

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Teze bakalářské práce**

**System hodnocení pracovníků**

**Božena Peroutková**

© 2015 ČZU v Praze

# System hodnocení pracovníků

---

## Souhrn

Cílem bakalářské práce je zhodnocení současného systému hodnocení ve vybrané společnosti. Teoretická část se zabývá vymezením pojmu hodnocení pracovníků, kritérií a cílů. Dále se zabývá metodami hodnocení a návazností systému hodnocení na ostatní systémy a nástroje HR. Poslední část je zaměřena na implementaci systému hodnocení a organizaci hodnocení pracovníků.

Aplikační část se zabývá charakteristikou vybrané společnosti a analýzou stávajícího systému hodnocení pracovníků. Na základě výsledků získaných prostřednictvím dotazníkového šetření jsou navrženy doporučení ke zlepšení. Dále je vytvořen praktický příklad na výběr pracovníka na vyšší pozici. Na základě kritérií: schopnost komunikovat, spolehlivost, praxe, délka pracovního poměru a přirozená autorita, je vybrán pomocí bodovací metody pracovník, který nejlépe splňuje požadavky na povýšení.

**Klíčová slova:** hodnocení pracovníků, hodnotící rozhovor, zpětná vazba, zaměstnanec, metody hodnocení, management, společnost

## Cíl práce a metodika

Hlavním cílem bakalářské práce je na základě analýzy zhodnotit systém hodnocení pracovníků ve vybrané společnosti. Pro tuto charakteristiku byla vybrána společnost, jež nechtěla být jmenována. Proto je uvedena pod názvem XYZ.

Dílní cíle práce jsou:

- zpracování teoretických východisek na základě studia odborné literatury,
- charakteristika vybrané společnosti,
- realizace dotazníkového šetření,
- aplikace vybrané metody na praktickém příkladu,
- zhodnocení návaznosti systému hodnocení na ostatní systémy HR,
- návrh možných zlepšení.

Teoretická východiska jsou zpracována na základě studia odborné literatury. Popsány jsou vybrané metody hodnocení pracovníků, výběr kritérií, cíle a návaznost systému hodnocení s ostatními systémy HR. Dále se teoretická část zabývá implementací systému, příčinami a důsledky neúspěšné implementace a organizací hodnocení pracovníků.

Na začátku aplikační části je popsána základní charakteristika společnosti XYZ. Pro účely aplikační části byl proveden kvantitativní výzkum prostřednictvím dotazníkového šetření. Celkem bylo osloveno 97 zaměstnanců ze tří skupin - řadových pracovníků, vedoucích pracovníků (střední a wider management) a top managementu. Dále je v praktické části vytvořen fiktivní příklad výběru pracovníka na vyšší pozici manažera v oblasti lidských zdrojů. Dle zvolených kritérií je z pěti uchazečů vybrán takový, který nejlépe vyhovuje na danou pozici. Pro výpočet je zvolena bodovací metoda.

## **Hodnocení pracovníků**

Hodnocení pracovníků úzce souvisí s dalšími základními složkami v oblasti řízení lidských zdrojů, jakými jsou získávání, výběr, rozmisťování a odměňování zaměstnanců. Jedná se o personální činnost, která by měla být nedílnou součástí každého podniku.

Hodnocení pracovníků znamená posuzování jejich vlastností, postojů a jednání vzhledem k práci, kterou vykonávají a také vzhledem k ostatním lidem ve společnosti. Je to velmi dobrá příležitost k získání přehledu o každém zaměstnanci a představuje základ pro efektivnější využití jeho profesní kvalifikace a potenciálu. Je možné se setkat s různými systémy hodnocení, jež se liší svými principy, postupy či pravidly, využitím různých kritérií hodnocení a různými metodami. Hodnocení pracovníků má dvě podoby – neformální a formální.

Existuje mnoho metod pro hodnocení pracovníků. Jsou metody, které se používají častěji i metody, které jsou pouze doprovodnými. Záleží pouze na samotné společnosti, kterou metodu si zvolí. Do základních metod hodnocení pracovníků spadají metody s obecným charakterem, tj. motivačně hodnotící pohovor, Management by Objectives (MbO) a Balanced Scorecard (BSC).

## **Charakteristika společnosti a její systém hodnocení**

Společnost XYZ byla založena v Evropě roku 1943. XYZ Group stanovuje strategii sortimentu, zajišťuje vývoj produktu, jeho distribuci až po maloobchodní prodej. Spadají pod ní vlastní obchodní a výrobní jednotky, distribuční centra a obchodní domy. Obchodní dům v Praze byl otevřen roku 2004 a celkově se jednalo o 204. obchodní dům společnosti XYZ.

Společnost XYZ používá pro hodnocení svých pracovníků hodnotící rozhovor. Pracovníci jsou hodnoceni vždy jednou ročně. Hodnotící rozhovor se používá ve všech odděleních a probíhá s přímým nadřízeným po skončení finančního období, což představuje konec měsíce srpna. Současně po půl roce od uskutečnění hodnotícího rozhovoru proběhne tzv. follow-up. Při hodnotícím rozhovoru se nejprve s pracovníkem řeší hodnocení výkonu. Jde o hodnocení cílů, rozvojového plánu a chování. Dále se při hodnocení výkonu zkoumá schopnost vést lidi. Na úplném konci se shrne celkové hodnocení, zaznamenají se silné stránky a také oblasti, jež je třeba dále rozvíjet.

## **Návaznost systému hodnocení na ostatní systémy**

Ve společnosti XYZ se činností získávání pracovníků zabývá HR Specialista. Nabídka pracovního místa je většinou zveřejněna několik dní a musí být dostupná jak externím uchazečům, tak i interním. První kolo pohovoru probíhá prostřednictvím Assessment centre. Druhé kolo probíhá formou pohovorů.

Praktický příklad znázorňuje kombinaci hodnocení a výběru pracovníků, kteří se ucházejí o pozici manažera v oblasti lidských zdrojů. Jedná se o výběr na vyšší funkci a uchazeče tvoří zaměstnanci, kteří ve společnosti již působí. Hodnotí se na základě pěti kritérií: spolehlivost, délka pracovního poměru a praxe. Preferovanými kritérii jsou schopnost komunikovat a přirozená autorita.

Společnost XYZ nabízí mnoho nástrojů a modelů, jež jsou potřebné pro zhodnocení potenciálu pracovníka a pomáhají jej rozvíjet. Společnost XYZ mezi nástroje pro rozvoj pracovníků řadí 360 stupňovou zpětnou vazbu, Predictive Index a Johariho okno.

## **Shrnutí výsledků a návrhy na zlepšení**

Za silnou stránku společnosti XYZ je považována práce s kompetenčními profily, jelikož jsou velmi dobře propracované. Silnou stránkou je také propojenost celého hodnocení s firemní kulturou, která souvisí s hodnocením pracovního chování. Systém hodnocení je velmi dobře provázán s dalšími personálními činnostmi.

Nejslabší stránkou je považovaná nedostačující znalost zásad hodnotícího rozhovoru vedoucích pracovníků a manažerů. Každý hodnotitel i hodnocený by mohl mít zásady správného vedení hodnotícího rozhovoru vždy u sebe, aby do nich mohl kdykoliv nahlédnout a připomenout si je. Hodnotící rozhovor je časově i administrativně náročný. Zlepšením a zároveň usnadněním by mohly být formuláře v elektronické podobě. Nemusely by se již tisknout, což by vedlo ke snížení nákladů a společnost by zbytečně neplýtvala přírodními zdroji.

## **Závěr**

Cílem bakalářské práce bylo zhodnotit, na jaké úrovni se v současné době nachází systém hodnocení pracovníků ve společnosti XYZ. Až na uvedené nedostatky je systém hodnocení velmi dobře propracovaný. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že pracovníci považují hodnocení za přínosné a jsou převážně spokojeni s celým procesem. Střední a top management se shodl na tom, že hodnocení není vnímáno jako formalita. Tuto skutečnost lze považovat za konkurenční výhodu společnosti. Společnost XYZ zřejmě nezažila období, kdy hodnocení pracovníků nefungovalo.

## **Seznam použitých zdrojů**

**HORALÍKOVÁ, Marie.** Personální řízení. Vyd. 5. Praha: ČZU, PEF, 2006, 260 s. ISBN 80-213-1585-7.

**HRONÍK, František.** Hodnocení pracovníků. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006, 126 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1458-2.

**PILAŘOVÁ, Irena.** Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 120 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2042-5.