

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM**

2015-2017

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**Nela Drábková**

**Analýza procesu hodnocení pracovního výkonu ve vybrané  
společnosti**

Praha 2017

Vedoucí diplomové práce: Ing. Mgr. Stanislav Termann

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

MASTER COMBINED (PART TIME) STUDIES

2015-2017

**DIPLOMA THESIS**

**Nela Drábková**

**Analysis of process performance evaluation of selected  
company**

Prague 2017

The Diploma Thesis Work Supervisor: Ing. Mgr. Stanislav Termann

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne.....

Nela Drábková

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala Ing. Juraji Eiselovi, Ph.D. za cenné rady a informace, které mi poskytl. Dále bych ráda poděkovala svému vedoucímu diplomové práce a všem kolegům, kteří mi byli inspirací.

## **Anotace**

Jedním ze základních předpokladů úspěšnosti firmy, je její efektivní řízení, které je založeno na technologické vyspělosti, strategickém plánování, firemní kultuře, finanční stabilitě a v neposlední řadě také efektivním řízení lidského kapitálu společnosti. Nedílnou součástí v rámci řízení lidského kapitálu, je pak řízení pracovního výkonu a jeho zvyšování. K dosažení dostatečné výkonnosti v organizaci, lze dojít za pomoci zavedení efektivního hodnotícího systému pracovního výkonu všech pracovníků napříč celou organizací.

## **Klíčová slova**

Hodnocení výkonu, hodnocený, hodnotící rozhovor, hodnotitel, kritéria, metody hodnocení, pracovní výkon, řízení pracovního výkonu, výkonnost, zpětná vazba.

## **Annotation**

One of the basic assumptions of the company's success is its efficient management, which is based on technological advancement, strategic planning, corporate culture, financial stability and ultimately, effective management of human capital. An integral part of the human capital management, is then performance management and its increase. To achieve adequate performance in the organization can be reached through the implementation of an effective evaluation system of performance for all employees throughout the organization.

## **Keywords**

Assesment, criteria, evaluation interview, evaluator, feedback, job performance, methods of evaluation, performance, performance evaluation, performance management.

<b>ÚVOD.....</b>	<b>9</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>11</b>
<b>1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ.....</b>	<b>11</b>
1.1 Pracovní výkon a řízení pracovního výkonu .....	11
1.1.1 Pracovní výkon .....	11
1.1.2 Faktory ovlivňující a působící na výkon.....	12
1.1.3 Řízení pracovního výkonu .....	13
1.2 Hodnocení pracovního výkonu .....	15
<b>2 PROBLEMATIKA PROCESU HODNOT. PRAC. VÝKONU .....</b>	<b>17</b>
2.1 Charakteristika hodnocení pracovního výkonu .....	17
2.1.1 Cíle a význam hodnocení pracovního výkonu .....	18
2.1.2 Chyby při hodnocení pracovního výkonu .....	20
2.2 Formy hodnocení a periodicita .....	21
2.2.1 Periodicita hodnocení.....	22
2.3 Metody hodnocení .....	22
2.4 Vybrané metody hodnocení .....	25
2.4.1 Motivačně hodnotící - pohovor .....	25
2.4.2 MBO (Management by Objectives – Řízení podle cílů).....	25
2.4.3 Hodnocení pomocí počítačových systémů.....	26
2.5 Doprovodné metody hodnocení.....	28
2.5.1 Metoda klíčové události .....	28
2.5.2 Assessment Centre (AC) a Development Centre (DC) .....	28
2.5.3 360° zpětná vazba.....	29
2.5.4 Sociogram .....	31
2.6 Účastníci hodnocení.....	31
<b>3 PROCES HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU.....</b>	<b>33</b>
3.1 Proces a příprava hodnocení .....	33
3.2 Hodnotící rozhovor .....	34
3.3 Kritéria hodnocení .....	35
3.4 Zavádění systému hodnocení ve společnosti .....	36
3.5 Výsledky hodnocení a jejich využití.....	38

<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>40</b>
<b>4 ANALÝZA HODNOCENÍ PRAC. VÝKONU VE VYBRANÉ SPOLEČ. .</b>	<b>40</b>
4.1 Cíl a hypotézy průzkumu .....	40
4.2 Charakteristika průzkumného vzorku .....	40
4.3 Metodika šetření .....	41
4.4 Časová organizace .....	42
4.4.1 Dotazníkové šetření.....	42
4.4.2 Individuální rozhovory.....	43
4.5 Představení vybrané společnosti .....	43
4.6 Popis hodnotícího modelu ve společnosti.....	44
4.7 Kvantitativní průzkum – dotazníkové šetření .....	45
4.8 Kvalitativní průzkum – individuální rozhovory .....	59
4.9 Shrnutí průzkumu a návrhy řešení .....	67
4.9.1 Hypotéza 1: Závěr.....	69
4.9.2 Hypotéza 2: Závěr.....	70
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>71</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....</b>	<b>73</b>
<b>SEZNAM ZKRATEK .....</b>	<b>75</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ .....</b>	<b>76</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>78</b>



## ÚVOD

Lidský kapitál patří k tomu nejcennějšímu, co organizace vlastní. Je proto nezbytné, aby se samotná společnost snažila o tyto lidi pečovat a správně odměňovat, aby tento lidský potenciál neustále zlepšoval svou výkonnost, přicházel s novými nápady a v neposlední řadě, aby také měl dostatečně vyhovující podmínky, které by jej v dané společnosti udržely. Je proto důležité, aby nedílnou součástí každé společnosti bylo efektivní řízení pracovního výkonu, ale také jeho následné hodnocení a odměňování. Jestliže společnost nemá jasně definované cíle nebo standardy výkonu pracovních míst, popřípadě jsou tyto cíle a standardy určeny nesprávně, pak zaměstnanci organizace nemusí být schopni plnit dílčí cíle, tak, aby vedly k celkovému výkonu organizace. Totéž platí i v případě, že se těmto pracovníkům nedostává zpětné hodnotící vazby k jejich pracovnímu výkonu.

Dříve tyto kompetence byly v rukou výhradně personálního (případně HR) oddělení, avšak v současné době se stále více setkáváme s modelem, kdy tyto činnosti často spadají do rukou přímých nadřízených, manažerů a lídrů pracovních týmů. V některých společnostech se také můžeme setkat s tím, kdy hodnocení pracovního výkonu je v rukou cizích firem, zaměřených na personální činnosti a poradenství. S tímto modelem se můžeme setkat například ve společnostech, kde není personální útvar dostatečně kompetentní, nebo není jejich nezbytnou součástí, jako například společnosti zabývající se právním poradenstvím apod. Každá firma by si měla být vědoma toho, zda na efektivní hodnocení pracovního výkonu svých zaměstnanců si vystačí sama, nebo bude hledat pomoc i u jiných zdrojů. Podmínkou pro úspěšné zavádění systému do společnosti je to, že tento systém bude nastaven spravedlivě pro všechny zaměstnance, napříč celou organizací. Neméně důležité je také to, aby se proces hodnocení nestal pouze administrativní rutinou, kterou by časem zaměstnanci dané firmy mohli brát jako zátěž. Je nutné vyvarovat se možných chyb, které jsou s hodnotícím procesem spojeny. Kromě férového přístupu k pracovníkům organizace je důležité, aby byl systém hodnocení dostatečně srozumitelný a byla jasně nastavena kritéria hodnocení. Nelze opomenout také následné možnosti rozvoje, popřípadě kariéry zaměstnance. Jen těžko si lze představit, že pracovní výkon se bude zvyšovat, aniž by nedocházelo k posunu rozvoji schopností, dovedností, popřípadě nových kompetencí

u zaměstnanců společnosti. Je tedy žádoucí, aby společnost vhodně prezentovala systém hodnocení ve společnosti a dala dostatečně najevo, že tento systém není pouhým papírováním, ale možným nástrojem motivace pracovní činnosti a v rozvoji jejich kariéry.

Při zvolení efektivního systému hodnocení v organizaci je žádoucí se také zaměřit na komunikační dovednosti a schopnosti hodnotících osob. Nemělo by docházet k tomu, že budou více hodnoceny vlastnosti pracovníka, či jeho sympatie směrem k nadřízenému. Jako obtížné se může někdy jevit subjektivní postoj k hodnoceným ze strany hodnotitelů, proto je zapotřebí, aby tuto činnost vykonávaly dostatečně kompetentní osoby. Také je důležité, aby systém hodnocení byl schopen reagovat na měnící se podmínky společnosti a okolního prostředí (změny ve společnosti, ekonomické podmínky apod.).

Současná doba také nabízí velké množství metod a způsobů jak správně hodnotit. Výčetem to mohou být, jak různé softwarové programy, dotazníky, hodnotící pohovory, tak i další techniky spojené s prvky psychologie práce a osobnosti, popřípadě kombinace metod. Není možné uplatnit jeden model hodnocení na všechny organizace, je nutné brát v úvahu to, čím se firma zabývá, co nabízí, kolik má zaměstnanců, zda se jedná o výrobní provoz, či nabídku služeb aj. Při zavádění systému hodnocení v organizaci je důležité, aby byly naplněny tyto podmínky a to – kdo bude hodnotit, co bude hodnotit, tedy jaká jsou kritéria a jak, tedy jakým způsobem, jaká metoda bude zvolena.

Cílem diplomové práce je popsat systém hodnocení a řízení pracovního výkonu na základě zakotvených teoretických poznatků a analyzovat jeho funkcionalitu se záměrem navrhnout opatření ke zlepšení stávajícího procesu řízení a hodnocení pracovního výkonu. První část práce seznamuje čtenáře se základními pojmy a terminologií v oblasti řízení pracovního výkonu a efektivního hodnocení pracovního výkonu. Je zde popsán postup při hodnocení, variace metod, ale také to, jak správně postupovat při hodnotícím rozhovoru. Druhá část práce je pak zaměřena na konkrétní společnost a její současný hodnotící systém. Na základě získaných informací ze společnosti a jejich zaměstnanců byla provedena analýza tohoto hodnotícího systému. Závěry empirického zkoumání byly vyústěním porovnání získaných informací ze společnosti a teoretickými poznatky první části této práce.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

Pro lepší porozumění celé problematice analýzy procesu hodnocení pracovního výkonu v organizaci, bude v následujících kapitolách vysvětlena terminologie základních pojmů, která pomůže chápat problematiku této práce.

### 1.1 Pracovní výkon a řízení pracovního výkonu

#### 1.1.1 Pracovní výkon

Pracovní výkon lze zjednodušeně v tradičním pojetí popsat jako výsledek určité pracovní činnosti jedince v daném čase a za daných podmínek. V moderním pojetí lze zahrnout do pracovního výkonu také chování pracovníka a jeho vztah k plnění pracovních úkolů. Pracovní výkon lze definovat následovně: „ *Pojem pracovního výkonu se vztahuje ke stupni plnění úkolů tvořících náplň práce určitého pracovníka. Znamená nejen množství a kvalitu práce, ale i ochotu, přístup k práci, pracovní chování, frekvenci pracovních úrazů, fluktuaci, absenci, pozdní docházku, vztahy s lidmi v souvislosti s prací a další charakteristiky jedince považované za významné souvislosti s vykonávanou prací. Pracovní výkon je za dané situace výsledkem spojení a vzájemného poměru úsilí, schopností a vnímání role (vnímání úkolů)*“. (Koubek, 2005, s. 199). Pracovní výkon je ovlivněn osobními charakteristikami jedince, ale také další řadou činitelů, jako jsou např. pracovní podmínky, technické vybavení firmy, firemní kultura, vztahy na pracovišti, ale také náročnost práce a požadavků na konkrétní pracovní místo a výkon. Výkon se odráží na úsilí pracovníka, jeho schopnostech, úrovni znalostí a dovedností a jak tento pracovník rozumí svým úkolům a své roli. Aby docházelo k optimálnímu pracovnímu výkonu, je nezbytné propojení všech složek ve vyváženém vzájemném poměru (Tamtéž, 2005). Výsledkem pracovního výkonu je reálné dosažení výkonu pracovníkem, který je dán požadavky konkrétního pracovního místa. Tyto výsledky mohou být dány kvantitativními nebo také kvalitativními požadavky náplně konkrétního pracovního místa.

### 1.1.2 Faktory ovlivňující a působící na výkon

Aby lidé podávali maximální pracovní výsledky, je zapotřebí, kromě samotných schopností a dovedností zaměstnanců, aby i samotná organizace své pracovníky dostatečně motivovala, ale také nastavila optimální podmínky a pracovní klima ve společnosti. Faktory působící na pracovní výkon:

- Systémové faktory – jedná se o faktor vycházející ze základní teorie – vstupy - procesy – výstupy – výsledek. Kde vstupy reprezentují schopnosti, znalosti, dovednosti zaměstnance, které jsou následně vkládány do práce a spolu s procesem, tedy skutečně vykonanou prací, jsou měřeny jejich výsledky. Tyto výsledky slouží k dalším potřebám v oblasti vzdělávání a rozvoje.
- Kultura organizace – kultura organizace je sdílení určitého přesvědčení, hodnot a norem v podniku. Určují způsob, jak lidé na sebe vzájemně působí a jak se věci dělají. Jako jeden z projevů lze označit styl řízení v organizaci. Důležitý je zde soulad zaměstnanců s cíli a přesvědčením organizace, vyvolání jejich angažovanosti a zaměření se na vysoký výkon.
- Zaměstnanecké vztahy na pracovišti – klima zaměstnaneckých vztahů na pracovišti nastiňují, jaké vztahy panují mezi managementem a řadovými pracovníky. Zda firma jedná s pracovníky jako se svými partnery, zda je s pracovníky jednáno slušně a spravedlivě apod. Je tedy zřejmé, že harmonické vztahy na pracovišti vytváří efektivní podmínky, které napomáhají optimalizaci pracovního výkonu.
- Struktura a velikost organizace – správně zvolena struktura s dobře a jednoznačně zvolenými úrovněmi pravomocí a odpovědností podněcuje k lepšímu a participativnímu přístupu a podpoře pracovního výkonu. Taktéž velikost firmy může být dalším faktorem, který se odráží v pracovním nasazení pracovníků.
- Technologie a pracovní postupy – mezi tyto faktory jsou považovány inovace výroby, postupů, různé techniky, reorganizace, ale také do jaké míry se jedná o pracovní rutinu, byrokratické metody, které rovněž mohou ovlivnit výkonost v organizaci.

Mezi další vlivy, které taktéž přímo působí na pracovní výkon:

- Pracovní skupina pracovníka (pracovní tým), jejíž členové přímo ovlivňují chování a postoje pracovníka.
- Přímý nadřízený nebo manažer zaměstnance, který může plnit i roli mentora, kouče a poskytuje podporu (Armstrong, 2011).

Blumberg a Pringle shrnuli výkon do následující rovnice:

Výkon = individuální vlastnosti x pracovní úsilí x organizační podpora (Blumberg a Pringle In: Armstrong, 2011, s. 46).

### 1.1.3 Řízení pracovního výkonu

Jedním z trendů současného řízení lidských zdrojů je řízení pracovního výkonu v organizaci a jeho význam ve vztahu ke zvyšování výkonnosti jednotlivce a celého podniku. Řízení pracovního výkonu je charakterizováno jako neustále probíhající cyklus.

Obrázek 1: Cyklus řízení pracovního výkonu



Zdroj: Armstrong, M., 2014<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN: 978-80-247-1407-3.

Jak vyplývá ze zobrazeného schématu hlavními složkami řízení výkonu je uzavření dohody (smlouvy) mezi manažerem/ nadřízeným a podřízeným o pracovním výkonu, tedy zahrnuje určitý plán, čeho má být dosaženo, tedy stanoví normy a standardy, popřípadě zlepšení schopností a výkonu, které povedou k lepší výkonnosti. Aktivním článkem je řízení pracovního výkonu během určitého období (nejčastěji jednoho roku). Zde se jedná o nepřetržitý proces, ve kterém je obsaženo udávání správného směru, sledování a měření výkonu, které je podporováno řídicím managementem v podniku. Další složka uzavírající tento cyklus je zkoumání a posuzování úspěšnosti plnění dohodnutých plánů, které vede k pracovnímu hodnocení. Pro správný vývoj aktivit, které vedou k požadovaným výsledkům, jsou důležitá formální setkání nadřízeného a podřízeného za účelem prozkoumání a posouzení pracovního výkonu. Toto formální setkání by se mělo uskutečňovat jednou či dvakrát do roka. Výsledkem prozkoumání a posouzení pracovních výsledků může být případné řešení či náprava, které povede k lepšímu plnění dohodnutých norem či standardů. Řízení lidského výkonu v organizaci lze označit za nástroj, který by měl vést k neustálému zlepšování a dosahování lepších výsledků v rámci jak krátkodobého, tak i dlouhodobého horizontu. Hlavní roli v tomto procesu hrají linioví manažeři nebo přímí nadřízení. Řízení výkonu je propojeno s dalšími personálními činnostmi a to především s řízením lidského kapitálu, vzděláváním a rozvojem pracovníků, odměňováním a řízením talentů (Armstrong, 2011). Úkolem manažerů nebo přímých nadřízených není pouze efektivní vedení pracovníků, ale také umění dotvářet pracovní potenciál podřízených a ovlivňování dalšího rozvoje osobnosti (Farková, 2017).

Literatura nabízí mnoho definic pro řízení pracovní výkonu a Koubek ji popsal následovně: „*Řízení pracovního výkonu představuje integrovanější přístup založený na principu řízení lidí na základě ústní dohody nebo písemné smlouvy mezi manažerem/ nadřízeným a pracovníkem o budoucím pracovním výkonu a osvojování si schopností potřebných k tomuto pracovnímu výkonu. Na základě zmíněné dohody či smlouvy tedy dochází k provázání vytváření pracovních úkolů, vzdělávání a rozvoje pracovníka, hodnocení pracovníka (hodnocení pracovního výkonu pracovníka) a odměňování pracovníka. Jde v podstatě o výraz zvyšující se participace každého pracovníka na řízení*“ (Koubek, 2005, s. 190).

Hlavním cílem řízení pracovního výkonu je snaha zavedení kultury vysoké výkonnosti podniku, kde jednotliví zaměstnanci, ale i celé týmy přebírají odpovědnost za zlepšování svých dovedností a přínosů pro firmu. Mezi další cíle se taktéž řadí motivace a odměňování lidí, propojování individuálních cílů s cíli organizace, optimalizace potenciálů pracovníků a úspěšné zvládnání úkolů, které vedou k plnění celofiremních cílů organizace. V procesu řízení pracovního výkonu je důležité připomenout význam efektivní komunikace mezi pracovníky a manažerem/nadřízeným. Jako nezbytné se také jeví poskytování průběžné zpětné vazby, která se týká plnění pracovních plánů.

Pro úspěšné řízení pracovního výkonu lze vycházet z těchto bodů:

- Plně využít znalosti a znalostní systémy,
- Řízení rozvoje jednotlivců a pracovních týmů,
- Sdílené a dohodnuté chápání pracovníků na výkon,
- Sestavování plánů osobního rozvoje pro zaměstnance,
- Využití efektivních metod práce, které chápou lidi jako kapitálové složky (Častorál, 2013).

## **1.2 Hodnocení pracovního výkonu**

Hodnocení pracovního výkonu je možné popsat jako nedílnou součást personálních činností v procesu řízení pracovního výkonu. Zabývá se zjišťováním toho, jak pracovník plní své úkoly a požadavky stanovených cílů. Hodnocení lze také popsat jako výstup z kontrolní posuzovací a monitorovací činnosti. Moderní pojetí hodnocení pracovního výkonu zahrnuje kromě samotného pracovního výkonu také pracovní chování hodnoceného pracovníka – tedy jeho ochota přijmout a plnit požadované pracovní úkoly, přístup hodnoceného k práci, další vzdělávání a rozvoj, práce na sobě samém, přizpůsobování se změnám, dodržování pracovní doby apod. (Barták, 2011).

Hodnocení je prováděno přímými nadřízenými nebo manažery a jedná se o jeden z nejdůležitějších a neúčinnějších způsobů kontroly, který dále vede k motivaci

a usměrňování zaměstnanců. Díky pravidelnému hodnocení lze zjistit, jak pracovníci zvládají požadavky, které jsou kladeny na konkrétní pracovní místo (Čatorál, 2009). Starší pojetí hodnocení pracovního výkonu bylo zaměřeno spíše na minulost a bylo také označováno jako příliš byrokratické, hlavními hodnotiteli bylo personální oddělení a často bylo vnímáno také jako nástroj moci a také jako příliš subjektivní. Hodnotitelé byli vnímáni spíše jakou soudci. Současné moderní pojetí hodnocení pracovního výkonu je vnímáno objektivně a hodnotitelem se stává přímý nadřízený a je zaměřeno na budoucí potřeby rozvoje pracovníka. Přímý nadřízený se tak staví i do role kouče či mentora, který se snaží poskytnout větší podporu a efektivní vedení. Základní funkce hodnocení pracovního výkonu lze shrnout do následujících bodů:

- Kvantita vykonané práce (pracovní výkonnost),
- Kvalita odvedené práce – tedy do jaké míry odpovídá standardům kvality v organizaci,
- Samostatnost pracovníka - způsobilost pracovníka vykonávat práci samostatně,
- Pracovní postoje pracovníka (plnič, poloplnič, neplnič apod.) (Barták, 2011).

Hlavními cíli a úkoly hodnocení je identifikace a rozvoj silných stránek pracovníka. Umožnit mu zlepšení výkonu, další profesní rozvoj a vzdělávání a to na základě zkoumaného dosavadního stavu a výkonu. Vytváření podkladů pro odměňování pracovníků, efektivní dělba a přiřazení pracovních úkolů, případné převedení pracovníka na jinou práci, popřípadě ukončení pracovního poměr, ale také sem patří ověřování správné motivace zaměstnanců a vedení, zlepšování vztahů mezi pracovníky a vedením, řešení problémů aj. Mezi důležité prvky hodnocení pracovního výkonu patří objektivita, přesnost a spravedlnost. Hodnocení pracovního výkonu je možno dělit do několika skupin. Jako například dělení do základních metod a doprovodných metod hodnocení. Dále tyto metody může rozdělit na verbální, neverbální a kombinované. Dalším dělením je pak podle formy hodnocení a to na strukturované formální a průběžné každodenní neformální hodnocení. Tato oblast bude podrobněji popsána v následujících kapitolách.



## **2 PROBLEMATIKA PROCESU HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU**

### **2.1 Charakteristika hodnocení pracovního výkonu**

Jak již bylo zmíněno cílem hodnocení pracovního výkonu pracovníka, je objektivní posouzení a zhodnocení pracovní výkonnosti určitého zaměstnance, ale také zhodnocení jeho schopností, dovedností a odborných znalostí.

Informace a výsledky, které hodnotitelé získají z formálního hodnocení, vedou k dalšímu optimálnímu využití schopností konkrétního pracovníka ve společnosti, identifikaci a rozvinutí jeho potenciálu, získání dalších znalostí a vzdělání v oblasti rozvoje, případně přehodnocení pracovního zařazení a to v souladu s cíli organizace.

V každé společnosti je důležité zvolit správný systém hodnocení, který se bude lišit podle struktury a velikosti podniku, ale také tento zvolený systém úspěšně realizovat v podnikové praxi. Nastavení hodnotícího systému ve společnosti by měl být v sounáležitosti s organizační kulturou a strukturou. Systém hodnocení by měl být spjat s firemními principy a zásadami, pravidly, měl by být srozumitelný a spravedlivý pro všechny. S tím souvisí i podpora liniových manažerů, kteří motivují, vedou a hodnotí své podřízené. Důležité je zvolení kvalitní, srozumitelné, jednoznačné komunikace a komunikačních kanálů, a také vzájemné propojení se systémem odměňování a dalšího personálního plánování. Hodnocený by se měl stát aktivním subjektem hodnocení, nejen pasivním objektem. Aby hodnocení pracovního výkonu přinášelo správné výsledky, je nutné provádět hodnocení v pravidelných periodách. Pro správné fungování hodnotícího systému je důležité se držet trendů této problematiky. S přicházejícími změnami přizpůsobit i tento systém, jehož hlavním cílem je zlepšení výkonu do budoucna a správná motivace pracovníků, tak aby sami měli pocit, že jsou cennými partnery organizace a podílejí se na dosažených výsledcích a úspěších společnosti. Hroník poukazuje na to, aby byl systém hodnocení efektivní, je zapotřebí hodnotit pracovníky ve třech oblastech:

- Vstup – charakterizuje kompetence, způsobilost, praxi a potenciál.
- Proces – v této oblasti se hodnotí přístup pracovníka k jeho zadaným úkolům, jak se jedinec chová při práci,
- Výstup – zahrnuje výkony a konkrétní výsledky, které jsou dobře měřitelné (Hroník, 2006).

Dále také uvádí to, že pro žádoucí efekt hodnotícího systému je nezbytné, aby se organizace zabývala tím, jak změnit systém, aby se stal fungujícím. To lze vyjádřit následující obrázkem:

Obrázek 2: Posuny v hodnocení



Zdroj: Hroník, F., 2006<sup>2</sup>

### 2.1.1 Cíle a význam hodnocení pracovního výkonu

Stěžejním úkolem pro zavedení správného systému hodnocení, včetně jejich měřítek je stanovení cílů hodnocení pracovního výkonu. Vhodně zavedená kritéria

---

<sup>2</sup> HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků. 1.vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 978-80-247-1458-2.

a měřítko jsou základními faktory pro úspěšně fungující systém hodnocení. Měřitelnost je jednou z nejdůležitějších složek hodnocení výkonnosti, avšak musí být objektivní a sledovatelná. Pro vhodné zvolení cílů hodnocení výkonnosti často používají modely SMART a KARAT.

Tabulka 1: Model SMART a KARAT

S - specifický	K - konkrétní
M - měřitelný	A - ambiciózní
A - akceptovatelný, přijatelný	R - reálný
R - realistický, reálný	A - akceptovatelný
T - časově ohraničený, termínovaný	T - termínovaný

Zdroj: Wagnerová, I., 2008<sup>3</sup>

Armstrong cíle hodnocení shrnul do následujících bodů:

- Stanovení relativní hodnoty práce, kdy tato hodnota práce je založena na spravedlivém, jednotném, správném a důsledném posouzení práce.
- Poskytnutí informací, které jsou potřebné pro vytvoření a udržování mzdových a platových stupňů a struktur.
- Poskytnutí objektivní základny pro zařazování prací do stupňů a umožňovat jednotný přístup pro zařazení prací.
- Umožňovat správné porovnávání s tržními sazbami práce nebo pracovních rolí se srovnatelnou složitostí a množstvím práce.
- Transparentnost – kritéria pro definování pro zařazování a definování stupňů by měla být jasná.

---

<sup>3</sup> WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.

- Zajištění, aby organizace poskytovala stejnou finanční odměnu za práci stejné hodnoty (Armstrong, 2014).

Hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců je také významným a důležitým nástrojem k motivaci těchto zaměstnanců. Systém hodnocení by měl být nedílnou součástí řízení společnosti, který poukazuje pomocí zpětné vazby na odvedenou práci, která je v souladu s cíli organizace, ale také na motivování a loajalitu svých pracovníků.

### **2.1.2 Chyby při hodnocení pracovního výkonu**

Již byly uvedeny některé ze zásad pro správné hodnocení, ale je také zapotřebí se vyvarovat chyb v procesu hodnocení, které by mohly negativně působit negativně na výkonnost pracovníka. Mezi základní chybu a také největší problém může být nedostatečná objektivita hodnotitele vůči hodnocenému. Jako další vyskytující se chyby jsou uváděny tyto:

- Chyba favoritismu – hodnotitel vědomě nebo nevědomě dává přednost, popřípadě vyzdvihuje konkrétního pracovníka,
- Chyba kontrastu – vkládání míry subjektivity do hodnocení v tom smyslu, že hodnotitel srovnává určitá kritéria hodnoceného se sebou samým;
- Chyba mírnosti – hodnotitel hodnotí pracovníka podle některých kritérií lépe, než odpovídá realitě,
- Chyba centrální tendence – hodnotitel se obává použití výrazněji kladných nebo záporných stupňů hodnocení, což vede ke zprůměrování celkového hodnocení;
- Chyba časového sledu – obdobně hodnocena kritéria, která jsou umístěna za sebou nebo vedle sebe,
- Logická chyba – posuzování obdobných dílčích kritérií, která jsou podle laického pochopení v nějakém vzájemném vztahu,
- „Haló“ efekt – hodnotitel je ovlivněn celkovým dojmem, nebo jednou dominující stránkou, jež se přenáší dále do dalšího hodnocení, což ve výsledku nemusí odpovídat skutečnosti,
- Sériový efekt – vzniká při větším množství kritérií hodnocení pracovníka,

či pracovníků v jednom nepřetržitém období, což má za následek projevující se tendence ke snižování diferencí (Štikar, 2003).

## 2.2 Formy hodnocení a periodicita

K hodnocení pracovního výkonu dochází různými formami. Průběžné denní hodnocení by mělo být součástí každé náplně manažera, nebo přímého nadřízeného, toto hodnocení není zaznamenáváno, ale slouží ke každodenní kontrole a zpětné vazbě pracovníků při konání požadovaných úkolů. Z tohoto hodnocení dochází k dalšímu přidělování a rozdělování úkolů mezi zaměstnanci jejich nadřízeným. Další typem je příležitostné hodnocení, které se používá v případě okamžité potřeby, např. při zpracování pracovního posudku při rozvázání pracovního poměru. Forma systematického hodnocení bývá používána periodicky a využívá standardizovaných postupů. Většinou se jedná o analytické hodnocení podle předem stanovených kritérií. V literatuře se setkáváme často s pojmy formální a neformální hodnocení.

**Formální hodnocení** – je standardizované a konající se v pravidelných intervalech, má předem stanovený postup. Výsledky formálního hodnocení bývají zpravidla zaznamenávány do osobních složek zaměstnanců a tyto dokumenty dále slouží jako podklady pro další vývoj, či umístění daného pracovníka.

**Neformální hodnocení** – probíhá průběžně a mělo by být každodenní součástí vztahu mezi bezprostředním nadřízeným a podřízeným. Toto hodnocení se nezaznamenává, avšak poukazuje na přístup pracovníka k práci a jeho plnění zadaných pracovních úkolů.

Formy dalšího hodnocení lze rozdělit následovně:

- Cyklické sebehodnocení – umožňuje posouzení sebekritičnosti hodnoceného pracovníka.
- Hodnotící rozhovor – obvyklé hodnocení přímým nadřízeným, popřípadě pracovníkem personálního útvaru.
- Hodnocení 180° stupňové – zahrnuje sebehodnocení, hodnocení nadřízeným

a spolupracovníky.

- Hodnocení 360° stupňové – zahrnuje hodnocení 180° stupňové a navíc i hodnocení podřízených pracovníků hodnoceného, zákazníků.
- Hodnocení 540° stupňové – mimo výše uvedených hodnocení zahrnuje také hodnocení ze strany zákazníků, dodavatelů, subdodavatelů apod. (Barták, 2011).

### **2.2.1 Periodicita hodnocení**

Periodicita hodnocení by měla být nastavena podle charakteru jednotlivých organizací, konkrétním podmínkám a povaze práce. Ve větších organizacích je možné provádět hodnocení s různou periodicitou u různých kategorií pracovníků. Hodnocení by mělo být provázané a navzájem na sebe navazovat. Formální hodnocení se opakuje periodicky jednou či dvakrát do roka, avšak v některých společnostech se můžeme setkávat i čtenějšími periodami hodnocení.

## **2.3 Metody hodnocení**

Současná doba nabízí mnoho modelů a metod hodnocení, které často mívají i řadu variant. Výběr vhodné metody se odvíjí od charakteru společnosti, její velikosti, struktury a podmínek jejího fungování. Důležitými faktory pro výběr vhodné metody je nutné dbát na to, aby hodnotila všechny aspekty pracovního výkonu pracovníků v organizaci, uměla porovnat jednotlivé výkony pracovníků, byla spravedlivá, objektivní a výsledky hodnocení byly jasné, srozumitelné a poskytovaly požadované výstupy pro další personální činnosti. Důležitými vlastnostmi jsou také reliabilita a validita.

Metody hodnocení lze dělit také do několika skupin a to podle časového zařazení nebo cíle hodnocení. Dělení podle časového horizontu je možné rozdělit do tří následujících skupin:

- Metody zaměřené na minulost – jak vyplývá z názvu, jsou zaměřeny na to, co se již stalo.

- Metody zaměřené na přítomnost – tento druh metod je zaměřen na hodnocení aktuálního stavu, nebo situace.
- Metody zaměřené na budoucnost – tyto metody se orientují k určité předpovědi, co by se mohlo a může stát.

Všechny tyto metody rozdělené podle časového horizontu jsou vzájemně provázané, a tedy metoda zaměřená na minulost se neobejde bez, toho, aniž by zahrnovala budoucnost a naopak.

Tabulka 2: Matice metod hodnocení

	Hodnocení vstupů	Hodnocení procesu	Hodnocení výstupu
<b>Metody zaměřené na minulost</b>	Zhodnocení praxe	Metoda klíčové události	Záznam výsledků, srovnání výsledků
<b>Metody zaměřené na přítomnost</b>	Assessment Centre DevelopmentCentre, Manažerský audit Zkouška	Sociogram, 360° zpětná vazba	Pozorování na místě, mystery shopping
<b>Metody zaměřené na budoucnost</b>	Hodnocení potenciálu	Supervize, intervize	MBO, BSC

Zdroj: Hroník, F., 2006<sup>4</sup>

Výše uvedená tabulka poukazuje pouze na základní možnosti metod hodnocení a každá metoda může být doprovázená hodnotícím pohovorem či dalšími doprovodnými metodami.

Organizace si volí takovou metodu, která hodnotí všechny aspekty práce, pokrývá alespoň výstupy a zahrnuje hodnocení toho, co se již stalo a také na budoucnost, co by bylo žádoucí, aby se stalo. Pro pokrytí všech oblastí hodnocení je vhodné, aby základní metody byly doprovázeny doplňkovými metodami hodnocení. Literatura často také uvádí, že každé hodnocení by mělo být

---

<sup>4</sup> HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 978-80-247-1458-2.

doprovázené motivačně – hodnotícím pohovorem, jenž může pokrývat všechny oblasti práce a také časové období, a také sebehodnocení pracovníka, které poukazuje na to, jak zaměstnanec vnímá sám sebe vzhledem k vlastní výkonnosti.

Další možná dělení metod hodnocení pracovního výkonu se může odvíjet podle:

- Stanovených cílů (výsledků) – hodnocení je používáno u manažerů a specialistů. Na základě předem dohodnutých a termínovaných cílů, jsou měřeny a posuzovány jejich výsledky.
- Na základě plnění norem – tento typ hodnocení bývá využíván u výrobních dělníků a odvíjí se podle předem stanovených norem, které jsou posléze porovnávány se skutečně dosaženými výkony práce. Velkou výhodou je objektivita.
- Volný popis – jedná se o metodu univerzální, tedy takovou, kterou je možno uplatnit u více kategorií zaměstnanců. Hodnocení probíhá podle předem daného seznamu položek hodnocení.
- Hodnocení na základě kritických případů – jedná se o písemné záznamy o vykonávání práce určitého pracovníka, které informují o uspokojivém či neuspokojivém pracovním výkonu.
- Pomocí stupnice – zvláště jsou hodnoceny jednotlivé aspekty práce (např. množství vykonané práce, kvalita, samostatnost, přesnost apod.). Hodnotící stupnice mohou být číselné (jednotlivá kritéria jsou odstupňována pomocí číselných hodnot, s různým číselným rozpětím. Grafická stupnice je vyjádřena pomocí úseček (od nízké hodnoty až po vysokou). Stupnice může být vyjádřena také slovně, kdy každé kritérium je odstupňováno určitým popisem či slovy (jako např. ve školním vysvědčení – výborný, velmi dobrý apod.),
- Behaviorální systém hodnocení – tento způsob hodnocení je zaměřen pozorování pracovního chování zaměstnance.

Některé zdroje uvádí dělení metod také na základě charakteru vyjádření, a to zda se jedná verbální, neverbální, popřípadě kombinované.

Verbální metoda – jedná se o slovní popis, který může být strukturovaný nebo volný.



Neverbální metoda – využívá hodnotící stupnice, které mohou být vyjádřeny numericky či graficky.

Kombinovaná metoda – obvykle vychází z hodnotících stupnic a je doplněna slovním výkladem.

## **2.4 Vybrané metody hodnocení**

### **2.4.1 Motivačně - hodnotící pohovor**

Pohovor je složen ze dvou částí a to na sebehodnocení a hodnocení nadřízeným. V první části sebehodnocení se pracovník zaměří na události, které se již staly a následně se zaměří na budoucí stav, jaký by byl žádoucí (v rámci firmy). Sebehodnocení se odvíjí také od osobních charakteristik zaměstnance, některá hodnocení mohou být, více obecnější, jiná naopak detailnější. Sebehodnocení by mělo být upřímné a informativní. Druhou část pak tvoří hodnocení nadřízeným. Motivačně – hodnotící pohovory by měly zahrnovat celou oblast hodnocení a časový horizont od minulosti po budoucnost.

### **2.4.2 MBO (Management by Objectives – Řízení podle cílů)**

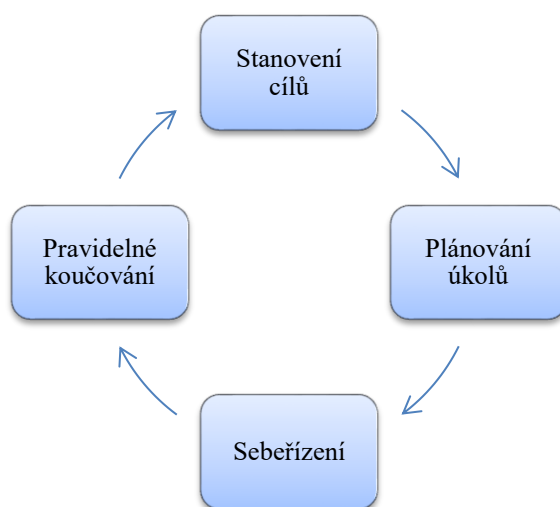
Tato metoda je zaměřená na budoucnost a může se orientovat na různé oblasti a to zejména při hodnocení výstupů. V praxi je tato hodnotící metoda velice rozšířená. Základním předpokladem použití této metody jsou předem jasně stanovené a definované cíle, kterých má v určitém časovém horizontu pracovník dosáhnout.

Základními složky MBO tvoří:

- Stanovení cílů – jádro tohoto procesu začíná definováním dlouhodobých cílů, které zahrnují cíle dílčí – tedy od cílů organizace, přes cíle organizačních jednotek až po cíle individuální. Tyto definované cíle musí být měřitelné (podle modelu SMART či KARAT, viz str. 16).
- Plánování úkolů a akcí – do této složky spadá to, jak toho má být dosaženo, tedy způsoby dosažení, již stanovených cílů.

- Sebeřízení – tento článek MBO se orientuje na správnou motivaci a úsilí, které jsou důležitými a nezbytnými prvky při samostatném plnění úkolů.
- Koučování (průběžná pravidelná kontrola) – nabízí zpětnou vazbu a kontrolu při plnění úkolů vedoucích k cíli. Snahou je tedy usměrňovat, povzbuzovat, koučovat a nespolehat se tak pouze na kvalitní sebeřízení.

Obrázek 3: Model procesu MBO



Zdroj: Hroník, F., 2006<sup>5</sup>

### 2.4.3 Hodnocení pomocí počítačových systémů

U některých společností je možné se setkat také s tímto typem hodnocení, tedy za pomoci počítačů. Tyto systémy lze dělit ještě na dva další typy a to:

- Systémy založené na analýze práce/ pracovního místa – tento systém, v němž údaje analýzy práce/ pracovního místa přímo vstupují do počítače, nebo jsou z papírového dotazníku do něj přenášeny. Počítačový program používá předem stanovená pravidla, která jsou založena na algoritmu, jenž bere v úvahu hodnotící standardy organizace k přeměně dat na body. Poté poskytuje celkové bodové hodnocení – skóre.

---

<sup>5</sup> HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 978-80-247-1458-2.

- Interaktivní systém – v tomto případě si zaměstnanec a jeho nadřízený (manažer)/ hodnotitel sednou k počítači, ve kterém jim tento software předkládá řadu logických a vzájemně propojených otázek. Odpovědi na tyto otázky pak vedou k bodovému ohodnocení každého z faktorů, ale i k celkovému hodnocení (skóre) práce.

Mezi hlavní výhody těchto počítačových systémů patří důslednost, tedy to, že stejný vstup informací bude znamenat vždy stejný výstup výsledků, a to z důvodu toho, že způsob posuzování, na němž je systém založen, lze pro vstupní data použít stejně (důsledně). Další výhodou je také urychlení procesu hodnocení práce a nabídka možnosti databáze pro účely třídění, analyzování a poskytování informací, které se týkají vstupů a výstupů. Pro správnou funkcionalitu počítačových hodnocení je důležité, aby byly stanoveny a správně zvoleny kritéria pro volbu systému hodnocení.

Hlavními kritérii pro optimální volbu systému jsou:

- Kritérium analytické – tedy založena na analýze a hodnocení míry v jaké jsou definovány prvky a faktory práce a pracovního místa.
- Kritérium nestrannosti – mělo by být zajištěno to, že jeho analytický rámec bude správný a přiměřený z hlediska všech prací, pro který má být použit. Měl by být vyzkoušen a prověřen.
- Kritérium přiměřenosti a vhodnosti – v tomto případě by měl vyhovovat konkrétním požadavkům, které jsou kladeny na práci.
- Kritérium komplexnosti – toto kritérium poukazuje na použitelnost pro všechny práce v organizaci a také by se měl týkat všech kategorií pracovníků. Tedy jediný zvolený počítačový systém by měl být schopný posuzovat relace napříč různými druhy práce v celé organizaci.
- Kritérium transparentnosti a průhlednosti – postupy, které jsou použity v daném systému, by měly být všem pracovníkům jasné.
- Kritérium nediskriminující – systém musí být zvolen tak, aby byl pro všechny zaměstnance jednotný a vyhovoval stejným požadavkům (Armstrong, 2014).

## **2.5 Doprovodné metody hodnocení**

Doprovodné metody slouží k doplnění základních metod systému hodnocení, které se bez nich většinou neobejdou. Není však možné stavět hodnocení pouze na nich.

### **2.5.1 Metoda klíčové události**

Jedná se o metodu zaměřenou na sledování a hodnocení pracovního procesu. Tato metoda zahrnuje pravidelné zaznamenávání jedné pozitivní a jedné negativní události během stanoveného časového intervalu. I přesto, že se jedná o metodu zaměřenou na minulost, lze ji velmi dobře využít pro budoucí žádoucí stav. Poukazuje na možné opakování pozitivních, ale také i negativních jevů. Důležitým faktorem při použití této metody je jasný a srozumitelný popis, kterému bude možno porozumět i po delším časovém úseku. Propojuje jak hodnocení formální, tak i neformální a výhodou je, že je orientovaná na konkrétní situaci a vede hodnotitele k reakci a zpětnou vazbu dané události. Je časově a administrativně nenáročná.

### **2.5.2 Assessment Centre (AC) a Development Centre (DC)**

Jedná se o moderní systémy, které jsou založeny na různých skupinách metod, a to především skupinové modelové situace, individuální situace a psychodiagnostické metody. Tyto metody lze charakterizovat jako multisituační a mimořádně přínosné s mnohostranným hodnocením. Výsledky poskytují informace o celé řadě aspektů vlastností osobnosti, jejího talentu, numerických rozvojových dovedností a schopností vést úspěšně tým nebo v něm pracovat. AC a DC jsou považovány za jedny z nejvalidnějších metod ve své předpovědi, avšak na druhé straně jsou časově a finančně velmi náročné.

Assessment Center se využívají při výběru a indikují, do jaké míry uchazeči vyhovují firemní kultuře. Tato moderní metoda je zaměřena zejména na manažerské činnosti a to zejména pracovní způsobilost, řídicí schopnosti a rozvojový potenciál, největší pozornost je věnována chování při plnění různých úkolů.

Development Center je moderní rozvojový program, který napomáhá vybraným účastníkům uvědomění si svých schopností, které jejich práce vyžaduje. Jejich cílem je stanovit úroveň znalostí, dovedností a schopností (Průcha, Veteška, 2014).

Tabulka 3: Srovnání metod Assessment Centre a Development Centre

<b>Charakteristické rysy</b>	<b>Assessment Centre</b>	<b>Development Centre</b>
<b>Personální rozhodnutí</b>	Po skončení	Před zahájením
<b>Těžiště srovnávání</b>	Interindividuální srovnávání	Intraindividuální srovnávání
<b>Časování zpětné vazby</b>	Po skončení	Průběžná

Zdroj: Hroník, F., 2006<sup>6</sup>

### 2.5.3 360° zpětná vazba

Tato metoda hodnocení vychází ze shromažďování informací z vícero různých zdrojů, lze ji tak označit za vícezdrojové hodnocení. Systém hodnocení se opírá o hodnocení různými lidmi – kolegy, nadřízenými, zákazníky, dodavateli, včetně sebehodnocení 360° zpětná vazba je velice důkladný model hodnocení a v současné době se nejvíce využívá elektronická forma hodnocení. Tento druh hodnocení má tři existující formy výstupů a to:

- Plně anonymní – kromě sebehodnocení, nelze identifikovat skupinu hodnotitelů (kdo jak hodnotil).
- Částečně anonymní – komentáře jsou v tomto případě uváděny náhodně a kromě identifikovatelného hodnocení ze strany nadřízeného a zákazníka, jsou ostatní komentáře uváděny anonymně.
- Odkrytá – tato forma umožňuje identifikaci každého hodnotitele, a to nejen z grafického výstupu, ale také z komentářů.

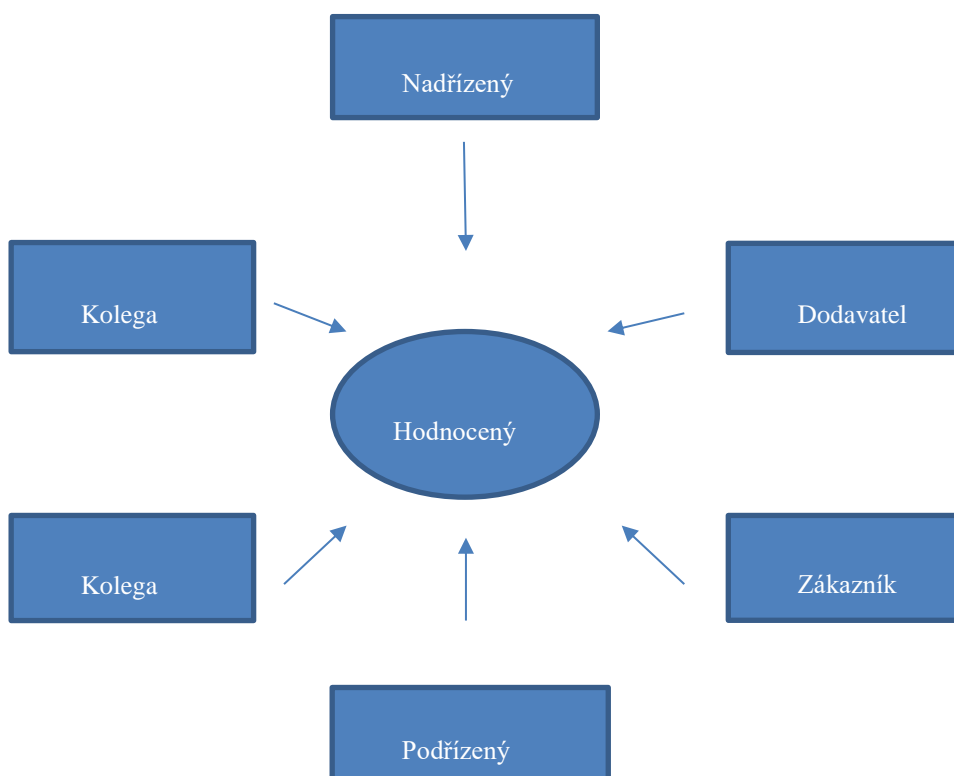
---

<sup>6</sup> HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 978-80-247-1458-2

Online podpora tohoto hodnocení umožňuje pružný přístup z jakéhokoliv místa, kdykoliv a zároveň se informace uchovávají na jednom místě. Počet respondentů, kteří do systému hodnocení mohou vstoupit, je libovolný, ale musí spadat do jedné ze sedmi základních skupin (sebehodnocení, hodnocení nadřízeným, hodnocení kolegy, hodnocení podřízeným, hodnocení zákazníkem, atd.). Tento systém hodnocení lze považovat ze velmi spolehlivý, nicméně je důležité věnovat přípravě dostatek času a zvážit všechny její aspekty, zejména to, zda se bude jednat o anonymní formu, či formu odkrytou. Jedná se o metodu, která je zaměřena na současný aktuální stav.

Také je možné se setkat s verzí mini 360° zpětná vazba, která se vyznačuje minimálně časovou náročností. Vyplnění této verze hodnocení zabere asi 20 – 30 minut, a to včetně případných komentářů. Tato forma mini 360° je vhodná pro použití v DC.

Obrázek 4: Model 360° zpětné vazby



Zdroj: Hroník, F., 2006 <sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 978-80-247-1458-2.

#### **2.5.4 Sociogram**

Stejně jako 360° zpětná vazba, i tato metoda hodnocení je zaměřena na současný aktuální stav hodnotícího procesu. Hlavním úkolem zde není hodnocení jednotlivce, ale sledování vzájemných vazeb na pracovišti. Účastníci hodnocení vidí své postavení v porovnání s ostatními. Výhodou této metody je krátká administrace a výsledkem je grafické znázornění.

Mezi další doprovodné hodnotící metody patří:

- Manažerský audit,
- Mystery shopping,
- Hodnocení potenciálu,
- Supervize a intervize (Hroník, 2006).

#### **2.6 Účastníci hodnocení**

Standardními účastníky hodnocení jsou hodnocený a hodnotitel. Ne vždy se jedná o konečný výčet. Hodnotitel může být také externí konzultant, zpracovatel dat, může se ho účastnit i interní personalista jako supervizor hodnotitele, který poskytuje data nebo rady. V případě zvolených metody jako 360° zpětná vazba se mohou v roli hodnotitele objevit také zákazníci, či dodavatelé. V případě Assessment a Development Center se může jednat i o odborníky z řad psychologie.

Nejkompetentnější osobou hodnocení bývá zpravidla přímý nadřízený hodnoceného pracovníka, který je s ním v těsném kontaktu. Avšak velkou nevýhodou je nebezpečí subjektivního ovlivnění, případně nedostatečná autorita. Možností jak předcházet těmto deformacím hodnocení může být přizvání si nadřízeného přímého nadřízeného hodnotícího pracovníka. Jeho přítomnost může být brána jak role ověřovatele, tedy tak, že vše proběhlo spravedlivě. Další výhodou je vzbuzení pocitu autority, v případě jejího nedostatku přímého nadřízeného ve vztahu k hodnocenému.

Jestliže pracovník postrádá přímého nadřízeného, může hodnocení provést pracovník personálního oddělení, nebo případně externí konzultant. Jako výhodné se jeví objektivita, ale na druhé straně zde chybí bližší kontakt s hodnoceným. Hodnocení, které je poskytováno externím odborníkem (např. psychologem) se týká většinou jen určitých aspektů pracovního výkonu.

Hodnocení zákazníky se používá tehdy, když konkrétní hodnocený pracovník je v pravidelném styku s tímto zákazníkem nebo když se jedná o určitý výrobek či službu s konkrétním pracovníkem (mystery shopping). Nevýhodou takového hodnocení je, že pokud je zákazník nespokojen s výrobkem, může se tato kritika promítnout i do negativního hodnocení výkonu pracovníka.

Podřízený v roli hodnotitele se příliš nevyskytuje, ale pokud je součástí hodnocení, pak nadřízený může získat představu o tom, jak je vnímán a jak může případně zlepšit svou práci nebo pracovní vztah. Nevýhodou může přílišná kritika, v případě vyřizování účtu ze strany podřízeného, nebo naopak snaha zalíbit se.

Velkým významem v rámci hodnocení je i sebehodnocení, kdy se hodnocený stává svým hodnotitelem. Sebehodnocení vytváří podklad pro další hodnocení nadřízeným, či jinou osobou hodnotitele. Účelem je zjistit to, jak pracovník vnímá sám sebe – vlastní úspěchy, zdatnost, pracovní výkonnost, zda je dostatečně motivován k maximálnímu výkonu.

### **Úloha personálního útvaru v hodnocení**

Jeho role spočívá především ve zpracování systému hodnocení, jeho implementaci, organizaci celého procesu hodnocení a také v kontrole dodržování všech zásad. Dále také odpovídá za:

- Zpracování návrhu systému hodnocení jednotlivých pracovníků (tedy metody, jeho kritéria, zásady průběhu, určuje období hodnocení aj.).
- Nabízí konzultační, poradenskou a metodickou pomoc (mělo by zahrnovat i instruktáž vedoucím pracovníkům/ hodnotitelům).
- Spolupracuje při realizaci závěrů hodnocení (doporučení, funkční postupy, apod.)
- Organizuje vlastní průběh hodnocení (na základě spolupráce s vedením nebo manažery).
- Zabezpečuje úroveň a objektivitu hodnocení, dále jejich kritéria a náročnost u různých druhů prací v organizaci.
- Shromažďuje a archivuje závěry a výsledky hodnocení.
- Zabezpečuje ochranu informací vyplývajících z hodnocení, tak aby nedošlo k jejich úniku či zneužití (Dvořáková, 2007).



## 3 PROCES HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU

### 3.1 Proces a příprava hodnocení

Před samotným procesem hodnocení by se nejprve mělo zvážit, co přesně budeme hodnotit, může se jednat o roční celkové hodnocení výkonu práce zaměstnance, odvedená práce na konkrétním projektu, nebo také to mohou být vztahy na pracovišti. Dále koho budeme hodnotit, v tomto případě to znamená tedy jakou kategorii zaměstnanců (výrobní dělníci, nebo naopak manažer nějakého útvaru apod.) a v poslední řadě je důležité zvážit také to, jakým způsobem, tedy formálně, neformálně, zda hodnocení povede nadřízený, nebo jestli hodnotitel bude z vnějšího prostředí. Všeobecně je možné rozdělit proces hodnocení do tří fází:

- Přípravná fáze – v této fázi se definují a stanoví cíle, metody, zásady, pravidla a postupy. Je nutné zanalyzovat pracovní místo, jeho popis a specifika. Podstatným krokem je formulace kritérií výkonu a jeho hodnocení, volba metody a způsobu hodnocení, určení časového období hodnocení. V této fázi je žádoucí informovat konkrétního pracovníka, popřípadě pracovní skupinu o připravovaném hodnocení a seznámení s jeho účelem.
- Fáze získávání informací, podkladů a jejich dokumentace – dochází ke zjišťování potřebných informací, např. pozorováním při práci, monitoringem, zkoumáním výsledků jejich práce. Ze získaných informací se pořizují dokumenty, které jsou písemně zaznamenávány a ukládány do osobních záznamů hodnocených pracovníků.
- Fáze vyhodnocování informací o pracovním výkonu – vyhodnocování získaných výsledků pracovního výkonu, chování, schopností či jiných hodnocených prvků, musí být prováděno podle standardních postupů. Dochází k porovnávání skutečného výkonu s výkonem požadovaným. Výsledky jsou konzultovány s hodnoceným jedincem, popřípadě skupinou a následuje rozhovor o případných možných řešeních problému, byly-li zjištěny.

### 3.2 Hodnotící rozhovor

Hodnotící rozhovor je jedna z nejdůležitějších fází procesu hodnocení. Lze jej charakterizovat jako účelovou diskuzi mezi hodnotitelem (většinou přímým nadřízeným) a hodnoceným, jejíž dopad následně ovlivňuje motivaci hodnoceného a jeho pracovní výkon v dalším období. Pro větší spokojenost a lepší výkonnost je žádoucí aktivní účast hodnoceného. Z toho důvodu je důležité, aby se jednalo o participativní rozhovor obou zúčastněných, kteří se společně snaží hledat optimální řešení. Hodnotící rozhovor je veden hodnotitelem podle předem připravených otázek.

Důležitá je volba typu otázek, je doporučováno pokládat spíše otázky otevřené, aby měl hodnocený možnost se lépe vyjádřit a odpovědi nebyly omezeny pouze na odpovědi typu ano nebo ne. Hodnotitel by se také měl vyhnout sugestivním otázkám, aby nedocházelo k případnému zkreslení odpovědí pouze na to, co by hodnotitel chtěl slyšet. Nedílnou součástí hodnotícího rozhovoru by měla být dohoda zaměřena na budoucí cíle, odvozených ze strategie firmy, zahrnutí osobního a profesního cíle pracovníka, ale také rozvojová složka, tedy jakým způsobem podpořit zaměstnance, aby jeho budoucí výkon odpovídal dohodnutému cíli (Tureckiová, 2009).

Samotný hodnotící rozhovor by měl začít vzájemným představením, pokud možno neformálně, aby se hodnocený mohl uvolnit a cítit lépe. Taktéž je dobré při hodnotícím rozhovoru začít dialog o silných stránkách hodnoceného pracovníka a teprve poté se zaměřit na ty slabé. Správný manažer by také neměl opomenout uznání pozitivních výsledků práce. Jedná-li se o sdělení negativních skutečností, je důležité, aby tyto výtky byly konkrétní a věcné. Což opět směřuje k důkladné přípravě manažere, který hodnotí (Bělohávek, 2005). Hodnotitel by měl být obezřetný při příliš vysokém hodnocení v nějaké oblasti, aby následně nehodnotil hodnoceného vysoko i v ostatních oblastech, i přesto, že si to nezaslouží. Tento jev je znám pod pojmem „haló efekt“. Opačný případ hodnocení, tedy ovlivnění slabým výkonem je znám pod pojmem „horns efekt“ (Foot, Cook, 2005). Taktéž je žádoucí, aby hodnocení sledovalo celé období a ne jen pár určitých dnů. Tedy, aby si hodnotitel dělal stručné poznámky v průběhu celého období a ne pouze poslední dny před ohlášeným hodnocením. Stejně tak by se měl pokusit vyhnout případným možným vlivům ze strany hodnoceného, který se bude při předem ohlášeném hodnocení více snažit a působit dojem „dřiče“, i když tomu tak

ve skutečnosti není (Bělohlávek, 2003). Pro úspěšné zakončení hodnotícího rozhovoru by se měl manažer/ hodnotitel snažit, aby hodnocený neodcházel s negativními pocity, které by mohly ovlivnit jeho další pracovní výkon. Tedy je vhodné se na závěr postarat o dostatečnou motivaci, která povede ke zlepšení výkonu (Rychtaříková, 2008).

Zásady pro vedení hodnotícího rozhovoru lze shrnout do těchto bodů:

- Hodnocení musí být provedeno na základě zjištěných a přesných informací. Rozhovor vedený bez podkladů a přesných informací nelze brát jako objektivní.
- Vyvinout snahu hodnotitele směrem k hodnocenému, že cílem hodnocení je pomoc ke zlepšení a rozvoji, tedy k jeho prospěchu.
- Začít rozhovor silnými stránkami hodnoceného a teprve poté přejít ke kritickým věcem.
- Dát možnost hodnocenému pracovníkovi vyjádřit svůj názor na závěry hodnocení.

Pro úspěšné vedení rozhovoru je také nezbytné zajistit následující kroky, jakými jsou – zabezpečení prostor, ve kterém bude rozhovor probíhat. Dostatek času na průběh rozhovoru. Příprava osnovy pro vedení, která pomůže udržet téma hodnocení. Průběžné zapisování poznámek hodnotitele, které pak usnadní zápis výsledku. Na konci rozhovoru shrnout výsledek hodnotícího rozhovoru a vymezit cíle (nápravu, zaměření), které z hodnocení vyplývají jak pro hodnoceného pracovníka, tak i pro nadřízeného - hodnotitele (Dvořáková, 2007).

### **3.3 Kritéria hodnocení**

Kritéria hodnocení by měla být odvozena z požadavků na pracovní činnost, kterou pracovník vykonává na konkrétním pracovním místě za daných pracovních podmínek. Při volbě kritérií hodnocení je důležité, aby pokrývala co nejširší spektrum pracovního výkonu, tj. pracovní kompetence, včetně sociálních dovedností, které jsou s tímto výkonem spojeny, ale také osobnostní předpoklady hodnoceného pracovníka. V případě použití kritérií, která by neodpovídala charakteristikám požadavků dané pracovní činnosti, by se tak mohla snížit autorita systému hodnocení a znevážit výsledky

hodnocení. Proto je správná a efektivní volba kritérií hodnocení jedním z klíčových úkolů.

Kritéria je možno dělit na určité skupiny jako například:

- úroveň odborných znalostí a dovedností (dosažené vzdělání, odborná praxe, znalosti potřebné pro výkon dané pracovní profese, aj.),
- pracovní výkon (kvantita a kvalita odvedené práce, plynulost odváděného výkonu),
- odpovědnost, spolehlivost a úroveň pracovní disciplíny,
- fyzická a neuropsychická odolnost vůči zátěži,
- samostatnost a iniciativa,
- přizpůsobivost a organizování vlastní činnosti aj.

Kromě výše zmíněných oblastí hodnocení se můžeme setkat i s požadavky a doporučeními, která by se v rámci volby výběru kritérií měla dodržovat.

Pro správně stanovení kritérií se doporučuje:

- kritéria by měla být spíše objektivní než subjektivní,
- měla by být ve vztahu k práci a k popisu práce,
- upřednostňovat chování před vlastnostmi,
- kritéria by měla být ve vztahu ke specifickým funkcím a ne globálním,
- měla by být pracovníkům včas a předem sdělena,
- lišit se podle kategorií pracovníků (Wagnerová, 2008).

Je-li systém nastaven objektivně a se zohledněním předchozích doporučení, pak bývá zpravidla přijat jak hodnotitelem, tak i hodnoceným.

### **3.4 Zavádění systému hodnocení ve společnosti**

V předchozích kapitolách byly popsány pravidla, zásady a doporučení pro výběr správného hodnotícího systému, ale je nezbytné se také zabývat tím, aby tento hodnotící systém obstál v konkrétní organizaci a byl přijat nejen managementem, ale i zaměstnanci a zároveň splňoval svůj účel a odpovídal charakteru společnosti.

Pro úspěšnou implementaci hodnotícího systému ve společnosti musí být naplněny tyto předpoklady:

- Přesvědčení a podpora top managementu – top management by měl jít příkladem a absolvovat hodnocení vybraným způsobem hodnotícího systému, jako hodnocené osoby a následně se stát hodnotiteli, pak mohou poskytnout zpětnou vazbu k samotnému systému.
- Soulad hodnotícího systému s firemní kulturou – tento bod odpovídá tomu, jaký systém bude uplatňován ve firmě, tedy takový, aby co nejlépe odpovídal firemní kultuře.
- Podpora cílů a strategie organizace – systém hodnocení by měl být také v součinnosti s firemními cíli. Hodnocení, které nekoresponduje s cíli a úkoly pracovníka, lze označit jako neúčinný.
- Akceptovatelnost pracovníky – je nezbytné, aby hodnotící systém byl pracovníky přijat, pouze tak může docházet k efektivnímu hodnocení.
- Administrativní nenáročnost – je-li hodnocení příliš náročné na administrativu, pak nadřizený bude postupem času při zapisování různých dokumentů a formulářů více formální a výsledky hodnocení, pak ztratí svou hodnotu a stanou se neúčinnými.
- Hodnotící a rozvojový aspekt hodnocení – hodnocení, které je zaměřeno na výsledky minulosti, pomáhá v oblasti odměňování a rozmísťování pracovníků. Hodnocení zaměřené na rozvoj (tedy budoucnost), nelze předvídat pouze na základě minulosti, je nutné, aby hodnocení mělo v sobě zohledněnou i budoucnost.
- Nepřetržitost – hodnocení by mělo být nepřetržitým procesem, a ne pouze omezeno na jednorocní či půlroční cykly. Je nutné provázat hodnocení neformální (pochvala, poskytnutí zpětné vazby) s hodnocením formálním.
- Hodnocení hodnotícího systému – hodnotící systém by měl být střednědobý, tedy po dobu tří let by neměl být výrazně měněn, ale zároveň je nezbytné, aby bylo možné jej přizpůsobit a reagovat na změny a potřeby, které se mohou vyskytnout. Je důležité jej udržovat stále aktuální a nedovolit, aby se stalo byrokratickou záležitostí (Hroník, 2006).

Po vhodném výběru hodnotícího systému je neméně důležité, aby byl tento systém sledován a zkoumán, aby i nadále vyhovoval účelu hodnocení v konkrétní organizaci (Armstrong, 2009).

### **3.5 Výsledky hodnocení a jejich využití**

Výsledky hodnocení bývají zpravidla písemně zaznamenávány a hodnocený svým podpisem stvrzuje, že byl seznámen s výsledky hodnocení. Tento dokument je uchováván v personální evidenci daného pracovníka. Přístup k těmto údajům a právo nakládat s nimi pro potřeby procesu řízení společnosti, má přímý nadřízený, ale také vedení firmy, popřípadě manažer/ vedoucí útvaru, kam by měl být hodnocený pracovník přeřazen. Práce s těmito údaji podléhá právní úpravě a tyto informace mohou být použity pouze pro interní využití v organizaci. Je důležité, aby hodnocení bylo sděleno nebo projednáno s hodnoceným vhodným způsobem, aby nedošlo k negativnímu ohlasu ze strany hodnoceného pracovníka. Je tedy žádoucí zvolit vhodnou komunikaci, která nebude narušovat správný postup při závěrečném hodnocení a sdělování výsledků.

Na výsledky hodnocení mohou být vázány další personální činnosti, do kterých patří:

- odměňování,
- rozmístění, povýšení a řízení kariéry,
- stanovení potřeb pro rozvoj a vzdělávání pracovníka,
- zlepšení organizace práce,
- vzdělávání organizace jako celku (Wagnerová, 2008).

Ve větších firmách se lze setkat s požadavkem na zabezpečení přibližné srovnatelnosti výsledků hodnocení, zejména pak mezi jednotlivými útvary, nebo divizemi organizace, tzv. paritu výsledků hodnocení.

### **Kompendium teoretické části práce**

Teoretická část diplomové práce nabídla seznámení s problematikou řízení výkonu v organizaci a také popsala podrobněji systém a metody hodnocení. Dále shrnula zásady, a postupy procesu správného hodnocení a poukázala na možné chyby, kterých je nutno

se vyvarovat. Tato práce taktéž poukázala na to, k čemu slouží výsledky hodnocení a na co jsou následně navázány.

V současné době existuje mnoho metod hodnotících systémů, a proto je nezbytné, aby pověřeni lidé z vedení organizace, pečlivě volili správný systém hodnocení. Tedy takový, který bude hodnotit co má, bude spravedlivý a také bude obsahovat prvky jako objektivita, reliabilita a validita. Při výběru vhodného systému hodnocení je nutné, aby zahrnul základní charakteristiky, cíle a strategii firmy, ale také, aby tento systém korespondoval s firemní kulturou.

Praktická část této práce poukáže na využití konkrétních metod hodnocení ve vybrané společnosti v praxi.

# **PRAKTICKÁ ČÁST**

## **4 ANALÝZA HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI**

Tato část práce se zabývá analýzou procesu hodnocení pracovního výkonu ve vybrané společnosti. Zkoumá konkrétní model hodnocení a na základě provedených rozhovorů s hodnotiteli a zpětné vazby hodnocených se zabývá jeho analýzou, tedy zkoumáním jeho silných a slabých stránek. Závěr práce nabízí možnosti náprav a doporučení.

### **4.1 Cíl a hypotézy průzkumu**

Cílem diplomové práce bylo ověřit a analyzovat hodnotící systém ve vybrané společnosti a jeho funkcionalitu, a zda na základě výsledku hodnocení, zaměstnanci zvyšují svůj pracovní výkon.

#### **Průzkumné hypotézy**

##### **Hypotéza č. 1**

System hodnocení ve vybrané společnosti plní funkci odměňování, dle vymezení a doporučení v teoretické části práce.

##### **Hypotéza č. 2**

Respondenti zlepšují své pracovní výkony na základě prováděného hodnocení.

### **4.2 Charakteristika průzkumného vzorku**

#### **Individuální rozhovory**

Individuálních rozhovorů se zúčastnilo pět respondentů. Ve vybraném vzorku byli zastoupeni čtyři manažeři (vedoucí jednotlivých týmů, tedy přímí nadřízení) a vedoucí



úseku oddělení HR (Human Resources). Respondenti byli ve věku 33, 34, 36, 38 a 42 let. Všichni respondenti byli s vysokoškolským vzděláním.

Tabulka 4: Vzorek respondentů – individuální rozhovory

Jméno	Věk	Vzdělání
Respondent 1	33	Vysokoškolské
Respondent 2	34	Vysokoškolské
Respondent 3	36	Vysokoškolské
Respondent 4	38	Vysokoškolské
Respondent 5	42	Vysokoškolské

Zdroj: autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

### **Dotazníkové šetření**

Zkoumaný vzorek respondentů byl složen ze zaměstnanců (mužů i žen) konkrétní společnosti, v různých věkových kategoriích, s převahou vysokoškolského vzdělání. Osloveno bylo celkem 82 zaměstnanců vybrané společnosti, a to na doporučení HR oddělení společnosti.

### **4.3 Metodika šetření**

Pro relevantní naplnění cílů průzkumné části práce, byly použity dva druhy průzkumných metod. Pro získání kvantitativních dat, byla využita metoda dotazníkového šetření a pro sběr kvalitativních dat, byla využita metoda individuálních rozhovorů.

Dotazník obsahoval 13 otázek, tak aby byly v souladu se stanoveným cílem práce a hypotézami. Individuálních rozhovorů se zúčastnilo pět zaměstnanců vybrané

společnosti, z toho byly čtyři pracovníci vedoucími týmu a tedy přímými nadřízenými, kteří hodnotili a vedli hodnotící rozhovory se svými podřízenými. Poslední pracovník, se kterým byl veden pohovor, je vedoucí úseku HR oddělení dané společnosti. Tato osoba se nepodílí přímo na hodnocení podřízených zaměstnanců lídrů týmů, ale účastní se dalších rozhovorů vedoucí k rozvoji pracovníků firmy. V obou případech byla přislíbena anonymita respondentů.

## **4.4 Časová organizace průzkumu**

### **4.4.1 Dotazníkové šetření**

#### **Přípravná fáze**

V této fázi byl stanoven cíl a hypotézy průzkumné části. Na základě těchto stanovení byl vytvořen obsah dotazníků, tak aby byl v souladu s cílem a hypotézami průzkumu. Po konzultaci s pracovníkem HR oddělení vybrané společnosti, byly zvoleny pracovní týmy, kterým byly dotazníky distribuovány. Tato fáze trvala přibližně dva týdny.

#### **Distribuce**

Dotazníky byly distribuovány vybraným pracovníkům elektronickou poštou. Distribuce dotazníků probíhala 1 týden.

#### **Sběr dat a vyhodnocení**

Vzhledem k tomu, že před samotnou distribucí dotazníků předcházelo osobní setkání autorky práce s jednotlivými zvolenými týmy, které činily dohromady 82 zaměstnanců, návratnost byla 100%. Získaná data byla následně analyzována a převedena do grafické podoby.

#### **4.4.2 Individuální rozhovory**

##### **Přípravná fáze**

V této fázi byly autorkou stanoveny otevřené otázky určené pro rozhovory. Respondenti byli vybráni na základě doporučení pracovníka HR oddělení. Kromě HR specialisty, byli těmito respondenti vedoucí týmů, kteří sami provádí hodnocení svých podřízených a vedou s nimi hodnotící rozhovory. V této fázi byly domluveny konkrétní termíny a místa setkání za účelem rozhovorů. Tato fáze trvala jeden týden.

##### **Realizace rozhovorů**

V předem dohodnutých termínech byly realizovány jednotlivé rozhovory. Na každý rozhovor bylo vyčleněno 30 minut a probíhalo v prostorách budovy vybrané společnosti. Respondentům byly kladeny předem připravené otevřené otázky, týkající se současného modelu hodnocení a samotného procesu hodnocení.

##### **Vyhodnocení rozhovorů**

Informace získané z rozhovorů byly zkonsolidovány, roztríděny a interpretovány. Vyhodnocovací fáze trvala jeden týden.

#### **4.5 Představení vybrané společnosti**

Společnost, ve které byl prováděn průzkum, je celosvětově známou mediální společností, nabízející celou škálu služeb v oblasti mediálního trhu. Mezi hlavní nabídku služeb patří tvorba strategického plánování, tedy poskytování komunikačních řešení na základě předem stanovených cílů, vyhodnocování mediálního a spotřebitelského chování. Vytváření komunikačních strategií a identifikace příležitostí pro značku. Podílení se na vývoji kreativních konceptů, vytváření komunikační strategie (reklamní PR, mobilní a sociální marketing, mediální doporučení apod.).

Další významnou službou této společnosti je nabízení komplexní péče o zákazníky. Průběžné a pružné reagování na aktuální potřeby či požadavky svých klientů, včetně pořádání seminářů o nových technologiích a tendrech. Dále mezi služby spadá i efektivní nákup médií, resp. plánovací, nákupní a strategické operace, analýzy vyjednávání, monitoring konkurence, digitální řešení na míru, inovace, měření a zavádění nových technologií. Správa a tvorba webu a sociálních sítí. Vyjednávání s vlastníky médií na regionální úrovni atd.

Vzhledem k nabídce služeb je tato společnost rozdělena do několika divizí, které se zabývají konkrétními úkoly, tak, aby mohli poskytovat maximální podporu a péči svým klientům.

#### **4.6 Popis hodnotícího modelu ve společnosti**

Společnost používá napříč všemi divizemi stejný hodnotící model, a to počítačový systém, který je založený na analýze pracovních míst. Tento model zahrnuje sebehodnocení konkrétního pracovníka, hodnocení jeho přímým nadřízeným a následným hodnotícím rozhovorem, který dále vede k rozvoji zaměstnance. K hodnocení pracovníků se používá počítačový systém, který byl upraven a standardizován na základě požadavků a kritérií společnosti, externí firmou zabývající se touto problematikou.

Již při vytvoření pracovního místa ve společnosti, je vypracován kompetenční model, který zachycuje nejdůležitější kompetence, nezbytné pro výkon daného pracovního místa. Při hodnocení pak sám hodnocený v počítačovém programu ohodnotí sám své kompetence za pomoci hodnotící škály. Dále jsou tyto jeho kompetence ohodnoceny přímým nadřízeným. Tato hodnocení bývají následně doprovázena rozhovorem mezi nadřízeným a hodnoceným pracovníkem. Cílem tohoto dialogu je nalézt společné řešení a stanovit cestu rozvoje konkrétní kompetence. Sám hodnocený má možnost navrhnout jakým způsobem a co bude dále rozvíjet (zpravidla se jedná o jednu kompetenci).

Hodnocení v této společnosti je prováděno pravidelně jednou za rok. Hodnoceny jsou soft a hard cíle. V pololetí se hodnotí pouze soft cíle. Na základě plnění soft (kompetence, znalosti) a hard cílů (revenue – výnos) je následně vyplácena finanční odměna.

Hodnocení je dále rozděleno podle zařazení pracovníka, zda pracuje ve front office (je v přímém kontaktu se zákazníky, reprezentuje společnost a její služby), nebo jestli je zařazen do back office (tedy zadávání údajů do interních systémů a další zpracování, podpora front office, apod.). Pracovníci front office plní jak cíle soft, tak i hard a naopak zaměstnanci back office jsou hodnoceni pouze na základě soft cílů. Místo hard cílů, jsou jim zadávány projekty, které jsou nad rámec jejich denních činností.

Hodnotiteli jsou přímí nadřízení jednotlivých týmů v jednotlivých divizích. Kromě hodnocení svých podřízených mají možnost získat během hodnotícího rozhovoru i zpětnou vazbu na své působení v týmu.

Běžnou praxí v této společnosti je seznámení nově nastupujících zaměstnanců s celým procesem hodnocení, včetně časového harmonogramu. Všichni zaměstnanci pak jsou znovu informováni o hodnocení zhruba dva týdny před jeho realizací, a to hromadným emailem a také interní komunikací.

### **Popis průběhu hodnocení ve společnosti**

System hodnocení probíhá napříč celou organizací, tedy jednotlivých divizích a týmech. Aktivními účastníky jsou pracovníci jako hodnocení a jim každý nadřízený, pak v roli hodnotitele. Jednou ročně se hodnotí tzv. soft cíle jak u zaměstnanců back, tak i front office. Mezi tyto cíle patří především jejich kompetence a znalosti, které vycházejí ze zadaných požadavků na konkrétní pracovní místa. Dále se také jednou ročně hodnotí hard cíle, tedy jejich reálné dosažené výsledky, od kterých se poté odvíjí jejich finanční odměna. Je důležité podotknout, že tyto hard cíle jsou stanoveny pouze u pracovníků front office. Pracovníci back office mají místo hard cílů zadány zvláštní projekty, které jsou nad rámec jejich denních činností, avšak vztahují se k jejich pracovní náplni (může se jednat o úkoly jako například naučení se pracovat se zvláštními typy softwarů), nebo také se mohou hodnotit dva soft cíle.

Před samotným hodnocením je zaměstnancům sděleno, nejčastěji elektronickou poštou a také interní komunikací, asi tak dva týdny před uskutečněním hodnocení. Samotné hodnocení pak začíná tím, že konkrétní zaměstnanec ohodnotí sám sebe v počítačovém programu OK Base, výsledky hodnocení pak jsou vygenerovány tímto programem a slouží dále nadřízenému jako podklad pro jeho hodnocení, tedy vzhledem k podřízenému a pak pro následující hodnotící rozhovor.

Během tohoto rozhovoru je hodnocený pracovník seznámen s výsledky hodnocení a to jak ústně, tak i v písemné podobě (grafické znázornění včetně komentáře). Po seznámení hodnoceného zaměstnance s výsledky následuje dialog mezi tímto pracovníkem a jeho hodnotitelem/ nadřízeným, kde se snaží najít optimální řešení, se kterým budou souhlasit obě strany. Poté následuje nastavení obdobných cílů zaměřených na další období (dle cílů celého oddělení) a také s ohledem na zájmy zaměstnance, tedy to, v čem se chce dále profilovat a rozvíjet.

Po ukončení hodnotícího rozhovoru jsou vyhotovené písemné materiály založeny do osobní složky zaměstnance a také se vyhotoví jedna kopie pro hodnoceného zaměstnance.

#### **4.7 Kvantitativní průzkum – dotazníkové šetření**

Pro účely průzkumu byl zjišťován věk a dosažené vzdělání respondentů. Týmy, mezi kterými byl prováděn průzkum, byly složeny jak pracovníků front i back office.

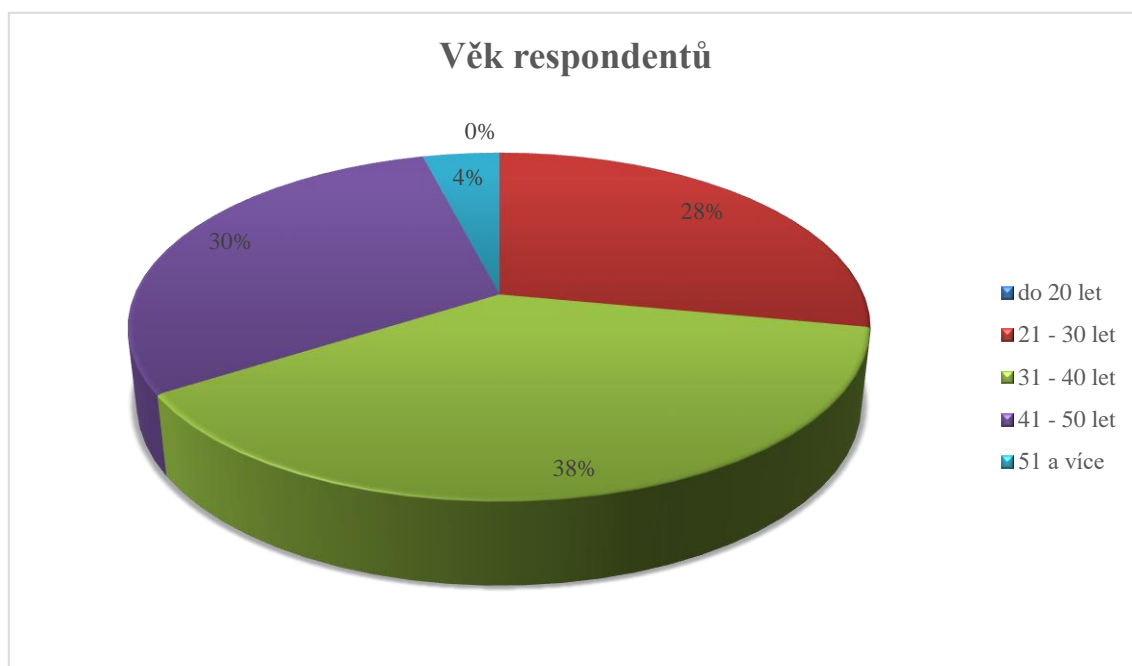
##### **Otázka 1: Věk**

Pro snadnější grafické vyjádření, nebyl dotazován přesný věk, ale pouze věkové rozmezí.

Z grafu vyplývá, že nejvíce respondentů - 38%, bylo ve věkovém rozmezí 31 – 40 let. Další početnou věkovou skupinu, tj. 30%, tvořili respondenti ve věkové skupině 41 – 50let. Dále následovala skupina respondentů – 28%, ve věkovém rozmezí 21 – 30 let.

Nejmenší počet respondentů, tj. 4%, byl ve věkové kategorii 51 a více let. Žádný z respondentů nespadal do věkové kategorie lidí, mladších 20 let.

Graf 1: Věk respondentů



Zdroj: autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

## Otázka 2: Dosažené vzdělání

Jelikož pracovní místo v obou případech (tedy jak v back, tak i front office) vyžadují minimálně středoškolské vzdělání s maturitou, bylo pro zjednodušení, hned na začátku šetření, eliminovány kategorie s nižším vzděláním.

Nejpočetnější skupinu - 78%, tvořili respondenti s dosaženým vysokoškolským vzděláním, tj. 64 zaměstnanců. Zbytek skupiny - 22% tvořili respondenti se středoškolským vzděláním, zakončené maturitou, tedy 18 pracovníků.

Graf 2: Vzdělání respondentů



Zdroj: autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

### Otázka 3: Jak dlouho jste ve společnosti zaměstnán?

Graf znázorňuje strukturu respondentů v závislosti na délce jejich poměru setrvání ve společnosti. Pro usnadnění grafického znázornění bylo použito pouze časové rozmezí.

Nejpočetnější skupinu v tomto případě – 48%, tvořili respondenti, pracující v e společnosti v časovém rozmezí od 5 – 10 let. Další početnou skupinou – 33%, byli zaměstnanci, kteří pracují ve společnosti méně jak pět let. Mezi již menší skupinu - 16%, tvořili respondenti pracující ve společnosti v časovém období od 10 – 15 let. Nejmenší počet respondentů – 3%, tvořili zaměstnanci pracující pro společnost více jak 15 let.



Graf 3: Jak dlouho jste ve firmě zaměstnán



Zdroj: autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

**Hypotéza č. 1:** Systém hodnocení ve vybrané společnosti plní funkci odměňování dle vymezení a doporučení v teoretické části práce.

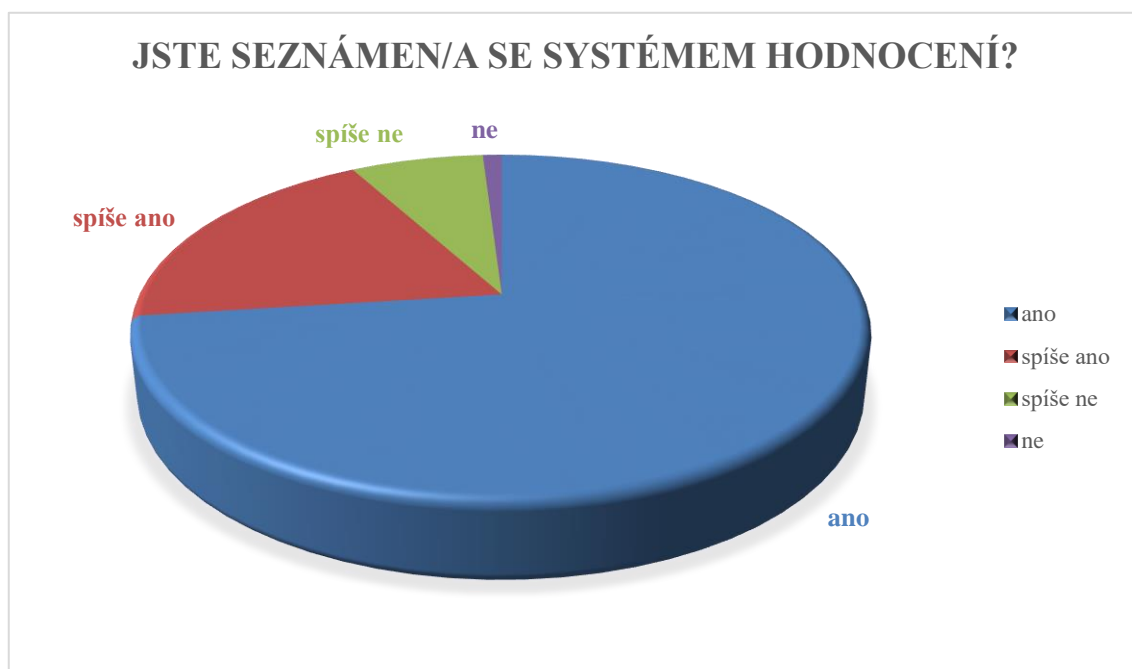
**Hypotéza č. 2:** Respondenti zlepšují své pracovní výkony na základě prováděného hodnocení.

#### **Otázka 4: Byl/a jste seznámen/a se systémem hodnocení?**

Tato otázka dotazníkového šetření byla v drtivé většině zodpovězena kladně, z celkového počtu 82 respondentů. 73% dotazovaných bylo seznámeno s hodnotícím systémem a dalších 19% jako spíše ano. Pouze 7%, resp. 1% dotazovaných odpovědělo negativně, z čehož lze usoudit, že tito zaměstnanci buďto nevěnovali dostatečnou pozornost interním dokumentům při nástupu do zaměstnání, nebo považují informace o hodnotícím systému za nedostačující. Ovšem nelze také vyloučit, že se může jednat

o statistickou chybu, či některý z respondentů je „nováčkem“ na pracovišti a hodnotící systém mu nebyl zatím vysvětlen.

Graf 4: Četnost seznámení se systémem hodnocení



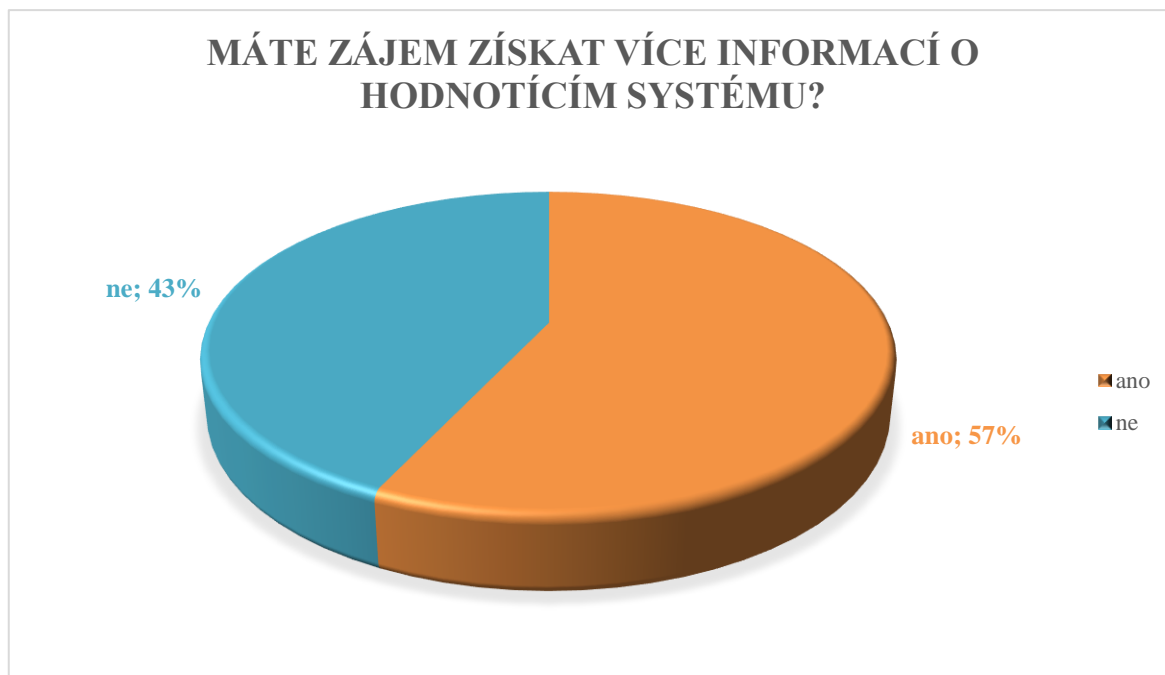
Zdroj: autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

#### Otázka 5: Máte zájem o další informace ohledně systému hodnocení?

Tato otázka je následujícím logickým vyústěním předchozího dotazu, v případě, že nebyl pracovník dostatečně seznámen se systémem hodnocení. Ale nelze vyloučit možnost, že někteří dotazovaní i přesto, že byli seznámeni se systémem hodnocení, mají další zájem o získání více informací.

Z grafu je patrné, že více jak 50% dotazovaných má zájem získat více informací ohledně systému hodnocení.

Graf 5: Zájem o získání více informací ohledně hodnocení



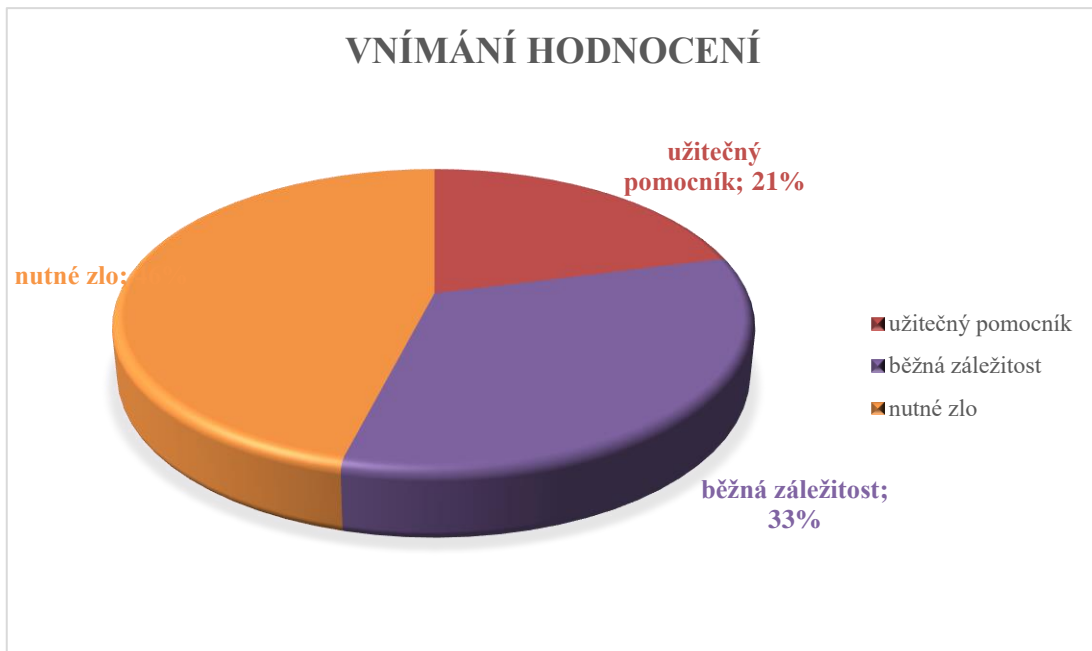
Zdroj: autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

#### **Otázka 6: Jak vnímáte hodnocení?**

Otázka 6 dotazníkového šetření byla orientována na vnímání současného systému hodnocení v dané společnosti. Výsledky byly poněkud překvapující. Většina respondentů, tj. 46%, uvedla hodnocení jako „nutné zlo“, z čehož se lze domnívat, že hodnotící systém ve společnosti zcela neodpovídá jeho účelu. Tedy je možné, že hodnotící systém nebyl dostatečně vysvětlen, nebo se může také jednat o selhání lidské, tedy systém má odpovídající kvalitu, ale hodnotitelé neposkytli dostačující prezentaci a účel pro jeho realizaci.

Další skupina respondentů – 33%, označila hodnocení jako rutinní záležitost. Nejmenší skupina pracovníků – 21%, ohodnotilo systém hodnocení jako užitečné.

Graf 6: Vnímání hodnocení pracovníky firmy



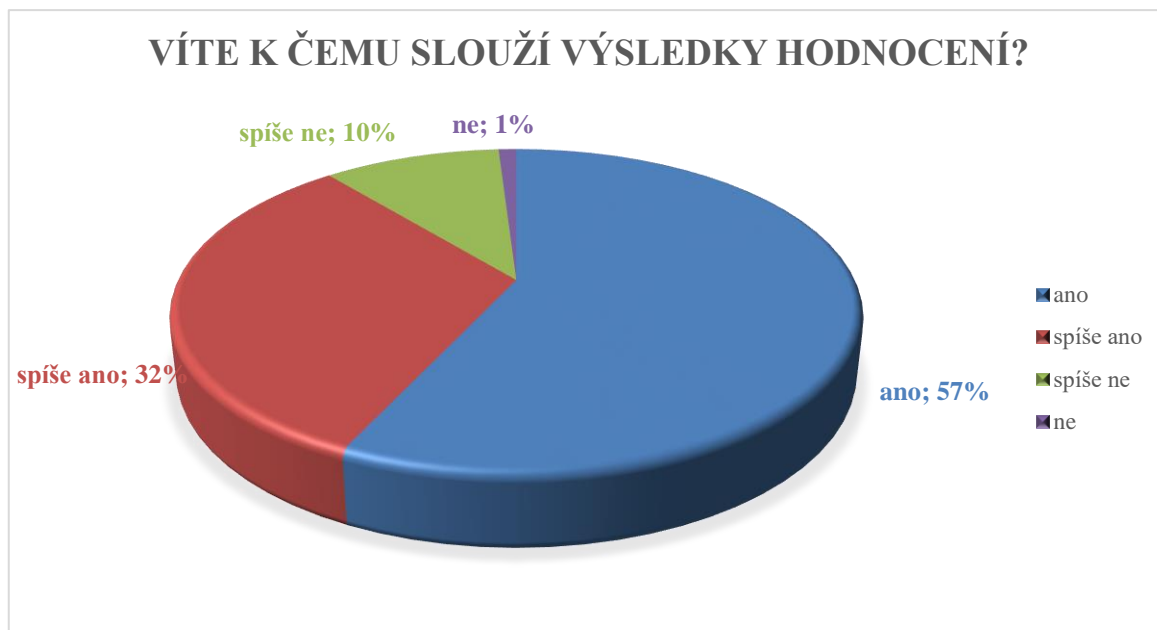
Zdroj: autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

#### Otázka 7: Víte, k čemu slouží výsledky hodnocení?

Dotaz byl kladen respondentům v souvislosti se zjištěním, zda vědí, k čemu slouží výsledky jejich hodnocení. Tato otázka tedy navazuje na předchozí dotaz zaměřený na dostatečnou informovanost samotného hodnocení ve firmě.

Otázka byla ve velké míře zodpovězena kladně, tedy více jak 80% dotazovaných vědělo, k čemu slouží výsledky hodnocení. Zhruba 10% odpovědělo negativně. Tento jev lze přisoudit opět tomu, že v rámci výzkumu, nebyli zohledněni nově příchozí zaměstnanci, avšak zde nelze vyloučit, že toto procento respondentů nevěnuje hodnocení dostatečnou pozornost, či není pro ně adekvátním motivujícím prvkem personálních činností.

Graf 7: Znalost účelu výsledku hodnocení



Zdroj: autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

#### **Otázka 8: Znáte kritéria hodnocení?**

Otázka 8 byla směřována k hodnotícím kritériím, tedy zda respondenti znají kritéria, podle nichž se hodnotí.

Drtivá většina, 89% dotazovaných odpověděla, že zná kritéria hodnocení. Negativní odpověď uvedlo 11% respondentů. Tento poměr odpovědí lze označit jako úspěšný. Lze se domnívat, že vysoké procento kladných odpovědí je výsledkem toho, že hodnocení probíhá na základě měřitelných cílů. Tedy samotní zaměstnanci si mohou sami odpovědět, zda úspěšně splnili zadaný plán rozvoje, či projektu.

Graf 8: Znalost hodnotících kritérií



Zdroj: autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

### Otázka 9: Byl/a jste seznámen/a s výsledky hodnocení?

V popisu hodnotícího systému zvolené společnosti se může čtenář dozvědět, že součástí hodnocení je i hodnotící rozhovor mezi hodnotitelem a hodnoceným. Tento dialog je opřen o výsledky vyplývající ze sebehodnocení a současně hodnocení přímého nadřízeného, resp. hodnotitele. Je tedy téměř nemožné, aby hodnocený nebyl s výsledky seznámen. Pro komplexnost otázek a lepší přehlednosti a orientaci, byla tato otázka dotazníkového šetření ponechána.

Jak vyplývá z grafického znázornění, bylo seznámeno jak ústně, tak i písemně, s výsledky hodnocení 99% respondentů. K tomuto poměru téměř zanedbatelné 1% dotazovaných uvedlo, že nebylo s výsledky seznámeno. Z tohoto se lze logicky domnívat, že tento dotazovaný je ve společnosti nováčkem a nebyl zatím podroben hodnocení.

Graf 9: Seznámení s výsledky hodnocení



Zdroj: autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

#### **Otázka 10: Měl/a jste možnost vyjádřit se k výsledku hodnocení?**

Otázka 10 navazuje na předchozí dotaz, zda byli zaměstnanci vůbec seznámeni s výsledky hodnocení. Jak již vyplynulo z předchozí otázky, s jistotou lze konstatovat, že je nezbytné, aby došlo k dialogu mezi hodnotitelem a hodnoceným, tedy je zřejmé, že hodnocený má možnost se vyjádřit k výsledku hodnocení.

Graf jasně ukazuje, že respondenti ve velké míře odpověděli kladně, tedy, že měli možnost vyjádření se k výsledku hodnocení.

2% dotazovaných se zápornou odpovědí lze logicky označit za zaměstnance, kteří nebyli dosud hodnoceni, nebo se také může jednat o statistickou chybu.

Graf 10: Možnost vyjádření se k výsledkům hodnocení



Zdroj: autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

### Otázka 11: Byl/a jste spokojen/a s vedením hodnotícího rozhovoru?

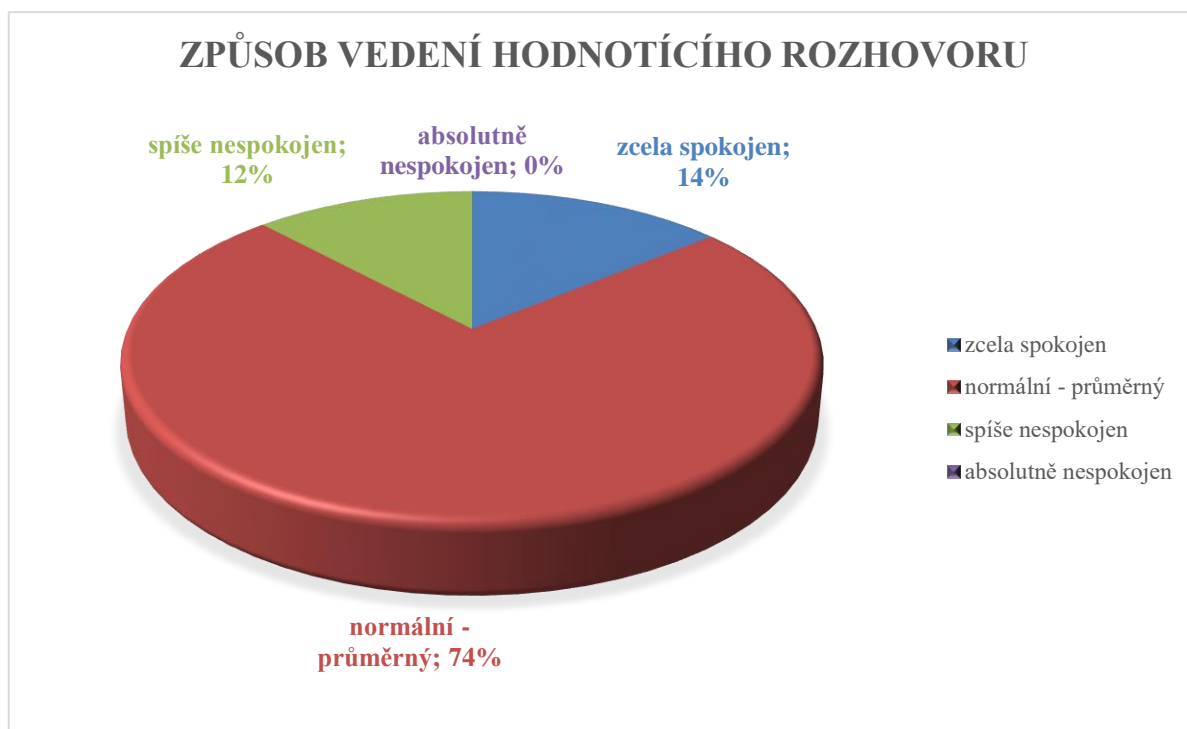
Tato otázka byla vztažena ke spokojenosti vedení hodnotícího rozhovoru mezi hodnoceným a hodnotitelem, tedy jak byl vnímán hodnocenými zaměstnanci.

Hodnotící rozhovor by měl být veden jako dialog mezi oběma zúčastněnými, tedy obě strany by měly být adekvátně participující.

Z grafu jasně vyplývá, že ve většina odpovědí byla hodnocena průměrně, tj. 74% respondentů. 14% bylo s hodnotícím rozhovorem zcela spokojeno a zbývajících 12% bylo s rozhovorem spíše nespokojeno. Pro absolutní nespokojenost s vedením hodnotícího rozhovoru se nevyslovil žádný z dotazovaných.



Graf 11: Způsob vedení hodnotícího rozhovoru



Zdroj: autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

Následující dvě otázky dotazníkové šetření byly zaměřeny na vzájemné vztahy mezi hodnocením a následnou odměnou, a dále mezi hodnocením a kariérním postupem.

#### **Otázka 12: Má hodnocení vliv na vaši finanční odměnu?**

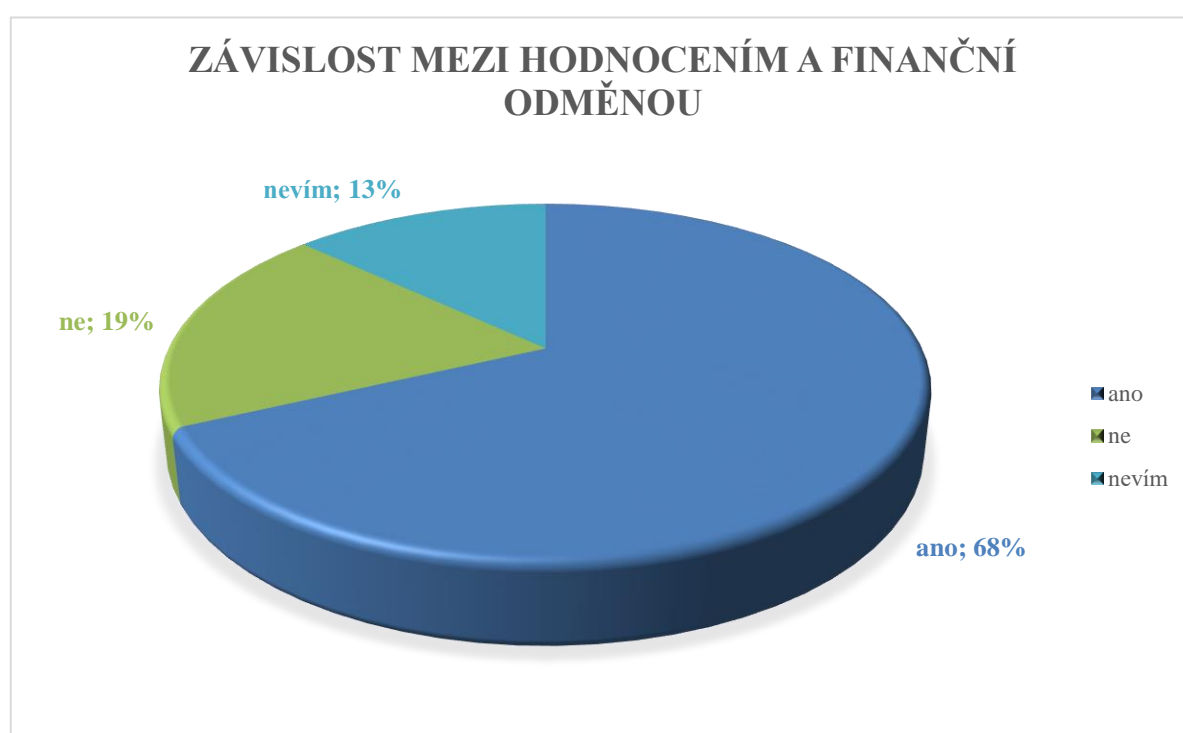
Pro čtenáře je nutné opět připomenout, že tento dotaz ovlivňuje fakt, zda se jedná o pracovníka front nebo back office. Tedy zda jsou mu zadávány pouze soft, nebo soft a hard cíle.

Výsledky otázky 12 mohou poukázat také na případnou motivaci pracovníků, a to jak front, tak i back office. I přesto, že pracovníci back office nemají přímou návaznost na tvrdé cíle, jejich práce a výsledky však mohou být brány jako dílčí kroky a podpora front office pracovníků. Ovšem nelze vyloučit možnost, že v případě negativní odpovědi, sehrálo roli i nedostatečná informovanost ze strany nadřízeného,

či personálního oddělení. Taktéž to může být výsledkem nedostatečného zájmu ze strany pracovníků.

Graf ukazuje, že více jak polovina respondentů, tj. 68% odpovědělo kladně, další skupina dotazovaných, tj. 19% odpověděla ne a zbývajících 13% pracovníků neví, zda existuje vzájemná spojitost mezi hodnocením a finanční odměnou.

Graf 12: Závislost mezi hodnocením a odměnou



Zdroj: autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

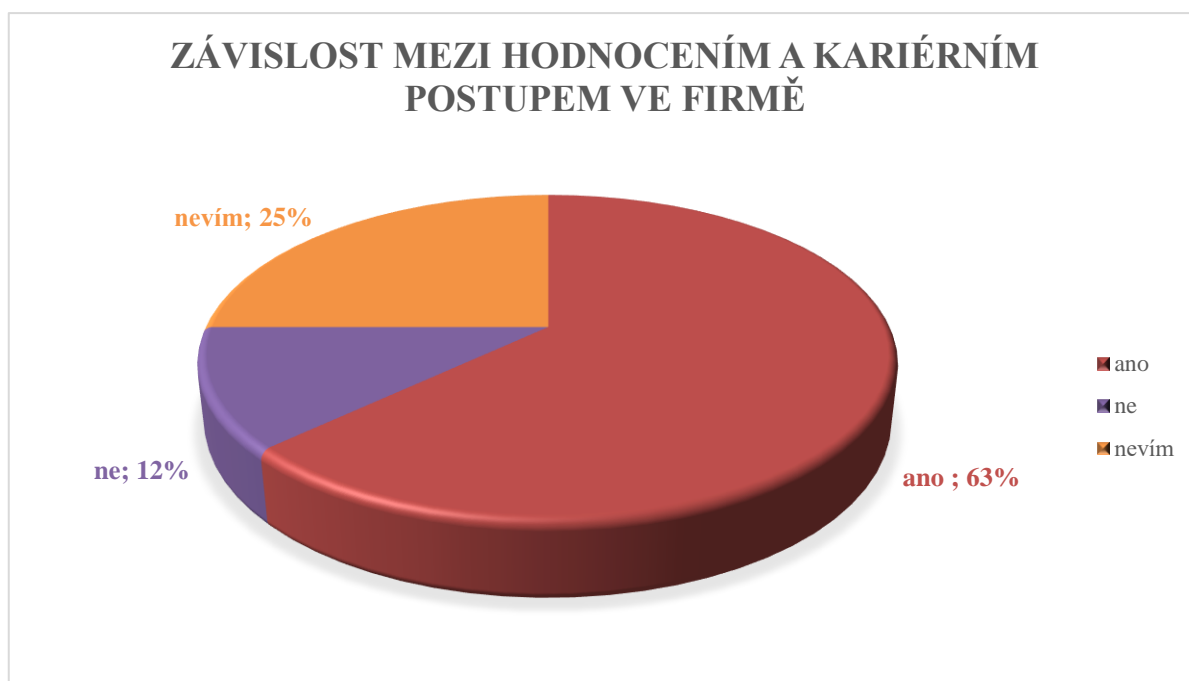
### Otázka 13: Má hodnocení vliv na kariérní postup ve společnosti?

Poslední otázka byla směřována na spojitost mezi hodnocením a návazným kariérním postupem. Je důležité zde podotknout, že pracovník personálního oddělení sdělil, že hodnocení má přímý vliv na kariérní postup ve společnosti, avšak je nezbytné, aby tento pracovník kromě kladného hodnocení splňoval i další

kritéria pro postup, jako např. požadavky na vzdělání, jazykové znalosti apod. Požadavky se odvíjí od konkrétního pracovního místa.

V odpovědi dotazovaných lze tedy zohlednit fakt, že pracovníci buďto vědí o možném kariérním postupu a mají zájem dále postupovat v rámci firmy, nebo mají zájem, ale brání jim v tom nedostatek z některých požadavků na postup. Zvláště pak u pracovníků, kteří jsou dlouhodobými zaměstnanci a postrádají některý z důležitých požadavků na kariérní postup u stejné firmy, může se u nich projevit lhostejnost, vůči této spojitosti. Graf naznačuje, že většina dotazovaných, tedy 63% zaměstnanců, odpovědělo kladně. 25% že neví a zbytek, tedy 12%, odpovědělo ne.

Graf 13: Závislost mezi hodnocením a kariérním postupem



Zdroj: autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

### Shrnutí dotazníkového šetření

Jednou z metod empirické části diplomové práce bylo dotazníkové šetření, které bylo elektronickou formou, obsahující 13 otázek, rozesláno celkem 82 pracovníkům, složených ze čtyř týmů společnosti, včetně vedoucích týmů.

Všechny otázky byly uzavřené, s předem připravenými odpověďmi. V dotazníku bylo možné na závěr dopsat jakýkoliv komentář, což ani v jednom případě nevyužil žádný z dotazovaných.

Návratnost všech dotazníků byla 100%, což lze připsat faktům, že otázky byly nejprve schváleny HR oddělením, ale také jejich pomoc při osobním kontaktu s jednotlivými týmy. Další faktorem, který ovlivnil úspěšnou návratnost dotazníků, bylo osobní seznámení s týmy. Jednotlivé týmy neobsahovaly více jak 20 pracovníků.

Výsledky dotazníkového šetření dopomohly k dílčím výsledkům a cíli diplomové práce. Celkové výsledky a návrhy doporučení jsou popsány v následujících kapitolách.

#### **4.8 Kvalitativní výzkum - individuální rozhovory**

Pro individuální rozhovory, po konzultaci se pracovníkem HR oddělení vybrané společnosti, byli zvoleni čtyři respondenti – vedoucí týmů, včetně pracovníka HR oddělení, tedy dohromady pět respondentů. Těmto dotazovaným bylo položeno šest otázek vztahujících se k hodnocení podřízených zaměstnanců. Rozhovory byly realizovány v prostorách vybrané společnosti a na každý rozhovor bylo vyčleněno 30 minut.

Rozhovory byly přepsány z hlasového záznamu a stylisticky upraveny pro účely této práce. Význam rozhovoru byl zachován.

##### **Otázka 1: Jak byste popsal/a současný systém hodnocení?**

**Respondent č. 1:** „Současný systém hodnocení se mi zdá být dobrý, vystihuje jeho podstatu. Myslím, že je i dostatečně objektivní vůči zaměstnancům naší firmy. Tedy hodnotí to, co má, vzhledem k dané pozici a zadaným úkolům“.

**Respondent č. 2:** „Myslím, že současný systém je dobrý a dostačující. Má stejná pravidla napříč celou společností. I když mám pocit, že některým zaměstnancům je

na obtíž. Z mého úhlu pohledu se mi zdá, že není nutná velká příprava a tudíž nezabírá příliš mnoho času“.

**Respondent č. 3:** „Hodnotící systém v naší společnosti je myslím dobrý, ale dokážu si představit, že by mohl být i lepší. Při hodnotícím pohovoru se svými podřízenými mám někdy pocit, že je pro něj zatěžující a stresující. Na druhou stranu se mi zdá, že má jasně daná kritéria a nevidím důvod, proč to některé pracovníky takhle nepříjemně působí“.

**Respondent č. 4:** „K současnému systému hodnocení nemám nijak zvlášť vyhraněný názor. Asi není špatný, ale dokážu si představit, že by mohl být o něco lepší. Mám pocit, že i přesto, že naši pracovníci vědí, co se hodnotí a proč, tak to berou pořád jako nutné zlo. Na hodnotící rozhovory se netěším, někdy mám problém s vyjádřením kritiky, tak abych se nedotkl svých podřízených“.

**Respondent č. 5:** „Náš současný hodnotící systém je velmi dobrý, je konkrétní a měří to, co má, vzhledem ke každé pracovní pozici. Také si myslím, že je velice dobré, že samotní hodnotící mají sami možnost vyvinout aktivitu v otázkách dalšího jejich rozvoje. Nikdy jsem se nesetkal s negativní zpětnou vazbu na hodnocení, což považuji úspěšné“.

### **Shrnutí otázky č. 1**

Na dotaz jak by respondenti ohodnotili současný systém hodnocení ve společnosti, nikdo vyloženě neodpověděl negativně. Dle jednotlivých odpovědí lze usoudit, že hodnotící systém je dobrý, avšak z některých odpovědí vyplývá, že problém se může vyskytnout při hodnotících rozhovorech. Odpovědi respondentů č. 1 a 2 jsou podobné a neobjevují se žádné výrazné negativní komentáře vůči hodnocení.

U respondentů č. 3 a 4 lze pozorovat mírně zvýšenou negativní reakci, zvláště pak tedy u respondenta č. 4. Z jejich odpovědí jsou patrné jisté problémy vyskytující se při komunikaci mezi hodnoceným a hodnotitelem. Naopak respondent č. 5 popsal hodnotící systém jako bezproblémový.

## **Otázka 2: Jak byste popsal/a silné a slabé stránky současného systému hodnocení?**

**Respondent č. 1:** „Jako silnou stránku hodnocení považuji možnost hodnoceného pracovníka aktivně se podílet na dalším možném rozvoji. Beru to jako ulehčení mé práce při hodnocení. Mezi slabé stránky bych zřejmě označil občasnou neochotu, nebo lépe jejich neochotu na účasti při rozhovoru. Někteří těžko zvládají kritiku“.

**Respondent č. 2:** „Jako silnou stránku bych vyzdvihl to, že hodnocení je stanovené na předem daném sebehodnocení pracovníka. Hodnocení vychází z reálného plnění úkolů a aktivit, které jsou mu zadané, tudíž se mi zdá být férové. Výsledky hodnocení jsou vyhodnoceny hodnotícím programem. Jako slabou stránku systému hodnocení pak beru hodnotící rozhovor, kdy někteří pracovníci mají pocit, že se jim snažím uškodit, i když to tak není“.

**Respondent č. 3:** „Silnou stránkou hodnocení je určitě aktivní účast na možnosti dalšího rozvoje a samotného návrhu, jak postupovat dál. Během hodnocení jsem si všiml, že někteří pracovníci, kteří mají zadané konkrétní úkoly, jsou často demotivováni, když vidí, že nemohou splnit včas tento úkol, či projekt. Sám nevím, jak bych mohl v tomto případě pomoci“.

**Respondent č. 4:** „Silnou stránkou je rozhodně iniciativa při dalším rozvoji, tedy kam se mohou dále posunout, vím, že pokud si zvolí sami, tak je velká šance, že se nakonec dál posunou. U některých svých podřízených, ale pozoruji, že nejsou příliš motivováni. Jako slabou stránku hodnocení bych označila hodnotící rozhovor, nikdy nevím jak správně sdělit kritiku svým podřízeným. Dříve jsem byla na jejich pozici a občas mám pocit, že někteří mí současní podřízení mají pocit, že se nad nimi povyšují. Také si myslím, že by bylo dobré být řádně proškolen v rámci vedení hodnotícího rozhovoru, jedinou mou zkušeností jsou mé předešlé hodnotící rozhovory, kde i já jsem byl ve stejné pozici mých současných podřízených“.

**Respondent č. 5:** „Mezi silné stránky lze určitě zahrnout jasně daná kritéria hodnocení, tedy každý hodnocený si sám může odpovědět na to, proč byl zrovna takto ohodnocen. Dále je to určitě iniciativa hodnocených v tom, kam se dále posouvat, či rozvíjet v rámci jejich pracovního místa a okolností ve společnosti. Systém hodnocení se mi zdá být

spravedlivý. Jako slabou stránku hodnocení může být občasná demotivace hodnocených v případě, kdy oni sami vědí, že nesplňují jejich předem daný plán“.

### **Shrnutí otázky č. 2**

Otázka č. 2 byla zaměřena na silné a slabí stránky současného hodnotícího systému. Odpověď na tuto otázku lze shrnout tak, že mezi silné stránky jednoznačně patří možnost hodnocených zaměstnanců se podílet na dalším jejich možném rozvoji a určení směru, kam se dále posouvat. Na tomto se shodlo všech pět respondentů.

Slabé stránky systému hodnocení se částečně lišily, avšak některé prvky se navzájem podobaly. Respondenti č. 1, 2 a 4 shodně označili, že se problémy vyskytují při hodnotícím rozhovoru, a především při sdělování kritické zpětné vazby. Respondenti č. 3 a 5 se shodli na tom, že slabým místem hodnocení je demotivace dále plnit úkol, když vědí, že ho nestíhají plnit na základě časového plánu.

### **Otázka 3: Jak probíhala komunikace mezi Vámi a hodnoceným během hodnocení?**

**Respondent č. 1:** „Komunikace mezi mnou a hodnocenými probíhala standardně, v zasedací místnosti naší budovy, tak aby nás nikdo nerušil. Během našeho rozhovoru jsem neshledal žádný problém. Po diskuzi ohledně sebehodnocení a mého hodnocení vůči svým podřízeným nedošlo k žádnému nedorozumění. Na dalším postupu rozvoje, popřípadě zadaných úkolů nebo projektů jsem se se všemi hodnocenými shodl“.

**Respondent č. 2:** „Hodnotící rozhovor probíhá běžně v zasedací místnosti, takže nás nikdo neruší. Dříve jsem měl problémy s některými svými podřízenými komunikovat, ale v současné době vím, že je to součást mé práce a již mě to neznepokojuje. S hodnocenými zaměstnanci jsem neměl žádný větší problém, i když u některých bylo patrné, že hodnocení berou jako nutnou rutinu, nebo spíše nutné zlo. I přesto jsem se se všemi dohodl na dalším postupu rozvoje“.

**Respondent č. 3:** „Komunikaci mezi mnou a hodnocenými bych označil za průměrnou, nepamatuji si, že by došlo někdy k nějakému většímu problému v rámci hodnotícího rozhovoru, nebo že bychom se někdy na něčem neshodli. Ale občas pozoruji

u některých svých podřízených, že to chtějí mít rychle za sebou a proto často odsouhlasí i některé věci, se kterými úplně nesouhlasí. Ovšem pokud nikdo nic nenamítá, tak to nijak neřeším, i pro mě je to práce, kterou občas dělám nerad“.

**Respondent č. 4:** „Hodnotící pohovory nejsou mou oblíbenou činností v rámci hodnocení. Nerad sděluji svým podřízeným jakoukoli kritiku a přiznám se, že občas nevím jak správně s hodnocenými komunikovat, abych se jich nedotkl, nebo aby neměli pocit, že jim křivdím. Na druhou stranu vím, že je to velice důležité pro jejich další rozvoj, ale i vývoj a atmosféru v mém týmu. Nikdy jsem se nesetkal s nějakým větším problémem během hodnotícího rozhovoru, ale mám často pocit, že to spíš mé podřízené obtěžuje, než aby to bylo přínosem. Jsem vždycky rád, když sám hodnocený navrhne možnosti dalšího rozvoje“.

**Respondent č. 5:** „Hodnotící rozhovor je podstatnou součástí našeho hodnocení, a proto je důležité, aby nadřízený, který hodnotí, byl připraven. Týká se to nejen zabezpečení prostor, konkrétně zasedací místnosti, kde nebude nikdo rušen, ale navození příjemné atmosféry. Sám jsem nikdy neměl se svým podřízeným během pohovoru žádný problém, samozřejmě, že u některých jde vidět lehká nervozita, popřípadě pár jedinců to chce mít rychle za sebou, ale to už k tomu patří. Snažím se na své podřízené působit příjemně a případnou kritiku sdělovat šetrně. Také se snažím být spravedlivý, i když někdy to nemusí tak na někoho působit. Ale jak už jsem zmiňoval, nepamatuji si, že bych někdy musel řešit nějaký závažný problém v komunikaci s hodnocenými zaměstnanci“.

### **Shrnutí otázky č. 3**

V odpovědích na otázku 3, na to jak probíhala komunikace mezi nadřízenými a podřízenými se až na jednoho respondenta nikdo nevyslovil negativně. Z odpovědí respondentů č. 1, 2 a 5 lze usoudit, že se na hodnotící rozhovor se svými podřízenými připravují a berou to jako jednu z jejich důležitých činností v roli vedoucích týmů.

U respondenta č. 3 lze pozorovat jako u některých svých podřízených, že hodnotící pohovor je spíše nutná administrativa, než nástroj, který by vedl k lepší výkonnosti, či motivaci. Postoj respondenta č. 4 k hodnotícímu pohovoru se jeví jako ne zcela



vhodný, avšak nelze vyloučit, že je to způsobeno tím, že je ve své roli hodnotitele nový a časem se naučí lepším technikám a zásadám komunikace, které mu dopomůžou k větší sebejistotě během pohovoru.

#### **Otázka 4: Byl/a jste proškolen/a jak správně hodnotit své podřízené?**

**Respondent č. 1:** „Při nástupu do této pracovní pozice jsem byl obeznámen se systémem hodnocení, navíc mám zkušenosti s hodnocením již z předchozího zaměstnání. Žádné speciální školení jsem nepodstoupil, ale myslím si, že mi to nedělá problémy“.

**Respondent č. 2:** „Školení, které by se zabývalo hodnocením zaměstnanců, jsem nepodstoupil, myslím, že mi ani nebylo nabídnuto. S vedením hodnotícího pohovoru mám zkušenosti ze své předchozí pozice, takže by se dalo říct, že jsem převzal určité prvky osoby, která mě předtím hodnotila. Nicméně neshledávám v tom žádný problém“.

**Respondent č. 3:** „Proškolen jsem nebyl. Nejsm si jist, jestli vůbec probíhá nějaké školení, které by bylo zaměřeno na hodnocení, nebo správnou komunikaci s podřízenými. Kdyby byla možnost, tak bych se takového školení asi zúčastnil“.

**Respondent č. 4:** „Proškolen jsem nebyl a myslím, že mi taková nabídka ani nebyla navržena. Při hodnocení se snažím využívat praktik svých předchozích nadřízených, ale ne vždy se mi to daří. Někdy mám problém sdělit nepříjemné věci svým podřízeným, nejsem si jist, že mou kritiku berou. Asi bych uvítal nějaké školení, které by se tím zabývalo podrobněji. Párkrát jsem se účastnil seminářů, kde se toto téma probíralo, ale pouze okrajově“.

**Respondent č. 5:** „Naše firma nenabízí školení, které by se hodnocením vyloženě zabývalo, ale je samozřejmě možnost, pokud si dotyčný požádá, aby mu byl celý proces lépe vysvětlen. Naše firma se účastní různých seminářů, které vyplývají z potřeb našich zaměstnanců. Zatím jsem se nesetkal s nikým, kdo by si vyloženě o takovýto typ semináře, nebo školení zažádal. Pokud by měl některý pracovník pocit, že tahle činnost mu dělá potíže, může se vždy obrátit na HR oddělení“.

#### **Shrnutí otázky č. 4**

Tato otázka se zabývala tím, zda nadřízení pracovníci, kteří hodnotí své přímé podřízené, byli proškoleni, jak správně hodnotit, či vést hodnotící pohovor.

Ze všech odpovědí je patrné, že školení na toto téma ve společnosti neprobíhá, lze dokonce nabýt i dojem, že někteří nadřízení během hodnotícího pohovoru nevědí, jak přesně tento rozhovor vést. Respondenti č. 1, 2 a 4 využívají dovedností v rámci hodnocení ze svých předchozích pracovních pozic, či zaměstnání. Respondent č. 3 se pouze vyjádřil, že nebyl proškolen, ale že by zřejmě měl zájem o tento typ školení. Respondent č. 5 potvrdil, že takové školení se v jejich společnosti nekoná, avšak nelze vyloučit možnost, že se v budoucnu konat bude.

Závěrem lze tedy usoudit, že tato otázka nabídla prostor pro uvážení toho, zda by takové školení, které by se zabývalo hodnocením zaměstnanců, nebo správnou komunikací mezi podřízeným a nadřízeným, nebylo vhodné zařadit jako součást rozvoje vedoucích pracovních pozic.

#### **Otázka 5: Považujete současný hodnotící systém za účinný?**

**Respondent č. 1:** „Řekl bych, že ano. Myslím, že měří to, co má. Také nabízí účast hodnocených na jejich dalším rozvoji, řekl bych, že je adekvátní“.

**Respondent č. 2:** „Myslím, že ano. Víím, že pár lidí to bere, jako nutnou povinnost, ale na druhou stranu si myslím, že není nijak zdlouhavé a kritéria jsou jasně dané“.

**Respondent č. 3:** „Ano, zdá se mi být účinný, nevím co víc k tomu dodat“.

**Respondent č. 4:** „Asi účinné je, určitě bych ocenil to, že podřízení mají možnost vlastní iniciativy rozvoje, tedy kam dál se chtějí posunout, ale možná by neuškodilo občasné školení na téma komunikace mezi zaměstnanci. V tom spatřuji asi hlavní problém, spousta z nás se dostalo do vedoucí pozice díky odvedené práci a pár let, co tu pracujeme, ale trochu postrádám větší podporu ze strany HR ohledně celé záležitosti

hodnocení. Vedoucí pozice je pro mě stále novinkou a někdy pocítuji problémy v komunikaci se svými podřízenými v týmu“.

**Respondent č. 5:** „Ano, náš systém hodnocení lze považovat za účinný, ve společnosti pracuji již několik let a mám-li možnost porovnat s předchozími metodami, tak se mi tato jeví jako adekvátní vůči našim zaměstnancům. Zatím jsem se ani nesetkal s tím, že by si někdo na tento systém stěžoval, nebo měl jiné negativní komentáře. Náš systém je každým rokem přizpůsobován a standardizován, tak aby vyhovoval potřebám firmy“.

### **Shrnutí otázky č. 5**

Z odpovědí respondentů se lze domnívat, že hodnotící systém je účinný, ale nelze také opomenout fakt, že je nezbytné, více zapojit, zejména vedoucí zaměstnance do celého procesu hodnocení. Všech pět respondentů se shodlo na pozitivní odpovědi, že tedy současný systém hodnocení je účinný.

### **Otázka 6: Změnil/a byste něco na současném systému hodnocení?**

**Respondent č. 1:** „Řekl bych, že náš systém hodnocení je dobrý, momentálně si nevybavuji nic, co bych chtěl na něm změnit“.

**Respondent č. 2:** „Asi ani ne, jen možná bych uvítal větší podporu ze strany HR, aby někteří lidé během hodnocení nepůsobili, tak otráveně“.

**Respondent č. 3:** „Zřejmě ne, myslím, že současný systém hodnocení je nastaven dobře“.

**Respondent č. 4:** „Nevím, samotný systém je asi dobrý, ale možná bych preferoval větší podporu z HR oddělení. Rozhodně bych uvítal nějaký seminář, nebo školení, na téma jak komunikovat s podřízenými, myslím, že by mi to dost pomohlo v další komunikaci. Ale myslím si, že to není pouze můj problém, ale celé společnosti, dost lidí nemá hodnocení rádo, ale myslím si, že to především vychází ze špatné komunikace ze strany vedení a oddělení HR“.

**Respondent č. 5:** „Momentálně mě nenapadá nic, co bych na našem systému hodnocení změnil. Systém hodnocení je standardizován a má jasně daná kritéria, tedy sám hodnocený předem ví, jak si asi stojí. Ke všem zaměstnancům je spravedlivý a férový. Je pár pracovníků, kteří berou hodnocení jako jakousi povinnost, ale řekl bych, že to není nic výjimečného a myslím, že to je problém v každé společnosti. Samozřejmě se snažíme náš systém každý rok upravit tak, aby odpovídal současným požadavkům naší společnosti a okolním faktorům. Také to, že naši zaměstnanci mají možnost participace na jejich dalším rozvoji, je velkou výhodou, mají možnost v rámci firmy podstoupit speciální školení, nebo účastnit se kurzů (například jazykových, různé počítačové dovednosti apod.)“.

### **Shrnutí otázky č. 6**

Poslední otázka zabývající se případnou změnou v současném systému hodnocení nepřinesla žádné velké výhrady nebo nápady pro změnu. Respondentům č. 1, 3 a 5, současný systém hodnocení vyhovuje a nenavrhli žádné změny v tomto modelu hodnocení. Respondent č. 2 by žádné změny nenavrhol, avšak z odpovědi je jasné, že je žádoucí efektivnější účast útvaru HR na hodnocení. Obdobně, ale podrobněji se vyjádřil respondent č. 4., který by taktéž uvítal větší podporu HR oddělení a opět navázal na možnosti proškolení v rámci hodnocení. Tento fakt lze brát jako jeden ze zásadních faktorů při vyhodnocování poznatků empirické části práce.

## **4.9 Shrnutí průzkumu a návrhy řešení**

Druhá část diplomové práce byla zaměřena na analýzu systému hodnocení ve vybrané společnosti. Pro průzkum bylo použito dotazníkové šetření a také metoda individuálních rozhovorů se zaměstnanci zvolené společnosti. Na vyžádání pracovníka HR oddělení, byl název firmy ponechán v anonymitě.

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 82 zaměstnanců této firmy. Těchto 82 pracovníků bylo členy čtyř týmů, včetně jejich vedoucích. Konkrétní týmy byly vybrány na základě doporučení pracovníka úseku HR, dané společnosti. Pro zjednodušení šetření jim byl dotazník rozeslán elektronickou poštou a návratnost byla téměř 100%. Procento

úspěšnosti návratu rozeslaných dotazníků lze připsat tomu, že s každým týmem bylo provedeno osobní setkání, za účasti již zmiňovaného pracovníka HR. Jednotlivé týmy byly složeny z maximálně 20 lidí, komunikace s těmito týmy byla velice přátelská.

Dotazníkové šetření obsahovalo 13 jednoduchých uzavřených otázek, s nabídkou možnosti odpovědi. Na závěr bylo ponecháno několik řádků k volnému komentáři. Po získání všech dotazníků, byla tato pole ve všech případech prázdná.

Další metodika použita v empirické části byly osobní rozhovory s vybranými zaměstnanci společnosti, a to opět na doporučení pracovníka HR oddělení, který se těchto rozhovorů také zúčastnil. Tito vybraní pracovníci byli vedoucími týmů, u kterých proběhlo dotazníkové šetření, a také tyto pracovníci byli respondenty již zmiňovaného dotazníkového šetření. Rozhovorů se zúčastnilo pět osob.

Individuální rozhovory proběhly v prostorách budovy zvolené společností, kde byla poskytnuta místnost, aniž by docházelo k jakémukoliv vyrušení. Na každý rozhovor bylo vyčleněno 30 minut, avšak ve skutečnosti byly tyto rozhovory ve většině případů hotovy ve 20 minutách. Tato interview proběhla během tří dnů a také lze konstatovat, že atmosféra během rozhovorů byla velice příjemná a přátelská.

Na každý rozhovor bylo předem připraveno šest otázek, zabývajících se systémem hodnocení ve vybrané společnosti. Respondentům byla umožněna otevřená odpověď. V případě, že dotazovaný plně neporozuměl otázce, nebo bylo nutné upřesnit význam otázky, bylo použito pomocných doplňujících otázek, které pomohly plně pokrýt odpověď na danou otázku.

Cílem práce bylo zjistit, zda ve vybrané společnosti je současný hodnotící systém účinný a tedy měří to, co má. Díky dotazníkovému šetření a individuálním rozhovorům lze říci, že současný systém hodnocení se jeví jako úspěšný. V odpovědích nebyla zachycena žádná negativní odpověď, která by přímo naznačovala, že používaný systém hodnocení není vhodný, či nespravedlivý, avšak jako problematická část tohoto systému je vedení hodnotících pohovorů. Jak vyplynulo z odpovědí kvalitativního šetření, ve společnosti neprobíhá žádná instruktáž nebo školení, které by nadřízené v roli hodnotitelů lépe připravilo. Nelze také vyloučit fakt, že absence této instruktáže

a školení, týkající se správného hodnocení a vedení hodnotícího rozhovoru, může ovlivňovat negativním způsobem hodnocené pracovníky. Jako možným řešením by v tomto případě mohlo být zaškolení vedoucích pracovníků/ hodnotitelů zabývající se správnými postupy hodnocení a zásadami, jak účinně vést hodnotící rozhovor. Popřípadě by dalším řešením mohlo být také zpracování metodiky správného hodnocení a vedení hodnotících pohovorů v papírové či elektronické podobě. Dále nelze opomenout to, že z některých odpovědí bylo zřetelné, že vedoucím pracovníkům jednotlivých týmů chyběla podpora HR oddělení během procesu hodnocení. Zde lze pouze doporučit, aby toto oddělení více podporovalo své vedoucí pracovníky (hodnotitele) během hodnocení. I přesto, že z odpovědi vyplynulo, že tito vedoucí pracovníci se mohou na HR útvar kdykoli obrátit, není toto zažitým pravidlem. Z toho se lze domnívat, že je zde možná nedostatečná komunikace ze strany HR úseku směrem ke svým vedoucím zaměstnancům. Žádoucí by tedy byla snaha o zlepšení efektivnější komunikace v organizaci týkající se hodnocení a vedení hodnotících rozhovorů.

Z odpovědí dále vyplývá, že drtivá většina dotázaných byla se systémem seznámena a zná kritéria hodnocení. Ovšem také z tohoto šetření vyplývá, že je žádoucí, aby firma lépe systém hodnocení prezentovala mezi svými zaměstnanci a hodnocení neměli pocit, že se jedná o „nutné zlo“, nýbrž nástroj toho, jak zlepšit jejich výkon a motivaci k práci. Z výzkumu také vyplynulo, že pokud stanovené cíle pro příští hodnocení během časové periody, než dojde k dalšímu hodnocení, neblíží kýženému výsledku, pracovníci často ztrácejí motivaci, pro další výkon. Z toho faktu nelze dojít jednoznačně k závěru, že by to byla chyba hodnocení, nicméně je to otázka pro HR oddělení a vedoucích týmů jak správně i nadále motivovat své pracovníky v pokračujícím výkonu. Jako jedno z možných řešení by mohlo být rozložení odměny, či jiný druh podpory ze strany vedení a zejména přímého nadřízeného (například pomocí koučinku apod.).

Výzkum, ale také poukázal na to, že velkou, a zaměstnanci společnosti, velmi dobře hodnocenou, je možnost participace na dalším jejich možném rozvoji. Tedy možnost podílet se vlastními návrhy na další postup ke zlepšení jejich dovedností, či znalostí. U pracovník, který si sám zvolí možnost svého rozvoje, je procento úspěchu pro zlepšení té dané kompetence/ znalosti, dovednosti, vyšší, než kdyby byl k tomuto kroku nucen pouze ze strany nadřízeného. Ovšem je nezbytné zde uvést, že tato

iniciativa bude v souladu s cíli a současnými podmínkami organizace a schválena nadřízeným, popřípadě HR oddělením.

Závěrem lze uvést, že i přes některé negativní odpovědi, vyplývající z šetření, nelze označit jako současný model hodnocení ve vybrané společnosti jako nevyhovující. Lze předpokládat, že pokud by společnost zapracovala na lidském faktoru týkající se lepšího proškolení, či nabídla seminář zabývající se správným vedením rozhovoru mezi podřízenými a nadřízenými, tak by tento systém mohl získat i lepší ohodnocení od svých zaměstnanců.

#### **4.9.1 Hypotéza 1: Závěr**

Na základě analýzy odpovědí získaných kvantitativním šetřením, tj. dotazníkem bylo zjištěno, že více jak 80% respondentů, resp. 73% odpovědělo, že ano a 19% jako spíše ano, bylo seznámeno s hodnocením a drtivá většina, tj. 89% dotazovaných také zná kritéria hodnocení. Z odpovědí dále vyplývá, že 68% respondentů si je vědomo, že jejich finanční odměna je závislá na hodnocení, oproti 19% dotazovaných, kteří uvedli, že ne. Zbýlých 13% pracovníků odpovědělo, že neví. Podobné výsledky s mírnou odchylkou byly zjištěny při otázce, zda pracovníci vědí, jestli existuje souvislost mezi hodnocením a možným kariéřním postupem. V poměru 63% dotazovaných pracovníků uvedlo, že ano, 12%, že ne a zbylých 25% odpovědělo, že neví. Celých 99% zaměstnanců také odpovědělo, že byli seznámeni s výsledky hodnocení a pak v 98%, měli možnost se k těmto výsledkům vyjádřit. Analýza kvalitativního šetření poukázala na fakt, že žádný z dotazovaných se nevyslovil negativně vůči účinnosti současného systému hodnocení zaměstnanců. **Na základě kvantitativního a kvalitativního šetření je hypotéza č. 1 potvrzena.**

#### 4.9.2 Hypotéza 2: Závěr

Z analýzy získaných odpovědí dotazníkového šetření vyplývá, že pouze 21% respondentů vnímá hodnocení jako užitečného pomocníka, 33% pracovníků bere hodnocení jako běžnou záležitost a překvapivě pro 46% dotazovaných je hodnocené „nutné zlo“. Jak už bylo zmíněno, nadpoloviční většina respondentů ví, že jejich finanční odměna se odvíjí od hodnocení a stejně tak má i vliv na jejich možný postup v kariéře, v rámci firmy. Tento fakt poukazuje na to, že většina pracovníků si je vědoma přímé souvislosti s pracovním výkonem, hodnocením a jejich následnou odměnou, stejně tak případným povýšením. Ale nelze opomenout fakt, že tato informace nemusí pokaždé sloužit ke zvýšení pracovního výkonu.

Z odpovědí získaných z kvalitativního šetření vyplývá, že hodnotící systém sice měří to, co má, ale nelze jednoznačně vyvodit závěr, že tento systém hodnocení zlepšuje pracovní výkony všech zaměstnanců společnosti. Z mnohých odpovědí také vyplynulo to, že pokud zadané úkoly, či cíle pro jednotlivé pracovníky, nelze splnit na základě jejich časového harmonogramu, pak ztrácejí motivaci pro toto plnění. Tento fakt ovšem nelze tvrdit v případě, že konkrétní pracovník plní své úkoly dle časového harmonogramu. Průzkum této diplomové práce se již tímto faktem blíže nezabýval, a proto tato hypotéza nemůže být jednoznačně potvrzena nebo vyvrácena. **Na základě kvantitativního a kvalitativního šetření nebyla hypotéza č. 2 potvrzena ani vyvrácena.**



## ZÁVĚR

Řízení pracovního výkonu patří k jedné z nejdůležitějších úkolů personálních činností manažerů a pracovníků HR oddělení. Schopný manažer by měl umět své podřízené správně motivovat a rozvíjet, popřípadě objevit jejich potenciální silné stránky. K tomuto mimo jiné patří i efektivní hodnocení, a to jak formální, tak i neformální. Metod hodnocení je bezesporu mnoho, ale někdy se může zdát, že vybrat správný systém hodnocení, který by byl dostatečně, efektivní, hodnotil skutečně tedy co má, byl objektivní, spravedlivý a výrazně nezatěžoval společnost po finanční stránce, se může zdát jako docela nesnadný úkol.

Dalším problémovým krokem může být jeho implementace, v případě, že by organizace dostatečně neseznámila své zaměstnance s vybraným systémem hodnocení, jen těžko by mohl být právě těmito pracovníky akceptován. Úskalím také může být to, že i přes správný výběr může dojít k selhání jeho prezentování a prosazování ze strany vedení a samotnými hodnotiteli. Na tento fakt poukázaly i některé výsledky empirického šetření diplomové práce. Tedy jako jednu z možných chyb, kterých by se měli společnosti vyvarovat je nedostatečná informovanost o samotném systému hodnocení, ale také jeho důležitost pro budoucí rozvoj svých pracovníků. Společnost by se měla zasadit o to, aby hodnocení pracovního výkonu nebylo bráno pouze jako administrativní záležitost, či dokonce jako „nutní zlo“, kterým musí všichni projít, ale jako možností dalšího rozvoje a zlepšování sama sebe. Společnosti by také neměly zapomínat na to, že je důležité a nezbytné, aby systém hodnocení odpovídal aktuálnímu stavu organizace a jejím podmínkám fungování, za daných okolností. Tedy, aby firma, byla schopna flexibilně reagovat a reflektovat dění jak vnitřních, tak i vnějších podmínek, které mají zásadní vliv na její chod.

Tato práce také poukázala na důležitý fakt v rámci hodnocení ve společnosti a to je lidský faktor přítomný během hodnotících pohovorů, a to ze strany hodnotitelů. Jako nejvíce problémovou část hodnocení se jevily komentáře vzhledem k vedení hodnotícího rozhovoru. Samotní hodnotitelé vybrané společnosti uvedli, že nebyli seznámeni s žádným postupem jak správně vést tento rozhovor se svými podřízenými, ani jim nebylo nabídnuto školení, či seminář, který by se touto problematikou zabýval. Východiskem tohoto problému organizace by mohlo být proškolení svých zaměstnanců

ohledně správného a efektivního vedení rozhovoru mezi nadřízeným a podřízeným, včetně technik sdělování kritických událostí, které se mohou jevit jako nejobtížnější. Dalším řešením by také mohlo být vydání příručky pro hodnotitele, kde by byly popsány techniky, jak vést hodnotící rozhovor. Popřípadě požádat nějakou poradenskou firmu, zabývající se touto činností, o vytvoření semináře pro své vedoucí/ hodnotící zaměstnance.

Pro úspěšnost hodnocení ze strany hodnotitele je nezbytné, aby se před samotným hodnotícím procesem dostatečně připravil. To spočívá zejména v uvádění a ověření pravdivých údajů, potřebných k hodnocení konkrétního pracovníka. Spravedlivý přístup ke všem a vyvarovat se osobnostním preferencím, které by mohli zkreslit výsledky hodnocení, popřípadě by dokonce mohly negativně ovlivnit další vývoj a ochotu u hodnocení jiných pracovníků. Dalšími faktory ovlivňující proces hodnocení je zajištění prostor, ve kterých bude probíhat, tedy takových, ve kterých nebude během samotného hodnotícího rozhovoru docházet k vyrušování, ať už dalšími pracovníky, nebo vyzvánějícími telefony. K tomuto se váže i vymezení dostatečného času během hodnocení, aby nedošlo k případnému shonu, nebo opomenutí důležitých informací. Hodnotitel by měl hned na začátku procesu vytvořit přátelskou a uvolňující atmosféru.

Jak již vyplynulo z této práce, nestačí pouze vybrat správnou metodu nebo systém hodnocení, stejnou péči by mělo vedení organizace ve spolupráci s HR/ personálním oddělením věnovat i realizaci zvoleného modelu hodnocení. Pouze tak bude celý proces hodnocení úspěšný a bude kladně přijat i pracovníky organizace.

Závěrem, lze tedy říci, že chce-li společnost po svých zaměstnancích efektivní a jím odpovídající pracovní výkon, je třeba věnovat dostatek času, nejen péči o tyto zaměstnance, vyhovujícím podmínkám pro výkon práce, ale také zvolením efektivního, spravedlivého a objektivního hodnocení a zároveň věnovat i dostatek času jeho implementaci, tak aby byl akceptován těmito zaměstnanci. V rámci samotných hodnotitelů je zapotřebí, aby měli dostačující znalosti a vědomosti nejen o procesu hodnocení, ale také vedení správného rozhovoru mezi nimi a hodnocenými osobami a podporu ze strany personálního/ HR útvaru. Na proces hodnocení by měl být navázán i další přínosný rozvoj pracovníka a jeho kariéry ve společnosti. Na tento systém musí navazovat také spravedlivá odměna.

# SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

## Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, M. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi. Cesta k efektivitě a výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Fragment, 2011. ISBN 978-80-253-1198-1.

BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2011. ISBN 978-807452-020-4.

BĚLOHLÁVEK, F. *Desatero manažera*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 978-80-7226-873-2.

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 4. vyd. Brno: CP Books, 2005. ISBN 978-80-251-0505-9.

ČASTORÁL, Z. *Management lidského faktoru. Management lidských zdrojů. Management lidského kapitálu. Personální management*. 1. vyd. Praha: UJAK. 2013.

ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*. 1. vyd. Praha: UJAK. 2009. ISBN 978-80-86723-76-1.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

FARKOVÁ, M. *Vybrané kapitoly z psychologie*. 3., aktualiz. vyd. Praha: UJAK, 2017. ISBN 978-80-7452-130-0.

FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. ISBN 978-80-7226-515-6.

HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 978-80-247-1458-2.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2005. ISBN 978-80-7261-033-3.

PRŮCHA, J., VETEŠKA, J. *Andragogický slovník*. 2., aktualiz. a rozšíř. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4748-4.

RYCHTAŘÍKOVÁ, Y. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2100-2.

ŠTIKAR, J. a kol. *Psychologie ve světě práce*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 978-80-246-0448-5.

TURECKIOVÁ, M. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2009. ISBN 978-80-86723-80-8.

WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.

## **SEZNAM ZKRATEK**

HR - Human Resources (lidské zdroje)

# SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Posuny v hodnocení .....	13
Obrázek 2: Cyklus řízení pracovního výkonu.....	18
Obrázek 3: Model procesu MBO.....	26
Obrázek 4: Model 360° zpětné vazby.....	30

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Model SMART a KARAT.....	19
Tabulka 2: Matice metod hodnocení.....	23
Tabulka 3: Srovnání metod Assesment Centre a Development Centre.....	29
Tabulka 4: Vzorek respondentů – individuální rozhovory.....	41

## Seznam grafů

Graf 1 : Věk respondentů.....	47
Graf 2 : Vzdělání respondentů.....	48
Graf 3 : Jak dlouho jste ve firmě zaměstnán/a.....	49
Graf 4: Četnost seznámení se systémem hodnocení.....	50
Graf 5: Zájem o získání více informací ohledně hodnocení.....	51

Graf 6: Vnímání hodnocení pracovníky firmy.....	52
Graf 7: Znalost účelu výsledku hodnocení.....	53
Graf 8: Znalost hodnotících kritérií.....	54
Graf 9: Seznámení s výsledky hodnocení .....	55
Graf 10: Možnost vyjádření se k výsledku hodnocení.....	56
Graf 11: Způsob vedení hodnotícího rozhovoru.....	57
Graf 12: Závislost mezi hodnocením a odměnou.....	58
Graf 13: Závislost mezi hodnocením a kariérním postupem.....	59

## SEZNAM PŘÍLOH

**Příloha A - Dotazník.....I**

**Příloha B - Strukturovaný rozhovor.....V**



## **Příloha A - Dotazník**

### **DOTAZNÍK**

Dobrý den obracím se na Vás s prosbou o vyplnění tohoto dotazníku, který bude sloužit k analýze procesu hodnotícího systému ve Vaší společnosti.

Dotazník je anonymní a všechny Vámi poskytnuté údaje budou sloužit ke zpracování diplomové práce.

V jednotlivých otázkách vyberte vždy jednu variantu, která nejvíce vystihuje Vaši odpověď.

Předem děkuji za vyplnění.

Nela Drábková

#### **1. Věk**

- do 20 let
- 21 – 30 let
- 31 – 40 let
- 41 – 50 let
- 51 a více let

#### **2. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

- SŠ
- VŠ

#### **3. Jak dlouho jste ve firmě zaměstnán/a?**

- méně než 5 let

- 5 – 10 let
- 10 – 15 let
- více jak 15 let

**4. Byl/a jste seznámen/a se systémem hodnocení?**

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

**5. Máte zájem o další informace ohledně systému hodnocení?**

- ano
- ne

**6. Jak vnímáte hodnocení?**

- užitečný pomocník
- běžná záležitost
- „nutné zlo“

**7. Víte, k čemu slouží výsledky hodnocení?**

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

**8. Znáte kritéria hodnocení?**

ano

ne

**9. Byl/a jste seznámen/a s výsledky hodnocení?**

ústně

písemně

ústně i písemně

nebyl/a jsem seznámen/a

**10. Měl/a jste možnost vyjádřit se k výsledku hodnocení?**

ano

ne

**11. Byl/a jste spokojen/a s vedením hodnotícího rozhovoru?**

zcela spokojen/a

normální – průměrný

spíše nespokojen

absolutně nespokojen

**12. Má hodnocení vliv na Vaši odměnu?**

ano

ne

nevím

**13. Má hodnocení vliv na Váš kariérní postup?**

ano

ne

nevím

**Místo pro Váš komentář**

.....

.....

.....

.....

**Děkuji za Váš čas!**

## **Příloha B – Strukturovaný rozhovor**

### **STRUKTUROVANÝ ROZHOVOR**

- 1.** Jak byste popsal/a současný systém hodnocení?
- 2.** Jak byste popsal/a silné a slabé stránky současného systému hodnocení?
- 3.** Jak probíhala komunikace mezi Vámi a hodnoceným během hodnocení?
- 4.** Byl/a jste proškolen/a jak správně hodnotit své podřízené?
- 5.** Považujete současný hodnotící systém za účinný?
- 6.** Změnil/a byste něco na současném systému hodnocení?

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora: Nela Drábková**

**Obor: Andragogika**

**Forma studia: Kombinovaná**

**Název práce: Analýza procesu hodnocení pracovního výkonu ve vybrané společnosti**

**Rok: 2017**

**Počet stran textu bez příloh: 66**

**Celkový počet stran příloh: 5**

**Počet titulů českých použitých zdrojů: 18**

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0**

**Počet internetových zdrojů: 0**

**Vedoucí práce: Ing. Mgr. Stanislav Termann**