v poněkud jiném světle. Uvádí, že snaha o dosažení určité pozice ve výkonnostně uspořádané soustavě vyplývá ze stanovení hodnot, a to hodnot jednotlivce i hodnot společenského řádu, jehož je jednotlivec součástí. Rozlišujeme proto uvědomělé jednání, tedy jednání s vědomím důsledků pro výkonnost, od jednání cílevědomého, při kterém snaha o dosažení určité úrovně výkonnosti vyjadřuje cílovou orientaci subjektu na základě vlastní

hodnotové struktury nebo hodnotové struktury nadřazeného řádu. Základním principem, na němž je založeno chování každého živého organismu, je přežít s co největším pohodlím a s co nejmenším výdejem energie a základním kritériem pro interpretaci výkonnosti subjektu je vytvořit svou činností podmínky, které takové přežití umožňují. Podmínky života většiny společenství i jednotlivců umožňují rozvinout v průběhu jejich existenci výrazně bohatší strukturu hodnot, než je pouze hodnota vlastního přežití. V rámci společnosti se těmto hodnotám říká souhrnně kultura.

Společnosti vytváří své vlastní motivační programy pro zaměstnance, do nichž vkomponovávají jako prvky nejvýraznější předpoklady výkonnosti zaměstnanců. Bedrnová a Nový (2009) uvádí, že zaměstnanec je výkonnější pokud:

- práce je zajímavá, přiměřeně náročná a poskytuje možnost osobního rozvoje;
- práci vnímá jako smysluplnou, a pokud s ní není identifikován, tak ji alespoň chápe jako něco, co není v rozporu s její/jeho osobními hodnotami;
- vlastní práce je hodnocena způsobem, který z hlediska obsahového odpovídá množství a kvalitě odvedené práce i jejímu významu;
- je informován o všech skutečnostech, které jsou významné jak z pohledu vlastní pracovní činnosti, tak z pohledu lidského. Na tomto se shodují i s jinými autory, kteří uvádí, že čím více jsou lidé vtaženi do dění ve firmě, tím více jsou motivovaní;
- je respektován a může pracovat v dobrém sociálním klimatu.

Bedrnová a Nový (2009) vyjmenovávají různé formy, které může nabývat obohacování práce:

- pestrost, různorodost (zaměstnanec potřebuje pro výkon širší spektrum schopností a dovedností);
- celistvost (činnost má charakter uzavřeného identifikovatelného úkolu);
- zvyšování významu pracovního úkolu (činnost nabývá významu a užitku pro druhé uvnitř i vně společnosti);

- autonomie (posílení nezávislosti zaměstnance a to v obsahové, časové i v prostorové dimenzi);
- posilování zpětné vazby.

Výše uvedené formy tvorby pracovního obsahu se promítají do konkrétních organizačních přístupů, jako je plánovité střídání pracovních míst (job rotation) nebo rozšiřování obsahu práce (job enlargement), spočívající v rozšíření počtu kvalitativně stejnorodých pracovních operací. Patří sem také obohacování obsahu práce (job - enrichment), tzn. rozšíření rozhodovacího prostoru zaměstnance nad dosavadní rozhodovací a kontrolní pravomoci.

Motivátory x demotivátory

Spokojnost s vnějšími podmínkami, jak uvádí Berdnová a Nový (1998), bývá odrazem situace, že tyto podmínky jsou v pořádku. Obvykle to lidé chápou jako samozřejmost a nemotivuje je to. Nespokojenost s vnějšími podmínkami však ovlivňuje vnitřní pocit důležitosti a vážnosti, kterou cítí zaměstnanec ze strany zaměstnavatele, a může působit demotivačně.

Herzberg (2003) poukazuje na demotivátory, tj. to, co zaměstnance v práci znechucuje, jako například nepříjemný šéf, nízká mzda, prostředí nebo špatně nastavené procesy a pravidla. Jsou to odlišné záležitosti od motivátorů. Když totiž odstraníme všechny demotivátory, lidé nebudou pracovat lépe a tvrději. Motivátory mají lidé zakořeněné v sobě v podobě potřeby růstu a úspěchu. Jsou motivovaní zajímavým úkolem, prací s rostoucí odpovědností. D´Ambrová et al. (2008) zveřejnili výsledky výzkumu z průmyslové praxe, viz. Tab. 2, které poukazují na to, že co pro jednoho může být pochvalou, odměnou, motivací, na jiného působí neutrálně nebo dokonce demotivačně. I přesto vyzdvihuje pozitivní dopady veřejně udělené, zasloužené pochvaly, která má dle ní větší účinek, než pochvala mezi čtyřma očima. Naopak výtka nebo pokárání je účinnější mezi čtyřma očima. Veřejné pokárání je citelným trestem, zvláště pro kvalifikované zaměstnance, kteří by si sami měli být vědomi a obvykle, díky dostatečné sebekritice, jsou si vědomi pochybení.

Tab. 2: Procentuální vyjádření případů změny pracovního výkonu po korektivním zásahu (Zdroj: d´Ambrosová et al., 2008)

Způsob korektivního zásahu	Výkon byl lepší [%]	Výkon byl stejný [%]	Výkon byl horší [%]
Veřejná pochvala	88	22	0
Soukromá výtka	66	23	11
Veřejná výtka	35	28	37
Soukromé zesměšnění nebo jízlivost	33	33	34
Veřejné zesměšnění nebo jízlivost	18	35	47

D´Ambrosová et al. (2008) vyjmenovávají požadavky, které musí splňovat kritická zpětná vazba, hodnocení, aby byla úspěšná, tj. aby dosáhla pozitivních výsledků:

- kritizovat, jen je-li to zcela nezbytné a nejde-li to již pozitivní stimulací;
- mít jasno, čeho má kritika dosáhnout a co je příčinou nedostatků;
- mít "neprůstřelná" fakta, scénář rozhovoru a připravené reakce na možné námitky;
- kritiku neodkládat, narušuje to klima otevřenosti a dělnosti;
- kritiku podat sendvičovým způsobem, tj. pozitivně, kritika, pozitivně + nechat pocítit zaměstnance, že si ho vážíme a očekáváme od něj nápravu;
- kritizovat výsledek, ne osobu;
- sdělovat kritiku klidně a věcně;
- v závěru se dohodnout, co bude napraveno.

Cílem kritiky je zlepšení výsledků, ne odsouzení zaměstnance. Kritika je kompozicí tří složek. Jsou to:

- fakta, popis skutečnosti, průběh události;

- hodnocení skutečnosti, srovnávání s cílem, s normou, s výkonností jiných;
- způsob vyjádření a prezentace kritiky.

Scarborough, Carter a Tampoe (citováno dle Armstrong, 2007) identifikovali 4 hlavní motivátory pro vzdělané zaměstnance:

1. osobní růst – příležitost pro jedince plně realizovat svůj potenciál;
2. autonomie zaměstnání – pracovní prostředí, v němž vzdělaný zaměstnanec může úspěšně plnit přidělené úkoly;
3. úspěšné plnění úkolů – pocit úspěšnosti a spokojenosti vplývající z práce, která má pro organizaci velký význam a je kvalitní;
4. peněžní odměny – příjem, který je odměnou za přispění zaměstnance k úspěšnosti společnosti a který symbolizuje míru jeho přispění.

Heller (citováno dle Dědina a Cejthamer 2005) definuje deset klíčových strategií pro nový typ evropského manažera a mezi nimi zmiňuje i „řídit motivátory - aby lidé mohli motivovat sami sebe“. Také Urban (2011) se zamýšlí nad nespokojeností zaměstnanců, která vede k tomu, že lidé mají skon chápat svou práci jako méně významnou část svého života. Příčinou může být nedostatek pozornosti, pochvaly, ocenění, pocit nespravedlivého ohodnocení, nezájmu nebo nedůvěry ve schopnosti zaměstnance ze strany nadřízeného nebo společnosti. Pokud je někdo skutečně bez motivace k práci, je lepší se s ním rozloučit. Je zřejmé, že je na nesprávném místě. Důležité je odstranit demotivátory. Při motivaci týmů je záležitost ještě komplikovanější. Co může motivovat jednoho, ostatní může demotivovat. Důležitá je transparentnost jednání.

3. 4. 3 Sebehodnocení

Hodnocení sebe sama může probíhat jak na úrovni jednotlivce, tak i na úrovni společnosti. Wagner (2009) v kontextu sebehodnocení společnosti se zamýšlí nad tím, zda je vhodné ponechat měření výkonnosti subjektu, který se přímo podílí na

průběhu činnosti. Dále pak rozbírá, co může způsobit závislost mezi subjektem provádějícím měření a měřeným objektem. Na jednu stranu platí, že čím déle a lépe zná subjekt provádějící měření výkonnosti stav a vývoj předmětu měření, tím vyšší by měla být díky této znalosti spolehlivost měření. Na druhou stanu však existence takového vztahu obvykle omezuje jeho neutralitu, a to jak v pozitivním, tak i v negativním úhlu pohledu, což může nepříznivě ovlivnit spolehlivost měření z hlediska jeho nestrannosti.

Pokud by mělo být měření provedeno třetím, externím subjektem, hrozí:

1) že nepřizpůsobí dostatečně průběh měření prostředí zkoumaného objektu, např. tím, že vyjde při měření z „typizovaných" modelů a metodiky, namísto aby vytvořil originální řešení pro zkoumaný objekt;
2) neúměrné požadavky na čas a zdroje potřebné pro měření ze strany externího subjektu při vstupu do „intimního" prostředí zkoumaného objektu; i přesto nemusí být zcela odstraněn tendenční postup měření.

3.5 Specifické skupiny zaměstnanců, specifické programy

3.5.1 Klíčový zaměstnanec

Klíčového zaměstnance doporučuje Šícha (2011) rozpoznat buď prostřednictvím klíčových pozic, nebo klíčových lidí. Klíčové pozice jsou ty, kde se rozhoduje o běhu společnosti, a současně jsou to pozice, které jsou obtížně nahraditelné na trhu. Nikde není ale řečeno, že na klíčových pozicích jsou klíčoví lidé. Druhý pohled, přes klíčové lidi, je pracnější a složitější. Sledujeme nenahraditelnost tohoto klíčového člověka a dopady na společnost, které jsou spojeny s jeho případným odchodem. Také Šimek (2011) se přiklání k identifikaci zaměstnanců jako těch, jejichž odchod ze společnosti by měl zásadní organizační, ekonomické nebo strategické důsledky. Odchod klíčového zaměstnance s sebou nese i jistou ztrátu pozice firmy na trhu nebo únik know – how. Kazdová (2013) popisuje praxi v ČKD DIZ, kde je seznam klíčových zaměstnanců každoročně přehodnocován, tak aby v něm figurovali jen ti zaměstnanci, kteří jsou v daném čase

pro společnost klíčoví. To, že se zaměstnanec ocitl jednou na seznamu, neznamená, že bude mezi klíčové zaměstnance automaticky patřit i v dalších letech. Zařazení do kategorie klíčový zaměstnanec se odvíjí od hodnocení zaměstnance a následně nominace nadřízeným. Nadřízený musí obhájit nominaci na základě důležitosti role, kterou zaměstnanec sehrává právě díky aktuální náplni práce a díky přínosu společnosti, např. podílením se na určitém projektu. Vyžaduje to od vedoucích zaměstnanců velmi dobré komunikační schopnosti, aby si svého nominovaného obhájili u managamentu a na druhé straně, aby dokázali zaměstnanci objasnit, proč se jeho situace změnila (v případě, že již není nominován na klíčového zaměstnance).

Šícha (2011) uvádí, že s rostoucí velikostí společnosti podíl klíčových zaměstnanců klesá, jako ideální vidí jejich podíl na 20 %. Pro udržení klíčových zaměstnanců a jejich motivaci doporučuje zaměřit se na záležitosti, které popsal Urban (2011) jako možné zdroje nespokojenosti, pokud nejsou naplněny:

- dejte jim perspektivu;
- kvalitně je veďte;
- oceňte je – pozornost, možnost o věcech spolurozhodovat, zviditelnění a uznání dobře provedené práce je často více než pouhé peníze;
- budujte vhodnou kulturu – prostředí, chování spolupracovníků, způsob řešení kritických situací, způsob jednání při chybě, komunikace nepříjemných sdělení.

A doplňuje, také čeho se vyvarovat:

- slibů bez naplnění;
- nejednotnosti managementu;
- obecných proklamací bez konkrétních činů.

Stabilizace a motivace klíčových zaměstnanců souvisí do značné míry s jejich schopností se s vlastní společností identifikovat, ztotožnit. K tomu musí být splněny dle Urbana (2011) následující podmínky:

- důvěryhodnost společnosti v očích zaměstnance tzn. schopnost držet slovo a plnit sliby, otevřeně komunikovat a jednat v souladu se zásadami stanovenými ve společnosti;

- partnerský vztah, k jehož budování je nejúčinnější kultura otevřené komunikace, jasného vyjádření organizačních cílů a požadavků, jakkoli by nemusily, být pro všechny příjemné. To znamená poskytování zpětné vazby, která sděluje, jak společnost jejich práci hodnotí, jaký výkon od nich do budoucna očekává a jak by tohoto výkonu měli s podporou společnosti dosáhnout.

Klíčoví zaměstnanci by měli být dle Urbana (2011) řízení na základě dlouhodobějších osobních cílů, pracovních, rozvojových i kariérových. Měli by mít stanoveny odpovědnosti a pravomoci tak, aby jim dávaly prostor pro vlastní iniciativu a využití schopností, což obvykle bývá silnějším benefitem v porovnání s materiálními výhodami. Většina klíčových zaměstnanců si své práce profese váží a má zájem ji vykonávat co nejlépe. Všichni potřebují, aby se na práci mohli soustředit a aby je organizace neomezovala zbytečnými překážkami.

Šimek (2011) se zamýšlí nad tím, kolik společnost stojí odchod klíčového zaměstnance a za jak dlouho jej lze nahradit. Délku nahraditelnosti ovlivňuje částečně obor a také velikost společnosti. Výsledky jeho výzkumu o plnohodnotné nahraditelnosti pozice manažera jsou uvedeny v tabulce č. 3.3. Plnohodnotná nahraditelnost pozice manažera v čase. Údaj v procentech vyjadřuje, kolik procent z dotázaných se přiklání k délce plnohodnotné nahraditelnosti ode dne nástupu externího kandidáta na uvolněnou pozici. Zvýrazněny jsou nejvyšší/nejčastější odpovědi.

Tab. 3: Plnohodnotná nahraditelnost pozice manažera v čase (Zdroj: Šimek, 2011)

Pozice/nahraditelnost	Do 2 měsíců [%]	3 - 4 měsíce [%]	5 – 7 měsíců [%]	Nad 7 měsíců [%]
Finanční manažer	7	**52**	32	9
Obchodní manažer	11	22	**57**	0
Technický manažer	11	**43**	41	2
Marketingový manažer	18	**45**	32	5
HR manažer	14	**43**	36	7
Manažer pobočky	4	**50**	32	14

U velké části manažerských pozic je nahraditelnost mnohem reálnější a dopady výpadku výkonu na společnost mnohem menší než v případě klíčových zaměstnanců.

Chceme-li kalkulovat cenu ztráty klíčového zaměstnance, musíme přihlédnout k mnoha aspektům: k odvětví, produktu, stavu společnosti. Cena obvyklá za vyhledání kandidáta se může pohybovat v šestinásobku platu a vedle toho lze kalkulovat náklady na zaškolení v rozsahu až dvou platů podle profese, trhu, požadovaných tvrdých dovedností. Náklady jsou nižší, pokud se společnost na případný odchod připravuje například stínováním experta a zaškolováním následníků z vlastních řad. Přímé náklady na plnohodnotné obsazení uvolněné pozice manažera činí obvykle půlroční plat i více. Nepřímé náklady způsobené snížením kvality výkonu celé společnosti, narušením procesů, ztrátou know – how, ztrátou obchodních kontaktů a příležitostí se mohou pohybovat řádově mnohem výše. Pokorný (citováno dle Kazdová, 2008) k problematice klíčových zaměstnanců doporučuje nahlédnout pro inspiraci do oblasti sportu, divadla nebo hraní v orchestru. Tam je vidět, že hvězda – klíčový zaměstnanec sám nic nedokáže, potřebuje další hráče, kteří mu přihrávají, tzv. nosiče vody.“ Firma potřebuje talenty, ale musí umět ocenit i nosiče vody.“

3.5.2 Talent management

Zuzák a Horalíková (2011) tvrdí, že „talent je nejčastěji chápán jako člověk, který disponuje nadáním jako mimořádně příznivou strukturou vloh speciálního charakteru“ se schopností dosahovat výkony i v náročných podmínkách. Cílem talent managementu je vytvoření takového prostředí, které umožní talentovaným využít jejich schopnosti svůj talent rozvíjet. Na talentované zaměstnance je nahlíženo jako na prorůstový faktor společnosti. Pozitivně laděné klima přitahuje schopné lidi, kteří v něm vidí možnost uplatnění, seberealizace a rozvoje. Jako nejvhodnější cestu rozvoje talentů vidí Zuzák a Horalíková (2011) v kombinaci asistentské pozice u manažera se systematickým individuálně zaměřeným vzděláváním. Urban (2013) vidí metody spojené s „řízením talentu“, tj. s jeho vytipováním, stabilizací, rozvojem a využitím, jako jednu ze tří personálních, univerzálních metod, kterou lze použít v kterékoli společnosti, kterou lze kopírovat. Stejně dobře lze kopírovat i nástroje výkonnostního odměňování a způsob komunikace se zaměstnanci zaměřený na jejich

informování o hlavních trendech vývoje jejich odvětví, konkurenci, zákaznících, strategii, ale i na získání názorů a podnětů ze strany zaměstnanců.

Berger (citováno dle Bláha, 2013) uvádí způsob, jakým jsou na základě hodnocení výkonu a potenciálu zaměstnanci zařazeni do tříd, přičemž nejvyšší důraz je kladen na talentované zaměstnance, viz. Tab. 4. U zaměstnance je hodnocen výkon na stupnice 1 až 5, přičemž nejvyšší hodnocení odpovídá nejvyššímu výkonu. Obdobně je hodnocen i potenciál, 5 znamená , že zaměstnanec má vysoký potenciál. Na základě hodnocení výkonu a potenciálu jsou zaměstnanci umístěni do matice. Zaměstnanci označeni v kvadrantu MT jsou možnými talenty T je zkratka pro Talent a TT znamená Top Talent.

Tab. 4: Talenti (Zdroj: Bláha, 2013)

Potenciál / Výkon	1	2	3	4	5
1					
2				M T	
3			M T	M T	T
4		M T	M T	T	T T
5			T	T T	T T

TT – Top talenti mají potenciál zastávat pozici, která je v rámci organizační hierarchie o dvě úrovně výše.

T – Talent mají potenciál zastávat pozici, která je o jednu úroveň výše.

MT – Možní talenti jsou kandidáty k laterálnímu přesunu.

Zařazení zaměstnanců není trvalé, nikdo není zařazen do daného kvadrantu napořád. Mezi skupinu zaměstnanců, se kterými se počítá v personálních rezervách, má možnost dostat se každý zaměstnanec.

Bláha (2013) rozlišuje talent na všeobecný, vůdcovský a technický. Cannon (citováno dle Bláha, 2013) přibližuje tematiku talentů prostřednictvím „talent pipe“ neboli zužující se trubice, do níž mohou vstoupit všichni zaměstnanci, ale postupně zužujícím se hrdlem prochází jen ti nejlepší, nejtalentovanější. V jednotlivých částech trubice tak uvíznou na nejširším místě, v nejvyšším počtu High Potencial – vysoce potenciální zaměstnanci, méně zaměstnanců je pak označeno za Top Potentials – vrcholně potenciální, ještě méně za Senior Executive Potentilas –

Výkonní seniorní potenciální zaměstnanci; u samého hrdla je Excelen Level and above, tudíž Excelentní úroveň a převyšující.

Stodola (2012) doporučuje nemít program talent managementu jen na určité období. Nejprve je třeba vytvořit prostředí a podmínky pro zavádění programu talent managementu. „Je to větší záruka úspěchu jak z pohledu retence kvalitních lidí, tak i z pohledu návratnosti dané investice.“ Je důležité pracovat s talenty i po skončení programu. Napojit programy talent managamentu na rotace manažerů, mezinárodní stáže, mentoring, integrovat do ostatních souvisejících procesů. Ze studie PwC HR Controlling 2012 (Stodola, 2012) však vyplývá, že pouze polovina klíčových pozic má vybraného nástupce, a to i po letech programů pro talenty. Jako důvod, proč jsou i tyto pozice obsazovány externími kandidáty namísto interními talenty, bývají označovány zkušenosti.

3.5.3 Následovnictví, nástupnictví

O nástupnictví se někdy hovoří jako o pěstování lídrů, osobností se strategickým myšlením a vizí (Armstrong, 2008). Nástupnictví spočívá ve vytipování zaměstnanců, jejichž soustavným rozvojem dopomůžeme ke schopnostem a dovednostem, které budou potřebovat na vyšší pozici. Nástupnictví, tj. příprava výkonných manažerů, nástupců, je dlouhodobý proces začínající někde kolem 30. věku života vytipovaného zaměstnance; může trvat desetiletí. Bower (2007) upozorňuje na to, že společnosti úspěšné v nástupnicí pochopily to, že nástupnictví není událost, ale právě proces, který začíná mnoho let před samotnou událostí. Pouze 40 % respondentů z průzkumu, který zahrnoval 1380 vysoce postavených zaměstnanců oddělení lidských zdrojů, uvedlo, že mají plány nástupnictví. Vytipovaní nástupci jsou jednak vysoce talentovaní ve své specializaci jednak mají potenciál stát se špičkovými manažery. Mají mít zdravý odstup od konvenčního myšlení, od firemních tradic, ideologie a zároveň schopnost nadhledu, nezatíženého pohledu zvěnčí. Vědí, jak vypadá to nejlepší v oboru a jak se obor bude proměňovat. Navenek se mohou jevit jako nepřizpůsobiví individualisté. Bower (2007) doporučuje jejich mentorování, které zajistí dost času a volnosti, přidělování přiměřených zdrojů a stále obtížnějších úkolů. Hroník (2007) doporučuje při sestavování plánů nástupnictví dbát tří zásad:

1) každý manažer má mít svého zástupce,
2) vhodným počtem nástupců jsou 2 až 3,
3) každý nástupce, personální rezerva, je připravován na více než jednu konkrétní pozici – spíše na skupinu pozic.

D´Ambrosová et al. (1992) spatřují hlavní úlohu oddělení lidských zdrojů v hledání a nalézání způsobů práce s intelektuálním kapitálem a jeho generování. V této souvislosti tvrdí, že vůdčí osobnost sama o sobě nestačí. Zásadním úkolem lídra je nalezení sobě podobné vůdčí osobnosti, její výchova. Příprava dalších vůdcovských osobností v praxi znamená vytváření podmínek pro rozvoj zaměstnanců, jejichž povinností je přijímat rozhodnutí a iniciovat změny. „Vůdčí osobnosti zítřka musejí věnovat mnoho času rozvoji dalších lídrů schopných plně realizovat svůj i firemní potenciál.“ Zde již hovoříme o nástupnictví. Manažeři třetího tisíciletí mají disponovat nejen vůdčích schopností, ale i směsicí vrozeného talentu a profesní zdatnosti. Hajzer (2005) se o lídrech vyjadřuje obdobně; jsou to ti, kdo získají nejen ruce a mozek, ale také srdce svých kolegů – zaměstnanců. Ti pak pociťují nadšení, zápal, společný tah na branku a oslavu společných vítězství.

Dle Dědiny a Cejthamra (2005) COE identifikovali větší rozsah schopností pro své následovníky než pro sebe samotné: přizpůsobivost novým situacím, povědomí o mezinárodních strategiích, schopnost motivovat týmy vytvořené přes hranice států, citlivost na odlišné kultury a zkušenosti z mezinárodního prostředí.

Šimek (2011) uvádí, že programy zastupitelnosti jsou organizačně a finančně náročné, ale minimalizují negativní důsledky neřízených odchodů klíčových zaměstnanců. Náklady na udržování interní nahraditelnosti jsou z pohledu doby nahraditelnosti z externích zdrojů a nákladů s tím spojených pouhým zlomkem. Urbancová (2013) se také zaobírá minimalizací negativních důsledků způsobených odchodem klíčového zaměstnance. Řešení vidí v investicích do předávání kritických znalostí, ve stimulování sdílení a předávání kritických znalostí mezi stávajícími zaměstnanci, v managementu kontinuity znalostí.

3.5.4 Individuální plány rozvoje

Individuální plány rozvoje (IPR) či plány osobního rozvoje (Individual Development Plan, IDP) jsou plány rozvoje schopností a dovedností zaměstnanců sestavované zpravidla v roční periodicitě, v souvislosti s hodnocením. Jejich úspěná realizace závisí na motivaci zaměstnanců (Čempelová, 2011)

Dle d ´Ambrosová et al. (2008) by měl plán obsahovat hlavní cíle rozvoje zaměstnance, vycházející z odborných manažerských nároků jeho pozice a očekávaného osobního (kariérového růstu), a nástroje vedoucí k jejich dosažení. Účelem je soustředit pozornost na rozvoj potřebný ke zlepšení výkonu na současně zastávané pozici a poté na pozice budoucí. Důležitost tvorby osobních plánů rozvoje vyzdvihuje hlavně ve společnostech založených na procesech a společnostech s plošší organizační strukturou, kde je kladen důraz na soustavný rozvoj. Dle Gannona (citováno dle d´Ambrosová et al. 2008) je třeba při přípravě plánu:

- analyzovat současnou situaci a identifikovat dovednosti, silné stránky a oblasti rozvoje a zdokonalení v současné roli zaměstnance. Zaměstnanec by měl rozpoznat své zájmy a ty vtělit do svých rolí a zvýšit tak svou spokojenost s prací a tudíž i výkon;

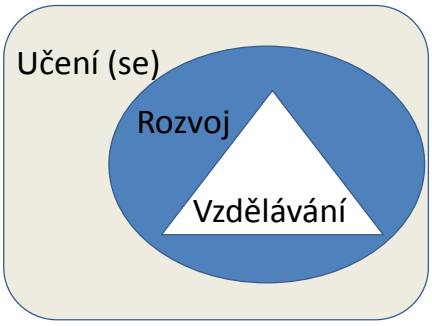
- stanovit cíle; dle Vetešky (2010) se stanovení cílů ve vzdělávání týká takových situací a úkolů, jejichž kompetentní zvládání je očekáváno. Palán (1997) uvádí, že většinou není u vzdělávání sledován jeden cíl, ale celý soubor cílů, zpravidla věcně a hierarchicky strukturovaných. „Z hlediska ztotožnění se s cílem můžeme tyto rozdělit na heterogenní (vnější – dané posláním či cíli vzdělávací aktivity) a autonomní cíle (vnitřní – předsevzetí účastníka, dané jeho osobní potřebou, motivací a pochopením cílů heterogenních);“

- připravit plán činností včetně dohody či smlouvy o vzdělávání, tj. kroků jedinců směřujících k osvojení si nebo rozvinutí či přírůstku znalostí v určitých oblastech.

3.5.5 Učení se, rozvoj a vzdělávání

Nelze se neučit. Kdo se neučí, není. Jde spíše o to, jestli se učíme dostatečně rychle, neboť kdo zaostává v učení se, upadá. Hroník (2007)

Hroník (2007) rozlišuje mezi učením se, rozvojem a vzděláváním. Učení se je proces změny zahrnující více než rozvoj a vzdělávání. Proto se společnosti nazývají učícími se, nikoli vzdělávajícími se, ačkoli si mnozí představitelé společností v učící se organizaci představují větší koncentraci vzdělávání. Rozvoj vede k dosažení žádoucí, kladné změny pomocí učení se. Učení se může vést i k záporné změně, např. naučit se kouřit. Rozvoj obsahuje záměr, který je podstatnou částí ohraničených (diskrétních) a neohraničných (difuzních) rozvojových programů. Vzdělávání definuje Hroník (2007) jako jeden ze způsobů učení (se) organizovaný a institucionalizovaný způsob. Graficky je vztah vyjádřen obrázkem Obr. 6. Vzdělávací aktivity jsou ohraničené, mají svůj začátek a konec.



Obr. 6: Vztah učení, rozvoje a vzdělávání (Zdroj: Hroník, 2007)

Palán (1997) definuje vzdělávání jako „proces uvědomělého a cílevědomého zprostředkování a aktivního utváření a osvojování soustavy vědeckých a technických vědomostí, intelektuálních a praktických dovedností a lidských zkušeností, utváření morálních rysů a osobitých zájmů." Prakticky lze proces diferencovat na vzdělávání jako činnost lektora a vzdělávání se jako činnost účastníka vzdělávacího procesu.

„Rozvoj je vždy rozvojem sebe sama. Nic by pro společnost nemělo být absurdnější, než přijmout odpovědnost za rozvoj člověka. Odpovědnost spočívá na jednotlivci, jeho schopnostech, jeho úsilí. Každý manažer má příležitost povzbuzovat individuální seberozvíjení nebo jej dusit, řídit jej nebo jej nesprávně orientovat. Mělo

by mu být výslovně uloženo pomáhat všem podřízeným v tom, aby orientovali, řídili a prováděli své úsilí o vlastní rozvoj produktivně.“ (Drucker, 1992)

Při hodnocení vitality společnosti Pollak (2006) uvádí jako jeden z deseti faktorů, na nichž záleží budoucnost společnosti, „školení kvalifikovaného a motivovaného personálu“. V jeho podání to znamená stanovení odpovědnosti a pravomocí podle funkčních popisů, přísnou selekci zaměstnanců, vnitropodniková školení usnadňující vykonávat funkci, školení podporující dosažení vyšších schopností, školicí stáže mimo podnik, odměny (povýšení) za dobrý výkon, pravidelnou informovanost zaměstnanců, optimální stáří zaměstnanců a délku jejich pracovního poměru, minimální fluktuace.

Kazík (2011) upozorňuje na přístup zaměstnanců ke vzdělávání. Vedoucí zaměstnanci mnohdy ani nevědí, jaký smysl má kurz, na který podřízené posílají a účast podřízeného vnímají jako komplikaci při obsazování směn a ohrožení plnění plánu. Požadavky na vzdělávání formulují jen všeobecně a neurčitě. Sladění s hodnocením, odměňováním a rozvojem kompetencí je vzácností. Chybí měření efektivnosti a skutečné přidané hodnoty, a proto když potřebuje společnost ušetřit, sáhne na prostředky na vzdělávání; nejsou pro ni prokazatelným přínosem. Bower (2007) tvrdí, že manažeři, kteří rok či dva takto stlačují náklady, pak sami odchází. Krátkodobá orientace v dlouhodobější perspektivě ničí hodnoty. Naděje na růst padá spolu s režijními náklady.

Základem pro designování vzdělávání a rozvoje je pochopení schopností vyžadovaných konkrétními rolemi, které zaměstnanci zastávají.

Mezi trendy v oblasti vzdělávání vidí Tejnorová (2011) jako nejvýraznější trend zvyšující se tlak na využití nových poznatků v praxi, dlouhodobé cíle pro jednotlivé zaměstnance a hodnocení jejich naplnění. Většinou se nejedená o moderní techniky, ale o staré nástroje, které jsou doposud dostatečně nevytěžené.

Metodika rozvoje manažerů (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004) ADDA si klade za cíl rozvoj kompetencí vysokého výkonu. Koncept integruje 4 důležité aspekty rozvoje manažerů:

Assess – přesně poznat současnou úroveň klíčových kompetencí;

Design – vybrat prioritu z možností rozvoje a přijmout odpovědnost za rozvoj;

Develop – poskytnout manažerovi efektivní nástroje pro rozvoj;

Assist – pomoci manažerovi co nejrychleji implementovat naučené do každodenní práce.

D´Ambrosová et al. (2008) uvádí, že plán vzdělávání úředníka obsahuje časový rozvrh prohlubování kvalifikace nejméně v rozsahu 18 pracovních dnů a je vypracován na tříleté období. Zároveň také poukazuje na to, že je vedoucím úředníkům uložena povinnosti ukončit vzdělávání do 2 let ode dne, kdy začali vykonávat funkci vedoucího úředníka. Součástí plánů osobního rozvoje mohu být i cíle v oblasti kariérového rozvoje zaměstnance.

Assesment centre (AC) / development centre (DC) bývá překládáno jako diagnosticko – výcvikový program. Tato metoda je detailněji zmíněna již v kontextu hodnocení.

Mentoring je založen na vzájemném vztahu důvěry a upřímnosti Mentorem bývá obvykle starší a zkušenější zaměstnanec, který vezme nováčka pod svá ochranná křídla. Zaučuje ho, radí mu, a jak poznamenává Frank (2008), někdy i chrání před ostatními kmenovými zaměstnanci, kteří v něm vidí nežádoucí konkurenci. Mentor radí a poskytuje hotové informace a takřka výhradně je z prostředí organizace. Mentoring usnadňuje generační výměnu zaměstnanců ve společnosti.

Pojem *koučink* prošel v posledních letech změnami. Zatímco v roce 1997 je na něj nazíráno Palánem jako na formu vzdělávání na pracovišti, pod tlakem pracovních úkolů, často je nesystematické a chybí mu teoretické zdůvodnění, neboť obsah je dán momentálně řešenými úkoly, které pro danou profesi nemusí být typické. V amerických pramenech na vývoj koučování nazírají z jiného úhlu pohledu. Peterson (2009) hodnotí koučování před dvaceti lety jako nástroj na řízení talentů, ale zároveň je chápe jako poslední šanci, která je dávána mnohým exekutivním manažerům, jejichž výkonnost klesá a s nimiž společnost ukončí smlouvu, pokud „něco" nezmění.

Smíšková (2008) vidí v koučinku jednu z nejúspěšnějších metod nastartování vlastního potenciálu. Kouč umožňuje koučovanému samostatnou práci s vlastními možnostmi a to kladením takových otázek, aby na ně koučovaný mohl sám

odpovědět a najít svou cestu ke kýženému cíli. V koučování existují různé přístupy v závislosti na osobnosti kouče, jeho dovednostech a zkušenostech. Zelingrová (2011) naproti tomu rozdíly v přístupech koučování vidí z jiného hlediska a rozlišuje v něm:

- nástroj rozvoje jednotlivce, kdy je naplňována určitá rozvojová potřeba buď interním, nebo v případě výše postavených zaměstnanců externím koučem. Jedná se o čirý manažerský přístup, kdy kouč neradí, nehodnotí, nechválí ani jinak nevyjadřuje vlastní názor a není s klientem spojen jiným vztahem než kouč – klient. Výsledky lze očekávat v řádech měsíců;
- koučovací styl vedení, kdy se jedná o manažerskou kompetenci, o přístup manažera. Kouč – manažer je většinou zainteresovaný na splnění cílů svých podřízených, musí hodnotit, může ovlivnit okolí svých podřízených;
- koučovací kultura společnosti vzniká celospolečenskou změnou stylu vedení. Dochází ke komplexní změně kultury společnosti na základech důvěry, odpovědnosti a uvědomění.

Koučování umožňuje řešení aktuálních potřeb jednotlivce či společnosti, napomáhá definovat konkrétní cíle a pomocí jednoduchých nástrojů vytváří motivační prostředí pro dosažení vytyčených cílů. V mnoha případech řeší kouč s koučovaným nejen pracovní záležitosti, ale i osobní problémy a podporuje koučovaného, aby zlepšil svůj osobní život, což se pozitivně promítne i do života pracovního (Coutu a Kauffman, 2009). Maccoby (2009) upozorňuje na to, že existují případy, kdy kouč začíná suplovat psychoterapeuta a koučovaný se stává na něm závislý. Správný kouč by si měl být vědom dynamiky závislosti, která je potenciálním zdrojem konfliktu zájmů. Grant (2009) v této souvislosti uvádí, že mezi těmi, kdo hledají svého kouče, je až 50 % vykazujících klinicky významnou úroveň stresu, deprese a obav.

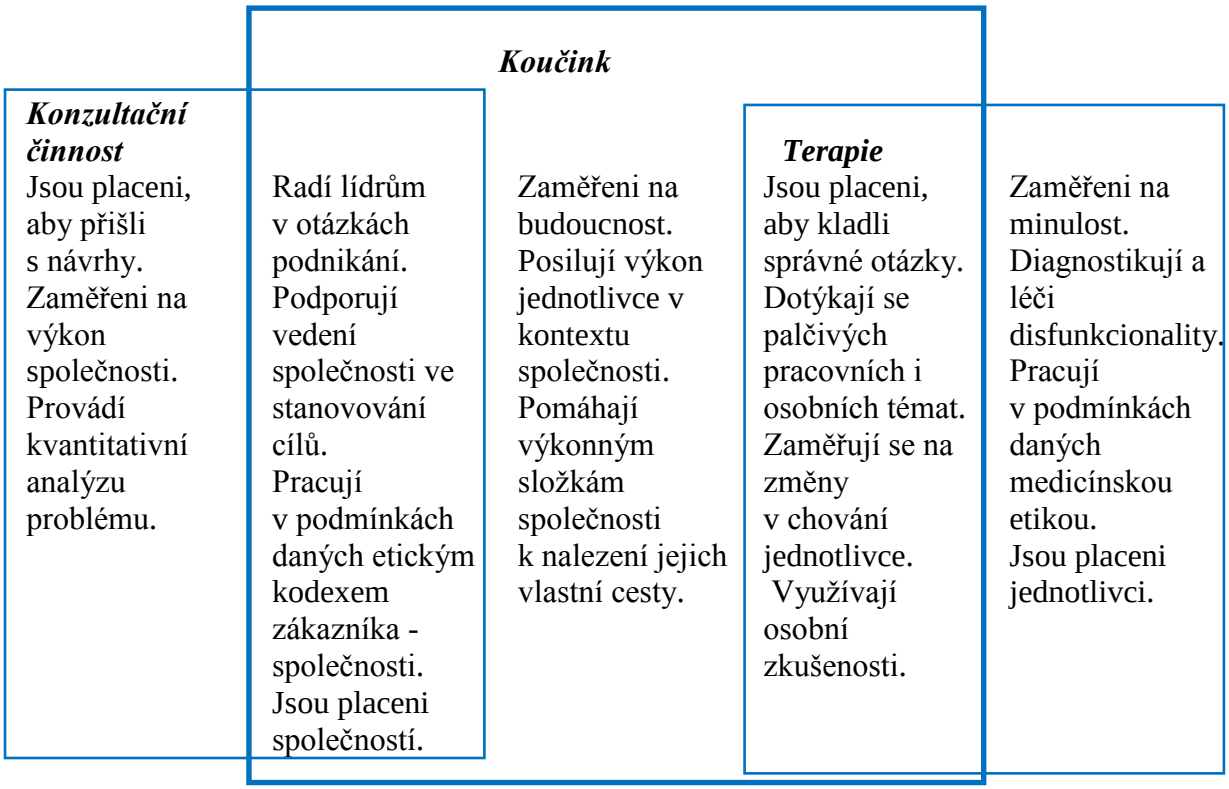
S myšlenkou, že koučování bude neustále nejdůležitějším nástrojem v oblasti rozvoje lídrů, se ztotožňuje Charan (2009), který uvádí, že koučové budou nejen ovlivňovat chování, ale v budoucnu se stanou i nezbytnou součástí procesu poskytování znalostí, názorů a soudů. Koučování se od všech ostatních profesí odlišuje: koučovaný a kouč jsou na rovnocenné úrovni. Ve všech ostatních disciplínách je odborník nadřazen klientovi a působí jako autorita, zdůrazňuje Fejtichová (2011).

Scoular (2009) doporučuje, jak si počínat při výběru kouče. Je vhodné promluvit s několika lidmi, které kouč koučoval předtím. Kouč by měl dle jejího názoru mít jasno v metodologii a v tom, jak bude prokazovat výsledky svého konání, a měl by být certifikovaný. Scoular tamtéž upozorňuje na obtížnost v orientaci mezi různými certifikáty. Jen ve Velké Británii existuje více než 50 certifikačních institucí. A podle čeho si vybírají kouče společnosti, zjišťuje studie, jejíž výsledky zveřejňuje Peterson (2009). Studie byla provedena mezi 140 profesionálními kouči z USA a Velké Británie; vyplynulo z ní, že za velmi důležité zadavatelé koučování považují:

65 % zkušenost kouče s podobným zadáním;
61 % jasná metodologie (dle Scoular (2009) to může být 360 stupňová zpětná vazba nebo hloubkový rozhovor);
50 % kvalitní reference;
32 % schopnost měřit návratnost investice do koučování;
39 % certifikace potvrzující zvolenou koučovací metodu;
27 % pracovní zkušenost v oboru, jakou má koučovaný;
13 % zkušenost psychologického terapeuta.

Ačkoli pouze ve 3 % jsou koučové najímání kvůli osobním záležitostem, při koučování se jimi zaobírají koučové v 76 % případech. Koučování trvá většinou 7 až 12 měsíců. Podnět ke koučování vychází od nadřízených v 23 %, z oddělení lidských zdrojů v 29,5 %, od koučovaného v 28,8 % a odjinud v 18,7 %.

Dotazovaní koučové, kteří již více než 10 let mají koučování jako svůj hlavní příjem, vidí ve své činnosti propojení mezi konzultační činností a psychoterapeutickou prací, tak jak je ilustrováno Obr. 7: Koučování obsahuje prvky konzultanství i psychoterapie.



Obr. 7: Koučování obsahuje prvky konzultanství i psychoterapie (Zdroj: Coutu a Kauffman, 2009)

Kurzy

Standardizované kurzy jsou zaměřeny na osvojení základních znalostí a dovedností, jejichž absence či snížená úroveň má charakter nedostatku. Absolvováním kurzu má být dosaženo minimální požadované úrovně znalostí a dovedností. Kurzy jsou nabízeny v mnoha společnostech prostřednictvím katalogů. Katalogové kurzy většinou představují standardizovaná řešení do zásoby. Bývají jak v prezenční, tak i v elearningové formě.

Metoda *stínování* spočívá v celodenní přítomnosti stínujícího u stínovaného obvykle po dobu jednoho týdne. Stínovaný bývá o dvě až tři úrovně výše v téže organizační jednotce. Efektivitu stínování zaručí dostatečný prostor pro reflexi a rámování.

Nové formy rozvoje pro novou generaci

Oblíbené hry na facebooku jsou zdrojem poučení a přirozená soutěživost dodává i interním tréninkovým programům na atraktivitě. Je třeba stavět na kreativitě (Stalmachová, 2012). Od dob Jana Ámose Komenského se fungování lidského mozku nezměnilo a stále platí učení se hrou, které J.A. Komenský prosazoval, je zážitkové a díky tomu i velmi efektivní. Efektivita vzdělávání se zvyšuje, pokud jedinec zažívá studijní úspěchy, existuje úzká návaznost na profesní zájmy a použitelnost získaných znalostí a dovedností. Studijní motivace dle Palána (1997) „se umocňuje jednoznačností smyslu a cíle vzdělávacího procesu, jednoznačnou návazností na stav vědomostí, znalostí a dovedností; sledováním, hodnocením (pozitivním a konstruktivním) a informováním o studijním výkonu; atmosférou uspokojování potřeb, společenského i vnitřního prožívání úspěchu a nabýváním na prestiži“.

Kudy dál v rozvoji a vzdělávání?

Směr dalšího vývoje v oblasti rozvoje a vzdělávání je zřejmý z výsledků benchmarkingu, který proběhl v roce 2012 mezi 26 společnostmi působícími na českém trhu a jehož iniciátorem je GE Money Bank a realizátorem společnost Top Vision. Osm z deseti firem investuje do vzdělávání svých zaměstnanců stejný nebo větší objem prostředků jako v předchozím roce.

Medián v počtu tréninkových dní poklesl z 3,5 dne v roce 2011 na 2,6 dne v roce 2012, přičemž počet dnů je přepočítán k celkovému počtu zaměstnanců.

Tři ze čtyř firem nabízí vzdělávání prostřednictvím interního katalogu. Firmy se však posouvají směrem ke větší kontrole v přístupu ke vzdělávání: o pět procent se snížila možnost samostatného výběru na volném trhu, zatímco se zvýšily možnosti výběru u vybraných dodavatelů.

Přes standardně klesající zájem o jazykové vzdělávání se podle výsledků průzkumu o 2 % zvýšila interní nabídka v této oblasti.

V 96 % firem je koučink považován za vysoce efektivní nástroj a je běžně používán jako součást rozvojových aktivit.

Firmy při výběru zaměstnanců, kteří se budou rozvíjet v rámci nemandatorního vzdělávání, dávají více na výstupy z interních procesů, význam doporučení a nominací nadřízených klesá. Firmy preferují menší počet dražších rozvojových aktivit.

4 MATERIÁL A METODIKA

4.1 Postup řešení

Komplexní postup zpracování disertační práce vychází z logické struktury vědecké práce, která by měla obsahovat (Hendl, 2006):
Formulování zkoumaného problému.
Analýzu aktuálního stavu řešení dané problematiky.
Vlastní výzkum, tzn. formulaci výzkumných otázek a hypotéz, výběr metod a technik sběru dat, popis případné vlastní metody, předvýzkum.
Zpracování dat a prezentaci výsledků, jejichž součástí je interpretace a diskuse.
Závěr a doporučení vtělené do zhodnocení praktických a teoretických přínosů, včetně případové studie.

Při zpracování disertační práce byly využity vědecké metody označované jako metody logické a metody kvalitativního a kvantitativního výzkumu. Z logický metod byly použity:
analýza, např. při rozboru semistrukturovaných rozhovorů s vedoucími zaměstnanci,
syntéza, např. při formulaci závěrů plynoucích z focus group,
indukce, např. při formulaci výzkumných otázek, které byly ověřovány dalším výzkumem,
dedukce, např. při ověřování platnosti hypotézy a následném nástinu dalšího výzkumu,
abstrakce, např. při formulaci výzkumného problému a cíle této disertační práce,
komparace, např. při dílčím úkolu analýza používání nástroje hodnocení, zohledňující vztah mezi kompetencemi a výkonem v různě velkých společnostech napříč různými obory, od finančnictví po výrobu,
konkretizace, např. při návrhu použití mnoha zdrojové zpětné vazby v podmínkách jedné společnosti,

Při řešení výzkumného úkolu byly použity následující metody a techniky sběru dat:
semistrukturované rozhovory,
dotazník,

fokus grup,
konzultace.

4.2 Metodika dílčích cílů

Metodika dílčího cíle č. 1

Dílčí cíl č. 1 Charakteristika systému hodnocení výkonu a rozvoje v jedné vytipované mezinárodní společnosti. Identifikace skupin zaměstnanců, jako jsou klíčoví zaměstnanci, talenti, nástupci, a dále programů, které jsou ve společnosti pro identifikované skupiny používány.

Základní výzkumnou metodou dílčího cíle č. 1 je kvalitativní výzkum, uskutečňovaný pomocí řízených, hloubkových, rozhovorů. Prostřednictvím řízených rozhovorů a studia interních materiálů třech vytipovaných společností náležících jedné mezinárodní společnosti je charakterizován systém hodnocení zaměstnanců společnosti, která využívá nejmodernějších metod a nástrojů řízení lidských zdrojů. Pro zpracování výchozího popisu systému hodnocení byly v průběhu června až října roku 2010 vedeny rozhovory se zástupci managementu dceřiných společností jedné vytipované mateřské mezinárodní společnosti. Záměrem bylo prostřednictvím navození příjemné, otevřené, uvolněné atmosféry motivovat respondenty osobního dotazování k poskytnutí potřebných údajů pro výzkum. Rozhovory o systému hodnocení zaměstnanců byly provedeny s ředitelem pro lidské zdroje, manažerem pro rozvoj a vzdělávání, manažerem pro odměňování a personální controlling, kteří zastřešují problematiku lidských zdrojů nad třemi společnostmi nadnárodní korporace. Proto veškeré získané údaje o fungování systému hodnocení jsou platné pro kteroukoli ze tří společností. Dále byl veden rozhovor s bývalou odbornou zaměstnankyní oddělení rozvoje vzdělávání. Pohled na historický vývoj systému hodnocení výkonu a hodnocení rozvoje prostřednictvím modelu kompetencí byl konzultován s penzistkou, bývalou ředitelkou pro lidské zdroje. Systém hodnocení výkonu a rozvoje je vizualizován prostřednictvím obrázku.

Byly prostudovány interní firemní dokumenty všech tří společností, výsledky pravidelného benchmarkingu, informace uvedené na webových stránkách společností. Následně v letech 2011, 2012 a 2013 byly vedeny polostrukturované rozhovory s 65 vedoucími zaměstnanci oddělení třech společností patřící k vytipované mezinárodní korporaci.

Metodika dílčího cíle č. 2

Dílčí cíl č. 2 Analýza používání nástrojů hodnocení, zohledňující vztah mezi kompetencemi a výkonem v různě velkých společnostech napříč různými obory, od finančnictví po výrobu.

Na základě studia procesů a nástrojů používaných v oblasti řízení lidských zdrojů ve vytipovaných společnostech, konzultací s ředitelem pro lidské zdroje společnosti Baťa, a.s., panem Kořenem, a jeho spolupracovníky, v jejichž odpovědnosti je vzdělávání a rozvoj zaměstnanců společnosti Baťa, a.s., dále díky rozhovoru s panem PhDr. Františkem Hroníkem, jednatelem společnosti agentura Motiv P, s.r.o., a studiem literatury byl vytvořen návrh na použití obecného nástroje hodnocení, který využívá kombinaci výsledků hodnocení výkonu a hodnocení kompetencí. Byl sestaven dotazník, s jehož použitím při řízených rozhovorech mají být zjištěna identifikační data společnosti, jako je velikost společnosti či obor, ve kterém společnost podniká. Dále má být zjištěno zda, a jak ve společnosti hodnotí výkon a kompetence zaměstnanců, jaké nástroje při tom používají. Následně má být zjištěno, jakým způsobem s výsledky hodnocení pracují, jaká činnost na hodnocení navazuje. Pokud společnost nástroj tohoto typu používá, má být zjištěno, jak s ním zachází. Pokud společnost nástroj tohoto typu nepoužívá, má být zjištěn názor respondenta na možnost využít nástroje hodnocení ve společnosti, kde je zaměstnán, případně názor na použitelnost v jiných společnostech. Dotazník byl koncipován tak, aby měl jasnou strukturu, přiměřenou délku a dynamiku, která pomáhá podpořit plynulost a udržet zájem respondenta. Dotazník byl testován rozhovorem s majitelkou malé zahraniční společnosti. Na základě rozhovoru byl strukturovaný dotazník přepracován na polostrukturovaný, jakožto vhodnější, fluidnější průvodce rozhovoru. Následně byly plánovaně vedeny rozhovory s pomocí dotazníku již jen jako polostrukturované. Nástroj hodnocení původně vychází z marketingového nástroje zvaného Bostonská matice. Je přizpůsoben na podmínky řízení lidských zdrojů a dle

rozhovoru s ředitelem pro lidské zdroje panem Kořenem je používán ve společnosti Baťa, a.s. Pan ředitel seznámil s jeho používáním účastníky konference organizované společností Motiv P, s.r.o., v roce 2010, v Brně.

Při testování dotazníku, při rozhovoru s majitelkou zahraniční společnosti bylo zjištěno, že malá společnost nemá zájem o sofistikovanější nástroje řízení lidských zdrojů, používané ve velkých společnostech. Malá zahraniční společnost používání hodnotícího nástroje pro své účely zamítla zcela. Po úpravě dotazníku pak byli dotazováni již jen zaměstnanci vytipovaných středních a velkých společností. Jako velké společnosti jsou označovány společnosti, které zaměstnávají více než 250 zaměstnanců, střední zaměstnávající od 20 do 249 zaměstnanců. Malé společnosti zaměstnávají maximálně 19 zaměstnanců. Celkem bylo osobně osloveno devět společností, z nichž pět při příležitosti konání workshopu tematicky zaměřeného na rozvoj manažerů, jehož účastníky byli HR specialisté a HR manažeři z různě velkých společností, z různých oborů. Ve čtyřech přímo oslovených společnostech existovala před samotnou žádostí o rozhovor sloužící k dosažení dílčího cíle disertační práce osobní vazba mezi vysoce postavenými zaměstnanci a tazatelem. Ze všech přímých osobních oslovení vzešel do disertační práce přínosný rozhovor. Bylo také rozesláno 15 žádostí zástupcům vytipovaných společností, vyzývajících k participaci při hodnocení možností implementace obecného nástroje hodnocení v jejich organizaci. Následovalo pak telefonické kontaktování. Tento způsob kontaktu však nepřinesl podnětný materiál pro disertační práci. S respondenty zastupujícími devět společností, oslovenými osobně, byly vedeny polostrukturované rozhovory, jejichž obsah byl částečně zapisován do terénního deníku, nahráván a poté přepisován. Přímá komunikace s respondenty umožňovala okamžitou zpětnou vazbu a rozšíření rozhovoru i o témata, která jsou řešena v jiných dílčích úkolech této disertační práce. Následně byla provedena kvalitativní analýza odpovědí. Vzhledem k nákladnosti a časové náročnosti byl výzkum realizován jen v omezeném rozsahu, který je ale plně dostačující k dosažení dílčího cíle č. 2. Výsledky budou obsahovat jak přepis respondenty odsouhlasených informací k publikování, tak také materiály, které byly respondenty poskytnuty. Přepis a zvukový záznam obsahoval více informací, než kolik jich bylo odsouhlaseno k publikování; a jsou v textu práce uvedeny. V tabulce bude uveden přehled společností, způsoby používaného hodnocení včetně názoru respondenta na možnosti použití nástrojů hodnocení, zohledňující vztah mezi kompetencemi a výkonem.

Metodika dílčího cíle č. 3

Dílčí cíl č. 3 Ověření vztahu mezi kompetencemi a výkonem na základě údajů získaných ve zvolené společnosti.

Jestliže existuje závislost výkonu na kompetencích, má smysl investovat do zvyšování kompetencí finanční prostředky i čas zaměstnanců, aby byl následně zvýšen jejich pracovní výkon přispívající k výkonu celé společnosti.
Sledován je vztah mezi výkonem jakožto závislou proměnnou a kompetencemi jakožto nezávislou proměnou, vyjádřený regresní rovnicí

$$Y_{i(t+L)} \sim \beta_0 + \beta_1 x_{it} + e_i$$

Data získaná z Performance Management Systemu (PMS), systému zpracovávajícího a uchovávajícího hodnocení výkonu zaměstnanců zvolené společnosti, jsou vstupními daty pro výpočet a grafickou vizualizaci výpočtů. Koeficient hodnocení výkonu každého zaměstnance se pohybuje v rozmezí od 0 do 2. Jeho hodnota je vypočtena na základě hodnocení několika sledovaných cílů formulovaných jako klíčové indikátory výkonu, KPI ´s. Mezi klíčovými indikátory je minimálně jeden klíčový indikátor vztažený k výkonu celé společnosti, jeden indikátor vztažený k výkonu oddělení a maximálně 5 klíčových indikátorů jakožto hodnocení individuálního výkonu. Jeden z nich je osobní hodnocení zaměstnance přímým nadřízeným. Ostatní jsou měřitelné nebo hodnotitelné. Každý KPI má stanoven cíl, jehož 100% splnění odpovídá hodnota koeficientu 1, a dále váhu KPI. Váha KPI vyjadřuje důležitost daného KPI. Číselně je vyjádřena váha tak, aby váhy celkem, v součtu u všech KPI, tvořily 1, tj. jednu celou. Nejnižší mezní hodnota koeficientu je 0 a znamená „katastrofální výkon“; mimořádný, ojedinělý výkon je hodnocen koeficientem 2. Koeficient rovný 1 vyjadřuje splnění právě očekávaného výkonu.

Každá kompetence/způsobilost daného jedince je hodnocena na základě srovnání aktuálního stavu kompetence/způsobilosti konkrétního zaměstnance s požadavkem

plynoucím z náplně práce jeho pracovní pozice. Hodnocení nabývá hodnot celých čísel od 1 do 5. Hodnota 1 znamená neodpovídá, 3 znamená odpovídá a 5 znamená převyšuje. Hodnotu 2 lze slovně vyjádřit jako téměř odpovídá a hodnotu 4 jako mírně převyšuje. Hodnoty všech hodnocení jednotlivých způsobilostí jsou nejprve zprůměrovány. Jako aritmetické průměry hodnot $\overline{x}$ hodnocení pohybujících se mezi 1 a 5 vstupují do výpočtů sledujících vztah mezi kompetencemi a výkonem. Data jsou výsledkem hodnocení výkonu a kompetencí 22 hodnotitelů z 6 divizí. Bylo hodnoceno 110 zaměstnanců.

Data jsou tříděna do skupin dle znaku pohlaví, a to jak hodnocených, tak i hodnotitelů. Je vyjádřena četnost jevů a jsou formulovány závěry o zjištěných specifících způsobu hodnocení ženou a mužem v dané společnosti a na získaném vzorku dat.

Pro výpočty je použit statistický program "R" (R Core Team, 2014).
Jsou vypočítány charakteristiky úrovně konstruované na bázi významných hodnot, jako je medián $\tilde{x}$, variační rozpětí R a úrovně konstruované jako funkce všech hodnot, aritmetický průměr $\overline{x}$.
Reziduální standardní chyba při 108 stupních volnosti.
Odhadovaná střední chyba;
t hodnota;
čtvercová kontingence;
F-test;
p-hodnota .
Je určena statistická významnost na základě odhadu regresního koeficientu b_{xy}
Dvojnásobek standardní chyby < absolutní hodnota odhadovaného regresního koeficientu b_{xy}
Dále je vyhodnocena T hodnota.
Z výše uvedeného jsou sestaveny vztahy vyjádřené rovnicemi regrese a je vyhodnocena statistická významnost, na jejímž základě je zamítnuta nebo přijata nulová hypotéza.

Metodika dílčího cíle č. 4

Dílčí cíl č. 4 Analýza efektivnosti používané mnohazdrojové zpětné vazby v jedné vytipované mezinárodní společnosti.

Při naplňování dílčího cíle č. 4 bylo vedeno pět polostrukturovaných rozhovorů, při nichž byly kladeny a odpovězeny otázky formulované a publikované v TEAMS, Inc. Mulit-source, 360^{o} Fedback Survey Results. Tempe, AZ: Author (in Bracken et al., 2001)

Co bylo důvodem k implementaci mnohazdrojové zpětné vazby (MZZV)?

Jak jsou informace z mnohazdrojové zpětné vazby použity?

Kdo je cílovou skupinou pro mnohazdrojové hodnocení?

Kdo inicioval mnohazdrojový proces?

Používáte standardizovanou nebo přizpůsobenou verzi, takzvaně na míru šitou zpětnou vazbou (ZV)?

Jak jsou vybíráni hodnotitelé?

Jaké jsou funkce MZZV?

Jak často je MZZV prováděno?

Jaký je počet hodnocených?

Kolik různých nástrojů je při MZZV používáno?

Kolik času je zapotřebí ke kompletnímu průzkumu?

Kolikabodová je škála hodnocení?

Kolik položek má každý z použitých nástrojů hodnocení?

Kdo iniciuje proces?

Jaké médium sběru dat je použito: papír + tužka, excelovský soubor, netový formulář?

Některé otázky byly zodpovězeny již při naplňování dílčího cíle č. 1, a sice při charakterizování systému hodnocení výkonu a rozvoje.

V roce 2013 byly opětovně kladeny výše uvedené otázky ve vytipovaných dceřiných společnostech jedné mateřské společnosti s cílem aktualizace údajů.

Dále v roce 2013 byly vedeny polostrukturované rozhovory s účastníky stoosmdesátistupňové zpětné vazby (180ZV), a to jak z řad hodnotitelů, tak i hodnocených. Otázky na ně kladené byly formulovány jako flexibilní a fluidní průvodce rozhovorem pro polostrukturovaný rozhovor a byly dedukovány z faktorů validity a asociovány z konstrukčních prvků a doporučení Brackenova modelu „A New Model of Validity for 360 Feedback".

Například Bracken et al. (2001) doporučuje pro dodržení validity faktoru „Odpovědnost hodnocených" komunikovat reálná očekávání hodnocených. Otázka, která byla položena hodnoceným, zněla:
„Kdo a jak s vámi komunikoval možná a reálná očekávání z hodnocení? " Otázky kladené při výzkumu používání MZZV jsou přílohou. Dotazovaní byli tázáni na to, co si myslí, že bylo příčinou nízké účasti hodnotitelů na hodnocení. Některé z kladených otázek vzešly z rozhovoru samotného, na základě bezprostřední reakce tázaného. Bylo tázáno 5 hodnocených a 12 hodnotitelů. Odpovědi byly analyzovány a byla nalezena slabá místa zrealizovaného procesu 180ZV. Následně byl proveden focus group se 7 zaměstnanci. Všech sedm se mohlo účastnit 180ZV v roli hodnotitelů, přesto se 4 z nich hodnocení v roce 2013 neúčastnili a svého nadřízeného nehodnotili. Všech 7 účastníků focus group však bylo ochotno sdílet se mnou za účelem výzkumu svůj názor na proces hodnocení nadřízeného. Otázky, které byly kladeny v průběhu focus group, byly zaměřeny na pravděpodobné příčiny nízké účasti hodnotitelů na hodnocení nadřízených; jejich znění je přílohou.

Odpovědi byly analyzovány. Doporučení Brackenova modelu (Bracken et al., 2001) byla přeformulována a doplněna tak, že vznikl nástroj k implementaci MZZV, který jsem nazvala „16 STEPS". Z analýzy odpovědí respondentů byly určeny ty kroky z doporučení „16 STEPS", které nebyly zčásti nebo úplně ve společnosti v roce 2013 provedeny. Výsledky byly konzultovány s Mgr. Lenkou Bánovcovou, výzkumnicí v oboru práce a zaměstnanosti působící na University of Bath.

Bylo formulováno doporučení pro implementaci MZZV. Nástroj „16 STEPS" je aplikovatelný ve všech velkých společnostech, kde bude přínosem zejména pro sběr vstupních údajů pro rozvoj zaměstnanců. Z odpovědí získaných při

rozhovorech a focus group bylo vytvořeno zobecnitelné doporučení pro zkvalitnění komunikace.

V rámci výsledků dílčího cíle č. 4 byla zodpovězena výzkumná otázka č. 6.

Metodika dílčího cíle č. 5

Dílčí cíl č. 5 Návrh integrovaného nástroje hodnocení kompetencí a výkonu (NH), včetně návrhu jeho použití pro efektivní alokaci prostředků a návrhu postupné implementace ve vytipované společnosti.

Při řešení dílčího cíle č. 5 jsou využívány výstupy z předchozích dílčích cílů. Využívány jsou zejména výstupy z rozhovorů vedených v letech 2011, 2012 a 2013 s vedoucími zaměstnanci několika oddělení vytipovaných společností při plnění dílčího cíle č. 1. „Charakteristika systému hodnocení výkonu a rozvoje v jedné vytipované mezinárodní společnosti."

Cenným zdrojem informací jsou rozhovory vedené při příležitosti konání workshopů, kterých se účastnili zaměstnanci oddělení rozvoje a vzdělávání nebo odd. řízení lidských zdrojů z různě velkých společností působících v různých oborech. K návrhu systému hodnocení přispěli také výsledky z dílčího cíle č. 2 „Analýza používaní nástrojů hodnocení, zohledňující vztah mezi kompetencemi a výkonem v různě velkých společnostech napříč různými obory, od finančnictví po výrobu." „Ověření vztahu mezi kompetencemi a výkonem na základě získaných údajů ve vybrané společnosti", čili výsledek dílčího cíle č. 3 je dalším vstupem pro plnění dílčího cíle č. 5. Na základě kvantitativného ověření vztahu je smysluplné vyvinout a následně používat nástroj, který je zaměřen na rozvoj kompetencí zaměstnanců a podpoří výkon jednotlivce a tudíž i celé společnosti. Ke splnění dílčího cíle č. 5 přispěje i výsledek dílčího cíle č. 4. Nástroj „16 STEPS" jež je aplikovatelný ve všech velkých společnostech a je přínosem zejména pro sběr vstupních údajů pro rozvoj zaměstnanců a tudíž je také zakomponován do návrhu nástroje hodnocení. Inspirace pro návrh systému byla také čerpána z literárních zdrojů.

4.3 Etapy zpracování disertační práce

- 2009 formulace cíle
- 2009 zpracování metodiky práce
- 2009 až 2014 studium literárních pramenů
- 2009 až 2014 rozhovory se zástupci společností, konzultace s odborníky v oblasti řízení lidských zdrojů, statistiky, sociálního výzkumu
- 2010 až 2014 srovnávání teoretických a praktických poznatků, postupná implementace navrhovaných změn systému hodnocení a na něho navazujících procesů,
- 2013 ověření vztahu mezi kompetencemi a výkonem
- 2014 analýza efektivnosti používané mnohazdrojové zpětné vazby
- 2014 formulace vlastních závěrů a doporučení
- 2014 formální úpravy práce, odevzdání práce

5 VÝSLEDKY A DISKUSE

Tato část disertační práce se věnuje diskusi na téma disertační práce, otázkám spojeným s hledáním odpovědí na výzkumné otázky, na ověření hypotézy a na výsledky dílčích cílů. Je rozdělena do dvou částí. První část je zaměřená na diskusi k literární části a druhá část na výsledky a diskusi k dílčím výsledkům.

5. 1 Diskuse k literárnímu přehledu

Literární část disertační práce začíná objasněním pojmů informace, znalosti, schopnosti, dovednosti a kompetence. Dle mého soudu nejvýstižněji dává tyto pojmy do souvislostí Lojda (2011): „Při využívání znalostí nabytých při vzdělávání dosahuje zaměstnanec určitých dovedností, které mu umožní vykonávat určitou

práci. Pokud se ji naučí vykonávat relativně s úspěchem, získá pro její vykonávání odpovídající kompetence“.

Miller (1996) tvrdí, že ve znalostně založené ekonomice je nejdůležitější to, co zaměstnanec ze svých myšlenek, znalostí přidá ke všeobecné hodnotě řetězu výrobního procesu. Dovoluji si podotknout, že důležitý je také způsob jakým znalosti přidá, nakolik při tomto kroku dojde také ke sdílení, nebo následně k přenosu znalostí na jiné členy společnosti, nakolik bude tento přenos efektivní. Vzhledem k tomu, že různí lidé preferují různé způsoby přijímání informací, např. vizuálně, poslechem nebo si sami chtějí záležitost zažít, je vhodné pro přenos znalostí využívat více nástrojů a technik. Jeník (2008) uvádí, že více než 55 % znalostí je uloženo jen v hlavách zaměstnanců a je chybou oddělovat znalost od osoby. Souhlasím s ním a myslím si, že způsob sdílení toho, co má člověk v hlavě, je spojený také s generační kohortou, do které náleží. Nejmladší generace uvítají dobře přístupné databáze s intuitivním tříděním informací a znalostí. Motivací jim bude možnost přístupu k datům od jiných zdrojů a učení se on line. Nejstarší generace budou raději své zkušenosti sdílet osobně a odměnou jim bude před očima dozrávající jedinec, projevující alespoň trošku vděku. Ti úplně nejstarší ocení, že jsou ještě pro někoho potřební. Sama mám velmi dobré zkušenosti s tzv. společenstvím praktiků (Armstrong, 2007), Macháčkovou (2012) označovaným jako znalostní komunita. Zástupci společností pracující v oblasti HR, rozvoje a vzdělávání se schází každé dva měsíce, aby se zaobírali některým z témat, které aktuálně řeší. Při prosincovém setkání v roce 2013 se řešila problematika kontinuity znalostí a téměř všichni zúčastnění se shodli na tom, že v oblasti sdílení a kontinuity znalostí mají společnosti, které zastupují, rezervy.

Souhlasím s Urbancovou (2013), která poukazuje na to, že zabezpečení kontinuity znalostí nelze realizovat pouhou znalostní databází. Urbancová (2013) zjistila, že u velkých organizací nejsilnějším faktorem ovlivňujícím zabezpečení kontinuity znalostí je organizační klima, dále pak stimulace a organizační kultura, u malých organizací faktory na úrovni jednotlivce tj. motivace, následovaná ochotou sdílet znalosti a v neposlední řadě důvěra. Ačkoli Urbancová (2013) rozdělila nejsilnější faktory ovlivňující zabezpečení kontinuity znalostí dle velikosti společnosti, domnívám se, že všechny jmenované faktory musí se harmonicky projevit současně. Nebude-li mít zaměstnanec důvěru v to, že poté, co předá znalosti,

se stane postradatelným, nepředá vše, co by předat mohl. Stejně tak zaměstnanec, který pracuje ve společnosti nastavené na vytváření a sdílení znalostí a blížící se ideálu znalostní společnosti (Tichá, 2005), nepodnikne nic, nebude-li motivován a nebude-li věřit v to, že se předávání znalostí v budoucnu proti němu neobrátí. Případně podnikne jen tolik, aby to jako předávání znalostí mohlo být označeno, ale to podstatné si uchová pro sebe. Lidský faktor, nastavení člověka - to je největší bariéra na cestě k vytvoření učící se organizace.

Schopnosti

Armstrong (2007) definuje schopnosti jako popis toho, co se očekává, že budou zaměstnanci znát, a co budou schopni dělat v zájmu efektivního plnění svých rolí. Efektivní plnění rolí a úspěšnost v rolích řeší i Luthans (citováno dle Dědina a Cejthamer 2005). Z vlastní praxe znám několik velmi úspěšných manažerů, které přesně v duchu Luthanse nelze považovat za efektivní. Nejzářnějším byl případ manažera středního managementu, který věnoval 25 % svého času tomu, že ostatním sděloval své úspěchy a podrobně jim líčil kroky, které pro dosažení úspěchu musel učinit. Budoval si tak síť vztahů, která mu má v příhodný čas pomoci. V okamžiku, kdy se rozhodovalo o tom, kdo bude povýšen, vytanul rozhodovatelům na mysli muž, o němž z důvěryhodného zdroje, přímo od něj, věděli, jak je úspěšný. Následky v podobě povýšení na sebe nenechaly dlouho čekat. Souhlasím tudíž plně s tvrzením Luthanse.

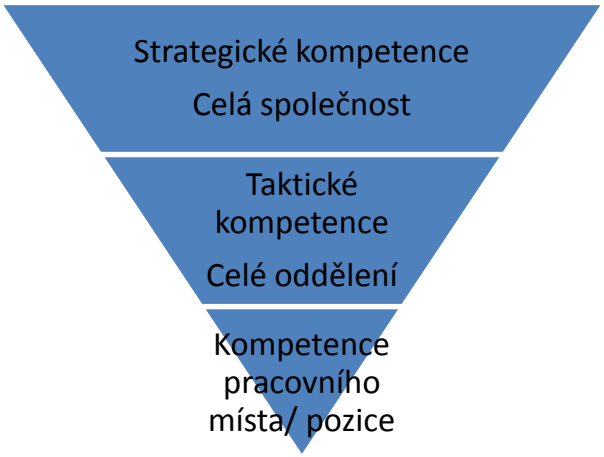
Kompetence

Koncept *kompetencí* je obvykle používán pro definování všech individuálních schopností, dovedností, chování a znalostí orientovaných na efektivní výkon v pracovním prostředí. Zahrnuje v sobě i motivaci použít v každé situaci, nejvhodnější a nejúčinnější způsob jednání a chování, při zachování etických norem, a tudíž firemní kultury dané společnosti.

Dle mého je nutné v rámci definování kompetencí daného pracovního místa zohlednit také hodnoty jednice, postoje a prvky emoční inteligence a následně hodnotit to, jak je konkrétní jedinec dokáže uplatnit při plnění pracovních povinností. Kompetenční model je třeba mít nastaven jako benchmark - porovnání mezi hodnotami jedince a žádanými hodnotami ze strany společnosti. Kvantitativním

výzkumem jsem zjistila, že existuje vztah mezi kompetencemi a výkonem. Výkon je závislý na kompetencích, a tudíž je na místě upozornit na to, že pracovní místo správně obsazené kompetentním člověkem je předpokladem pro plnění role a cílů tohoto pracovního místa, které je-li dobře designováno, hodnotně přispívá k výsledkům celé společnosti. Tak jak deklarují Savanevičiené, Stukaité, Šilingiené (2008), na kompetencích závisí jak individuální výkon, tak výsledky a úspěch celé společnosti.

Za ideální považuji nastavit tříúrovňový model kompetencí. První úroveň obsahuje hodnoty; odráží se v něm kultura dané společnosti. Tyto kompetence jsou dané pro všechny zaměstnance bez ohledu na to, v které zemi, pobočce, oddělení pracují, jakou pozici zastávají. Štěpánová (2006) také vnímá kompetenční model jako nástroj hodnotového směřování zaměstnanců. Z pohledu širokého uplatnění kompetenčního modelu v rámci procesů řízení lidských zdrojů by měly být strategické kompetence deklarovány již v náborové inzerci a posléze uplatňovány při výběru zaměstnanců. Zejména u vrcholového vedení by měly být projevy chování a jednání v souladu se strategickými kompetencemi. Vrcholové vedení je vzorem pro nižší úrovně hierarchie dané společnosti. Neexistuje-li integrita na nejvyšší úrovni společnosti, nelze ji očekávat u ostatních členů. Strategické kompetence jsou nejobecnější a jejich hlavním poselstvím je šířit chtěnou kulturu společnosti a její hodnoty. Protože strategické kompetence náleží všem členům společnosti a předurčují, kdo bude jejím členem jsou na obrázku Obr. 8: Kompetence uvedeny nahoře.



Obr. 8: Kompetence (Zdroj: vlastní práce)

Taktické kompetence vyjadřují specifické požadavky konkrétního oddělení. Na zaměstnance obchodního oddělení jsou kladeny jiné požadavky než na zaměstnance oddělení logistiky. Nejnižší, třetí úrovní pak jsou kompetence, které vyžaduje daná pracovní pozice a pracovní místo. Rozdíl mezi pracovní pozicí a pracovním místem uvedu na příkladu. V rámci oddělení výroby existuje pracovní pozice mistr. V rámci měkkých dovedností se pozice a pracovní místo mistra neliší. Rozdíly mezi pracovními místy tkví v jiných nárocích na tvrdé, odborné dovednosti, neboť mistr ve výrobně sádry musí mít jiné znalosti a zkušenosti než mistr kompletace. Zatímco pracovní místa jsou mezi sebou rozlišena v měkké oblasti, pracovní pozice se liší v oblasti tvrdých dovedností. V této rovině se nachází klíčové kompetence, tak jak je popisuje Petts (citováno dle Dědina a Cejthamr, 2005). Pracovní místo rozlišuje, zda nositel pracovního místa bude mít i roli vedoucího pracovníka či nikoli. Díky třem částem kompetenčního modelu je vytvořen most mezi popisem práce, které se zrcadlí v nejužší a nejnižší části modelu, a hodnotami firmy, jak také uvádí Horvát a Lukáčová (2006). Zajímavě srovnává kompetence vedoucích zaměstnanců, tzv. manažerské kompetence, s nemanažerskými kompetencemi Chiung-Ju at al. (2013).

Dopady nemanažerských a manažerských kompetencí na výkon společnosti sledoval ve své studii z prostředí obchodních center celý tým Chiung-Ju. Výsledkem výzkumu bylo, že v prostředí obchodního centra mají větší dopad na obrat, kterým je měřen výkon, nemanažerské kompetence. Manažerské kompetence jsou irelevantní. K celkovému posouzení je dle mého nutný širší pohled zohledňující souvislosti. Prodavači pohybující se po prodejní ploše, doplňující zboží do regálů mají bezprostřední vliv na obrat. Dokáží ovlivnit zákazníkovu představu o tom, co chce a co dalšího ještě potřebuje. Dovedou přesvědčit zákazníka o výhodnosti koupě. Zákazník, který si zboží zakoupí, zvýší obrat, kterým je výkon prodejny měřen. Na druhé straně, pokud by zaměstnanci pohybující se po prodejní ploše neměli podporu od svého vedení a byli demotivovaní, snižovala by se úroveň jejich kompetencí vlivem nízké hodnoty důležité složky kompetencí, kterou je motivace. Manažerské kompetence tudíž nepřímo přispívají k výkonu společnosti prostřednictvím schopnosti motivovat podřízené zaměstnance. Výkonná složka se promítá do výkonu společnosti bezprostředněji než složka řídící. Je otázkou, do jaké míry se který faktor na výsledném výkonu, tedy obratu, podílí. Nemohu však souhlasit s tím, že by manažerské kompetence byly irelevantní. Obdobně i další závěr, ke kterému tým Chiung-Ju (2013) dospěl a který zohledňuje věk a zkušenosti zaměstnanců, je z

mého hlediska rozporuplný. Výzkumníci tvrdí, že mladší zaměstnanci nejsou zatížení špatnými pracovními zvyklostmi a jsou tudíž pro společnosti přínosnější. Myslím si, že je na vedoucích zaměstnancích, nakolik dokáží od každého zaměstnance, kterého si ideálně sami vyberou při výběrovém řízení, získat ve prospěch plnění role a úkolů to nejlepší, co v něm nebo v ní je. Nehledě na skutečnost, že špatné pracovní návyky a nesprávný postoj k práci se začíná vytvářet již v dětství, nikoli až v průběhu prvního zaměstnání. Při hodnocení zaměstnanců z pohledu vhodnosti obsazení výše postaveného pracovního místa je dobré brát v úvahu názory publikované panem Peterem (1970), tzv. Peters principles. Každý zaměstnanec pracující v oblasti řízení lidských zdrojů by se s nimi měl seznámit. Věděl by, jak se z kompetentního zaměstnance stane nekompetentní, a sice proto, že je okolnosti nucen či přesvědčen přijmout práci, která méně odpovídá jeho představám, potřebám a přáním, než role, kterou před změnou hrál.

Naprosto souhlasím s Plamínkem a Fišerem (2005), kteří vidí souvislost mezi úspěchy a neúspěchy společnosti především v kompetencích zaměstnanců, kteří pro ni pracují. Nelze na tomto místě nevzpomenout toho, že předpokládám stabilní, z velké části předvídatelné prostředí, ve kterém společnost realizuje své záměry. Definování kompetencí v kompetenčním modelu je pouze prvním krokem, který je stejně tak důležitý jako následné měření kompetencí, na něž upozorňuje Wagner (2009). Z výsledků rozhovorů s vedoucími zaměstnanci vyplynulo, že provádění každoroční revize modelu kompetencí považují za zbytečnou ztrátu času. Já přesto shledávám užitečným prozkoumat maximálně po dvou letech kompetenční model z hlediska obsahu předsudků, a to nejen gendrových, jak doporučuje Griffiths (2005), ale zejména z hlediska nových trendů, zjistit zda kompetenční model reflektuje nadcházející možné změny ve společnosti, protože i stabilita, kterou uvažuji, je krátkodobějšího charakteru. Je třeba zohlednit nové vynálezy a nové možnosti, které skýtají. Vynálezy mění dějiny, mění způsob práce, uvažování a chování lidí, mění jejich hodnoty, mění náplň práce. Tyto změny by se měly odrazit i ve změně obsahu kompetenčního modelu. Je třeba mít aktuální obsah modelu kompetencí. Nové vynálezy, nové postupy mění obsah modelu kompetencí ve smyslu posunu rozsahu některých z nich. Některé kompetence již nejsou zapotřebí, jiné vznikají, např. v logistice již není zapotřebí umět zacházet s koněm, ale je nutné absolvovat řidičské zkoušky a umět řídit automobil. Kompetenční modely se zaměřují na výkon práce, na hraní role a tudíž v intencích mého příkladu se jedná o umění bezpečně a šetrně

řídit, nikoli o samotné absolvování řidičských zkoušek a získání řidičského průkazu. Dobře definované a měřitelné kompetence lze využít jak při náboru a výběru zaměstnanců, tak také při adaptačním procesu, identifikaci vzdělávacích potřeb za účelem rozvoje zaměstnanců, řízení jejich kariéry a řízení pracovního výkonu. Model kompetencí splní funkci průvodce v situacích, které jsou výjimečné. Poskytuje návod, jakým způsobem se zachovat. I když k tomuto účelu slouží především etický kodex, a většina společností s jejichž zástupci jsem hovořila, kodex sepsaný má, jen málokdo jej pravidelně pročítá a zamýšlí se nad jeho obsahem. Pokud ale existuje kompetenční model a je používán, jsou dle něj zaměstnanci pravidelně, ideálně jednou ročně, hodnoceni, nebo alespoň je pravidelně měřena jejich kompetence versus požadovaná kompetence, tak je diskutovaná každá položka, každá kompetence obsažená v modelu, a tudíž je revidována a připomenuta i složka hodnotová, obsažená v etickém kodexu, se kterým se obvykle méně pravidelně pracuje. Společnosti, které si vytvořily kompetenční model, s ním pracují pravidelně, co se hodnocení kompetencí zaměstnanců týče, nikoli však co se týče revize obsahu. Tento nedostatek - dle mého zjištění z polostrukturovaných rozhovorů - pramení z nevalné komunikace mezi oddělením řízení lidských zdrojů a ostatními odděleními, která nejsou správným způsobem upozorněna na to, že rozhovory o kompetencích slouží nejen k hodnocení kompetencí zaměstnanců, ale také ke zhodnocení položek v kompetenčním modelu obsažených. Dedukuji, že důvodem může být pocit odcizení, nebo - jinými slovy - mylný pocit vlastnictví kompetenčního modelu. Pokud by sami uživatelé, především zaměstnanci, nositelé pracovního místa, potažmo jejich vedoucí, cítili, že kompetenční model je jejich nástroj, a nikoli nástroj oddělení řízení lidských zdrojů, využívali by ho účinněji. K pocitu vlastnictví jistě přispěje, když sami zaměstnanci mají možnost participovat na formulování kompetencí, vyjádřit se k tvorbě kompetenčního modelu, alespoň ke třetí úrovni kompetenčního modelu, k úrovni pracovního místa a pracovní pozice. Pokud k tomuto nedojde, je zapotřebí již zmiňovaného upozornění ze strany domnělého majitele kompetenčního modelu, a to oddělení řízení lidských zdrojů. Dle mého názoru, tak jako popis pracovního místa, tak i k němu příslušné kompetence, jsou vlastnictvím nositele pracovního místa/pozice. Dalším, z rozhovorů zjištěným nedostatkem je jen zcela výjimečná časová a logická provázanost mezi změnami v náplni práce a adekvátními změnami v kompetencích daného pracovního místa.

Výkon

Výkon je ve společnostech sledován, měřen a hodnocen častěji než kompetence. Je to proto, že výkon jednotlivce sleduje každá společnost. Model kompetencí a měření kompetencí jsou používány pouze u velkých společností. Zvláště malé společnosti v rukou jednoho majitele sledují pouze výkon a přístup k práci zaměstnanců. Vytváření modelu kompetencí považují za zbytečnost, která je pouze administrativní zátěží. Tak je tomu kupříkladu u společnosti Helpful Hands. Majitelka zná všechny, kteří pro společnost pracují, osobně. Zná jejich silné pracovní stránky a díky službě, kterou poskytují, ví okamžitě i o případných nedostatcích ve výkonu. Své kolegy si vybírá na základě toho, jaký je jejich postoj k práci a jaká je jejich motivace pracovat. To jsou složky modelu kompetencí, tak jak by měl být dle mého mínění správně sestaven. Z toho vyvozuji, že i když postupy uplatňované v řízení lidských zdrojů ve velkých společnostech jsou částečně uplatňovány i v malých společnostech, neoznačují se se stejnými termíny a většinou obsahují jen to nejpodstatnější. Výkon je v malých společnostech zaměřen především na dosažení zisku, neboť vlastnická a řídící struktura je v jedněch rukou. Platí to zejména u rodinných společností. Tam neexistují zájmové skupiny, jejichž cíle by byly protichůdné. Proto lze sledovat strategický cíl rozpadající se do úkolů a cílů jednotlivců velmi jasně. Ve velkých společnostech se k dosažení strategického cíle používá například jeho kaskádování za pomoci BSC na dílčí cíle, které jsou nazírány ze čtyř perspektiv, a to: zákazníka, financí, interních procesů, učení se a růstu. V intencích tématu mé disertační práce je nejzajímavější, perspektiva učení se a růstu. Výsledky společnosti jsou úzce svázány s produktivitou zaměstnanců, jejich retencí, a tudíž jejich spokojeností. Všechny čtyři uvedené termíny - výsledky, produktivita, udržení a spokojenost zaměstnanců - jsou základní měřítka perspektivy učení se a růstu. Hybnými silami, tím, co ovlivňuje spokojenost zaměstnanců, jsou pak jejich kompetence, technologická infrastruktura a klima pro akci. Je důležité zaměřit se nejen na základní měřítka, ale také na hybné síly, které jsou impulsy pro dosahování vysokých hodnot základních měřítek. Kollerová (2012) kupříkladu doporučuje jednou ročně realizovat anonymní průzkum spokojenosti. Osobně jsem jednak pro delší periodu pro zjišťování spokojenosti, jednak pro průzkum, který v sobě bude zahrnovat více než jen spokojenost. Průzkum firemní kultury realizovaný jednou za dva roky může být koncipován šířeji, a přitom může jít do větší hloubky. Dva roky pak dávají větší prostor pro realizaci závěrů z průzkumu, pro komunikaci výsledků,

kterých se dosáhlo na základě podnětů vzešlých z průzkumu. Jednou z nejhorších věcí, která se může společnosti stát, je skutečnost že, její zaměstnanci ztratí zájem se uvedených průzkumů účastnit, nebo vyslovovat své myšlenky a nápady, protože nevidí žádné výsledky a cítí se rozladěni. To dokumentuje jeden z postřehů respondentů polostrukturovaného rozhovoru, který jsem zaznamenala při zjišťování, proč se dotazovaný neúčastnil anonymního hodnocení svého nadřízeného. Respondent uvedl: „Nemá smysl hodnotit, stejně se chování mého šéfa nezměnilo. Tak k čemu se mně ptají pořád na to stejné, když to k ničemu nevede?". Na druhou stranu vizibilita dopadu změn vyvolaných průzkumem, stejně jako Pecháčovou a Botkem (2011) zmiňovaná vizibilita spojení cílů jednotlivců se strategií celé společnosti, podporují naplnění očekávaného. Je ovšem otázkou spojenou s firemní kulturou společnosti, jakým způsobem a do jaké hloubky komunikovat úspěchy, neboť se může jednat o konkurencí zneužitelné údaje.

Díky BSC je převedena vize a strategie do uchopitelného komplexu měřítek. Tento rozpad hlavního, strategického cíle popsali Kaplan a Norton (2000). Uvažují o předstižných indikátorech výkonu, o dlouhodobém fungování společnosti prostřednictvím sledování a naplňování dlouhodobých cílů. Je otázkou, nakolik jsou pak cíle oddělení a jednotlivců stanoveny správně, aby byly dosažitelné, měřitelné, motivující, časově zarámované - a opět zdůrazňuji - v souladu se strategickými cíli. Vidím značný prostor pro manipulaci vedoucích zaměstnanců s cílovými hodnotami jednotlivých měřítek při kaskádování cílů na cíle jednotlivců. Prostor pro kladení větší váhy na hodnoty, které považují jakožto příslušníci nějaké konkrétní zájmové skupiny za podstatnější, pro sebe užitečnější. Nejvyšší riziko vidím v oddělení obchodu a marketingu, kde se stanovují obratové a ziskové cíle, sledují tržní podíly a výdaje na marketing, u nichž lze jen s těží přiřadit konkrétní přínos konkrétní aktivitě a přesně ho kvantifikovat. Z tohoto hlediska jsou zajímavá slova jednoho respondenta polostrukturovaného rozhovoru: "Víme, že 50 % výdajů na marketing jsou výdaje zbytečné. Ale nikdo neví, kterých 50 % to je."

Wagner (2009) uvádí, že součástí formulace každého měřítka, by měl být i popis opatření a iniciativ vedoucích k dosažení požadovaných hodnot. Na základě analýzy rozhovorů se domnívám, že existují společnosti používající vhodně zvolená měřítka, která ale nejsou rozpracována natolik, aby obsahovala i konkrétní činnosti, které povedou k dosažení požadovaného. Krátký Wagnerův náhled na evoluci měřítek výkonnosti dává do souvislosti vývoj ekonomický, sociální a vývoj v oblasti

managementu. Uvádím ho v disertační práci pro dokreslení vývoje, který probíhá opravdu všemi směry.

Stejně jako v případě kompetencí tak i v případě cílů vidím jako nejdůležitější jejich správnou formulaci a následně jejich vhodné a spravedlivé měření kompetentním hodnotitelem. Zarážející pro mne byla informace o množství zaměstnanců nesprávně zařazených vzhledem k využití jejich schopností, uváděná d´Ambrosová et al. (2008). Text zmíněné publikace uvádí, že se jedná až o jednu třetinu zaměstnanců. Majiteli a vrcholovým vedením společnosti je na kompetence i na výkon nazíráno z pohledu jejich proměnlivosti, se zřejmou snahou, aby změna vedla ke zvyšování jak prokazovaných kompetencí, tak i dosahovaných výkonů, skutečných výsledků. Napadá mne následující otázka: O kolik by se zvedl výkon konkrétní společnosti, pokud by zaměstnanci byli správně zařazeni a uplatnili v nejvyšší míře všechny potřebné dovednosti při hraní svých rolí a plnění úkolů při dosahování cílů?

Vše, co jsem popsala výše, je zasazeno do kontextu podnikatelské sféry, mezi společnostmi, jejichž hlavním cílem je dosahování zisku. Souhlasím s Dědinou a Cejthamerem (2005), kteří tvrdí, že cílem společnosti je nadhodnota jako optimální využití disponibilních zdrojů, tj. času, peněz, materiálu. Jejich pojetí cíle společnosti zahrnuje také neziskové organizace.

Bedrnová a Nový (2009) nahlíží na pracovní výkon jako na významný aspekt každé pracovní činnosti a zároveň jako na jedno z kritérií hodnocení každého zaměstnance. Zaměstnanci by měli být účastni při formulování cílů již z důvodu motivace k jejich dosažení. Z rozhovorů vyplynulo, že v jedné společnosti v rámci sebehodnocení výkonu zaměstnanci navrhují hodnoty pro výkonová měřítka na další hodnocené období svým nadřízeným sami. Pak je předmětem rozhovoru případná korekce navrhovaného cíle ze strany nadřízeného. Myslím si, že tento postup klade mnohem vyšší požadavky na kompetence vedoucího zaměstnance, který v případě předložení nízkých cílů "líným zaměstnancem", by při společném rozhovoru měl dojít k vyšším akceptovaným cílům a ideálně přitom zvýšit hladinu motivovanosti k jejich plnění. Jiný případ je, pokud si klade zaměstnanec nízké cíle z důvodu nízkého sebevědomí.

Zejména mnou vícekrát citovaný Drucker (1992) se zaobírá myšlenkou efektivnosti jakožto záležitostí sebekázně na úrovni jedince, kladení vysokých požadavků, promyšlených cílů a prostředků k jejich dosažení. Vyzdvihuje cíle, normy a požadavky, které na sebe kladou vedoucí zaměstnanci. Ať již z pohledu

jednání a chování, které jsem zmínila výše, nebo z pohledu stanovování cílů, je vrcholové vedení společnosti lakmusovým papírkem pro ostatní. Souhlasím s P. Druckerem (1992), že do jisté míry ovlivňují členové vrcholového vedení motivaci, zaměření a angažovanost ostatních zaměstnanců. Z pohledu sledování výkonů je zajímavé zjištění z jedné výrobní společnosti, kde nedochází k přímé kontrole výsledků nadřízeným, kde nadřízený bere podklady pro hodnocení výkonu svých podřízených jako naprosto správné a sám si výsledky reportované podřízenými neověřuje. Důvody, proč podklady nejsou ověřovány, jsem v rámci polostrukturovaných rozhovorů nezjišťovala. Soudím, že tak může být činěno ze dvou důvodů. Buď panuje ve zmiňované společnosti naprostá důvěra, která eliminuje potřebu kontroly, anebo je nadřízený natolik zahlcen jinými úkoly, že nemá prostor na ověření a kontrolu podkladů. Mohou ovšem platit oba pomyslné důvody najednou.

Společnosti si volí měřítka efektivity v duchu, který nastiňuje Dědina a Cejthamer (2005). Při rozhovorech jsem se setkala s tím, že například při měřítku síla motivace, které si společnost nově, na základě rady externího konzultanta zvolila k měření, docházelo k problémům spojeným s praktickou uchopitelností tohoto měřítka. Vedoucí zaměstnanci si s měřením, tedy posouzením nevěděli rady.

Hodnocení

Hodnocení by mělo být prováděno od hlavy, to znamená nejprve by měl hodnotit výše postavený vedoucí zaměstnanec a teprve poté jeho podřízení. Přenos informací z nejvyšších míst na místa nižší zaručí kladení důrazu na záležitosti důležité ze strategického pohledu, což by v opačně provedeném pořadí hodnotitelů nešlo. S rostoucí globalizací a intenzívním využíváním komunikace na dálku je využíván internet, intranet a s nimi spojené hodnocení ve virtuálním prostředí. Z rozhovorů vyplynulo, že panuje-li shoda mezi názorem na výkon jak ze strany hodnoceného, vykonavatele výkonu, tak i ze strany hodnotitele, proběhne hodnocení jen vyplněním údajů o dosažených cílech; jedná se v podstatě pouze o podklad pro výpočet odměny v systému. Nedojde k setkání ani fyzicky, ani např. prostřednictvím videokonference ve virtuálním prostředí. Nové cíle jsou nastaveny obdobným způsobem. Ačkoli je rozhovor dle Plamínka (2009) nejčastějším a dle mého názoru také nejlepším způsobem hodnocení, někteří vedoucí zaměstnanci se mu snaží díky novým možnostem předávání informací vyhnout. Ať již je pravým důvodem takového chování cokoli, dle mého to do budoucna poškozuje vztah mezi nadřízeným a

podřízeným. Hodnocení by mělo být příležitostí pro osobní setkání, okamžikem motivace ze strany nadřízeného. Zhodnocení výsledků, upevnění vztahů, nastínění dalšího vývoje jsou podle mého názoru, který je v souladu s názorem Plamínkovým, nejdůležitější cíle rozhovoru. Rozhovor by měl probíhat jak popisuje Jay a Templar (2006), na neutrálním území, v prostředí nenarušovaném telefonáty, osobami, či nepříjemným mikroklimatem, v místnosti s vhodně rozestavěným nábytkem, jehož umístění ve směru světla neudělá z pohodlného posezení židli u výslechu. Stejnou psychologickou roli hraje i výška, ve které se nachází nábytek. Výše sedící člověk má podvědomou nadvládu nad níže sedícím. Z partnerského rozhovoru se může nedodržením několika zásad stát přesilová hra, kde navrch má vedoucí zaměstnanec. To by sice některým zvýšilo jejich sebevědomí a vyjednávací pozici, ale nepřispělo by to k zajištění klimatu učící se organizace, která je nyní častým tématem diskusí odborníků na řízení lidských zdrojů i vrcholových manažerů. Již sám název způsobu hodnocení "rozhovor" napovídá , že se nejedná o monolog, ale dialog. Souhlasím s Urbanem (2013), že by měla proběhnout výměna názorů. V rámci výzkumu jsem byla přítomna hodnotícímu rozhovoru, kdy se na závěr vedoucí zaměstnanec zeptal na své hodnocení. Zajímalo ho, co by mohl udělat ve prospěch svého podřízeného, aby se mu lépe, efektivněji pracovalo. Vzhledem k tomu, kolik času člověk tráví v práci, připadá mi, že tento dotaz rezonuje s otázkou, co mohu udělat pro to, aby se ti lépe žilo. Oceňuji takový přístup vedoucích.

Korekce chování ze strany nadřízených by měla přicházet průběžně a u hodnotícího rozhovoru by nemělo dojít k žádným překvapením. Carpenter a Mageau (2013) popisují, jak poskytovat „autonomy-supportive change-oriented feedback“, čili jak podávat negativní zpětnou vazbu autonomně podporujícím způsobem. Je to způsob hodnocení, který používají sportovní koučové při práci se svými svěřenci. Správně postupovat při této zpětné vazbě bude v některých případech v podnikatelské sféře velmi těžké. Mouratidis et al. (citováno dle Carpenter a Mageau 2013) formulovali 8 kroků, jak při poskytování autonomně podporující, na změnu orientované zpětné vazby (APNZOZP) postupovat. Některé z kroků jsou naučitelné a lze je bez překážek provádět. Například hodnotit výkon, nikoli osobnost, poskytnout rozumové vysvětlení, proč by se chování mělo změnit, proč by měl být představený cíl dosažen, vést rozhovor mezi čtyřma očima a používat při tom vhodný tón hlasu. Některé z kroků jako kupříkladu být uvěřitelně empatický jsou obtížněji realizovatelné. Slova uvěřitelně doplňuji k popsaným krokům sama, protože snaha

projevovat empatii a přitom empatický nebýt může být kontraproduktivní, na první pohled manipulativní, demotivující nástroj. Jako ještě obtížnější vidím načasování zpětné vazby, neboť reagovat a poskytovat zpětnou vazbu okamžitě je vzhledem k prostorovým a časovým posunům mezi výkonem samotným a informací o výkonu většinou nemožné. Výjimkou je například stínování při koučování nebo výkonná spolupráce na projektech či jiné aktivity, které umožňují oběma stranám být v jednom okamžiku u kritického případu. Další překážku, kterou stavím na stejnou úroveň s časovým a prostorovým nesouladem je nízká odborná úrovň vedoucích zaměstnanců. Hodnotitel dávající APNZOZP by měl poskytnout několik možností řešení, přístupů, alternativ, tipů na zlepšení budoucího výkonu. Pokud vedoucí zaměstnanec dosáhl svého postavení ve společnosti tak, že prošel nejprve nižšími pozicemi v tomtéž oddělení, je schopen reagovat při rozhovoru na odborná témata a dokonce i dobře poradit. V případě, že je najat z jiné společnosti trvá v závislosti na postavení v hierarchii společnosti v řádech měsíců než se seznámí se všemi aspekty náplně své práce natož s náplní práce svých podřízených. Tito vedoucí zaměstnanci, jsou většinou schopni prostřednictvím technik koučování pomoci hodnoceným při hledání jejich vlastní cesty ke splnění úkolů, k dosažení cílů, ale nejsou odborně zdatní poskytnout tip či navrhnout možné alternativy postupů.

Přemýšlela jsem nad kategorickým názorem Betz (2013), která tvrdí, že ideálně by osoba, která je hodnocená, měla mít možnost určit, zda vůbec chce zpětnou vazbu slyšet, a pokud ano, tak si také určit kdy. Souhlasit s ním mohu pouze do určité míry, a to v souladu s APNZOZP. Poskytování zpětné vazby by mělo být empatické. Hodnotitel by měl poznat, že není vhodná chvíle na poskytování zpětné vazby. V případě, že hodnocený má jiné, akutní problémy, které nesnesou odkladu, a nemá již kapacitu na prosté vnímání nových informací, natož na přijetí zpětné vazby, je ztrátou času a energie ji poskytovat. Nemůže to ovšem být stav setrvalý, ale pouze výjimečný. Zpětná vazba je hnacím motorem pro vývoj chování, jak ukazují mnohé známé výzkumy, jako je např. Stanfordský experiment s vězením. Zpětná vazba je nezbytná a v rámci zaměstnaneckého vztahu, podle mého názoru není možné, aby se zpětné vazbě ze strany nadřízených zaměstnanec vyhnul, pokud se ovšem zpětné vazbě nevyhýbá současně také nadřízený.

Z rozhovorů vyplynulo, že velké společnosti používají k hodnocení výkonu KPI ´s. Při rozhovorech jsou stanoveny cíle, klíčové ukazatele výkonu, kterých má být v příštím období dosaženo. Jedná se většinou pouze o bodové hodnocení nebo

jinak kvantitativně provedené hodnocení. Škálování se slovním popisem bývá používáno při hodnocení kompetencí. Použiji-li názvosloví představitelů společností, se kterými jsem hovořila, tak při hodnocení způsobilostí.

Z rozhovorů vyplynulo, že počet stupňů hodnocení bývá předmětem mnoha několikahodinových porad. Společnosti nejčastěji pracují se čtyř, pěti nebo šestibodovou hodnotící škálou. Výjimečně při hodnocení rozvojové aktivity používají škálu sedmibodovou. V průběhu let přechází od jedné škály ke druhé, popřípadě mění škálování na nucené procentuální rozdělení. Souhlasím s Koubkem (2009), který nepovažuje nucené rozdělení na nejšťastnější způsob hodnocení. Nucené rozdělení je vhodné ve větších populacích, kde je již možné vystihnout křivku normálního rozdělení. Při hodnocení se hodnotitel nevyhne subjektivnímu pohledu na hodnoceného ani v případě škálování, ani v případě nuceného rozdělení. Za nejefektivnější způsob dělení zaměstnanců na výkonné a nevýkonné, na kompetentní a nekompetentní považuji intuitivní hodnocení nadřízeného. Tak jak mám výhrady k nucenému rozdělení, nejsem zastáncem ani hodnocení bodového, zvláště pokud je výsledné bodové hodnocení sestaveno z hodnocení mnoha hodnotících měřítek.

Při terénním výzkumu jsem zaznamenala myšlenku respondentky, která vyjadřuje můj názor nejvýstižněji: "Vedoucí si dopředu řekne sám pro sebe, jak chce koho z týmu ohodnotit a pak se snaží číselně na to měřítka napasovat." Z rozhovoru se tak stává početní úkol, jehož cílem je dobrat se k výsledku, který si vedoucí zaměstnanec představuje a motivaci a výkon podporující aspekty hodnocení jdou stranou. V tomto duchu probíhal jeden hodnotící rozhovor, kterého jsem se účastnila a na základě něhož jsem si utvořila nyní zmiňovaný názor. Systém hodnocení, který je nastaven ve společnosti, neumožňuje vedoucímu, aby vytvořil oficiální pořadí zaměstnanců dle jejich pracovního výkonu, a tak se snaží přizpůsobit úroveň svého hodnocení systému, neboť ať chceme, či nikoli, náš mozek pracuje na principu komparace. V případě hodnocení jsou srovnávány nejen stanovené cíle s úrovní jejich dosažení, ale jsou hodnoceny i způsoby, jakými bylo výkonu dosaženo.

Hetty van Emmerik et al. (2008) doporučují již při designování AC brát v úvahu důsledky kritické zpětné vazby, která bývá spojena s vysokým emočním vypětím, cynismem, nespokojeností, chutí opustit společnost či vyhořením. Myslím si, že tyto reakce na kritickou zpětnou vazbu musí být brány v potaz vždy, když je zpětná vazby poskytována, při každém hodnotící aktivitě.

Sebehodnocení

Sebehodnocení zaměstnanců má své podstatné místo a význam jak v hodnocení kompetencí, tak i v hodnocení výkonu. Ačkoli sebehodnocení není dle závěrů z různých výzkumů validnější než hodnocení kolegy nebo nadřízeného, je jakožto prvek v rámci systému hodnocení podnětem k zamyšlení nad sebou samým. Sebehodnocení a následné srovnání s hodnocením ostatních zaměstnanců může být důvodem k přehodnocení svého nazírání na sebe. Uvědomění si, jakých výkonů je člověk schopen, jakých cílů může dosáhnout a jaké překážky mu v tom brání, je prvním krůčkem k pojmenování překážek. K tomu, aby s nimi zaměstnanec mohl něco dělat, aby si mohl říci o pomoc. Doporučuji sebehodnocení zabudovat do systémů hodnocení, ovšem v takové podobě, aby nad sebehodnocením byla vedena rozprava. Společné zamyšlení nad sebehodnocením by mělo být součástí hodnotícího rozhovoru. Při polostrukturovaných rozhovorech jsem se setkala s tím, jak se zastánci názoru, že hodnocení nadřízeného by mělo předcházet sebehodnocení, tak i s názorem opačným, který tvrdí, že nejprve má být provedeno sebehodnocení; má být poskytnuto vedoucímu zaměstnanci, který a poté provede hodnocení. Variantou může být sebehodnocení podřízeného zaměstnance přímo při hodnotícím rozhovoru, a nikoli ve fázi příprav na rozhovor. Pak může nabývat formu vyžádaných připomínek k hodnocení nadřízeným.

Sebehodnocení v podobě kvantitativních výsledků by mělo dle mého soudu být kontrolováno, alespoň namátkově, vedoucím zaměstnancem. Podřízený by měl o mechanismu namátkové kontroly vědět. Hlásím se k tvrzení "důvěřuj, ale prověřuj". Kromě utvrzení se v tom, že podklady od hodnoceného zaměstnance jsou správné, vysílá vedoucí zaměstnanec hodnocenému signál, že jeho výsledky práce mají takovou váhu, že se jimi podrobněji zaobírá. Vhodně uchopená komunikace o kontrole výsledků může být silně motivujícím prvkem hodnocení. Pokud namátkovou kontrolu provede zaměstnanec, který není přímým vedoucím, ale v rámci organizační struktury se nalézá ještě o stupeň výše, je dopad hodnocení ještě výraznější. Podstatné ovšem je, aby vyjádření získal nejen hodnocený, ale i jeho přímý nadřízený, který je v této situaci mezičlánkem.

Mnohazdrojová zpětná vazba

Mnohazdrojová zpětná vazba (MZZV) v případě, že je provedena tak, aby byla anonymní, je dobrým zdrojem informací o hodnocení způsobu dosažení výkonu, o

chování a jednání. Jedinec se dozví, jak je vnímán ostatními, jak přispívá k jejich pracovní spokojenosti, potažmo k jejich výkonům. V rámci MZZV vidím nezastupitelnou roli sebehodnocení a následné poskytnutí zpětné vazby hodnotitelům z řad podřízených. Zpětná vazba je prvním počinem v inicializaci dalších aktivit vedoucích ke zlepšení. Je to vyšší forma než sebeuvědomění svých nedostatků a předností, která je spojena s veřejnou deklarací zjištěných faktů a která bývá zavazující jakožto psychologická smlouva. Nejvhodnější způsob využití MZZV spatřuji v použití výsledků pro rozvoj zaměstnance, nebo hodnocení posunu v jeho kompetencích a výkonech při hodnocení návratnosti investice ROI (Return on Investment) rozvojové aktivity. Jiné použití, například pro snižování stavů zaměstnanců, je dle mého zavádějící. Anonymní způsob provádění MZZV umožňuje zneužití ve prospěch skrytých interních konkurenční tlaků některých zájmových, lobistických skupin či jedinců, jejichž nerozkryté cíle nemusí být v plném souladu s cíli společnosti. Obdobně na problematiku nazírá i Budmann a Rice (1994).

Souhlasím s tvrzením Coates (1996) že mnoho manažerů není schopno poskytnout odpovídající hodnocení a také že hodnocení jedním nadřízeným je problematické již ze své podstaty. Nadřízený je ale ten, kdo odpovídá za výsledky, kdo zadává práci a kdo je i ze zákona č. 65/1965 Sb. dle § 302, odstavce a) povinen "řídit a kontrolovat práci podřízených zaměstnanců a hodnotit jejich pracovní výkonnost a pracovní výsledky". Ačkoli Coates (1996) doporučuje oddělení hodnocení výkonu a hodnocení za účelem rozvoje, já použití MZZV při hodnocení výkonu zavrhuji. Stejně jako Guinn (1996) nebo Gebelin (1996) považuji za důležité hodnotit při MZZV pozorovatelné chování, a alespoň z části použít model kompetencí.

Považuji za vhodné koncipovat v rámci MZZV dotazník nejen jako sled otázek, ke kterým se lze vyjádřit v rozmezí Liketrovy škály. Vidím zde prostor i pro otevřené otázky týkající se chování a jednání hodnoceného, včetně volného prostoru pro vlastní vyjádření toho, na co se otázky nedotazovaly, co nekorespondovalo s otázkami. Administrativní zátěž, spojená se zpracováním hodnocení, při němž je dána možnost volně se vyjadřovat, je vyšší než při pouhém seznamu otázek. V jedné kontaktované společnosti používají způsob papír-tužka v anonymní podobě. To umožňuje předat všechny vyplněné hodnotící formuláře hodnocenému, bez zpracování do zprůměrované podoby. V případě negativního hodnocení však důrazně doporučuji předání vyplněných dotazníků hodnocenému za přítomnosti psychologa nebo kouče. Jeho úkolem bude kritiku převést do inicializace aktivit vedoucí k

nápravě nežádoucího stavu. Ostatně obdobnou psychickou pomoc je vhodné nabídnout nebo rovnou realizovat u všech způsobů předávání negativních hodnocení. Záleží také na informacích, které jsou předmětem dotazování. Kaplan a Palus (1994) rozlišuje několik různých tříd informací: (1) bodové hodnocení spojené se slovním komentářem, (2) údaje z pracoviště plus informace z osobního života, (3) informace o chování a o motivaci, (4) data o současnosti a data o nedávné minulosti. Myslím si, že informace z osobního života nepatří do anonymního dotazníku, který má primárně sloužit ke zvýšení výkonu, byť prostřednictvím zjišťování kompetencí.

Jít neanonymní cestou MZZV limituje její možnosti. Kompromisní cestou, kterou se ubírá jedna oslovená společnost, je hodnocení, u kterého si každý hodnotitel sám zvolí, zda se identifikuje či nikoli. Dle mého je tato eventualita jako hra *prizeners dilema*, neboť když ze tří hodnotitelů dva udají své jméno, identifikují tak posledního hodnotitele, který chtěl odpovídat na otázky anonymně. Limituje ty, kteří nechtějí sdělit, že jsou zdrojem konkrétních odpovědí. Veřejné hodnocení vede hodnotitele ke shovívavosti. Hroník (2006) představuje praktiky zavedené v souvislosti s MZZV v některých společnostech. Odmítám zveřejnění výsledků na intranetu, zpřístupnění hodnocení všem zaměstnancům, nejen hodnoceným.

Jones a Baerley (1996) spatřují užitek MZZV nikoli v procesu měření, ale v následné zpětné vazbě vedoucí ke zdokonalení. Tomu musí předcházet uvážlivý výběr cílové skupiny hodnocených a pečlivý výběr hodnotitelů za spoluúčasti hodnocených, kteří mají rozhodující slovo. Tímto souhlasím s Barclay a Harlandem (in Flint 1999). Chci reagovat na tvrzení, že se manažeři obávají hodnocení ze strany podřízených (Mcauley a Moxley, 1996, in Fleenor a Prince, 1997), neboť ti nemusí být obeznámeni s tlakem, pod kterým manažeři pracují, mohou mít vůči manažerským pozicím předsudky. Dodávám k tomu, že všichni podřízení mají předsudky spojené s pozicí nadřízeného. Očekávají od těch, kdo je hodnotí, že jsou sami v oboru experty. Výjimkou je, když vedoucí zaměstnanci dávají nepokrytě najevo, že náplni práce svých podřízených nerozumí.

Domnívám se, že Mcauley a Moxley (1996, in Fleenor a Prince, 1997); Atwater a Brett, (2005) a také Anseel et al. (2009) mají pravdu, když popisují rozdílnou ochotu jedinců akceptovat zpětnou vazbu. Jejich pohled souvisí s rozdílností sebehodnocení a hodnocení skupinou. Když sebehodnocení bude vysoké a hodnocení taktéž, není motiv ke zlepšení**,** což koresponduje s názory na schodek mezi hodnoceními. Smither (in Arnold et al., 2007) tvrdí, že hodnocení a sebehodnocení se po určité době

přibližují. Dle mého záleží na výchozím stavu sebehodnocení a hodnocení, na tom, které je výše a které níže a nakolik jsou si hodnocení vzdálená. Sebehodnocení souvisí s egem hodnoceného, s jeho sebevědomím a sebepojetím. Smither (in Arnold et al., 2007) dále poukazuje na to, že ti, jejichž sebehodnocení se moc neodchyluje od hodnocení jinými hodnotiteli, mají větší tendenci zlepšovat své výkony než méně přesní sebehodnotitelé.

V otázce, jak často MZZV opakovat, se jednoznačně nemohu přiklonit k žádnému z literárních zdrojů. Záleží na tom, jak je celý proces koncipován, za jak dlouho se mohou dostavit výsledky, kvůli kterým byl proces MZZV zaveden, nakolik budou výsledky zřejmé a komunikované.

Zastávám názor Crystal (1994), který upozorňuje, že již v 360ZV by měli být zabudovány následné rozvojové aktivity, jako reakce na výsledky hodnocení. V každém případě, jestliže je hodnocena úspěšnost MZZV prostřednictvím míry návratnosti dotazníků vyplněných respondenty, musí být brán v potaz, jednak typ společnosti, jak dokazuje svým výzkumem Brutus (1998), jednak specifika lokality, kde MZZV proběhla, o čemž svědčí výzkumy Hofstede (2005).

Ačkoli asijské kultury jsou "being oriented" jejich KAIZENy, které přichází ze všech pater organizační struktury jsou možná v hodnototvorném procesu větším přínosem než důsledky impulsů vyvolané kritickou zpětnou vazbou u "doing oriented" anglosaských kultur. Aplikované návrhy jsou používány, což motivuje k přemýšlení nad dalším zlepšováním. Výsledky myšlenkových procesů jsou hmatatelné nebo měřitelné či pozorovatelné. To se vždy o myšlence jakožto o názoru vyjádřeném v MZZVazbě říci nedá. Nemít výsledky svého konání, své činnosti je demotivující, ale i naopak. Souhlasím s Plamínkem (2010), který tvrdí, že pokud se dobře trefíte do motivů, které člověk má, může práce pokračovat i bez vnějších motivů. To je v souladu s tím, co tvrdí Hroník (2007), totiž že člověka motivuje to, co má rád, a také to, čeho se bojí. Abych uzavřela téma srovnání MZZV s KAIZENem, doplňuji, že spatřuji jako přínosné, pokud se názorům zaměstnanců někdo z nadřízených věnuje. Jak uvádí Janda (2005), v hodnocení sehrává klíčovou roli nadřízený. Dle mého je důležité, pokud jsou myšlenky viditelným způsobem uváděny do reálného pracovního života. Vždy jde o vztah jedince k práci, k sobě samému a k druhým lidem. V neposlední řadě také k věcem, přeneseno, k hmotným odměnám. Za ideální považuji stav, který popisuje Šimonová (2006): aktivovat vnitřní motivaci, sladit hodnoty, cíle a kulturu společnosti s hodnotami, cíli a kulturou jednotlivce. Tím se

ovšem dostáváme v rámci procesů řízení lidských zdrojů na začátek. K anonci volných míst obsazovaných na základě potřeb společnosti a k vyhledávání zaměstnanců, jejichž hodnoty a cíle by souzněly s hodnotami a cíli společnosti, tj. dobře nastaveným modelem kompetencí. Za zmínku rovněž stojí úroveň aspirace, tak jak ji popisují Berdnová a Nový (1998), která je dle mého soudu dobrým prediktorem intenzity aktivit zaměstnance.

K výše zmíněnému tématu motivace se logicky váže nejen zmínka o nástrojích motivace, jako je pochvala, ale také objasnění pojmu demotivace a demotivátory. Demotivující může být v současnosti snad již překonaný způsob podávání zpětné vazby, tak jak jej popisuje d´Ambrosová et al. (2008), tzv. sendvičová zpětná vazba. Pochvala, na niž navazuje kritika, degraduje pochvalu a jen stěží další pochvala či uznání na závěr zpětné vazby vylepší celkové vnímání komunikace. Pochvala je pak vnímána jako něco, po čem automaticky přijde kritika. V tomto případě není funkční ani jedno. Zaměstnanec, který je chválen, již podvědomě očekává kritiku. Nevnímá pozitivní sdělení. Dle mého by měla být oddělena jednoznačně, a to i časově a prostorově, pochvala od kritiky. V praxi se tyto formy manažerských nástrojů šíří tak, že jedna společnost či jedinec vymyslí něco nového a prostřednictvím knih, odborných časopisů a rozvojových aktivit, za něž jsou ochotni zaměstnavatelé utratit spoustu peněz, nabízí bezradným manažerům, kteří se bojí selhání, zaručené recepty na úspěšné naplnění manažerské role. Nová praktika se šíří do té doby, než se najde mnoho demotivovaných zaměstnanců, kteří hovoří jasně proti. To je vhodný čas na to přijít s nějakou novou technikou, novým nástrojem a dobře ho prodat manažerské vrstvě společnosti. Rolí řízení lidských zdrojů by měla být eliminace demotivátorů ve prospěch pracovního prostředí přiměřeného funkčnímu očekávání na jedné straně a výchova k motivaci a motivování čili lídršipu na straně druhé. To znamená pojmenovat a identifikovat demotivátory, které mohou nabývat různých podob.

Co se týče sebehodnocení, dávám za pravdu Wagnerovi (2009), který sleduje sebehodnocení jak na úrovni jednotlivce, tak i celé společnosti a klade důraz na výběr hodnotitele, a to v obou případech. Vyzdvihuje vztah mezi hodnoceným a hodnotitelem, oboustrannou obeznámenost, která může být na překážku v hodnocení jak při malé obeznámenosti, tak i při netradičně úzkém, těsném, vztahu (ve druhém případě může vést k neobjektivnímu hodnocení).

Klíčoví zaměstnanci

Přikláním se k Šimkově (2011) definici klíčového zaměstnance jako někoho, jehož odchod by měl zásadní organizační, ekonomické nebo strategické důsledky. Definovat klíčové zaměstnance dle pozic, nehledě na to, jak kompetenčně vybavený zaměstnanec dané místo zastává, může vést k situaci, kterou jsem na základě rozhovorů identifikovala ve společnosti, s jejími zaměstnanci jsem vedla rozhovory při naplňování jednoho z dílčích cílů této disertační práce. Příliš mnoho klíčových zaměstnanců snižuje obsah termínu klíčový zaměstnanec. Kazdová (2013) popisuje praxi v ČKD DIZ, kde každý rok provádí revizi skupiny zaměstnanců označované jako klíčoví zaměstnanci. To mne vede k myšlence, že v praxi bude užitečné zavést revizní kalendář. Kazdová (2013) hovoří o pravidelné revizi klíčových zaměstnanců. V rámci roku je třeba zvolit období, které je relativně nejklidnější a kdy se zaměstnanci věnují svým úkolům. Takovou dobu, kdy nejsou ani dovolené, ani audity, ani jiné činnosti požadované nad rámec každodenních pracovních aktivit, a v tomto čase provést revize.

Souhlasím se Šíchou (2011), který se vyjadřuje k závislosti mezi procentem klíčových zaměstnanců a velikostí společnosti. Mohu však souhlasit jen s tvrzením, že podíl klíčových zaměstnanců s celkovým rostoucím počtem zaměstnanců klesá. Šícha (2011) vidí jako ideální podíl 20%. Osobně si myslím, že procento se mění v závislosti na velikosti a na oboru, ve kterém společnost podniká. Čím inovativnější společnost je, čím více má specifických projektů, které mohou posunout lidské vědění nebo inovovat použití již známého, tím více klíčových zaměstnanců vázaných ke konkrétním projektům má.

Urban (2011) navrhuje, jak udržet klíčové zaměstnance, na co se zaměřit, aby byly deaktivovány možné zdroje nespokojenosti. Myslím si, že jsou to doporučení vhodná k uplatnění při jednání se všemi, nikoli jenom s klíčovými zaměstnanci společnosti. Tato doporučení by měla být vtělena do etického kodexu společnosti nebo jiným vhodným způsobem uvedena do každodenního života zaměstnanců napříč celou společností. Stabilizace zaměstnanců snižuje náklady na vyhledání nového zaměstnance, na jeho adaptaci a zaškolení a tím se promítá do cílů snad všech společností na světě. Využití vlastních schopností a dostatek prostoru pro vlastní smysluplnou iniciativu je motivující pro drtivou většinu zaměstnanců, nejenom zaměstnanců klíčových. Odstranění zejména komunikačních bariér a tím i rozboření dalších, na komunikaci navázaných problémů bývá zároveň i odstranění

největších překážek v práci zaměstnanců. Toto jednání označuji jako férové a souznějící s názorem Pokorného (citováno dle Kazdová, 2008), který tvrdí, že klíčový zaměstnanec sám nedokáže nic, že je třeba ocenit i nosiče vody; oporu pro své tvrzení nalézá například v umělecké oblasti, v činnosti orchestru. Ve stejném duchu uvažuji i o další skupině zaměstnanců, která bývá často ve společnostech specifikována a označována jako Talenti. (Bláha, 2013). Rozdělení Talentů do několika tříd považuji za praktické z hlediska přístupu jednotlivých skupin k rozvojovým aktivitám, které jsou pro členy skupiny efektivní z důvodu identifikace, nasměrování a intenzity příprav na další pozici a náplň práce. Rozlišuji tak jako talenty manažerského typu, s potenciálem k vertikálnímu růstu a talenty s možností horizontálního růstu. Matice, do níž jsou zaměstnanci zařazeni na základě svých výkonů a potenciálu, objasňuje Berger (2003, in Bláha, 2013). Podle klíče výkon a potenciál je dle mého vhodné rozřadit nejen Talenty, ale všechny zaměstnance, nehledě na pozici. Identifikace potenciálu je skrytá v kompetencích. Kompetence považuji za předstižný faktor, identifikační ukazatel. Proto ve své práci navrhuji modifikaci klíče výkon a potenciál. Dle mého názoru je vhodnější zvolit jako jeden z rozměrů matice kompetence, a nikoli potenciál, přičemž zachovávám druhý rozměr matice, kterým je výkon zaměstnance.

Při komunikaci se skupinami zaměstnanců "potenciálů" vidím jako rizikové navodit u nich stav nepřiměřeně vysokého očekávání, zejména v souvislosti s kariérním postupem. Nenaplněná očekávání vedou k rozladění, k demotivaci, frustraci a odchodu ze společnosti, který může být doprovázen i šířením špatné nálady. Paradoxně se tak snaha o retenci zaměstnanců obrátí v pravý opak. V hektické době, plné změn, není reálné přepokládat lineární vývoj, který by zaručil růst a tvorbu nových pracovních míst a uplatnění všech "potenciálů". Je rozumné vytvořit skupinu talentů, z nichž se rekrutují následovníci. Pro tyto zaměstnance je smysluplné vytvářet individuální plány rozvoje, které jsou v souladu s ročním postupem v oblasti zvyšování kompetencí, ale také definovat víceleté cíle a jim přizpůsobovat roční rozvojové plány. Roční rozvojové plány je vhodné stanovovat pro všechny zaměstnance. Obsah plánů jedinců se bude lišit na jedné straně v souvislosti s jejich aktuální a potenciální pracovní pozicí, tj. náplní práce, rolí a úkoly s ní spojenými a na druhé straně s aktuální úrovní kompetencí a v budoucnu uplatnitelných způsobilostí.

Rychlost rozvoje jedinců je dána jejich dispozicemi, aktuálním stavem a stavem společnosti, pro kterou pracují. Myslím si, že prostředí učící se organizace akceleruje nárůst znalostí a dovedností, tudíž kompetencí. Zároveň nemohu nesouhlasit s názory, se kterými jsem se setkala při vedení polostrukturovaných rozhovorů. Zejména zaměstnanci oddělení lidských zdrojů zastávali jednotně názor, že za růst zaměstnance je odpovědný jeho přímý vedoucí, a nikoli zaměstnanec sám. Já však souhlasím s Druckerem (1992), který odpovědnost za rozvoj sebe sama nechává na jedinci samotném. Rolí nadřízeného je pak podporovat proces učení se. Dát prostor, zejména časový, podřízeným, pro seznámení se s novými technikami a nástroji. Kazík (2011) upozorňuje na stav, se kterým jsem se při rozhovorech ve vytipovaných společnostech také setkala. Někteří účastníci ani jejich vedoucí netuší, co je cílem absolvování rozvojové aktivity. Nadřízení pak vnímají účast podřízeného jako komplikaci při obsazování směn a ohrožení realizace plánu. Za raritu považuji situaci, kdy vedoucí zaměstnanec je natolik uvědomělý, že připraví pro čerstvého absolventa kurzu úkol, při jehož plnění podřízený použije, co se právě naučil, vyzkouší, co se v kurzu dozvěděl. Existuje jen velmi chabé povědomí o tom, jak rychle se vytrácí to, co se člověk dozvěděl, aniž si upevnil znalost nácvikem. Pro hodnocení rozvojové aktivity je zásadní měřit až její dopad do každodenní praxe, nikoli jen sledovat vyjádření účastníků na úrovní líbí, nelíbí. Správné určení cíle rozvojové aktivity umožní její vhodné rozpočtování, načasování a designování. Tam, kde jsou vidět výsledky, je i vyšší ochota pro investice a lze alespoň částečně předejít situaci, kterou popisuje Bower (2007), kdy krátkodobá orientace na finanční ukazatele žene společnosti k úsporám na investicích do rozvoje a vzdělávání. Metodiku rozvoje manažerů ADDA, kterou popisuje Kubeš et al. (2004), vidím jako vhodnou i pro rozvoj jiných než klíčových kompetencí a také i u jiných zaměstnanců než jen manažerů. Zejména v pomoci účastníkovi rozvojové aktivity k co nejrychlejší implementaci naučeného spatřuji zásadní nedostatky a zároveň i největší příležitost k vytěžení. Na základě rozhovorů vedených ve společnostech jsem zjitila, že u nich je zavedeno hodnocení kompetencí, nebo je používán obdobný nástroj, který napomáhá k identifikaci rozvojových potřeb a následně je využíván ke stanovení priorit v pokrývání potřeb. Poskytnutí nástroje pro rozvoj může být finančně náročné, ale následná implementace se podle mého soudu týká z největší části jen stanovení priorit vedoucím zaměstnancem.

Zajímavá je z mého pohledu otázk, na jak dlouho by měl být vypracován plán rozvoje. Zatímco d´Ambrosová et al. (2008) uvádí, že plán vzdělávání úředníka obsahuje časový rozvrh prohlubování kvalifikace nejméně v rozsahu 18 pracovních dnů a je vypracován na tříleté období, osobně dávám přednost rozlišování časového období dle zařazení zaměstnance. Zde je na místě srovnání mezi časovou dotací uvedenou d´Ambrosovou v roce 2008, která znamená 6 pracovních dní ročně s počtem dnů, které jsou uváděny při benchmarkingu realizovaném vzdělávací společností Top Vision. Jedná se o čísla 2 až 3 krát nižší, a to v roce 2011 ještě 3,5 dne a v roce 2012 již jen 2,6 dne. Otázkou je, jak se k zmiňovaným číslům došlo a zda 6 pracovních dní je přepočteno na všechny zaměstnance, nebo jen na vybrané členy společnosti, pro něž jsou tříleté plány připravovány. Další roli může hrát i časový posun. Období, z něhož pochází údaj publikovaný v roce 2008, bylo ještě ve znamení prosperity a růstu, oproti letům 2011 a 2012. Rozvojový plán a jeho revize by měla být prováděna na roční bázi, zejména ve společnostech operujících v rychle se měnícím odvětví. Zvláštní zřetel by pak měl být věnován skupinám zaměstnanců vedených jako klíčoví zaměstnanci, talenti a následovníci. Je možné, že jeden zaměstnanec bude spadat do více než jen do jedné kategorie. Tito zaměstnanci by měli mít rozpracované rozvojové programy na více let, přičemž přístup k rozvojovým aktivitám by měl být z pohledu rozpočtu na vzdělávání a rozvoj otevřenější. Ze středu klíčových zaměstnanců je vhodné vybírat mentory a kouče pro rozvojové potřeby ostatních zaměstnanců. S koučováním je spojený výcvik v koučování, neboť koučem se lidé nerodí. Koučování je technika, které se lze naučit. V minulosti, jak popisuje Peterson (2009), bývala používána u téměř marných případů manažerů. Nyní je jednou z nejvyužívanějších praktik rozvoje vedoucích zaměstnanců a jejich týmů. Pokud však hovořím o koučování, mám na mysli zejména koučování spojené s pracovními úkoly. Souhlasím však s Maccoby (2009), že v některých případech kouč supluje psychoterapeuta, a také s tím, že koučovaný se na něm může stát závislý. Dovedu si představit situaci, ve které má zaměstnanec tak velké rodinné problémy, že mu brání ve výkonu práce. Příkladem může být situace, kdy vlastní dítě bere drogy a zaměstnanec se to dozví. Je třeba nejprve řešit osobní, nepracovní, záležitost, která plně zabavuje mozkovou kapacitu. Věřím údaji, který publikoval Grant (2009), a to, že až 50 % z těch, kteří vyhledávají kouče, vykazují klinicky významnou úroveň stresu, deprese a obav. Na rozdíl od ostatních rozvojových aktivit je koučování záležitost, při které jsou kouč i koučovaný

postaveni na roveň. Vyžaduje aktivní přístup od koučovaného. Zatímco jiné rozvojové aktivity může zaměstnanec pojmout jako zábavnou alternativu k pracovním povinnostem, koučování se z této oblasti vymyká. Koučovaný musí chtít hledat svou cestu k řešení identifikovaného problému nebo jej při koučování i správně určit a pojmenovat. Být koučován znamená být vhodnými otázkami naváděn k nejvhodnější alternativě řešení. Individuální i skupinové koučování je určeno pro zaměstnance, kteří se primárně neživí rukama, ale hlavou. Na opačné straně rozvojových aktivit z pohledu účastníkova aktivního zapojení a přínosu do průběhu rozvojové aktivity stojí e-learningové kurzy, přednášky a školení. Tréninky, při kterých je po účastnících vyžadováno plnění úkolů a hraní rolí, jsou vedeny zážitkově a pro praxi jsou větším přínosem. Samozřejmě záleží na tom, do jaké míry a kdy jsou natrénované, nacvičené techniky realizovány v zaměstnancově praxi, jak je jejich využívání podporováno, vyžadováno či hodnoceno anebo dokonce finančně oceněno vedoucím zaměstnancem. Při aplikaci nových znalostí bývá nápomocen mentor. Ten bývá také zdrojem znalostí a rad. Mentor, na rozdíl od kouče, je kolega, obvykle služebně starší, který je kompetenčně vybaven pro vhodný přenos znalostí. I kouč může být kolegou, ale většinou jsou koučováni výše postavení zaměstnanci, kteří si nepřejí být koučováni někým ze svých kolegů. Příčinou bývá buď nedůvěra ke konkrétnímu člověku, antipatie, nebo obava z prozrazení problémů, které dotyčný zaměstnanec prožívá a potřebuje řešit. Další možnou překážku vidím ve vztahu mezi koučovaným a koučem. Nezbytný je vzájemný respekt a otevřenost ze strany koučovaného. V rámci hierarchie společnosti platí, že větší respekt má z hlediska role, kterou zaměstnanec zastává, nadřízený před podřízeným. Koučování managementu by tedy teoreticky mohl dělat zaměstnanec z vyššího stupně organizační struktury. Prakticky je to však z kapacitních důvodů celoplošně nemožné.

5.2 Výsledky a diskuse dílčích cílů

Výsledky dílčího cíle č. 1

Dílčí cíl č. 1 Charakteristika systému hodnocení výkonu a rozvoje v jedné vytipované mezinárodní společnosti. Identifikace skupin zaměstnanců, jako jsou klíčoví zaměstnanci, talenti, nástupci, a dále programů, které jsou ve společnosti pro identifikované skupiny používány.

Ve vytipované mezinárodní společnosti byly vedeny rozhovory se zástupci tří dceřiných společností. Každý z vysoce postavených dotazovaných zaměstnanců odpovídá za procesy, které jsou v oblasti řízení lidských zdrojů aplikovány ve třech dceřiných společnostech. Společnosti patří mezi nejvýznamnější výrobce a distributory zdravotnických prostředků a hygienických výrobků v České republice a na Slovensku, jejich mateřská společnost sídlí v Německu. Strategie společnosti se zaměřuje na hodnotově orientované chování, které výstižně shrnují tři body deklarované na webových stránkách společnosti: orientace na zákazníka, efektivita a týmový duch. Společnost klade zájmy zákazníků do středu strategického uvažování. Jedná cíleně, metodicky a s plnou zodpovědností za své činy.

Největší ze tří společností provozující činnost v České republice zaměstnává celkově více než 1 300 zaměstnanců ve třech výrobních závodech a v centrále sídlící v Brně. Do roku 2010 byl v provozu také závod v Mostě, jehož výroba byla přesunuta do jiných zemí, do jiných závodů společnosti. Specializací závodů je výroba jednorázového operačního krytí, jednorázové operační roušky a setů operačního krytí, dále výroba sádrových obinadel a gázových produktů pro tradiční hojení ran. Téměř 330 zaměstnanců pracuje na různých oddělení centrály společnosti, jako je například obchod, marketing, řízení lidských zdrojů, finance, účtárna, nákup, IT, logistika. Mezinárodní společnost je výrobcem a dodavatelem širokého portfolia výrobků, které umožňují využití systémových řešení v ošetřování, léčbě a péči o zdraví v odborné i soukromé sféře. Soustřeďuje se na tři produktové segmenty inkontinenční pomůcky, obvazový materiál a prostředky pro operační sály. Nabízí také služby a poradenství v oblasti komplexního zásobování nemocnic, optimalizace interních procesů a v rámci vzdělávání pak akreditované prezenční i

elektronické kurzy a supervize, založené na porozumění potřebám zákazníků a na medikální způsobilosti.

Analýza systému hodnocení zaměstnanců provedená v roce 2012

Aktuální systém hodnocení zaměstnanců společnosti byl převzat v zjednodušené a rychleji aplikovatelné formě z mateřské společnosti. Byl zaveden v roce 2001 a od té doby je neustále vyvíjen. Je živým, přizpůsobujícím se nástrojem řízení lidských zdrojů. Systém byl zaveden jako hodnocení probíhající ve dvou rovinách.

1. Hodnocení znalostí, schopností a dovedností: základem je vyhodnocení popisu pracovního místa (PPM), kde jsou stanoveny zodpovědnosti, pravomoci, znalosti a dovednosti potřebné k plnění úkolů na dané pracovní pozici. Hodnocení vychází z dohodnutých kompetencí pro danou pozici v konkrétním oddělení. Probíhá jednou ročně formou hodnotícího pohovoru. Cílem je rozvíjet kvalifikaci zaměstnanců, výstupem je příprava osobního plánu rozvoje na příští rok.

2. Hodnocení pracovního výkonu pomocí Performance Management System (PMS): každý má stanovena kritéria pomocí Balanced Score Card (BSC), a to jak celofiremní, tak týmová a individuální. Kritéria se vyhodnocují čtvrtletně, u ředitelů i ročně. Zaměstnanec je informován vedoucím o výsledku a z něho vyplývající variabilní částce mzdy. Tedy o koeficientu hodnocení, kterým je násobena variabilní část mzdy. Cílem je motivovat zaměstnance k optimálnímu výkonu.

Systém hodnocení je využíván všemi zaměstnanci centrály a zaměstnanci závodů až do úrovně mistrů.

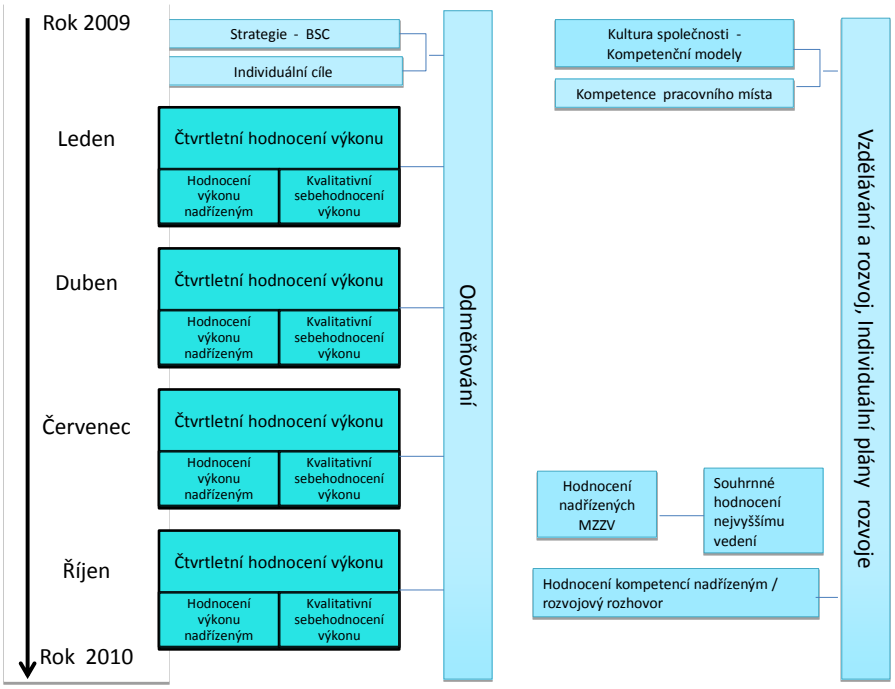
Hodnocení sestává z několika částí, které na sebe časově navazují. Systém hodnocení vychází ze strategie firmy, která se kaskádovitě rozpadá až do úkolů a cílů pro jednotlivé zaměstnance; je propojen s finančním hodnocením zaměstnanců. Je nazýván hodnocením výkonu zaměstnanců. Ta část systému hodnocení, která koresponduje s kulturou společnosti a pracuje s modelem kompetencí, je spojena s rozvojovými aktivitami jednotlivců i týmů.

Na základě řízených hloubkových rozhovorů bylo zjištěno, že ve společnosti je používáno jak hodnocení kompetencí, tak i hodnocení způsobilostí.

Cílem systému hodnocení je:

- aktualizace popisu pracovního místa, dále jen PPM (odpovědnosti, pravomoci, způsobilosti);
- aktualizace modelu kompetencí;
- stanovení individuálního plánu rozvoje, dále jen IPR na další rok;
- hodnocení nadřízeného;
- projednání individuálních BSC;
- hodnocení výkonu za předchozí čtvrtletí a stanovení odměny na čtvrtletí následující. Výjimkou jsou pouze mistři a obchodní reprezentanti, kterým jsou výkonová kritéria hodnocena měsíčně. Ředitelé navíc mají ještě i hodnocení vázané na roční odměny;
- u vybraných pozic stanovení velikosti variabilní roční složky platu.

Jak dokládá praxe společnosti, systém hodnocení v průběhu jednoho roku začíná kvartálním hodnocením podřízených v lednu - viz Obr 9. Další kvartální hodnocení jsou uskutečňována v dubnu, červenci a říjnu. Pravidelné čtvrtletní hodnocení zajišťuje průběžnou informovanost o úrovni plnění dohodnutých cílů a je příležitostí pro manažery motivovat podřízené. Hodnocení se bezprostředně promítne v platu, v jeho variabilní části.



Obr. 9: Systém hodnocení v průběhu jednoho roku (vlastní práce, 2010)

V první polovině října probíhá také hodnocení nadřízených podřízenými. Anonymní výsledky tohoto hodnocení mají hodnocení manažeři k dispozici v říjnu - před kvartálním rozhovorem. Výsledky hodnocení podřízenými mají primárně sloužit pro zamyšlení nad vlastním rozvoji a také k případné korekci jednání. K anonymním výsledkům hodnocení podřízenými, tj. 180ZV, může nadřízený, má-li zájem a vyvine-li úsilí získat od jednotlivců také zpětnou, neanonymní vazbu při kvartálních rozhovorech. Z oddělení rozvoje a vzdělávání, které zastřešuje proces 180ZV, adresné hodnocení nelze získat.

Jednou ročně, na závěr roku, probíhají rozvojové rozhovory. Jde o hodnocení znalostí, schopností, dovedností a vzájemné spolupráce. Základním dokumentem, se kterým se pracuje, je hodnocení způsobilostí vycházících z popisu pracovního místa. Popis pracovního místa obsahuje zodpovědnosti, pravomoci, znalosti a dovednosti potřebné k plnění úkolů na dané pracovní pozici. Cílem hodnocení je zvyšovat kvalifikaci zaměstnanců, výstupem je příprava individuálního plánu rozvoje na příští rok. Před samotným rozvojovým rozhovorem, obvykle v průběhu října a listopadu, se konají většinou dva semináře na téma Hodnocení a motivace zaměstnanců. Kurz je určen novým i stávajícím vedoucím, kteří si chtějí nástroje motivace a hodnocení přiblížit a zaktualizovat. Účast na seminářích je nepovinná. Cílem semináře je seznámit hodnotitele s principy hodnocení, hodnotícími systémy a jejich využitím v praxi, naučit je vedení hodnotících rozhovorů, orientaci v potřebách a ve zdrojích motivace zaměstnanců a v použití motivačních nástrojů při vedení lidí. Zdůrazňuje se nutnost unifikovat způsob práce se systémem hodnocení společnosti.

Dále jsou přiblíženy jednotlivé části systému, hodnocení zaměstnanců, tj. kvartální rozhovory, které vedou k hodnocení pracovního výkonu a odměňování, také hodnocení nadřízeného, kterému předchází sebehodnocení a rozvojový rozhovor.

Kvartální rozhovory – hodnocení pracovního výkonu

Hodnocení pracovního výkonu je prováděno mezi zaměstnancem a jeho přímým nadřízeným formou kvartálního rozhovoru vždy po skončení daného čtvrtletí. Firemní strategie, na níž je nazíráno ze čtyř perspektiv Balance Score Card (BSC), se kaskádovitě rozpadá až do konkrétních cílů jednotlivce. Každý zaměstnanec až do úrovně mistra má stanovena výkonová kritéria prostřednictvím BSC a některá z nich jsou dle uvážení nadřízeného a po souhlasu podřízeného zanesena také do Performance Management Systém (PMS). Performance Management System neboli

„systém řízení pomocí výkonu“ orientuje zaměstnance na zisk a hlavní cíle společnosti. Co a jak se bude hodnotit, je určeno předcházejícím hodnotícím rozhovorem, výběrem kritérií a metodikou hodnocení. Při stanovování kritérií se vychází ze specifik profese a konkrétní práce, z postavení zaměstnance v organizační struktuře a míry jeho zodpovědnosti, dále z cílů organizace pro dané období a ze struktury firemních hodnot. Pro hodnocení je používána metoda hodnocení srovnáváním se stanovenými cíli.

Před hodnotícím rozhovorem provede každý podřízený vyhodnocení měřitelných ukazatelů, za něž je hodnocen a odměňován. V kontextu hodnocení ukazatelů výkonu hovoříme o tvrdých ukazatelích, o tzv. klíčových ukazatelích výkonu, pro něž se používá zkratka KPI, která vznikla z anglického názvu Key Performance Indicators. Podklady pro vyhodnocení kritérií jsou zaměstnancům lehce dostupné. Vypracované sebehodnocení zašle podřízený mailem nadřízenému. Výsledky hodnocení pracovního výkonu mají přímou vazbu na odměňování. Žádný z dotazovaných vedoucích zaměstnanců neprověřuje získané údaje o výkonech svých podřízených a plně a pohodlně jim věří.

Mzda se skládá z fixní a variabilní části. Variabilní část mzdy tvoří 20 % až 50 % mzdy podle pracovní pozice a je vyhodnocována podle plnění klíčových ukazatelů výkonu (KPI), které jsou děleny do následujících kategorií:

- hlavní KPI (např. čistý zisk, zisk před zdaněním) - stanovuje představenstvo;
- měřitelné, hodnotu přidávající KPI nebo podpůrné KPI: (např. obrat, pohledávky, čerpání nákladů) – stanovuje přímý nadřízený;
- neměřitelné, individuální KPI (např. projekty, kvartální aktivity a přímé hodnocení nadřízeného) – stanovuje přímý nadřízený.

Pro vyhodnocení variabilní části mzdy jsou KPI stanoveny podle oblastí následovně:

Obchod a marketing:

40 % variabilní části mzdy závisí na hlavním KPI vlastní oblasti

20 % variabilní části mzdy závisí na hlavním KPI oblasti + 1 (o úroveň výš),

40 % variabilní části mzdy závisí na individuálních KPI.

Mistři:

20 % variabilní části mzdy závisí na hlavním KPI celé společnosti

40 % variabilní části mzdy závisí na KPI provozu nebo závodu, resp. skladu

40 % variabilní části mzdy závisí na individuálních KPI.

Ostatní oblasti:

50 % variabilní části mzdy závisí na hlavním KPI celé společnosti,

50 % variabilní části mzdy závisí na individuálních KPI.

Aby se nesnižovala důležitost KPI jejich nadměrným množstvím, je doporučen vedoucím zaměstnancům jejich počet, a to následovně. Jeden klíčový indikátor pro jednotku, za kterou je osoba odpovědná, jeden klíčový indikátor za výkon celé společnosti a maximálně 5 klíčových indikátorů jako hodnocení individuálního výkonu. Jedním z nich je osobní hodnocení zaměstnance přímým nadřízeným. Ostatní jsou měřitelné nebo hodnotitelné.

Jak bylo zjištěno, koeficienty se mohou pohybovat v rozmezí od 0 do 2. Pro každý KPI je třeba stanovit cíl, kterému odpovídá hodnota koeficientu 1, a dále váhu KPI . Váha KPI vyjadřuje důležitost daného KPI. Číselně je vyjádřena váha tak, aby váhy celkem, v součtu u všech KPI, tvořily jednu celou, tj. 1. Mezní hodnoty koeficientu jsou 0 a 2. Hodnocení „katastrofální výkon“ odpovídá koeficient 0 a mimořádný, ojedinělý výkon je hodnocen koeficientem 2. Koeficient roven 1 vyjadřuje splnění právě očekávaného výkonu. Zaměstnanci jsou při rozhovorech informováni, podle jakých KPI a v jakém rozpětí budou v následujícím kvartálu hodnoceni.
Výsledky hodnocení jsou shromážděny v databázi, což umožňuje vedení společnosti mít přehled o hodnocení všech zaměstnanců. Databáze je postupně naplňována od roku 1997. Zpočátku byla tímto způsobem administrována jen některá oddělení společnosti. U mistrů a obchodních zástupců lze se souhlasem člena vedení příslušné oblasti KPI vyhodnocovat ukazatele měsíčně a měsíčně je i odměňovat. V případě roční odměny, u ředitelů, jsou cíle stanoveny během ročního hodnotícího pohovoru, vyhodnocení KPI probíhá po uzavření ročního účetnictví v dubnu.

Hodnocení nadřízeného

Z řízeného hloubkového rozhovoru s penzionovanou ředitelkou pro lidské zdroje vyplynulo, že při implementaci systému hodnocení byla diskutována otázka využití 360^{o} zpětné vazby (dále 360ZV). Do 360ZV se zapojují nadřízení, podřízení, kolegové hodnoceného a vnitřní zákazníci. Diskuse vyústila v rozhodnutí aplikovat jen anonymní hodnocení vertikální, tj. 180^{o}, tedy směrem odspodu nahoru. Mezi nejsilnějšími argumenty proti hodnocení z jiných směrů byla omezená míra kontaktů

mezi hodnoceným a hodnotitelem, která by vyústila k zavádějícím výsledkům hodnocení. V roce 2002 byl nejprve vypracován soupis všech hodnocených a všech hodnotitelů. Soupis byl zaslán k odsouhlasení jednotlivým nadřízeným. Nadřízený měl k určitému datu posoudit, zda všichni hodnotitelé splňují všechna kritéria pro účast. Kritéria jsou následující:

- hodnocen smí být jen ten nadřízený, který je ve funkci více než 6 měsíců;
- hodnotit jej smí jen ten podřízený, který s ním v konkrétní pozici spolupracuje více než 3 měsíce;
- hodnocení nadřízeného se týká pouze těch vedoucích, kteří mají nejméně 3 přímo podřízené zaměstnance, kteří splňují výše uvedená časová omezení.

Výsledky hodnocení jednotlivých vedoucích zaměstnanců jsou známy jen jim a zaměstnancům oddělení rozvoje, kteří s daty pracují při přípravě výsledků reportu nadřízeným.
V počátcích zavádění hodnocení nadřízených byla používána papírová forma formuláře. Nadřízený předal formulář osobně všem podřízeným, kteří jej mohli dle pravidel hodnotit. Nadřízený měl využít předávání formulářů k motivaci zaměstnanců k vyplnění formuláře. Vyplněné formuláře házeli hodnotitelé do krabic umístěných na chodbách a v kanceláři oddělení rozvoje a vzdělávání (RaV). Později byla pro hodnocení používána excelovská tabulka, kterou rozeslali zaměstnanci oddělení RaV hodnotitelům e-mailem.

Sesbírané formuláře v papírové podobě nebo později jako excelovské soubory zaměstnanci oddělení pro rozvoj a vzdělávání přepsali do excelovských tabulek a zaheslované soubory s výsledky v průměrných hodnotách (aritmetický průměr $\overline{x}$) za jednotlivá tvrzení a údajem o návratnosti formulářů rozesílali příslušným hodnoceným vedoucím zaměstnancům. Ti si následně telefonicky vyžádali přístupová hesla, aby se mohli podívat na své hodnocení. Agregované výsledky za jednotlivé závody a centrálu pak byly zasílány generálnímu řediteli. Od roku 2008 hodnocení probíhá v prostředí e-learningu. V roce 2009 došlo k redefinici jednotlivých tvrzení, ke kterým se zaměstnanci při hodnocení nadřízeného vyjadřují. V roce 2010 je hodnocení nadřízeného prováděno formou dotazníku s devatenácti tvrzeními. Příklady tvrzení, která byla hodnocena bodově na škále od 1 do 5, kde 5 je nejlepší hodnocení:

- nadřízený(á) na mě přenáší (v závislosti na mých schopnostech) úkoly a nezbytné pravomoce pro rozhodování a dává mi svobodu samostatně je řešit;
- nadřízený(á) zachází s informacemi otevřeně a průhledně;
- nadřízený(á) sestavuje spolupracující týmy;
- nadřízený(á) považuje chyby za příležitost pro řešení problémů, a ne jako záminku pro vyhledávání obětních beránků;
- nadřízený(á) analyzuje mé oblasti možných zlepšení a podněcuje jejich další zlepšování;

Z rozhovorů s vedoucími zaměstnanci společnosti vyplynulo, že za nejcennější považují tuto formu zpětné vazby v době, kdy začínají pracovat s novým týmem. Po několika letech se již výsledky hodnocení při stabilním obsazení týmu z roku na rok neliší. Proto již zpětnou vazbu, doručenou e-mailem v zaheslovaném souboru, někteří ani neotevřeli, jak mi bylo sděleno zaměstnancem rozvoje a vzdělávání. Z řízeného rozhovoru se zaměstnancem rozvoje a vzdělávání vyplynulo, že většina vedoucích zaměstnanců se zpětnou vazbou pracuje. Ze zhruba sedmdesáti vedoucích zaměstnanců pouze jeden má již několik let za sebou velmi špatné hodnocení od svých podřízených.

Rozvojový rozhovor

Aby mohli být zaměstnanci hodnoceni, jsou nejprve definovány požadavky na způsobilosti, které jsou nezbytné pro vykonávání práce na dané pozici. Ke zjednodušení mnohostrannosti jednotlivých pracovních míst a pro pragmatičtější použití jsou definovány skupiny pracovních míst, které mají jednotný profil požadovaných způsobilostí, tzv. „Job-Families“ Pracovní místa jsou rozdělena podle dvou kriterií, a to:

1. Podle strategické pozice ve firmě do skupin:

- inovativní a systémová řešení, firemní strategie (A), kam patří vedení firmy a marketing;
- základní procesy (B), kam patří prodej včetně call centra a E-commerce, výroba

- servisy (C), kam patří finance, controlling, personalistika, informační systémy a technologie, logistika, zákaznický a zahraniční servis a všeobecná správa.

2. Podle stupně složitosti (komplexnosti) pracovní pozice:

- vedoucí zaměstnanci vyššího a středního managementu (1);
- vedoucí zaměstnanci nižšího managementu (2);
- specialisté (3);
- odborní zaměstnanci (4)**.**

Tímto rozdělením vzniknou skupiny pracovních míst A1 až C4

Každé pracovní místo pak jednoznačně patří do jedné z daných skupin pracovních míst (Job Family), která má definované požadované způsobilosti strategické, skupinové a profesní. Pro každou skupinu je pevně stanoveno 5 strategických způsobilostí.

Pro vedoucí zaměstnance vyššího a středního managementu to je úsilí o zisk, způsobilost k vedení lidí, schopnost obstát v konfliktu, přesvědčivost/asertivita, ochota ke změně.

Pro vedoucí zaměstnance nižšího managementu to je angažovanost/iniciativa, způsobilost k vedení lidí, schopnost obstát v konfliktu, úsilí o kvalitu, přesvědčivost/asertivita.

Pro specialisty to je angažovanost/iniciativa, orientace na zákazníka, schopnost pracovat v týmu, přesvědčivost/asertivita, zacházení s informacemi/znalostmi.

Pro odborné zaměstnance to je angažovanost/iniciativa, úsilí o kvalitu, schopnost pracovat v týmu, spolehlivost, orientace na zákazníka.

Skupinové způsobilosti jsou volně volitelné. Pro každou skupinu je vybráno 5 až 10 skupinových způsobilostí, ze kterých vedoucí zvolí 3 až 5 způsobilostí odpovídajících požadavkům na konkrétní pracovní pozici. Profesní způsobilosti definují odborné znalosti a vychází také z dané pracovní pozice. Formulář pro výběr a hodnocení způsobilostí je součástí popisu pracovního místa. Například formulář „Hodnocení způsobilostí“ vedoucího personálního oddělení v jednom závodě obsahuje mezi strategickými způsobilostmi úsilí o zisk, zaměření na cíl a výsledek, stanovováni priorit a analytické myšlení, systémový přístup, orientaci na zákazníka, vedení a motivaci týmu, mezi skupinovými způsobilostmi nalezneme orientaci na výsledek, úsilí o kvalitu, řízení informace, organizaci a řízení procesů, orientaci na

inovace, integritu sebeřízení, týmovou komunikaci. Profesní způsobilosti jsou pak rozděleny mezi specifické způsobilosti, jako je řízení projektu, prezentační dovednosti či znalost konkurence, dále pak odborné způsobilosti, které podchycují obor, ve kterém je osoba vzdělána, a úroveň dosaženého vzdělání, mediální způsobilost, řízení automobilu, znalost cizího jazyka a dovednost pracovat s aplikacemi WORD, Excel, Power Point, Lotus Notes, Internet, SAP.

Při rozvojovém rozhovoru jsou za pomoci formuláře „Hodnocení způsobilostí" hodnoceny jednotlivé způsobilosti. Každá způsobilost daného jedince je hodnocena na základě srovnání s požadavkem pracovní pozice následovně:

neodpovídá 1, odpovídá 3, převyšuje 5, tedy na škále 1 až 5.

Z hodnocení jednotlivých způsobilostí vyplynou silné a slabé stránky zaměstnance. Na eliminaci slabých stránek se pracuje celý následující rok, aby se mohl při dalším rozvojovém rozhovoru posoudit nový aktuální stav zaměstnance. Z rozvojového rozhovoru vzejde podklad pro spolupráci s ostatními zaměstnanci, tzv. individuální plán rozvoje. IPR sestavuje nadřízený s podřízeným také za pomoci podkladů, které získal z oddělení RaV. Mezi dva zásadní dokumenty, o které se nadřízený opírá při výběru způsobu pomoci podřízenému je, report o rozvojových aktivitách, které jedinec v průběhu roku absolvoval, a katalog vzdělávání na následující rok. Katalog vzdělávání obsahuje vzdělávací aktivity s popisem cílů, ke kterým má každá aktivita vést, a s cenou na trhu, případně s cenou, za kterou může být zrealizována interními lektory a interně přeúčtována.

Vše je zapsáno do formuláře IPR, který zašle nadřízený v elektronické formě oddělení rozvoje a vzdělávání.

Formulář IPR prošel od svého zavedení do společnosti následujícím vývojem: Nejprve obsahoval položky: oblasti možných zlepšení, popis současné situace, cíl pro příští rok, prioritu rozvojové aktivity, předpokládané náklady.

V roce 2006 byl formulář upraven novým manažerem pro rozvoj a vzdělávání tak, aby byl více nápomocen při stanovování způsobu naplnění rozvojových potřeb.

Formou roletky je v excelovském souboru na listu IPR výběr například z PC kurzů, z nabídky interních kurzů oddělení sestávajícího z lektorů tzn. oddělení, které primárně organizuje a realizuje edukaci zákazníků společnosti. V rámci kurzů poskytovaných zaměstnancům společnosti se soustřeďuje na měkké dovednosti jako je asertivita, přijímání a podávání zpětné vazby či time management. Z jazykového vzdělávání jsou na výběr kurzy angličtiny, němčiny, ruštiny, španělštiny. Mezi

nabízené odborné kurzy patří six sigma, personalistika, základy marketingu, účetnictví nebo pracovní právo. V rámci elektronických kurzů jsou jak kurzy, které pokrývají potřeby školení plynoucí ze zákona v oblasti bezpečnosti práce, požární ochrany a školení řidičů, tak i školení angličtiny v různých znalostních úrovních a balík školení nazývaný PC řidičák, který obsahuje řadu kurzů, např. kurz excelu a wordu. Do sloupečku označeného jako osobní pak může vepsat hodnotitel po domluvě s nadřízeným jakoukoli vzdělávací nebo rozvojovou aktivitu, včetně koučování nebo výcviku koučů.

V excelovském sešitu je jeden z listů věnován pouze výtahu z katalogu vzdělávání. Položky uvedené v nabídce roletek na listu IPR jsou zde uvedeny včetně předpokládané ceny.

Od roku 2006 formulář IPR obsahuje identifikaci hodnoceného, tzn. vlastníka individuálního plánu rozvoje: osobní číslo, jméno a příjmení, nákladové středisko, a také zařazení v rámci modelu kompetencí do příslušné job family.

Nadřízený společně s zaměstnancem oddělení RaV stanoví, jakými prostředky, kdo, za kolik a kdy pomůže členům z jeho týmu při naplňování jejich individuálního plánu. Časový sled vzdělávacích aktivit se řídí prioritami jednotlivců a také možností realizace navržené aktivity. Takto sestavený IPR pro daný rok je vyhotoven ve dvou originálech, podepsán nadřízeným i podřízeným. Každá strana si nechává jeden originál. Nadřízený u sebe archivuje IPR svých podřízených a má je v daném roce k dispozici pro případný audit. Oddělení rozvoje poté, co ukončí rozhovory se všemi vedoucími zaměstnanci o IPR a také o potřebách rozvoje celého týmu, má podklady pro sestavení celoročního vzdělávacího a rozvojového plánu zaměstnanců společnosti, pracujících na pozici mistr a výše. Dle plánu pak organizuje vzdělávací aktivity.

Témata rozvojového rozhovoru někteří manažeři vnáší také do kvartálních pohovorů. Důvodem je zhodnocení čtvrtletního rozvoje jedince. Z oddělení vzdělávání a rozvoje mají vedoucí zaměstnanci k dispozici čtvrtletně aktualizovaný „Report o absolvovaných rozvojových aktivitách“, na nichž se oddělení vzdělávání podílelo. Některé rozvojové aktivity, jako např. koučování nadřízeným, nejsou zaznamenávány v SAPu do modulu vzdělávání, a tudíž nejsou obsaženy v čtvrtletním ani ročním reportu, který je z údajů ze SAPu připravován oddělením vzdělávání a rozvoje. Report obsahuje cenu jednotlivých zrealizovaných aktivit

vzdělávání a rozvoje, a tak má nadřízený přehled o čerpání finančních prostředků všech členů svého týmu.

Finanční prostředky jsou plánovány na jednotlivce, a to dle kompetenční matice. Každé job family mají své ocenění, které slouží pro vytvoření rozpočtu na vzdělávací a rozvojové aktivity pro jednotlivce. Každý zaměstnanec pracující v pozici mistr a výše má tudíž každoročně naplánovaný na svoje vzdělávání svůj rozpočet. Pokud v rámci jednoho týmu a jednoho kalendářního (fiskálního) roku nejsou a nebudou prostředky jednice z nějakého důvodu čerpány může je nadřízený využít ve prospěch jiného člena týmu, včetně sebe. Počet zaměstnanců, pro než je tvořeno IPR, se ročně mění, pohybuje se kolem 400. V roce 2010 již není uplatňován princip hodnocení „hodnotí ten, kdo již sám byl hodnocen svým nadřízeným“, ačkoli při zavádění hodnocení byl tento princip používán. Oddělení RaV stanovilo období, ve kterém mají rozhovory proběhnout. Je určen termín, dokdy mají proběhnout rozhovory mezi zástupci oddělení RaV a vedoucími zaměstnanci, aby byl včas sestaven z individuálních plánů rozvoje celkový rozvojový plán na další rok.

Žádná ze tří dceřiných společností nepoužívá nástroj, který by zohledňoval, jak výsledky hodnocení výkonu, tak i kompetencí.

Identifikované skupiny zaměstnanců a rozvojových programů

Klíčoví zaměstnanci

Zaměstnanci, kteří jsou označení jako klíčoví, mají na kurzy dle svého výběru přiděleno 5000Kč. Tato částka je nad individuální roční rozvojový rozpočet; může být využita na cokoli. Kupříkladu jedna zaměstnankyně si pravidelně z této částky hradí kroužek keramiky. Tvořivá práce s hlínou je pro ni relaxace, čerpání nové energie do jiných aktivit, včetně pracovních. Většina zaměstnanců však částku 5000Kč využívá pro úhradu dražšího kurzu nebo konference, který obsahově navazuje na jejich současnou náplň práce či dočasné projekty. Absolvují tak rozvojovou aktivitu, kterou by si z důvodu omezeného rozpočtu na vlastní IPR nemohli dovolit. Aby zaměstnanec mohl být zařazen mezi klíčové zaměstnance, musí splňovat následující podmínky:

- vede úspěšně pracovní tým;
- je nositelem výrobního, obchodního, technicko-organizačního KNOW HOW;
- je správcem rozpočtu svěřené oblasti;

- působí minimálně rok ve společnosti, trvale dosahuje velmi dobrých pracovních výsledků.

Po několika letech, kdy je pro určení klíčových zaměstnanců používán výběrový klíč popsaný výše, každý zaměstnanec zastávající určitou pracovní pozici předpokládá, že musí být automaticky také klíčovým zaměstnancem, ačkoli jeho dosavadní znalosti tomu neodpovídají.

V roce 2009 je identifikováno 140 klíčových zaměstnanců a rok později 143. Mezi klíčové zaměstnance patří všichni členi vrcholového vedení, 28 zaměstnanců z oblasti obchodu a marketingu, 64 (v roce 2010 pak 67) zaměstnanců z oblasti výroby a 38 zaměstnanců z ostatních oddělení. I v ostatních letech tvoří klíčoví zaměstnanci přibližně 10 % z celkového počtu zaměstnanců společnosti.

Klíčoví zaměstnanci jsou většinou mezi přednášejícími v interní AKADEMII, jejímž cílem je seznámení nových zaměstnanců s odděleními a s fungováním společnosti. Několikadenní cyklus přednášek zahajuje generální ředitel, který představuje misi, vizi a strategii společnosti. Následují ředitelé obchodu, marketingu a financí, kteří přibližují činnosti v jimi vedených částech společnosti. Následná, taktéž dvoudenní, část, která je zaměřena na seznámení se s výrobou, při němž jsou představovány řediteli závodu vybrané výrobní procesy a výrobky, je spojena s prohlídkou závodu.

Rozvojový program Medikální kompetence obsahuje základní údaje o společnosti. V sudých letech 2008, 2010 je zaměřen na získání a ověření znalosti výrobků společnosti a jejich použití. Zaměstnanci jsou v rámci znalostí rozděleni do několika kategorií. Základní medikální způsobilost, kterou lze od roku 2009 absolvovat formou e-learingového školení nebo formou prezenční, obsahuje obecné údaje o výrobcích. Zaměstnanci jsou rovněž seznámeni s tím, na které kolegy, respektive oddělení, se obrátit, budou-li potřebovat odbornou radu, jak postupovat v případě svých vlastních zdravotních potíží nebo potíží svých rodinných příslušníků a známých. Prezenční školení pro dělnické profese byla v roce 2010 zaměřena na zdravotnickou vybavu dovolenou a na informace, kde konkrétní zdravotnické výrobky lze zakoupit. V roce 2012 byli dělníci seznamováni s použitím výrobků, které sami vyrábí. Lektoři - zdravotnický personál operačních sálů nemocnice, vysvětlovali, jak je která část operačního krytí nebo medikálního setu důležitá, jak některé kvalitativní nedostatky mohou negativně ovlivnit průběh operace. Cílem bylo

nejen seznámení se samotným použitím výrobků, ale také s dopady nekvalitních výrobků na pacienta při lékařském zákroku. Vyzdvihována byla důležitost takových detailů, jako je správné nalepení panáčka na operační krytí, tzn. důležitost práce dělnice, která u pásu celý den monotónně lepí na přijíždějící balíky, jeden druhu nálepky a musí jej umístit pokaždé stejně, správně.

Vyšší znalostní úroveň medikální kompetence je určená zaměstnancům, kteří přijdou do styku se zákazníky společnosti, tj. oddělení obchodu, marketingu, call centra. Nejvyšší znalostní úroveň školení je určena obchodním reprezentantům – specialistům. K dispozici v průběhu 3 měsíců mají 86 studijních materiálů a zaměstnanci, kteří mají IPR, se mohou účastnit i prezenčních školení, která jsou vedena primárně za účelem vstupního zaškolení obchodních reprezentantů.

V lichých letech 2009 nebo 2011 je program medikální způsobilosti opět povinný pro všechny zaměstnance a je zaměřen na získání či osvojení znalostí a dovedností spojených s poskytováním první pomoci. Tato část programu není obsahově členěna do znalostních úrovní. Zaměstnanci s přístupem k internetu si mohou zvolit formu školení. Mohou absolvovat prezenční kurz s praktickým nácvikem nebo se mohou se vzdělat pouze teoreticky, e-learningovým kurzem první pomoci. Klíčoví zaměstnanci nejsou za tuto lektorskou činnost nijak odměňováni, sdílejí své znalosti s ostatními v pracovní době, v rámci svých pracovních povinností.

Talent management

Ve společnosti je realizován již několik let program Talent management. Zpočátku byl organizován napříč dceřinými společnostmi působícími v Evropě. Z jeho účastníků vzešel jak nynější ředitel obchodu, tak i finanční ředitel společnosti působící v ČR. Od roku 2010 je program vyhlašován jednou za dva roky, a to jako dvouletý a jen pro zaměstnance společností podnikajících v České republice a na Slovensku. Do programu Talent managementu se může přihlásit zaměstnanec prostřednictvím nominace ze strany svého nadřízeného. Iniciativu musí vyvinout zaměstnanec sám. Tímto je již od samého počátku program jedinečný. Všichni účastníci jsou vnitřně motivováni k participaci. Účastník není osloven a vybrán společností, tak jak je tomu ve všech společnostech, které se účastnily projektu „Benchmarmingu 2012 – rozvojové programy a nástroje pro měření efektivity vzdělávání organizovaného pod záštitou společnosti GE Money Bank. Mezi podmínky, které musí uchazeč o účast v programu talent managementu ve vybrané

společnosti splnit, patří neabsolvování tohoto programu v minulosti, zaměstnanecký poměr v délce trvání do tří let a věk do 40 let. Přihlášení jsou pozváni na jednodenní assesment centre, kde jsou sledovány mimo jiné např. komunikační dovednosti a týmovost, prostřednictvím hraní rolí a plnění úkolů. S každým nominovaným vede rozhovor pětičlenná porota, která se skládá z ředitele lidských zdrojů, manažera pro rozvoj a vzdělávání, manažera interní akademie, manažera pro odměňování a personální controlling, personalistky, která zastřešuje program Talent managament. Porota zjišťuje konkrétní motivátory pro absolvování programu talent management, účastníkův výběr mentora a oblast rozvoje. Mezi podmínky zařazení do programu patří také výběr a souhlas mentora, s kterým bude účastník programu Talent management řešit některý z úkolů nebo projektů, který pomůže mentorovi v jeho práci nebo bude prospěšný pro společnost. Komunikaci mezi mentorem a potenciálním účastníkem před zahájením programu zprostředkovává specialista oddělení lidských zdrojů, který celý program organizuje. Vytipovaní mentoři hodnotí projekty na kterých by chtěli uchazeči o účast v programu pracovat. Omezujícím faktorem může být pro uchazeče velký počet zájemců o memorování jedním, konkrétním, vybraným mentorem, jehož časová kapacita nestačí pokrýt všechny požadavky. Při výběru uchazečů do programu hraje roli mimo jiné také týmový duch každého jednotlivce, protože celá skupina se několikrát do roka schází a je nutná spolupráce jednotlivých členů při realizací tréninků. Program má od 10 do 12 účastníků. Pravidelně se stává, že není vyhověno několika žadatelům o účast v programu. Každému neúspěšnému žadateli o účast je dána individuální zpětná vazba. Na program Talent management jsou plánovány prostředky centrálně, odděleně od ostatních zdrojů a spravuje je personalistka společnosti.

V průběhu programu absolvují účastníci sérii školení a tréninků s pečlivě vybranými lektory. Dále schůzky s mentorem, které vedou ke zdárnému ukončení úkolu nebo projektu, který je na závěr programu prezentován představenstvu. Skladba tréninků a školení pro účastníky Talent managementu je vždy, pro každou skupinu, jedinečná. Program pro každou skupinu je utvářen na základě výstupů z assesment centre. Navíc jsou všichni vybraní účastníci osloveni s žádostí o specifikaci svých individuálních rozvojových potřeb a přání. Program samotný je výsledkem harmonizace přání, požadavků a rozvojových potřeb účastníků na jedné straně a kompromisem mezi potřebami společnosti a finančními prostředky určenými na Talent management na straně druhé. S absolventy programu se však dále

systematicky nepracuje. Není pro ně připraven žádný další rozvojový program, nepočítá se s nimi v rámci nástupnictví.

Následovnictví - nástupnictví

Z rozhovorů s vedoucími zaměstnanci společnosti vyplynulo, že se neřeší koncepčně, napříč celou společností, následovnictví. Pouze někteří osvícení vedoucí zaměstnanci si vychovávají mezi svými podřízenými následovníky, aniž by následovníci o tom věděli. Oddělení lidských zdrojů tuto problematiku neřeší.

Diskuse k dílčímu cíle č.1

Na základě polostrukturovaných rozhovorů se zástupci tří dceřiných společností jedné mezinárodní společnosti je popsána charakteristika systému hodnocení výkonu a rozvoje. Systém hodnocení je vizualizován obrázkem, který obsahuje jednotlivé prvky systému hodnocení a jejich časovou návaznost v průběhu jednoho roku.

Bylo zjištěno, že společnosti používají k hodnocení výkonu propracované nástroje. K záznamu hodnocení používají vlastní, na míru vytvořený PMS. Klíčové cíle a aktivity, za které jsou jednotlivci hodnoceni, jsou kaskádovány ze strategických cílů společností prostřednictvím BSC. Hodnocení výkonu probíhá na všech stupních řízení, ve všech odděleních, i když mezi systémem hodnocení pro dělnické pozice a systémem hodnocení pro ostatní zaměstnance je rozdíl. Systém hodnocení dělnických pozic se mezi jednotlivými výrobními závody liší. V této disertační práci nejsou specifika hodnocení dělnických pozic obsažena, ani nebyla blíže zkoumána. Při plnění dílčího cíle č. 1 byl hlavní zřetel brán na systém hodnocení výkonu zaměstnanců mimodělnických pracovních míst.

Společnost k hodnocení kompetencí, které nazývá způsobilostmi, používá excelovské formuláře. Hodnocení kompetencí probíhá jednou ročně. Výstupem z hodnocení kompetencí je roční rozvojový plán. Roční rozvojový plán je stanoven jak na úrovni celé společnosti, tak i na úrovni jednotlivce a je také na jednotlivce rozpočtován. Dle pracovního zařazení se odvíjí výše ročního rozpočtu jednotlivce na rozvoj a vzdělávání. V rámci ročního cyklu hodnocení kompetencí předchází hodnocení způsobilostí ještě hodnocení nadřízených. Výstup z hodnocení nadřízených by měl být impulsem pro hodnocené nadřízené, kteří by si měli sami, uvědoměle a dobrovolně, vzít z hodnocení svými podřízenými ponaučení a pracovat

na sobě. Výstup mohou přetransformovat do podoby rozvojové aktivity zakomponované do svého rozvojového plánu pro následující rok či léta. Ve společnosti neexistuje nástroj, který by využil výsledků jak hodnocení výkonu, tak i hodnocení kompetencí.

Vzhledem k tomu, že hodnocení kompetencí úzce navazuje na rozvojový plán společností a ovlivňuje rozpočtově i obsahově rozvojové aktivity, je při plnění dílčího cíle č. 1 věnována pozornost i specifickým skupinám zaměstnanců a programům. Programy připravované a realizované jsou rovněž finančně náročné a obsahově propojené s individuálními rozvojovými plány. Z rozhovorů vyplynulo, že ve společnosti je identifikována skupina zaměstnanců, jejíž členové jsou nazýváni klíčovými zaměstnanci. Přesně daná pravidla však umožňují, aby mezi klíčové zaměstnance byl zařazen i jedinec, který formálně všechny podmínky splňuje, ale jehož znalosti nemusí ještě plně odpovídat kompetenčním požadavkům na místo, které zastává. Podíl klíčových zaměstnanců se pohybuje kolem 10 %.

Ve společnosti existuje dvouletý program nazvaný Talent management, který je určen zaměstnancům všech třech společností, jejichž zástupci byli v rámci naplňování cíle č. 1 osloveni a byl s nimi veden rozhovor. Zaměstnanci se sami hlásí o účast v programu a jejich nominaci schvaluje přímý nadřízený. Tento přístup je na poměry zaměstnavatelů v České republice zcela jedinečný. Zaručuje, že se programu účastní pouze sebemotivovaní zaměstnanci. Nominovaní prochází výběrovým řízením v podobě assessment centra. Společnost se systematicky nevěnuje následovnictví, následovnictví. Této problematice přikládají váhu pouze někteří vedoucí zaměstnanci. Sami si vytipovávají a vychovávají své následovníky. V rámci výsledků dílčího cíle č. 1, byly zodpovězeny výzkumné otázky č. 1 až 4.

Výsledky dílčího cíle č. 2

Dílčí cíl č. 2 Analýza používání nástroje hodnocení, zohledňující vztah mezi kompetencemi a výkonem v různě velkých společnostech napříč různými obory, od finančnictví po výrobu.

Pro splnění dílčího cíle č. 2 byl sestaven, otestován a následně upraven dotazník, který je zároveň i osnovou polo strukturovaného, řízeného rozhovoru. Díky testování dotazníku a prostřednictvím rozhovoru se zástupcem malé společnosti jsem zjistila, že nástroj není uplatnitelný v malých společnostech. To vyplynulo také

z následných rozhovorů s respondenty představující velké společnosti. Dle respondentů se dá u malých společností předpokládat vzájemná znalost zaměstnanců, vycházející z každodenního pracovního styku, nezakládající potřebu práce s nástrojem hodnocení tohoto typu. Mezi největší bariéry užití nástroje patří neexistence hodnocení kompetencí či způsobilostí, dále neochota investovat do rozvoje zaměstnanců, a tudíž neexistence prostředků, které by mohly být dle nástroje efektivněji realokovány. Předpokládám, že stejné překážky, které brání zavedení nástroje v malých společnostech, budou bránit zavedení a využívání nástroje také ve středně velkých společnostech, tj. do 250 zaměstnanců, a to na základě dvou rozhovorů. Ani v jednom z rozhovorů se zástupci dvou středně velkých společností nebyly otázky týkající se bariér při zavádění nástrojů jednoznačně a zároveň publikovatelně zodpovězeny. Nicméně rozhovory potvrdily můj předpoklad, že s rostoucím počtem zaměstnanců se zvyšuje potřeba jejich kategorizace na základě dosahovaných výkonů a současných i potenciálně dosažitelných kompetencí. Po zmíněných rozhovorech s respondenty zastupujícími malé a střední společnosti jsem se zaměřila již jen na společnosti velké. Vytipovala jsem velké společností, u nichž jsem na základě referencí a osobních formálních i neformálních vztahů se zaměstnanci předpokládala ochotu podělit se o názory. Měla jsem na zřeteli dosažení cíle této disertační práce.

Následovala osobní setkání se zástupci společností s prosbou o spolupráci a také rozeslání žádostí zástupcům vytipovaných společností, vyzývajících k participaci na hodnocení možností implementace nástroje hodnocení v jejich organizaci. Telefonické kontaktování písemnou žádostí oslovených zástupců vytipovaných společností nevedlo k rozhovorům, které by přispěly k dosažení vytýčeného cíle. Proto nejsou dále zmiňovány. Řízené, polostrukturované rozhovory byly vedeny od roku 2010 do roku 2013. Vzhledem k tomu, že počet společností s jejichž vedoucími zaměstnanci a zaměstnanci odpovědnými za rozvoj a vzdělávání dosáhl nízkého počtu, a zároveň vzhledem k tomu, že společnosti nechtějí zveřejnit všechny skutečnosti, jsou odpovědi dotazovaných zpracovány volně, viz níže.

Rozsah identifikace společnosti za účelem publikování byl odsouhlasen při rozhovoru samotném. Z etických důvodů jsou uváděny jen ty identifikující údaje, s jejichž publikováním zástupci společností výslovně souhlasili. Rozsah údajů poskytovaných jednotlivými společnosti se značně liší. V této práce u každé ze

společností uvádím vždy plný rozsah poskytnutých informací, odsouhlasených k publikování.

Přepis záznamů rozhovorů doplněný o získané materiály od respondentů.

1. společností je zahraniční společnost působící v sektoru služeb. Počet zaměstnanců společnosti se v rámci jednotlivých let pohybuje kolem 20. Je proto v jednom roce zařaditelná mezi střední a následný rok mezi malé společnosti. V okamžiku vedení rozhovoru byl počet zaměstnanců 17, s majitelkou 18, a tudíž je v rámci disertační práce mezi společnost zařazena společnosti malé. Rozhovor byl veden s majitelkou. Ta zná všechny svoje zaměstnance osobně, sama je vybírala, osobně vedla přijímací výběrové řízení skládající se z osobního rozhovoru a praktické části, ve které uchazeč musí prokázat dovednosti potřebné pro výkon práce na dané pracovní pozici. Hodnocení výkonu se provádí na měsíční bázi a je spojené s odměňováním. Jedním z hlavních kritérií hodnocení je spokojenost klientů, které zaměstnanec obsloužil, jejich počet a rozsah provedené práce pro klienta. Respondentka je s některými vybranými zákazníky v pravidelném kontaktu. Případné výkyvy v kvalitě práce odvedené zaměstnancem řeší okamžitě. Společnost nepodporuje rozvoj dovedností zaměstnanců, neboť do pracovního poměru příjme jen ty, jejichž dovednosti a komunikační schopnosti jsou již na vyhovující úrovni. Respondentka nevidí důvod, proč by měla vést jakýkoli písemný záznam o dovednostech a schopnostech svých zaměstnanců a jejich rozvoji. Na jejich rozvoj nevynakládá žádné prostředky a v této zaměstnanecké politice chce i nadále pokračovat. Má vytipované zaměstnance, kteří by v budoucnu mohli zastávat odpovědnější práci, rozhodně však nemohou být zařazeni dle existujících definic mezi talenty nebo následovníky.

2. společností je mezinárodní společnost obchodující s palivem. Společnost lze zařadit mezi středně velké společnosti. Ředitel pro lidské zdroje má jen jednoho zaměstnance na poloviční úvazek, který se stará o organizaci vzdělávání. Oddělení rozvoje a vzdělávání neexistuje. V rámci České republiky má společnost málo zaměstnanců na pozicích, pro které by mělo smysl zavádět navrhovaný způsob hodnocení. Rozvojové programy jsou pro všechny stejné, vždy napříč odděleními bývají nabízeny aktivity, účast je na bázi dobrovolnosti. Zaměstnanci se sami hlásí

na odborná školení potřebná pro výkon jejich práce. Společnost nemá individuální plány rozvoje. Výkon zaměstnanců je pravidelně hodnocen. Model hodnocení je pro ně v současné situaci nepoužitelný.

3. společnost je mezinárodní výrobní a obchodní společností s obuví, jedna ze dvou oslovených obuvnických společností. Používá model kompetencí a hodnotí pravidelně pracovní výkon. Pro hodnocení používají nadřízení zaměstnanci matici, do níž zařazují své podřízené na základě jednoduchého klíče, a to buď splňuje, nebo nesplňuje, ať se jedná o kompetence, nebo výkon. Jediné, čeho se mají hodnotitelé držet, je povinné procentuální rozdělení zaměstnanců mezi čtyři kvadranty s tím, že procento není dáno pro jednotlivé kvadranty fixně, ale jako rozmezí. Tak, jak je uvedeno v tabulce Tab. 5.

Tab. 5: Procentuální distribuce hodnocení a základní rysy chování, které lze od zaměstnance očekávat (Zdroj: vlastní práce)

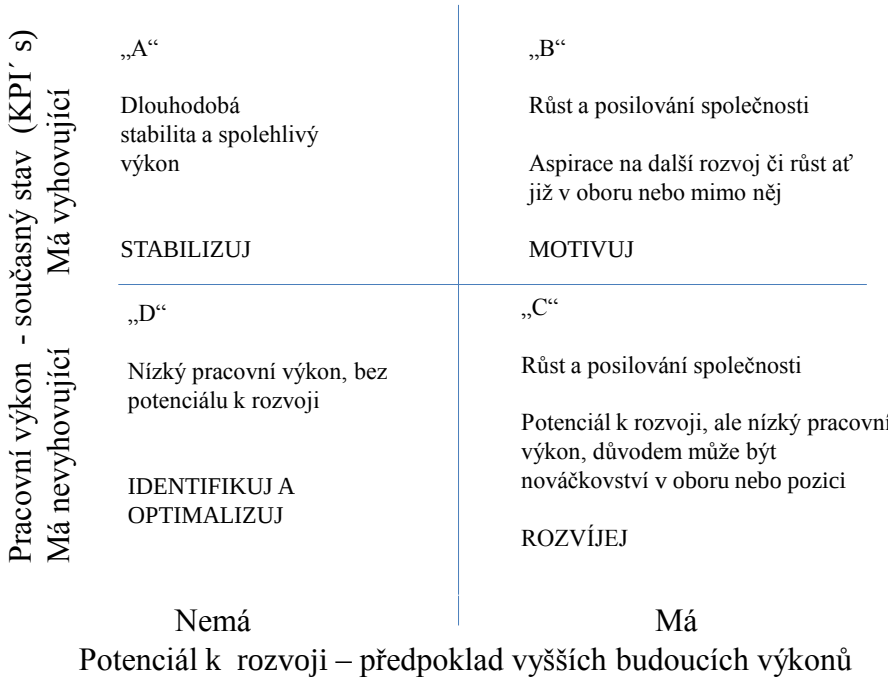
Označení kvadrantu	Povinná distribuce hodnocení [%]	Jaké chování lze od zaměstnance očekávat	Doporučené personální opatření vůči zaměstnanci
A	65 až 75	Stabilita výkonu	Stabilizuj
B	5 až 15	Aspirace na další rozvoj či růst ať již v oboru nebo mimo něj	Motivuj
C	0 až 5	Potenciál k rozvoji	Rozvíjej
D	5 až 15	Nízký pracovní výkon	Identifikuj a optimalizuj

Obecně rozložení procent záleží na tom jakou má společnost podnikatelskou strategii, na stáří organizace a fázi vývoje, na tom, v jak inovativním prostředí společnost podniká.

Díky hodnocení zaměstnanců dle dvou měřítek lze sestavit matici, která má čtyři kvadranty, viz Obr. 10.

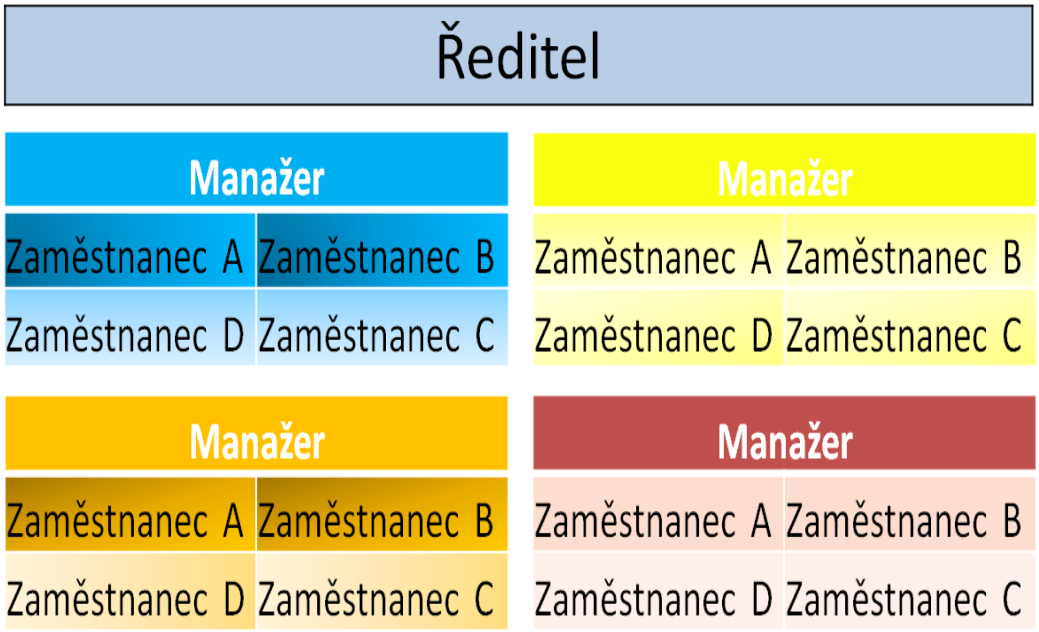
Procentuální zastoupení zaměstnanců v jednotlivých kvadrantech je dáno podnikatelskou strategií, stářím organizace, inovačním prostředím, vývojovou fází, ve které se společnost nachází.

Ke stabilizaci bývá určeno 65 až 75 % populace, aspiraci na další rozvoj mívá 5 až 15 %, v kvadrantu s nízkým výkonem a vysokým potenciálem jsou zaměstnanci vhodní k dalšímu rozvoji a tvoří 5 až 15 %. Zbytek populace, pohybující se do 5 %, je nutné identifikovat a jeho stav optimalizovat.



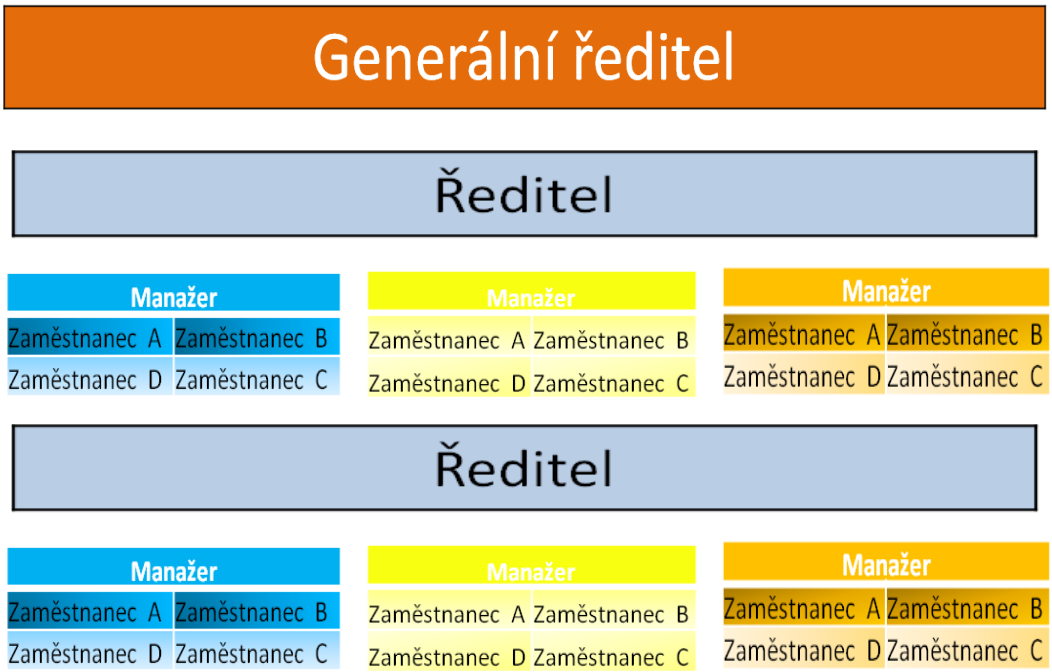
Obr. 10: Čtyřkvadrantová matice (Zdroj: vlastní zpracování materiálů společnosti)

Vhodným seřazením lze získat přehled nejen o jednom týmu, jednom oddělení, ale i o zařazení zaměstnanců jedné divize, jak ilustruje Obr. 11 Rozdělení zaměstnanců divize



Obr. 11: Rozdělení zaměstnanců divize (Zdroj: vlastní zpracování materiálů společnosti)

Obdobným způsobem lze získat přehled o celé společnosti, jak dokladuje obrázek Obr. 12.



Obr. 12: Rozdělení zaměstnanců společnosti (Zdroj: vlastní zpracování materiálů společnosti)

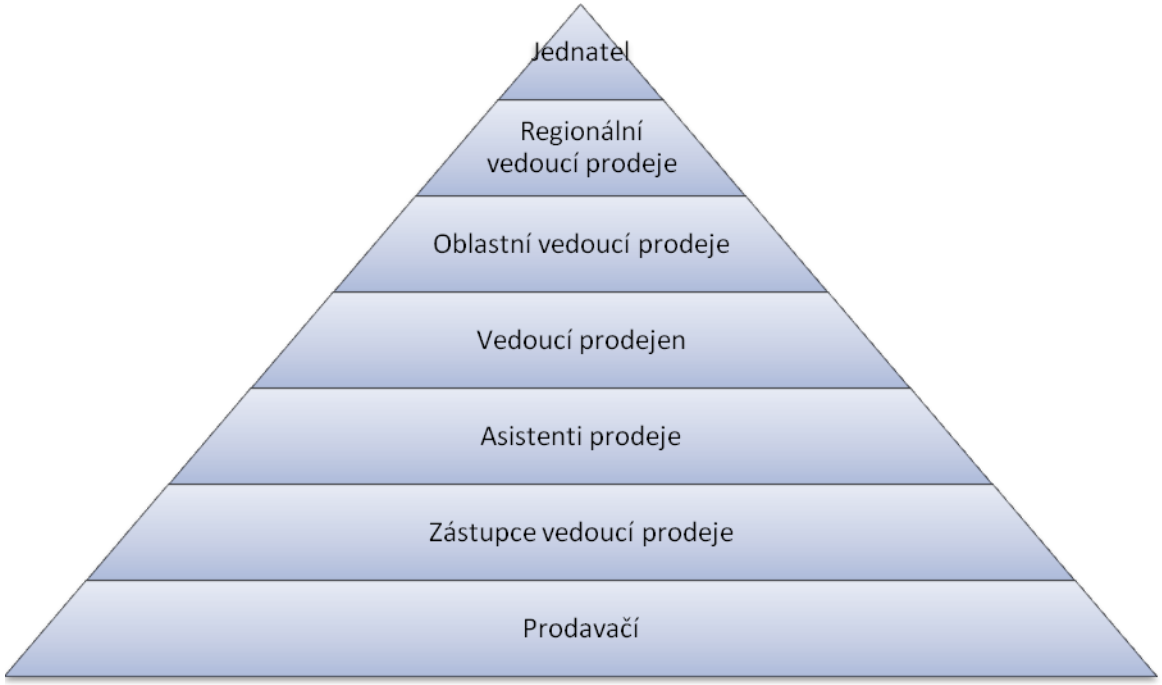
Společnost identifikuje klíčové zaměstnance. Má rozvojové programy zaměřené na talentované zaměstnance. Zaměstnává interní lektory, kteří trénují především zaměstnance pracující přímo v obchodech s obuví.

4. společností je mezinárodní společnost nakupující a prodávající obuv, druhá ze dvou oslovených obuvnických společností. Nástroj hodnocení shledal zástupce společnosti jako použitelný, a to přímo v té podobě, jak mu byl představen. Vzhledem k tomu, že ve společnosti je již úspěšně zaveden a praxí prověřen jiný systém hodnocení a nástrojů, nevidí důvod ke změnám, a tudíž ani k implementaci navrhovaného nástroje.

Společnost podniká v oblasti maloobchodu s obuví jak v České republice, tak i a na Slovensku. V těchto dvou zemích zaměstnává téměř 800 zaměstnanců. Mateřská společnost sídlící v Německu nastavila procesy týkající se lidských zdrojů i pro své dceřiné společnosti. Rozvojové a vzdělávací aktivity jsou jednoduše a jasně definovány. Jejich obměna je možná pouze v souvislosti s jiným legislativním rámcem podnikání, zejména pak v oblasti zákoníku práce. Česká část je rozdělena na dvě divize.

Dle respondentky: "Jedna divize generuje čísla. Sem patří obchodní oddělení, marketing, expanze, rozvoj lidských zdrojů. Druhá divize kontroluje čísla. Ve druhé jmenované divizi je finanční oddělení, kontroling, revizoři, auditoři, personalisté a mzdové účetní.“ Dotazovaná byla ochotná sdělit a publikovat

informace pouze za část divize, kterou označila za divizi generující čísla. Její struktura je naznačena obrázkem Obr. 13.



Obr. 13: Schéma struktury složení zaměstnanců v divizi, kde početně převažuje obchodní oddělení. (Zdroj: vlastní práce dle materiálů společnosti)

Zástupci vedoucí prodeje a prodavači pracují jen na částečný úvazek v různém rozsahu od 0,5 do 0,9. Tito zaměstnanci tvoří téměř 60 % všech zaměstnanců.

Asistenti prodeje jsou potenciálními vedoucími prodejny. To jsou ti, kdož jsou zařazeni do programu, který je chápán jako talent management.

Vedoucí pozice jsou obsazovány z interních zdrojů. Vedoucí zaměstnanci nejprve sami prošli pozicemi na nižších stupních organizační struktury, a pokud tam byli úspěšní, mohli postoupit na kariérním žebříčku v rámci společnosti výše. Úspěšnost znamená v prvé řadě výkonnost. Výkon je hodnocen 5 kritérii. Některé z kritérií jako je například obrat je měřeno a hodnoceno na denní bázi. Jiná kritéria mají periodicitu hodnocení až půl roku.

Půlroční cyklus mají rozhovory, při nichž si dává vzájemnou vazbu nadřízený s podřízeným. Rozhovory probíhají v lednu a v červenci. Respondentka zdůrazňuje především uplatňování principu transparentnosti hodnocení a vysokou míru informovanosti nadřízeného, hodnotícího, založenou na úzkém pracovním vztahu s podřízenými, tedy hodnocenými zaměstnanci.

Díky dobrému hodnocení může zaměstnanec během 2 až 3 let dosáhnout postupu. Většina tréninku probíhá on the job. Teprve na vyšších pozicích, tzn. vedoucí prodejny, jsou zaměstnanci školeni také v oblastech soft skills, jako je motivace zaměstnanců, komunikace.

Individuální plány rozvoje jsou tvořeny pouze pro regionální vedoucí prodeje a jednatele. Individuální plány rozvoje sestavuje zástupce oddělení s přímými nadřízenými.

Individuální koučink nemá žádný ze zaměstnanců.

„Personální záležitosti dělají vedoucí zaměstnanci sami. Vzhledem k tomu, že sami prošli výcvikem on the job, mají jasnou představu o kompetenčních požadavcích kladených na jednotlivé pozice a o požadavcích na výkon," cituji respondentku.

Teprve jestliže zaměstnanec s vysokým výkonem, na stávající pozici, dosáhl díky rotaci a on the job trainingu zhruba stoprocentní úrovně v potřebných kompetencích pro výkon dané práce, začíná u něho vedoucí zaměstnanec podporovat také i jiné kompetence potřebné pro vyšší pozici.

Téměř všichni zaměstnanci zastávající pracovní místa vedoucích prodejen mohou být považováni jak za klíčové zaměstnance, tak i za talenty, ale také za následovníky. Pro tuto část společnosti je obsah pojmu talent a následovník identický. Všechny talenty vede společnost jako manažerské talenty.

Knowledge management je dotazovaným vedoucím zaměstnancem oddělení lidských zdrojů chápán pouze jako jednorázový projekt, který pilotně proběhl jen v České republice. Měl formu šampionátu, ve kterém byly obsaženy prvky zábavy.

5. společností je mezinárodní společnost vyrábějící elektroniku. Zástupce výrobce elektroniky, velké společnosti, vidí nástroj hodnocení jako použitelný. Vzhledem k tomu, že ve společnosti je většinová část rozvojových programů nařízena a unifikována ze strany mateřské společnosti, a to napříč všemi dceřinými

společnostmi, je využitelnost nástroje hodnocení pro alokaci finančních prostředků určených k rozvoji zaměstnanců omezená. Snaha o standardizaci ze strany mateřské společnosti zasahuje až do výběru dodavatelů rozvoje a vzdělávání. Dle respondentky to paradoxně vede k nepřenositelnosti idejí některých programů, a to pro neochotu přizpůsobit program ryze specifickým podmínkám dceřiných společností.

V minulosti byli zaměstnanci společnosti na základě několika měřítek rozdělováni do kategorií, pro něž platily specifické režimy personální práce.

Jako podmínku uplatnitelnosti nástroje hodnocení, na základě vlastních zkušeností, vidí respondentka v tom, že hodnotitelé sami budou mít v měřítcích hodnocení výkonu rozdělení svých podřízených do daných skupin. Hodnotitelé, tj. vedoucí zaměstnanci, by pak měli být hodnoceni za dodržení předem daného procentuálního rozdělení svého týmu do jednotlivých kategorií.

6. společností je mezinárodní společnost s dceřinou společností působící v České republice, a to v oblasti finančnictví. V České republice čítá 3300 zaměstnanců a hodnocení zaměstnanců provádí pravidelně. Vysoce diverzifikovaná společnost celosvětově zaměstnává více než 300 000 zaměstnanců.

Ačkoli nepoužívá kompetenční model k hodnocení zaměstnanců, má identifikováno pět hodnot, které sleduje a hodnotí

1. *odbornost*
2. *externí zaměření,* tj. schopnost zacílit na zákazníka, zohledňovat při svém konání to, co se děje na trhu,
3. *zapojení*, tj. leadership, engagement, týmová práce a interaktivita
4. *srozumitelnost,* tj. způsob komunikace, naslouchání, organizovanost
5. *odvaha a představivost,* tj. kreativita, přinášení inovací, odvaha promluvit, odvaha jít do rizika realizovat neznámé projekty, vyzkoušet nové.

Ke každé hodnotě jsou specifikované kotvy chování, které definují, na které úrovni managementu je projevované chování hodnocené jako nedostačující, splňující nebo překračující očekávání.

Hodnocení výkonu

Výkonová kritéria jsou stanovena na začátku kalendářního roku. Strategické cíle zohledňují jak čtyři perspektivy BSC, tak navíc ještě i „Compliance“ a kaskádovitě se rozpadají až na KPI jednotlivců. Ve společnosti se používá pouze anglický termín, který lze do češtiny přeložit jako „dodržování“. Jelikož se společnost pohybuje na velmi regulovaném trhu a je neustále dozorována, jakékoli překročení pravidel, ať již právního předpisu, nebo jen interních pravidel, by mohlo vést k poškození dobrého jména společnosti. Proto mezi hodnocená kritéria výkonu je zahrnuta také složka „*Compliance*“. Hodnotí se, „jak bylo výkonu dosaženo“. Kupříkladu zaměstnanci v oddělení lidských zdrojů mají mezi kritérii hodnocení „procento soudních sporů“. Škála hodnocení výkonu má jen tři hodnoty, a to: nesplňuje očekávání, splňuje očekávání a nejvyšší hodnocení je překračuje očekávání. Frekvence hodnocení je závislá na oddělení a pracovní náplni jednotlivců. Perioda může být jeden rok, v případě obchodních zástupců i čtvrtletí. Čtvrtletní hodnocení je sestaveno na základě ročních cílů, jejichž revize probíhá jednou za půl roku. Průběžné výkonové hodnocení, které není navázané na finanční odměnu, se uskutečňuje jedenkrát týdně. Roční hodnocení výkonu probíhá odděleně od nastavování parametrů očekávaného výkonu pro další rok. Hodnocení výkonu je spjato s platovým růstem a bonusy.

Pro hodnocení je využívána elektronická databáze. Hodnocení probíhá v několika krocích:

1. sebehodnocení podřízeného v elektronickém systému;

2. hodnocení nadřízeným zaměstnancem v elektronickém systému;

3. pokud se sebehodnocení zaměstnance a hodnocení nadřízeným odlišuje, pak je postoupeno v rámci hierarchie o stupeň výše „one over one“ a do hodnocení vstupuje nadřízený hodnotitele. Pokud je sebehodnocení a hodnocení nadřízeným zaměstnancem identické, tento krok je vynechán a z druhého kroku se přistupuje ke kroku čtvrtému;

4. osobní setkání nad hodnocením mezi hodnoceným a hodnotitelem, tedy mezi zaměstnancem a přímým nadřízeným.

Hodnocení není ukončeno, pokud oba účastnici v elektronickém systému nepotvrdí, že se sešli osobně.

Výsledkem hodnocení pěti hodnot tříbodovou škálou a hodnocení výkonu je umístění zaměstnance do jednoho z kvadrantů devítikvadrantové matice. Dříve byla

povinná distribuční křivka a vedoucí zaměstnanci museli členy svého týmu umístit hodnocením mezi devět kvadrantů tak, aby dodrželi povinná procenta pro určité kvadranty. Ten zaměstnanec, který se opakovaně ocitl v nejspodnějším, levém kvadrantu, měl nejslabší výkon a nejhorší hodnocení pěti hodnot, ztratil pracovnímísto. Společnost od povinné procentuální distribuce již odstoupila. Procentuální rozdělení je nyní jen doporučením, které má vést k neustálému zlepšování portfolia zaměstnanců společnosti.

Na základě umístění v kvadrantech jsou zaměstnanci nominováni a zapojováni do rozvojových programů a také odměňováni. Jednou z možností je nominace do programu „Talenti“.

Ve společnosti sledují počet hodin trávených rozvojem a vzděláváním. Na jednoho zaměstnance je žádoucí mít v průběhu jednoho kalendářního roku průměrně 5 dní trávných rozvojovými aktivitami, tzv. „Men days“. Do tohoto časového úseku se nezapočítávají aktivity, které jsou prováděny v elektronickém prostředí tzv. e-learningu a naopak se započítávají hodiny trávené s mentorem či koučem. Někteří zaměstnanci sehrávají roli kouče nebo mentora, aniž to mají v popisu práce.

Vybraným zaměstnancům jsou sestavovány individuální plány rozvoje.

Je identifikována skupina klíčových zaměstnanců, kteří mají unikátní znalosti, které nelze jednoduše kodifikovat. Sdílení informací, se kterými zachází v databázích, je sledováno. Sledování probíhá například monitorováním e-mailů. Za tímto účelem jsou informace v databázích klasifikovány a monitorovány dle zařazení.

Společnost má pro své zaměstnance připraveny rozvojové a talentové programy, při kterých využívá jak interních, tak i externích trenérů, a to jednak na odborné dovednosti, jednak na soft skills. Externí tréninky a školení tvoří cca 25 % celkového počtu sledovaných hodin, které tráví zaměstnanci rozvojem a vzděláváním. Mezi priority společnosti patří jak zmiňovaný talent management, tak i rozvoj leadershipu a plánování nástupnictví. Mezi nástroje, které používá, patří 360ZV, interní i externí koučování, interní rotace v rámci jedné divize, rotace v jiné divizi a zemi, stínování, mentoring, on the job trainig.

7. společností je mezinárodní společnost s dceřinou společností působící v české republice, a to v oblasti výroby zdravotnického materiálu. Společnost se velikostí řadí mezi velké společnosti. Hodnotící systém společnosti je popsán v disertační

práci ve výsledcích dílčího cíle č. 1. Společnost uvažuje o zavedení nástroje hodnocení.

8. společností je česká společnost působící v oblasti výzkumu a vývoje nových technologií a jejich aplikaci. Velikostí patří mezi střední společnosti. Společnost nevyužívá nástroje hodnocení kompetencí či způsobilostí. Vedoucí zaměstnanci monitorují dovednosti svých přímých podřízených individuálně. Pokud zaměstnanec úspěšně zvládá složitější úkoly, k jejichž plnění má nadstandardně proaktivní přístup, může dojít k jeho kariérnímu postupu. Z pozice junior přes pozici, jejíž název nenese žádný přívlastek, může v rámci práce specialisty postoupit až na seniorskou pozici. Kariérní postup je vázán i na posun v odměňování. Nabývání nových znalostí a dovedností je ponecháno na iniciativě každého jednotlivce. Individuální plány rozvoje nejsou řešeny napříč společností systematicky; je pouze na jednotlivých nadřízených, nakolik se věnují svým podřízeným. A také na jednotlivých podřízených, jak přistupují ke svému rozvoji.

Hodnocení výkonu je přímo vázáno na pohyblivou složku odměňování. Frekvence hodnocení a výplaty výkonnostní složky mzdy se liší v rámci jednotlivých pozic. Řadoví zaměstnanci jsou hodnoceni čtvrtletně na základě čtvrtletních cílů. Výplata je dle domluvy prováděna měsíčně nebo čtvrtletně. Vedoucí zaměstnanci mají cíle stanovené na roční bázi. Cíle jsou vyhodnocovány průběžně, čtvrtletně, rozhovorem mezi vedoucím a zaměstnancem. Jednou ročně dochází k vyhodnocení ročních cílů s přímou vazbou na výplatu variabilní složky mzdy.

Ve společnosti jsou identifikováni klíčoví zaměstnanci. Následovníky vytipované nemají. V rámci oddělení vnitřních služeb, které hraje roli HR, jsou tři zaměstnanci. Pracovní náplní jednoho je rozvoj a vzdělávání zaměstnanců. Oficiálně se knowledge managementem nezabývají. O zavedení nástroje hodnocení neuvažovali a ani neuvažují.

9. společností je mezinárodní výrobní společnost s dceřinou společností působící v České republice. Společnost působící v České republice patří mezi velké společnosti. Má zavedený systém hodnocení, který probíhá na čtvrtletní bázi. Hodnocen je výkon. Na hodnocení výkonu je vázáno odměňování, které se promítá do měsíční variabilní složky mzdy. Postupně, s aktualizací popisů práce, zavádí u

jednotlivých pozic hodnocení způsobilostí, které je zaznamenáváno do kvalifikačních matic. Na sklonku roku 2013 existují již kvalifikační matice pro dělnické pozice, v nichž jsou způsobilosti obsaženy. Do konce roku 2014 by měla obdobný nástroj zavést a začít používat i ostatní oddělení společnosti. Na základě mého polostrukturovaného rozhovoru se zaměstnancem společnosti uvažují o možnosti zavedení nástroje hodnocení za účelem rozdělování finančních prostředků na rozvoj a vzdělávání svých zaměstnanců. Případná implementace je však možná až po dokončení projektu kvalifikačních matic v celé společnosti.

Nejdůležitější údaje, získané z polostrukturovaných rozhovorů s respondenty zastupujícími jednotlivé společnosti, jsou uvedeny v tabulce Tab. 6: Přehled společností a v tabulce Tab. 7.

Tab. 6: Přehled společností (vlastní práce)

Společnost č.	Velikost společnosti	Specifikace odvětví	Výkon je pravidelně hodnocen	Hodnocení výkonu je navázáno na odměňování	Kompetence jsou pravidelně hodnoceny	Na hodnocení kompetencí navazují rozvojové aktivity
1	malá	služby	ano	ano	ne	ne
2	střední	obchod s palivem	ano	ano	ne	ne
3	velká	obchod obuví	ano	ano	ano	ano
4	velká	obchod obuví	ano	ano	ano	částečně
5	velká	výroba elektroniky	ano	ano	ano	ano
6	velká	finančnictví	ano	ano	ano	ano
7	velká	výroba zdravot. materiálu	ano	ano	ano	ano
8	střední	výzkum a vývoj technologií	ano	ano	ne	ne
9	velká	výroba	ano	ano	ne	ne

Tab. 7: Používání nástroje hodnocení (vlastní práce)

Společnost č.	Používá nástroj využívající výsledky hodnocení výkonu a kompetencí	Nepoužívá se nástroje hodnocení, ale zvažuje se jeho případné zavedení	Repondent shledal nástroj hodnocení použitelným
1	ne	ne	ano, ale ne ve své společnosti
2	ne	ne	ne ve své společnosti
3	ano	-	ano
4	ne	ne	ano
5	ano	-	ano
6	ano	-	ano
7	ne	ano	ano
8	ne	ne	ne ve své společnosti
9	ne	ano	ano

Ze získaných údajů plyne, že výkon je hodnocen ve všech uvedených společnostech, nehledě na velikost, oblast působení a obor. Většinou je výkon hodnocen na čtvrtletní bázi a hodnocení je vázáno na odměňování. Kompetence jsou hodnoceny jen u velkých společností, a to ne u všech. Pokud kompetence ve společnosti nehodnotí, uvažují o jejich hodnocení nebo již zavádí nástroje, díky jejichž využití zjišťují schopnosti a odbornou způsobilost zaměstnanců. Vedou o tom evidenci, která bude sloužit nebo již slouží k rozvojovým účelům, tj. plánování rozvojových aktivit a prostředků k jejich realizaci. Nástroj hodnocení, zohledňující vztah mezi kompetencemi a výkonem, je používán výhradně u velkých mezinárodních společností, a sice u tří z šesti uvedených. Středně velké a malé společnosti nástroje zohledňující vztah mezi hodnocením kompetencí a výkonem nepoužívají.

V rámci výsledků dílčího cíle č. 2 byla odpoězena výzkumná otázky č. 5.

Diskuse k dílčímu cíli č. 2

Hodnocení kompetencí, pokud probíhá, tak jen ve velkých společnostech. Ačkoli některé společnosti hodnotí ukazatele, které by se daly zahrnout do pojmu kompetence, samy je takto nenazývají. Ve všech společnostech, které se účastnily

výzkumu, je hodnocen výkon. Hodnocení výkonu probíhá vždy ze strany hodnotitele, v některých společnostech má možnost využít procesu hodnocení také hodnocený, a to jak ve smyslu vyjádřit se i v širších souvislostech, jak bylo cílů dosaženo, tak i v nejužším hodnocení hodnotitele, tzn. že při hodnotícím rozhovoru je vyzván k hodnocení samotného nadřízeného. Zaznamenání hodný je výrok jednoho finančního ředitele: „Řekni mi, co si o mně myslíš, i kdyby tě to mělo stát místo.“

Při hodnocení výkonu, „CO“ má být uděláno, je v některých společnostech také hodnoceno, „JAK“ bylo cíle dosaženo. Hodnocení výkonu je spjato s odměňováním. Hodnocení znalostí schopností, dovedností, postojů a deklarovaných hodnot, někde označované jako hodnocení kompetencí, je svázáno s rozvojem zaměstnanců. Pouze některé velké nadnárodní společnosti dávají výsledky obou hodnocení do souvislostí pomocí matice. Používá se matice buď čtyř, nebo devítibloková. Pro čtyřblokovou matici je vhodné přirovnání k černobílému vidění světa. Buď je výkon dostačující, nebo nedostatečný a kompetence vyhovují, nebo nevyhovují, vždy jen ano, nebo ne. U devítiblokové matice existuje přechodový stav mezi dvěma extrémy, který můžeme nazvat z krátkodobého horizontu možná ano a také možné ne. Vzhledem k tomu, že přechodový stav nastává u dvou hodnocení, výkonu a kompetencí, čtyř bloková matice se rozrůstá o dalších pět stavů hodnocení, na celkových devět.

V případě propojení hodnocení do matice se při hodnocení pracuje také s tím, v kterém kvadrantu byly výsledky hodnoceného v minulém a předminulém hodnocení.

Rozdíly mezi společnostmi jsou také v nařízení povinného rozdělení týmu. Zatímco v jedné společnosti přistoupili k tomu, že nařídili hodnotitelům striktně procentuálně rozdělit členy týmu do kvadrantů, ve společnosti, která tento nástroj hodnocení používá již mnoho let, od nuceného procentuálního rozdělení členů týmu tzv. „distribuční křivky“ ustoupili; stala se pouze doporučením, které není kontrolováno. Tam, kde se používá nuceného procentuálního rozdělení zaměstnanců do kvadrantů, nejsou pro distribuci zaměstnanců mezi kvadranty vynášeny na osy číselné hodnoty vzešlé z hodnocení jednotlivých parametrů hodnocení, ale je na úvaze hodnotitele, kam kterého zaměstnance „pocitově“ zařadí.

Výsledky dílčího cíle č. 3

Dílčí cíl č. 3 Ověření vztahu mezi kompetencemi a výkonem na základě údajů získaných ve vybrané společnosti.

Testování existence vztahu mezi kompetencemi a výkonem, základního předpokladu obecného modelu hodnocení ve vytipované/vybrané společnosti.
Potvrdí-li se vztah mezi kompetencemi a výkonem, je smysluplné investovat do zaměstnanců finanční prostředky s cílem zvýšení jejich kompetencí, aby to vedlo jak ke zvýšení výkonu rozvíjeného, "učícího se" jednotlivce, tak celé společnosti.
Sledován je vztah mezi výkonem jakožto závislou proměnnou a kompetencemi jakožto nezávislou proměnou, vyjádřený regresní rovnicí:

$$Y_{i(t+L)} \sim \beta_0 + \beta_1 x_{it} + e_i$$

Koeficient hodnocení výkonu každého zaměstnance se pohybuje v rozmezí od 0 do 2. Hodnoceno je dosažení cílů. Jednotlivým cílům je dle důležitosti a priorit přidělena váha. Součet vah všech hodnocených cílů je roven 1. Nejhorší výkon, který zaměstnanec může podat, odpovídá hodnocení 0, nejvyšší výkon je pak ohodnocen 2. Celkové hodnocení, které je váženým průměrem hodnot výkonu, nabývá kladných čísel a zaokrouhluje se na dvě desetinná místa. S tímto koeficientem je násobena variabilní složka mzdy.
Každá kompetence/způsobilost daného jedince je hodnocena na základě srovnání aktuálního stavu kompetence/způsobilosti konkrétního zaměstnance s požadavkem pracovní pozice. Hodnocení jednotlivé kompetence může nabýt hodnotu 1, 2, 3, 4 nebo 5, přičemž hodnota 1 znamená neodpovídá, 2 téměř odpovídá, 3 odpovídá, 4 mírně převyšuje a 5 převyšuje. Hodnoty hodnocení za jednotlivé způsobilosti jsou nejprve zprůměrovány. Nejedná se o vážený průměr. Jako aritmetické průměry hodnot hodnocení pohybujících se mezi 1 a 5 vstupují do výpočtu sledujícího vztah mezi kompetencemi a výkonem.

Formulace a testování hypotézy

Nulová hypotéza je formulována následovně:

H0: Hodnocení výkonu je nezávislé na hodnocení kompetencí.

Oproti nulové hypotéze je postavena alternativní hypotéza:

H1: Hodnocení výkonu je závislé na hodnocení kompetencí

Hodnocení výkonu a způsobilostí bylo v roce 2007 ve vytipované společnosti provedeno s přibližně 400 zaměstnanci. Ze všech zachovaných záznamů z hodnocení bylo vybráno hodnocení těch zaměstnanců, u nichž hodnocení výkonu proběhlo také v letech 2008 a 2009, aby mohlo být provedeno srovnání hodnocení kompetencí a hodnocení výkonu v několika po sobě jdoucích letech na stejném vzorku.

V dalším textu již bude popsán pouze výběrový vzorek. Hodnocení provedlo 22 hodnotitelů z 6 divizí. Bylo hodnoceno 110 zaměstnanců. Rozdělení hodnotitelů dle pohlaví je uvedeno v Tab. 8.

Tab. 8: Rozdělení hodnotitelů dle pohlaví hodnotitelů (Zdroj: vlastní práce)

Pohlaví hodnotitelů	Absolutní četnost hodnocených, bez rozlišení pohlaví	Relativní četnost hodnocených, bez rozlišení pohlaví
Žena	37	0,34
Muž	73	0,66
Celkem	110	1,00

Ženy hodnotily kompetence u 37 zaměstnanců, 32 žen a 5 mužů. Muži hodnotili kompetenci u 73 zaměstnanců, z toho bylo 53 žen a 20 mužů. Ženy hodnotily přibližně třetinu zaměstnanců, muži hodnotili přibližně dvě třetiny zaměstnanců. Rozdělení hodnocených dle pohlaví je uvedeno v Tab. 9.

Tab. 9: Rozdělení hodnocených dle pohlaví (Zdroj: vlastní práce)

Pohlaví hodnocených	Absolutní četnost	Relativní četnost
Žena	85	0,77
Muž	25	0,23
Celkem	110	1,00

Bylo hodnoceno 85 žen a 25 mužů. Hodnocené ženy tvoří více než tři čtvrtiny hodnocených zaměstnanců.

Data vstupující do výpočtů z hodnocení kompetencí

Údaje z hodnocení kompetencí, které proběhlo v roce 2007, jsou tříděny dle pohlaví Tab. 10. Tabulka obsahuje aritmetické průměry hodnot hodnocení, maximální a minimální hodnoty hodnocení, tříděné dle pohlaví. Žena hodnotila ženu nejnižším hodnocením 2,85 a muže hodnocením 3. Muž hodnotil nejnižším hodnocením ženu 2,43 a muže koeficientem 2,88.

Tab. 10: Hodnoty hodnocení kompetencí v roce 2007, tříděné dle pohlaví hodnotitele a hodnoceného (Zdroj: vlastní práce)

	Aritmetické průměry hodnot hodnocení			Maximální hodnoty hodnocení		Minimální hodnoty hodnocení	
Hodnotitel / Hodnocený	Žena	Muž	Všichni	Žena	Muž	Žena	Muž
Žena	3,29	3,09	3,17	3,8	3,75	2,85	2,43
Muž	3,31	3,03	3,09	3,6	3,34	3	2,88
Všichni	3,29	3,08	3,15	3,6	3,34	2,85	2,43

Nejnižší hodnocení dostala žena od muže, a to koeficient 2,43. Nejvyšší hodnocení dostala žena od hodnotícího muže, a to koeficient 3,75. Také žena hodnotitelka hodnotila nejvyšší koeficientem ženu, a to 3,80. Vyššího hodnocení kompetencí dosahují ženy nehledě na pohlaví hodnotitele. Ženy hodnotitelky hodnotily kompetence svých podřízených hodnotami od 1 do 5 tak, že výsledné hodnocení kompetencí za jednotlivce se pohybovalo v rozmezí od 2,85 do 3,8, tj.

rozpětí 0,95, muži hodnotitelé od 2,43 do 3,75, tj. 1,32. Muži hodnotitelé, v porovnání s ženami hodnotitelkami, využívali hodnotící škálu více. V průměru jako kompetentnější vychází pohlaví opačné, než je pohlaví hodnotitele. Ženy hodnotí v průměru kompetence žen na nižší úrovni než kompetence mužů. Muži hodnotí v průměru kompetence mužů na nižší úrovni než kompetence žen. Ženy jsou v průměru hodnoceny jako kompetentnější než muži.

Data vstupující do výpočtů z hodnocení výkonu

Níže uvedené třídění dat se týká hodnocení výkonů v letech 2007, 2008 a 2009. Hodnotící škála pro hodnocení výkonu se pohybuje od 0 do 2. Průměrné, maximální a minimální hodnoty hodnocení výkonů, tříděných dle let, ve kterých hodnocení proběhlo, a dále třídění dle pohlaví hodnotitele i hodnoceného obsahuje Tab. 11. Nejvyšší průměrné hodnoty jsou zaznamenány v roce 2008.

Tab. 11: Hodnoty výkonu v letech 2007 až 2009, tříděné dle pohlaví hodnotitele a hodnoceného (Zdroj: vlastní práce)

		Aritmetický průměr hodnot hodnocení			Maximální hodnoty hodnocení		Minimální hodnoty hodnocení	
Rok hodno-cení	Hodnotitel / Hodnocený	Žena	Muž	Všichni	Žena	Muž	Žena	Muž
2007	Žena	1,37	1,34	1,35	1,65	1,68	1	0,89
	Muž	1,34	1,33	1,33	1,53	1,58	1,18	1,2
	Všichni	1,37	1,34	**1,35**	1,65	1,68	1	0,89
2008	Žena	1,51	1,54	1,53	1,77	1,86	1,13	0,94
	Muž	1,37	1,43	1,42	1,68	1,77	1,14	**0,27**
	Všichni	1,49	1,51	**1,5**	1,77	1,86	1,13	0,27
2009	Žena	1,26	1,37	1,33	1,59	**1,96**	1,05	1,04
	Muž	1,28	1,26	1,26	1,51	1,56	1,09	1,1
	Všichni	1,26	1,34	**1,31**	1,59	1,96	1,05	1,04

Vysoké průměrné hodnocení v roce 2008 u všech a všemi hodnotiteli, bez ohledu na pohlaví hodnocených, pravděpodobně odráží tu složku výkonu, která představuje celospolečenský výkon. Vysoký výkon, jehož základ byl položen i v předcházejících letech, byl vystřídán v roce 2009 výkonem nižším, což může být projevem nastupující recese.

Muži používají nejvyšší hodnoty hodnocení pro hodnocení výkonu, a to jak u žen, tak i u mužů, a sice ve všech třech letech. Muži hodnotitelé používají větší rozpětí hodnocení výkonu než ženy. Muži použili nejnižší hodnocení 0,27 a nejvyšší 1,96, což je zároveň i nejvyšší, i nejnižší hodnocení výkonu, které bylo uděleno. Ženy hodnotitelky, pokud použijí vyšší koeficienty hodnocení, tak jenom v případě, že hodnotí ženu.

Data vstupující do výpočtů, tříděná jen dle let a hodnotitelů

Hodnotitelé jsou za účelem kodifikace označeni latinskými verzálkami. Většina hodnotitelů má na starosti pouze jen jedno oddělení a to také hodnotí. Vysoce postavení hodnotitelé kodifikovaní jako F a S hodnotili dvě svá oddělení. Oddělení je v tabulce označeno řeckým písmenem. Například označení hodnotitele S& znamená, že hodnotitel S hodnotí oddělení &. Hodnotitel označený jako F se vyskytuje v tabulce dvakrát. Jednou, když hodnotí oddělení χ, je označen Fχ, podruhé, když hodnotí oddělení ω, je označen Fω. Kodifikovaný přehled o počtech hodnocených z jednotlivých oddělení, přiřazených k jednotlivým hodnotitelům, obsahuje Tab. 12. Podklady pro tabulku jsou přílohou.

Tab. 12: Počet hodnocených a průměrné hodnoty hodnocení, rozdělení dle hodnotitelů a oddělení, bez rozlišení pohlaví zúčastněných (Zdroj: vlastní práce)

Hodnotitel	Počet hodnocených	Průměr z hodnocení kompetencí v roce 2007	Průměr z hodnocení výkonu v roce 2007	Průměr z hodnocení výkonu v roce 2008	Průměr z hodnocení výkonu v roce 2009
IΓ	3	2,96	1,24	1,55	1,37
Vω	5	3,31	1,26	1,45	1,24
Aω	3	3,51	1,46	1,65	1,45
Bω	2	3,29	1,12	1,61	1,41
Dω	5	3,08	1,44	1,3	1,32
Fχ	5	3,34	1,55	1,76	1,51
Fω	4	3,43	1,30	1,49	1,19
Gω	5	3	1,48	1,58	1,38
Hω	1	3,16	1,33	1,52	1,39
Jγ	3	3,15	1,42	1,45	1,23
Kγ	4	3,06	1,41	1,44	1,26

Hodnotitel	Počet hodnocených	Průměr z hodnocení kompetencí v roce 2007	Průměr z hodnocení výkonu v roce 2007	Průměr z hodnocení výkonu v roce 2008	Průměr z hodnocení výkonu v roce 2009
L&	10	2,84	1,26	1,43	1,09
Mχ	5	3,13	1,36	1,54	1,25
NΠ	8	3,45	1,4	1,58	1,26
O&	1	3,06	1,26	1,39	1,07
Pχ	1	3	1,22	1,5	1,33
QΠ	5	3,34	1,48	1,52	1,26
Rχ	11	3,08	1,29	1,43	1,27
S&	1	3,09	1,25	1,41	1,16
Sω	2	3,12	1,35	1,49	1,27
TΠ	9	3,01	1,3	1,51	1,22
Uχ	2	2,88	1,29	1,4	1,12
W&	5	3,02	1,23	1,4	1,13
Zψ	10	3,27	1,37	1,59	1,83
Celkový součet/aritmetický průměr z průměrů	110	3,15	1,34	1,5	1,31

Nejnižší průměrné hodnocení kompetencí v roce 2007 má oddělení &. Nejnižší průměrné hodnocení kompetencí svému týmu dal hodnotitel L. Tento tým náleží k nejpočetnějším, čítá 10 hodnocených zaměstnankyň. Nejvýše hodnotil kompetence svých podřízených v roce 2007 hodnotitel A z oddělení ω.

Nejnižší průměrné hodnocení výkonu v roce 2007 má oddělení &. Nejnižší průměrné hodnocení svému týmu dal hodnotitel L z oddělení &. Je to stejný tým, čítající 10 hodnocených, který odbržel i nejnižší průměrné hodnocení kompetencí. Nejvyšší průměrné hodnocení výkonu v roce 2007 má oddělení π.

Nejnižší průměrné hodnocení výkonu v roce 2008 má oddělení &. Nejnižší průměrné hodnocení výkonu v roce 2008 svému týmu dal hodnotitel O z oddělení &. Nejvyšší průměrné hodnocení výkonu v roce 2008 má oddělení ψ.

Nejnižší průměrné koeficienty hodnocení výkonu v roce 2009 má oddělení &. Nejnižší průměrné hodnocení svému týmu dal v roce 2009 hodnotitel O z oddělení &. Nejvyšší průměrné hodnocení výkonu v roce 2009 má oddělení ψ.

Nejnižší průměrné hodnocení svému týmu dal hodnotitel O z oddělení & v roce 2008 i v roce 2009. V celé divizi & je hodnoceno vždy 17 zaměstnanců.

Nejnižší hodnocení, a to jak kompetencí, tak i výkonu, a sice po všechny tři sledované roky, má oddělení &. V divizi & hodnotí čtyři hodnotitelé a všichni čtyři vždy hodnotí své podřízené podprůměrně.

Nejvyšší průměrné hodnocení svému týmu dal hodnotitel Z z oddělení ψ v roce 2008 i v roce 2009. Oddělení hodnotitele Z má 10 hodnocených zaměstnankyň.

Hodnoty vstupující do výpočtu za jednotlivá hodnocení jsou přiblíženy v Tab. 13 mediánem, modusem.

Tab. 13: Charakteristiky (Zdroj: vlastní práce)

Charakteristiky	Hodnocení kompetencí v roce 2007	Hodnocení výkonu v roce 2007	Hodnocení výkonu v roce 2008	Hodnocení výkonu v roce 2009
Medián	3,02	1,35	1,50	1,26
Modus	3	1,29	1,42	1,08

Nulová hypotéza je formulována následovně:
H_0: Hodnocení výkonu je nezávislé na hodnocení kompetencí.

Oproti nulové hypotéze je postavena alternativní hypotéza:
H_1: Hodnocení výkonu je závislé na hodnocení kompetencí

Data byla statisticky zpracována programem "R", jehož výstupy jsou v následujících tabulkách Tab. 14 a Tab. 15.

Tab. 14: Výpočty (Zdroj: vlastní práce)

	Rok		
	2007	2008	2009
Průsečík	0,901***	0,884***	0,512***
	(0,157)	(0,219)	(0,246)
Kompetence	0,142**	0,197**	0,235**
	(0,049)	(0,069)	(0,079)
N	110	110	110
R^2	0,0616	0,061	0,081

Poznámka:
Standardní chyby jsou v závorkách, **p < 0,01, koeficient je signifikantní na setinu,
***p < 0,001, koeficient je signifikantní na tisícinu.

Tab. 15: Rezidua (Zdroj: vlastní práce)

	Rok		
	2007	2008	2009
Min	-0,455	-1,205	-0,286
1Q	-0,049	-0,061	-0,137
Median	-0,003	0,014	-0,051
3Q	0,064	0,094	0,086
Max	0,291	0,278	0,602

Regrese kompetence 2007 a výkon 2007

Reziduální standardní chyba 0,132 na 108 stupních volnosti
F-test: 8,155 na 1 a 108 DF, p-hodnota 0,005151

Z výše uvedeného je sestaven vztah vyjádřený rovnicí regrese:
$y_i = 0{,}90109 + 0{,}14202\ x_i + e_i$
Určení statistické významnosti na základě odhadu regresního koeficientu b_{xy}

Dvojnásobek standardní chyby < absolutní hodnota odhadovaného regresního koeficientu b_{xy}

2 x 0.04973 < 0,14202

0,09946 < 0,14202

Regrese vystižená regresní funkcí je statisticky významná.

Na základě statistické významnosti zamítáme nulovou hypotézu.

Testujeme - li T hodnota:

T hodnota > 2

2,8 > 2 při & = 0,05

Nulovou hypotézu o předpokládané nezávislosti mezi kompetencemi a výkonem můžeme zamítnout, neboť p - hodnota Chi- kvadrát testu je menší při dané hladině významnosti & = 0,05.

p-value: 0,005

Vzhledem k tomu, že p-hodnota je mnohem menší než 0,01, zamítáme nulovou hypotézu, že $\beta = 0$. Tudíž existuje významný vztah mezi proměnnými lineárního regresního modelu.

Na základě p–hodnoty statistické významnosti zamítáme nulovou hypotézu.

Regrese kompetence 2007 a výkon 2008

Reziduální standardní chyba 0,184 na 108 stupních volnosti

F-test: 8,015 na 1 a 108 DF, p-hodnota: 0,005535

Rovnice regrese:

$y_i = 0{,}88404 + 0{,}19688 \; x_i + e_i$

Určení statistické významnosti na základě odhadu regresního koeficientu b_{xy}

Dvojnásobek standardní chyby < absolutní hodnota odhadovaného regresního koeficientu b_{xy}

2 x 0.06954 < 0,19688

0,13908< 0,19688 2

Regrese vystižená regresní funkcí je statisticky významná.

Na základě statistické významnosti zamítáme nulovou hypotézu.

T hodnota > 2

2,831 > 2 při & = 0,05

Nulovou hypotézu o předpokládané nezávislosti mezi kompetencemi a výkonem můžeme zamítnout, neboť p - hodnota Chi- kvadrát testu je menší při dané hladině významnosti & = 0,05.

p-hodnota: 0,005

Vzhledem k tomu, že p-hodnota je mnohem menší než 0,01, zamítáme nulovou hypotézu že $\beta = 0$. Tudíž existuje významný vztah mezi proměnnými lineárního regresního modelu.

Na základě p–hodnoty, statistické významnosti zamítáme nulovou hypotézu.

Regrese kompetence 2007 a výkon 2009

Reziduální standardní chyba 0,2061 na 108 stupních volnosti

F-statistic: 10.64 na 1 a 108 DF, p-hodnota: 0.001483

Rovnice regrese:

$y_i = 0{,}51278 + 0{,}25377\ x_i + e_i$

Určení statistické významnosti na základě odhadu regresního koeficientu b_{xy}

Dvojnásobek standardní chyby < absolutní hodnota odhadovaného regresního koeficientu b_{xy}

2 x 0,07781 < 0,25377

0,15562 < 0,25377

Regrese vystižená regresní funkcí je statisticky významná.

Na základě statistické významnosti zamítáme nulovou hypotézu.

T hodnota > 2

3.262 > 2 při & = 0,05

Nulovou hypotézu o předpokládané nezávislosti mezi kompetencemi a výkonem můžeme zamítnout, neboť p - hodnota Chi- kvadrát testu je menší při dané hladině významnosti & = 0,05.

p-hodnota: 0,001483

Vzhledem k tomu, že p-hodnota je mnohem menší než 0,01, zamítáme nulovou hypotézu, že $\beta = 0$. Tudíž existuje významný vztah mezi proměnnými lineárního regresního modelu.

Na základě p–hodnoty statistické významnosti zamítáme nulovou hypotézu.

Vyhodnocení výpočtů z dat třech roků a závěry

Na základě statistické významnosti můžeme zamítnout nulovou hypotézu ve všech třech testovaných případech.

Z regresních rovnic vyjadřujících vztah mezi hodnocením kompetencí v roce 2007 a hodnocením výkonu ve třech po sobě následujících letech vyplývá, že u dané skupiny zaměstnanců se neustále zvyšuje těsnost vztahu mezi jejich kompetencemi a jejich výkonem.

Porovnáme – li kompetence 2007 a výkon letech

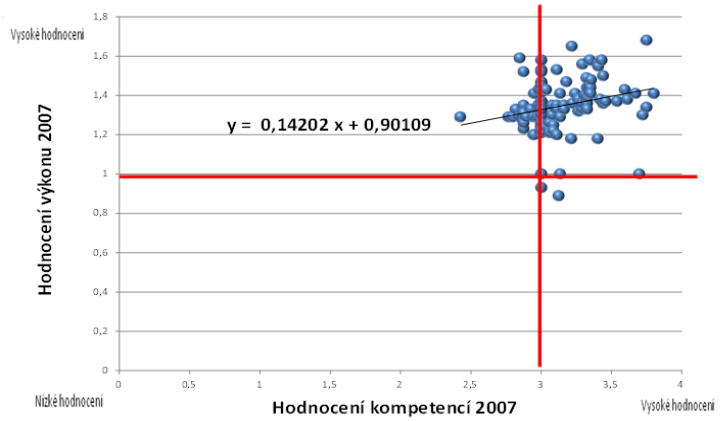
2007: $y_i = 0{,}14202\ x_i + 0{,}90109 + e_i$;

2008: $y_i = 0{,}19688\ x_i + 0{,}88404 + e_i$;

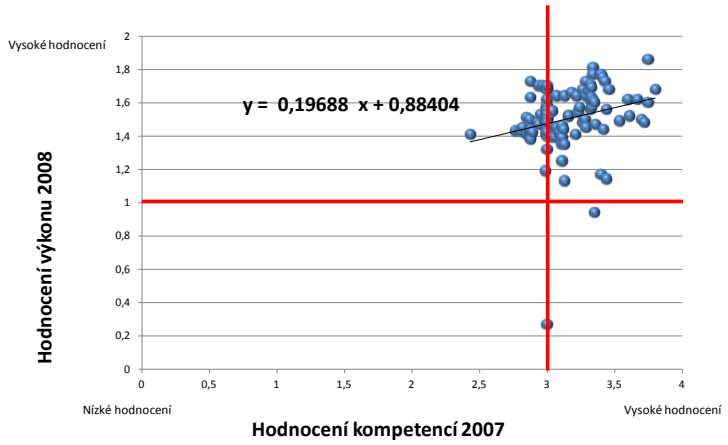
2009: $y_i = 0{,}25377\ x_i + 0{,}51278 + e_i$;

z regresních koeficientů lze odvodit, že je-li míra kompetence u jednoho zaměstnance vyšší o jednotku než u druhého zaměstnance můžeme předpokládat, že jeho míra výkonu je o 7 až 12,5 % vyšší. V roce 2007 o 7 %, v roce 2008 o 9,5 % a v roce 2009 o 12,5 %.

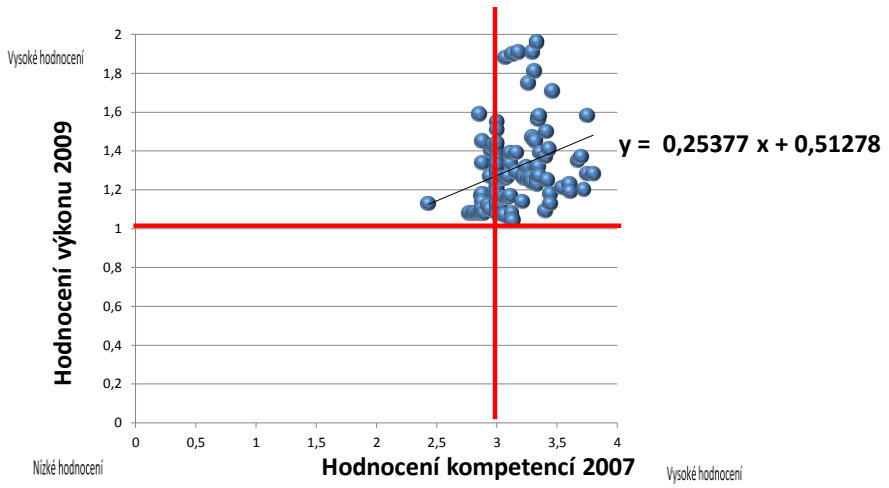
Hodnocení kompetencí v roce 2007 a hodnocení výkonů v letech 2007, 2008 a 2009 je vizualizováno Obr. 14, Obr. 15 a Obr. 16. Červená čára, rovnoběžná s osou y, jejíž počátek je v bodě [3,0] vyjadřuje hodnocení kompetencí, které právě odpovídá požadovaným nárokům. Červená čára, rovnoběžná s osou x, jejíž počátek je v bodě [0,1], vyjadřuje hodnocení výkonu, které právě odpovídá plnění stanovených cílů a úkolů.



Obr. 14: Hodnocení kompetencí 2007 a hodnocení výkonu 2007 (Zdroj: vlastní práce)



Obr. 15: Hodnocení kompetencí 2007 a hodnocení výkonu 2008 (Zdroj: vlastní práce)



Obr. 16: Hodnocení kompetencí 2007 a hodnocení výkonu 2009 (Zdroj: vlastní práce)

Byl potvrzen vztah mezi kompetencemi a výkonem. U zaměstnanců, jejichž hodnocení vstupuje do výpočtů vede, zvyšování kompetencí ke zvyšování výkonu. Má tedy smysl do nich investovat jak čas, tak i finanční prostředky.

Diskuse k dílčímu cíli č. 3

Nulové hypotézy byly zamítnuty ve třech datových sadách. Existuje signifikantní vztah mezi proměnnými v lineárním regresním modelu. Vztah mezi znalostmi, schopnostmi a uplatněnými dovednostmi tudíž kompetencemi a výkonností zaměstnanců, v konkrétní společnosti, ověřen byl. Muži hodnotitelé využívají hodnotících stupnic v širší míře. Ženy hodnotitelky používaly při hodnocení kompetencí na škále od 1 do 5 rozpětí od 2,85 do 3,8, tj. 0,95, muži hodnotitelé od 2,43 do 3,75, tj. 1,32. Při hodnocení výkonu muži použili nejnižší hodnocení 0,27 a nejvyšší 1,96, což je zároveň i nejvyšší, i nejnižší hodnocení výkonu, které bylo uděleno. Rozdíl mezi nejvyšší a nejnižší hodnotou, kterou muži použili činí, 1,69. Ženy hodnotící výkon použily nejnižší hodnotu hodnocení 1,0 a nejvyšší 1,77.

Rozdíl mezi nejvyšší a nejnižší hodnotou činí 0,77. Jak v případě hodnocení výkonu, tak i kompetencí jsou muži ochotni rozlišovat rozdíly mezi očekávanými a skutečnými výkony a očekávanými a skutečnými kompetencemi ostřeji. V průměru jako kompetentnější je hodnoceno opačné pohlaví. Ženy hodnotí v průměru kompetence mužů na vyšší úrovni než kompetence žen. Muži hodnotí v průměru kompetence žen na vyšší úrovni než kompetence mužů. Otvírá se zde prostor pro další výzkum. Je otázkou, proč tomu tak je. Je možné gendrové rozdělení náplní práce, přičemž nadřízení rozumí a dokážou zhodnotit kompetence té činnosti, kterou sami ovládají, která je jim gendrově bližší?

Z pohledu teorie může tento výsledek obohatit perspektivu analýzy vztahů mezi kompetencemi a výkonností zaměstnanců. Z praktického hlediska lze doporučit, aby v této společnosti používali kompetenční model v širším rozsahu, a to nejen pro individuální rozvoj svých zaměstnanců, ale také v dalších procesech řízení lidských zdrojů. Stejně jako u jiných výzkumů i zde lze nalézt omezení. Všechna data hodnocení, z let 2007 až 2009, byla získána v roce 2010. Do výpočtu vstoupily výsledky hodnocení zaměstnanců, kteří pracovali nepřetržitě pro konkrétní společnost od roku 2007. Je pravděpodobné, že pokud by do výpočtů byly zahrnuty i údaje z hodnocení zaměstnanců, kteří opustili organizaci před rokem 2010, byl by výsledný, vypočtený vztah mezi kompetencemi a výkonem odlišný. To by mohlo být způsobeno tím, že by do výpočtu vstoupila data hodnocení zaměstnanců, kteří opustili společnost díky svému slabému výkonu nebo nedostatečným kompetencím.

Na druhé straně vypočítaný výsledek může vypovídat o velmi dobře nastaveném procesu výběru nových zaměstnanců nebo o následné odpovídající odborné přípravě a rozvoji, což v praxi znamená, že v případě, je-li zjištěn rozdíl mezi požadovanou a skutečnou úrovní kompetencí zaměstnance, je mu věnována pozornost s cílem dosažení požadovaných kompetencí. Pozornost ve smyslu uvolnění času a finančních prostředků k rozvoji kompetence či několika kompetencí. Případně může tento výsledek vypovídat také o individuální práci se zaměstnanci, jejichž současné kompetence nevyhovují pracovní pozici a náplni práce a jimž je z tohoto důvodu nabídnuta motivující práce, odpovídající jejich kompetencím. Podmínkou ovšem je, že takové pracovní místo je volné.

Výsledky hodnocení byly vypočteny bez ohledu na pozici konkrétního zaměstnance. Nebylo zkoumáno, zda cíle výkonnosti byly formulovány správným způsobem, zda kompetenční model odpovídá skutečnému funkčnímu popisu

pracovního místa a vychází z analýzy pracovního místa. Stejně tak nebylo zkoumáno, zda cíle byly stanoveny pro všechny zaměstnance v souladu se SMART metodou jako náročné, reálné, motivující. Data vstupující do výpočtu nezohledňují, zda hodnoty oceňující výkon jsou získány na základě hodnocení cílů, které vytyčují, ani jak to, čeho má být dosaženo, tak i způsob, jakým má být cíle dosaženo, tj. v souladu s hodnotami společnosti.

Zajímavý by mohl být hlubší pohled na vztah mezi kompetencemi a výkonem zaměstnanců, pokud by byl proveden na jiné než celospolečenské úrovni, např. na úrovni oddělení. Následný výzkum by se také mohl zaměřit na způsob kaskádování cílů, zejména na to, zda vybrané zájmové skupiny při tvorbě cílů pro své podřízené preferují či nepreferují své zájmy. Příkladem může být v rámci finanční perspektivy stanovování vyšších cílů v oblasti zvyšování tržního podílu na úkor ziskovosti společnosti, což objasňuje Baumolův model (1967).

Výsledky dílčího cíle č. 4

Dílčí cíl č. 4 Analýza efektivnosti používané mnohazdrojové zpětné vazby v jedné vytipované mezinárodní společnosti.

Na základě 5 rozhovorů v roce 2010 a následně 14 v roce 2013 byly zjištěny odpovědi na dotazy formulované TEAMS, Inc. Mulit-source, 360o Fedback Survey Results (in Fleenor a Prince, 1997). Níže jsou uvedeny dotazy a odpovědi na ně

Co bylo důvodem k implementaci MZZV?

Rozšiřování používání nástroje řízení lidských zdrojů z mateřské společnosti do poboček.

Jak jsou informace z mnohazdrojové zpětné vazby použity?

Souhrnné výsledky mnohazdrojové zpětné vazby jsou přístupné pouze hodnocenému, pomineme-li zpracovatele údajů, který je vázán služebním tajemstvím. Hodnocený nakládá s informacemi dle svého uvážení. Celozávodově agregované údaje hodnocení a souhrnná data z hodnocení zaměstnanců centrály, tj. výsledky a procentuálně vyjádřená účast hodnotitelů, je určena vrcholovému vedení.

Kdo je cílovou skupinou pro mnoha zdrojovéhodnocení?

Cílovou skupinou hodnocení jsou všichni vedoucí zaměstnanci, mimo mistry a předačky.

Kdo inicioval mnohazdrojový proces hodnocení?

Proces v České republice iniciovalo vrcholové vedení společnosti na začátku tisíciletí. Impuls byl dán mateřskou společností. Poprvé byla MZZV ve společnosti uplatněna v roce 2002.

Používáte verzi standardizovanou nebo přizpůsobenou, tzv. na míru šitou ZV?

Společnost používá specifickou formu hodnocení, jejíž obsah vychází z kultury společnosti a interních norem.

Jak jsou vybíráni hodnotitelé?

Hodnotitelé jsou vybíráni pouze z řad podřízených, a to tak, aby byla zachována anonymita hodnotitelů. Hodnocení odsouhlasí seznamy hodnotitelů.

Jaké jsou funkce MZZV?

MZZV je ve společnosti prováděna pouze jako hodnocení zespodu nahoru, tedy hodnocení nadřízených, a pouze za rozvojovým účelem. Má funkci pouze informativní, neboť je ponecháno na hodnocených samotných, do jaké míry využijí výsledků hodnocení k tomu, aby se změnili nebo aby změnili své projevy chování. Dle účastníků rozhovorů nedochází k jimi očekávaným posunům v chování hodnocených, a tudíž nelze o žádné jiné než informativní funkci spekulovat.

Jak často je MZZV prováděna?

MZZV je prováděna jednou ročně, a to před rozvojovými rozhovory. V roce 2012 hodnocení nadřízených neproběhlo, neboť časově kolidovalo s náročným, důsledným, hloubkovým průzkumem firemní kultury, který zjišťoval obdobné informace. Společnost se tak chtěla vyhnout přehlcení hodnotitelů stejnými dotazy, což mělo vést k tomu, aby se nezhoršilo vnímání průzkumů.

Jaký je počet hodnocených?

Počet hodnocených kolísá v rámci jednotlivých let, ve kterých MZZV probíhá, a to sice v závislosti na splnění podmínek pro účast ze strany hodnocení.

Například v roce 2008 bylo hodnoceno 44 vedoucích zaměstnanců, v roce 2013 splnilo podmínky k hodnocení celkem 57 hodnocených.

Kolik různých nástrojů je při MZZV používáno?

Je využíváno pouze hodnocení nadřízeného prostřednictvím LMS.

Kolik času je zapotřebí ke kompletnímu průzkumu?

Považujeme-li počátek průzkumu za okamžik, kdy jsou započaty přípravy na hodnocení ze strany oddělení rozvoje a vzdělávání, pak celý proces trvá přibližně 3 měsíce.

Podnět k hodnocení nadřízených vychází z oddělení rozvoje a vzdělávání (RaV), které je garantem celého procesu. Poté následují tyto kroky:

1) Odsouhlasení otázek – vedení společnosti.
2) Změny otázek zanést do LMS – RaV.
3) Aktualizace seznamů hodnotitelů a hodnocených – RaV.
4) Oznámení hodnocení.

   Ředitel pro lidské zdroje (LZ) nebo generální ředitel (GŘ) na setkání vedoucích zaměstnanců seznámí přítomné s harmonogramem hodnocení vedoucích, zdůrazní důležitost hodnocení, poukáže na potřebné kroky, které jsou od vedoucích zaměstnanců očekávány, a motivuje je k aktivní participaci.
5) Seznamy hodnotitelů rozešle RaV vedoucím zaměstnancům k odsouhlasení
6) Vedoucí zaměstnanci poprosí své podřízené o hodnocení
7) Hodnotitelé dostanou do e-mailu informaci o zpřístupnění hodnotícího formuláře v LMS.
8) Samotné hodnocení (3 týdny z důvodu střídání se na dovolených, otevřený přístup hodnotitelů k hodnocení).
9) Zpracování výsledků (1 týden).
10) Rozeslání výsledků účastníkům (3 dny).
11) Hodnocení agregovaných výsledků vedením společnosti.

12) Zpětná vazba - poskytování informací o celkových výsledcích:
    a. ředitel pro LZ nebo GŘ na setkání vedoucích zaměstnanců,
    b. interní časopis (vychází jednou za měsíc, uzávěrka je 10.dne v předcházejícím měsíci)
13) Hodnocení procesu a výsledků MZZV.
14) Určení nápravných opatření k implementaci do hodnocení příští rok

Kolikabodová je škála hodnocení?

Škálování hodnocení se obměňuje. Do roku 2010 se používala pětibodová hodnotící škála, která byla na žádost nového ředitele pro lidské zdroje změněna na škálu šestibodovou. Přesto v LMS systému bylo hodnocení prováděno za pomoci pětistupňové Likertovy škály a na šestibodovou stupnici byl výsledek přepočítán až následně.

Kolik položek má každý z použitých nástrojů hodnocení?

V rámci MZZV je používán pouze dotazník se dvěma otevřenými otázkami a devatenácti níže uvedenými uzavřenými otázkami, které jsou tematicky shlukovány.

1) Nadřízený(á) na mě přenáší (v závislosti na mých schopnostech) úkoly a nezbytné pravomoce pro rozhodování a dává mi svobodu samostatně je řešit
2) Nadřízený(á) zachází s informacemi otevřeně a průhledně

3) Nadřízený(á) sestavuje spolupracující týmy
4) Nadřízený(á) je schopen(a) vcítit se do mých pocitů a situací a přizpůsobit své chování této situaci
5) Nadřízený(á) při vyhodnocování výsledků práce zdůrazňuje celkový (týmový) výsledek
6) Nadřízený(á) odstraňuje organizační překážky a rozvíjí komunikaci mezi divizemi, funkcemi, regiony a úrovněmi

7) Nadřízený(á) u mne udržuje nadšení pro věc
8) Nadřízený(á) je otevřený diskusím o existujících strukturách a pomáhá rozvíjet nové nápady

9) Nadřízený(á) považuje chyby za příležitost pro řešení problémů, a ne jako záminku pro vyhledávání obětních beránků

10) Nadřízený(á) ví, co mě motivuje, a bere to v potaz při zadávání úkolů

11) Nadřízený(á) zadává jasně definované, náročné a realistické cíle, které se odvíjejí z cílů společnosti

12) Nadřízený(á) pravidelně kontroluje, do jaké míry byly cíle splněny (aktuální odchylky od cílů), jasně formuluje a vyjadřuje chválu/kritiku

13) Nadřízený(á) mi poskytuje zdroje nezbytné pro dosažení cílů

14) Nadřízený(á) se mnou vede dobře strukturované a na cíl orientované hodnotící rozhovory

15) Nadřízený(á) mi poskytuje konstruktivní zpětnou vazbu v průběhu každodenní práce a tím mi pomáhá v rozvoji

16) Nadřízený(á) používá systém hodnocení jako základ pro určení konkrétních rozvojových opatření

17) Nadřízený(á) kontroluje efektivitu rozvoje a zajišťuje využití nových poznatků v každodenní praxi

18) Nadřízený(á) mi poskytuje podněty, které podpoří a posílí mé silné stránky

19) Nadřízený(á) analyzuje mé oblasti možných zlepšení a podněcuje jejich další zlepšování

Tento dotazník vyplňují pouze zaměstnanci hodnotící svého přímého nadřízeného, kteří splnili podmínky anonymity hodnocení.

Kdo iniciuje proces?

Každoročně iniciuje proces vedoucí oddělení rozvoje a vzdělávání, který dá podnět řediteli lidských zdrojů a ten osobně nebo s pomocí generálního ředitele sdělí období hodnocení vedoucím zaměstnancům na společném setkání. (vedoucích zaměstnanců)

Jaké médium sběru dat je použito: papír + tužka, excelovský soubor, netový formulář?

Při zavádění sběru dat byla používána metoda papír – tužka, později se přešlo k elektronické podobě, a to k formě excelovských tabulek, které byly vystřídány

LMS systémem. LMS systémem neboli Learning Management Systém je pro zaměstnance známé prostředí, které společnost využívá pro školení povinná ze zákona, pro medikálně zaměřené kurzy.

Doporučení Brackenova modelu (2001) "A New Model of Validity for 360 Feedback" byla v rámci plnění dílčího cíle přeformulována a doplněna tak, že vzniklo 16 STEPS čili šestnáct kroků, nástroj k implementaci MZZV. Jednotlivé kroky postupu, jež jsou výsledkem vlastní práce, jsou popsány v tabulce Tab. 16.

Tab. 16: 16 STEPS (Zdroj: vlastní práce)

Krok č.	**Kroky implementace MZZV za účelem stanovení rozvojových aktivit a plánů**	**Doporučení**
1	Rozhodnutí o použití MZZV	Proces komunikovat jako prioritu společnosti Obsah jednoznačně navázat na strategii a strategické cíle Vzít v potaz vhodný/potřebný časový prostor Vrcholové vedení viditelně podporuje proces a účastní se Identifikovat následky nedodržení integrace s HR Systémem Načasovat s potřebami systému
2	Výběr cílových skupin - kdo je hodnoceným (manažeři, talenti...)	Integrace se současným HR Systémem Omezení požadavků na hodnotitele (počet dotazníkových šetření v konkrétním období, počet hodnocených kolegů)
3	Rozhodnutí o tom, kdo bude hodnotitelem pro každou z cílových skupin hodnocených	Výběr hodnotitelů, kteří měli možnost pozorovat hodnocené Aplikovat konzistentně napříč i horizontálně celou společností Přizvat všechny podřízené, ostatní hodnotitelské skupiny (4 -6 členů)
4	Rozhodnutí o tom, zda bude administrace provedena dodavatelsky nebo interně	Výběr dodavatele služby - zvážit čas, náklady, úsilí Které služby může dodavatel poskytnout? Představení společnosti a smyslu MZZV dodavateli V kterých krocích bude dodavatel využíván?
5	Rozhodnutí o metodologii (standardní přístup, proces šitý na míru), designování nástrojů	Použít škálování, nikoli kategorie Použít jasně definované kotvy. Použít interní normy Obsah a formu přizpůsobit chápání účastníků Dodržet společný obsah s hodnocením Jasné, pozorovatelné; identifikovat, co by mohlo být žalovatelné Přesvědčit se, že součástí je analýza Dodržet rozumnou délku, tj. maximálně 60 položek
6	Komunikace s hodnocenými	Trénink všem hodnoceným - důraz na anonymitu a dobrovolnost Objasnit škálování Každý hodnocený odsouhlasí hodnotitele a výběr následně schválí jeho nadřízený Hodnocený se vyjádří ke kladeným otázkám - ke každé skupině zvlášť, z pohledu možnosti pozorovat hodnocené chování Dodržovat velikost skupiny hodnotitelů pro zachování anonymity Komunikovat reálná očekávání Podpořit účast Trénovat, jak má být zacházeno s výsledky Proškolit / dodat informace o přístupu k rozvojovým aktivitám Poskytnout podporu (trénink, koučování…) Vrcholové vedení zdůrazní důležitost zpětné vazby hodnotitelům

Pokračování Tab. 16

Krok č.	Kroky implementace MZZV za účelem stanovení rozvojových aktivit a plánů	Doporučení
7	Komunikace s hodnotiteli	Proškolit všechny hodnotitele (nejenom o instrukcích) Vrcholové vedení společnosti zdůrazní důležitost aktivní participace Objasnit reakční dobu - čas nutný pro změnu v chování hodnocených Proškolit škálování - pochopení, použití Zdůraznit anonymitu Vrcholové vedení zdůrazní důležitost aktivní účasti
8	Piloní testování	Pokud je to možné, otestovat vnímání férovosti hodnocení Prověřit jasnost a porozumění Jasné instrukce, čitelnost, pozorovatelné chování a identifikovat žalovatelné prvky procesu Ujistit se o bezchybné administraci Zkontrolovat on-line systém z pohledu zpětné vazby
9	Realizace samotného hodnocení	Postupovat synchronizovaně napříč všemi skupinami Maximalizovat počet účastníků, Nepoužívat Olympijské hodnocení Realizovat ve vhodném čase z pohledu účastníků
10	Trénink manažerů	Trénovat manažery v poskytování zpětné vazby Vrcholové vedení zdůrazňuje význam aktivní účast
11	Výsledky hodnocení	Poskytnout tolik informací, kolik je účelné a potřebné Výsledek doručit bez prodlení Nikdy neposkytovat výsledky skupiny < 3 (mimo nadřízeného) Výsledky poskytnout za každou hodnotící skupinu zvlášť Použít doslovně psaných komentářů
12	Tvorba rozvojových plánů	Porovnat: sebehodnocení - hodnocení podřízenými - hodnocení nadřízeným - hodnocení zákazníky Poskytnout přístup jak k internímu, tak i externímu vzdělávání Navázat rozvoj na hodnocení Použít výsledky při rozhodování o individuálním rozvoji Zajistit spravedlivý přístup k rozvojovým aktivitám Časově provázat s obdobím pravidelného hodnocení (pokud je prováděno), tj. hodnocení mezi vedoucím zaměstnancem a jeho přímým podřízeným + případně zástupcem odd. HR
13	Zpětná vazba hodnotitelům	Hodnocený sdílí výsledky hodnocení s vybranými skupinami (podřízení, kolegové, zákazníci)
14	Focus group	Pokud je to možné, otestovat případné možné nesrovnalosti Prověřit porozumění smyslu hodnocení Zkontrolovat jasnost instrukcí, čitelnost, pozorovatelnost hodnoceného chování, žalovatelnost Ujistit se o bezchybné administraci Zkontrolovat on-line systém z pohledu včasné zpětné vazby Byla dosažena očekávání? Jsou nějaké návrhy pro příště? Výsledek použít k rozhodnutí o dalším použití MZZV
15	Výsledek doručit vrcholovému vedení, vlastníkům…rozhodovatelům	Zakomponovat do procesu doporučení pro zlepšení. Komunikovat, jak jsou výsledky užity
16	Zhodnocení a zpět na krok č. 1	Zhodnotit proces a výsledky

Pro implementaci a také v následujících letech doporučuji postupovat dle 16 STEPS. Pořadí některých kroků může být zaměněno, například krok č. 2, č. 3, č. 4

a č. 5. Na druhé straně je důležité zachovat pořadí kroků č. 6 a č. 7. V druhém roce a následujících letech realizace MZZV může být krok č. 8 a také krok č. 14 vynechán. Krok č. 14 je doporučen v případě neočekávaných výsledků či neočekávaně nízké účasti v MZZV. Při spokojenosti s průběhem MZZV v předcházejícím roce lze vynechat kroky č. 4 a 5.

Z analýzy odpovědí respondentů byly určeny ty kroky z doporučení 16 STEPS, které nebyly zčásti nebo úplně provedeny při hodnocení ve společnosti.

Krok č. 1 Rozhodnutí o použití MZZV

Proces komunikovat jako prioritu společnosti

Identifikovat následky nedodržení integrace s HR Systémem

Časově sladit s potřebami systému

Krok č. 6 Komunikace s hodnocenými

Trénink všem hodnoceným - důraz na anonymitu a dobrovolnost

Hodnocený se vyjádří ke kladeným otázkám - ke každé skupině zvlášť, z pohledu možnosti pozorovat hodnocené chování

Komunikovat reálná očekávání

Trénovat, jak má být zacházeno s výsledky

Vrcholové vedení zdůrazní důležitost zpětné vazby hodnotitelům

Krok č. 7 Komunikace s hodnotiteli

Proškolit všechny hodnotitele (nejenom o instrukcích)

Vrcholové vedení společnosti zdůrazní důležitost aktivní účasti

Objasnit reakční dobu - čas nutný pro změnu v chování hodnocených

Krok č. 8 Piloní testování

Krok č. 10 Trénink vedoucích zaměstnanců

Trénovat vedoucí zaměstnance v poskytování zpětné vazby

Krok č. 12 Tvorba rozvojových plánů

Porovnat: sebehodnocení - hodnocení podřízenými - hodnocení nadřízeným - hodnocení zákazníky

Použít výsledky při rozhodování o individuálním rozvoji

Časově navázat na období pravidelného hodnocení (pokud je prováděno)

hodnocený + manažer + případně zástupce odd. HR

Krok č. 14 Focus group

Nebyl vyhodnocen krok č. 15 a 16.

Výběr hodnocených a hodnotitelů byl dán pravidly:

- hodnocen smí být jen ten nadřízený, který zastává dané pracovní místo více než 6 měsíců;
- hodnotit jej smí jen ten podřízený, který s ním v konkrétní pozici spolupracuje více než 3 měsíce; podmínkou je, že měli společný hodnotící rozhovor;
- hodnocení nadřízeného se týká pouze těch vedoucích, kteří mají nejméně 3 přímo podřízené zaměstnance, a to z důvodu anonymity;

Všechna pravidla musí platit najednou.

MZZV roku 2013 v číslech:

- Podmínky pro účast v MZZV v roli hodnoceného splnilo v roce 2013 celkem 57 zaměstnanců a 358 zaměstnanců mohlo hodnotit svého nadřízeného.
- Z 358 hodnotitelů se hodnocení účastnilo pouze 122 zaměstnanců, což představuje 34 %.
- Z celkového počtu 57 hodnocených nebylo vůbec hodnoceno 21 vedoucích zaměstnanců, 20 hodnocených bylo hodnoceno méně než 2/3 podřízených a 16 hodnocených bylo hodnoceno více než 2/3 podřízených.
- Z nehodnocených vedoucích zaměstnanců, tj. 21, se v roli hodnocených ocitlo 10 poprvé a 11 mělo být hodnoceno opakovaně.
- 20 hodnocených bylo hodnoceno méně než 2/3 svých podřízených, z nichž 6 hodnocených bylo hodnoceno poprvé a 14 již opakovaně.
- 16 hodnocených bylo hodnoceno více než 2/3 svých podřízených, z nichž 8 hodnocených bylo hodnoceno poprvé a 8 bylo hodnoceno opakovaně.
- Pouze 28 % vedoucích bylo hodnoceno více než 2/3 svého týmu,
- 36 % vedoucích zaměstnanců, kteří splnili podmínky hodnocení, nebylo hodnoceno vůbec

Z analýzy rozhovorů a focus group vyplynuly následující skutečnosti:

Hodnocení vedoucích proběhlo v roce 2011 a následně pak až v roce 2013. Díky realizaci „Průzkumu firemní kultury 2012“, kterého se účastnili všichni

zaměstnanci společnosti, nebyla provedena MZZV v roce 2012. Vedoucí zaměstnanci dostali z průzkumu firemní kultury výstupy, které byly ještě o něco obsažnější než výstupy z MZZV. V roce 2013, před hodnocením prostřednictvím MZZV, proběhly organizační změny. Noví vedoucí zaměstnanci, kteří splňovali podmínky pro hodnocení, tvořili téměř polovinu všech hodnocených. Nízká úroveň účasti hodnotitelů byla zaznamenána jak u nově hodnocených zaměstnanců, tak i u vedoucích zaměstnanců, kteří již byli hodnoceni v minulosti. U obou skupin hodnocených se však procento aktivních hodnotitelů blíží k 30 %. V předcházejících letech se hodnocení účastnilo 60 až 80% hodnotitelů.

Hodnocení nadřízených v minulých letech probíhalo těsně před rozvojovým rozhovorem. Hodnotitelé odpovídali na dotazy v průběhu září či října. Vzhledem k tomu, že pro zpracování dat byl v roce 2013 najat externí konzultant a jeho zpracování údajů bylo časově náročnější, neboť nově k 19 uzavřeným otázkám přibyly ještě dvě otevřené otázky, bylo vyplňování dotazníků hodnotiteli časově posunuto vpřed a prováděno v srpnu. Srpen, období letních dovolených, kdy se zaměstnanci navzájem v práci „zaskakují“, není vhodné k žádnému průzkumu ani výzkumu. Navíc do tohoto období společnost zcela nevhodně nasměrovala více průzkumů.

Doslovný přepis výroků dokumentuje důvody, proč se někteří hodnotitelé neúčastnili hodnocení:

- Během MZZV, hodnocení nadřízených, bylo kladeno příliš mnoho požadavků na hodnotitele – průzkum značky, testování angličtiny, elearningové kurzy, které musí být absolvovány ze zákona.
  Respondentka uvedla: „Kdybych to všechno měla zvládnout, tak bych celý den nic jiného nedělala. Musím pracovat. Co šlo, to jsem odložila, a něco jsem tím asi prošvihla.“

- Všechny výše uvedené požadavky, které nepřímo souvisí s pracovní náplní hodnotitelů MZZV a za něž nejsou zaměstnanci nijak odměňováni, byly komunikovány stejnými prostředky, ale všechny s prioritou č. 1. Jednotlivé

požadavky se lišily dobou, za kterou měly být od oznámení provedeny. Lišily se také počtem notifikací, které hodnotitelé obdrželi.
Respondent uvedl: „Já jsem se chtěl účastnit hodnocení a byl jsem překvapen, že se nemohu dostat v systému k hodnocení. Že je hodnocení již uzavřeno. Dostal jsem snad jen dvě připomínky. Vždycky jich chodí víc."

- Ve společnosti proběhly organizační změny. Někteří hodnotitelé nechtěli hodnotit své nadřízené, dokud nebudou hodnoceni oni sami. Ačkoli jako hodnotitelé splňovali všechny podmínky pro účast, včetně absolvování rozhovoru s nadřízeným, subjektivně to tak nevnímali.
  Respondent uvedl: „První hodnotící rozhovor byl o stanovení cílů a nikoli o hodnocení. Svého šéfa budu hodnotit, až on ohodnotí mě."

- Někteří hodnotitelé považovali MZZV za neúspěšnou, a proto se jí opakovaně neúčastnili.
  Respondent uvedl: „Nemá smysl hodnotit, stejně se chování mého šéfa nezměnilo. Tak k čemu se mě ptají pořád na to stejné, když to k ničemu nevede?"

Dále jsou doslovně přepsány ty výroky, které dokumentují sníženou ochotu vedoucích zaměstnanců poprosit své podřízené o hodnocení v rámci MZZV.

- „Mám pořád stejný tým, který mě hodnotí pořád stejně. Nic nového se nedozvím a lidi ušetří čas, když se toho neúčastní."

- „Já si myslím, že někteří nechtějí, aby se jejich hodnocení dostalo k řediteli. Tak to radši odpískali celé." Tento výrok dokumentuje skutečnost, že nový ředitel pro lidské zdroje do MZZV zavedl nový prvek, kterým je doručení detailního výsledeku hodnocení, a sice po jednotlivcích, do jeho rukou.

Obavy z reakce ředitele pro lidské zdroje byly obsaženy i v jiných výrocích, jiných respondentů. Analýza odpovědí z rozhovorů a focus group byla konzultována s výzkumníkem, Lenkou Bánovcovou. Za klíčovou změnu v systému vedoucí k nízké

účasti hodnotitelů byl identifikován nový prvek hodnocení, kterým je předání detailních výsledků řediteli pro lidské zdroje. Obavy z porušení anonymity při hodnocení vedly k nižší účasti hodnotitelů. Obavy z důsledků, které by vyvodil nový ředitel, z výsledků hodnocení, vedly i vedoucí zaměstnance k menší ochotě aktivně participovat na hodnocení, a to formou připomínání hodnocení podřízeným. Při organizačních změnách zavedených novým ředitelem pro lidské zdroje opustilo společnost 10 zaměstnanců.

Doporučení, která vzešla z naplňování dílčího cíle č. 4

- Společnosti doporučuji dále pokračovat v mnohazdrojovém hodnocení za účelem hodnocení kompetencí.
- Sjednotit způsob oznamování a připomínkování požadavků na zaměstnance.
- Požadavky rozložit v čase – nepřehltit zaměstnance.
- Výzkumy, průzkumy provádět v jiném než v letním období, čase dovolených.
- K hodnocení nadřízených připojit i sebehodnocení a hodnocení nadřízeného.
- Hodnocení použít pro tvorbu rozvojového plánu a jeho plnění podporovat a pravidelně kontrolovat přímým nadřízeným.
- Detailní výsledky všech nezasílat řediteli lidských zdrojů. Detailní výsledky poskytnout jen hodnocenému a jeho nadřízenému jakožto podklad pro rozvojový rozhovor.
- V dalším roce hodnocení provést všechny kroky, které jsou uvedeny v tabulce „16 STEPS“.

Diskuse a závěr k dílčímu cíli č. 4

Diskuse k dílčímu cíli č. 4

Způsob, jakým byla provedena MZZV v roce 2013 ve společnosti, nebyl efektivní. Lathamem at al. (2005) tvrdí, že roční nebo i čtvrtletní hodnocení výkonu v mnoha případech spíše výkon snižuje než cokoli jiného, a zdůrazňují podávání ideálně okamžité, tudíž průběžné zpětné vazby. Ztotožňuji se s Gartenburg (in Martinez, 1995) Kdyby byli lidé schopni najít čas a hovořit o výkonech v okamžiku, kdy nastanou, nebyly by zapotřebí žádné hodnotící programy jako je MZZV.

Správné používání „autonomně podporující na změnu orientované zpětné vazby“ a „podpůrné zpětné vazby“ je efektivnější. V mnoha případech však není možné

poskytovat zpětnou vazbu bez prodlení, a proto doporučuji použití 16 STEPS k implementaci MZZV tam, kde MZZV ještě nepoužívají, a k revizi programu tam, kde již MZZV zavedli a používají ji.

Při dodržení 16 kroků se lze vyhnout chybám objeveným ve vytipované společnosti, které Edwards a Even (1996) nazvali fatálními chybami a mezi něž řadí: nedostatečnou komunikaci, nedostatky tréninku a nerespektování časové náročnosti a časových specifik systému společnosti.

Od dodržení postupu očekávám, že proces hodnocení bude vnímán jako spravedlivý, že se zvýší pravděpodobnost přijetí i záporné zpětné vazby, a tudíž i akceschopnost příjemce.

Závěr k dílčímu cíli č. 4

Výsledky dílčího cíle č. 4 dávají odpověď na výzkumnou otázku VO6, která se dotazuje na to, zda je nástroj mnohazdrojové zpětné vazby efektivně využíván. Ve zkoumané společnosti není nástroj mnohazdrojové zpětné vazby plně využíván. Je vhodné, aby společnost následně postupovala v souladu s 16 STEPS, které napomohou zvýšení účasti hodnotitelů a povedou také k aplikaci výsledků hodnocení do denního pracovního života.

Výsledek dílčího cíle č.4 obohacuje teorii mnohazdrojové zpětné vazby formulací 16 STEPS. Jedná se o nástroj, který je využitelný v praxi ve všech větších společnostech, nehledě na obor podnikání.

Dále uvedená obecná doporučení pro komunikaci požadavků kladených v jeden okamžik na všechny zaměstnance lze v praxi použít v kterékoli společnosti, bez ohledu na její velikost, formu a obor podnikání.

Sjednotit způsob oznamování a připomínkování požadavků na zaměstnance.

Požadavky rozložit v čase – nepřehltit zaměstnance.

Výzkumy, průzkumy provádět v jiném než v letním období, čase dovolených.

Výsledky dílčího cíle č. 5

Dílčí cíl č.5 Návrh integrovaného nástroje hodnocení kompetencí a výkonu (NH), včetně návrhu jeho použití pro efektivní alokaci prostředků a návrhu postupné implementace ve vytipované společnosti.

V této části disertační práce charakterizuji návrh integrovaného hodnocení výkonu a kompetencí (NH). Výsledků dílčího cíle č. 5 obsahují podkapitoly:

5. 1. Charakteristika integrovaného nástroje hodnocení kompetencí a hodnocení výkonu, definice podmínek, za kterých lze nástroj ve společnostech uplatnit.

5. 2. Srovnání definovaných podmínek pro uplatnění nástroje s podmínkami ve vytipované společnosti. Zdůraznění flexibility NH.

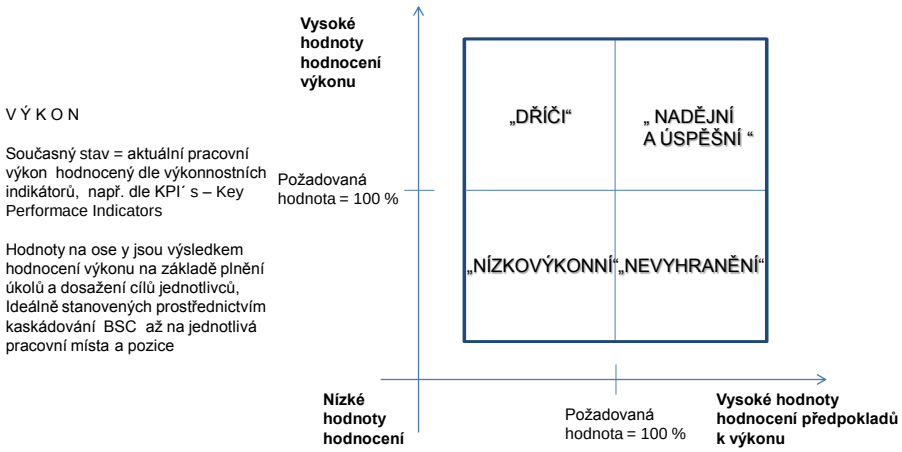
5. 3. Identifikace stávajících části systému hodnocení ve vytipované společnosti, které lze ponechat v nezměněné formě, a doporučení toho, co provádět nově, jinak.

5. 4. Nástin finanční náročnosti zavedení integrovaného systému hodnocení výkonu a kompetencí v konkrétní společnosti.

5. 1. Charakteristika integrovaného nástroje hodnocení kompetencí a hodnocení výkonu, definice podmínek, za kterých lze nástroj ve společnostech uplatnit.

Implementace integrovaného nástroje hodnocení kompetencí a hodnocení výkonu (NH) předpokládá, že ve společnosti dochází k pravidelnému hodnocení. Pokud tomu tak ve společnosti není, je možná implementace NH zároveň s implementací nástrojů hodnocení kompetencí a výkonu. Je sledováno a vyhodnocováno plnění úkolů jednotlivců v pravidelných intervalech. Jsou stanovena výkonnostní kritéria pro každého zaměstnance tak, aby bylo hodnocení výkonu mezi zaměstnanci na různých pracovních místech srovnatelné. Pravidelně jsou hodnoceny způsobilosti nebo/neboli kompetence zaměstnanců, které v sobě zahrnují prvky motivace k výkonu a postoje vyjadřující kulturu společnosti, která odráží způsob, jakým jsou plněny úkoly a dosahovány cíle.

Vyhodnocení kompetencí je prováděno tak, aby bylo hodnocení všech hodnocených zaměstnanců mezi sebou srovnatelné. U každého zaměstnance je srovnáván stav jeho kompetencí vůči požadavkům vycházejícím z popisu pracovního místa. Je používáno shodné škálování hodnocení napříč všemi pozicemi. Tento postup umožní, aby zaměstnanci byli rozděleni do matice, jak ilustruje Obr. 17.



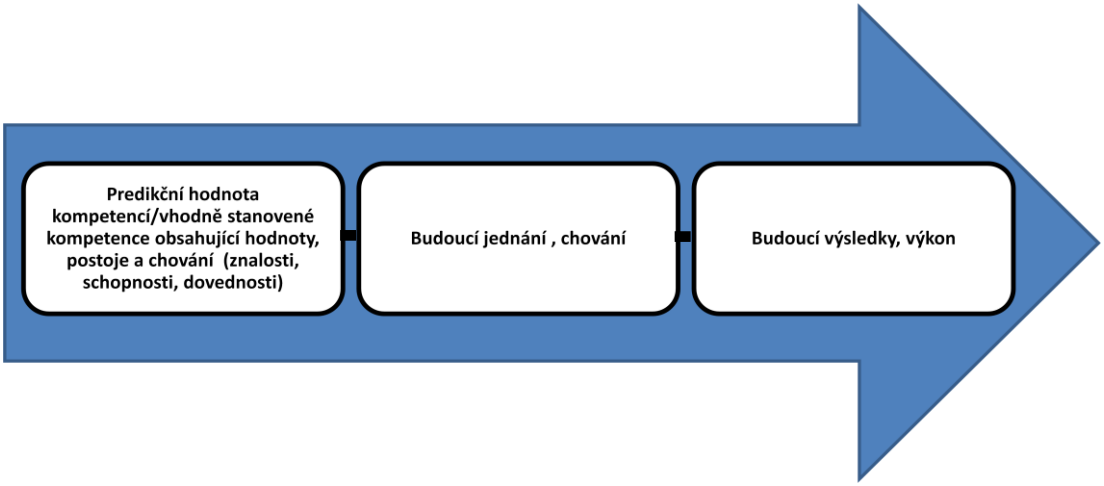
Obr. 17: Nástroj hodnocení (Zdroj: vlastní práce)

Pro využití NH k efektivní alokaci finančních prostředků mezi rozvojové aktivity zaměstnanců musí být splněny následující předpoklady. Společnost

- vynakládá nebo plánuje vynaložit finanční prostředky za účelem rozvoje zaměstnanců;
- realizuje nebo plánuje sestavovat a realizovat programy individuálního rozvoje;
- má implementované nebo plánuje realizovat programy typu: talent managementu.

NH v sobě integruje vztah mezi výsledky/výkonem, tedy CO, a kompetencemi, tedy JAK; je dosahováno výkonů jednotlivců přispívajících výkonům celé společnosti.

Pokud jsou v kompetenčním modelu zahrnuty prvky společností uspokojitelné motivace a požadované postoje a chování vycházející z kultury společnosti, pak je tento nástroj vhodným nástrojem predikce budoucího výkonu. Souvislost mezi jednotlivými vstupy ovlivňujícími výkon je naznačena viz. Obr. 18.



Obr. 18: Souvislosti (Zdroj: vlastní práce)

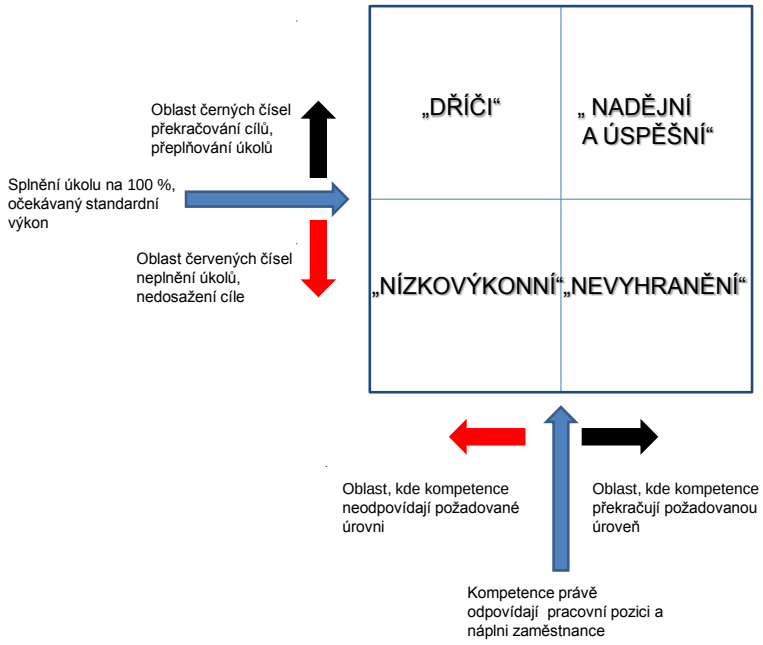
Vynášené hodnoty

Konkrétní hodnoty hodnocení jsou individuálními hodnotícími parametry společnosti, u nichž je podstatné, aby měly jednoznačně určenou požadovanou hodnotu pro standardní výkon, odpovídající 100 % plnění úkolů a dosažení cílů. Zároveň musí mít jednoznačně definovanou hodnotu pro úroveň kompetencí (či způsobilostí), odpovídající náročnosti pracovní pozice, kterou lze označit jako plně dostačující či právě odpovídající.

Ve výpočtu či stanovení koeficientu hodnocení výkonu musí být zahrnuta kritéria výkonu jednotlivce, ale mohou zde být také zohledněny výkony celého týmu nebo i organizace. Doporučuji, aby výsledek společnosti byl součástí hodnocení výkonu každého zaměstnance. Spatřuji v tomto způsobu výpočtu koeficientu pro výplatu variabilní složky mzdy nástroj podporující spolupráci mezi odděleními a vytváření synergických efektů, které zpětně ovlivní výkon společnosti. Nejdůležitější hodnotou je očekávaná výše koeficientu, která vyjadřuje splnění úkolu na 100 %. Je to horizontální hranice mezi kvadranty NH.

Vertikální hranici mezi kvadranty tvoří hodnocení kompetencí či způsobilostí na úrovni "právě odpovídá", což může ve slovním vyjádření znamenat, že hodnocený získal /a/ potřebné dovednosti, které dlouhodobě zvládá na rutinní úrovni, jeho zájmy jsou v souladu se zájmy firmy, zvládá mírné změny podmínek a projevuje účelně samostatné úsilí.

To, jakým způsobem vynášet hodnoty hodnocení na osy, je znázorněno obrázekm Obr. 19.



Obr. 19: Aplikace integrovaného nástroje hodnocení (Zdroj: vlastní práce)

Rozdělení členů týmu mezi jednotlivé kvadranty napoprvé nevypovídá o tom, zda je v týmu situace dobrá, či špatná po výkonnostní a kompetenční stránce. Je výsledkem analýzy a východiskem pro rozvojovou práci s jednotlivými členy. Je také východiskem pro efektivnější alokaci finančních prostředků určených pro rozvoj a vzdělávání.

V případě opakovaného hodnocení při použití NH získá společnost přehled o úspěšnosti práce s týmy, a to jak na úrovni týmu, tak i divize a celé společnosti. Detailněji je tento postup popsán i vizualizován ve výsledkové části dílčího cíle č.2 disertační práce. Z jednoho rozhovoru o aplikovatelnosti NH se zástupcem mezinárodní společnosti vyrábějící elektroniku vyplynulo, že nástroj považuje za uplatnitelný za podmínky stanovení procentuálního zastoupení hodnocených v jednotlivých kvadrantech, které bude pro hodnotitele závazné. Z jiného rozhovoru se zástupcem obuvnické společnosti je zřejmé, že nechává na vedoucích, kam kterého podřízeného zařadí, a to intuitivně, bez číselných podkladů. Já doporučuji držet se výsledků hodnocení - jak výkonu, tak i kompetencí, neovlivňovat hodnocení vedoucích zaměstnanců předem stanovenými čísly procentuálního rozdělení a

zároveň nenechat vedoucího, aby zařadil kolegy do kvadrantu jen na základě pocitu, intuice aniž by měl své rozhodnutí podložené skutečnými čísly z hodnocení.

Nástroj integrovaného hodnocení výkonu a kompetencí rozděluje zaměstnance do čtyř kategorií.

DŘÍČI jsou velmi výkonní jedinci, kteří se pohybují v rámci kompetencí pod požadovanou stoprocentní úrovní. Hodnoceny jsou však všechny kompetence souhrnně. Můžeme předpokládat, že jedinec, který se nachází v tomto kvadrantu některými svými kompetencemi převyšuje požadovanou úroveň, ale jinými je pod úrovní. Jednotlivé kompetence, které přispívají k vysokému výkonu a převyšují požadovanou úroveň a které zapříčinily umístění zaměstnance do tohoto kvadrantu jsou vhodné ke sdílení, ať již formou knowledge managementu, nebo zařazením zaměstnance mezi skupinu klíčových zaměstnanců.

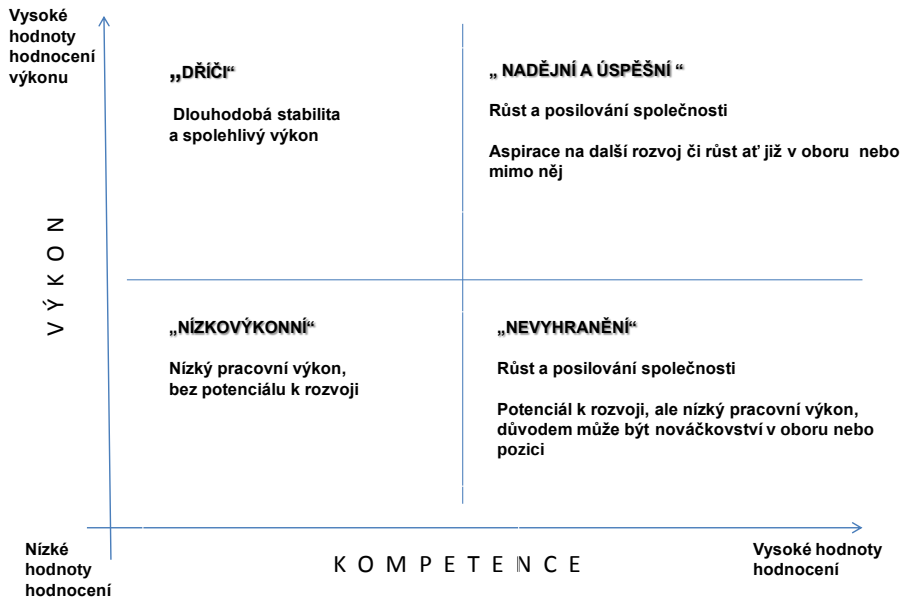
NADĚJNÍ A ÚSPĚŠNÍ jsou nadprůměrně kompetentní a vysoce výkonní zaměstnanci. Jsou hodni následování a z jejich řad by se následovníci měli rekrutovat. Díky vysoké úrovni kompetencí je příhodné zapojit je do knowledge managementu a talent managementu. Ti z nich, kdo již pracují na unikátním projektu nebo mají jedinečné znalosti, by měli rozhodně být označeni jako klíčoví zaměstnanci a dle toho by se k nim mělo přistupovat. Potenciálům mají být, "na míru ušity" rozvojové aktivity, jejichž absolvování napomůže k efektivnějšímu zvládání současných úkolů a také je připraví na budoucí, náročnější úkoly. Tyto zaměstnance lze motivovat zajímavou prací, např. v projektech důležitých pro společnost.

Pojmem NEVYHRANĚNÍ jsou označeni zaměstnanci, jejichž výkon neodpovídá očekávanému a požadovanému standardu zastávaného pracovního místa. Potřebují pomoc formou individuálních plánů rozvoje, aby dosáhli postupu do některého ze tří zbývajících kvadrantů. Ideální posun je mezi POTENCIÁLY a nejhorší mezi NÍZKOVÝKONNÉ. Důvodem, proč jsou zařazeni v tomto kvadrantu, může být problém s motivací. Za motivačním problémem může stát vyhoření, špatná motivace nadřízeného, v neposlední řadě mohou být příčinou osobní problémy.

Jako NÍZKOVÝKONNÍ jsou označeni zaměstnanci, jejichž pracovní výsledky neodpovídají zadání a jejichž kompetence rovněž nejsou na úrovni, která je vyžadována zastávaným pracovním místem. Důvodem může být nováčkovství v pozici nebo v oboru. Je-li zaměstnanec ve dvou po sobě následujících hodnoceních,

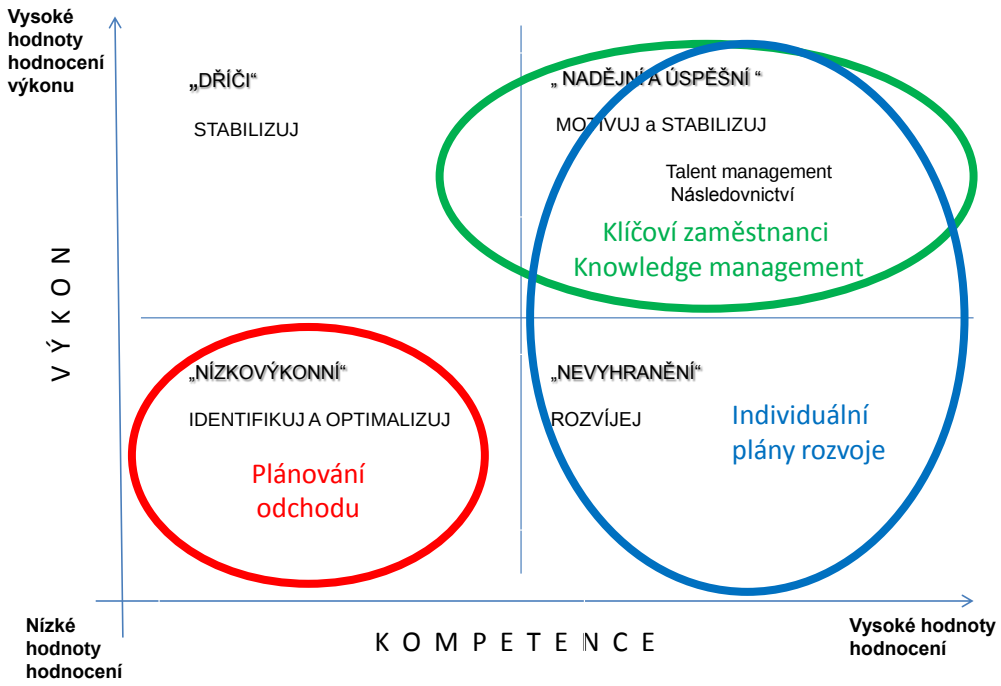
která jsou od sebe dostatečně časově vzdálena na to, aby mohl zaměstnanec získat a prokázat vyšší úroveň kompetencí nebo zvýšit svůj výkon, hodnocen jako nízkovýkonný, je třeba ho z pracovního místa uvolnit. Toto platí zejména, je-li důvodem zařazení nesoulad hodnot mezi jedincem a společností či nesoulad s kulturou společnosti. Jsou-li důvodem osobní problémy, je na místě zvážit pomoc psychologa. Některé společnosti zaměstnávají vlastní psychology. Řešením pro jedince setrvávajícího v tomto kvadrantu může být nabídka jiného pracovního místa v rámci organizace nebo umožnění zaměstnanci uplatnit své schopnosti a dovednosti v jiné společnosti.

Zařazení zaměstnance do konkrétní kategorie NH dává odpovědi na otázky. Co od koho můžeme očekávat? Jak může zaměstnanec přispět společnosti?
Co od koho můžeme očekávat a jak může zaměstnanec přispět společnosti je vizualizováno Obr. 20: Očekávání společnosti od zaměstnanců.



Obr. 20: Očekávání společnosti od zaměstnanců (Zdroj: vlastní práce)

Co může očekávat zaměstnanec od společnosti za svůj výkon a za hladinu kompetencí, které uplatňuje při výkonu, je zobrazeno v Obr. 21: Programy pro zaměstnance.



Obr. 21: Programy pro zaměstnance (Zdroj: vlastní práce)

Zaměstnanci, kteří díky hodnocení svého výkonu a kompetencím spadají do kvadrantu označeného jako NADĚJNÍ A ÚSPĚŠNÍ, jsou většinou také označováni jako klíčoví zaměstnanci, a tudíž nositelé znalostí. Jim především jsou určeny aktivity společnosti nazývané Knowledge management či jinde nazývané Management kontinuity znalostí a Klíčoví zaměstnanci. Tyto aktivity připadají i na část zaměstnanců, kteří se díky hodnocení v rámci kvadrantu DŘÍČI ocitli v blízkosti hraniční čáry s kvadrantem NADĚJNÍ A ÚSPĚŠNÍ. Programy pro stabilizaci DŘÍČů spadají v drtivé většině do oblasti benefitů, jimiž se tato disertační práce blíže nezabývá. V kvadrantu NÍZKOVÝKONNÍ se z různých důvodů mohou ocitnout i zaměstnanci mající klíčové znalosti. Pak je důležité z pohledu společnosti, v rámci plánováni odchodů zaměstnanců, pracovat na zachování kontinuity znalostí, které by mohly být pro společnost odchodem zaměstnance ztraceny. Pro

zaměstnance alokované v kvadrantu NEVYHRANĚNÍ jsou určeny individuální plány rozvoje, stejně tak i pro zaměstnance z prvně jmenovaného kvadrantu NADĚJNÍ A ÚSPĚŠNÍ.
Jednotlivé rozvojové programy, které byly popsány výše, lze naplnit konkrétními aktivitami přiblíženými níže.

Jaké jsou vhodné způsoby rozvoje? To je otázka, na kterou vizualizovaně odpovídá Obr. 22. Talentovaní zaměstnanci z kvadrantu NADĚJNÍ A ÚSPĚŠNÍ naleznou největší uspokojení ve smysluplné práci, díky níž mohou realizovat a rozvíjet svůj talent. Zařazení do projektů jim přinese uspokojení jejich motivátorů, pokud práce bude nastavena tak, aby byla odpovědná a zajímává. Znalostně vybavení DŘÍČI, kteří jsou schopni a ochotni předávat své know-how mohou být velmi prospěšnými interními lektory, mentory a kouči. Pro mnohé je silným motivátorem, může-li předat někomu jinému, co se naučil, vychovat nástupce, a to zejména, pokud se sám rozhodne již v dané pozici nepracovat, např. kvůli odchodu do důchodu. NEVYHRANĚNÍ potřebují různé formy pomoci, a sice dle toho, jaké jsou jejich predispozice a aktuální stav kompetencí. Zaměstnanci zařazenému v kvadrantu NEVYHRANĚNÍ může napomoci nejprve instruktáž, následně rotace a stínování. Jiný již může být zkušenější v dané pozici a pak jsou pro něj vhodnější rozvojové aktivity jako školení, semináře nebo tréninky. Pro větší společnosti a tam, kde spolu kooperují dceřiné společnosti, je vhodné zařazení zaměstnance do programu management trainee. Cílem je poskytnout nováčkům komplexní systém aktivit, které je připraví na úlohu, kterou mají v budoucnu pro společnost sehrát. Většinou se jedná o program, jehož účastníci jsou různě profesně zaměření, čímž se navíc navzájem neformálně obohacují o zkušenosti z jiných znalostních oblastí. Pokud jsou účastníci z různých zemí, pak přidaná hodnota tohoto programu spočívá i v setkání představitelů různých kultur. Poskytuje jedinečné pracovní zkušenosti. Podmínkou pro zařazení zaměstnance do programu je odhalení skrytého, prozatím nerozvinutého potenciálu, většinou spojeného s věkem. Stručný přehled výše popsaných rozvojových a vzdělávacích aktivit je uveden v Obr. 22: Jaké jsou vhodné způsoby rozvoje?

Obr. 22: Jaké jsou vhodné způsoby rozvoje? (Zdroj: vlastní práce)

Konkrétní předpoklady pro implementaci NH:

- vhodné pro velké organizace nad 250 zaměstnanců;
- podpora vedení společnosti, sladěnost s vizí, misí, strategií a cíli společnosti;
- proveditelnosti:
    - finanční zdroje, tzn. alokace finančních zdrojů na rozvoj a vzdělávání;
    - lidské zdroje, tj. nároky na zaměstnance i v oblasti řízení kontinuity znalostí;
    - další zdroje, jako jsou technologie;
    - společnost realizuje nebo plánuje realizovat programy individuálního rozvoje , do jejichž tvorby jsou vtělovány i výsledky MZZV;
    - má implementované nebo plánuje realizovat programy typu talent managementu.

5. 2. Srovnání definovaných podmínek pro uplatnění nástroje s podmínkami ve vytipované společnosti. Zdůraznění flexibility NH.

Ve vytipované společnosti, charakterizované v dílčím cíli č. 1, jsou splněny základní předpoklady pro uplatnění NH:

- je velkou společností, s více než 250 zaměstnanci;
- vedení společnosti je nakloněno implementaci inovací vedoucích k vyšší produktivitě;
- společnost má harmonizovanou vizi, misi, strategii a cíle;
- ve společnosti jsou alokovány finanční zdroje na rozvoj a vzdělávání;
- společnost klade na zaměstnance požadavky v oblasti řízení kontinuity znalostí; má a neustále dotváří systém interních lektorů;
- společnost pracuje s moderními technologiemi vytvářejícími prostředí jak pro administraci hodnocení výkonu i kompetencí, tak pro kontinuitu netacitních znalostí;
- společnost realizuje programy individuálního rozvoje - přenos výsledků MZZV do tvorby plánů rozvoje nebude finančně ani organizačně náročný;
- realizuje programy typu talent management.

5. 3. Identifikace stávajících částí systému hodnocení ve vytipované společnosti, které lze ponechat v nezměněné formě a doporučení toho, co provádět nově, jinak.

Aktuální, výchozí stav, který je vhodné ponechat a na němž je možno stavět.

Individuální cíle a úkoly stanovovat na základě kaskádování cílů BSC, ze čtyř perspektiv. Zachovat hodnotící škálu od 0 do 2 a také frekvenci hodnocení.

V rámci systému hodnocení pokračovat v hodnocení nadřízených, které předchází hodnotícímu rozhovoru. Projednávat individuální plány rozvoje. Zachovat škálu hodnocení kompetencí.

Návrhy, co provádět v konkrétní společnosti jinak:

Přehodnotit model kompetencí tak, aby část kompetencí, nazývejme je průřezovými, byla shodná pro všechny zaměstnance společnosti, aby byla stanovena minimální hladina úrovně kompetence pro každou profesi/pozici.

Do modelu kompetencí implementovat požadované postoje, které jsou v souladu s kulturou společnosti, vizí, misí a strategií. Postoje predikují jednání a chování jedince, a tudíž i budoucí výkonnost. Postoje jakožto hůře ovlivnitelné proměnné zařadit mezi průřezové kompetence. Průřezové kompetence a jejich hodnocení důsledně uplatňovat při náboru, výběru, hodnocení, návrzích rozvoje, kariérním postupu, rozhodování o propouštění.

Při sestavování průřezových kompetencí pomohou odpovědi na otázky:
Čím jsme jedineční?
Čím se lišíme od ostatních společností a co nás spojuje v jednu rodinu?
Podle čeho si vybírám nového kolegu?

Jaké chceme mít zaměstnance - kolegy?
Jaké hodnoty musí s ostatními ve společnosti sdílet?
Jaké postoje má mít, aby se snadno zařadil mezi ostatní zaměstnance ve společnosti?

Při sestavování skupinových kompetencí pomohou odpovědi na otázky:
Čím je práce našeho oddělení v rámci organizační struktury naší společnosti jedinečná?
Čím a jak přispíváme do hodnototvorných procesů společnosti a které z vlastností, dovedností nám k tomu nejvíce pomáhají?
Při tvorbě skupinových kompetencí dbát na to, aby se v nich neopakovaly kompetence, které jsou již zařazeny mezi průřezové.

Při sestavování individuálních kompetencí pomohou odpovědi na otázky
týkající se konkrétního pracovního místa.
Popis pracovního místa, nositel pracovního místa a jeho nadřízený jsou nejspolehlivějšími zdroji pro sestavení adekvátních individuálních kompetencí. Otázky pak mohou být formulovány následovně:
Kdo je zákazníkem zaměstnance v této pracovní pozici?
Jakou hodnotu a jak zaměstnanec svému zákazníkovi přináší?
Jaké dovednosti a znalosti mu pomohou být efektivnější?
Opět je zapotřebí dbát na to, aby žádná kompetence nebyla již uvedena jako průřezová nebo skupinová.

Ideální počet kompetencí neexistuje. Je vhodné mít stanoveno tolik kompetencí, aby bylo hodnocení jednoduché, a výsledky aby byly jasné a srovnatelné. Doporučuji 3 až 6 kompetencí průřezových, až 3 kompetence skupinové a až 3 kompetence individuální.
Kompetence hodnotit prostřednictvím sémantického diferenciálu. Při hodnocení kompetencí zachovat stejnou hodnotící škálu.

Hodnocení kompetencí

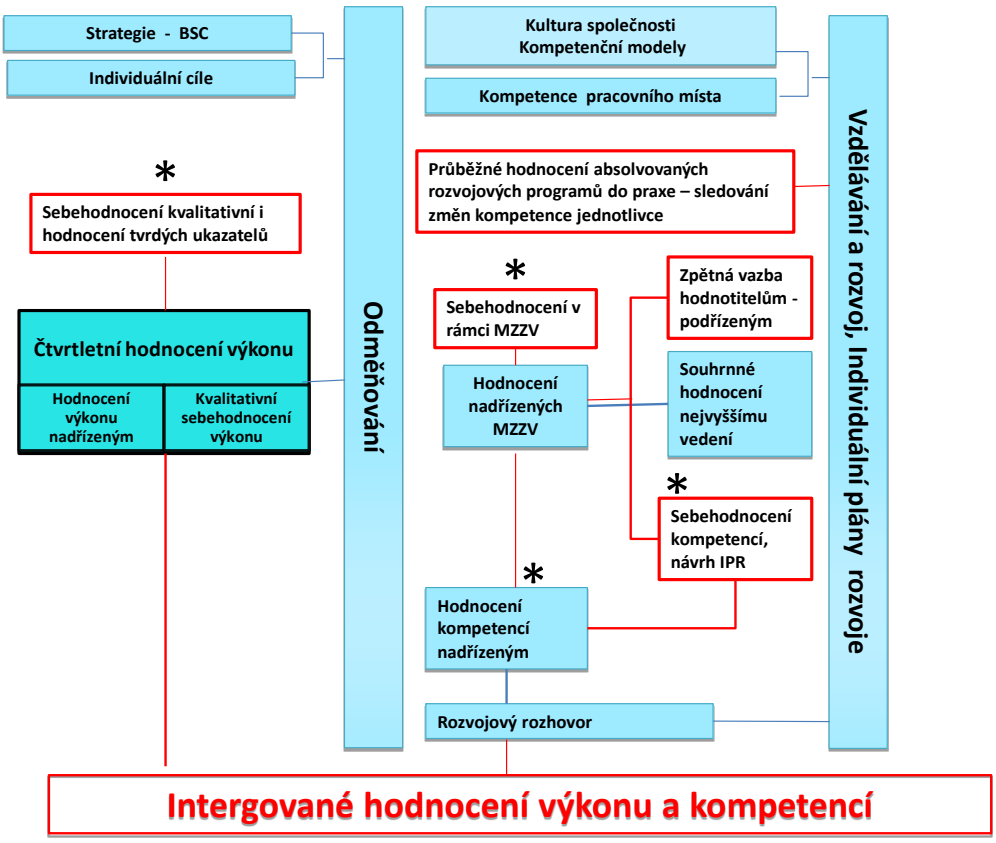
V rámci hodnocení kompetencí postupovat takto: rozhovory začíná vést generální ředitel se svými podřízenými, poté vedou rozhovory se svými podřízenými ti, s nimiž již jejich nadřízení rozhovor vedli.

Sebehodnocení

Do procesu hodnocení kompetencí natrvalo zařadit sebehodnocení. Sebehodnocení vede k zamyšlení nad svými schopnostmi, dovednostmi a znalostmi, nad silnými a slabými stránkami. Přiměje zaměstnance k úvaze o vlastním rozvoji. Klade na něj odpovědnost za vlastní vzdělávání a rozvoj, která nemůže být efektivně přenesena na nikoho jiného.

Dále zařadit zpětnou vazbu hodnotitelům a tréninky, jejichž absolvování napomůže ke zvýšení manažerských a lídrovských kompetencí, stejně tak jako k vyššímu pochopení nastavených procesů a jejich aktivnějšímu používání.

Nové prvky v systému hodnocení jsou v níže uvedeném Obr. 23 Integrované hodnocení výkonu a kompetencí zvýrazněny červenými linkami.



Poznámka: *trénink, školení, které obsahově předchází procesu, který na něj navazuje

Obr. 23: Integrované hodnocení výkonu a kompetencí (Zdroj: vlastní práce)

Uplatňovat rozpočtování na tým, nikoli na zaměstnance. Vedoucí zaměstnanec je tudíž zodpovědný za rozdělení prostředků na vzdělávání mezi členy svého týmu. Vedoucí zaměstnanec nemůže využít finanční prostředky určené na vzdělávání a rozvoj svých podřízených pro sebe. Na svém vlastním vzdělávání a rozvoji se domlouvá se svým nadřízeným, který se řídí stejným, výše popsaným pravidlem pro rozdělování finančních prostředků.

Workshop Jak hodnotit?

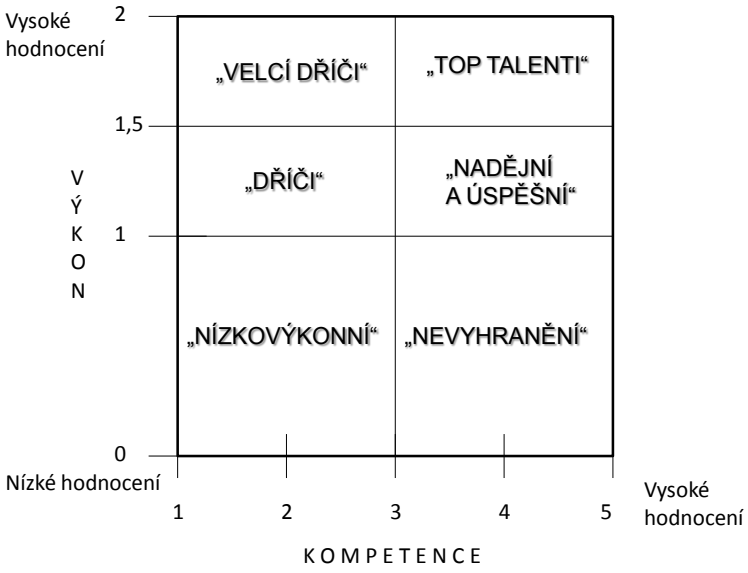
Vzhledem k plánované změně kompetenčního modelu realizovat workshopy povinné pro všechny hodnotitele. Cílem workshopu je zajištění pochopení a uplatnění jednotné metodiky hodnocení kompetencí. Workshop by měl vést zaměstnanec společnosti, který se na vytváření kompetenčního modelu podílel a to již v části stanovování průřezových kompetencí.

Nově provázat hodnocení výkonu a hodnocení kompetencí. Vzájemně provázat hodnocení, které probíhalo odděleně ve dvou rovinách – výkon a kompetence.
Výkon byl hodnocen separátně a odměňován finančně, prostřednictvím výpočtu koeficientu, kterým se násobila variabilní složka platu.
Kompetence byly hodnoceny formou hodnocení způsobilostí jednou ročně a dle pracovní pozice měl zaměstnanec nárok na vzdělávací a rozvojové aktivity v určité finanční výši, a to bez ohledu na jeho průběžný výkon, na způsob a míru dosahování cílů a plnění úkolů.
Pro aplikaci NH je nutné sladit časový nesoulad mezi hodnocením výkonu, které je u některých pozic prováděno měsíčně, u většiny zaměstnanců čtvrtletně a formálním hodnocením kompetencí, které je prováděno jednou ročně.
Číselné výsledky z pravidelného hodnocení výkonu mezi sebou srovnat a nelézt vývojový trend, posoudit hodnoceným neovlivnitelné faktory, které přispěly k výsledku. Dle trendu pak brát jako vstupní údaj tu hodnotu, která nejvíce vypovídá o aktuálnímu stavu, nemusí to být hodnota z posledního hodnocení výkonu. Kupříkladu zaměstnanec plní celoročně výkonové cíle nad očekávání a jen poslední hodnota výkonu je následkem vstupu nové konkurence na trh podprůměrná, a to právě v období posledního hodnocení. Dá se očekávat, že zaměstnanec bude mít neustále vysoký výkon, ale také se dá očekávat, že jeho cíle se budou muset zreálnit a upravit vzhledem k ostatním krokům, které společnost zamýšlí provést jakožto reakci na novou konkurenci.
Každého zaměstnance zařadit do jednoho ze 4 kvadrantů dle hodnocení výkonu a kompetencí. Na základě zařazení do kvadrantu projednat možnosti uplatnění ve společnosti s oddělením lidských zdrojů. Zařazení či vyřazení zaměstnance ze skupiny klíčových zaměstnanců. Tím se model stává dynamickým. Při rozdělování finančních prostředků určených pro vzdělávání a rozvoj týmu postupovat dle zařazení zaměstnance do kvadrantu matice výkon x kompetence.

Návrh na čtyřkvadrantní matici byl společnosti předložen a vedení společnosti jej odmítlo jako moc "tvrdé" rozřazení zaměstnanců. V souvislosti s změnou v rámci hodnocení, kterou níže popisuji, byl předložen nový návrh rozdělení NH, a to do 6 kvadrantů. K jakým změnám došlo? Vzhledem ke zvýšenému úsilí o dosahování

krátkodobých vysokých výkonů bylo v roce 2013 zavedeno pravidlo, které odlišuje dobrý výkon od výkonu mimořádně dobrého. Hodnocení výkonu se stále pochybuje mezi hodnotami 0 až 2, navíc však je rozlišován výkon hodnocený mezi 1 a 1,5 jakožto výkon dobrý a výkon hodnocený nad 1,5 jako mimořádně dobrý. Vedoucí zaměstnanec, který hodnotí výkon svého podřízeného koeficientem nad 1,5, je povinen obhájit své stanovisko před nejvyšším vedením společnosti.

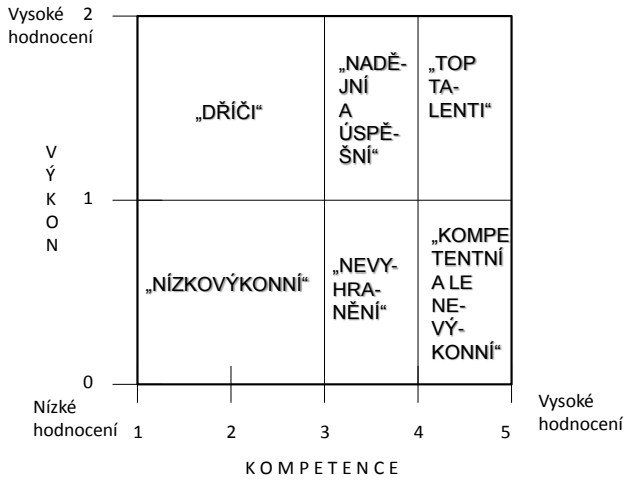
Díky tomuto kroku je vhodné s NH pracovat dále a zjemnit rozlišení v horní části matice. Namísto dvou kvadrantů se bude pracovat se čtyřmi kvadranty výkonných zaměstnanců. Celá matice pak bude mít 6 kvadrantů, viz. Obr. 24.



Obr. 24: Šestikvadrantová matice s jemnějším rozlišením dle výkonu (Zdroj: vlastní práce)

Zatímco u skupiny „NADĚJNÍ A ÚSPĚŠNÍ“ můžeme očekávat postup na vyšší pozici v řádu dvou let, u skupiny „TOP TALENTI“ je postup možný téměř okamžitě. TOP TALENTI jsou vhodní adepti na účast v mezinárodních projektech strategického významu, na povýšení řádově až o dva organizační stupně.

Společnosti, které se vydají cestou zdůrazňující více kompetence než výkon, mohou zjemnit rozlišování v rámci kategorií hodnocení kompetencí a použít také šestikvadrantovou matici, tak jak je vyobrazena na Obr. 25.



Obr. 25: Šesti kvadrantová matice s jemnějším rozlišením dle kompetencí (Zdroj: vlastní práce)

Manažerská práce s jednotlivými skupinami se bude lišit oproti čtyřkvadrantové matici. Větší pozornost bude věnována nejkompetentnějším a nejvýkonnějším ve smyslu následovnictví, povyšování a zacházení s talenty. NH je variabilním nástrojem, který je možné upravit dle konkrétních podmínek společnosti.

Silné stránky

Při hodnocení kompetencí se zaměřit nejen na slabá místa, ale podporovat i silné stránky. Mezi kompetence vybrané pro rozvoj zařadit jak silné, tak i slabé stránky. Předejdte se tak situaci, kdy jsou zaměstnanci v hodnocení kompetencí záměrně podhodnocováni, aby dosáhli na chtěné rozvojové aktivity. Zároveň budou podporovány i ty kompetence, které jsou silné a již tvoří nebo v budoucnu vytvoří konkurenční výhodu. Dřívějším odstraňováním nedostatků na úroveň požadovaného, a bohužel i průměrného, se dosahovalo jen průměru, nikoli excelence.

Hodnocení nadřízených

Výsledky hodnocení 180stupňové zpětné vazby poskytovat nadřízenému hodnoceného. Pokud nadřízený shledá výsledek jako nedostačující, může svému

podřízenému do individuálního plánu rozvoje zařadit takové aktivity, které mu pomohou zmenšit nedostatky nebo může zasáhnout jiným vhodným způsobem.
Tak bude zabezpečeno odhalení některých dlouhodobých, skrytých záležitosti, které se již měly řešit. Ideálně využít závěrů z dílčího cíle č. 4 a aplikovat 16 STEPS.

Používat nadále katalog vzdělávání, ale navázat rozvojové aktivity na jednotlivé kompetence či znalosti a dovednosti, tak aby byl katalog lépe uchopitelný z pohledu uživatelů, tj. zaměstnanců a jejich nadřízených.

Oddělení rozvoje a vzdělávání - role experta

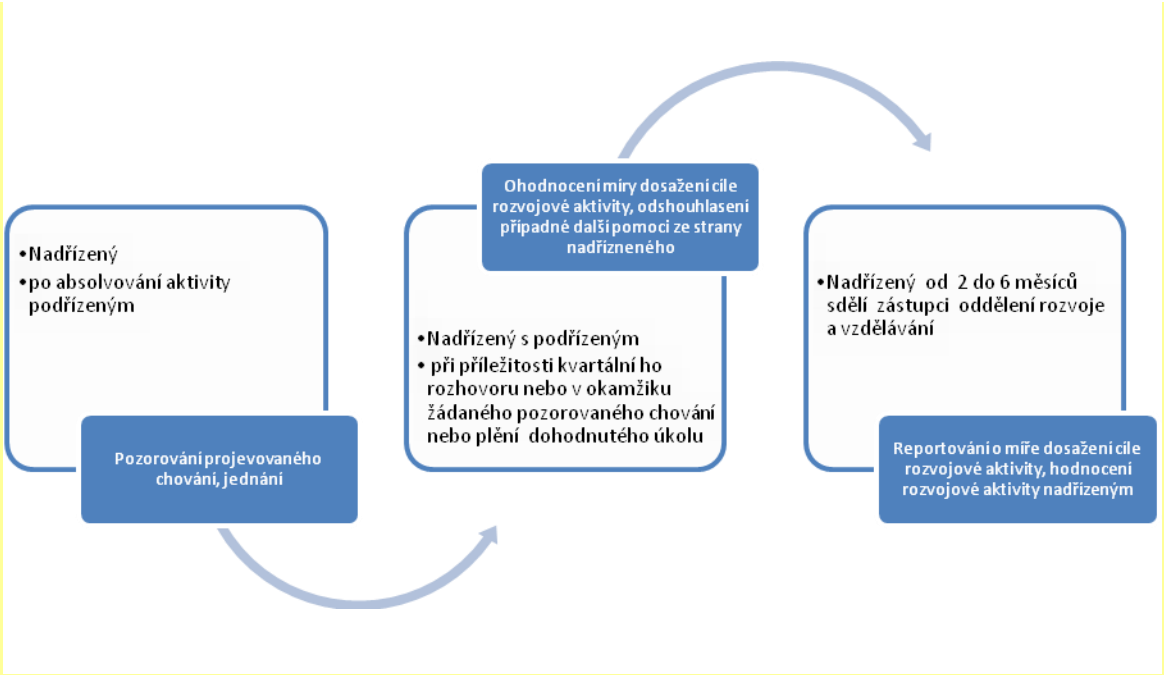
Hodnocení vlastních kompetencí bude zasláno vedoucímu zaměstnanci před ročním rozvojovým rozhovorem. Nadřízený se stává díky tomu korektorem hodnocení a dodává zaměstnanci jiný úhel pohledu.

Nadřízený i podřízený má nově možnost požádat zástupce oddělení rozvoje a vzdělávání o konzultaci u ročního rozvojového rozhovoru. Specialista na rozvoj a vzdělávání, případně jiný zástupce oddělení řízení lidských zdrojů k tomu pověřený, je nápomocen radou při hledání vhodných způsobů naplnění rozvojových cílů a ocenění jednotlivých položek individuálního plánu rozvoje. Vychází přitom z hodnocení zaměstnance nadřízeným, a to jak v oblasti kompetencí, tak i výkonu.
Nadřízený se dostává do diskuse se zaměstnancem. Vyjasňují si vzájemně rozdíly v hodnocení. Z hodnocení kompetencí se díky sebehodnocení nemůže stát formální záležitost, kdy nadřízený jen od stolu vyplní požadované formuláře hodnocení a IPR, aniž by zaměstnanec tušil, jak je hodnocen a na jaká školení bude z oddělení vzdělávání a rozvoje zván.

Vedoucí zaměstnanec návrh svého podřízeného zkoriguje tak, aby byl v souladu s jeho výkonem, kompetencemi, potenciálem a také se záměry společnosti. Vedoucí projedná individuální plány rozvoje členů svého týmu se zástupcem oddělení rozvoje a vzdělávání, který vytvoří plán na celý rok za celou společnost. Teprve takto upravený plán nadřízený a podřízený zaměstnanec společně podepíší. Zaměstnanec se při tom dozvídá, jaké prostředky je na něj společnost ochotna vynaložit. Případně se dozvídá, jaká jsou očekávání společnosti vzhledem k jeho dalšímu rozvojovému postupu, pokud se jedná o zásadnější rozhodnutí typu zařazení mezi klíčové zaměstnance.

Vyhodnocování rozvojových aktivit

Zaměstnanec hodnotí rozvojovou aktivitu bezprostředně po jejím skončení nebo na závěr aktivity. Nadřízený pak hodnotí aktivitu s časovým odstupem, který umožňuje zohlednit, jakým způsobem přispěla aktivita k pozorovatelné změně v projevech zlepšované kompetence zaměstnance nebo jeho výkonu. Nadřízený vyhodnocuje společně se zaměstnancem míru dosažení cílů vzdělávacích a rozvojových aktivit v průběhu dalšího ročního rozvojového rozhovoru. Reportování ohledně rozvojových aktivit má opačný směr. Dříve reporty ve formě seznamu absolvovaných aktivit a jejich ceny za všechny členy daného týmu obdržel nadřízený čtvrtletně od oddělení rozvoje a vzdělávání. Nově reportuje nadřízený zaměstnanec směrem k oddělení rozvoje a vzdělávání. Reporty se neváží na čtvrtletí, ale na čas uplynulý od realizace rozvojové aktivity. Ideální je, když nadřízený sdělí své pozorování a výsledky rozhovoru s podřízeným zaměstnancem, účastníkem rozvojové aktivity, o míře naplnění cíle dané aktivity, oddělení rozvoje a vzdělávání v rozmezí mezi dvěma až šesti měsíci od absolvování aktivity. Tento proces je vizualizován Obr. 26.



Obr. 26: Návrh procesu hodnocení rozvojové aktivity (Zdroj: vlastní práce)

Průběžná zpětná vazba

Vedoucí zaměstnanec bude průběžně sledovat a zapisovat pozorované chování a podávat okamžitou zpětnou vazbu, jak korektivní, tak i fixující vhodné chování. Vedoucí zaměstnanec již nečeká na periodický hodnotící rozhovor. Okamžitá zpětná vazba umožňuje akceleraci změn žádaným směrem a zamezuje vícenásobnému opakování nežádoucího chování či jednání. Doporučuje se, aby všichni vedoucí zaměstnanci prošli výcvikem v podávání zpětné vazby "autonomy-supportive change-oriented feedback" neboli „autonomně podpůrným způsobem podávaná, na změnu orientovaná zpětná vazba“ a uměli ji uplatňovat.

5. 4. Nástin finanční náročnosti zavedení integrovaného systému hodnocení výkonu a kompetencí v konkrétní společnosti.

Přesný výpočet finanční náročnosti a také přínosů implementace nástrojů hodnocení bez znalosti konkrétní situace v konkrétní společnosti není možný. Proto je níže uveden pouze soupis položek jednotlivých investic, s kterými je vhodné počítat při zavádění nástrojů hodnocení, jako je mnohazdrojová zpětná vazba a integrovaný systém hodnocení výkonu a kompetencí. Základem pro přesnější výpočty jsou činnosti, které by měla společnost udělat navíc nebo jinak než doposud. Přínosy zprostředkované zvýšením efektivity využívaní stávajících nástrojů řízení lidských zdrojů se také odvíjí od aktuálního nastavení procesů a používaných nástrojů v konkrétní společnosti. Mohou spočívat jak v úsporách vynakládaných zbytečně, tak i v smysluplných, dobře cílených investicích do skupiny zaměstnanců, která má zájem a potenciál se rozvíjet.

Pravděpodobné investice:

- *do vývoje, nákupu či pronájmu softwaru*, v němž bude společnost celý proces administrovat. Výše investic se bude lišit kupříkladu dle velikosti společnosti, tedy počtu lidí o kterých budou vedeny záznamy. Cena se odvíjí od počtu licencí, které si daná společnost zakoupí. Jednotková cena za licenci může být nižší, pokud je společnost velká a umožní vstupovat do systému všem svým zaměstnancům s tím, že většinou mají zaměstnanci rozdílné oprávnění k editaci, nahlížení a reportování dat. Rozhone-li se společnost pro vývoj

vlastní aplikace, je nutné počítat s režijními náklady spojenými s dalším pracovním místem, včetně mzdy zaměstnanců i s odvody,

- *do know-how*. Společnosti málokdy v řadách svých zaměstnanců hledají odborníky na implementaci nových nástrojů. Najímají si poradce, konzultanty a jiné rádce, kterým věnují svůj čas, aby jim přiblížili, jak společnost funguje, co nového chtějí zavést. Poradci jim na oplátku většinou v řádech měsíců upravují procesy, formáty reportů. Vše stojí peníze, jak čas zaměstnanců věnovaný konzultantovi, tak čas, který si nechá konzultant zaplatit. Některé společnosti do svých řad přijmou nového zaměstnance, jehož hlavím úkolem bude vedení projektu za účelem implementace nástrojů, což je opět spojeno se mzdovými náklady. Jiné společnosti si mohou ze stávajících nástrojů ponechat vše, co je smysluplné a podporující implementaci nástrojů, a pouze drobnými změnami upravit stávající systémy. Výše investovaných prostředků na implementaci se tudíž odvíjí od přístupu k implementaci samotné, od množství již používaných nástrojů, způsobu jejich používání a systému hodnocení v dané společnosti,
- hodnocení zaměstnanců je proces, který je *časově náročný,* ať je k němu využíván jakýkoli software. Jsou v něm zainteresováni všichni zaměstnanci. Jedni jen jako hodnocení, jiní jen jako hodnotitelé a někteří hrají obě role. Čas hodnocení je čas investovaný do lidí. Jako investice může být vyjádřen mzdou a odvody za čas trávený přípravou na hodnocení, hodnocením i zápisem výsledků hodnocení do systému.

Předpokládané přínosy:

- Výše jsem zmínila, že hodnocení zaměstnanců je proces časově náročný, dle mého ale nezbytný. Ať již je prováděn jakoukoli formou, jakýmikoli prostředky, s použitím jakýchkoli nástrojů, dává zpětnou vazbu na chování a jednání zaměstnanců, motivuje je, koriguje a orientuje, pokud je hodnotitel kompetentní. Vliv hodnocení je možné vyjádřit jako rozdíl mezi výkonem motivovaného a kompetentního zaměstnance a demotivovaného, nekompetentního. Způsob vyčíslení je obtížný. Může být vyjádřen ve mzdě a odvodech ze mzdy za dny, o které je motivovaný a kompetentní zaměstnanec rychlejší při plnění stejného úkolu než zaměstnanec nekompetentní. Může být

vyjádřen také ve mzdě a odvodech ze mzdy za zpomalení práce a demotivaci ostatních zaměstnanců nekompetentním zaměstnancem.

- nástroj hodnocení usnadní a zpřesní práci při identifikaci zaměstnanců, do nichž se vyplatí investovat čas a finanční prostředky. Díky investicím do správně identifikovaných zaměstnanců, ochotných a schopných se rozvíjet, nejsou finanční prostředky vynaloženy zbytečně. Výše celkových investic bude v různých společnostech různá. Je možné ponechat celkovou výši investic a pouze efektivně realokovat stávající rozpočet na rozvoj a vzdělávání zaměstnanců ve prospěch identifikovaných zaměstnanců na úkor ostatních nebo identifikovaným zaměstnancům umožnit čerpání prostředků v plánované výši a ostatním prostředky krátit, a tudíž okamžitě šetřit. Opět záleží na každé společnosti, na způsobu, jakým plánuje finanční prostředky;
- jednou z možností, jak zjišťovat, zda investice do rozvoje a vzdělávání u konkrétního zaměstnance byly efektivně vynaloženy je opět hodnocení. V tomto případě hodnocení dosažení cíle, který byl vytyčen při zjišťování rozvojových potřeb a rozhodování o způsobu jejich naplnění;
- investice do správných zaměstnanců by měly vést ke zvyšování jejich kompetencí a tím i ke zvyšování jejich výkonu a také ke zvyšování výkonnosti celé společnosti (tak jak bylo uvedeno v dílčím výsledku č. 3),
- integrovaný nástroj hodnocení kompetencí a výkonu dává přehled o celkovém stavu kompetentnosti zaměstnanců. Je to podklad pro další personální práci,
- za přínos implementace NH lze považovat také identifikaci skupin zaměstnanců, kterým je vhodné více se věnovat, a sice v zájmu kontinuity znalostí.

Diskuse k dílčímu cíli č. 5

Pro praxi jsou doporučení formulovaná v dílčím cíli č. 5 uplatnitelná. Svědčí o tom fakt, že některá doporučení již byla v konkrétní společnosti implementována. Mezi již zavedené změny patří:

1) Finanční prostředky na aktivity individuálních plánů rozvoje nejsou alokovány na jednotlivce, ale na nadřízeného. Z individuálních rozpočtů na rozvoj a vzdělávání se stávají rozpočty týmové. K tomuto kroku bylo přistoupeno v době

plánování rozpočtu na další rok. Nadřízený dle potřeb členů svého týmu a v souladu se současnými i budoucími potřebami společnosti rozděluje peníze mezi zaměstnance na jednotlivé vzdělávací a rozvojové aktivity. Není omezen částkou na jednotlivce a součet bývalých individuálních rozpočtů mu dává vyšší flexibilitu v rozhodování, kdo bude absolvovat jakou rozvojovou aktivitu. Tento krok nevyžaduje dalších nákladů. Jen je hromadně vedoucím zaměstnancům objasněn nový princip rozpočtování, dle něhož budou rozdělovat svěřené prostředky mezi své podřízené. Vedoucí zaměstnanec může veškeré prostředky investovat do jednoho člena týmu a toho pověřit sdílením nového s ostatními nebo si může dovolit členy týmu posupně střídat a absolvování nákladného rozvojového programu. Má mnohem více možností. Vedoucí nově nemohou použít nevyužité prostředky členů svého týmu pro svůj vlastní rozvoj. Mohou však požádat svého nadřízeného o další prostředky pro své podřízené. Pokud nadřízený zaměstnanec již nemá volné prostředky, může jít požadavek kaskádovitě vzhůru, až na pozici generálního ředitele. Rozhodování o alokaci nevyužitých prostředků náleží nadřízenému vedoucího týmu.

2) Hodnotí ten, kdo již byl sám hodnocen, tzv. systém od hlavy k rukám. V praxi to znamená, že roční rozhovory vede nejprve generální ředitel s řediteli, poté ředitelé se svými přímými podřízenými. Touto posloupností je zaručeno kaskádování strategických rozvojových aktivit do plánů individuálního rozvoje všem, kterým bude daná aktivita ku prospěchu vlastnímu i ku prospěchu organizace. Takto je například do individuálních plánů rozvoje všech přímých podřízených ředitelů zakomponován program „Change management“, kterého se účastní i sám generální ředitel. Všichni jsou jednotným způsobem seznámeni s problematikou řízení změn. Nadto virtuální část programu je zpřístupněna úplně všem zaměstnancům, kteří o kurz projeví zájem, a to včetně dělníků. Praxe postupovat v rámci rozhovorů od nejvýše postaveného představitele společnosti k níže postaveným zaměstnancům byla v minulosti zavedená. Při střídání ředitelů a ostatních zaměstnanců se potupně od této dobré praxe ustoupilo a pozapomnělo se na ni. Proto byla mnou navrhžena a následně i realizována.

Před vlastním ročním rozvojovým rozhovorem jsou všichni účastníci rozhovorů emailem požádáni o sebehodnocení. Vedoucí zaměstnanci jsou o sebehodnocení jakožto o novém prvku hodnocení, informováni na pravidelném, měsíčním setkání s představenstvem společnosti.

3) Každý *označí své slabé a silné stránky* a z nich pak určí ty, na něž se příští rok zaměří. Svému nadřízenému při rozhovoru zaměstnanec sdělí jen kompetenci, způsobilost či dovednost, ve které se *chce rozvíjet,* aniž by informoval o tom, zda se je daná problematika jeho silnou, či slabou stránkou. Důležité je jeho přesvědčení o tom, že rozvoj cílený tímto směrem mu pomůže vykonávat práci chytřeji, efektivněji a že přispěje k výkonnosti celého týmu, potažmo celé společnosti. Nově je na každém zaměstnanci, aby v rámci přípravy na rozhovor sám navrhl sobě nejbližší způsob rozvojové aktivity.

Podle mého názoru má smysl věnovat prostředky na rozvoj a vzdělávání za účelem zvyšování výkonu, uplatnit NH až na úrovni rozhodování o jednotlivých rozvojových programech, které jsou pro danou skupinu zaměstnanců, nejefektivnějším způsobem zvyšování kompetencí, a tudíž i výkonu celé společnosti.

5.3 Případová studie "Tým"

Jste druhým rokem vedoucí malého týmu. Je podzim a vaším úkolem je aktualizovat popisy pracovních míst členů svého týmu a sestavit na základě rozvojových rozhovorů a hodnocení výkonu návrhy individuálních plánů rozvoje pro příští rok. S některými členy vašeho týmu byl již rozhovor veden.

Gita jako vždy překonala svými výsledky všechny z týmu. Z pravidelného rozhovoru vyplynulo, že ji její práce stále baví, ačkoli má téměř stejnou náplň práce již pět let. Má na starosti důležité projekty. Svěřené úkoly zvládá s lehkostí profesionála. Nezajímá se o nové úkoly ani o nová témata školení, která by jí rozšířila obzor. Za pět let dosáhne věku odchodu do důchodu.

Adam je v týmu nováčkem. Je to jeho první zaměstnání po absolvování univerzity. Jeho pracovní výsledky nejsou uspokojivé. Má vysoké ambice, prozatím však nestačí ani na práci na svém současném pracovišti. Adam je ale učenlivý a postupně dělá pokroky. Je týmový hráč a velmi dobře se zařadil mezi ostatní členy týmu.

Barbara je velmi pracovitá. Měsíčně má několik desítek hodin přesčasů, aby dosáhla dohodnutých cílů a úkolů. Na základě jejího přání jí bylo svěřeno vedení

ročního miniprojektu. Pracuje s kolegy z ostatních oddělení na zavádění metod štíhlé výroby a jejich projekt nejpozději za dva měsíce skončí. Z rozhovoru vyplynulo, že ji práce již značně vyčerpává a situace je dlouhodobě neudržitelná. Projekt je schopná dovést a dovede do zdárného konce. Poté se chce vrátit k úkolům, při nichž nebude přímo či nepřímo vést kolegy.

Romana je oporou týmu. Je vždy ochotná vyslechnout druhé, a pokud mají zájem o radu, tak i poradí. Její pracovní výsledky dlouhodobě stagnují na nižší než akceptovatelné úrovni. Dle jejího vyjádření svou práci dělá ráda, a je spokojená, netouží po kariérním postupu. Je analytičkou. Ráda by se dozvěděla něco více o řeči těla, rétorice a manipulaci.

Alex má jako již několik posledních měsíců problémy. Práce ho nebaví. Tráví čím dál tím více času tlacháním v kuchyňce namísto práce na svém pracovišti a odvádí od práce i ostatní zaměstnance. Ani po kvartálním rozhovoru vedeném na začátku léta, kdy byl upozorněn na svůj klesající výkon, se nic nezlepšilo. Již loni při rozvojových rozhovorech mu bylo vyhověno a úkoly, jež ho nebavily, byly delegovány na Gitu. Nové úkoly, na kterých si přál loni pracovat a k jejichž zvládnutí byl na začátku roku řádně proškolen, neplní včas a v přijatelné kvalitě. Jeho návrh na vzdělávací aktivity a rozvojové aktivity nekoresponduje s jeho pracovní náplní.

Iva pracuje pro naši společnost již čtvrtým rokem. První dva roky působila na pozici koordinátora. Nyní má na starosti svůj vlastní tým a vede si dobře. Její tým již po několik kvartálů překračuje stanovené cíle. V předchozích zaměstnáních absolvovala snad všechna školení a kurzy, které jsou dostupné na našem trhu. Práce ji baví a zajímá se o témata spojená s vedením lidí a osobnostním rozvojem.

Zadání úkolů a jedno z možných řešení jsou přílohou disertační práce.

6 ZÁVĚR

"Jak prostřednictvím řízení lidských zdrojů zvyšovat výkonnost společnosti?" - to je pomocí otázky formulovaný výzkumný problém, na jehož řešení se podílí i tato disertační práce. Vzhledem k rozsáhlosti problematiky se práce zaměřuje pouze na systémy a nástroje hodnocení zaměstnanců a jejich využití, dále na vztah mezi kompetencemi a výkonem jednotlivce, potažmo celé společnosti.

Cíl byl inkrementován do několika dílčích cílů. Výsledková část disertační práce obsahuje u každého výsledku dílčího cíle také diskusi k tomuto dílčímu cíli. Ve zhutněné podobě lze závěr interpretovat následně.

6.1 Shrnutí přínosu pro praxi

Ve výsledkové části dílčího cíle č. 1 je charakterizován systém hodnocení ve třech dceřiných společnostech jedné nadnárodní společnosti. Byly popsány jednotlivé prvky systému a jejich návaznosti a dále postup hodnocení v rámci ročního cyklu. Společnosti lze doporučit, aby používala kompetenční model v širším rozsahu, a to nejen pro individuální rozvoj svých zaměstnanců, ale také v dalších procesech řízení lidských zdrojů. Byl zjištěn unikátní přístup k výběru účastníků programu talent management. Účastníci se nominují sami. Tím je zjištěna a zajištěna jejich vnitřní motivace k aktivnímu absolvování programu a také přínosná práce na projektu s mentorem.

Pro ostatní společnosti je charakteristika systému hodnocení ve sledované společnosti příkladem, který mohou následovat. Minimálně způsob nominace účastníků programu talent management, který je ojedinělý a hodný následování.

Dílčí cíl č. 3 si vytyčuje ověření vztahu mezi kompetencemi a výkonem na základě údajů získaných ve zvolené společnosti. Sledován je vztah mezi výkonem jakožto závislou proměnnou a kompetencemi jakožto nezávislou proměnou, vyjádřený regresní rovnicí. Potvrzení vztahu mezi kompetencemi a výkonem je předpokladem pro účelné investování finančních prostředků do zaměstnanců. Zvýšení kompetencí

vede jak ke zvýšení výkonu rozvíjeného, "učícího se" jednotlivce, tak celé společnosti.

Disertační práce obsahuje popis způsob práce s integrovaným nástrojem hodnocení kompetencí a hodnocení výkonu (NH) v některých společnostech, a to ve výsledkové části dílčího cíle č. 2. Zjištění, že nástroj je používán jak ve formě čtyřkvadrantové tak i devítikvadrantové matice, vedl k návrhu flexibilního přizpůsobení matice aktuálním systémům hodnocení v různých společnostech. Návrhy šestikvadrantové matice jsou využitelné jak ve společnostech, které kladou větší důraz na výkon, tak i ve společnostech, které více sledují a hodnotí kompetence. Šestikvadrantové matice jsou využitelné pro plánování personální práce se zaměstnanci ve všech větších společnostech. Plánování personální práce a personální opatření jsou provázána s plánováním finančních prostředků určených na rozvoj a vzdělávání zaměstnanců. Efektivní alokace finančních prostředků vede k úsporám, tedy nižším nákladům, a tím i ke zlepšení finančního výsledku společnosti. NH je pro rozdělování finančních prostředků na rozvoj a vzdělávání použitelný ve velkých mateřských společnostech nebo v dceřiných společnostech, které nejsou svázány pravidly mateřské společnosti, odlišnými od podmínek aplikovatelnosti NH. Podmínkou aplikovatelnosti je skutečnost, že rozhodování o implementaci musí provést k tomu pověření a kompetentní zaměstnanci. Přijetí nástroje musí být v souladu s misí, vizí a aktuálními cíli a strategií společnosti.

Pokud je ve společnosti zavedeno pravidelné hodnocení jak výkonu, tak i kompetencí napříč společností a hodnocení jsou díky různým ukazatelům, které ale mají jednotnou hodnotící škálu, srovnatelná, je zavedení modelu hodnocení méně náročné jak časově, tak i finančně. Znamená to také neexistenci jedné z možných bariér zavedení používání NH.

Způsob návrhu implementace integrovaného nástroje hodnocení v jedné společnosti je popsán ve výsledkové části dílčího cíle č. 5.

Způsob použití čtyřkvadrantové matice integrovaného systému hodnocení kompetencí a hodnocení výkonu je obsahem *případové studie*, která je součástí disertační práce.

Zajímavým zjištěním jsou rozdíly ve způsobu obsazování kvadrantů matic jmény zaměstnanců. Zatímco v jedné společnosti přistoupili k tomu, že nařídili hodnotitelům striktně procentuálně rozdělit členy týmu do kvadrantů, ve společnosti, která tento nástroj hodnocení používá již mnoho let, od nuceného procentuálního

rozdělení členů týmu tzv. „distribuční křivky“ ustoupili. Distribuce jednotlivých členů týmů do kvadrantů je pouze doporučením, které není striktně vyžadováno. Tam, kde se používá nuceného procentuálního rozdělení zaměstnanců do kvadrantů, nejsou pro distribuci zaměstnanců mezi kvadranty vynášeny na osy číselné hodnoty vzešlé z hodnocení jednotlivých parametrů hodnocení, ale je na úvaze hodnotitele, kam kterého zaměstnance „pocitově“ zařadí.

Při řešení dílčího cíle č. 4 byl vytvořen nástroj implementace mnohazdrojové zpětné vazby, který byl nazván 16 STEPS.

Používání tohoto nástroje zabezpečí vyšší akceptaci výsledků mnohazdrojové zpětné vazby, která je nyní v mnoha společnostech v České republice používána. Mnohazdrojová zpětná vazba je jedním z používaných nástrojů hodnocení. Jak bylo zjištěno, ne vždy efektivně. Dokonce způsob používání mnoha zdrojové zpětné vazby je v konkrétní společnosti, kde byl prováděn výzkum, kontraproduktivní. Společnosti, které budou při implementaci nebo revizi procesu mnohazdrojové zpětné vazby postupovat dle 16 STEPS, mají větší pravděpodobnost, že nástroj bude používán efektivně a povede k očekávaným výsledkům. Nástroj 16 STEPS je použitelný ve všech velkých společnostech bez ohledu na obor podnikání.

Obecná doporučení pro komunikaci, formulovaná ve výsledcích dílčího cíle č. 4 jsou použitelná ve všech typech společností, nehledě na jejich velikost a zaměření.

Bylo zjištěno, že některé společnosti mají zavedený management kontinuity znalostí, aniž by si to jejich zaměstnanci uvědomovali a aniž by tento pojem ve společnosti sami užívali.

6.2 Shrnutí přínosu pro teorii

Disertační práce rozšiřuje poznatky o kompetencích v oblasti zvyšování výkonnosti podniku prostřednictvím řízení lidských zdrojů.

Mezi její hlavní přínosy patří vytvoření nového nástroje implementace mnohazdrojové zpětné vazby "16 STEPS", který byl formulován na základě prostudované literatury, a dále popsání nástroje integrujícího hodnocení kompetencí a výkonu názornými schématy, poprvé zachycujícími jeho možnou flexibilitu využití.

Za zdůraznění stojí také zamítnutí nulové hypotézy, které může obohatit perspektivu analýzy vztahů mezi kompetencemi a výkonností zaměstnanců.
Za přínos toerii možno pokládat také soustředění poznatků o mnohazdrojové zpětné vazbě.

V závěru práce stojí za zmínku *návrh dalšího výzkumu*. Výzkumné otázky se nabízí zejména v závěru dílčího cíle č. 3. Na výsledky lze navázat tím, co doposud nebylo v této disertační práci zkoumáno. Například, zda cíle výkonnosti byly formulovány správným způsobem a zda kompetenční model odpovídá skutečnému funkčnímu popisu pracovního místa a vychází z analýzy pracovního místa. Stejně tak nebylo zkoumáno, zda cíle byly stanoveny pro všechny zaměstnance v souladu se SMART metodou jako náročné, reálné, motivující. Data vstupující do výpočtu nezohledňují, zda hodnoty oceňující výkon jsou získány na základě hodnocení cílů, které vytyčují - jak to, čeho má být dosaženo, tak i způsob, jakým má být cíle dosaženo, tj. v souladu s hodnotami společnosti. Zajímavý by mohl být hlubší rozbor vztahu mezi kompetencemi a výkonem zaměstnanců, pokud by byl proveden na jiné než celospolečenské úrovni, např. na úrovni oddělení. Následný výzkum by se mohl zaměřit také na způsob kaskádování cílů, zejména na to, zda vybrané zájmové skupiny při tvorbě cílů pro své podřízené preferují či nepreferují své zájmy. Příkladem může být v rámci finanční perspektivy stanovování vyšších cílů v oblasti zvyšování tržního podílu na úkor ziskovosti společnosti, jak dokresluje Baumolův model.
Zajímavým námětem pro další výzkum je také sledování implementace postupu 16 STEPS ve společnosti a hodnocení např. procentuální účasti hodnotitelů v hodnocení nadřízeného.

7 LITERÁRNÍ ZDROJE

1. d´AMBROSOVÁ, H., ČORNEJOVÁ, H., LEŠTINSKÁ,V., PELECH, P., STÝBLO, J., ŠENK,Z., TRYLČ,L., VALENTA,J., *ABECEDA personalisty*, Nakladatelství ANAG, 2008. 319 s. ISBN 978-80-7263-441-5.
2. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
3. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. *Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
4. AMSTRONG, M. *Management a leadership.* Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2177-4.
5. ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků.* Praha: Grada Publishing, 2008. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2 .
6. AMSTRONG, S. J., MAHMUD, A. *Experimental Learning and the Acquisition of Managerial Tacit Knowledge,* Academy of Management Learning & Education, 2008. 7(2). 189–208.
7. ANTONIONI, D. *Designing an effective 360-degree appraisal feedback process.* Organizational Dynamics, April 1996, 24–38.
8. ARNOLD, J., SYLVESTR J., PATTERSON, F., ROBERTSON, I., COOPER C., BURNES B. *Psychologie práce pro manažery a personalisty,* Computer press, a.s., 2007. ISBN 978-80-251-1518-3.
9. ARTHUR, D. *70 tipů pro hodnocení pracovníků:* Praha: Grada Publishing, 2010, 168 s. ISBN 978-80-247-2937-4.
10. BAUMOL, W.J. *Business Behaviour, Value and Growth*. Harcourt, Brace α World, Inc. 1967.
11. BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání: strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*, Praha: Grada Publishing, a.s. 2010. 202s. ISBN 978-80-247-2914-5.
12. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*, Praha: Management Press, 2009, 800 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

13. BETZ, A. *The art and science of effective feedback: What works, what does not ... and why,* Human Resource Management International Digest, 2013, 21(2). 37–40. ISSN: 0967-0734.
14. BLÁHA, J. a kol. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*, Brno: Edika, 2013, 264 s. ISBN 978-80-266-0374-0.
15. BOWER, J. *Inside – Outside Leaders,* Harvard Business Review, November 2007, 91–96, ISSN 0017-8012.
16. BRACKEN D. W., TIMMRECK C. W., FLEENOR J. W., SUMMERS L. 360 Feedback from Another Angle, Human Resource Management, 2001, 1: 3–20.
17. BUCUR, I. Managerial core competencies as predictors of managerial performance, on Different Levels of Management. *Procedia – Social and Behavioral Science,* 2013,78: 365– 369, ISSN: 1877-0428.
18. BUDMAN,M., RICE, B. *The rating game. Across the Board*,31:2, February 1994, 35–38.
19. CAREY, R. Coming around to 360-degree feedback. Performance, March 1995, 56–60.
20. COATES, D. E. *Multi-source feedback: Seven recommendations*. Career, Development International. 1:3, 1996, 32–36.
21. COUTU, D., KAUFFMAN,C. *What Can Coaches Do for You?*, Harvard Business Review, January 2009, 87 (1). 91–92. ISSN 0017-8012.
22. COVEY, R. S. *8. Návyk: od efektivnosti k výjimečnosti*, Praha: Management Press, 2005. 372 s. ISBN 80-7261-138-0.
23. CRYSTAL, B. *The 360 ° assessment. Healthcare Executive* , 9, 6, November/December 1994, 18–21.
24. ČEMPELOVÁ, Z. *Efektivní vzdělávání záleží na motivaci zaměstnanců*. In Human Ressource Management. Ekonomia, a.s., MK ČR 16264, 2011:1, 52–54, ISSN 180-4690.
25. DALTON, M. *Multi-rater feedback and conditions for change. Consulting Psychology Journal: Practice and Research* 1996, 48 (1).12–16.
26. DĚDINA, J., CEJTHAMER, V., *Management a organizační chování*, Praha: Grada Publishing, a.s., 2005, 340 s. ISBN 80-247-1300-4

27. DUDA, J., KOTRBA, T. Analýza požadavků trhu práce a připravenosti ysokoškolských studentů. Brno: Acta Mendelovy zemědělské a lesnické univerzity v Brně. 2006. sv. LIV, č. 3, 27–36. ISSN 1211–8516.
28. DRUCKER, P. F. *Efektivní vedoucí*, Praha: Management Press, 1992. 133 s. ISBN 80 -85603-02-0.
29. DOGAN, E., STEG, L., DELHOMME, P., ROTHENGATTER, T. *The effects of non-evaluative feedback on drivers' self-evaluation and performance,* Accident Analysis & Prevention, March 2012, 45, 522–528, ISSN: 0001-4575.
30. DONNELLY, J.H., GIBSON L.J., IVANCIEVICH J.M. *Management*.1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997, 824 s. ISBN 80-7169-422-3.
31. DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*.1.vyd. Praha; C.H.Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
32. EDWARDS, M. R., EWEN A. J. *360-degree feedback: royal fail or holy grail?*, Career Development International, 1996. 1(3). 28–31. ISSN: 1362-0436.
33. FEJTICHOVÁ, J. *Štěstí máme jen jedno.* Human Resources Management, měsíčník, ročník VII., 9: 8–12, Speciální příloha: Firemní vzdělávání, Economia, MK ČR 16264, ISSN 1801-4690.
34. FLEENOR, J. W., PRINCE, M. *Using 360 – degree Feedback in Organizations: an Annotated Bibliography*. Center for Crative Leadership, Greensboro, North Carolina, 1997, 77s. ISBN 1-882197-33-X.
35. FLINT, D., H. *The Role of Organizational Justice in Multi - source Performance Appraisal: Theory - Based Applications and Directions for Research*, *Human Resource Management Review*, (1999). l9 (1). 1–20. ISSN:1053-4822.
36. FORMÁNKOVÁ, D. *České společnosti objevují mezinárodní standard řízení lidských zdrojů*. HR Forum: měsíčník, Česká společnost pro rozvoj lidských zdrojů. 10:34–35, 2008, MK ČR 8257, ISSN 1212-690X.
37. FRANK, P. Moderní řízení, měsíčník, ročník XLIII.,1, 45–46, Economia, a.s., 2008, MK ČR E 49 81, ISSN 0026-8720.
38. GEBELEIN, S. *Employee development: Multi-rater feedback goes strategic*.HRFocus,

January 1996. 1: 4–6.

39. GUINN, K.,A. *Assessment techniques for top executives.* Career Development International 1996. 1(3). 9–14.
40. GRANT, M. A., *Coach or Couch?,* Harvard Business Review, 2009. 87(1). 97.
41. GREGURAS, G. J., FORD, J. M., BRUTUS, S. *Manager attention to multisource feedback,* Journal of Management Development, 2003. 22 (4). 345–361. ISSN: 0262-1711.
42. GRIFFITHS, J. *Mužské triky – Jak se mohou ženy dostat na vrchol*, HR Forum: měsíčník, 6. ročník, 2005. 12 (37). Česká společnost pro rozvoj lidských zdrojů, MK ČR 8257, ISSN 1212-690X.
43. HARVEY, E. L. *Turning performance appraisals upside down.* Human Resource Professional 1994. 7(2). 30–32.
44. HAJZER, T. *Šéf jde z módy*, HR Forum: 2005, 6(2). 26. Česká společnost pro rozvoj lidských zdrojů, MK ČR 8257, ISSN 1212-690X.
45. HARPERSCOLLINS PUBLISHERS.: *Collins English Dictionary and Thesaurus*, HarperCollins Publishers, Glasgow. 1993. 1378 s. ISBN 0 00 470269-7.
46. HENDL, J. *Přehled statistických metod zpracování dat: analýza a metaanalýza dat*. Praha: Portál, 2006. 583 s. ISBN 80-7367-123-9.
47. HETTY VAN EMMERIK, I. J., BAKKER, A. B., EUWEMA, M.C. *What happens after the developmental assessment center?: Employees' reactions to unfavorable performance feedback,* Journal of Management Development. 2008, 27(5). 513–527. ISSN: 0262-1711.
48. HEISLER, W.J. 360-degree feedback: An integrated perspective. Career Development International . 1996. 1(3). 20–23.
49. HIRSCH, M. S. *360 degrees of evaluation.* Working Woman Magazine. 1994, 20–21.
50. HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, G. J. *Cultures and Organizations: Software of the Mind.* 2. vyd. New York: McGraw-Hill USA. 2005. 436 s. ISBN 0-07-143959-5.
51. HORVÁT, L., LUKÁČOVÁ, A. *Učit se praxí: Nový projekt na podporu a rozvoj malých a středních podniků,* HR Forum: měsíčník, Česká společnost pro rozvoj lidských zdrojů, 2006. 7(6). 15. MK ČR 8257, ISSN 1212-690X.

52. HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2 .
53. HRONÍK, F. *Poznejte své zaměstnance: vše o assessment centre*, 1. vyd. Brno: Vydatetelství Era, 2002. 370 s. ISBN 80-86517-20-9.
54. HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 2007. 216 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
55. HYNEK, J. *Management znalostí po vystřízlivění*, HR Forum: měsíčník, Česká společnost pro rozvoj lidských zdrojů. 2006. 7(6). 32. MK ČR 8257, ISSN 1212-690X.
56. CHARAN, R. *The Coaching Industry: A Work in Progress*, Harvard Business Review. January 2009. 87(1). 93.
57. CHIUNG-JU LIANG, YING-LI LIN, HSIU-FENG JUANY. *Effect of core competence on organizational performance in an airport shopping center*, Journal of Air Transport Management. 2013. 31:23–26.
58. JANDA, P. *Motivace měsíčním platem,* HR Forum: měsíčník, Česká společnost pro
rozvoj lidských zdrojů. 2005. 4(7). 30. MK ČR 8257, ISSN 1212-690X.
59. JAY, R., TEMPLAR, R. *Velká kniha manažerských dovedností*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 2006. 516s. ISBN 80-247-1279-2.
60. JENÍK, A. *Knowledge management*. HR Forum: měsíčník, Česká společnost pro rozvoj lidských zdrojů, 2008. 10:27–28. MK ČR 8257, ISSN 1212-690X.
61. JONES,J. E., BEARLEY, W. *360°Feedback: Strategies, Tactics, and Techniques for Developing Leaders*. Amherst, MA: HRD Press & Lakewood Publications, 1996, 184s.
62. KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. *Balance Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku*, Praha: Management Press, 2000, ISBN 80-7261-032-5.
63. KAPLAN R. E., PALUS Ch.J. *Enhancing 360-degree feedback for Senior Executives*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership,1994. 19s.
64. KAZDOVÁ, A. *Klíčovým lidem musíte vyslovovat uznání a dát prostor*, *HRM odborný* časopis pro řízení lidských zdrojů. 2013. 9(3). 20–22 s. vyd. ECONOMIA a.s. , MK ČR E 16264, ISSN 1801-4690.

65. KAZDOVÁ, A. *Nebudujeme úspěch, ale učíme člověka být úspěšným*, HRM odborný časopis pro řízení lidských zdrojů. 2008. 5(6). 34–36. ECONOMIA a.s. , MK ČR E 16264, ISSN 1801-4690.
66. KAZDOVÁ, A. *HR musí být v předstihu a nabízet ostatním cestovní mapu*, HRM odborný časopis pro řízení lidských zdrojů. 2008, 5(6). 80–83. ECONOMIA a.s. , MK ČR E 16264, ISSN 1801-4690.
67. KAZÍK, P. *Systém vzdělávání se musí změnit*. Moderní řízení, měsíčník, 2011. 46(1). 63. Economia, a.s. MK ČR E 49 81, ISSN 0026-8720.
68. KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu.* 1. vyd. Praha: Management Press 2004. 209 s. ISBN 80-7261-116-X.
69. KRUMMACKEROVÁ, P. *V čem spočívá přínos a aktuálnost „třistašedesátky“.* Human Resources Management, měsíčník, 2011. 7(1). 40–42. Economia, MK ČR 16264, ISSN 1801-4690.
70. KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence Způsobilosti výjimečných manažerů*, Grada Publishing, a.s., 2004, 184 s. ISBN 80-247-0698-9.
71. LIŠKOVÁ, S., TOMŠÍK, P. *Competency-based approach to human resources management.* Agricultural Economics-Zemedělská ekonomika. 2013. 59(11). 496–504. ISSN 0139-570X.
72. LOJDA, J. *Manažerské dovednosti*, Grada Publishing, a.s., 2011, 184 s. ISBN 80-247-3902-1.
73. LONDON, M., BEATTY, R.W. *360-degree feedback as a competitive advantage.* Human Resource Management 32:2&3, Summer/Fall, 1993, 353–372.
74. LUBLIN, J.S. *Turning the tables: Underlings evaluate bosses.* The Wall Street Journal, October 4, 1994, p. B1.
75. LUDEMAN,K. To fill the feedback void. Training and Development, August 1995, 38–41.
76. MACCOBY, M. *The Dangers of Dependence on Coaches*, Harvard Business Review, January 2009. 87(1). 95.
77. MACHÁČKOVÁ, E. *Firemní komunity jako nástroj agilního vzdělávání*, Human Resources Management, měsíčník, 8(5). 17–18. Speciální příloha: Trendy firemního vzdělávání, Economia, MK ČR 16264, ISSN 1801-4690.

78. MARTINEZ, M. Multi-source better describes peer feedback. HR Magazine, 40:6, June 1995, 16.
79. McCAULEY,C.D., MOXLEY,R.S. Developmental 360: How feedback can make managers more effective. Career Development International, 1996. 1(3). 15–19.
80. McGARVEY, R., SMITH, S. *When workers rate the boss*. Training March 1993, 31–34.
81. MILLER, R., *Towards the Knowledge Economy: New institute for Human Capital Accounting. In Employment and Growth in Knowledge-based Economy*. Paris: OECD, 1996. ISBN 92-6413813-2.
82. MILLWARD, L. J., ASUMENG, M., McDOWALL,A. *Catch me if you can?: A psychological analysis of managers' feedback seeking*, Journal of Managerial Psychology, 2010. 25(4). 384–407. ISSN: 0268-3946.
83. MOHRMAN, A., M, JR., SUSAN M., RESNICK-WEST S.M., LAWLER, E.E. III. Designing Performance Appraisal Systems. San Francisco: Jossey-Bass, 1990, 90–106, 160–184.
84. MOSES, J., HOLLENBECK, G. P, SORCHER,M. Other people's expectations. Human Resource Management 32:2&3, Summer/Fall 1993. 283–297.
85. MUŽÍK, J., *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012. 264s. ISBN 978-80-7357-738-4.
86. NILSEN,D., CAMPBELL, D. P. *Self-observer rating discrepancies: Once an overrater, always an overrater? Human Resource Management,* 32:2&3, Summer/Fall 1993. 265–281.
87. NOWACK, K.M. *360-degree feedback: The whole story. Training and Development*, January 1993, 69–72.
88. PALÁN, Z. *Výkladový slovník vzdělávání dospělých*. Trutnov: Daha, 1997. 159 s. ISBN 80-902232-1-4.
89. PATLL, E. A., SYLVESTER B, J., CHEON-WOO HAN. *The role of competence in the effects of choice on motivation*, Journal of Experimenral Social Psychology, 2014. 50:27–44, ISSN 0022-1031.
90. PECHÁČOVÁ, E., BOTEK, M. *Využití Balance Scorecard v motivaci a odměňování- zaměstnanců*, Human Resources Management, měsíčník, 7(1): 43–45, Economia, MK ČR E 16264, ISSN 1801-4690.
91. PETER, M. J., HULL, R. *The Peter Principles*, Pan Books, 1970.

92. PETERSON, D. B. *Does Your Coach Give You Value for Your Money?* Harvard Business Review, January 2009. 87(1): 94.
93. PETRÁČKOVÁ V. Akademický slovník cizích slov, Praha: Academia, 1995. 835 s. ISBN 80-200-0497-1.
94. PETŘÍKOVÁ, R. *Lidé – zdroj kvality, znalostí a podnikových výkonů: Znalostní dimenze jakosti*. Ostrava: Dům techniky Ostrava, 2002. 241 s. ISBN 80-02-01419-1.
95. PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2. vyd. Grada Publishing,a.s., 2010. 128 s. ISBN 978-80-247-3447-7.
96. PLAMÍNEK, J. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Grada Publishing, a.s., 2009. 128 s. ISBN 978-80-247-2796-7.
97. PLAMÍNEK, J., FIŠER, R. *Řízení podle kompetencí.*1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. 128 s. ISBN 80-247-1074-9.
98. POLLAK, H. *Má váš podnik budoucnost: Jednoduchý návod jak stručně a jasně hodnotit životaschopnost podniků,* Moderní řízení, měsíčník, 41(1). 42–45. Economia, a.s., MK ČR E 49 81, ISSN 0026-8720.
99. REAMDONCK, I., STRIJBOS, J. W. *Feedback perceptions and attribution by secretarial employees: Effects of feedback-content and sender characteristics*, European Journal of Training and Development, 2013. 37(1). 24–48. ISSN: 2046-9012.
100. RODRYČOVÁ, D. *Zaměstnanec: nepřítel z nevědomosti*, HR Forum: měsíčník, 6, 2005, 5, 20–21, Česká společnost pro rozvoj lidských zdrojů, MK ČR 8257, ISSN 1212-690X.
101. SCOULAR , A. *How Do You Pick a Coach?,* Harvard Business Review, January 2009, 87(1). 96.
102. SENGE, P. M., *Pátá disciplína: Teorie a praxe učící se organizace.* 1. vyd. Praha: Management Press, 2007. 439 s. ISBN 978-80-7261-162-7.
103. SHAVER, W. Jr. *How to build and use a 360-degree feedback system*. InfoLine. American Society for Training and Development, August 1995, 16 s.
104. SHIPPER, F., HOFFMAN, R. C., ROTONDO D. M. *Does the 360 Feedback Process Create Actionalble Knowledge Equally Across Cultures?*, Academy of Management Learning & Education. 2007. 6(1). 33–50.

105. SMÍŠKOVÁ, I., *Leadership vlastnost nebo dovednost?,* HR Forum: měsíčník, Česká společnost pro rozvoj lidských zdrojů, 2008. 10: 14–15. MK ČR 8257, ISSN 1212-690X.

106. SMITHER J.W., LONDON, M., VASILOPOULOS N. L, REILLY,R.,R, MILLSAP R.E., Salvemini, N. *An examination of the effects of an upward feedback program over time.* Personnel Psychology. 1995. 48:1–34.

107. STALMACHOVÁ, H., *Efekt vzdělávání nezáleží tolik na penězích jako na invenci*, Human Resources Management, měsíčník, 8(5).4–6. Speciální příloha: Trendy firemního vzdělávání, Economia, MK ČR 16264, ISSN 1801-4690.

108. STAŠA, P. *HR a bezpečnost informací,* HR Forum: měsíčník, 2005. 6(4). 16–17. Česká společnost pro rozvoj lidských zdrojů, MK ČR 8257, ISSN 1212-690X.

109. STEELMAN, L. A., RUTKOWSKI, K. A. *Moderators of employee reactions to negative feedback,* Journal of Managerial Psychology, 2004. 19(1). 6–18. ISSN: 0268-3946.

110. ŠÍCHA, J. *Pracujte ve firmě se svým zlatým jádrem,* Human Resources Management, měsíčník, 7(1).13–14. Economia, MK ČR 16264, ISSN 1801-4690.

111. ŠIMEK, Z. *Podcenění retence klíčových lidí přináší nejen ekonomické dopady,* Human Resources Management, měsíčník, 7(1). 15–17. Economia, MK ČR 16264, ISSN 1801-4690.

112. ŠIMONOVÁ, D. *Motivace: dlouhodobý a rozmanitý proces*, HR Forum: měsíčník, 2006. 7(5).14–15. Česká společnost pro rozvoj lidských zdrojů, MK ČR 8257, ISSN 1212-690X.

113. ŠTĚPÁNOVÁ, M. *Jak zvládnout dvojnásobné množství práce s navýšením počtu zaměstnanců na maximálně o 30 %?.* HR Forum: měsíčník, 2006. 7(5). 40–41. Česká společnost pro rozvoj lidských zdrojů, MK ČR 8257, ISSN 1212-690X.

114. TEJNOROVÁ, J. *Trendy v personálním poradenství: efektivita a přidaná hodnota*, Human Resources Management, měsíčník, 7(1). 56–58. Economia, MK ČR 16264, ISSN 1801-4690.

115. TICHÁ, I., *Učící se organizace*, Alfa Publishing, s.r.o., Praha, 2005. 144S ISBN 80-86851-19-2.

116. TOMAN, I., *Úspěšná sebemanipulace: Tajemství vnitřní mluvy*, 2.vyd. Praha: TAXUS International s.r.o. 2009. 189 s.

117. TOMŠÍK, P., MINAŘÍK, B., SOMERLÍKOVÁ, K. *Factors affecting methods of the management of employees in agrobusiness companies in the region of "Vysocina"*. Agricultural Economics-Zemedelska ekonomika. 2008. 54(7). 293–300, ISSN 0139-570X

118. TOMŠÍK, P. *The bonsai management*. Zemědělská ekonomika, 2007. 53(7). 291–297. ISSN 0139-570X.

119. TURNER, K.L., MAKHIJA, M.V. *The role of organizational controls in managing knowledge,* Academy of Management Review, 2006. 31(1). 197–217.

120. TYLOVÁ, P. *Investujte do svých zaměstnanců: vyplatí se to*, HR Forum: měsíčník, 2005. 6(5). 16–17. Česká společnost pro rozvoj lidských zdrojů, MK ČR 8257, ISSN 1212-690X.

121. URBAN, J. *Jak posílit odpovědnost zaměstnanců*, Human Resources Management, měsíčník, 2011. 7(1). 46–47. Economia, MK ČR 16264, ISSN 1801-4690.

122. URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci personální rozměr managementu*: 1. vyd. Praha: ASPI Publishing, 2003, 300. ISBN 80-86395-46-4.

123. URBAN, J. *Stabilizace ani motivace se neopírají jen o peníze*, Human Resources Management, měsíčník, 2011. 7(1). 10–12. Economia, MK ČR 16264, ISSN 1801-4690.

124. URBANCOVÁ, H. *Kontinuita znalostí: Jak uchovat znalosti klíčových pracovníků v organizaci*, Česká zemědělská univerzita v Praze, PEF, Adart s.r.o. 2013. 168s. ISBN 978-80-87829-01-1.

125. VETEŠKA,J. *Kompetence ve vzdělávání dospělých: pedagogické, andragogické a sociální aspekty*, Praha, Univerzita Jana Amose Komenského, 2010, 200s. ISBN 978-80-86723-98-3.

126. WAGNER, J. *Měření výkonnosti*, Grada Publishing,a.s., 2009, 256. ISBN 978-80-247-2924-4.

127. WILLIAMSON, O. E. *Managerial Disretion and Business Behavior*, *The Americal Economic Review*, Dec., 1963. 53(5). 1032–1057.

128. SEIFERT, CH. F., YUKL, G. *Effects of repeated multi-source feedback on the influence behavior and effectiveness of managers: A field experiment Original Research Article.* The Leadership Quarterly, 2010, 21(5). 856–866.

129. ZELINGROVÁ,L. *Aplikace koučinku ve firmách*, Moderní řízení, měsíčník, 2011. 46(1). 60–61. Economia, a.s. MK ČR E 4981, ISSN 0026-8720.

130. ZUZÁK, R., HORALÍKOVÁ, M. *Manažerské talenty,* Moderní řízení, měsíčník, 2011. 46(1). 60–62. Economia, a.s. MK ČR E 4981, ISSN 0026-8720.

Internetové odkazy:

131. ANSEEL, F., LIEVENS, F., SCHOLLAERT, E. Reflection as a strategy to enhance task performance after feedback, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, September 2009. 110 (1). 23–35 s. [on line] [cit. 2013-8-23]. DOI http://dx.doi.org/10.1016/j.obhdp.2009.05.003

132. ANTONIONI, D., PARK, H. The relationship between rater affect and three sources of 360-degree feedback ratings *Journal of Management*, July–August 2001, 27 (4). 479–495. [on line] [cit. 2013-8-23]. DOI http://dx.doi.org/10.1016/S0149-2063(01)00104-0

133. ATWATER, L. E., BRETT J. F. *Antecedents and consequences of reactions to developmental 360° feedback, Journal of Vocational Behavior*, June 2005,66 (3). 532–548. [on line] [cit. 2013-9-8]. DOI http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2004.05.003

134. BRUTUS, S., FLEENOR J. W., LONDON, M. *Does 360-degree feedback work in different industries?: A between-industry comparison of the reliability and validity of multi-source performance ratings,* 1998, Journal of Management Development, 17(3). 177–19. [on line] [cit. 2013-9-9]. DOI 10.1108/EUM0000000004487

135. CARPENTIER, J., MAGEAU, G. A. *When change-oriented feedback enhances motivation, well-being and performance: A look at autonomy-supportive feedback in sport*, Psychology of Sport and Exercise, May 2013. 14 (3). 423–435. [on line] [cit. 2014-18-2]. DOI http://dx.doi.org/10.1016/j.psychsport.2013.01.003

136. EDWARDS, M. R.: *Improving performance with 360-degree feedback*, Career Development International, 1996. 1(3), 5–8, [on line] [cit. 2013-8-23]. DOI 10.1108/13620439610118528

137. FLEENOR, J. W., SMITHER, J. W., ATWATER L.E., BRADDY, W., STURM R. E., *Self–other rating agreement in leadership: A review The Leadership Quarterly*, December 2010. 21(6). 1005–1034. [on line] [cit. 2013-8-23]. DOI: http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.10.006

138. HORNG, J. S., LIN, L., Training needs assessment in a hotel using 360 degree feedback to develop competency-based training programs Journal of Hospitality and Tourism Management. 2013. 20:61–67. [on line] [cit. 2014-1-9]. DOI: http://dx.doi.org/10.1016/j.jhtm.2013.06.003

139. CHANG, T., CHUANG, S. *Performance implications of knowledge management processes: Examining the role of infrastructure capability and business strategy,* Expert System with Applications, 2011. 38:6170–6178. [on line] [cit. 2013-8-23]. DOI 10.1016/j.eswa.2010.11.053

140. JENNY, D. *Knowledge Management, Innovation and firm performance.* Journal of Knowledge Management. 2008. 9(3). 101–115. [on line] [cit. 2013-8-23]. ISSN 1367-3270, DOI 10.1108/13673270510602809

141. LATHAM, G. P., ALMOST, J., MANN, S., MOORE, C. New Developments in Performance Management, *Organizational Dynamics.* 2005. 34(1). 77–87. [on line] [cit. 2013-8-23]. http://dx.doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.11.001

142. LETMATHE, P., SCHWEITZER, M., ZIELINSKI, M. *How to learn new task: Shop floor performance effects of knowledge transfer and performance feedback.* Journal of Operational Management. 2012. 30:221–236. [on line] [cit. 2013-8-22]. DOI 10.1016/j.jom.2011.11.001

143. LOPEZ-NICOLÁS, C., MEROŃO-CERDAN, Á. *Strategic knowledge management , innovation and performance,* International Journal of Information Management. 2011:31. 502–509. [on line] [cit. 2013-8-22]. DOI 10.1016/j.ijinfomgt.2011.02.003

144. MARGINSON, D. et al. *Examining a positive psychological role for performance measures,* Management Accounting Research. 2013. [on line] [cit. 2014-1-21]. http://dx.doi.org/10.1016/j.mar.2013.10.002

145. MARTINELLI, F. *Introduction to Competencies: Leadership Competency Model or The Pyramid of Leadership.* [on line] [cit. 2014-2-2]. http://www.createthefuture.com/Visionary%20Board%20Leadership.htm

146. MICHELI, P., MARI, L. The theory and Practice of performance measurement, Management Accounting Research. 2013. [on line] [cit. 2014-2-2]. http:dx.doi.org/10.1016 /j.mar.2013.07.005

147. PHUSAVAT, K., COMEPA, N., SITKO-LUTEK, A., OOI, K. *Interrelationship between intellectual capital and performance: Empirical examination*, Industrial Management & Data System. 2011. 111(6). 810–829. [on line] [cit. 2014-9-9]. DOI 10.1108/02635571111144928

148. ROBINSON, M.A., SPARROW P.R., CLEGG, CH., BIRDI, K. *Forecasting future competency requirements: a three-phase methodology*. Personnel Review. 2007. 36(1). 65–90. [on line] [cit. 2014-9-9]. DOI 10.1108/00483480710716722

149. SAVANEVIČIENÉ, A., STUKAITÉ, D., ŠILINGIENÉ, V. *Development of Strategic Individual Competences, WORK HUMANISM Engineering Economics*. 2008. 3 (58). 81 –88. [on line] [cit. 2014 – 13 - 1] Cited from interenert.ktu.It/It/mokslas/zurnalai/inzeko/58/1392-2758-2008-3-58-81. pdf#page=1&zoom=auto,0,792

150. SEIFERT, CH. F., YUKL, G. Effects of repeated multi-source feedback on the influence behavior and effectiveness of managers: A field experiment *The Leadership Quarterly*, October 2010. 21(5). 856–866. [on line] [cit. 2014 – 13 - 1] DOI: http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.07.012

151. URBAN , J. *Pozor: Kopírování personálních metod může být nebezpečné*. [on line] [cit. 2013-9-9] http://probyznysinfo.ihned.cz/c1-60307830-pozor-kopirovani-personalnich-metod-muze-byt-nebezpecne

152. GLEN, P. *Motivating Geeks: Two Ways to Build a Motivates Team*. [on line] [cit. 2013-9-9]. http://www.slideshare.net/jadelus/building-amotivatedteam

153. HERZBERG, F. *One more time: How Do You Motivate Employees?*, Harvard Business Review. January 2003. [online]. [cit. 2013-8-22]. <hrb.org/2003/1/one-more-time-how-do-you-motivate-employees/ar/1>

154. KOLLEROVÁ. P. *Spokojený tým pracovníků dělá prosperující firmu. Jak si ale získat loajalitu zaměstnanců.* [online]. [cit. 2013-9-9].

http://probyznysinfo.ihned.cz/lide-a-personalni-rizeni-zamestnanci/c1-57156560-spokojeny-tym-pracovniku-dela-prosperujici-firmu-jak-si-ale-ziskat-loajalitu-zamestnancu

155. STODOLA, L. *Jak najít a udržet si klíčové zaměstnance? Hlavní roli hraje management.* [online]. [cit. 2013-8-7]. http://probyznysinfo.ihned.cz/lide-a-personalni-rizeni-zamestnanci/c1-58994080-jak-najit-a-udrzet-si-klicove-zamestnance-hlavni-roli-hraje-management.

156. WANG, Z., WANG, N. *Knowledge sharing , innovation and firm performance* Expert System with Applications, 2012. 39(10). 8899-8908. [online]. [cit. 2013-8-7]. available on : <http:www.scincedirect.com/science/journal>

157. "R" (R Core Team, 2014). http://www.r-project.org/

158. http://humanresourcesguide.net/

159. http://probyznysinfo.ihned.cz/

160. http://www.hrnews.cz/

161. http://www.hr-guide.com/

162. http://www.motivp.com/

163. http://www.trexima.cz/

164. http://www.weibnc.com

8 SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Měřítka a cíle

Tab. 2: Procentuální vyjádření případů změny pracovního výkonu po korektivním zásahu

Tab. 3: Plnohodnotná nahraditelnost pozice manažera v čase

Tab. 4: Talenti

Tab. 5: Procentuální distribuce hodnocení a základní rysy chování, které lze od zaměstnance očekávat

Tab. 6: Přehled společností

Tab. 7: Používání nástroje hodnocení

Tab. 8: Rozdělení hodnotitelů dle pohlaví hodnotitelů

Tab. 9: Rozdělení hodnocených dle pohlaví

Tab. 10: Hodnoty hodnocení kompetencí v roce 2007, tříděné dle pohlaví hodnotitele a hodnoceného

Tab. 11: Hodnoty výkonu v letech 2007 až 2009, tříděné dle pohlaví hodnotitele a hodnoceného

Tab. 12: Počet hodnocených a průměrné hodnoty hodnocení, rozdělení dle hodnotitelů a oddělení, bez rozlišení pohlaví zúčastněných

Tab. 13: Charakteristiky

Tab. 14: Výpočty

Tab. 15: Rezidua

Tab. 16: 16 STEPS

9 SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Hierachický model struktury kompetence
Obr. 2: Vztah kompetenčního modelu, pracovní náplně a společnosti
Obr. 3: Perspektiva učení se a růstu
Obr. 4: Model tvorby 360^{o} hodnocení
Obr. 5: Schematické znázornění vztahu stimulace – osobnost člověka – motivace
Obr. 6: Vztah učení, rozvoje a vzdělávání
Obr. 7: Koučování obsahuje prvky konzultanství i psychoterapie
Obr. 8: Kompetence
Obr. 9: Systém hodnocení v průběhu jednoho roku
Obr. 10: Čtyřkvadrantová matice
Obr. 11: Rozdělení zaměstnanců divize
Obr. 12: Rozdělení zaměstnanců společnosti
Obr. 13: Schéma struktury složení zaměstnanců v divizi, kde početně převažuje obchodní oddělení
Obr. 14: Hodnocení kompetencí 2007 a hodnocení výkonu 2007
Obr. 15: Hodnocení kompetencí 2007 a hodnocení výkonu 2008
Obr. 16: Hodnocení kompetencí 2007 a hodnocení výkonu 2009
Obr. 17: Nástroj hodnocení
Obr. 18: Souvislosti
Obr. 19: Aplikace integrovaného nástroje hodnocení
Obr. 20: Očekávání společnosti od zaměstnanců
Obr. 21: Programy pro zaměstnance
Obr. 22: Jaké jsou vhodné způsoby rozvoje?
Obr. 23: Integrované hodnocení výkonu a kompetencí
Obr. 24: Šestikvadrantová matice s jemnějším rozlišením dle výkonu
Obr. 25: Šestikvadrantová matice s jemnějším rozlišením dle kompetencí
Obr. 26 Návrh procesu hodnocení rozvojové aktivity

10 SEZNAM ZKRATEK

ADDA metodiku rozvoje manažerů (Kubeš a kol., 2004)

APNZOZP autonomně podporující, na změnu orientovaná zpětná vazba

BARS Behaviorally Anchored Rating Scales: behaviorálně zakotvené hodnotící škály

CBM Competency Based Management: řízení dle kompetencí

CRM Customer Relation Management: řízení vztahů se zkazníkem

GŘ generální ředitel

IPR individuální plán rozvoje

IIP Investors in People: standard pro nástroje podporující motivaci a spokojenost zaměstnanců v návaznosti na výkon

KPI Key Performance Indicator: klíčový ukazatel výkonu

LMS Learning Managemet System, softwarová aplikace pro administraci, dokumentaci, reportování a absolvování kurzů elektronického vzdělávání

LZ lidské zdroje

MZZV mnoha zdrojová zpětná vazba

NH integrovaný nástroj hodnocení kompetencí a hodnocení výkonu

PMS Performance Management System: systém řízení pomocí výkonu

PPM vyhodnocení popisu pracovního místa

RaV oddělení rozvoje a vzdělávání

ROI Return on Investment: návratnosti investice

STROM akronym pro způsob stanovení cíle

ZV zpětná vazba

180ZV 180 stupňová zpětná vazba

360ZV 360 stupňová zpětná vazba

11 SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Otázky dotazníku - osnova řízeného rozhovoru

Příloha 2: Dopis

Příloha 3: Případové studie

Příloha 4: Vstupní data výpočtů

Příloha 5: Otázky kladené při výzkumu používání MZZV

Příloha 6: Otázky kladené účastníkům focus group

Příloha 1: Otázky dotazníku - osnova řízeného rozhovoru

Podmínky pro zavedení obecného modelu hodnocení výkon x kompetence:

1. Jste společností nadnárodní nebo lokální?
2. Jste dceřinou nebo mateřskou společností?
3. Kolik máte zaměstnanců? Jiná fromulace: Patříte mezi malé, střední nebo velké společnosti dle počtu zaměstnanců?
4. Sledujete a vyhodnocujete plnění úkolů všech zaměstnanců v pravidelných intervalech?
5. Jsou stanovena výkonnostní kritéria pro každého zaměstnance tak, aby bylo hodnocení výkonu (číselné vyjádření) mezi zaměstnanci na různých pracovních místech srovnatelné? Např. škálou 0 až 2, kde 0 - katastrofální výkon, 1 – očekávaný výkon, splnění úkolu na 100 %, 2 – vynikající výkon, splnění úkolu v předtermínu, s mnohem nižšími než plánovanými náklady, …
6. Hodnotíte způsobilosti nebo kompetence zaměstnanců? Provádíte toto hodnocení pravidelně?
7. Je vyhodnocení způsobilostí nebo kompetencí prováděno takovým způsobem, aby byly výsledky hodnocení všech hodnocených zaměstnanců mezi sebou srovnatelné?

   Např.:

   1 = neodpovídá = má povědomí o problému i jeho řešení, neumí si však poradit sám.

   2 = částečně odpovídá = přestože jeho znalost problému je pouze letmá, má povědomost, kde získat informace. Dovednosti získává pod dohledem.

   3 = odpovídá = získal /a/ potřebné dovednosti, které dlouhodobě zvládá na rutinní úrovni, jeho zájmy jsou v souladu se zájmy firmy. Zvládá mírné změny podmínek a projevuje samostatné úsilí.

   4 = převyšuje = soustředěné, neustálé a vytrvalé úsilí zaměřuje na překonání překážek, zvládá nestandardní situace, umí se adaptovat v krizi a rozumí smyslu a kontextu problému a jeho řešení.

5 = vysoce převyšuje = zvládá generování získaných znalostí, prokazuje dovednosti na tvůrčí a autorské úrovni, je lídrem a stimulantem pro jiné.

8. Zahrnují v sobě hodnocené kompetence/způsobilosti prvky motivace k výkonu?
9. Je naplnění motivátorů akceptovatelné ze strany vaší společnosti?
10. Jsou do kompetencí zakomponovány požadované postoje, které jsou v souladu s kulturou společnosti?

Otázky analyzující možnosti využití obecného modelu hodnocení výkon x kompetence

1. Sestavujete zaměstnancům individuální plány rozvoje?
2. Máte zaveden talent management nebo uvažujete o zavedení?
3. Máte zaveden systém následovnictví nebo uvažujete o jeho zavedení?
4. Máte identifikovány klíčové zaměstnance?
5. Řídíte systematicky knowledge management?
6. Alokujete nebo budete alokovat finanční prostředky na realizaci výše zmíněných aktivity a programů?
7. Plní někteří vaši zaměstnanci mimo svoji nápň práce roli interního kouče či mentora?

Představení modelu formou prezentace.

1. Je možné zavedení modelu a jeho dlouhodobé používání?

2. Je možné u vás zavést tento model hodnocení nebo již provádíte hodnocení za pomoci obdobného modelu?
3. Pokud nemůžete hodnocení zavést, jaké jsou překážky k jeho zavedení?

4. Jakým způsobem byste model zdokonalil/a?
5. V rámci hodnocení zaměstnanců používáte sebehodnocení, tzn:
    a. hodnocení míry dosažení cíle zaměstnancem jakožto podkladu pro hodnocení nadřízeným?
    b. sebehodnocení kompetencí či způsobilostí jakožto podkladu pro hodnocení nadřízeným?

Příloha 2: Dopis

K rukám zaměstnance oddělení vzdělávání a rozvoje

Vážená paní, vážený pane,

za účelem dokončení výzkumné práce v oblasti hodnocení zaměstnanců a práce, rozvoje lidského kapitálu a vlivu motivace na výkonnost ve znalostní společnosti prosím o možnost představení nástroje integrovaného hodnocení výkonu a kompetencí/způsobilostí a následně o zvážení možnosti jeho implementace a využití. Vaše případné vyjádření konkrétních nedostatků nástroje a nastínění možných problémů spojených se zavedením ve Vaší společnosti bude sloužit pro úpravu modelu samotného.

Nástroj má sloužit k podpoře personální práce se zaměstnanci, napomáhat vedoucím zaměstnancům k identifikaci vhodných vzdělávacích a rozvojových aktivit či zapojení zaměstnanců do programů tak, aby investované finanční prostředky do lidských zdrojů byly efektivně použity.

Děkuji předem za Vaši reakci na mailovou adresu gabriela.kolibacova@seznam.cz či telefonát na č 731 855 575.

S přáním úspěšného dne

Gabriela Kolibáčová

Příloha 3: Případová studie "Tým"

Zadání úkolů:

Při sestavování plánů individuálního rozvoje, při konkretizaci rozvojových aktivit, berete v úvahu všechny pracovní aspekty vašich podřízených a začleníte do nich také školení povinná ze zákona.

1) Zařaďte jednotlivé členy týmu do čtyř kvadrantů matice výkon x kompetence. Své rozhodnutí zdůvodněte.

2) Navrhněte opatření vhodná pro daného zaměstnance vzhledem k jeho zařazení v kvadrantu.

Navrhněte vhodné vzdělávací a rozvojové aktivity.

3) Máte vyvážený tým? Jaké změny by pomohly lepšímu klimatu v práci, ke spolupráci?

Který váš podřízený je vhodným kandidátem na vašeho nástupce?

Možné řešení případové studie

Gita

1) Kvadrant: DŘÍČI. Gita je více než kompetentní ve srovnání s požadavky na kompetence její pracovní pozice. Úkoly plní výrazně nad 100 %, je tedy úspěšná, avšak vzhledem ke svému postoji není pro tým nadějná. Proto spadá do kategorie DŘÍČI.

2) Pro tým bude užitečná, pokud bude ochotná předat svoje zkušenosti nováčkům. Z hlediska vzdělávacích aktivit jsou pro ni vhodná již jen školení povinná za zákona. V případě, že bude pokud bude mít zájem předávat své zkušenosti i většímu počtu lidí, jsou pro ni vhodné rozvojové aktivity, které jí napomohu při její nové roli školitele, jako jsou "prezentační dovednosti", "školení pro školitele" a "školení pro lektory".

Adam

1) Kvadrant: NEVYHRANĚNÍ. Adam je nováček, nemá požadované kompetence, a proto není schopen plnit úkoly. Je ale učenlivý a postupně dělá pokroky.

2) U těchto zaměstnanců je vhodné sledovat úsilí, které práci věnují, a to, jak vychází s ostatními členy týmu. je třeba přidělovat mu úkoly, při kterých se učí on the job. Z hlediska jeho osobního rozvoje je vhodné přidělit ho k některému zkušenějšímu členu týmu, který bude mít víc času věnovat se mu osobně. V úvahu by přicházela i Iva. Přidělit jí ho do týmu, pokud by souhlasila. Dál by v úvahu přicházela buď Romana, a sice vzhledem k výraznému týmovému duchu, nebo Gita vzhledem ke zkušenostem.

V nejbližších měsících absolvuje Adam k mentoringu pouze školení povinná ze zákona.

Barbara

1) Kvadrant: DŘÍČI. Vynakládá vysoké úsilí, ale to neznamená, že pracuje efektivně. Práce vedoucího miniprojektu ji zmáhá zřejmě proto, že nemá pro tuto roli dostatečné kompetence.

2) Z hlediska týmu by bylo nejlepší vrátit ji k původní práci, tj. do doby, než jí bylo svěřeno vedení miniprojektu. Z hlediska jejího osobního rozvoje bych se snažil

rozvíjet její odborné schopnosti, aby se v kategorii dříčů posouvala víc doprava ke zvyšování kompetencí.

Romana

1) Kvadrant: NEVYHRANĚNÍ. Romana má vysoké kompetence v sociální a komunikativní oblasti týmu. Je zapotřebí zjistit, proč neplní úkoly na akceptovatelné úrovni, zda je to proto, že neumí, to znamená, že nemá některé potřebné kompetence na dostatečné úrovni, nebo proto, že úkolům nevěnuje přiměřené úsilí. Pokud je problém v nedostatečném úsilí, může to být zapříčiněno tím, že si neumí stanovit priority. Je také možné, že věnuje ostatním zaměstnancům tolik času, že potom nestíhá vlastní práci. Je v pořádku, že je spokojená, ale neměla by být spokojená se svými výsledky.

2) U analytičky je zarážející, že se chce rozvíjet v oblasti komunikace, manipulace. Zvláště v době, kdy nedosahuje vytyčených cílů a přitom se vyjadřuje o své práci s uspokojením. Působí dojmem jako by chtěla směřovat svůj profesní rozvoj do jiných oblastí. Její přání, školení v oblasti řeči těla, rétoriky a manipulace, nebude splněno. Návrh konkrétních rozvojových aktivit bude učiněn na základě zjištění, proč neplní úkoly.

Alex

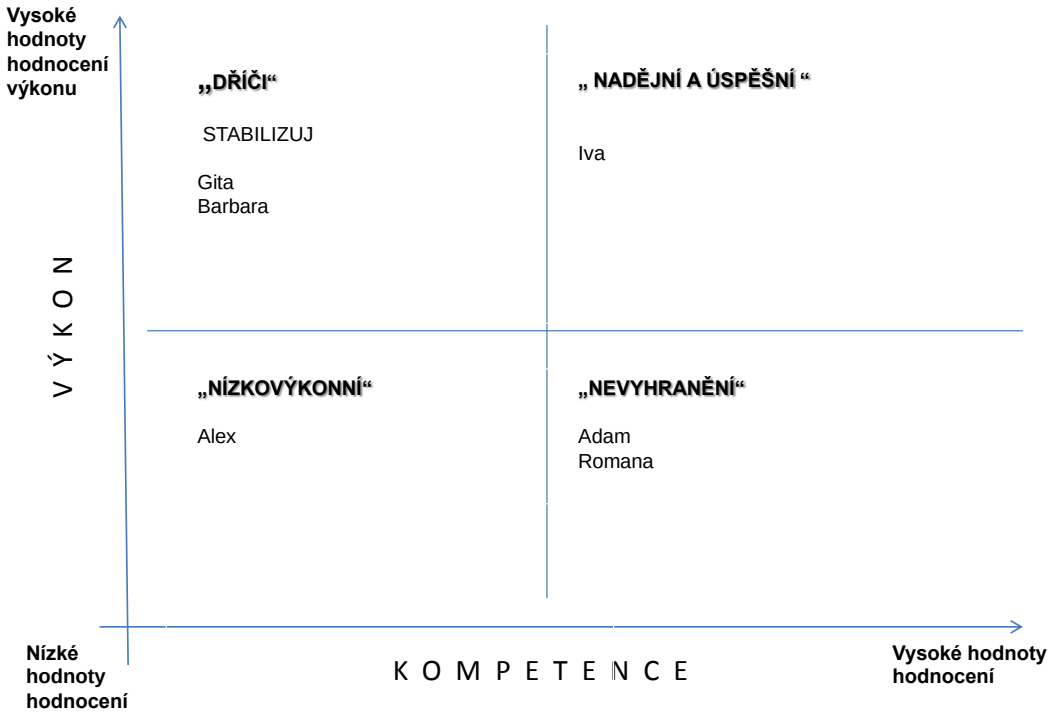
1) Kvadrant: NÍZKOVÝKONNÍ. Je možné, že je silně demotivovaný, NEVYHRANĚNÝ. V zadání je napsáno, že má problémy posledních pár měsíců, ale není popsána jeho historie a stav před začátkem problémů. Před tím mohl být NADĚJNÝ A ÚSPĚŠNÝ nebo DŘÍČ či NÍZKOVÝKONNÝ. Pokud od nástupu do týmu je pouze v kategorii NÍZKOVÝKONNÝ, je kandidátem na to, aby mu byla poskytnuta šance uplatnit své schopnosti jinde. Rovněž já jako vedoucí týmu bych se nad sebou měl zamyslet. Mohu si nechat takového zaměstnance a po několik měsíců trpět jeho slabý výkon i chování a skutečnost, že kazí morálku celého týmu?

2) Z údajů o hodnocení v předcházejících letech si zjistím, jaké byly jeho pracovní výsledky a jak byly hodnoceny jeho kompetence. Nahlédnu také do popisu pracovního místa, abych zjistil nakolik, se změnil obsah jeho práce. Pokud však již dříve spadal do NÍZKOVÝKONNÝCH, není důvod mu navrhovat jakékoli rozvojové aktivity. Je vhodné nabídnout mu jiné místo v rámci společnosti, pokud nějaké volné a vhodné je, anebo se dohodnout na jeho odchodu.

Iva

1) Kvadrant: NADĚJNÍ A ÚSPĚŠNÍ. Plní cíle na více než 100 %, kompetence má také větší než 100 %.

2) Iva je vhodným zaměstnancem pro nástupnictví. Pokud Iva ještě není zařazena mezi klíčové zaměstnance, je vhodné ji nominovat. Jestliže bude mít zájem absolvovat některý trénink z oblasti vedení lidí, bude jí vyhověno. Pokud dá přednost koučování či tréninku koučů, bude jí taktéž vyhověno.



3) K lepšímu klimatu v týmu napomůže odchod Alexe. Spojení Adama s kterýmkoli jmenovaným mentorem bude přínosem pro oba dotyčné a potažmo i pro zbytek týmu. Romana se pravděpodobně potřebuje "najít" v jiné práci. Vyřešení jejího problému bude dalším kamínkem do mozaiky obrazu úspěšnějšího týmu. Gita nejpozději přespříští rok dostane za úkol postupně zaškolovat svého nástupce. Může se stát, že se rozhodne odejít do předčasného důchodu, a je proto zapotřebí zavčas zajistit kontinuitu znalostí.

V současné době je vhodným kandidátem na nástupce vedoucího Iva.

Příloha 4: Vstupní data výpočtů

Počet hodnocených	Kodifikovaná identifikace hodnoceného			Kodifikovaná identifikace hodnotitele		Výsledky hodnocení			
	Pracovní místo hodnoceného v rozlišení vedoucí x nevedoucí	Pohlaví hodnoceného	Oddělení	Označení hodnotitele	Pohlaví hodnotitele	Hodnocení kompetencí v roce 2007	Hodnocení výkonu v roce 2007	Hodnocení výkonu v roce 2008	Hodnocení výkonu v roce 2009
1	V	M	&	S	M	3,09	1,25	1,41	1,16
2	V	M	&	W	M	3,06	1,21	1,45	1,16
3	N	F	&	W	M	3	1,24	1,41	1,15
4	V	M	&	W	M	3	1,25	1,32	1,10
5	N	F	&	O	M	3,06	1,26	1,39	1,07
6	V	M	&	W	M	3	1,22	1,43	1,12
7	V	F	&	W	M	3,03	1,24	1,39	1,13
8	N	F	&	L	M	2,43	1,29	1,41	1,13
9	N	F	&	L	M	2,85	1,29	1,41	1,08
10	N	F	&	L	M	3,125	0,89	1,44	1,08
11	N	F	&	L	M	2,87	1,29	1,42	1,08
12	N	F	&	L	M	2,89	1,29	1,42	1,08
13	N	F	&	L	M	2,88	1,30	1,43	1,09
14	N	F	&	L	M	2,82	1,33	1,45	1,08
15	N	F	&	L	M	2,77	1,29	1,43	1,08
16	N	F	&	L	M	2,8	1,29	1,43	1,08
17	N	F	&	L	M	2,93	1,33	1,48	1,12
18	N	F	γ	J	F	2,88	1,35	1,39	1,18
19	N	F	γ	I	M	2,94	1,29	1,70	1,27
20	N	F	γ	I	M	2,95	1,41	1,53	1,40
21	N	F	γ	K	M	3,00	1,37	1,54	1,23
22	N	M	γ	K	M	3,00	1,58	1,47	1,30
23	V	F	γ	I	M	3,00	1,00	1,42	1,44
24	V	F	γ	K	M	3,11	1,35	1,35	1,34
25	V	F	γ	K	M	3,11	1,33	1,39	1,17

Počet hodnocených	Kodifikovaná identifikace hodnoceného			Kodifikovaná identifikace hodnotitele		Výsledky hodnocení			
	Pracovní místo hodnoceného v rozlišení vedoucí x nevedoucí	Pohlaví hodnoceného	Oddělení	Označení hodnotitele	Pohlaví hodnotitele	Hodnocení kompetencí v roce 2007	Hodnocení výkonu v roce 2007	Hodnocení výkonu v roce 2008	Hodnocení výkonu v roce 2009
26	N	F	γ	J	F	3,28	1,36	1,50	1,26
27	N	F	γ	J	F	3,29	1,56	1,45	1,24
28	N	F	π	N	F	3,04	1,43	1,55	1,26
29	N	F	π	N	F	3,33	1,39	1,60	1,26
30	N	F	π	N	F	3,75	1,34	1,60	1,28
31	V	M	π	N	F	3,6	1,43	1,62	1,23
32	N	F	π	N	F	3,33	1,44	1,57	1,23
33	N	F	π	N	F	3,35	1,41	1,60	1,27
34	V	F	π	N	F	3,67	1,41	1,62	1,35
35	V	F	π	N	F	3,54	1,37	1,49	1,21
36	N	F	π	Q	F	3,36	1,48	1,47	1,39
37	N	F	π	Q	F	3,42	1,38	1,44	1,25
38	N	F	π	Q	F	3,22	1,65	1,64	1,27
39	N	F	π	Q	F	3,26	1,38	1,48	1,26
40	N	F	π	T	M	3	1,33	1,57	1,24
41	N	F	π	T	M	3	1,45	1,58	1,35
42	N	F	π	T	M	3,13	1,29	1,35	1,04
43	N	F	π	T	M	3	1,37	1,55	1,23
44	N	F	π	Q	F	3,44	1,50	1,56	1,13
45	N	F	π	T	M	3	0,93	1,51	1,26
46	N	F	π	T	M	3	1,34	1,51	1,20
47	N	F	π	T	M	3	1,42	1,62	1,28
48	N	F	π	T	M	3	1,26	1,48	1,19
49	N	F	π	T	M	3	1,33	1,42	1,17
50	N	M	χ	R	M	3	1,33	0,27	1,13

Počet hodnocených	Kodifikovaná identifikace hodnoceného			Kodifikovaná identifikace hodnotitele		Výsledky hodnocení			
	Pracovní místo hodnoceného v rozlišení vedoucí x nevedoucí	Pohlaví hodnoceného	Oddělení	Označení hodnotitele	Pohlaví hodnotitele	Hodnocení kompetencí v roce 2007	Hodnocení výkonu v roce 2007	Hodnocení výkonu v roce 2008	Hodnocení výkonu v roce 2009
51	V	M	χ	R	M	2,94	1,20	1,47	1,10
52	V	M	χ	R	M	3,11	1,20	1,46	1,39
53	N	F	χ	R	M	2,97	1,29	1,70	1,43
54	N	F	χ	R	M	3,43	1,58	1,73	1,41
55	N	F	χ	R	M	3,29	1,36	1,73	1,47
56	V	M	χ	R	M	3	1,23	1,47	1,19
57	N	M	χ	R	M	3	1,35	1,53	1,23
58	V	F	χ	R	M	3	1,24	1,53	1,30
59	N	F	χ	M	F	2,98	1,35	1,49	1,19
60	N	F	χ	M	F	3,34	1,42	1,61	1,32
61	N	F	χ	M	F	2,87	1,28	1,50	1,17
62	N	F	χ	M	F	3,23	1,36	1,54	1,26
63	N	F	χ	M	F	3,24	1,41	1,57	1,32
64	V	F	χ	R	M	3	1,25	1,45	1,08
65	N	F	χ	P	F	3	1,22	1,50	1,33
66	V	M	χ	R	M	3,09	1,22	1,42	1,27
67	N	M	χ	U	M	2,88	1,31	1,42	1,14
68	N	M	χ	U	M	2,88	1,26	1,38	1,10
69	N	M	χ	F	M	2,88	1,52	1,63	1,34
70	N	F	χ	F	M	3,34	1,58	1,81	1,57
71	N	M	χ	F	M	3,34	1,45	1,77	1,56
72	N	F	χ	F	M	3,75	1,68	1,86	1,58
73	N	F	χ	F	M	3,41	1,55	1,75	1,50
74	N	F	ψ	Z	M	3,07	1,30	1,64	1,88
75	V	F	ψ	Z	M	3,13	1,41	1,64	1,90

Počet hodnocených	Kodifikovaná identifikace hodnoceného			Kodifikovaná identifikace hodnotitele		Výsledky hodnocení			
	Pracovní místo hodnoceného v rozlišení vedoucí x nevedoucí	Pohlaví hodnoceného	Oddělení	Označení hodnotitele	Pohlaví hodnotitele	Hodnocení kompetencí v roce 2007	Hodnocení výkonu v roce 2007	Hodnocení výkonu v roce 2008	Hodnocení výkonu v roce 2009
76	N	F	ψ	Z	M	3,18	1,47	1,66	1,91
77	N	F	ψ	Z	M	3,26	1,32	1,68	1,75
78	N	F	ψ	Z	M	3,29	1,33	1,64	1,91
79	V	F	ψ	Z	M	3,31	1,40	1,67	1,81
80	N	F	ψ	Z	M	3,33	1,36	1,69	1,96
81	N	F	ψ	Z	M	3,33	1,33	1,63	1,96
82	N	F	ψ	Z	M	3,35	1,44	0,94	1,58
83	N	F	ψ	Z	M	3,46	1,37	1,68	1,71
84	N	F	ω	D	F	2,85	1,59	1,51	1,59
85	N	F	ω	B	M	2,88	1,23	1,73	1,45
86	N	F	ω	D	F	2,99	1,43	1,19	1,33
87	V	F	ω	G	M	3,00	1,46	1,41	1,22
88	V	M	ω	G	M	3,00	1,42	1,68	1,36
89	V	M	ω	G	M	3,00	1,53	1,57	1,55
90	V	M	ω	V	F	3,00	1,21	1,68	1,51
91	N	F	ω	G	M	3,00	1,47	1,70	1,41
92	N	F	ω	G	M	3,00	1,52	1,51	1,36
93	V	F	ω	D	F	3,00	1,30	1,42	1,14
94	V	F	ω	F	F	3,00	1,30	1,40	1,14
95	V	M	ω	S	M	3,07	1,35	1,45	1,26
96	N	M	ω	D	F	3,11	1,53	1,25	1,37
97	N	F	ω	V	F	3,13	1,00	1,13	1,05
98	V	M	ω	S	M	3,16	1,35	1,52	1,29
99	N	M	ω	H	M	3,16	1,33	1,52	1,39
100	N	F	ω	F	F	3,21	1,18	1,41	1,14

Počet hodnocených	Kodifikovaná identifikace hodnoceného			Kodifikovaná identifikace hodnotitele		Výsledky hodnocení			
	Pracovní místo hodnoceného v rozlišení vedoucí x nevedoucí	Pohlaví hodnoceného	Oddělení	Označení hodnotitele	Pohlaví hodnotitele	Hodnocení kompetencí v roce 2007	Hodnocení výkonu v roce 2007	Hodnocení výkonu v roce 2008	Hodnocení výkonu v roce 2009
101	N	F	ω	A	M	3,32	1,37	1,56	1,46
102	N	F	ω	A	M	3,32	1,49	1,71	1,45
103	V	M	ω	V	F	3,40	1,18	1,17	1,09
104	N	F	ω	V	F	3,40	1,56	1,77	1,37
105	V	M	ω	D	F	3,44	1,36	1,14	1,18
106	N	F	ω	V	F	3,61	1,38	1,52	1,19
107	N	F	ω	B	F	3,70	1,00	1,50	1,37
108	V	F	ω	F	F	3,72	1,30	1,48	1,20
109	N	F	ω	F	F	3,80	1,41	1,68	1,28
110	N	F	ω	A	M	3,88	1,51	1,69	1,45

Příloha 5: Otázky kladené při výzkumu používání MZZV

Otázky jsou formulovány jako osnova polostrukturovaného dotazníku pro hodnocení nadřízeného.

Jak jste se dozvěděl(a), že se máte účastnit hodnocení?
Probíhala nějaká školení nebo workshopy, kde jste se mohl(a) dozvědět o tom, jak se budou využívat a k čemu poslouží vaše odpovědi ?
Proč byste se měla hodnocení účastnit?
Jsou otázky kladené v hodnocení v souladu se strategií a kulturou společnosti?
Kolik zaměstnanců hodnotí jednoho nadřízeného?
Je to dostatečný počet pro zachování anonymity výsledků?
Co dělá společnost pro to, aby vaše odpovědi byly doručenému anonymně?
Jsou otázky kladené při hodnocení srozumitelné a jednoznačné?
Jak se zachází s výsledky hodnocení?
Pokud jste se účastnili hodnocení již po několikáté, uveďte jaké změny jste postřehli v chování či jednání hodnoceného.
Kdo a jak vás sdělil možná očekávání z hodnocení?
Přispívají výsledky hodnocení k rozvoji hodnoceného?

Příloha 6: Otázky kladené účastníkům focus group

Hodnocení nadřízeného se účastnilo pouze 30% hodnotitelů.

Proč se hodnotitelé letos neúčastnili?

Co se stalo od minulého hodnocení?

Jaká nová pravidla, jaké nové skutečnosti mohly odradit hodnotitele od účasti?

Kdo z vás se hodnocení účastnil a proč?

V čem vidíte přínos své účastni v hodnocení?

Kdo z vás se hodnocení nezúčastnil a proč?

Kdo a jak sleduje, že jste se hodnocení účastnili?

Co byste označili za největší slabinu letošního hodnocení nadřízených?