

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Bakalářská práce**

**System hodnocení pracovníků**

**Božena Peroutková**

© 2015 ČZU v Praze

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Božena Peroutková

Podnikání a administrativa

Název práce

**Systém hodnocení pracovníků**

Název anglicky

**Staff Evaluation System**

---

### Cíle práce

Cílem bakalářské práce je zhodnocení současného stavu řešené problematiky (případně vlastní návrh systému výběru pracovníků) nebo návrh systému hodnocení pracovníků (měření výkonnosti a přínosnosti daných pracovníků) a na to navazující systém odměňování a povyšování.

### Metodika

Převážně teoretická část literární rešerše je založená na studiu, analýze a srovnání různých odborných dokumentů (primárních i sekundárních pramenů). Návrhová část práce je založena na empirickém výzkumu faktorů ovlivňující efektivitu pracovní výkonnosti.

## Doporučený rozsah práce

30 až 40 stran

## Klíčová slova

System, hodnocení, racionálnost, pracovní výkon, personální management, řízení

---

## Doporučené zdroje informací

- [1] Armstrong, M. Personální management. Praha: Grada, 1999. S.963. ISBN:80-7169-614-5
- [2] Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2002.S.856. ISBN: 80-247-0469-2
- [3] Kleibl, J. Řízení lidských zdrojů. Praha: 2001. S. 264. ISBN: 80-7179-389-2
- [4] Bělohávek, F. Řízení lidských zdrojů. Olomouc: 1994. S. 150. ISBN: 80-7067-447-4
- [5] Koubek, J. Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 2001. S. 367. ISBN: 80-7261-033-3
- [6] Zlámal, J. Horváth, M. Řízení lidských zdrojů. Olomouc: 2005. S. 171. ISBN: 80-244-1085-0
- [7] Hroník, F. Hodnocení pracovníků. Praha: Grada, 2006. S. 128. ISBN: 978-80-247-1458-5

---

## Předběžný termín obhajoby

2015/16 ZS – PEF

## Vedoucí práce

doc. Ing. Tomáš Macák, Ph.D.

## Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 4. 11. 2014

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 4. 11. 2014

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 22. 11. 2015

### Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Systém hodnocení pracovníků" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 30. listopadu 2015

---

## Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu práce panu doc. Ing. Tomáši Macákovi, Ph.D. za pomoc a cenné rady při zpracování této práce.

Poděkování bych také ráda věnovala Bc. Ondřeji Peroutkovi a Bc. Stanislavu Lorenzovi za podporu a Mgr. Elišce Novotné, Ph.D. za čas, který mi věnovala a především za poskytnutí potřebných informací a podkladů.

# Systém hodnocení pracovníků

---

## Staff Evaluation System

### **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

## **Summary**

The goal of this bachelor thesis is to analyze the employee evaluation system in selected company. The theoretical part deals with definition of the concept of employee evaluation, criteria and goals. The thesis also deals with methods of evaluation and relationship between employee evaluation and other HR tools and systems. The last part focuses on the implementation of evaluation system and organization of employee evaluation.

The application part deals with characteristics of selected company and analysis of the existing system of employee evaluation. Possible improvements are suggested based on the questionnaire outcomes. The thesis continues by creation of the practical example on the selection of the employee for a higher position. Based on the criteria: ability to communicate, reliability, experience, length of employment and natural authority, is selected using scoring method the employee, which best satisfies the requirements for working promotions.

**Keywords:** employee evaluation, evaluation interview, feedback, employee, evaluation methods employee, management, company

# Obsah

1. Úvod.....	10
2. Cíl a metodika práce .....	11
2.1 Cíl práce .....	11
2.2 Metodika práce .....	11
3. Teoretická východiska .....	13
3.1 Hodnocení pracovníků.....	13
3.1.1 Pojem hodnocení pracovníků.....	13
3.1.2 Důvody hodnocení pracovníků v organizaci .....	14
3.2 Systém hodnocení pracovníků .....	14
3.3 Cíle hodnocení pracovníků .....	17
3.4 Metody hodnocení pracovníků .....	19
3.4.1 Výběr metody .....	19
3.4.2 Klasifikace metod .....	19
3.4.3 Základní metody hodnocení pracovníků.....	19
3.4.4 Další metody hodnocení pracovníků .....	24
3.5 Kritéria hodnocení pracovníků .....	29
3.6 Propojení hodnocení s ostatními nástroji a systémy HR .....	31
3.6.1 Ziskávání a výběr pracovníků.....	32
3.6.2 Odměňování pracovníků.....	33
3.6.3 Rozvoj pracovníků.....	34
3.7 Zavádění systému hodnocení pracovníků.....	34
3.7.1 Úspěšná implementace .....	34
3.7.2 Příčiny neúspěšné implementace .....	35
3.7.3 Důsledky chybné implementace .....	36
3.8 Organizace hodnocení pracovníků.....	37
3.8.1 Hodnotitelé.....	38
3.8.2 Časování hodnocení.....	39
3.8.3 Problémy při hodnocení.....	40
3.8.4 Chyby v hodnocení .....	40
4. Aplikační část .....	42



4.1	Charakteristika společnosti XYZ.....	42
4.1.1	Historické mezníky společnosti XYZ.....	42
4.1.2	Představení obchodního domu v Praze.....	43
4.2.	Organizační struktura.....	43
4.2.1	Organizační struktura společnosti.....	43
4.2.2	Personální oddělení.....	43
4.2.3	Vývoj počtu zaměstnanců.....	44
4.3	Současný stav systému hodnocení.....	45
4.3.1	Přístup společnosti XYZ k hodnocení pracovníků.....	45
4.3.2	Cíle hodnocení ve společnosti XYZ.....	46
4.3.3	Kompetenční profil.....	47
4.4	Hodnotící rozhovor.....	47
4.4.1	Průběh hodnotícího rozhovoru.....	48
4.4.2	Rozvojový pohovor.....	51
4.5	Výsledky dotazníkového šetření v souvislosti se systémem hodnocení.....	52
4.6	Aplikace vybrané metody hodnocení.....	54
4.6.1	Bodovací metoda.....	55
4.6.2	Stanovení vah a výběr.....	56
4.7	Návaznost systému hodnocení na ostatní systémy.....	57
4.7.1	Získávání a výběr pracovníků.....	57
4.7.2	Rozvoj pracovníků.....	59
4.8	Shrnutí výsledků a návrhy na zlepšení.....	62
4.8.1	Zhodnocení systému hodnocení.....	62
4.8.2	Vyhodnocení praktického příkladu.....	64
4.8.3	Návrhy na zlepšení.....	64
5.	Závěr.....	66
6.	Seznam použité literatury.....	68
7.	Seznam obrázků, tabulek a grafů.....	70
8.	Přílohy.....	71

# 1. Úvod

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. Podstatou hodnocení je zjistit výsledek práce daného pracovníka, zhodnotit jeho výkon, chování a přístup k práci a následně jej porovnat s ostatními zaměstnanci. Tím nadřazený pracovník, jakožto osoba nejčastěji spojována s termínem hodnotitel, získá přehled o svých podřízených zaměstnancích a může tak lépe rozlišit schopnější od těch méně schopných. Pokud se ovšem použije špatného výběru kritérií či nevyhovující metody, hodnocení není efektivní a může vést k opačnému výsledku – tzn. ke snížení výkonu zaměstnance.

Pro hodnocení zaměstnanců se využívá mnoho metod či postupů. Metody – neboli způsoby, jakými jsou stanovena kritéria, mohou být odlišné a správná volba závisí především na velikosti organizace, sektoru či oboru, ve kterém podniká. Mezi často používané metody patří metoda MBO (Management by Objectives) či 360° zpětná vazba. Při využití jakékoliv metody by měl vedoucí zaměstnanec hodnotit bezchybně, aby výsledek byl co nejpřesnější.

V dnešní době se personální řízení neobejde bez pravidelného a systematického hodnocení zaměstnanců, které má podobu hodnocení výkonu, hodnocení kompetencí a mimořádného hodnocení. Na tento proces dále navazuje motivace, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Při správném využití dat, získaných při hodnocení zaměstnance, se může zlepšit celkový výkon podniku. Zaměstnanec je přeřazen na pracovní pozici, která mu lépe vyhovuje, nebo je znovu proškolen. Tyto úkony se tak pozitivně projeví v rámci celé organizace.

## **2. Cíl a metodika práce**

### **2.1 Cíl práce**

Hlavním cílem bakalářské práce je zhodnocení současného stavu systému hodnocení pracovníků ve vybrané společnosti, případně navržení možné změny. Pro tuto charakteristiku byla vybrána společnost, jež nechtěla být jmenována. Proto je uvedena pod názvem XYZ.

Mezi dílčí cíle práce patří zpracování teoretických východisek na základě studia odborné literatury a charakteristika vybrané společnosti. Dále zahrnují realizaci dotazníkového šetření, aplikaci vybrané metody na praktickém příkladu a zhodnocení návaznosti systému hodnocení na ostatní systémy HR.

### **2.2 Metodika práce**

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a aplikační. Teoretická východiska jsou zpracována na základě studia odborné literatury, která přispěla k získání základních znalostí o systému hodnocení pracovníků a ostatních systémech, jež s hodnocením úzce souvisí. V teoretické části práce jsou popsány vybrané metody hodnocení pracovníků, výběr kritérií, cíle a návaznost systému hodnocení s ostatními systémy HR. Dále se 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. Dotazníkové šetření probíhalo v období od 14. 9. 2015 do 18. 9. 2015. Celkem bylo osloveno 97 zaměstnanců ze tří skupin - řadových pracovníků, vedoucích pracovníků (střední a wider management) a top managementu. Návratnost ani u jedné skupiny nebyla 100 %, vyplněný dotazník vrátilo celkem 78 respondentů. Vedoucí pracovníci a top management dostali totožný dotazník, řadoví pracovníci měli až na 4 otázky dotazník odlišný. Dotazník měl pouze uzavřené otázky, u jedné otázky mohli pracovníci svůj výběr odůvodnit.

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.

## 3. Teoretická východiska

### 3.1 Hodnocení pracovníků

#### 3.1.1 Pojem hodnocení pracovníků

Pojem hodnocení pracovníků je dle odborné literatury zastaralý, tudíž se lze setkat s „modernějším pojetím“, s tzv. řízením výkonnosti, které nahrazuje pojem hodnocení pracovníků. Pojem řízení výkonnosti je širší než hodnocení pracovníků. Do výkonnosti patří např. motivační soutěže. Hodnocení pracovníků a řízení výkonnosti pracovníků jsou různé personální činnosti, které patří do řízení lidských zdrojů (současné personalistiky) a provádí je manažeři, nikoli pouze personalisté či HR specialisté (Hroník, 2006).

Podle Horalíkové (2006) je hodnocení pracovníků jedna z nesložitějších a nejcitlivějších personálních činností. 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.

Hodnocení pracovníků je dle Koubka (2007) personální činnost, která se zabývá:

- zjišťováním toho, jak pracovník svou práci vykonává, jak plní požadavky svého pracovního místa nebo své role, jaká je jeho pracovní morálka a jaké jsou jeho vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům a dalším osobám, s nimiž přichází do styku v souvislosti s prací,
- sdělováním a projednáváním výsledků zjišťování jednotlivým pracovníkům,
- hledáním cest, které vedou ke zlepšení pracovního výkonu a realizaci opatření, která tomu mají napomoci.

Je důležité si uvědomit, že hodnocení pracovníků není totéž jako hodnocení práce. *„Hodnocení práce je systematické určování hodnoty a rozměru každé práce či pracovní funkce (místa) ve vztahu k jiným pracím či pracovním funkcím (místům) v organizaci“* (Koubek, 2010, s. 292).

### 3.1.2 Důvody hodnocení pracovníků v organizaci

Podle Hroníka (2006) existují tři základní důvody, proč v organizaci provádět hodnocení. Jsou jimi:

- **změna či posílení organizační kultury a komunikace strategie** – kompetenční model a hodnocení pracovníků jsou ideálními nástroji pro změnu firemní kultury a pro komunikaci toho, jaký má firma záměr a priority,
- **sladování zájmů všech zúčastněných** – každá funkční organizace má stanoveny určité strategické cíle a strategii, jak se k těmto cílům dostat. Ovšem pracovníci mají také své zájmy a právě hodnocení je nástroj, který je schopen sladit zájmy jak vlastníků, manažerů, tak i podřízených,
- **zvýšení výkonnosti** – hodnocení, jež se nezaměřuje na zvýšení výkonnosti, jen zbytečně zatěžuje administrativu.

## 3.2 Systém hodnocení pracovníků

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 (Pilařová, 2008).

### Neformální hodnocení pracovníků

Neformální hodnocení nemá předem stanovené postupy, kritéria ani metody hodnocení (Pilařová, 2008). Jedná se o průběžné hodnocení pracovníka jeho nadřízeným během vykonávání práce. Má příležitostní charakter a je určeno spíše situací daného okamžiku a pocitem hodnotícího než jistotou výsledku práce či chování pracovníka. Neformální hodnocení se většinou nezaznamenává a jen zřídka má vliv na personální rozhodnutí. Avšak velmi se podílí na usměrňování práce pracovníka, povzbuzování a oceňování jeho dobře odvedené práce (Koubek, 2007).

### Formální hodnocení pracovníků

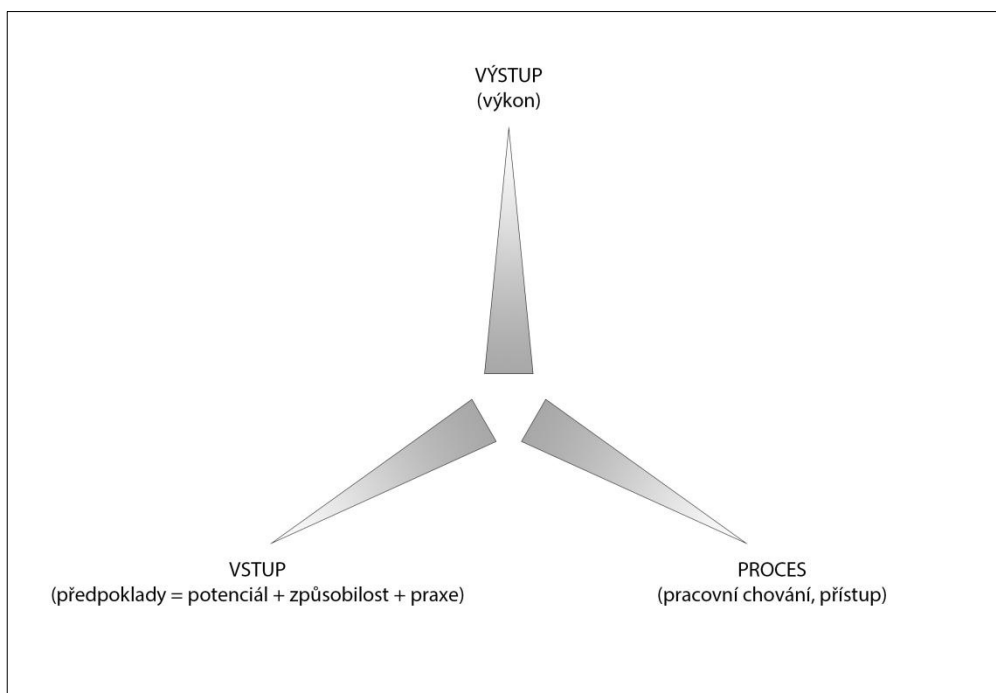
Formální hodnocení probíhá buď v pravidelných periodách, například 1x měsíčně, 1x ročně atd., nebo za okolností, které jsou předem stanoveny. Tj. v případě, že pracovník je přeřazen na jiné pracovní místo, při vychýlení výkonnosti pracovníka či v situacích, kdy zákazník není spokojen (Pilařová, 2008).

Podle Koubka (2007) je formální hodnocení racionálnější a standardizované. Je charakteristické svým plánováním a systematickostí. Z formálního hodnocení se získávají dokumenty, které se stanou součástí osobních materiálů pracovníků a dále se využijí pro další personální činnosti ať už u jednotlivce, či skupin pracovníků. Lze se také setkat s tzv. příležitostným hodnocením, které je vyvolané okamžitou potřebou sepsat pracovní posudek u zaměstnance, se kterým byl ukončen pracovní poměr.

Výhody pravidelného formálního hodnocení pracovníků dle Koubka (2007) spočívají v tom, že:

- poznává a hodnotí pracovníky komplexněji, z hlediska jejich znalostí, dovedností a kvalit potřebných k dobře vykonané práci,
- lépe rozeznává, oceňuje a rozvíjí silné stránky pracovníka,
- lépe rozeznává slabé stránky pracovníka a umožňuje jejich efektivnější odstraňování,
- umožňuje lépe rozpoznat potřebu vzdělávání a rozvojový potenciál pracovníka,
- umožňuje dopředu rozpoznat možné stížnosti a disciplinární problémy,
- vytrvale orientuje pozornost pracovníka na výkon, vyvíjí na něj větší tlak,
- lépe přispívá ke zvyšování pracovní morálky v organizaci.

Formální nebo také systematické hodnocení má tři základní podoby. Dle Pilařové (2008) se jedná o hodnocení kompetencí, hodnocení výkonů a mimořádné hodnocení. Hroník (2006) uvádí 3 oblasti: výstup, vstup a proces, viz obrázek č. 1. Aby hodnocení bylo efektivní, musí být zaměřeno na všechny oblasti. Existují však i systémy, které jsou zaměřeny jen na 2 oblasti.



**Obrázek 1: Tři oblasti hodnocení**

**Zdroj:** Hroník, 2006

- **Hodnocení výkonu (výstupy)** se zabývá hodnocením množství a kvality odvedené práce v krátkých časových intervalech, většinou 1x za měsíc či 1x za tři měsíce. Má vliv na pohyblivou složku platu, do které patří prémie a bonusy. Kritéria hodnocení výkonu se liší v závislosti na typu pracovní pozice. U projektových manažerů to je dodržování termínů a rozpočtů zakázek, u administrativních pracovníků jsou kritéria počet zpracovaných faktur nebo žádostí a počet chyb a například u obchodníků jsou jako kritéria obrat a počet nově získaných zákazníků (Pilařová, 2008). Rozlišují se dva typy hodnocení výstupu – přímé a nepřímé. U přímého hodnocení se jedná o výkon či výsledek, který je možné číselně vyjádřit. Patří sem například obrat, chybovost nebo počet obchodních schůzek. U nepřímého hodnocení se využívá stupnice, na které se odhaduje hodnota výstupu. Rozmezí může být různorodé, například od 0 do 5, od 1 do 10 apod. (Hroník, 2006).
- **Hodnocení kompetencí (vstupy)** se zabývá hodnocením vlastností, dovedností, schopností, znalostí a postojů pracovníka. Provádí se v delších časových intervalech, zpravidla 1x ročně. Ovlivňuje pevnou složku platu (Pilařová, 2008). S pojmem kompetence jako první přišel Boyatzis roku 1982, který jej definoval jako schopnost člověka chovat se způsobem, který odpovídá požadavkům práce



v parametrech daných prostředím organizace, a tak přinášet žádoucí výsledky (Wagnerová, 2005).

- **Mimořádné hodnocení (proces)** se provádí například při přeřazení pracovníka na jinou pracovní pozici. Hodnotí se přístup pracovníka k jednotlivým zadáním či úkolům. Jednoduše řečeno, hodnotí se to, jak se pracovník chová při práci (Pilařová 2008; Hroník, 2006).

### 3.3 Cíle hodnocení pracovníků

Cíle hodnocení jsou různé, záleží na charakteru a cílech samotné organizace. Hodnocení pracovníků se může zabývat několika cíli najednou, avšak není možné se zaměřit na všechny a zároveň rovnoměrně. Pro organizaci jsou zásadní strategické cíle hodnocení pracovníků. Dle Palána (2002, s. 73) „*strategickým cílem hodnocení je navodit pozitivní změny v motivaci pracovníků ve smyslu jejich vyššího ztotožnění se se zájmy a cíli podniku. Realizace tohoto cíle hodnocení přináší vyšší loajalitu pracovníků, vyšší výkon s konečným vyústěním ve vyšší produktivitu práce.*“

Nejdůležitějšími cíli hodnocení pracovníků dle Hroníka (2006) jsou:

- monitorovat výkon v minulosti vzhledem k dohodnutým normám,
- pomáhat při rozhodování v oblasti odměňování,
- identifikovat potenciál pracovníka,
- poskytnout pracovníkovi zpětnou vazbu o tom, jak si v práci vede,
- identifikovat potřeby v oblasti rozvoje,
- poskytnout pracovníkovi možnost projednat své ambice se svým nadřízeným,
- zlepšovat výkon v budoucnosti (stanovit cíle a postupy, jak jich dosáhnout).

Obecně lze cíle pracovního hodnocení rozdělit dle tří funkcí – poznávací, motivační a personální.

Na základě **poznávací funkce** je možné snadno analyzovat určité činnosti v podniku podřízených pracovníků. Lze si také ověřit, zda postupy a konečná rozhodnutí byly vhodně zvoleny. **Funkce motivační** spočívá v možnosti podřízených pracovníků porovnávat vlastní pracovní postoje a nasazení s hodnocením nadřízeného. Nadřízený pracovník se ve většině případů s podřízeným setkává tváří v tvář, kdy dochází ke konfrontaci sdělených

názorů. U **funkce personální** se posuzuje přístup vedoucího pracovníka k práci s lidmi a schopnost využít hodnotící poznatky pro řízení (Wagnerová, 2005). Do personální funkce se řadí:

*Zlepšování pracovního výkonu* – díky zpětné vazbě mohou hodnocení zaměstnanec, vedoucí – hodnotitel a další personální úseky zasahovat do pracovního výkonu a pozitivně jej ovlivňovat – zlepšovat (Wagnerová, 2005).

*Rozhodování o pracovním zařazení* – na základě pracovního hodnocení lze rozhodnout, zda pracovník zůstane na stejné pozici či nikoli. Výsledek hodnocení může vést k povýšení či přeřazení na nižší pozici. Pokud jsou v hodnocení zjištěny závažné nedostatky, mohou se stát podnětem k rozvázání pracovního poměru v souladu se Zákoníkem práce (Wagnerová, 2005).

*Potřeba odborného školení a přípravy* – z hodnocení pracovníků můžeme získat informace o nedostatečných znalostech, zkušenostech či dovednostech v různých oblastech. V případě, že hodnocení pracovník byl na základě výsledků shledán jako vyhovující pro případný postup, je pro organizaci výhodné zařadit jej do tréninkového programu. Tento program daného pracovníka připraví na potenciální pozici (Wagnerová, 2005).

*Stanovení odměny* – ve většině organizací je pracovní hodnocení podkladem pro různé platové změny nebo slouží ke stanovení případných prémie či jiných zaměstnaneckých odměn. V USA se jedná o nejčastější účel pracovního hodnocení (Wagnerová, 2005).

*Mentální hygiena* – pracovní hodnocení, které je provedeno řádně, vede k určité duševní očištění. Podřízený – hodnocený a jeho nadřízený – hodnotitel si vyříkají danou situaci (Wagnerová, 2005).

Pracovní hodnocení by mělo plnit nejen výše uvedené, ale i další cíle. Těmi jsou například opětovné připomenutí pracovníkovi, jaké požadavky ohledně jeho výkonu a pracovního chování jsou na něj kladeny, stanovit cíle pro další rozvoj v oblasti vzdělání či motivovat pracovníka k podání co nejlepšího výkonu převážně tam, kde není jeho výkon uspokojivý (Wagnerová, 2005).

### 3.4 Metody hodnocení pracovníků

Pokud má organizace již vyřešené otázky „co“ a „proč“ chce hodnotit, zbývá ještě jedna otázka, a tou je „jak“ hodnotit. Tím je myšleno, jakou metodu při hodnocení pracovníků vybrat, jaká metoda je pro organizaci nejvhodnější (Pilařová, 2008).

#### 3.4.1 Výběr metody

Je mnoho metod hodnocení pracovníků. Některé z nich jsou univerzální, jiné jsou spíše pro dělnické či nedělnické kategorie pracovníků (Koubek, 2007). Podle Hroníka (2006) je možné zvolit:

- **minimální variantu**, kde je zapotřebí, aby hodnocení pokrývalo alespoň výstup a zabývalo se jak minulostí, tak budoucností,
- **opakování metod**, kdy metody hodnocení mohou být v každém hodnotícím cyklu různé, některé se mohou více opakovat, jiné se mohou objevit jen zřídka,
- **metody umožňující účast více hodnotitelů**, kdy během jednoho hodnotícího cyklu je vhodné zařadit takové metody hodnocení, ve kterých je povolena účast dalších hodnotitelů.

#### 3.4.2 Klasifikace metod

Podle Wagnerové (2005) je obecná klasifikace metod následující:

- **měření vlastností** – zda je hodnocený spolehlivý, pracovitý, iniciativní či kreativní,
- **měření chování** – jaké chování je v rámci pracovní činnosti vhodné a nevhodné,
- **měření výsledků**.

Hroník (2006) rozlišuje metody hodnocení dle času do tří skupin:

- **metody zaměřené na minulost** – na to, co se již stalo,
- **metody zaměřené na přítomnost** – ohodnocení aktuální situace,
- **metody zaměřené na budoucnost** – co se může stát.

#### 3.4.3 Základní metody hodnocení pracovníků

Do základních metod hodnocení pracovníků spadají metody s obecným charakterem. Podle Hroníka (2006) do základních metod patří motivačně hodnotící pohovor,

Management by Objectives (MbO) a Balanced Scorecard (BSC). Uplatnění MbO a BSC je zejména při hodnocení výstupů.

### **Motivačně hodnotící pohovor**

Motivačně hodnotící pohovor je součástí téměř každého hodnotícího systému. Skládá se ze dvou částí. První část je zaměřena na sebehodnocení pracovníka. Organizace se dotazuje pracovníka na jeho silné a slabé stránky, největší úspěchy i neúspěchy. Dále se otázky týkají budoucnosti v rámci 1 – 3 let a nakonec samotné organizace. Druhou částí je hodnocení pracovníka nadřízeným. V žádném případě se nejedná o zkoušení hodnocených. S otázkami je pracovník i hodnotitel seznámen jeden až dva týdny dopředu, tudíž mají dostatek času, aby se mohli připravit. Výhodou této metody je pokrytí všech oblastí a celé časové osy (Hroník, 2006). Hodnotitelé i hodnocení jsou v mnoha organizacích školeni, aby byli schopní přijímat a sdělovat kritiku, aktivně naslouchat, řešit konflikty i argumentovat (Pilařová, 2008).

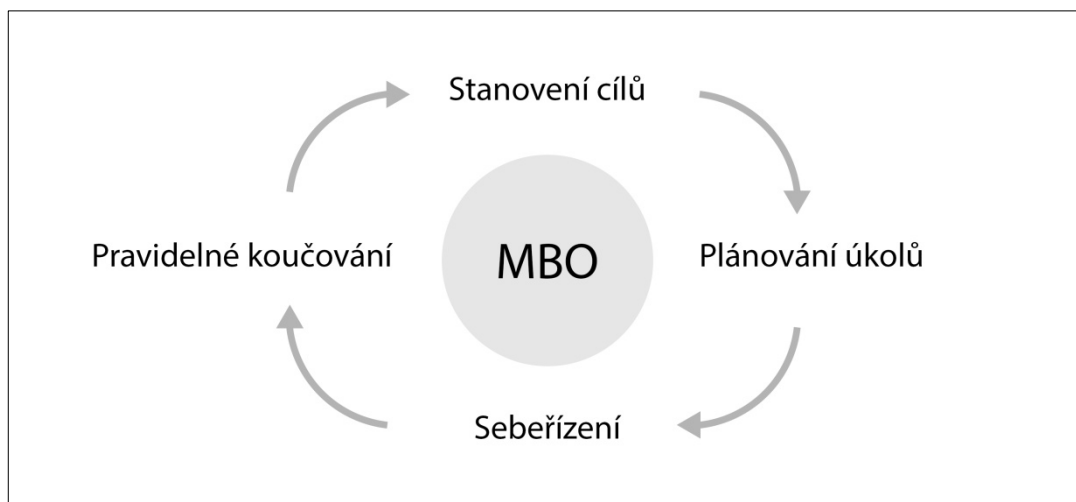
### **Management by Objectives (MBO)**

Management by Objectives, neboli řízení podle cílů je metoda, která se zaměřuje na budoucnost. MBO sice pokrývá všechny oblasti hodnocení, avšak nejvíce se používá v oblasti výstupu. Lze se setkat s různým pojmenováním této metody. Hroník (2006) uvádí další synonyma, která jsou možná dohledat. Jsou jimi řízení podle výsledků (Management by Results – MBR) a plánování a kontrola práce (Work planning and review – WPR). Pro úspěšnost metody je zapotřebí splnit určité podmínky. Koubek (2010) uvádí následující:

- cíle musí být kvantifikovatelné a měřitelné,
- cíle, jež nejsou měřitelné či alespoň ověřitelné, by měly být vynechány,
- cíle by měly být dosažitelné,
- cíle by měly být podnětné, měly by zaujmout,
- cíle by měly být formulovány písemně, jasně, stručně a jednoznačně,
- při stanovování cílů a zpracování plánů by měl být ponechán prostor pro součinnost pracovníků,
- cíle a plán postupu musí sloužit jako základna pro pravidelné rozhovory o pracovním výkonu mezi nadřízeným a podřízeným pracovníkem.

Podle Hroníka (2006) obsahuje MBO tyto základní prvky:

- stanovení cílů,
- plánování akcí, úkolů,
- sebeřízení.
- průběžná pravidelná kontrola, resp. koučování.



**Obrázek 2: Model procesu MBO**

**Zdroj:** Hroník, 2006

*Stanovení cílů* – z časového hlediska existují cíle krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé. Na začátku procesu u metody MBO se definují dlouhodobé cíle, které se postupně dostávají přes cíle organizace, cíle menších organizačních jednotek až k cílům individuálním. Pro metodu MBO je charakteristická měřitelnost cílů, na kterou je kladen velký důraz. Znamé jsou také chytré cíle (SMART) a hloupé cíle (DUMB), které jsou znázorněny v tabulce 1 (Hroník, 2006).

### Tabulka 1: Chytré cíle

Zdroj: Hroník, 2006

SMART = chytré cíle		
<b>S</b>	specific / stretching	specifické
<b>M</b>	measurable	měřitelné
<b>A</b>	achievable	akceptovatelné
<b>R</b>	relevant	realistické (relevantní)
<b>T</b>	time-framed	termínované

Jednotlivá písmena v tabulce 1 charakterizují znaky dílčích cílů. Koubek (2010) je popisuje následovně:

S = cíle konkrétní a nenáročné, jsou jasné, jednoznačné a srozumitelné

M = cíle měřitelné, vyjádřené v množství, kvalitě, čase či penězích

A = cíle podnětné a náročné, avšak dosažitelné pro schopného a motivovaného jedince

R = cíle relevantní, které odpovídají cílům organizace

T = cíle časově určené, neboli termínované, musí být zřejmé, kdy mají být dosaženy

### Tabulka 2: Hloupé cíle

Zdroj: Hroník, 2006

DUMB = hloupé cíle		
<b>D</b>	defective	defektní, nedokonalé
<b>U</b>	unrealistic	nerealistické
<b>M</b>	misdirected	nesprávně zaměřené
<b>B</b>	bureaucratic	byrokratické

*Plánování akcí, úkolů* – je třeba si upřesnit, jak (jakým způsobem) bude jednotlivých cílů dosaženo (Hroník, 2006).

*Sebeřízení* – kvalitní motivace a znalost MBO jsou předpokladem pro úspěch metody MBO (Hroník, 2006).

*Průběžná pravidelná kontrola, resp. koučování* – u metody MBO je zapotřebí pravidelně kontrolovat plnění daných úkolů a cílů. Je ovšem důležité poskytnout pracovníkům zpětnou vazbu a dále je sledovat či s nimi plnění úkolů a cílů konzultovat.

### **Balanced scorecard (BSC)**

Balanced scorecard představuje nástroj pro měření výkonnosti podniku. Ovšem lze se setkat i s termínem nástroj strategického řízení. Základem BSC je tedy strategie podniku. Ta určuje směr a cíle, kterých má být dosaženo. Po stanovení obecných cílů jsou odvozeny dílčí cíle a následně jsou stanoveny ukazatele, od kterých se odvíjí například i finanční ohodnocení pracovníků (Kaplan; Norton, 2006).



**Obrázek 3: Balanced scorecard**

**Zdroj:** vlastní zpracování

BSC se zaměřuje na celkem čtyři oblasti, které jsou znázorněny na obrázku 3. První oblastí jsou finance a finanční ukazatele. Druhou oblastí jsou interní obchodní procesy. Zde je kladen důraz na to, aby interní procesy byly co nejefektivnější a nejrychlejší. Třetí oblastí jsou zákazníci a poslední oblastí je učení a růst. Učení a růst má největší vliv na

budoucnost podniku. Počet sledovaných oblastí nemusí vždy odpovídat čtyřem, lze je snížit či rozšířit, jak uvádí Kaplan a Norton (2006).

Výše uvedená metoda by se měla používat pouze v případě, že podnik umí správně nastavit jednotlivé ukazatele, dokáže je bezchybně a jednoznačně měřit a umí zavedení BSC svým pracovníkům odůvodnit. Ovšem nejdůležitější podmínkou pro použití metody BSC je skutečnost, že podnik má strategii, umí plánovat a je schopný dostatečné sebereflexe a rychlé tvorby změn (Kaplan; Norton, 2006).

### **3.4.4 Další metody hodnocení pracovníků**

Mimo základní metody hodnocení pracovníků se lze setkat i s dalšími metodami, které Hroník (2006) nazývá doprovodnými. Jak je z názvu patrné, doprovodné metody pouze doplňují výše uvedené základní metody (Motivačně hodnotící pohovor, MBO a BSC). Na základě doprovodných metod není možné sestavit hodnocení pracovníků. I přesto jsou však pro podnik důležité, neboť základní metody nejsou úplné a právě pomocí doprovodných metod je možné docílit kompletního systému hodnocení pracovníků.

#### **Metody zařazování**

Tato metoda poskytuje seznam hodnocených pracovníků, kteří jsou seřazeny dle určitého kritéria od nejlepšího po nejhoršího, například podle počtu prodaných výrobků, podle počtu sjednaných schůzek apod. Nejlepší pracovník jednoho oddělení nemá většinou stejné kompetence jako nejlepší pracovník jiného oddělení, tudíž výkony obou pracovníků musí být ohodnoceny dle různých kritérií. Metoda zařazování se nejlépe uplatní v méně početné pracovní skupině, kde je maximálně 15 osob. V případě vyššího počtu osob lze vytvořit podskupiny, například podskupina vynikajících pracovníků, průměrných pracovníků či podprůměrných pracovníků (Pilařová, 2008).

#### **Metoda klíčové události**

Metoda je založena na pozorování a zaznamenávání jedné pozitivní a jedné negativní události během určité doby. Doba je většinou stanovena na 14 dní až jeden měsíc. Aby byla metoda efektivní a bylo možné zápisu rozumět i po delším čase, je nutné popsat danou událost rozsáhle a co nejpřesněji. Výhodou této metody je její krátká časová a administrativní náročnost a také spojení neformálního hodnocení s formálním. Metodu



klíčové události lze dále využít jako podklad pro rozvoj zaměstnanců (Hroník, 2006). Ovšem metoda má i své nevýhody. Koubek (2010) popisuje jako nevýhodu pravidelné pořizování záznamu, které může po delší době hodnotitele nudit. Také pojem klíčová událost či kritický případ může být chápán různými způsoby.

### **Párové srovnávání**

U této metody se srovnává výkon či kompetence hodnoceného pracovníka s výkony či kompetencemi ostatních pracovníků z určité pracovní skupiny. Lepší z dvojice pracovníků dostane jeden bod a součtem bodů ve všech srovnáních vznikne pořadí (Pilařová, 2008). Pracovník, který získá největší počet, je považován za nejlepšího a naopak pracovník s nejmenším počtem je považován za nejhoršího. Tato metoda není vhodná pro větší počet pracovníků (Kocianová, 2010).

### **Hodnotící škály**

Hodnotící škály jsou nejčastěji využívanou metodou. Hodnotí se jednotlivá kritéria práce, jako je chování, samostatnost, množství a kvalita práce, vztahy aj. Výhoda této metody spočívá zejména v jednoduchosti a časové nenáročnosti. Je velmi důležité, aby hodnotící škály byly dále doplněny hodnotícím rozhovorem a neskončily ve špatných rukou (například u nezkušeného hodnotitele). Lze se setkat s hodnotícími škálami, které obsahují následující metodologické chyby:

- jednotlivé stupně jsou nejasně slovně popsány,
- jednotlivé stupně se vzájemně překrývají,
- použité slovní formulace, které označují jednotlivé stupně, nejsou aplikovatelné v praxi podniku,
- je zvolen nevhodný počet stupňů,
- je zvolen nevhodný počet hodnocených položek (Pilařová, 2008).

Existují tři základní typy hodnotících škál:

- numerické,
- grafické,
- slovní.

*Numerické (číselné) škály* – hodnoceního pracovníka je možné sledovat pomocí číselných hodnot v dimenzi „nejlepší – nejhorší“ či „vždy – nikdy“. Číselná hodnota je ve většině případů slovně popsána. Příkladem numerické škály je všem známá školní klasifikace. Je vhodné zvolit „smysluplný“ počet stupňů, nejčastěji se volí 2 až 10 stupňů. Důležité je také rozlišovat lichý a sudý počet. U lichého počtu stupňů mohou být krajní možnosti zcela vynechány, kdy se jedná o tzv. chybu centrální tendence. Sudý počet stupňů neobsahuje střední hodnotu, tudíž se hodnotitel musí přiklonit buď ke kladnému či zápornému hodnocení. Číselná hodnota 1 může být chápána jako nejhorší i jako nejlepší. Podstatné je používat jednu variantu stejným způsobem pro celé hodnocení. Lze říci, že nezáleží na zvoleném počtu stupňů, ale především na kvalitě proškolení hodnotitelů (Pilařová, 2008).

*Grafické škály* – pomocí grafických škál lze hodnotit jemnější rozdíly mezi pracovníky na základě kontinuální linie, např. od nuly do sta procent (Pilařová, 2008). Hodnocení u každého kritéria se vyznačuje na přímkách. Souhrnné hodnocení je poté vyjádřeno křivkou, která spojuje body na jednotlivých přímkách. Z této křivky lze snadno vyčíst silné a slabé stránky pracovního výkonu daného zaměstnance (Koubek, 2010).

*Slovní škály* – slovní stupně hodnocení se podle Stýbla (2008) vyjadřují pomocí přídavných jmen (například výborný, velmi dobrý, vyhovující či nevyhovující) nebo stručnou charakteristikou určité situace (např. ochota spolupráce, plnění úkolů apod.). Hodnotící škály se slovním popisem podrobně popisují dílčí stupně a lépe definují rozdílnost mezi nimi. Lze je využít pro hodnocení výkonu i kompetencí (Pilařová, 2008).

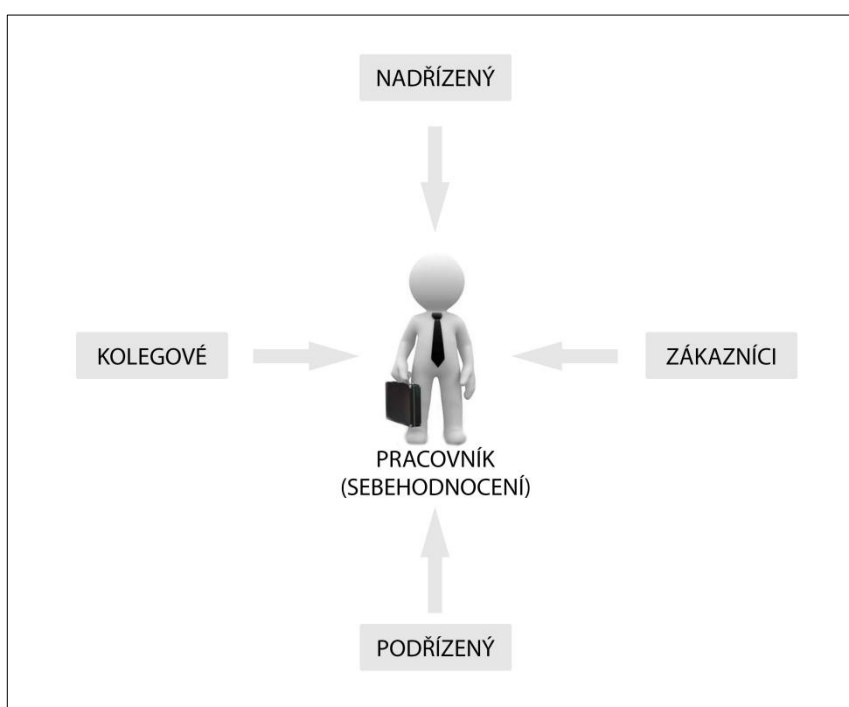
Výše uvedené stupnice je možné různě kombinovat. Například stupně číselně označit a přidat k nim detailnější popis apod. Jako jiné metody, i tato metoda má své nevýhody. Hodnotitelé nemusí slovnímu popisu porozumět, vybraná kritéria nejsou vhodná pro posouzení pracovníka nebo chybí kritéria, která mají velký význam (Koubek, 2010).

### **360° zpětná vazba**

Ward (1995) definoval tuto metodu jako „*systematické shromáždování údajů o pracovním výkonu jedince nebo skupiny, získaných z řady zdrojů, hodnotících tento pracovní výkon, na něž navazuje poskytování zpětné vazby*“ (Armstrong, 2007, s. 433).

Třistašedesátistupňová zpětná vazba se nazývá též jako vícezdrojové hodnocení. Informace o pracovním výkonu hodnoceného pracovníka lze získat od přímého nadřízeného, přímých podřízených, od kolegů a od interních zákazníků. V případě získání údajů o pracovním výkonu od dalších skupin hodnotitelů, například od externích zákazníků, dodavatelů či klientů, se jedná o tzv. pětsetčtyřicetistupňovou zpětnou vazbu. Existuje též stoosmdesátistupňová zpětná vazba, kdy podřízení poskytují zpětnou vazbu svým nadřízeným (Armstrong, 2007).

Dalším hodnotitelem, jak uvádí Hroník (2006), může být tzv. „žolík“. Osoba, kterou vybral sám hodnocený pracovník. Zpravidla se jedná o člověka, který hodnoceného zná „jinak“, než pracovníci podniku (např. manželka, bývalý kolega, spoluhráč apod.). Při třistašedesátistupňové zpětné vazbě se využívá také sebehodnocení.



**Obrázek 4: 360° zpětná vazba**

**Zdroj:** vlastní zpracování

Výsledky této metody slouží jako podklad pro hodnotící rozhovor a k vytvoření plánu rozvoje. Ačkoliv je třistašedesátistupňová zpětná vazba velmi účinným nástrojem k hodnocení, není vhodná do všech organizací. Záleží na připravenosti otevřeně komunikovat, což má souvislost s úrovní a kvalitou firemní kultury. Důležité je zachování

anonymity jednotlivých hodnotitelů a důkladně připravit pracovníky na implementaci metody (Pilařová, 2008).

### **Psychologické testy a dotazníky**

Na základě psychologických testů získává hodnotitel přehled o vlastnostech, schopnostech, postojích a hodnotách hodnoceného pracovníka. Psychologické testy provádí psychologové. Probíhají buď individuálně či skupinově. Lze je kombinovat s rozhovorem a pozorováním, případně je možné testování začlenit do jiných metod. Psychologické testy i dotazníky najdou svá uplatnění při výběru zaměstnanců nebo pro účely rozvoje (Pilařová, 2008).

V případě dotazníku se zaškrťávají správné odpovědi u jasně formulovaných otázek. Dotazník je dále analyzován a je využit pro zpracování hodnocení (Stýblo, 2008). Odpovědi ve většině případů zpracovává odborník z personálního útvaru. Dotazník, zvaný též checklist, je časově dost náročný, jelikož každá skupina pracovních míst musí mít odlišný formulář a specifické formulace. Je proto velmi důležitá důkladná příprava (Koubek, 2010).

### **Assessment centre (AC)**

Assessment centre je komplexní metoda, která se využívá k hodnocení jednotlivých osob či skupin. Jedná se o jednodenní, v některém případě i vícedenní program, který má za úkol posoudit pracovní způsobilost. Hodnocení je prováděno speciálně vyškolenými interními (přímý nadřízený, kolega, podřízený, vedoucí organizační jednotky, specialista pro danou oblast) a externími (psycholog, specialista z oblasti řízení lidských zdrojů, specialista pro určitou odbornou oblast) hodnotiteli.

Cílem AC je vybrat takového uchazeče, který je pro danou pozici nejvhodnější. Nevybírání se pouze nejlepší uchazeč z určité skupiny. AC lze použít i při snižování počtu zaměstnanců. V takovém případě se hodnotitelé zaměřují na pracovníky, se kterými již dále nechtějí spolupracovat. AC probíhá obvykle v interiéru, kde počet hodnotitelů je mezi 3-6 a počet hodnocených mezi 1-10. Poměr hodnocených ku hodnotiteli nesmí být vyšší než 2:1. AC je náročný jak časově, tak organizačně i finančně (Pilařová, 2008; Kocianová, 2010).

Podobnou metodou je Development centre (DC). Přípravu, realizaci a vyhodnocení mají téměř totožnou. Avšak AC se používá při výběru, zatímco DC se zaměřuje na silné a slabé stránky účastněných osob a na jejich rozvoj (Kocianová, 2010).

### **Mystery shopping**

Mystery shopping je podobná metoda jako pozorování. Spočívá v anonymitě pozorovatele (hodnotitele), který se chová stejně jako ostatní zákazníci. Zpětná vazba nepřichází okamžitě, je nutné ji nejprve zpracovat. S touto metodou se lze setkat například ve fast foodu či v hypermarketu, zkrátka tam, kde hodnocený pracovník je ve styku se zákazníkem. Obvykle ji provádí externí pracovníci, aby nedošlo k odhalení utajení. Hodnocený pracovník se chová k hodnotiteli stejně jako k běžnému zákazníkovi, což je určitá výhoda této metody (Hroník 2006).

### **Behaviorally Anchored Rating Scales (BARS)**

BARS je metoda, která hodnotí chování pracovníka, jež je vyžadované k úspěšnému vykonání práce. Metoda BARS je podobná checklistu nebo hodnotícím škálám. Zaměřuje se však především na přístup k práci, dodržování daných postupů a na pracovní chování, než na výsledky. Správné pracovní chování vede k efektivnímu vykonávání práce (Koubek, 2010).

## **3.5 Kritéria hodnocení pracovníků**

Kritérium je ukazatel výkonu nebo výkonnosti, podle kterého lze hodnotit úspěšnost či neúspěšnost jednotlivého pracovníka. Kritéria je nutné vybírat v souvislosti se strategií organizace a jejími hodnotami. Špatný výběr kritérií má negativní vliv na výkon pracovníka a jeho chování, což může ohrozit ekonomické výsledky organizace (Pilařová, 2008).

Kritéria musí odpovídat dané práci či povaze práce na určitém pracovním místě. Je zcela zbytečné hodnotit schopnosti pracovníka, které k výkonu své práce nijak nevyužije. Ovšem samotné stanovení kritérií není dostačující pro ohodnocení pracovníka a jeho pracovního výkonu. Důležité je jasně a písemně definovat, jaký výkon je přijatelný a jaký nikoliv, například stanovením normy výkonu či určité úrovně (Koubek, 2007).

Koubek (2007) uvádí následující kritéria, jakožto nejvíce používaná:

- **výsledky práce** – kvalita a množství práce, úrazovost, spokojenost zákazníků a množství reklamací,
- **pracovní chování** – ochota přijímat a plnit úkoly, ochota vzdělávat se, dodržování instrukcí a pravidel, řádná docházka a kouření či požívání alkoholu na pracovišti,
- **sociální chování** – ochota ke spolupráci, vztahy se spolupracovníky, zákazníky a nadřízenými či podřízenými, jednání s lidmi a styl vedení lidí,
- **dovednosti a znalosti, potřeby a vlastnosti** – diplomy a osvědčení, fyzická síla, samostatnost, spolehlivost, organizační a verbální schopnosti, znalost jazyků, odolnost vůči stresu.

Výkon pracovníka může být též ovlivňován na něm nezávislými faktory, které by při hodnocení pracovníka neměly být brány v úvahu. Především se jedná o nedostatek spolupráce ostatních pracovníků na daném úseku, špatné či nedostatečné vysvětlení práce, nedostatečné využívání času pracovníka nebo zadání více úkolů, které si navzájem konkurují a kvůli špatné organizaci práce je nelze splnit všechny. Může se však jednat i o pomalé tempo strojů, jako jsou např. výrobní linky, nebo o nevhodnou teplotu, osvětlení či životní podmínky pracovníka aj. Ať už se jedná o jakékoliv faktory, které působí na výkon pracovníka, snahou každé organizace by mělo být tyto faktory maximálně minimalizovat (Koubek, 2007).

Kritéria hodnocení pracovníků by měla podle Kocianové (2010) splňovat následující požadavky:

- validitu kritérií – kritérium musí měřit, co má být měřeno,
- objektivitu kritérií – při použití daného kritéria by různí hodnotitelé měly dojít k jednotnému výsledku,
- nezávislost kritérií,
- musí se shodovat s požadavky pracovního místa hodnoceného pracovníka,
- relevantnost kritérií – různé činnosti vyžadují různé předpoklady,
- srozumitelnost a jednoznačnost kritérií,
- vhodný počet kritérií – ne příliš velký.

Kritéria hodnocení by měla vždy odpovídat účelu hodnocení. U systematického hodnocení se používají kritéria výkonová a kritéria chování. Kasper a Mayrhofer (2005) uvádějí tři základní kategorie:

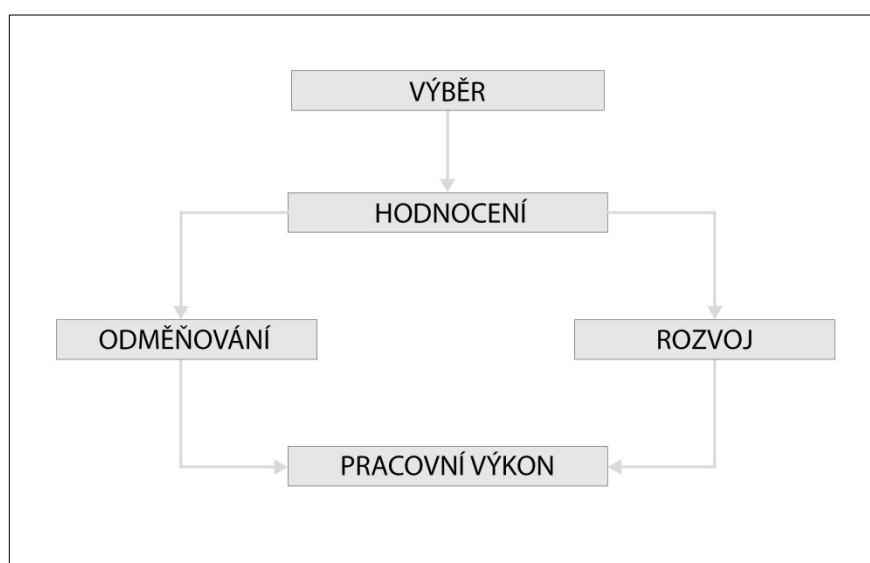
- vlastnosti – kreativita, samostatnost, iniciativa, schopnost prosadit se,
- kritéria, jež se týkají výsledků výkonu – prodané kusy, uzavřené smlouvy,
- kritéria, jež se týkají chování – spolupráce s kolegy, jednání s lidmi (Kocianová, 2010).

### 3.6 Propojení hodnocení s ostatními nástroji a systémy HR

Human resource management, zkráceně značeno HR, znamená v překladu řízení lidských zdrojů. Jedná se o nejnovější koncepci personální práce, jež se začala formovat během 50. a 60. let. HR představuje jakési jádro řízení organizace, jakožto nejdůležitější složku a úlohu pro všechny manažery (Koubek, 2010).

Armstrong (2007, s. 27) definuje řízení lidských zdrojů jako „*strategický a logický promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.*“

Existuje tzv. cyklus lidských zdrojů, viz obrázek 5, který se skládá ze čtyř typických procesů či funkcí, jež jsou vykonávané ve všech organizacích.



**Obrázek 5: Cyklus lidských zdrojů**

**Zdroj:** Armstrong, 2007

1. výběr – spojení stávajících lidských zdrojů s pracovními místy,
2. hodnocení – neboli řízení pracovního výkonu,
3. odměňování – je nutné odměňovat krátkodobé i dlouhodobé výsledky,
4. rozvoj – rozvíjení velmi kvalitních pracovníků (Armstrong, 2007).

### **3.6.1 Získávání a výběr pracovníků**

Získávání a výběr pracovníků jsou důležité personální činnosti. Úkolem získávání je oslovit určitý počet uchazečů, kteří mají předpoklady pro obsazované pracovní místo v organizaci. Z těchto oslovených lidí si dále organizace vybírá pracovníka, jenž se nejvíce shoduje se stanovenými požadavky. Během získávání a výběru pracovníků je nutné dodržovat Zákon o zaměstnanosti č. 435/2004 Sb. v ustanovení § 4 odst. 2, který zakazuje přímou i nepřímou diskriminaci (Kocianová, 2010).

Pracovníky lze získávat z vnitřních a vnějších zdrojů. Koubek (2007) uvádí jako vnitřní zdroje:

- uspořené pracovníky, tj. pracovníci, jejichž práci nahrazují stroje nebo pracovníci uspořeni v důsledku zlepšené organizace práce,
- uvolněné pracovníky, tj. pracovníci uvolnění v souvislosti s ukončením dané činnosti,
- pracovníky, jež jsou schopni vykonávat náročnější práci než doposud,
- pracovníky, kteří chtějí odejít ze stávající pracovní pozice a přejít na novou.

Mezi vnější zdroje získávání pracovníků Koubek (2007) řadí:

- volné pracovní síly na trhu práce, tj. nezaměstnaní uchazeči v evidenci úřadu práce,
- čerstvé absolventy škol nebo jiných vzdělávacích institucí,
- pracovníky jiných organizací, kteří chtějí změnit svého dosavadního zaměstnavatele a nabídka (inzerát) pracovního místa je zaujala,
- ostatní zdroje, např. důchodci, studenti či pracovní zdroje v zahraničí.

Výběr pracovníků je finančně i časově náročný, avšak i přesto je velmi důležité se mu dostatečně věnovat. Na výběru pracovníků se podílí zejména personální specialisté a vedoucí pracovníci, v některých případech i externí odborníci. Úkolem výběru pracovníků je získat co nejvíce informací, na základě kterých je možné předpovídat úroveň



pracovního výkonu, chování a schopnost uchazeče přizpůsobit se prostředí v organizaci a ověřit, zda se nabízená práce shoduje s jeho ambicemi a představami.

### **3.6.2 Odměňování pracovníků**

Pojem odměňování pracovníků neznamena pouze mzdu, plat nebo jinou peněžní či nepeněžní odměnu, ale také zahrnuje povýšení, formální uznání či zaměstnanecké výhody (Koubek, 2010). Odměňování pracovníků je pro organizaci citlivou záležitostí. Jakákoliv změna v systému vyvolává nedůvěru, avšak z dlouhodobého hlediska je změna nutná. Jestliže organizace zůstane u špatně nastaveného systému, může se to negativně odrazit na její finanční stabilitě a výkonnosti. Lze se setkat i s nespravedlivým odměňováním, kdy dochází k přeplácení či nedocení pracovníků. Užitečné je propojit hodnocení výkonů s pohyblivou složkou platu a hodnocení kompetencí s pevnou složkou platu (Pilařová, 2008).

Úkolem systému odměňování je dle Koubka (2010):

- přilákat potřebný počet a kvalitu uchazečů o zaměstnání,
- stabilizovat žádoucí pracovníky,
- odměňovat pracovníky za jejich úsilí, schopnosti a dosažené výsledky,
- napomoci k dosažení konkurenceschopného postavení na trhu u ziskových organizací,
- náklady a časová náročnost musí odpovídat možnostem (zdrojům) organizace,
- musí být pracovníky akceptován,
- motivovat pracovníky, aby pracovali dle svých nejlepších schopností,
- být v souladu s právními normami a veřejnými zájmy,
- poskytnout pracovníkům možnost realizovat své aspirace při zachování nestrannosti a rovnosti,
- sloužit jako podnět pro zdokonalení kvalifikace a schopností pracovníků,
- zajistit kontrolu nad pracovními náklady, s ohledem na ostatní náklady a příjmy.

Odměňování značně ovlivňuje kvalitu a množství budoucí práce. Stává se tak jedním z neefektivnějších nástrojů organizace k motivování pracovníků. Systém odměňování by měl být nejen motivující, ale i spravedlivý. Záleží pouze na samotné organizaci, jaké formy a možnosti odměňování použije a jaké postupy při odměňování využije (Kocianová, 2010).

### 3.6.3 Rozvoj pracovníků

Dle Harrisonové (2000) je pojem rozvoj definován jako „*vzdělávací zážitky jakéhokoliv druhu, během nichž jednotlivci i skupiny získávají zlepšené znalosti, dovednosti, hodnoty nebo chování. Jeho výsledky se vyvíjejí či utvářejí spíše během času než bezprostředně a mají sklon k dlouhověkosti (dlouhodobě se uchovávají)*“ (Armstrong, 2007, s. 470).

Rozvoj pracovníků lze realizovat několika způsoby. Pracovník se rozhodne absolvovat některý z kurzů, svoji žádost předloží svému nadřízenému a ten ji buď schválí či zamítne. Dále může nadřízený poslat svého podřízeného na rozvojový kurz v případě, že je přesvědčen o nutnosti proškolení jej. Ovšem lze také v organizaci stanovit počet rozvojových kurzů, maximální finanční částku, eventuálně určitý rozvojový kurz, kterého se pracovníci mohou během roku zúčastnit (Pilařová, 2008).

Hodnocení kompetencí není spojeno pouze s pevnou složkou platu, ale též s rozvojem pracovníků. Z hodnocení kompetencí lze rozlišovat dva typy rozvojových plánů. Jsou jimi rozvoj kompetencí, které pracovník na dané pozici nemá na dostatečné úrovni a rozvoj kompetencí, které jsou pro pracovníka potřebné pro uskutečnění budoucích cílů a úkolů v souladu se změnou pracovního místa či kariérním plánem (Pilařová, 2008).

## 3.7 Zavádění systému hodnocení pracovníků

Nutnou podmínkou pro přijetí a efektivní využívání systému hodnocení v organizaci je jeho kvalitní vytvoření. Avšak nejedná se o jedinou nezbytnou podmínku. Důležitý je také způsob a načasování tvorby a implementace nového systému, způsob, jakým je hodnocení realizováno a vzájemná propojenost s ostatními HR nástroji. Před samotným zaváděním změn v organizaci je zapotřebí seznámit se s principy řízení změn a projektů a znát vývojové fáze organizace (Pilařová, 2008).

### 3.7.1 Úspěšná implementace

Dle Pilařové (2008) je úspěšné zavedení systému hodnocení podmíněno následujícími základními faktory:

- změna je v souladu se strategickými cíli organizace, jež jsou sdílené,
- změny jsou podpořeny managementem,

- na změnách se podílí jak navrhovatelé, tak schvalovatelé i koncoví uživatelé změn,
- změna je důkladně připravena, má jasně daný cíl a je znám její harmonogram,
- změna je zavedena ve vhodné vývojové fázi organizace,
- změna je zavedena od managementu směrem k výkonným pracovníkům,
- změna je propojena s ostatními firemními systémy.

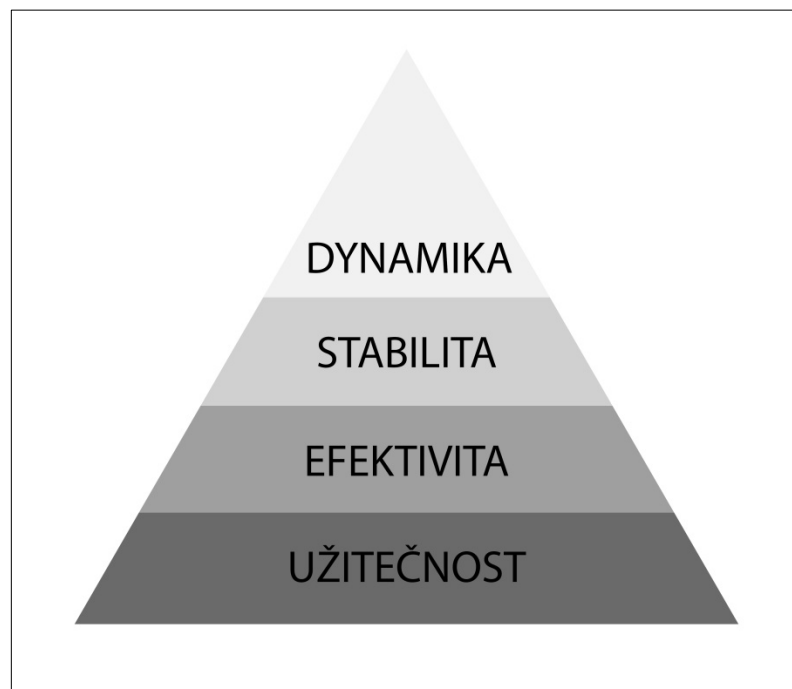
### 3.7.2 Příčiny neúspěšné implementace

K nejčastějším příčinám při zavádění systému hodnocení se dle Pilařové (2008) řadí:

**Odpor ke změnám** – lze se setkat s tzv. psychologickou bariérou, kdy se jedná o přirozenou nechuť něco měnit. Většinou jsou v organizaci zažité „osvědčené, známé“ postupy, od kterých není zájem odstoupit. Pro odstranění psychologické bariéry je vhodné včas o změně informovat či možnost vyjádřit svůj názor.

**Nesprávné načasování** – pro zavádění je vybrána nevhodná vývojová fáze organizace nebo se může jednat o nevhodné období, co se týče vytíženosti pracovníků. Při zavádění nového systému je proto vhodné vybrat takové období, které pro organizaci nebude přítěží.

Pilařová (2008) uvádí čtyři základní vývojové fáze organizace:



**Obrázek 6: Vývojové fáze organizace**

**Zdroj:** Pilařová, 2008

1. **Fáze užitečnosti** – organizace zjišťuje, zda produkty, jež nabízí, jsou pro její zákazníky užitečné. Rozhoduje se, zda bude ve výrobě těchto produktů pokračovat nebo je změní, eventuálně výrobu zcela ukončí. Mohou se zde objevit návrhy na restrukturalizaci organizace či změny ve výrobním programu.
2. **Fáze efektivity** – organizace se zabývá možností maximalizovat výkon při co nejnižších nákladech. Objevují se návrhy na rozšiřování pracovní náplně, motivaci pracovníků k vyšším výkonům či na redukci nákladů.
3. **Fáze stability** – organizace má jasné představy o tom, co chce dělat a jak dosáhnout efektivity. Pro stabilizaci procesů vytváří systém zpětných vazeb pro případné vychýlení od žádoucího stavu, kdy lze vytvořit opravná opatření. Fáze stability je vhodná pro zavádění nových systémů.
4. **Fáze dynamiky** – pro dlouhodobou konkurenceschopnost je nutné přicházet s novými možnostmi a plánovat budoucí rizika organizace. Ve fázi dynamiky se organizace rozšiřují na nové trhy, zvyšují počet zaměstnanců a vyvíjejí nové produkty.

**Nesoulad HR cílů se strategií organizace** – pro dosažení strategických cílů organizace je žádoucí jejich podpoření od HR cílů.

**Neexistence návazných personálních systémů** – při implementaci systému hodnocení je důležité předem vytvořit systémy odměňování a rozvoje, které na něj musí navazovat.

**Nezkušenost HR manažera** – při vytváření a zavádění nového HR systému je pro organizaci z finančního hlediska výhodnější najmout si externí konzultační firmu. Tím lze předejít škodám, jež by způsobil nezkušený HR manažer, který se s implementací zatím nesetkal.

### **3.7.3 Důsledky chybné implementace**

Špatné zavedení systému hodnocení má nepříznivý vliv na celou organizaci. K nejčastějším důsledkům dle Pilařové (2008) se řadí problémy s postojem účastníků hodnocení, především se jedná o formální přístup, neochotu k otevřené zpětné vazbě a o nepoužívání hodnocení.

### **Formální (byrokratický) přístup**

Hodnotitelé mohou mít k novému systému hodnocení nedůvěru z několika důvodů. Nenaskytla se jim možnost spolupracovat na tvorbě či zavádění systému nebo nebyli řádně proškoleni ve vedení hodnotícího rozhovoru. Také špatné předchozí zkušenosti se zaváděním systému nebo s jeho užíváním mohou vést k neochotě používat nový systém. V případě neporozumění některým z kritérií hodnocení či v nedostatečné dovednosti vést hodnotící rozhovor se lze setkat s formálním přístupem. Tento přístup je dále přenášen na hodnoceného pracovníka, čímž dochází k pouhému vyplnění, podepsání a odeslání formuláře na personální útvar (Pilařová, 2008).

### **Neochota k otevřené zpětné vazbě**

Tento problém se vyskytuje převážně v organizacích s direktivním stylem řízení. Podřízení vykonávají pokyny svých nadřízených a bez výhrad přijímají jednosměrný tok komunikace, jenž vede od nadřízeného k podřízenému. V těchto typech organizací jsou hodnocení pracovníci neochotni mluvit o svých pracovních problémech a poskytovat svému nadřízenému zpětnou vazbu, jelikož při firemní kultuře „jednosměrné komunikace“ nelze používat stejné postupy a metody jako u komunikace oboustranné (Pilařová, 2008).

### **Nepoužívání systému hodnocení**

Nesprávné zavedení nového systému hodnocení může přinést objektivní překážky (např. špatně nastavená kritéria hodnocení), jež zabraňují efektivnímu používání systému. Důvod pro nepoužívání systému hodnocení lze také spatřit v nepropojenosti s dalšími systémy (především rozvoj a odměňování), což by upevnilo smysluplnost a důležitost systému hodnocení (Pilařová, 2008).

## **3.8 Organizace hodnocení pracovníků**

V případě, že organizace má již vytvořený vhodný systém hodnocení, je seznámena s metodami a ví, které při hodnocení použije, tak po implementaci systému zbývá již samotná realizace. Důležité je řádně připravit jak hodnotitele, tak hodnocené (Hroník, 2006).

### 3.8.1 Hodnotitelé

Z teoretického i praktického hlediska vyplývá, že nejkompetentnější osobou pro hodnocení pracovníka je jeho **bezprostřední nadřízený**. Úkolem nadřízeného není jen hodnotit pracovníka, ale i provádět závěrečné vyhodnocování všech podkladů hodnocení, dělat z těchto podkladů závěry či vést hodnotící rozhovor. Hodnocení bezprostředního nadřízeného je bráno pracovníky spíše kladně, jelikož existuje tzv. „otcovský“ vztah. Nevýhodou je zde nedostatečná autorita bezprostředního nadřízeného (Koubek, 2010).

**Nadřízený bezprostředně nadřízeného**, tj. o stupeň vyšší nadřízený, může ověřovat a schvalovat hodnocení bezprostředního nadřízeného, avšak může také hodnocení provádět sám. Zde již nehrozí nebezpečí nedostatečné autority bezprostředního nadřízeného a prospěšné to je také v případě, kdy je hodnocení prováděno za účelem povýšení či odměňování. Nevýhodou ovšem zůstává nedostatečný kontakt s jednotlivými pracovišti a pracovníky (Koubek, 2010).

Při maticové organizační struktuře, jako je například právnická firma, je hodnocení prováděno **pracovníkem personálního útvaru**, tzv. personalistou. Personalista hodnotí pracovníka pouze dle shromážděných dílčích hodnocení, která mu poskytli jednotliví vedoucí týmů během určitého období, kdy pracovníka hodnotili. Organizování tohoto hodnocení není snadné, vše závisí na schopnostech personalisty, jak úkoly a požadavky dané práce posoudí (Koubek, 2010).

Dalšími hodnotiteli jsou **zákazníci**, a to v případě, že je s nimi pracovník v úzkém styku. Hrozí zde nebezpečí nespokojenosti zákazníka s výrobkem či službou, což se negativně promítne v pracovním výkonu pracovníka, jenž zastupuje danou organizaci. Zákazník neprovádí hodnocení, když je spokojen, nýbrž při nespokojenosti. Pokud je hodnocení od zákazníka žádané, zákazník většinou provádí hodnocení bezmyšlenkovitě a formálně. Tato hodnocení by tudíž neměla být podstatná pro personální rozhodnutí (Koubek, 2010).

Také **spolupracovník** či **skupina spolupracovníků** může provádět hodnocení. Toto hodnocení bývá spolehlivé, neboť pracovníci se navzájem znají a dokáží ohodnotit výkon jiného pracovníka (Koubek, 2010).

Méně používané je **hodnocení podřízeným**. Zabývá se spíše chováním než pracovním výkonem nadřízeného. Nadřízený získá přehled o tom, jak je vnímán podřízenými. Avšak může se vyskytnout tzv. vyřizování účtů s nadřízeným, tj. v případě anonymního hodnocení, nebo snaha zalíbit se, kdy hodnocení není anonymní (Koubek, 2010).

**Sebehodnocení** poslouží pracovníkovi jako příprava na hodnotící rozhovor. Nejčastěji bývá formou zprávy o výsledcích práce nebo vyplnění hodnotícího formuláře. Je důležité, aby pracovník věděl, že hodnocení bude použito na jeho rozvoj či zlepšení pracovních podmínek. Nevýhodou je nepravdivé hodnocení sami sebe, kdy se pracovník snaží zatajit nebo zkreslit své slabé stránky, přeceňuje se nebo naopak se nedocení (Koubek, 2010).

Existuje také **týmové hodnocení**, kde členy týmů jsou bezprostřední nadřízený, spolupracovníci a psycholog, eventuálně další osoby. Hodnocení může být prováděno také **nezávislým externím hodnotitelem**, například psychologem, nebo **veřejností**.

### 3.8.2 Časování hodnocení

Hodnocení pracovníků se provádí v určitém časovém období, které je předem známo. Jako standardní součástí hodnocení je považován hodnotící rozhovor, který je možné uskutečnit naráz nebo postupně v několika částech, avšak vždy s omezenou délkou. Co se týče cyklu hodnocení, tak nejvíce se používá jednoroční cyklus. Hodnocení není realizováno pouze 1x ročně, v tomto cyklu se provádí průběžná jednotlivá hodnocení, při nichž si hodnotitel i hodnocený nachází cíle (Hroník, 2006).

U výkonných lidí má zpravidla cyklus krátkého trvání a je pro ně vhodný jednoměsíční až čtvrtletní cyklus. Kdežto u osob postavených v hierarchii výše bývá cyklus delší. Ideální k uzavření cyklu je zvolit konec, začátek či polovinu roku. Hodnotící rozhovor se ve většině případů uskutečňuje jednorázově na přelomu starého a nového hodnotícího období. Doba trvání hodnotícího rozhovoru se pohybuje v rozmezí mezi 30 minutami až 2 hodinami. Záleží na tom, jaký důraz je kladen na hodnocení a také na přípravě (Hroník, 2006).

### 3.8.3 Problémy při hodnocení

Během hodnocení mohou nastat různé problémy, jak na straně hodnotitele, tak na straně hodnoceného. Hodnotitel se může setkat s tím, že:

- hodnocený se nadhodnocuje či podhodnocuje,
- hodnocený nesouhlasí s hodnotitelem,
- hodnocený má nereálné nároky,
- hodnocený není motivován ke změně,
- hodnocený není schopen připustit neúspěch vlastní vinou a příčinu takového neúspěchu přisuzuje manažerovi (Pilařová, 2008).

Na druhé straně hodnocený řeší tyto problémy:

- hodnotitel není při hodnocení objektivní,
- hodnotitel negativně ovlivňuje výkon hodnoceného (např. špatným stylem řízení) a není schopen přijmout kritiku,
- hodnotitel není schopen dostatečně ocenit práci ostatních pracovníků,
- hodnotitel nerozumí práci hodnoceného, a tak mu nedokáže poradit (Pilařová, 2008).

### 3.8.4 Chyby v hodnocení

Při hodnocení pracovníků se lze setkat s řadou chyb jak ze strany hodnotitele, tak ze strany hodnoceného. Během hodnocení může dojít na chyby, které jsou způsobené nesprávnou interpretací informací, aktuálním stavem hodnotitele a osobností a úrovní sociální percepce (Pilařová, 2008).

**Nesprávná interpretace informací** – způsob, kterým jsou získané informace sdělovány, je ovlivněn různými faktory. Například špatnou koncentrací, informace pochází od osoby bez autority, získané informace nejsou považovány za důležité apod. (Pilařová, 2008).

**Aktuální stav hodnotitele** – zpravidla nálada hodnotitele má značný vliv na výsledek hodnocení. Pokud má hodnotitel dobrou náladu, hodnotí převážně kladně a mírně. V opačném případě je jeho hodnocení záporné (Pilařová, 2008).



**Osobnost a úroveň sociální percepce** – hodnotitel bývá při hodnocení ovlivňován svými zkušenostmi. Typickými chybami, které vyplývají z osobnosti hodnotitele a jeho sociálního vnímání jsou dle Pilařové (2008) například:

- *osobní vztah* – vztah k hodnocenému, ať už kladný (sympatie) či záporný (antipatie),
- *haló efekt* – hodnotitel se nechá „unést“ na první pohled dominantní vlastností či rysem hodnoceného,
- *chyba kontrastu* – hodnotitel má tendenci porovnávat kompetence a výkony hodnoceného vlastními kompetencemi a výkony,
- *efekt nedávnosti* – hodnotitel má v paměti nedávné chování hodnoceného a při hodnocení ho zohledňuje,
- *konformita* – hodnotitel hodnotí své podřízené dle jejich přání nebo dle přání nadřízených.

## **4. Aplikační část**

### **4.1 Charakteristika společnosti XYZ**

Společnost XYZ byla založena v Evropě roku 1943. V čele XYZ Group stojí prezident a CEO spolu se skupinou členů nejvyššího vedení. 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. Až 59 % výrobků je vyrobeno v Evropě. Disponuje 315 obchodními domy ve 27 zemích. XYZ Group má celkem rozmístěné své provozy ve 42 zemích. Celkové tržby společnosti v roce 2014 dosahovaly 28,7 miliard euro. Počet zaměstnanců se v posledních dvou letech pohybuje okolo 150 000.

#### **4.1.1 Historické mezníky společnosti XYZ**

Společnost XYZ založil v roce 1943 teprve 17letý mladík, který získal finance od svého otce za dobré studijní výsledky. Název společnosti úzce souvisí s chlapcovým jménem a místem, kde vyrůstal.

Prvních pět let od založení se společnost zabývala prodejem drobných předmětů pro domácnost. Roku 1948 byl zařazen do sortimentu nábytek, jež vyráběli místní výrobci. Roku 1953 se pro veřejnost otevřelo nové předváděcí centrum, ve kterém si mohli zákazníci nábytek vyzkoušet ještě před tím, než ho koupili. První obchodní dům byl otevřen roku 1958 a rok na to společnost přijala prvního stálého zaměstnance.

Na začátku 60. let 20. století začaly vznikat další obchodní domy v Evropě. Velký úspěch společnost zaznamenala díky změně materiálu. Nábytek se stal praktičtější, avšak cena zůstávala nízká. Počet obchodních domů stále stoupal, v roce 1975 byl poprvé představen obchodní dům i mimo Evropu. Každým rokem se na trh dostávaly nové výrobky.

V 80. letech 20. století byla společnost již stabilní a v roce 1984 začala nabízet svým zákazníkům věrnostní karty. Zakladatel společnosti roku 1986 odstoupil z vedení XYZ Group a převzal funkci poradce v mateřské firmě. XYZ Group získala nového prezidenta a výkonného ředitele.

Roku 1991 byl otevřen obchodní dům také v Praze. Počet zaměstnanců se stále zvyšoval. V roce 1999 pro společnost pracovalo 50 000 zaměstnanců. V roce 2004 společnost otevřela již dvoustý obchodní dům na světě.

#### **4.1.2 Představení obchodního domu v Praze**

Skupina XYZ Group je v České republice zastoupena společností, jenž má sídlo v Praze. Společnost provozuje obchodní domy v Praze, Ostravě a v Brně. Aplikační část se zabývá pouze obchodním domem v Praze.

Obchodní dům byl otevřen roku 2004 a celkově se jednalo o 204. obchodní dům společnosti XYZ. Nachází se na okraji Prahy, avšak má dobrou dopravní dostupnost. Jedná se o dvoupodlažní objekt s podzemními garážemi, jehož celková rozloha činí 23 500 m<sup>2</sup>. V roce 2011 proběhla rekonstrukce, při které došlo k rozšíření stávajícího obchodního domu. Tento obchodní dům se řadí mezi největší obchodní domy společnosti XYZ v České republice.

### **4.2. Organizační struktura**

#### **4.2.1 Organizační struktura společnosti**

Nejvýše postaveným v obchodním domě v Praze je bezprostředně ředitel, případně zástupce ředitele, jenž zastává funkci ředitele v době jeho nepřítomnosti. Pod ředitele spadají top manažeři jednotlivých oddělení. Obchodní dům má celkem 9 oddělení. Jsou jimi lidské zdroje, finance a obchodní navigace, vztahy se zákazníky, restaurace, prodej, nákup, komunikace a design, informační systém a logistika, marketing a komunikace. Níže postavený je střední management, který představuje manažery jednotlivých oddělení. Dále vedoucí konkrétních prodejních oddělení a nejnižší postavenými v hierarchii obchodního domu jsou řadoví zaměstnanci.

#### **4.2.2 Personální oddělení**

Téma bakalářské práce úzce souvisí s náplní práce personálního oddělení, proto je tomuto oddělení věnováno více pozornosti. Personální oddělení je tvořeno třemi stálými zaměstnanci na hlavní pracovní poměr. Zastupují pozice HR manager, HR assistant a HR specialist, viz obrázek 7.



**Obrázek 7: Schéma personálního oddělení**

**Zdroj:** vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti XYZ

Jako každé oddělení i personální má stanovené určité úkoly či specifickou náplň práce. Mezi základní činnosti personálního oddělení se řadí:

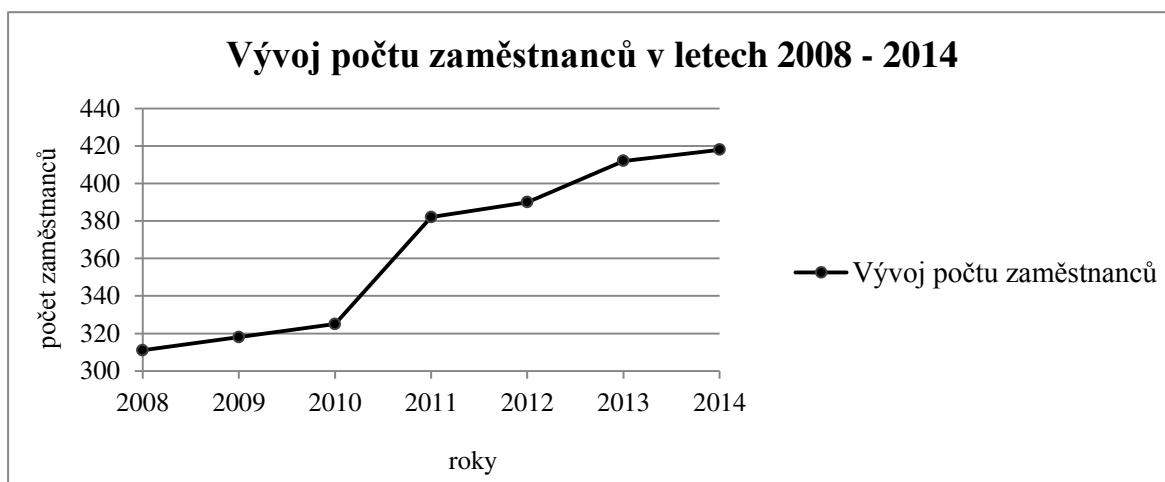
- nábor a výběr pracovníků,
- rozvoj pracovníků,
- hodnocení pracovníků,
- odměňování pracovníků,
- motivace pracovníků,
- ukončení pracovního poměru,
- činnosti spojené se zdravím pracovníků,
- informování pracovníků,
- dohlížení a dodržování zákonných předpisů.

#### **4.2.3 Vývoj počtu zaměstnanců**

Obchodní dům v Praze zaměstnává více než 400 pracovníků. Do tohoto počtu se započítávají také pracovníci prodejních oddělení, pokladních systémů, obsluhy restauračního provozu, pracovníci bezpečnostní služby, skladu atd.

Graf č. 1 znázorňuje vývoj počtu zaměstnanců v letech 2008 – 2014. Z grafu je patrné, že počet zaměstnanců se rok od roku zvyšuje. Nárůst je způsoben převážně tím, že

se společnost XYZ postupně dostává do podvědomí lidí, čímž přibývá nových zákazníků. Aby byli všichni zákazníci uspokojeni, je nutné posílit pracovní místa, tzn. přijmout další zaměstnance. V roce 2011 byl vysoký nárůst počtu zaměstnanců ovlivněn z důvodu rozšíření stávajícího obchodního domu.



**Graf 1: Vývoj počtu zaměstnanců ve společnosti XYZ**

**Zdroj:** vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti XYZ

### 4.3 Současný stav systému hodnocení

Tato část bakalářské práce má za úkol přiblížit aktuální stav systému hodnocení ve společnosti XYZ. V jednotlivých podkapitolách je popsán přístup společnosti k hodnocení pracovníků, kritéria hodnocení, cíle hodnocení a kompetenční profil. Dále je popsána metoda, kterou společnost XYZ aplikuje při hodnocení svých pracovníků a její silné a slabé stránky. Informace byly získány převážně z interních zdrojů společnosti XYZ a následně z dotazníkového šetření.

#### 4.3.1 Přístup společnosti XYZ k hodnocení pracovníků

Hlavní myšlenka HR ve společnosti je: „*poskytnout poctivým a přímým lidem možnost osobního i profesionálního rozvoje, aby společně tvořili lepší každodenní život jak pro sebe, tak i pro jejich zákazníky*“. S touto ideou je úzce provázána i vize společnosti: „*vytvářet lepší život pro mnoho lidí každý den*“ (interní zdroje společnosti XYZ, 2015).

Společnost XYZ má své určité hodnoty, které jsou nezbytné pro hodnocení pracovního výkonu zaměstnance. Mezi hodnoty společnosti se řadí (interní zdroje společnosti XYZ, 2015):

- Být neustále na cestě – ohodnotit, co se dělá dnes a co by se mělo dělat lépe a hledat nové myšlenky a nápady.
- Odvaha být jiný – hledat stále nové cesty. Pokud něco nefunguje, tak se snažit, aby to fungovalo jinak a lépe.
- Neustálé zlepšování – snaha o přizpůsobování současných myšlenek potřebám zákazníka a na základě nových řešení přispívat k vizi společnosti.
- Jednoduchost – nalézt jednoduchá řešení jak v oblasti jednání s lidmi, tak i se zákazníky.
- Držet se reality – brát v úvahu spíše praktická řešení, vyvíjet a zlepšovat. Přijímat rozhodnutí, která vychází z reality a tu respektovat.
- Efektivita nákladů – snaha o nízké ceny s využitím co nejméně surovin.
- Kolektivita a optimismus – problémy, které se zdají být nevyřešitelnými, se snažit vyřešit společně.
- Přijmout a delegovat zodpovědnost – motivovat nové a nadějně pracovníky a snažit se překonat jejich očekávání.
- Vedení příkladem – samotní manažeři tvoří příjemnou a otevřenou atmosféru, avšak to samé se očekává i od jejich podřízených pracovníků.
- Pokora a pevná vůle – respektovat sebe navzájem, zákazníky i dodavatele. Jen díky tomu je možné věci dovést do konce.

### **4.3.2 Cíle hodnocení ve společnosti XYZ**

Hlavním cílem hodnocení ve společnosti je samozřejmě zvyšovat úroveň pracovního výkonu zaměstnance. Kromě toho je však také důležité podchytit potenciál pracovníků, posílit motivaci a spojit potřeby a přání pracovníků s potřebami společnosti.

Na základě hodnocení by se mělo dosáhnout následujících cílů:

- zvýšení pracovního výkonu zaměstnance,
- vyhodnocování vývoje zaměstnance,
- zjištění vzdělávacích a rozvojových potřeb,

- podchycení potenciálu a jeho následný rozvoj,
- motivace zaměstnanců a neustálé zlepšování se,
- zlepšení komunikace mezi nadřazeným a podřízeným.

### 4.3.3 Kompetenční profil

Kompetenční modely tvoří základ pro hodnocení, odměňování a řízení pracovního výkonu. Společnost XYZ si zakládá na tvorbě a práci s kompetenčními modely. Ty se liší dle jednotlivých oddělení, ze kterých pracovníci pocházejí. Každý kompetenční model obsahuje šest oblastí:

1. organizační začlenění,
2. účel kompetenčního profilu,
3. úkoly, jež má pracovník vykonávat,
4. kompetence a jejich rozdělení na znalosti, motivaci, schopnost a umění vedení,
5. doporučené KPI's (Key Performance Indicators),
6. předchozí zkušenosti a znalosti.

## 4.4 Hodnotící rozhovor

Existuje mnoho metod pro hodnocení pracovníků. Jak již bylo uvedeno v teoretické části, jsou metody, které se používají častěji i metody, které jsou pouze doprovodnými. Záleží pouze na každé společnosti, kterou metodu si zvolí. Společnost XYZ využívá pouze jednu metodu, kterou je hodnotící rozhovor. Tato metoda se ve společnosti používá již více než 15 let. Za celou dobu prošla několika úpravami, poslední velká změna proběhla v roce 2014.

Pracovníci ve společnosti XYZ jsou hodnoceni vždy jednou ročně. Hodnotící rozhovor se používá ve všech odděleních a probíhá s přímým nadřazeným po skončení finančního období, což představuje konec měsíce srpna. Současně po půl roce od uskutečnění hodnotícího rozhovoru proběhne tzv. follow-up. Follow-up představuje shrnutí a objasnění současné pozice zaměstnance. Pracovníci jsou hodnoceni dle (interní zdroje společnosti XYZ, 2015):

- individuálních cílů,
- výsledků z oblasti vedení lidí,

- kompetenčních profilů,
- specifických KPI's.

Hodnotící formulář má různou podobu. Liší se od pozice, kterou zaměstnanec vykonává. Lze si vybrat ze tří oblastí: vede sám sebe, kam spadají řadoví zaměstnanci, vede zaměstnance, kam spadá teamleader a zástupci vedoucího a vede lídry či matrix partnery, což představuje odborné poradce pro celý region.

#### 4.4.1 Průběh hodnotícího rozhovoru

Vedoucí pracovníci dohlíží na to, aby hodnotící rozhovor proběhl v klidném prostředí. Pracovníci jsou předem o hodnotícím rozhovoru informováni, tudíž mají možnost se řádně připravit. Na základě výsledků z dotazníkového šetření je patrné, kolik vedoucích pracovníků se na hodnotící rozhovor připravuje a kolik z nich jde na hodnotící rozhovor nepřipravených. Důvodem pro nedostatečnou připravenost je zejména pracovní vytížení, což ovšem může vést k negativnímu ovlivnění celého hodnotícího rozhovoru.



**Graf 2: Příprava na hodnotící rozhovor**

**Zdroj:** vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Z grafu č. 2 lze vyčíst, zda se pracovníci ze středního a top managementu na hodnotící rozhovor připravují. Celkem bylo osloveno 26 respondentů, z čehož 20 pracovníků představuje střední management, zbylí zastupují top management. Odpověď „ano vždy“ znamená, že hodnotitel má vždy připravené potřebné materiály k hodnocení



pracovníka a je již určena i místnost a hodina, kde hodnotící rozhovor bude probíhat. Vždy připravených je 17 vedoucích pracovníků z celkem 26 oslovených, což je 65 %. Odpověď „spíše ano“ je téměř totožná jako odpověď předchozí, avšak zatím není zajištěna místnost ani jasně daná hodina, kdy bude hodnotící rozhovor uskutečněn. Takto se připravuje 23 % vedoucích pracovníků. Na hodnotící rozhovor se připravují, ale většinou na poslední chvíli a při hodnotícím rozhovoru musí improvizovat. Tak zní definice odpovědi „spíše ne“, kdy takovou možnost zvolilo 12 % vedoucích pracovníků. K dispozici byla také možnost „ne nikdy“, což znamená, že se na hodnotící rozhovor v žádném případě nepřipravují. Takovou odpověď nikdo z oslovených vedoucích pracovníků ze středního a top managementu nezvolil.

Při hodnotícím rozhovoru se nejprve s pracovníkem řeší hodnocení výkonu. Jde o hodnocení cílů, rozvojového plánu a chování. Chování je vnímané na základě hodnot společnosti XYZ, případně pomocí schopnosti vést lidi, tzv. Leadership capabilities. Pracovní výkon zaměstnance je číselně ohodnocen, viz tabulka č. 3.

### Tabulka 3: Hodnocení výkonu

**Zdroj:** vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti XYZ

Hodnocení	Slovní vyjádření
1	<b>Nesplnil očekávání</b>
	Zaměstnanec nesplnil cíle ani rozvojový plán a jeho chování neodpovídá očekávání. Je zapotřebí okamžité zlepšení.
2	<b>Částečně splnil očekávání</b>
	Zaměstnanec někdy splní cíle a rozvojový plán a jeho chování někdy odpovídá očekávání. Jeho výkon není soudržný a vyžaduje zlepšení.
3	<b>Splnil očekávání</b>
	Zaměstnanec vždy splní cíle a rozvojový plán a jeho chování odpovídá očekávání či jej někdy překročí.
4	<b>Přesahuje očekávání</b>
	Zaměstnanec vždy splní či překročí cíle a rozvojový plán. Jeho chování je považováno za vzor pro ostatní pracovníky, pozitivně ovlivňuje obchodní výsledky a má i pozitivní vliv na lidi.

Co se týče cílů, tak se hodnotí individuální cíle každého pracovníka a jejich výsledek. Pracovník má daný určitý rozvojový plán. V rozvojovém plánu se hodnotí, do jaké míry pracovník daný plán dokázal splnit. Dále se v hodnocení pracovního výkonu

hodnotí chování, které by mělo odpovídat hodnotám společnosti. Chování pracovníka je také číselně ohodnoceno. Přímý nadřízený posuzuje, jak je zaměstnanec shodný s hodnotami společnosti.

Dále se při hodnocení výkonu zkoumá schopnost vést lidi, tzv. Leadership capabilities, jež se skládá ze šesti částí. Tabulka č. 4 znázorňuje některé body z hodnocení pracovníka.

**Tabulka 4: Leadership capabilities**

**Zdroj:** vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti XYZ

<b>Umožňuje změny</b>	Aktivně komunikuje, aby lépe porozuměl změnám.
	Podporuje změnu konkrétními kroky a snadno se přizpůsobuje novým okolnostem.
<b>Inspiruje a vysvětluje</b>	Své názory vysvětluje jasně a otevřeně, chová se dle hodnot společnosti a s vizí zcela souhlasí.
	Komunikuje jednoduše a otevřeně.
<b>Hledá lepší cesty</b>	Zpochybňuje zaběhnuté řešení a vyhledává osvědčené řešení.
	Je otevřený nápadům a nebojí se věci řešit a dělat jinak.
<b>Podporuje pospolitost</b>	Spolupracuje s jinými odděleními a s kolegy v týmu.
	Respektuje rozdíly mezi jednotlivci.
<b>Vede a rozvíjí zaměstnance</b>	Přebírá zodpovědnost za svůj rozvoj a učí se vyhodnocovat svoje úspěchy a neúspěchy na současné pozici.
	Z chyb si bere příklad, aby je znovu neopakoval. Zpětnou vazbu přijímá dobře.
<b>Rozvíjí podnikání a dosahuje výsledků</b>	Rozumí cílům a obchodním prioritám, jeho práce ovlivňuje celkovou ziskovost společnosti.
	Dokáže plnit své závazky.

Na úplném konci se shrne celkové hodnocení, zaznamenají se silné stránky a také oblasti, jež je třeba dále rozvíjet. Pro společnost XYZ je důležitá i úroveň seniority, která je rozdělena do tří skupin (interní zdroje společnosti XYZ, 2015):

- **aspirant** – jedná se většinou o nováčka, jehož zodpovědnost je zatím omezená a potřebuje podporu od zkušených kolegů. V této fázi se pracovník učí, jak a co udělat,

- **v roli** – pracovník má plnou zodpovědnost, je nápomocný při strategickém plánování, avšak stále na sobě pracuje a rozvíjí se. V této fázi pracovník ví, jak a co má dělat a kdy to udělat. Hodnotí se pomocí kompetenčního profilu,
- **senior** – pracovník přesahuje plnění úkolů, jež má na starosti, nebojí se změn a je zodpovědný. Pomáhá v rozvoji svých kolegů, trénuje je. V této fázi pracovník ví, co udělat a jak to udělat jinak.

#### 4.4.2 Rozvojový pohovor

Dříve společnost měla pro pracovníky připravený hodnotící rozhovor a rozvojový pohovor. Hodnocení tak probíhalo dvakrát ročně. Avšak v dnešní době je součástí hodnotícího rozhovoru i debata o budoucnosti pracovníka. K tomuto seskupení došlo zejména kvůli zjednodušení celého systému. To ovšem neznamená, že by se snížila kvalita hodnotícího rozhovoru. Pracovníkům se nová forma zdá stručnější a výstižnější. Také je pro ně příjemnější, když jsou hodnoceni pouze jednou ročně.

V rámci diskuse o budoucnosti zaměstnance se vybírají kompetence, které je třeba dále rozvíjet, aby byl pracovník schopný snadněji a lépe dosáhnout svých cílů. Nejprve je pracovník tázán, na co je pyšný, čeho dosáhnul a co se naučil. Také je důležité zjistit, co pracovníka nejvíce a nejméně motivuje a definovat vztah mezi ním a přímým nadřízeným. Dále je téma zaměřeno na jeho kompetenční profil, kdy se probírají silné stránky pracovníka a oblasti, ve kterých je třeba další rozvoj. Stanoví se časový rozsah, ve kterém se daný rozvoj uskuteční. Většinou se jedná o rozmezí menší než 1 rok, 1 až 3 roky a více než 3 roky.

Jelikož v minulosti společnost XYZ využívala program, pomocí kterého mohli zaměstnanci odcestovat do zahraničí za účelem získání nových zkušeností a znalostí, součástí rozvojového pohovoru je také mobilita pracovníka. Je to důležité zejména pro vyšší manažerské pozice, kdy je umožněn další rozvoj v rámci celého světa. Zaměstnanec tak může vyplnit žádnou, částečnou či plnou mobilitu. Částečná mobilita je vnímána jako regionální a plná mobilita jako mezinárodní. Na základě toho lze snadno vyčíst ochotu pracovníka vycestovat a dále se rozvíjet či zůstat na stejné pozici ve stejném místě. Informace o tom, zda je pracovník ochotný vycestovat, jsou uloženy v centrální databázi. Do této databáze mají přístup HR z celého světa a mohou tak obsazovat prázdné pracovní pozice odkudkoliv.

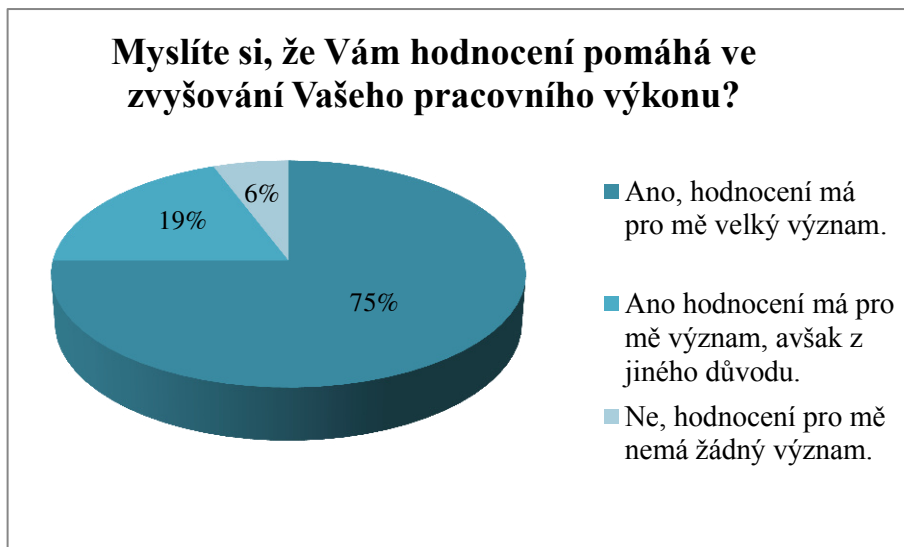
Hodnotící rozhovor končí stanovením cílů, na kterých se shodli jak zaměstnanci, tak i přímý nadřízený. Většinou se jedná o 2 až 3 cíle, na kterých se chce zaměstnanec v průběhu dalšího roku zaměřit. Cíle by měli být SMART, jak již bylo zmíněno v teoretické části bakalářské práce, tzn. specifické, měřitelné, akceptovatelné, realistické a termínované. Samozřejmostí hodnotícího rozhovoru je dialog, tudíž i zaměstnanec má právo se během rozhovoru k čemukoliv vyjádřit, dostane prostor k otázkám a lze mu zopakovat či vysvětlit nejasnosti.

## **4.5 Výsledky dotazníkového šetření v souvislosti se systémem hodnocení**

V této části bakalářské práce jsou graficky znázorněny odpovědi z dotazníkového šetření, které se týkají celkového systému hodnocení. Každý graf je slovně popsán pro lepší pochopení výsledků. Na první otázku, zda má hodnocení význam pro zvyšování pracovního výkonu, bylo osloveno 60 řadových zaměstnanců. Na druhou otázku, zda je hodnocení spravedlivé, bylo taktéž osloveno 60 řadových zaměstnanců. Poslední otázka se týká formality a byli osloveni všichni zaměstnanci ze středního a top managementu.

Dotazníky byly zaslány v elektronické podobě prostřednictvím e-mailu celkem 97 zaměstnancům. Ovšem z důvodu pracovního vytížení a nedostatku času nebyla potvrzena 100 % návratnost ani z jedné skupiny dotazovaných. Z řadových zaměstnanců vyplněný dotazník vrátilo 52 respondentů, ze středního managementu 20 zaměstnanců a z top managementu pouze polovina, tj. 6 zaměstnanců.

Z grafu č. 3 lze odvodit, že hodnocení má význam pro zvyšování pracovního výkonu. Takto odpovědělo 75 % z dotazovaných řadových zaměstnanců. Výsledek dává smysl, jelikož jen díky hodnocení si pracovník uvědomí, v čem spočívají jeho slabé stránky. Na tyto slabé stránky se poté může více zaměřit a tím zlepšit svůj pracovní výkon. 19 % dotazovaných zastává názor, že hodnocení má jiný význam než pro zvyšování pracovního výkonu. Pro tuto skupinu lidí může být hodnocení chápáno jako odměna či pochvala. Bohužel 6 % respondentů vnímá hodnocení jako zcela bezvýznamné.



**Graf 3: Hodnocení jako zvyšování pracovního výkonu**

**Zdroj:** vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

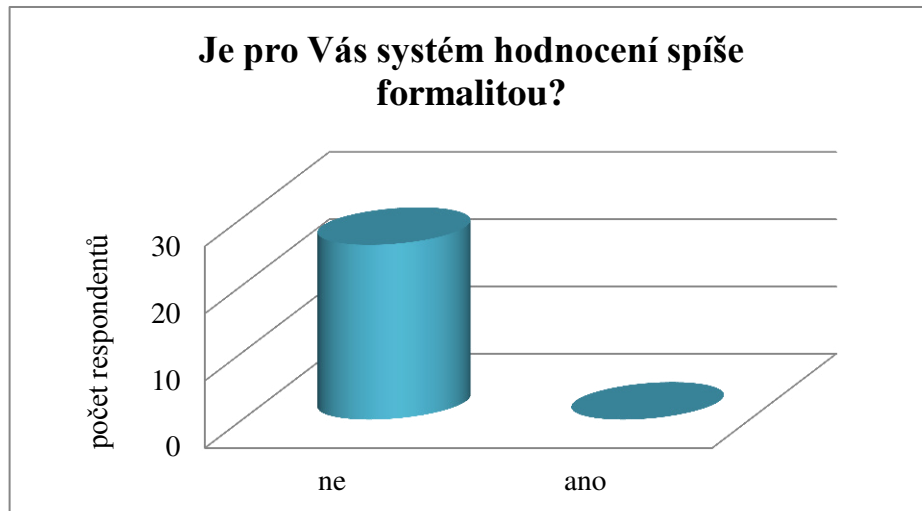
Graf č. 4 vystihuje názor na to, zda je dle řadových zaměstnanců hodnocení ve společnosti XYZ spravedlivé. 84 % dotazovaných pracovníků si myslí, že systém hodnocení je prováděn spravedlivě a nemají žádné výhrady. 10 % respondentů zastává názor, že hodnocení není spravedlivé. Důvodem jejich pochybnosti je především zaujatost hodnotitelů vůči hodnoceným. Hodnotitelem je vždy přímý nadřízený. Zbýlých 6 % dotazovaných si nejsou jistí, zda je hodnocení skutečně spravedlivé a zvolili možnost „nevím“.



**Graf 4: Spravedlnost při hodnocení**

**Zdroj:** vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření se zabývalo také otázkou, zda je hodnocení ve společnosti XYZ vnímáno jako formalita. Graf č. 5 ukazuje výsledky odpovědí středního a top managementu. Je zřetelné, že se všichni dotazovaní shodli, že hodnocení není vnímáno jako formalita. Tuto skutečnost lze považovat za konkurenční výhodu společnosti.



**Graf 5: Hodnocení jako formalita**

**Zdroj:** vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

## 4.6 Aplikace vybrané metody hodnocení

Pro praktický příklad byl vytvořen fiktivní výběr z pěti zaměstnanců, 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. Úkolem takového manažera je odpovídat za řízení provozu i rozvoje lidských zdrojů, sjednocování cílů společnosti s potenciálem a schopnostmi lidí, rozvoj lidského kapitálu a péče o spokojenost zaměstnanců. Zvolena byla metoda bodovací s pěti kritérii, jež jsou nezbytné pro výběr manažera v oblasti lidských zdrojů. Jsou jimi:

- schopnost komunikovat,
- spolehlivost,
- délka pracovního poměru v dané společnosti,
- praxe, zkušenost s vedením lidí,
- přirozená autorita.

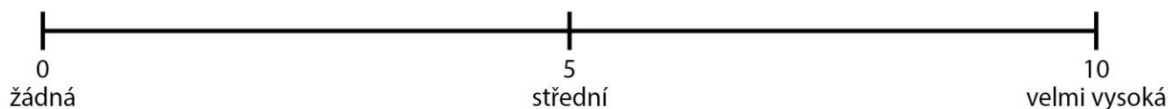
### 4.6.1 Bodovací metoda

Bodovací metoda je obdobná metodě pořadí. Ovšem v bodovací metodě se důležitost kritérií ohodnotí počtem bodů, nikoli jen na základě porovnání významnosti jednotlivých kritérií. Bodovací metoda se používá pro hodnocení kvantitativních i kvalitativních kritérií. Pomocí této metody je možné převést kvalitativní kritéria na kvantitativní a stanovit tak jejich relativní hodnotu (Brožová; Houška; Šubrt, 2014).

Bodovací metoda je založena na vytvoření bodovací stupnice dle vhodných kritérií. Stupnice má rozsah od 1 do 10, kde nejvyšší hodnota představuje maximum dosažených schopností a nejnižší hodnota znamená naopak nejmenší předpoklady pro určitou pracovní pozici. V tomto případě pro pozici manažera lidských zdrojů. Bodovací metodu lze použít i na kritéria, která jsou nesouměřitelná, tudíž pro účely praktického příkladu je výběr této metody zcela vyhovující (Brožová; Houška; Šubrt, 2014).

Význam bodových hodnot je znázorněn níže.

#### Schopnost komunikovat



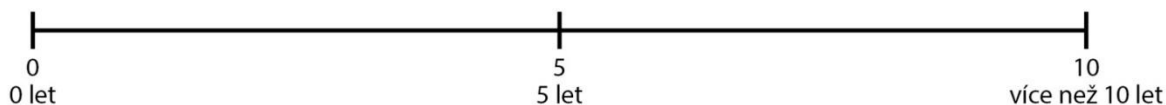
#### Spolehlivost



#### Praxe



### Doba pracovního poměru



### Přirozená autorita



## 4.6.2 Stanovení vah a výběr

Pomocí bodového hodnocení je ke každému kritériu přidělena určitá hodnota, která představuje preferenci daného kritéria. V praktickém příkladu jsou preferovanými kritérii schopnost komunikovat a přirozená autorita. Hodnoty váhového vektoru se normalizují dle vztahu  $v_j = \frac{b_j}{\sum_{j=1}^n b_j}$ ,  $j = 1, 2, \dots, n$ , kde  $b_j$  představuje body, jež byly  $j$ -tému kritériu přiděleny (Šubrt, 2011, s. 173-174). Při výpočtech byly všechny hodnoty zaokrouhleny na tři desetinná místa.

**Tabulka 5: Bodové hodnocení a výběr vhodného pracovníka**

**Zdroj:** vlastní zpracování

	Schopnost komunikovat	Spolehlivost	Délka pracovního poměru	Praxe	Přirozená autorita	
<b>Pracovník 1</b>	10	3	1	6	9	<b>6,848</b>
<b>Pracovník 2</b>	7	10	5	4	7	<b>7,000</b>
<b>Pracovník 3</b>	10	6	3	8	3	<b>6,515</b>
<b>Pracovník 4</b>	9	7	8	3	7	<b>7,091</b>
<b>Pracovník 5</b>	5	8	10	9	6	<b>6,939</b>
<b>Body</b>	<b>10</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>8</b>	
<b>Váhy kritérií</b>	<b>0,303</b>	<b>0,212</b>	<b>0,091</b>	<b>0,152</b>	<b>0,242</b>	



Výběr vhodného pracovníka na pozici manažera v oblasti lidských zdrojů se vypočte pomocí skalárního součinu bodových hodnocení s vektorem vah. Každý pracovník může dostat nanejvýš 10 bodů. Tímto výpočtem lze poté snadno určit, který pracovník nejvíce vyhovuje požadavkům společnosti.

V bodovací metodě se výslednou hodnotou rozumí taková hodnota, jež je nejvyšší. Z výše uvedené tabulky č. 5 je zřejmé, že jako nevhodnější se jeví pracovník 4, který získal 7,091 bodů. Ačkoliv má nejmenší zkušenost s vedením lidí, má velmi dobré komunikační schopnosti i přirozenou autoritu. O něco méně bodů získal pracovník 2, který dostal rovných 7 bodů. Nejméně bodů získal pracovník 3, který je sice ze všech pracovníků nekomunikativnější, avšak nemá téměř žádnou přirozenou autoritu, což je kritérium, které bylo jako druhé nejvíce preferované.

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

Kapitola je zaměřena na jiné systémy HR, které souvisí s hodnocením pracovníků. Jedná se o získávání, výběr a rozvoj pracovníků. V podkapitole získávání a výběr zaměstnanců jsou popsány způsoby, jakými společnost XYZ pracovníky získává a metody, které slouží pro výběr pracovníků. Podkapitola rozvoj zaměstnanců popisuje některé z nástrojů, jež společnost XYZ pro rozvoj svých pracovníků využívá.

### **4.7.1 Získávání a výběr pracovníků**

Ve společnosti XYZ se činností získávání pracovníků zabývá HR Specialista. Nejprve definuje pracovní pozici. Popis obsahuje základní informace o daném pracovním místě, tzn., o jakou práci se jedná, místo pracovního výkonu, druh a délka pracovního poměru. Dále je popsána pracovní náplň a požadavky, které společnost XYZ po uchazeči vyžaduje. Po všech zaměstnancích kromě pokladní a skladníka je vyžadována velmi dobrá znalost anglického jazyka. Často je i zdůrazněna fyzická náročnost u některých pozic, zejména pak u skladníka. Po zveřejnění inzerátu HR Specialista shromažďuje životopisy a motivační dopisy uchazečů.

Nabídka pracovního místa je většinou zveřejněna několik dní a musí být dostupná jak externím uchazečům, tak i interním. Uchazeč má možnost dozvědět se o volném pracovním místě následujícími způsoby:

- prostřednictvím úřadu práce,
- na oficiálních internetových stránkách společnosti XYZ,
- na firemní nástěnce,
- prostřednictvím inzerce na internetovém portálu Jobs.cz,
- na základě spolupráce se školami, zejména absolventi škol.

HR Specialista si na základě zaslaných životopisů a motivačních dopisů rozdělí uchazeče na vhodné a nevhodné. Nevhodným uchazečům se rozhodnutí zasílá e-mailem či je sděleno telefonicky. Vhodní uchazeči jsou kontaktováni vždy telefonicky. Již při prvním hovoru se řeší základní otázky, například typ pracovního poměru, práce o víkendu, představa o platu či datum nástupu. V případě, že uchazeč má o práci stále zájem a jeho znalost anglického jazyka je dostačující, je s ním domluven termín prvního kola pohovoru.

První kolo pohovoru probíhá prostřednictvím Assessment centre (AC). AC byl již zmíněn a popsán v teoretické části bakalářské práce. Lze jej využívat jak při výběru pracovníků, tak i při hodnocení. Časová náročnost se liší v závislosti na pracovní pozici. Pokud jsou vybíráni řadoví zaměstnanci, AC se pohybuje v rozmezí 1,5 až 2 hodin. V případě, že se jedná o výběr na vedoucí pozici, doba AC může dosahovat až 8 hodin. AC se většinou zúčastní vedoucí zaměstnanci, HR Specialista, v některých případech i top management. Počet hodnotitelů během jednoho AC je zhruba 4-6, kdy každý hodnotitel sleduje jednoho či dva uchazeče. V jedné skupině při výběru pracovníků bývá zpravidla maximálně do 12 uchazečů.

Celý AC je rozdělen na několik částí. Nejprve proběhne uvítání a seznámení účastníků s AC. Poté jsou zadány individuální a skupinové úkoly. Každý účastník dostane úkoly vytištěné na papíře. Skupinový úkol je zaměřen na chování účastníka v určitých situacích. Jde o tzv. hraní rolí. Po skončení AC dostanou uchazeči pauzu na oběd, po které se již dozví výsledky.

Mezitím všichni hodnotitelé diskutují o jednotlivých uchazečích. Zaměřují se zejména na komunikaci, schopnost řešit problémy, iniciativu, práci ve stresu a mezilidské vztahy. Poté si každého účastníka přizvou k sobě, proběhne zpětná vazba a účastníkovi sdělí, zda postoupil do druhého kola či nikoliv a také jeho silné a slabé stránky. Účelem

AC není vždy vybrat alespoň jednoho uchazeče. Cílem je vybrat takové uchazeče, jejichž výkon byl dobrý. Postoupit do dalšího kola můžou tudíž všichni nebo naopak nikdo.

Druhé kolo probíhá formou pohovorů. Počet pohovorů se liší v závislosti na složitosti výběru a hledané pozice. Většinou se počet pohovorů pohybuje mezi jedním až třemi, nejčastěji bývají dva pohovory. První pohovor trvá přibližně 1,5 hodiny a vede ho přímý nadřízený potenciálního pracovníka. Druhý pohovor je kratší, trvá přibližně 30 minut a probíhá s nadřízeným přímého nadřízeného. V tomto pohovoru se řeší již detailnější požadavky budoucího zaměstnance, případně náležitosti pracovní smlouvy.

#### **4.7.2 Rozvoj pracovníků**

Společnost XYZ se snaží z každého pracovníka dostat to nejlepší, co v sobě ukrývá a co může společnosti nabídnout. Poskytuje mu dostatek prostoru, aby se mohl rozvíjet a dále růst. Společnost XYZ mezi nástroje pro rozvoj pracovníků řadí 360 stupňovou zpětnou vazbu, Predictive Index a Johariho okno.

##### **360 stupňová zpětná vazba**

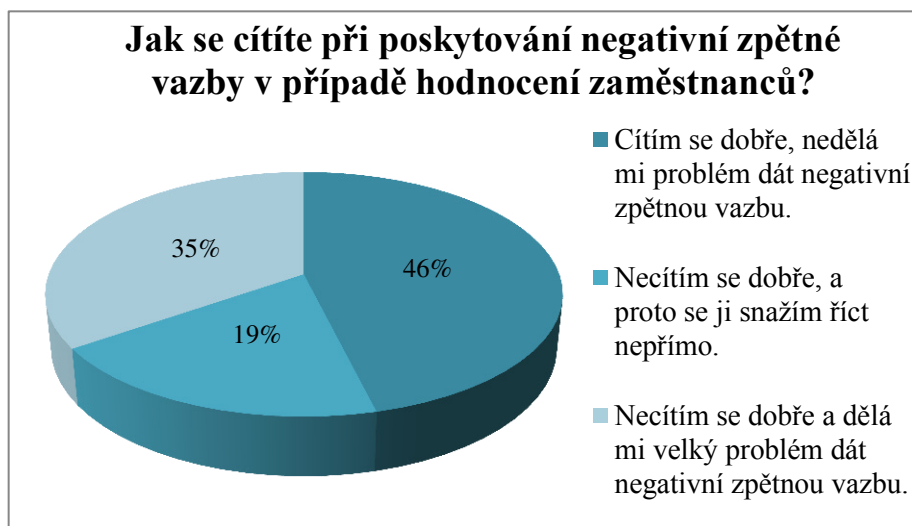
360° zpětná vazba, jakožto nástroj rozvoje, pomáhá jak zaměstnancům, tak i manažerům. Pomocí 360° zpětné vazby lze dosáhnout sebepoznání na základě obdržení zpětné vazby od lidí, kteří pracují kolem nich. Mají možnost se dozvědět, jak jsou vnímáni jako vedoucí, manažeři či jako kolegové. Manažer ve společnosti XYZ má působit jako zkušený leader. Ostatními zaměstnanci je vnímán jako sebevědomá osoba, jež umí vést lidi a řídit ostatní. Tento nástroj je určený převážně pro manažerské pozice. Zahrnuje hodnocení od vedoucích pracovníků, kolegů, matrix partnerů a podřízených pracovníků. Společnost XYZ nástroj využívá následujícími způsoby (interní zdroje společnosti XYZ, 2015):

- pro měření chování a kompetence,
- poskytuje zpětnou vazbu o tom, jak ostatní vnímají hodnoceného pracovníka,
- zaměřuje se na plánování, stanovení cílů, týmovou práci či efektivitu řízení.

Po diskusi s wider managementem vyplynulo, že pracovníci tento nástroj neberou jako nástroj rozvoje. Spíše jej chápou negativně. Pokud leader neplní výsledky, nerozvíjí se a nejedná v souladu s hodnotami společnosti, můžou jeho kolegové požádat o 360 stupňovou zpětnou vazbu mířenou na něj. Ta by měla zjistit, v čem tkví jeho

nedostatky, zda je možné s nimi pracovat, omezit je či eliminovat. V krajních případech je pak 360° zpětná vazba využita i pro řadové zaměstnance, například při problémech s morálkou. Avšak společnost XYZ se snaží se svými zaměstnanci pracovat a hledat různé lepší cesty, které vedou k zachování pracovníků, což je součástí hodnot společnosti.

Společnost XYZ klade důraz na okamžité sdělení zpětné vazby na jakoukoliv reakci či situaci. Zpětnou vazbu poskytuje nejčastěji přímý nadřízený. Pokud je zpětná vazba negativní, může se pracovník začít bouřit. Pokud se jedná o pozitivní zpětnou vazbu, může ji pracovník zcela ignorovat, protože pro něj není důležitá. Společnost XYZ ovšem dohlíží na to, aby si všichni zpětnou vazbu poslechli a dokázali z ní vyvodit závěry, najít správné řešení či způsob, jak se zdokonalit.



**Graf 6: Poskytování zpětné vazby**

**Zdroj:** vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Graf č. 6 popisuje odpovědi získané od středního a top managementu na otázku, jak se cítí při poskytování negativní zpětné vazby. Z celkových 26 respondentů odpovědělo 46 % tak, že se při poskytování negativní zpětné vazby cítí dobře a nedělá jim takové sdělení problém. Na druhé straně 35 % respondentům poskytování negativní zpětné vazby dělá velký problém, avšak snaží se s touto slabostí pracovat, rozvíjet tuto schopnost a dále se zlepšovat. Zbýlých 19 % oslovených se taktéž necítí dobře, když musí poskytovat negativní zpětnou vazbu a proto ji sdělují nepřímě, tzn. ne svým jménem, ale jménem společnosti či jiné osoby.

## **Predictive Index**

Predictive Index (PI) poskytuje informace o tom, jak lidé reagují na svoje okolí a na ostatní lidi. Zabývá se otázkami, co lidi k práci motivuje, pro jaký typ práce se nejvíce hodí či jakým způsobem si člověk vytvoří úsudek o jiných lidech. PI je velmi obsáhlý, podrobný a dobře propracovaný. Měří inteligenci, gramotnost, zdravotní způsobilost, zájmy, zkušenosti, schopnosti a znalosti. Své uplatnění najde převážně v oblasti rozvoje vůdcovských schopností, strategického rozvoje organizace, inovace a řízení změn. Patří sem například řešení konfliktů, vytváření pracovních pozic či týmová práce. Základem PI jsou čtyři faktory:

- dominance,
- extroverze,
- trpělivost,
- formálnost.

Každý faktor obsahuje tři hladiny – nízkou, průměrnou a vysokou. Člověk vyplní index a podle toho, v jaké hladině se poté nachází, se určí souhrn jeho chování, na kterém lze dále pracovat a rozvíjet ho. Díky PI se může zaměstnanec dostat na takovou pozici, která ho baví a kde svůj potenciál může rozvíjet, jelikož výsledky indexu jsou velmi přesné. PI se zasílá elektronicky prostřednictvím e-mailu. Klade se důraz na to, aby byl index vyplňován v klidu, v nerušeném prostředí a samozřejmě pravdivě. PI se skládá ze dvou otázek. První otázka zní, jak vnímá sám sebe, druhá otázka zní, jak si myslí, že by ho chtěli vnímat jeho podřízení a kolegové. Účastník si může vybrat z 50 vlastností.

Společnost XYZ má pouze jednoho konzultanta, jenž se PI zabývá. Výsledky jsou zasílány přímo jemu, což znamená, že nelze tak snadno zjistit, jak účastník obstál. PI se vyplňuje převážně při nástupu do zaměstnání. Dále již není využit, jen v případě potřeby oddělení či celé společnosti.

## **Johariho okno**

Johariho okno je nástroj, který popisuje chování vztahů a společnost XYZ jej využívá pro rozvoj svých pracovníků. Johariho okno je velmi podobný nástroj jako

360 stupňová zpětná vazba. Podle tohoto nástroje jsou zaměstnanci schopni zjistit, jak je vnímají ostatní pracovníci a jak na ně samotné zpětná vazba působí.

Johariho okno se skládá ze čtyř obdélníků. Vlevo nahoře se nachází otevřená oblast, pod ní je skrytá oblast. Vpravo nahoře je slepá oblast a vpravo dole se nachází oblast neznámá. Otevřená oblast značí, co o sobě pracovník ví sám a také to, co o něm ví ostatní. Slepá oblast značí, co o sobě pracovník sám neví, avšak ostatní to o něm vědí. Skrytá oblast ukazuje, co o sobě pracovník ví sám, ale ostatní to nevědí. Neznámá oblast představuje vlastnosti, které o sobě pracovník neví a ani ostatní o těchto vlastnostech neví.

Společnost XYZ Johariho okno využívá jen zřídka. Leadři společnosti jsou s tímto modelem obeznámeni pouze ze školení či z jiné pracovní pozice. Nicméně pomocí tohoto modelu lze také pracovníky dále rozvíjet. Společnost XYZ nabízí mnoho nástrojů a modelů, jež jsou potřebné pro zhodnocení potenciálu pracovníka a pomáhají jej rozvíjet. Záleží pouze na vedoucím pracovníkovi a manažerovi, který z nabízených nástrojů a modelů využije, jelikož každý pracovník je jiný.

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

Poslední kapitola se zabývá zhodnocením systému hodnocení ve společnosti XYZ, kde jsou popsány silné a slabé stránky společnosti. Dále se zabývá shrnutím výsledků, které vzešly z praktického příkladu a nakonec jsou navrženy návrhy na zlepšení.

### **4.8.1 Zhodnocení systému hodnocení**

Hodnocení pracovníků ve společnosti XYZ se provádí pravidelně vždy jednou ročně ke konci finančního období, které je datováno k poslednímu dni měsíce srpen. Po půl roce od hodnocení proběhne ještě tzv. follow-up. Zjišťují se informace o tom, v jaké fázi plnění svých cílů se pracovník nachází a případně se upraví. Také to je příležitost pro řešení problémů, motivaci či povzbuzení pracovníků k lepším výkonům.

Za silnou stránku společnosti XYZ je považována práce s kompetenčními profily. Jsou velmi dobře propracované, tudíž umožňují přesně určit kompetence jednotlivých pracovníků, na základě kterých jsou pracovníci ohodnoceni. Velkou výhodou pro společnost je fakt, že řadoví zaměstnanci si uvědomují, jak jsou kompetenční profily důležité. Proto s nimi řádně pracují a nadřízení pracovníci je v tom podporují.

Silnou stránkou je také propojenost celého hodnocení s firemní kulturou, která souvisí s hodnocením pracovního chování. Ve společnosti je hodnocení objektivní. Zejména z důvodu, že je hodnocení sjednocené v oblastech i způsobu napříč celou společností. Pracovníci jsou během hodnotícího období sledováni a motivováni, čímž dochází ke zvyšování pracovního výkonu. Dlouhodobé sledování pracovního výkonu může být klíčové pro rozhodování k povýšení či přesunutí pracovníka na jinou pracovní pozici.

Společnost XYZ si zakládá na neustálé komunikaci mezi nadřízeným a podřízeným pracovníkem. Vedoucí pracovníci motivují zaměstnance, podporují je v dalším rozvoji, čímž si vytváří mezi sebou vztah. Společnost využívá zpětnou vazbu nejen k hodnocení výkonu a chování, ale také jako nástroj k rozvoji pracovníků.

Systém hodnocení je velmi dobře provázán s dalšími personálními činnostmi. Společnost XYZ získává lidi převážně z interních zdrojů, díky čemuž nemají pracovníci špatné návyky z jiného prostředí, znají kulturu i hodnoty společnosti. Systém hodnocení je provázán se vzděláním, odměňováním i rozvojem pracovníků.

Hodnotitel má mnoho podřízených, proto téměř každodenní zpětná vazba není možná, což představuje jednu ze slabých stránek společnosti. Není schopen u podřízeného celý den sedět a dávat mu rady, neboť i on sám má svou práci. Vedoucí pracovníci nepoužívají všechny nástroje a modely, které mají k dispozici, pro rozvoj pracovníků, což může negativně ovlivnit jejich pracovní výkon. Také neustálé tisknutí a kopírování formulářů je administrativně i časově velmi náročné.

Bohužel nejslabší stránkou je považovaná nedostačující znalost zásad hodnotícího rozhovoru vedoucích pracovníků a manažerů. Většina z těchto zaměstnanců zastává danou pozici déle než 5 let, tudíž se jedná o velký problém, což potvrdili i samotní vedoucí pracovníci. Pracovníci nejsou na hodnotící rozhovor 100 % připraveni. Nestačí pouze zajistit místnost, kde bude hodnotící rozhovor probíhat. Je nezbytné, aby se sami hodnotitelé připravili na celý průběh hodnotícího rozhovoru, byli ochotni pracovníka vyslechnout, poskytnout mu zpětnou vazbu, ať už pozitivní, tak i negativní. Neměli by dát na první dojem, neboť hodnocení má být objektivní. Avšak dle výsledků z dotazníkového šetření vyplynulo, že někteří hodnocení pracovníci mají pocit, že hodnocení není spravedlivé právě z důvodu subjektivity hodnotitele.

### **4.8.2 Vyhodnocení praktického příkladu**

Pro zjištění vhodného pracovníka na pozici manažera v oblasti lidských zdrojů byla použita bodovací metoda. Na výběr bylo celkem pět pracovníků s různými vlastnostmi, kteří ve společnosti již pracují. Byla stanovena kritéria schopnost komunikovat, spolehlivost, praxe, délka pracovního poměru a přirozená autorita. Preferovanými kritérii byly schopnost komunikovat a přirozená autorita. Kritéria a jejich důležitost byla zvolena na základě rozhovoru s vedoucím pracovníkem, avšak body jednotlivých pracovníků byly stanoveny nahodile.

Na základě výsledků z bodovací metody bylo zjištěno, že nejvhodnější osobou se stal pracovník 4, který získal nejvíce bodů, a to 7,091. Ovšem s rovnými 7 body se jako druhý umístil pracovník 2. Jedná se o velmi nepatrný rozdíl, tudíž by poté záleželo na samotné společnosti, pro kterého pracovníka by se rozhodla. Zda by dala na výsledek z bodovací metody, nebo by dala přednost pracovníkovi s celkově menším počtem bodů.

Při porovnání obou pracovníků lze zjistit, že pracovník 4 umí lépe komunikovat, avšak přirozenou autoritu mají bodově shodnou. Pro společnost byla středně důležitá spolehlivost a praxe, kde převládá pracovník 2. Nejméně důležitým kritériem byla délka pracovního poměru. Z tabulky č. 3 lze vyčíst, že pracovník 2 pracuje ve společnosti 5 let, zatímco pracovník 4 necelých 10 let.

Na třetím místě se umístil pracovník 5 s 6,939 body, následně pracovník 1 s 6,848 body. Nejmenší počet bodů 6,515 získal pracovník 3, který se umístil na posledním místě, a který nejméně splňoval kritéria pro povýšení na vyšší pozici.

### **4.8.3 Návrhy na zlepšení**

Na základě silných a slabých stránek společnosti XYZ existují možná doporučení, díky kterým by mohl být celý systém hodnocení efektivnější, případně by mohly být postupně vyřazeny slabé stránky společnosti.

Slabou stránkou společnosti byla zmíněná časová a administrativní náročnost. Do té patří mimo jiné i vyplňování hodnotících formulářů. Zlepšením a zároveň usnadněním by mohly být formuláře v elektronické podobě. V dnešní době je takový způsob více používaný, neboť lze data lépe uchovat a lépe je vyhodnotit. Ušetří se čas i materiál a s daty lze i nadále pracovat. Společnost v roce 2014 spustila nový personální informační



system, kde by se mohly hodnotící formuláře objevovat. Tento systém umožňuje přístup i z domova, stačí pouze zadat přihlašovací údaje. Hodnotící formuláře by se tak již nemusely tisknout, což by vedlo ke snížení nákladů a společnost by zbytečně neplýtvala přírodními zdroji.

Pro vedoucí zaměstnance by měl být zaveden trénink či školení, aby věděli, jak mohou využívat rozvojové nástroje a modely. Vedoucí zaměstnanci totiž často nemají ponětí, jak takové nástroje či modely používat. V případě, že je znají, tak je neumí použít v praxi. Nápomocné by mohly být praktické workshopy, kde by měli možnost učit se přijímat i dávat zpětnou vazbu a používat nástroje pro rozvoj. Workshopy by pomohly vedoucím pracovníkům a manažerům správně se zachovat v různých situacích, zvládat odlišné typy lidí, efektivně a rychle reagovat. Vedení velkého množství lidí s různými vlastnostmi, potřebami a schopnostmi není vůbec lehké, proto by tréninky měly být interaktivní a praktické.

Hodnotící rozhovor je ve společnosti XYZ hlavní metodou hodnocení pracovníků. Proto by vedení takového rozhovoru mělo být bezchybné. Avšak vedoucí pracovníci ani manažeři neovládají zásady hodnotícího rozhovoru. Pokud není hodnotící rozhovor veden správně, může docházet k nespokojenosti zaměstnanců, kteří nebudou ochotni být dále motivováni. Zaměstnanci, kteří mají nějaký potenciál, nemusí být objeveni, nebo se s nimi nepracuje na dostatečné úrovni. Tudíž společnost zbytečně ztrácí kvalitní pracovní sílu. Samotný systém hodnocení funguje správně a byla by škoda jej nevyužít z důvodu neznalosti. Proto bylo navrženo, aby každý hodnotitel i hodnocený měl zásady správného vedení hodnotícího rozhovoru vždy u sebe. Mohl by tak do nich kdykoliv nahlédnout a připomenout si je.

Není možné, aby nastávaly chyby, jako je zaujatost či subjektivita. V žádném případě by se nejednalo o kontrolu vedoucích pracovníků či manažerů. Účelem je dodržení správného vedení hodnotícího rozhovoru. Výsledky totiž navazují na další personální činnosti, zejména na vzdělávání a rozvoj.

## 5. Závěr

Cílem bakalářské práce bylo zhodnotit, na jaké úrovni se v současné době nachází systém hodnocení pracovníků ve společnosti XYZ, která byla pro tyto účely vybrána. Z analýzy vzešly silné a slabé stránky společnosti, na základě kterých byla navržena doporučení pro zlepšení stávající situace hodnocení pracovníků. Proběhlo dotazníkové šetření, při kterém bylo osloveno celkem 97 zaměstnanců ze tří skupin. Jednalo se o řadové zaměstnance, vedoucí pracovníky (střední a wider management) a top management. Dotazníkové šetření zkoumalo názor těchto tří skupin na nynější úroveň systému hodnocení ve společnosti XYZ. Kromě dotazníkového šetření byl uskutečněn také rozhovor s pracovnící personálního oddělení, která byla ochotná poskytnout doplňující informace a interní materiály společnosti, jež sloužily ke zpracování aplikační části bakalářské práce.

Teoretická část se zabývala samotným pojmem hodnocení pracovníků a uvedením základních a doprovodných metod, pomocí kterých lze hodnocení uskutečnit. Pracovníky je možné hodnotit jednou či více metodami. Záleží pouze na společnosti, kterou metodu a kolik způsobů si zvolí. Dále byla v teoretické části bakalářské práce popsána návaznost systému hodnocení s dalšími systémy HR, jako je získávání a výběr, odměňování a rozvoj pracovníků. Bylo zjištěno, že systém hodnocení ve společnosti XYZ je velmi dobře propojen s rozvojem i výběrem pracovníků. Také byla popsána problematika se zavedením systému hodnocení, příčiny a důsledky neúspěšné implementace. Společnost XYZ zavedla systém hodnocení před více než 15 lety. Ze začátku samozřejmě nebyl dokonalý, avšak postupným vylepšováním se z něj stal nástroj, pomocí kterého lze mít přehled o svých zaměstnancích. Poslední kapitola teoretické části se zaměřila na samotné hodnocení. Byli definováni jednotliví hodnotitelé a uvedeny chyby a problémy, které souvisí s hodnocením pracovníků.

Aplikační část bakalářské práce se věnovala analýze současného stavu systému hodnocení ve společnosti XYZ. Byly popsány výsledky z dotazníkového šetření a vytvořen fiktivní příklad pro aplikaci vybrané metody. Aplikační část se také zabývala hodnotícím rozhovorem, což je pro společnost XYZ hlavní metoda, pomocí které hodnotí své pracovníky. Zhodnocení současného stavu poukázalo na velké množství fungujících složek, které v průběhu hodnocení fungují bez problémů. Ovšem byly objeveny i slabé

stránky, se kterými se společnost XYZ potýká a nedaří se je odstranit. Nedostatky byly zjištěny na základě výsledků z dotazníkového šetření a rozhovoru s pracovníci personálního oddělení. Jako velmi zásadní problém byla shledána administrativní náročnost celého systému. Pokud by se náročnost snížila, mohlo by to znamenat vzájemnou spokojenost obou stran a tím zvýšení efektivity procesu. Dalším nedostatkem byla neznalost vedoucích pracovníků a manažerů o zásadách hodnocení. Pokud tyto zásady nebudou dodrženy, mohlo by to mít negativní dopad na pracovníky a tudíž i na celou společnost.

Až na uvedené nedostatky je systém hodnocení velmi propracovaný. Mimo tyto slabiny byly zjištěny převážně silné stránky. Hodnocení pracovníků ve společnosti XYZ probíhá jednou ročně. Systém úzce souvisí s rozvojem pracovníků, což je pro společnost velmi prospěšné. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že pracovníci považují hodnocení za přínosné a jsou převážně spokojeni s celým procesem. Společnost zřejmě nezažila období, kdy hodnocení pracovníků nefungovalo. Je si vědoma faktu, že spokojený pracovník je téměř totéž jako výkonná a prosperující společnost. Svých pracovníků si váží natolik, že by nedopustila, aby hodnocení přestalo fungovat.

## 6. Seznam použité literatury

**ARMSTRONG, Michael.** *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*; 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

**BROŽOVÁ, Helena; HOUŠKA Milan; ŠUBRT Tomáš.** *Modely pro vícekriteriální rozhodování*. 1. vyd. (2. dotisk). Praha: ČZU, PEF, 2014, 172 s. ISBN 80-213-1019-7.

**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.

**KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P.** *Alignment: systémové vyladění organizace: jak využít Balanced Scorecard k vytváření synergií*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2006, 310 s. Knihovna světového managementu. ISBN 80-7261-155-0.

**KOČIANOVÁ, Renata.** *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

**KOUBEK, Josef.** *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 261 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2202-3.

**KOUBEK, Josef.** *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-7261-168-3.

**PALÁN, Zdeněk.** *Lidské zdroje: výkladový slovník*. Vyd. 1. Praha: Academia, 2002, 280 s. ISBN 80-200-0950-7.

**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.

**STÝBLO, Jiří.** *Management a lidé ve firmě: (podnikový personální management, řízení lidských zdrojů, personální práce)*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2008, 101 s. ISBN 978-80-86754-98-7.

**ŠUBRT, Tomáš.** *Ekonomicko-matematické metody*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2011, 351 s. ISBN 978-80-7380-345-2.

**WAGNEROVÁ, Irena.** *Pracovní hodnocení*. 1. vyd. Brno: Marek Konečný, 2005, 78 s. ISBN 80-903516-4-6.

Interní materiály společnosti XYZ.

Oficiální webové stránky společnosti XYZ.

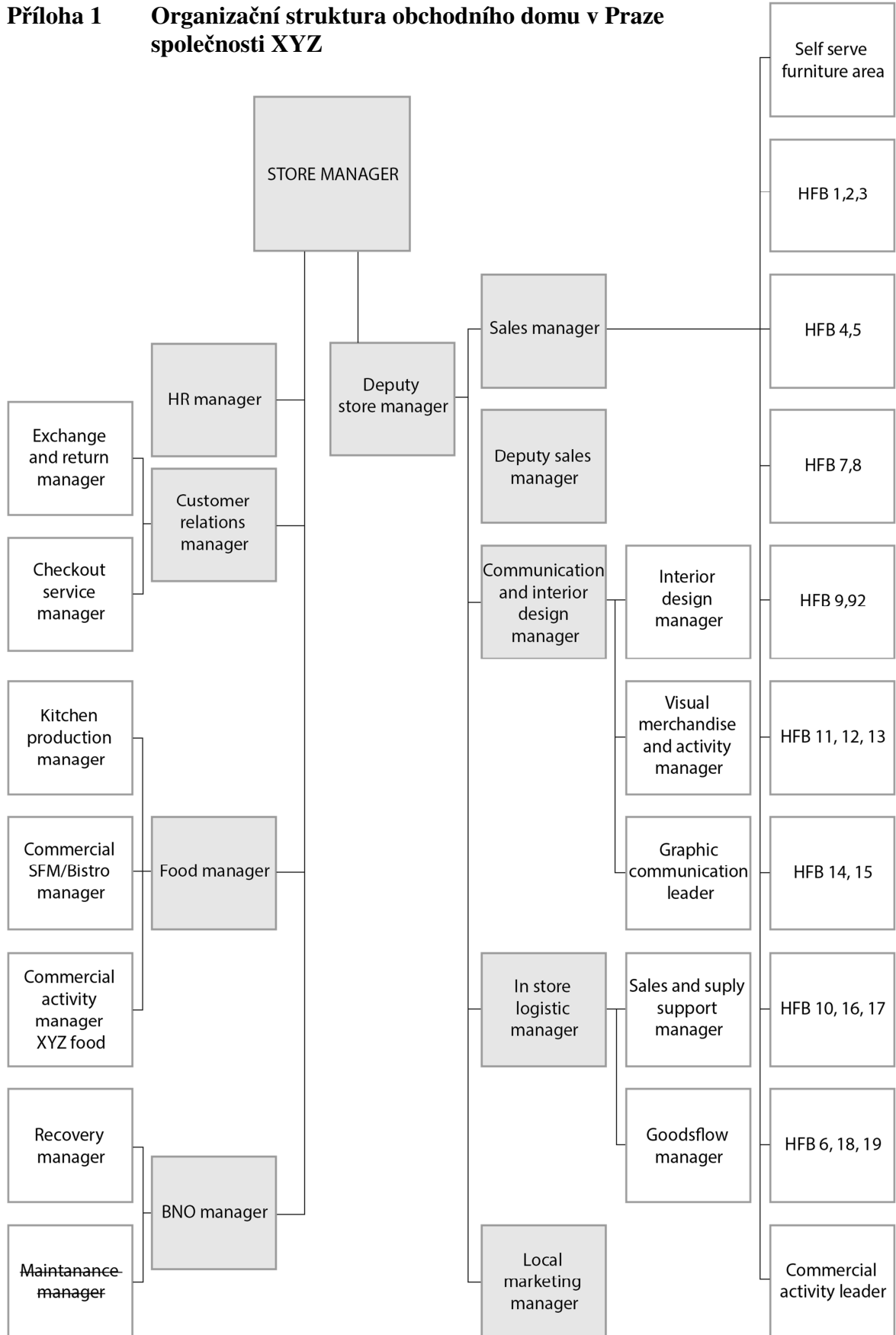
## 7. Seznam obrázků, tabulek a grafů

Obrázek 1: Tři oblasti hodnocení .....	16
Obrázek 2: Model procesu MBO.....	21
Obrázek 3: Balanced scorecard .....	23
Obrázek 4: 360° zpětná vazba .....	27
Obrázek 5: Cyklus lidských zdrojů.....	31
Obrázek 6: Vývojové fáze organizace .....	35
Obrázek 7: Schéma personálního oddělení.....	44
Tabulka 1: Chytré cíle.....	22
Tabulka 2: Hloupé cíle.....	22
Tabulka 3: Hodnocení výkonu.....	49
Tabulka 4: Leadership capabilities .....	50
Tabulka 5: Bodové hodnocení a výběr vhodného pracovníka.....	56
Graf 1: Vývoj počtu zaměstnanců ve společnosti XYZ .....	45
Graf 2: Příprava na hodnotící rozhovor .....	48
Graf 3: Hodnocení jako zvyšování pracovního výkonu .....	53
Graf 4: Spravedlnost při hodnocení .....	53
Graf 5: Hodnocení jako formalita .....	54
Graf 6: Poskytování zpětné vazby .....	60

## **8. Přílohy**

Příloha 1: Organizační struktura obchodního domu v Praze společnosti XYZ.....	I
Příloha 2: Dotazník pro řadové zaměstnance .....	II
Příloha 3: Dotazník pro wider a top management .....	III

**Příloha 1 Organizační struktura obchodního domu v Praze společnosti XYZ**





## Příloha 2      Dotazník pro řadové zaměstnance

1. Vaše pohlaví:
  - muž
  - žena
2. Váš věk:
  - do 25 let
  - 26-35 let
  - 36-45 let
  - 46 a více let
3. Jak dlouho pracujete ve společnosti XYZ?
  - méně než 1 rok
  - 1-5 let
  - 6-10 let
  - více než 10 let
4. Probíhá hodnocení zaměstnanců ve Vaší společnosti pravidelně?
  - ano
  - ne
  - nevím
5. Setkali jste se již dříve s hodnocením zaměstnanců?
  - ano
  - ne
  - nevím
6. Připravujete se na hodnotící rozhovor?
  - ano vždy
  - spíše ano
  - spíše ne
  - ne nikdy
7. Myslíte si, že hodnocení zaměstnanců ve Vaší společnosti je spravedlivé? Pokud ne, uveďte důvod.
  - ano
  - ne \_\_\_\_\_
  - nevím
8. Myslíte si, že Vám hodnocení pomáhá ve zvyšování Vašeho pracovního výkonu?
  - Ano, hodnocení má pro mě velký význam.
  - Ano, hodnocení má pro mě význam, avšak z jiného důvodu.
  - Ne, hodnocení pro mě nemá žádný význam.

### **Příloha 3      Dotazník pro wider a top management**

1. Vaše pohlaví:
  - muž
  - žena
2. Váš věk:
  - do 25 let
  - 26-35 let
  - 36-45 let
  - 46 a více let
3. Jak dlouho pracujete ve společnosti XYZ?
  - méně než 1 rok
  - 1-5 let
  - 6-10 let
  - více než 10 let
4. Připravujete se na hodnotící rozhovor?
  - ano vždy
  - spíše ano
  - spíše ne
  - ne nikdy
5. Je pro Vás systém hodnocení spíše formalitou?
  - ano
  - ne
6. Jak se cítíte při poskytování negativní zpětné vazby v případě hodnocení zaměstnanců?
  - Cítím se dobře, nedělá mi problém dát negativní zpětnou vazbu.
  - Necítím se dobře, a proto se ji snažím říct nepřímo.
  - Necítím se dobře a dělá mi velký problém dát negativní zpětnou vazbu.