

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Teze diplomové práce

Metody hodnocení zaměstnanců ve vybrané společnosti

Bc. Lucie Humhalová

© 2015 ČZU v Praze

## Souhrn

Každá organizace v současné době určitým způsobem hodnotí své pracovníky, a to alespoň v podobě finančního ohodnocení. Bohužel to často neodráží reálné výkony pracovníka. Proto je třeba vhodně nastavit systém hodnocení pracovníků a objektivně hodnotit a odměňovat jejich práci. Správně prováděné hodnocení se významně podílí na výkonnosti pracovníka.

Cílem diplomové práce je zhodnotit proces hodnocení pracovníků na Městském úřadě v Tišnově a navrhnout řadu doporučení vedoucích ke zlepšení procesu hodnocení. Na základě zúčastněného pozorování, rozhovorů se zaměstnanci úřadu a dotazníkového šetření je možno říct, že systém hodnocení pracovníků je na Městském úřadě v Tišnově průměrně propracovaný. Chybí dostatečné informování zaměstnanců o tom, kdo, kdy a jak hodnotí jejich práci. Rovněž je zapotřebí sjednotit a písemně zaznamenat postupy u jednotlivých metod hodnocení zaměstnanců na jednotlivých odborech a zavést některé nové metody hodnocení, kde nebudou pracovníci hodnoceni pouze jejich nadřízenými, ale také jinými osobami, například kolegy.

## Klíčová slova

Řízení lidských zdrojů, hodnocení pracovníků, metody hodnocení, pracovní výkon, organizace, výzkum

## Cíl práce

Diplomová práce se zabývá hodnocením pracovníků ve vybrané organizaci. Hlavním cílem diplomové práce je zhodnotit proces hodnocení pracovníků ve vybrané organizaci, kterou se stal Městský úřad Tišnov.

Dílními cíli práce jsou:

- vysvětlit základní pojmy a souvislosti spjaté s hodnocením pracovníků a rovněž vysvětlit metody používané při hodnocení,
- popsat současný stav provádění hodnocení pracovníků na Městském úřadě v Tišnově,
- zjistit požadované cíle hodnocení, postupy a výstupy a také jejich následné uplatnění v ostatních oblastech personálního řízení,
- identifikovat možnosti zlepšení, slabá místa a především nedostatky, které je třeba odstranit,

- navrhnout doporučení pro zlepšení provádění procesu hodnocení pracovníků.

## Metodika

Diplomová práce se skládá ze dvou částí – teoretické a analytické.

Pro zpracování práce bylo zapotřebí nejprve nastudovat odbornou literaturu, provést syntézu poznatků a osvětlit tak základní pojmy spojené s hodnocením pracovníků a možné postupy hodnocení. Syntéza poznatků je zahrnuta v teoretické části práce.

Dále bylo třeba charakterizovat vybranou organizaci, tedy Městský úřad Tišnov.

Následuje analytická část, kde hlavním bodem bylo důkladné seznámení se s průběhem hodnocení, jeho následný rozbor a syntéza získaných poznatků.

Informace o provádění hodnocení byly získány zúčastněným pozorováním během diplomní praxe, která probíhala na Městském úřadě v Tišnově v období od 3. března do 6. června 2014 na Odboru kanceláře starosty a tajemníka, konkrétně u personalistky městského úřadu. Během praxe bylo možno získat mnoho informací o chodu úřadu, které byly doplněny řadou drobných nestrukturovaných rozhovorů se zaměstnanci úřadu.

Dále byly provedeny dva polostrukturované rozhovory se zaměstnanci úřadu, kteří se podílejí na procesu hodnocení, jeden před provedeným dotazníkovým šetřením a druhý po něm, aby bylo možné upřesnit získané informace.

Pozorování a provedené rozhovory tvoří kvalitativní část výzkumu.

Další částí, tentokrát kvantitativního výzkumu, se stalo dotazníkové šetření, které zjišťovalo názory jednotlivých pracovníků na hodnocení zaměstnanců úřadu, prostor byl ponechán i pro jejich názory a připomínky.

Dotazník se skládá z 8 otázek, byl položen všem zaměstnancům úřadu, tedy 115 osobám, a zodpovědělo jej 86 respondentů. Dotazník je uveden v příloze práce. K vyhodnocení dotazníkového šetření byl použit program Microsoft Office Excel 2007.

Na závěr jsou získané informace shrnuty a je vytvořena řada doporučení pro následné zlepšení procesu provádění hodnocení.

## Seznámení s problematikou

Diplomová práce se zabývá hodnocením pracovníků, což je jedna z mnoha dovedností řízení lidských zdrojů. Je to dovednost velmi důležitá jak z hlediska pracovníka, tak i z hlediska jeho vedoucího.

Vedoucímu umožní získat zpětnou vazbu od podřízeného pracovníka, jeho nápady a postřehy, také stav jeho pracovního nasazení a plnění zadaných úkolů.

S tím souvisí i výhody pro podřízeného pracovníka, jenž prostřednictvím hodnocení rovněž získá zpětnou vazbu od nadřízeného a dozví se, co dělá dobře a co špatně, jaké jeho činnosti jsou žádoucí a jaké naopak nežádoucí.

Ač by se tyto úkony mohly zdát samozřejmostí i bez hodnocení pracovníků, často tomu tak není a komunikace mezi jednotlivými stupni řízení je chabá a nedostatečná, což může být zdrojem mnoha problémů a nedorozumění.

## Shrnutí výsledků

Systém hodnocení zaměstnanců na Městském úřadě v Tišnově je průměrně propracovaný. Pozitivně lze hodnotit, že k hodnocení pracovníků je využito mnoho různých metod a hodnocení provádí mnoho osob, čímž je zajištěna vysoká objektivita hodnocení.

Nevýhodou je nevědomost zaměstnanců o těchto metodách, kteří se často domnívají, že jsou hodnoceni pouze některou z metod, případně že nejsou hodnoceni vůbec. Nevýhodou je také absence jednotných psaných návodů, jak provádět jednotlivé metody hodnocení.

K odstranění nedostatků a zlepšení procesu provádění hodnocení bylo vypracováno pět doporučení, která se zabývají nápravou zjištěných nedostatků. Je navrhováno:

- zvýšit povědomí zaměstnanců o systému hodnocení a vytvořit schéma procesu hodnocení pracovníků,
- zahrnout metody hodnocení zaměstnanců jinými osobami než nadřízenými (kolegy, podřízenými, občany),
- zpracovat možnosti nefinančního odměňování zaměstnanců,
- zajistit informování vedoucích pracovníků o tom, jakým způsobem má být prováděn hodnotící pohovor,
- nově nastavit klíčové ukazatele výkonnosti.

Další podrobnější informace a návody, jak doporučení provést, jsou uvedeny v diplomové práci. Po úspěšném zavedení těchto doporučení lze očekávat, že systém hodnocení pracovníků na Městském úřadě v Tišnově bude na vysoké úrovni.

## Vybrané použité zdroje

1. AMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3.
2. ARTHUR, D. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2010, ISBN 978-80-247-2937-4.
3. BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press, 2000, ISBN 80-7226-308-0.
4. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2007, ISBN 978-80-7261-168-3.
5. PARMENTER, D. Setting KPIs that genuinely support corporate strategy. *Charter*. 2013, roč. 84, č. 6, s. 32-32.
6. PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada Publishing, 2008, ISBN 80-247-2042-5.
7. STÝBLO, J. *Personální management*. Praha: Grada Publishing., 1993, ISBN 80-85424-92-4.
8. TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004, ISBN 80-247-0405-6.
9. URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci*. Praha: ASPI Publishing s.r.o., 2003, ISBN 80-86395-46-4.
10. VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2011, ISBN 978-80-247-3651-8.