

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM  
2012 – 2014**

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

Bc. Markéta Burešová

Rozvoj podřízených pracovníků v manažerské praxi v kontextu  
hodnotících pohovorů

**Praha 2014**

**Vedoucí diplomové práce:**  
Mgr. Marie Jírovcová

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**MASTER COMBINED (PART TIME) STUDIES**

**2012 - 2014**

**DIPLOMA THESIS**

**Bc. Markéta Burešová**

**Development of subordinates in managerial practice in the  
context of the evaluation interviews**

**Prague 2014**

**The Diploma Thesis Work Supervisor:**

**Mgr. Marie Jírovcová**

## **Prohlášení**

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 15. 5. 2014

*Bc. Markéta Burešová*

## **Poděkování**

Chtěla bych poděkovat Mgr. Marii Jírovcové za odborné vedení, za pomoc a rady při zpracování této práce.

## **Anotace**

Tato diplomová práce se zabývá procesem hodnocení a rozvoje pracovníků a rolí manažerů v tomto procesu. Analyzuje zejména část komplexního hodnotícího pohovoru zaměřenou na hodnocení kompetencí, rozvojové plány a metody rozvoje pracovníků z pozice manažera. Dále zkoumá postoje manažerů ke vzdělávání a rozvoji svých podřízených pracovníků, způsoby, jak je v praxi rozvíjejí, zda a jak k tomu využívají hodnotící pohovory a rozvojové plány.

## **Klíčové pojmy**

Hodnocení pracovníků, klíčové kompetence, komplexní hodnotící pohovor, koučing, mentoring, rozvoj pracovníků, rozvojový plán, řízení výkonnosti, výcvik pracovníků, zpětná vazba.

## **Annotation**

This diploma thesis deals with process of employee evaluation and development and the role of managers in this process. Analyses especially the part of complex evaluation interview dedicated to evaluation of competencies, development plans and methods of employee development from perspective of managers. Above of that the thesis investigates managers attitude to education and development their employees, the way of development in practice, if and how they use the evaluation interview and development plans.

## **Key words**

Employee evaluation, key competencies, complex evaluation interview, coaching, mentoring, employee development, development plan, performance management, employee training, feedback.

## OBSAH

ÚVOD .....	9
A. TEORETICKÁ ČÁST .....	11
1. KONTEXT ROZVOJE A VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ .....	12
1.1 Význam rozvoje lidských zdrojů .....	12
1.2 Role manažerů ve vzdělávání a rozvoji .....	14
1.2.1 Očekávání od manažerů ve firmách .....	14
1.2.2. Rozvoj manažerů .....	15
2. HODNOTÍCÍ POHOVORY .....	17
2.1 Hodnocení a řízení výkonnosti .....	17
2.1.1 Definice řízení výkonnosti .....	17
2.1.2 Cíle hodnocení v rámci řízení výkonnosti .....	18
2.2 Komplexní hodnotící pohovory .....	20
2.2.1 Princip komplexních hodnotících pohovorů .....	20
2.2.2 Hodnotící škála .....	22
2.2.3 Postup při hodnocení z pozice manažera .....	23
2.2.4 Hlavní přínosy komplexního hodnotícího pohovoru .....	25
2.3 Hodnocení klíčových kompetencí .....	26
2.3.1 Pojem klíčové kompetence .....	26
2.3.2 Hodnocení klíčových kompetencí v rámci komplexního hodnotícího pohovoru .....	30
2.4 Rozvojové plány .....	32
2.5 Předpoklady pro funkční systém hodnotících pohovorů .....	33
3. ZPŮSOBY A FORMY ROZVOJE PRACOVNÍKŮ Z POZICE MANAŽERA .....	35
3.1 Účinek rozvoje .....	35
3.2 Rozvoj výcvikem .....	37
3.2.1 Systematický výcvik .....	38
3.2.2 Metody výcviku .....	38
3.3 Rozvoj vedením .....	39
3.3.1. Zpětná vazba .....	40
3.3.2. Mentoring .....	41
3.3.3 Koučování .....	41
3.4 Rozvoj v roli .....	42
B. PRAKTICKÁ ČÁST .....	44
4. VLASTNÍ VÝZKUM .....	45
4.1 Cíl a metodika .....	45
4.1.1 Cíl průzkumu .....	45
4.1.2 Metodika kvantitativního šetření (dotazníková anketa) .....	46
4.1.3 Metodika kvalitativního šetření (individuální rozhovory) .....	49
4.2 Výsledky dotazníkové ankety .....	51
4.3 Interpretace a diskuse výsledků průzkumu .....	75
4.3.1 Vyhodnocování hypotéz .....	76

4.3.2	Doplňující informace z výsledků kvalitativního průzkumu (individuálních pohovorů).....	82
4.3.3	Vyhodnocení cílů průzkumu.....	85
	ZÁVĚR.....	89
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	91
	SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ .....	93
	SEZNAM PŘÍLOH.....	95



## ÚVOD

Bohatstvím většiny úspěšných společností jsou především jejich lidské zdroje. Motivovaní pracovníci snaží se neustále zvyšovat svůj pracovní výkon. To je motor, který žene firmy kupředu. Tento žádoucí stav je nepředstavitelný bez funkčního systematického rozvoje lidských zdrojů.

Většina autorů zabývajících se problematikou firemního vzdělávání se shoduje v tom, že mimo centrálně nastavené plány školení a tréninků je naprosto nezbytné do procesu rozvoje pracovníků aktivně zapojit manažery, tzn. jejich přímé nadřízené. Toto potvrzují i moje osobní zkušenosti a také poznatky, ke kterým jsem dospěla ve své bakalářské práci. Tato práce se věnovala metodám hodnocení pracovníků, se zvláštním zřetelem k významu hodnotících pohovorů. Jedním ze závěrů práce bylo, že komplexní hodnotící pohovor je jedním z nejúčinnějších nástrojů pro rozvoj a motivaci podřízených, pomocí něhož lze účinně zvyšovat pracovní výkon pracovníků. Zásadním způsobem však záleží na dovednostech a přístupu jednotlivých manažerů k tomuto manažerskému nástroji. Pokud se na pohovory podíváme hlavně z hlediska rozvoje podřízených pracovníků, klíčovou složkou je hodnocení kompetencí pracovníků a z toho vyplývající rozvojový plán.

A tím se dostáváme k tématu této práce a mé vlastní motivaci hlouběji prozkoumat, zda skutečně platí, že komplexní hodnotící pohovor je jedním z nejúčinnějších nástrojů pro rozvoj a motivaci podřízených. Jak se manažeři k tomuto nástroji v praxi staví? Mají pro práci s ním dostatečné dovednosti a znalosti? Dokážou na základě hodnocení sestavit funkční rozvojový plán? Jaké metody rozvoje lidí nejvíce využívají? Nejen na tyto otázky by měla nalézt odpovědi tato práce.

Konkrétně má tato diplomová práce za cíl následující tři oblasti:

1. Analyzovat systém komplexního hodnocení pracovníků jako efektivního nástroje pro rozvoj a motivaci pracovníků. Zaměřit se na roli manažera v procesu hodnocení a rozvoje a na samotnou práci s hodnotícím pohovorem.

2. Analyzovat část hodnocení zaměřenou na rozvoj kompetencí, rozvojový plán a metody rozvoje pracovníků, především z pozice manažera.

3. Vytvořit metodiku výzkumu pro zjištění toho, jaký mají manažeři postoj ke vzdělávání a rozvoji svých podřízených pracovníků, jak je v praxi rozvíjejí a jak k tomu využívají hodnotící pohovory a rozvojové plány. Pomocí takto vytvořené metodiky uskutečnit výzkum (sondáž) pro ověření hypotéz vyplývajících z teoretické části práce.

Teoreticky bude práce vycházet především z literatury zabývající se problematikou rozvoje lidí a z poznatků, zjištěných v mé bakalářské práci „Metody hodnocení pracovníků, se zvláštním zřetelem k významu hodnotících pohovorů“. V praktické části bude jako metoda získávání informací využito dotazování ve formě dotazníkové ankety a polostrukturovaných pohovorů. Získané informace budou analyzovány a srovnávány.

## A. TEORETICKÁ ČÁST

Teoretická část práce je zaměřena na hlavní dva předměty zkoumání celé diplomové práce vymezené v úvodu práce.

1. Analyzovat systém komplexního hodnocení pracovníků jako efektivního nástroje pro rozvoj a motivaci pracovníků. Zaměřit se na roli manažera v procesu hodnocení a rozvoje a na samotnou práci s hodnotícím pohovorem.
2. Analyzovat část hodnocení zaměřenou na rozvoj kompetencí, rozvojový plán a metody rozvoje pracovníků, především z pozice manažera.

Úvodní kapitola teoretické části bude věnovaná významu rozvoje a vzdělávání pracovníků. V druhé kapitole se budeme zabývat komplexními hodnotícími pohovory a ve třetí kapitole metodám rozvoje pracovníků, především z pozice manažera.

# 1. KONTEXT ROZVOJE A VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Cílem této úvodní kapitoly je uvést do kontextu problematiku vzdělávání a rozvoje ve firmách a zaměřit se na význam role manažerů v celém procesu.

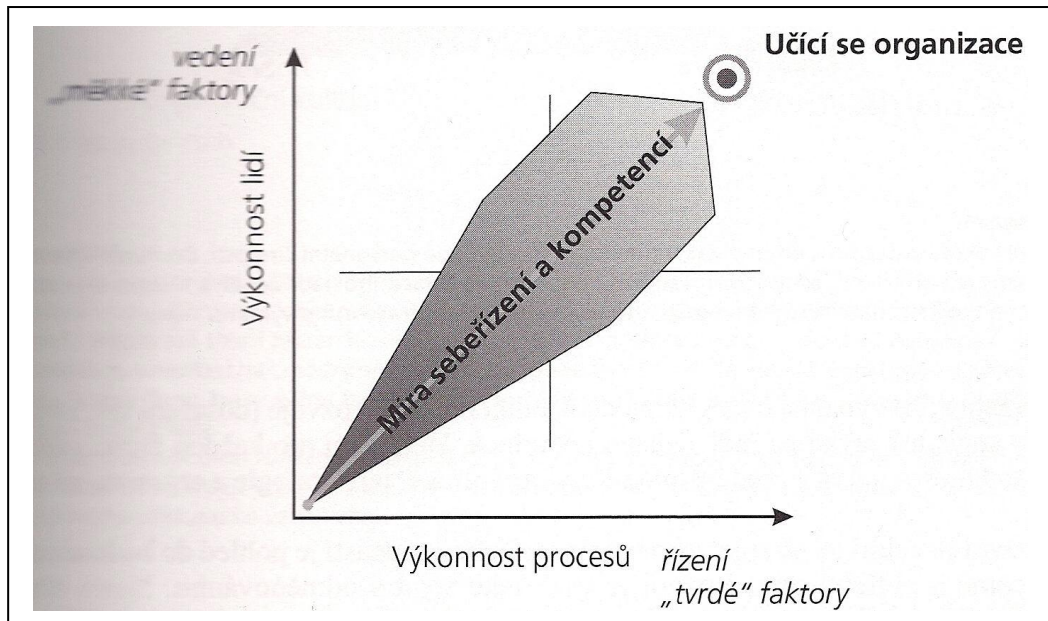
## 1.1 Význam rozvoje lidských zdrojů

Pokud chce firma v dnešní době dlouhodobě uspět, musí být schopna soustavně zvyšovat svoji výkonnost a zároveň pružně reagovat na permanentní a rychle probíhající změny tržního prostředí. K dosažení tohoto žádoucího stavu nelze dospět bez strategického rozvoje lidských zdrojů. Armstrong k tomu uvádí: „*Strategický rozvoj lidských zdrojů znamená takové zavádění, vyzařování, modifikování, řízení a usměrňování procesů, které všechny jedince i týmy vybavuje dovednostmi, znalostmi a schopnostmi, které potřebují, aby byli schopni plnit současné i budoucí úkoly požadované organizací*“ (2007, s. 443).

Základním cílem strategického rozvoje je tedy zvýšení schopnosti lidských zdrojů takovým způsobem, aby firmy měly pro dosažení svých současných a budoucích cílů tu správnou kvalitu lidí. Hlavním ukazatelem toho, zda se daří dosahovat potřebné kvality, by měl být především individuální výkon pracovníků a jeho soustavné zvyšování. „*Rozvoj lidských zdrojů by měl být vždy spojen s výkonem – měl by být tvořen tak, aby vedl ke konkrétnímu zlepšování podnikového, útvarového, týmového a individuálního výkonu a rozhodujícím způsobem přispěl ke konečným výsledkům organizace*“ (Armstrong 2007, s. 446). Znamená to, že pro podporu celkové výkonnosti organizace je třeba vytvářet systémy uvnitř organizace vedoucí k individuální výkonnosti. Hroník tuto myšlenku dále rozvádí: „*Výkonnost procesů a lidí jsou na sobě závislé. Stěží si lze představit výkonné a sofistikované procesy, které realizují nevýkonní lidé. Čím jsou procesy sofistikovanější a náročnější, tím je obvykle potřeba výkonnějších, respektive efektivnějších lidí, u nichž narůstá míra sebeřízení a kompetencí*“ (2007, s. 13). Udržení laťky zvyšující se výkonnosti není proto možné bez neustálého zvyšování úrovně znalostí a dovedností lidí a s tím spjatého nárůstu

výkonnosti procesů. Teprve za těchto podmínek se organizace může posouvat do prostředí tzv. učící se organizace.

Obrázek 1: Řízení výkonnosti firmy



Zdroj: Hronik, 2007, s. 13

Myšlenky, na kterých stojí učící se organizace, jsme se v této kapitole již několikrát dotkli. V podstatě spočívá na principu, kdy učení je jedním ze základních faktorů umožňující organizaci přežít. Učení na úrovni podnikové vize a strategie je vědomé, soustavné, podporované a integrované do firemních procesů. Management je zodpovědný za vytváření klima, které vede k tomu, že se všichni jedinci v organizaci soustavně učí, tj. zvyšují úroveň svých kompetencí. Senge definoval učící se organizaci jako: „Organizaci, kde lidé soustavně rozšiřují své schopnosti vytvářet výsledky, které si opravdově přejí, kde jsou pěstovány nové a expanzivní způsoby myšlení, kde se svobodně formulují a stanovují kolektivní aspirace, a kde se lidé soustavně učí, jak se učit společně“ (2009, s. 76).

## 1.2 Role manažerů ve vzdělávání a rozvoji

### 1.2.1 Očekávání od manažerů ve firmách

Dospěli jsme k tomu, že pokud chce firma na trhu uspět a dlouhodobě prosperovat, musí neustále zvyšovat výkon a k tomu potřebnou motivaci jednotlivých pracovníků. Firmy by se tedy měly vydávat směrem k tzv. učící se organizaci, kde hraje výraznou roli management, který vytváří podmínky k tomuto směřování. Dostáváme se k tomu, že v tomto pojetí řízení výkonnosti organizace hrají manažeři naprosto zásadní roli. V rámci tohoto pojetí již nestačí od manažerů pouhé dosahování cílů prostřednictvím jiných lidí. V dnešní době, právě v souvislosti s filosofií učící se organizace, je potřeba od manažerů o něco více, než jen pouhé řízení lidí. Zjednodušeně by se to dalo vyjádřit stavem, kdy manažer je leader, který motivuje a rozvíjí své lidi, aby stanovené cíle dosahovali samostatně. Z uvedeného směru manažerování, některými autory pojmenovaného jako leadership, vyplývá velký důraz na personální práci manažera. Především pak ve smyslu soustavného rozvoje lidí, jejich motivace a z toho vyplývající neustálé posouvání výkonnosti směrem nahoru. Barták k tomu uvádí: *„Klasickému manažerovi stačilo vykonávat věci správně, tedy přesně a včas plnit prostřednictvím svých spolupracovníků svěřené úkoly. Leader by měl dělat správné věci, hledat alternativy, nové podnikatelské příležitosti, získávat spolupracovníky k hledání a nalézání nových řešení, měl by tedy mít něco navíc“* (2006, s. 12).

Očekávání firem od svých manažerů je v dnešní době značné. Většina autorů zabývajících se problematikou managementu se více méně shoduje, že po manažerech chtějí především:

- motivování a rozvíjení lidí,
- řízení lidí a zejména jejich pracovního výkonu,
- vyvažování odborných aspektů řízení a řízení lidských vztahů,
- působení přes hranice své funkce či oboru. Angažování se, zapojování do projektů a týmů, hledání nových způsobů řešení,

- orientování veškerého směřování na zákazníka a vytváření žádoucí vztahů.

Rozvoj lidí, motivace a řízení pracovního výkonu. To jsou nejdůležitější očekávání z výše uvedených. Všechna tři očekávání spolu úzce souvisí. Pokud mají pracovníci podávat potřebný výkon, musejí k tomu mít potřebnou motivaci a také potřebné dovednosti a znalosti neboli potřebné kompetence. Manažeři si proto musí uvědomovat důležitost rozvoje svých podřízených pracovníků a brát tuto oblast jako jednu z klíčových činností. Jaké konkrétní aktivity z toho pro manažery vyplývají, rozebereme ve druhé a třetí kapitole, věnované hodnotícím pohovorům a rozvoji pracovníků.

### **1.2.2. Rozvoj manažerů**

I když se problematice vzdělávání a rozvoje pracovníků, kam samozřejmě patří i vedoucí pracovníci, budeme podrobně věnovat v dalších kapitolách, uvedeme si již zde několik informací spjatých s rozvojem manažerů. Úzce totiž souvisí se zaměřením první kapitoly, tj. celkovým kontextem vzdělávání a rozvoje pracovníků.

Rozvoj manažerů je naprosto zásadní pro naplňování současných a budoucích potřeb a cílů organizace. Pokud manažeři nemají pro výkon své role dostatečné dovednosti a znalosti, bylo by dosažení těchto cílů více než problematické. Současně je důležité, aby zaměření tohoto vzdělávání bylo v souladu s vizí a strategií organizace. Forwarczná k tomu uvádí: „*Má-li být rozvoj manažerů skutečně efektivní, musí být úzce propojen s podnikovou strategií. Rozvoj manažerů představuje oboustranný proces, který zahrnuje jak očekávání a cíle jednotlivých manažerů, tak cíle a úkoly organizace*“ (2010, s. 42).

Pokud se podíváme na cíle samotného vzdělávání a rozvoje manažerů, můžeme za nejdůležitější z nich označit tyto:

- vyjasnění očekávání role manažera a dovedností potřebných pro tuto roli,
- zlepšení výkonu v současné manažerské roli,

- rozpoznání manažerů s potenciálem. Posilování jejich rozvoje, vzděláváním a zkušenostmi, které by je připravily na náročnější povinnosti a role v organizaci,
- zabezpečení následnictví v manažerských funkcích a vytvoření systému, který následnictví bude podporovat.

Ve vztahu k rozvoji podřízených pracovníků je důležité rozvoj a vzdělávání manažerů zaměřit směrem k již zmiňovanému leadershipu. Pouze manažeři, kteří chápou tuto filosofii managementu a ztotožní se s rolí manažera v tomto pojetí, jsou schopni pracovat s výkonnými manažerskými nástroji, jako je komplexní hodnotící pohovor a rozvojový plán. Důležitou podmínkou však je, že by v rámci svého rozvoje měli dostat i potřebný trénink, jak s těmito manažerskými nástroji pracovat.



## 2. HODNOTÍCÍ POHOVORY

Cílem této kapitoly je definovat pojem řízení výkonnosti a hodnocení pracovníků a analyzovat komplexní hodnotící pohovory. Zaměříme se zde především na část hodnocení orientovanou na rozvoj kompetencí pracovníků. Dále se pokusíme najít manažerská doporučení, jak s hodnotícími pohovory pracovat, aby pomocí tohoto nástroje skutečně docházelo k rozvoji a motivaci pracovníků.

### 2.1 Hodnocení a řízení výkonnosti

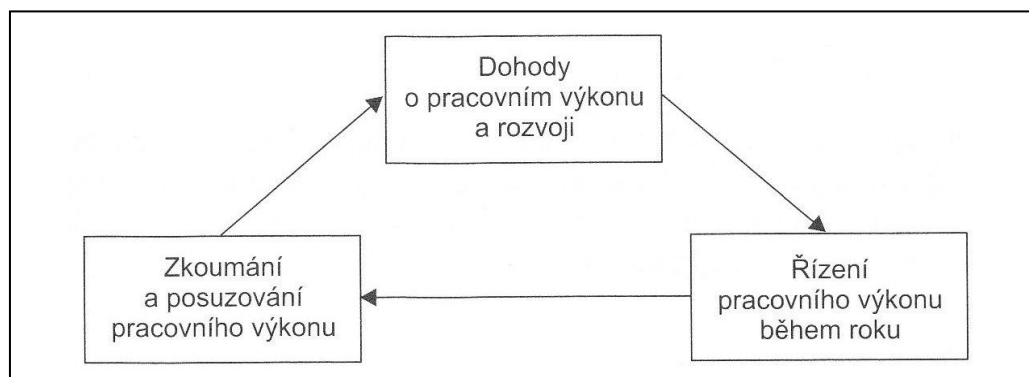
Hlavním cílem manažerů je dosahovat prostřednictvím svých lidí požadovaného výkonu. Aby tohoto cíle manažeři mohli dosáhnout, je třeba mít vhodně nastavený systém řízení, který bude umožňovat výkon řídit. Níže popsaná filosofie managementu zaměřená na řízení výkonnosti, je směr vedení lidí, který toto umožňuje. Hodnocení lidí je jeho nedílnou součástí.

#### 2.1.1 Definice řízení výkonnosti

Pojem řízení výkonnosti vyjadřuje systém řízení, který se skládá zejména ze stanovování cílů, kontroly, motivace, hodnocení a odměňování. Takto nastavený systém směřuje ke zvýšení výkonu jednotlivců a následně ke zvýšení výkonu celé organizace. Armstrong řízení výkonnosti popisuje následovně: *„Řízení pracovního výkonu lze definovat jako systematický proces zlepšování pracovního výkonu organizace pomocí rozvíjení výkonu jedinců a týmů. Znamená to odvádět lepší výsledky pomocí znalostí a řízení pracovního výkonu v dohodnutém rámci plánovaných cílů, standardů a požadavků týkajících se schopností. Jsou to procesy pro vytvoření sdílného, společného chápání toho, čeho má být dosaženo, a pro řízení a rozvíjení lidí způsobem zvyšujícím pravděpodobnost, že toho v kratší či delší perspektivě bude dosaženo. Orientuje lidi na to, aby dělali správné věci tím, že vyjasňuje jejich cíle. Je záležitostí liniových manažerů“* (2007, s. 413).

V rámci pojetí řízení výkonnosti není výkon chápán pouze v podobě splnění kvantitativních cílů, ale obsahuje i to, jakým způsobem lidé cíle dosahují. Jedině tak lze dosáhnout postupného zvyšování výkonnosti. Pokud budou manažeři pouze tlačit na výkon a nebudou se zajímat o způsoby toho, jak jejich lidé cíle dosahují, v určitém bodě dojde ke stagnaci určité úrovně výkonnosti. Pokud však manažeři budou detailně znát způsoby práce svých pracovníků, mohou prostřednictvím vylepšování jejich dovedností, znalostí, postojů atd., dosahovat požadovaného soustavného zvyšování výkonu. Manažeři tedy v tomto procesu nevystupují pouze z pozice síly, ale především jako partneři snažící se společně s pracovníkem nalézt nejvhodnější cesty pro dosahování stanovených cílů. Celkově lze systém řízení výkonnosti označit jako flexibilní proces, jako neustále probíhající sebeobnovující cyklus.

**Obrázek 2: Cyklus řízení pracovního výkonu**



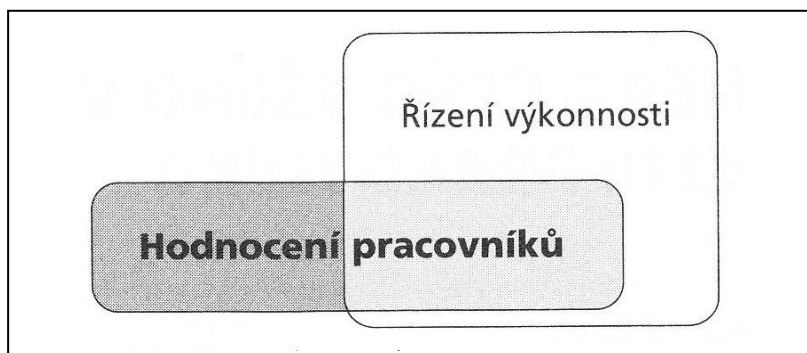
Zdroj: Armstrong, 1997, s. 419

### 2.1.2 Cíle hodnocení v rámci řízení výkonnosti

Na úvod krátké zastavení u terminologie. U pojmů řízení výkonnosti a hodnocení pracovníků existují totiž u některých autorů zabývajících se touto problematikou mírné odchylky. Především se to týká toho, co ještě spadá do hodnocení pracovníků a co do řízení výkonnosti. Např. Hroník k této problematice uvádí: „V odborné literatuře se lze dočíst, že pojem hodnocení pracovníků poněkud zastarává a je spíše zprofanovaný. Proto řada autorů v této souvislosti mluví o „modernějším“ pojetí, které reprezentuje řízení výkonnosti. Pojmem řízení výkonnosti nahrazují pojem hodnocení pracovníků“

(2006, s. 12). Na jiném místě to ještě doplňuje: „*Hodnocení pracovníků a řízení výkonnosti pracovníků jsou personální činnosti, které nejsou synonymy a obě patří do současné personalistiky, respektive řízení lidských zdrojů. Provádí je manažeři, nikoli jen personalisté či HR specialisté*“ (2006, s. 13). Pro účely této práce budeme pracovat s termínem hodnocení pracovníků, coby součástí širšího pojetí řízení výkonnosti.

**Obrázek 3: Vztah hodnocení pracovníka a řízení výkonnosti**



Zdroj: Hroník, 2006, s. 13

Cílem hodnocení pracovníků je dosahování požadovaného výkonu, které vede k plnění firemních cílů. Jedná se zde o maximální využití dovedností, znalostí a schopností každého jednotlivce ve firmě. „*Základním účelem hodnocení pracovníků je získat informace o pracovním výkonu a pracovním chování pracovníků a poskytnout jim zpětnou vazbu k jejich pracovnímu působení. Cílem hodnocení je zlepšit výkonnost a pracovní chování pracovníků a získat informace k zaměření jejich osobního rozvoje a dalšího využití v organizaci*“ (Kociánová, 2010, s. 145). Pro organizaci hodnocení přináší reálnou zprávu o práci jednotlivců, o jejich výkonech, kompetencích a motivaci. Pro pracovníky jde o velmi důležitou informaci o tom, jak jsou na tom v rámci celé společnosti, daného oddělení a jak se jim daří naplňovat očekávání přímého nadřízeného.

Pro motivaci pracovníka je zpětná vazba na jeho pracovní výkon a způsob dosahování tohoto výkonu velmi důležitá. „*Hodnocení pracovníků představuje organickou součást řízení lidí. Je výstupem z kontrolní a monitorovací činnosti vedoucího pracovníka. Je-li hodnocení vhodně prezentováno, pracovníka motivuje, přináší mu uspokojení z práce, případně mu dodává sebedůvěru, že v budoucnu zvládne*

*své úkoly lépe, než dosud“* (Barták, 2010, s. 74). Pokud je systém hodnocení správně nastaven, lze jej společně s odměňováním považovat za nejdůležitější nástroj pro motivaci pracovníků. Nezbytnou podmínkou je však správné uchopení tohoto nástroje ze strany manažerů! Tato tvrzení podporují zkušenosti z celé řady firem, které zavedly hodnocení pracovníků, odpovídající popsaným principům řízení výkonnosti. Vesměs všechny potvrzují zvýšení motivace lidí, aktivnější zapojení manažerů do plánování a řízení výkonu a do rozvoje lidí. A v důsledku toho všeho nárůst produktivity práce.

## **2.2 Komplexní hodnotící pohovory**

Pod pojmem komplexní hodnotící pohovor máme na mysli hodnotící pohovor, který odpovídá principům pojetí řízení výkonnosti popsaných v předcházející kapitole. Jde o pohovory, kde jsou hodnoceny jak dosažené cíle, tak způsoby, jakým byly cíle dosaženy. Pro tyto pohovory neexistuje jediný jednotný název. V praxi i literatuře zabývající se touto problematikou, je pro tento typ pohovoru používáno různé označení, např. motivačně-hodnotící pohovor, komplexní pohovor, roční hodnotící pohovor, performance evaluation, progress & development guide, apod. Aby bylo zřejmé, jaký typ pohovoru v této práci analyzujeme, budeme používat termín komplexní hodnotící pohovor.

### **2.2.1 Princip komplexních hodnotících pohovorů**

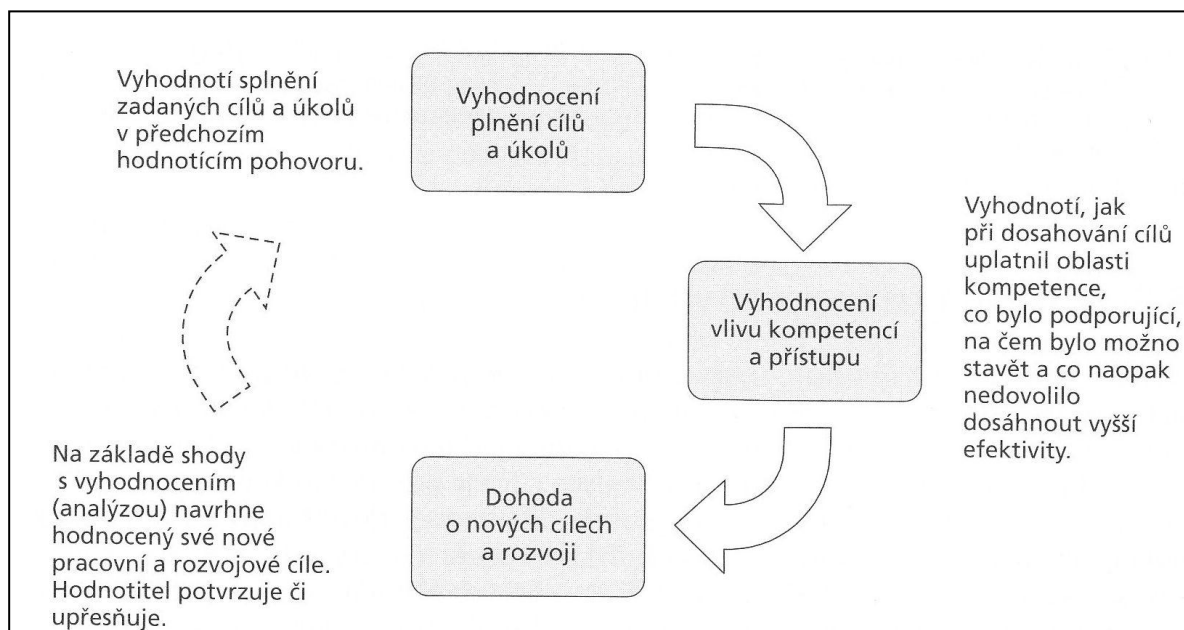
Komplexní hodnotící pohovor je systematické hodnocení, kdy jsou hodnoceny dvě základní oblasti – dosažený výkon a způsob dosahování výkonu. Dosažený výkon se hodnotí formou hodnocení předem zadaných cílů a úkolů, způsob dosahování výkonu se hodnotí formou měření úrovně klíčových kompetencí (dále bude rozebráno podrobněji).

Kociánová komplexní hodnotící pohovor charakterizuje následovně: *„Systematické hodnocení lze charakterizovat jako zjišťování a posuzování pracovního výkonu (hodnocení úspěšnosti pracovní činnosti – výsledky práce, kvalita práce atd.) a pracovního chování pracovníka (posuzování vlastností, aspirací, jednání, vystupování a potenciálu vzhledem k činnosti, kterou vykonává a vzhledem k druhým, s nimiž vstupuje*

do kontaktu – přístup k práci, pracovní disciplína, spolupráce s lidmi ad.), poznání pozitiv a negativ činnosti pracovníka s cílem zlepšit jeho pracovní činnost (Pracovní výkon)“ (2010, s. 147). Takováto forma hodnocení se nejčastěji ve firmách provádí jednou, nebo dvakrát ročně a to s pomocí standardizovaného formuláře. „Motivačně-hodnotící pohovor je součástí naprosté většiny hodnotících systémů. Jeho struktura může být mírně odlišná, v zásadě je zde část sebehodnocení a část hodnocení druhým“ (Hroník, 2006, s. 56). Formulář hodnocení má proto vždy dvě varianty, jeden formulář je pro hodnoceného a druhý formulář pro hodnotitele. Jedna ze zásadních věcí u pohovoru, mající bezprostřední dopad na motivaci hodnoceného, je princip sebehodnocení. Na komplexní hodnotící pohovor se proto připravuje vždy jak hodnocený, tak hodnotitel.

Při samotném pohovoru se většinou nejdříve vyhodnocuje oblast klíčových ukazatelů výkonu. Vyhodnotí se, jak se podařilo splnit klíčové úkoly a cíle zadané při předešlém pohovoru a zadají se úkoly a cíle nové. Následně se hodnotí oblast kompetencí, neboli způsoby, jak bylo dosaženo požadovaného výkonu. Pokud je v některé oblasti potřeba danou kompetenci posílit, hledají se konkrétní rozvojové aktivity, pomocí nichž by mohlo dojít k posílení. Tyto aktivity jsou následně zapsané do rozvojového plánu.

**Obrázek 4: Postup hodnotitele a hodnoceného v jádru hodnotícího pohovoru**



Zdroj: Hroník, 2006, s. 106

### 2.2.2 Hodnotící škála

V rámci komplexních hodnotících pohovorů se při hodnocení využívají různé podoby hodnotících škál. Tyto hodnotící škály umožňují hodnocenému i hodnotiteli přesněji vyjádřit míru spokojenosti s danou kompetencí nebo plněním určitého cíle. Současně také umožňují měřit případné posuny od předešlých hodnocení.

Jedna z nejčastěji využívaných škál hodnocení je pětibodová stupnice, která má středovou hodnotu a poměrně velký potenciál diferenciací. V rámci hodnotících škál existuje poměrně velká pestrost. Využívají se škály tříbodové, čtyřbodové, sedmibodové, desetibodové, apod.

**Tabulka 1: Ukázka pětibodové stupnice A-E**

A	B	C	D	E
<i>Neplní pracovní požadavky, neuspokojivé výsledky</i>	<i>Splňuje základní pracovní požadavky, nutnost zlepšení</i>	<i>Efektivně splňuje pracovní požadavky</i>	<i>Vždy překonává míru pracovních požadavků</i>	<i>Vždy výrazně překonává míru pracovních požadavků, dosahuje vynikajících výsledků</i>

Zdroj: Společnost Ahold, formulář pro roční hodnocení, 2007

Co je však mnohem důležitější než samotná technika hodnotících škál, je princip kalibrace, resp. toho co manažer hodnotitel považuje za dobrý či nedostatečný výkon, nebo dobrý či nedostatečný projev kompetence. Každý manažer má jiné nároky na své podřízené, každý manažer má „laťku hodnocení“ nastavenou trochu jinak. Tím, že tato forma hodnocení je subjektivním pohledem hodnotitele a hodnoceného, nelze srovnávat výsledky hodnocení kompetencí z různých oddělení navzájem. Hodnocení je důležité především pro nastavení další spolupráce mezi manažerem a pracovníkem.

Tato zdánlivá nevýhoda hodnocení v podobě subjektivního pohledu má jednu velikou přednost. Manažer, který pochopí dobře princip hodnocení a princip hodnotící škály, může každé další hodnocení postupně „zvyšovat laťku výkonu“. Jinak řečeno, za standardní pracovní výkon považuje každý rok vždy o něco více. Pokud tento princip

zvyšování výkonnosti pochopí všichni manažeři v organizaci a jsou schopni ho realizovat v praxi, pro danou firmu to znamená permanentní ekonomický růst.

### 2.2.3 Postup při hodnocení z pozice manažera

Komplexní hodnotící pohovor přináší spoustu výhod, na druhou stranu je poměrně uživatelsky náročný pro hodnotitele. Než manažer může s hodnocením začít, musí se na něj nejdříve náležitě připravit, poté ho zrealizovat a následně s jeho výstupy dále pracovat. Hodnocení zásadním způsobem rozšiřuje personální činnosti manažera. Díky systematickému hodnocení je nucen věnovat svým lidem mnohem více času a pozornosti.

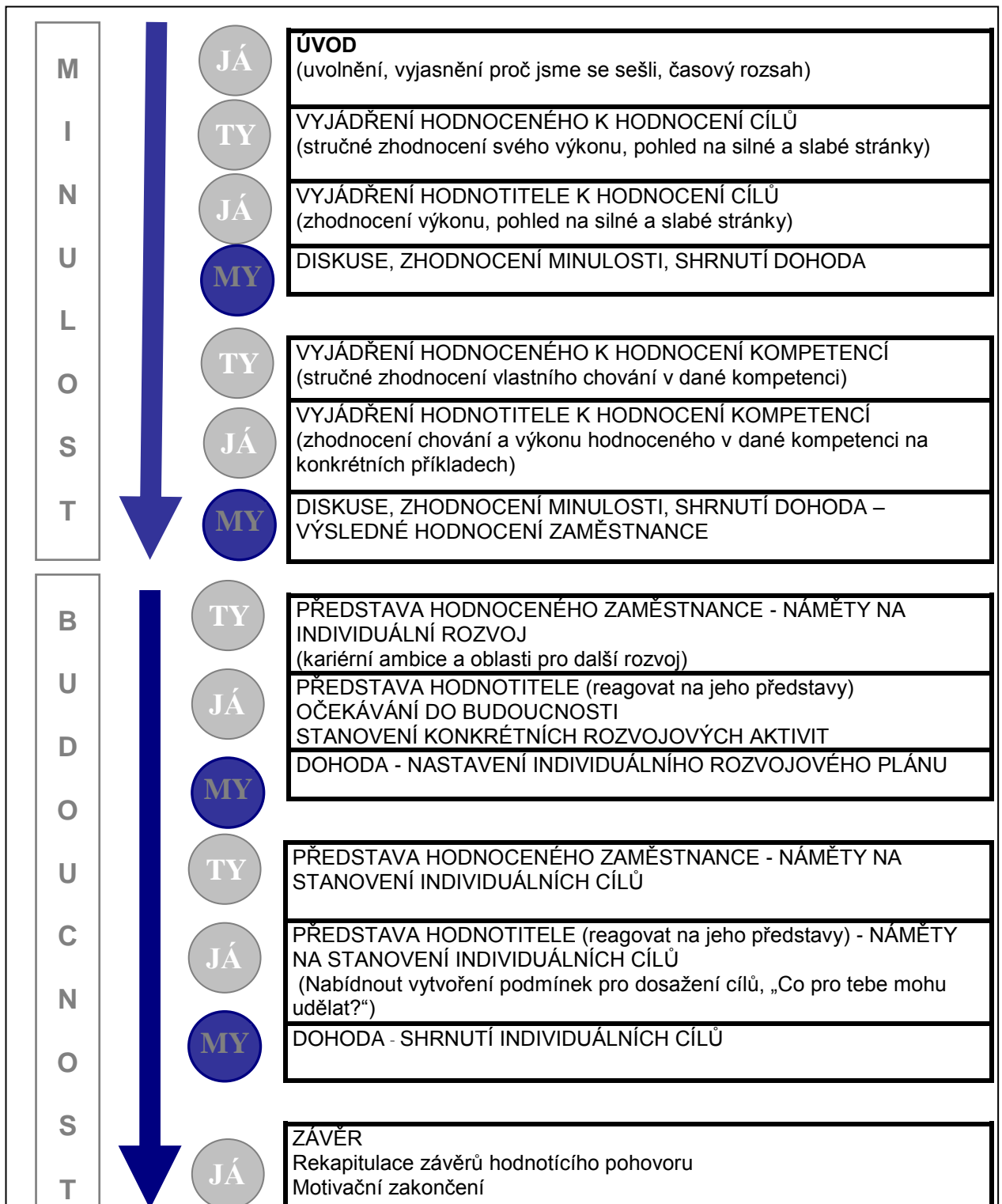
*„Pro efektivní a skutečně účinné hodnocení je ze strany manažerů nutné dodržovat určitý systém v období příprav před hodnocením, při samotném hodnocení a v období následujícím po hodnocení:*

- 1) *Monitorování pracovníka během hodnoceného období. Poskytování průběžné zpětné vazby na dosažený výkon a způsoby dosahování daného výkonu (kompetence).*
- 2) *Instruktaž hodnocených za účelem jejich seznámení s cíly, významem, hodnotícím formulářem a průběhem celého hodnocení.*
- 3) *Příprava hodnotitele i hodnoceného na hodnocení (vyplnění hodnotícího formuláře – hodnotitel i hodnocený).*
- 4) *Realizace hodnotícího pohovoru dle předepsané struktury. Dodržování ověřených zásad a doporučení pro jeho vedení.*
- 5) *Následné činnosti po hodnocení. Práce s rozvojovým plánem a průběžná kontrola stanovených úkolů během celého následujícího období, tj. do dalšího hodnocení (Burešová, 2012, s. 59, 60)“.*

Jak je patrné z výše uvedeného, nejedná se v celém systému pouze jenom o samotný akt hodnocení při hodnotícím pohovoru, ale o mnohem komplexnější činnosti. Na druhou stranu, samotný průběh hodnotícího pohovoru je také nesmírně důležitý. Manažeři by měli mít k vedení pohovoru potřebné dovednosti a měli by postupovat

podle určitého schématu. Konzultanti společnosti M.C.Triton doporučují manažerům následující postup:

**Obrázek 5: Doporučený postup při vedení hodnotícího pohovoru**



Zdroj: [www.mc-triton.cz](http://www.mc-triton.cz), 2013



Z výše uvedeného doporučení jednoznačně vyplývá, že hodnocení by mělo být dialogem dvou stran, nikoliv monologem hodnotitele. *„Cílem hodnocení není sdělit hodnocenému pouze „váš“ názor na „jeho“ výkony nebo kompetence, ale získat „informace“ o jeho názorech, potřebách, problémech, způsobu přemýšlení, způsobu práce a následně se společně dohodnout na takových cílech, opatřeních a rozvojových plánech, které budou užitečné pro organizaci a akceptovatelné pro hodnoceného (tj. reálně splnitelné a motivující). K tomu hodnotitel kromě jiných kompetencí potřebuje umět „naslouchat“ a „klást vhodné otázky“ (Pilařová, 2008, s. 79).*

#### **2.2.4 Hlavní přínosy komplexního hodnotícího pohovoru**

Jak je patrné z doposud uvedeného, komplexní hodnotící pohovor přináší celou řadu přínosů. Pokud bychom se podívali zvlášť na hodnoceného a zvlášť na manažera hodnotitele, můžeme uvést následující:

Efekty a přínosy pro hodnoceného:

- zpětná vazba o své práci, o nárocích do budoucna, atd.,
- informace o možnostech dalšího osobního profesního rozvoje,
- informace o možnostech dalšího kariérního růstu, možnostech v organizaci, atd.,
- možnost sdělit své představy o svém osobním rozvoji a celkovém působení na daném pracovním místě.

Efekty a přínosy pro manažera a celou organizaci:

- informace o tom, jak pracovník zvládá svou pracovní pozici,
- zvýšení pracovního výkonu a kvality práce pracovníka,
- zvýšení motivace pracovníka a tím jeho stabilizace,
- možnost plánování dalšího rozvoje pracovníka, řízení jeho kariéry atd.,
- zlepšení kvality řídicí práce, komunikace, celkové atmosféry v oddělení a tím v celé organizaci.

Pokud shrneme veškeré přínosy, lze konstatovat, že komplexní hodnotící pohovor pokrývá všechny oblasti potřebné pro efektivní řízení výkonnosti – stanovování cílů, kontrolu, způsob dosahování cílů, motivaci, rozvoj a kariéru.

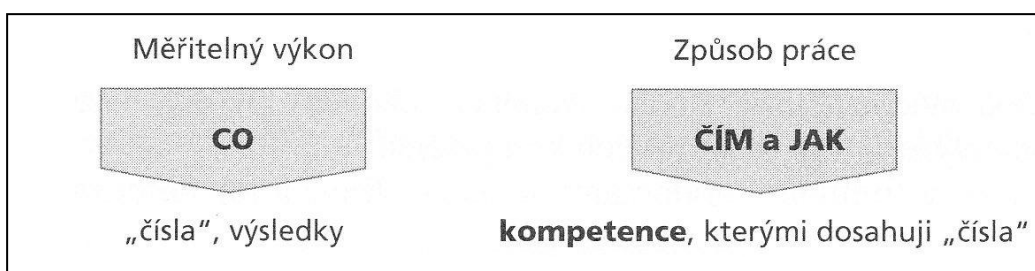
## 2.3 Hodnocení klíčových kompetencí

Jak jsme již několikrát zmínili, část hodnocení spjatá s rozvojem pracovníků je založená na hodnocení kompetencí. Nejdříve si podrobněji vysvětlíme pojem samotný a poté se detailněji podíváme na hodnocení klíčových kompetencí v rámci komplexního hodnotícího pohovoru.

### 2.3.1 Pojem klíčové kompetence

Jak víme, při komplexním hodnotícím pohovoru se hodnotí konkrétní úkoly a cíle, neboli měřitelný výkon a také způsob práce neboli to, jakým způsobem pracovníci výkonu dosahují. Tyto způsoby práce jsou označovány jako kompetence. Pod tímto pojmem se skrývají dovednosti, znalosti, vlastnosti a postoje, které ovlivňují to, jak pracovníci dosahují výkonu. Plamínek popisuje kompetence jako soubor potenciálu (lidské zdroje = vlastnosti, postoje a schopnosti) a výkonu (lidská práce) (2009, s. 97): *„O člověku, který podává v konkrétní úloze dostatečný výkon a má pro její vykonávání dostatečné zdroje, říkáme, že je kompetentní vzhledem k úloze. Myslíme tím, že je způsobilý být při své práci na úloze dlouhodobě úspěšný. Kompetence (způsobilost) člověka k plnění úlohy je tedy dualitou dvou splněných podmínek – lidské práce a lidských zdrojů.“*

**Obrázek 6: Vztah mezi měřitelným výkonem a kompetencemi**



Zdroj: Hroník, 2006, s. 29

Samotné slovo „kompetence“ je pro tento účel mírně zavádějící. Přesnější by byl patrně termín „způsobilosti“, nicméně český personalistický jazyk termín „kompetence“ již postupně přejal a používá se velmi hojně. Zajímavé je, že se v samotném pojetí slova kompetence odlišují i mnozí autoři. Někteří zejména pod vlivem stěžejní publikace moderní personalistiky M. Armstronga Řízení lidských zdrojů (2007), se přiklánějí spíše k termínu „schopnosti“ případně „způsobilosti“. V této Armstrongově publikaci, kde je v českém překladu používán výhradně termín „schopnosti“, je překladatelem uvedeno následující „*Určitý zmatek vyvolává, že v souvislosti s tímto pojmem se v angličtině používají dva termíny: competence a competency. V obou případech jde v běžném jazyce jen o jiný tvar slova stejného významu znamenajícího původně pravomoc či oprávnění, v přeneseném smyslu pak schopnost, způsobilost, kvalifikaci, zručnost, obratnost. Je nevhodné používat v češtině výraz „kompetence“, protože v našich podmínkách je spojován jednak s pravomocí a působí tak nedorozumění, jednak neumožňuje rozlišit významy, které jsou v anglické personalistické mluvě připisovány oběma výrazům*“ (Armstrong, 2007, s. 151).

Kompetence se nevyužívají pouze při hodnocení pracovníků, ale mají zásadní význam i při výběru pracovníků. Výchozím bodem pro výběr lidí, hodnocení a rozvoj by měl popis pracovní pozice. Ten by měl obsahovat výčet pracovních činností spjatých s danou pozicí a předpoklady pro výkon dané pozice – kompetence. Pilařová k popisům pracovních pozic a kompetenčním modelům uvádí: „*Popisy pracovních pozic včetně stanovení požadavků na danou pozici lze považovat za stavební kámen personální práce. Například chceme-li provádět nábor a výběr zaměstnanců, musíme vědět, na jakou pozici budeme nového zaměstnance vybírat, jaké úlohy na dané pozici bude zaměstnanec vykonávat a jaké k tomu potřebuje kompetence. Kompetence a očekávání uchazeče porovnáváme s požadavky a úlohami pracovní pozice a rozhodujeme, zda je, nebo není vhodným kandidátem. Pokud se rozhodneme uchazeče přijmout, vytvoříme pro něj vhodný zácvikový plán. Po vyhodnocení zácviku opětovným srovnáním kompetencí s požadavky na pozici rozhodujeme o setrvání zaměstnance na dané pozici nebo navrhujeme vhodný plán rozvoje, případně kariérní plán*“ (2008, s. 53).

**Tabulka 2: Ukázka popisu pracovní pozice**

Název pozice	Asistentka		
Organizační začlenění	Administrativní pracovník	Pracoviště	Praha
Přímý nadřízený	Personální ředitel	Platové zařazení	
Přímý podřízený	0		
Zastupuje	Asistentky top managementu		
Cíl pracovní pozice	Poskytuje administrativní a organizační asistenci personálnímu řediteli. Zodpovídá za přehledné vedení administrativy a za získávání prostředků z fondů EU pro oblast školení zaměstnanců.		

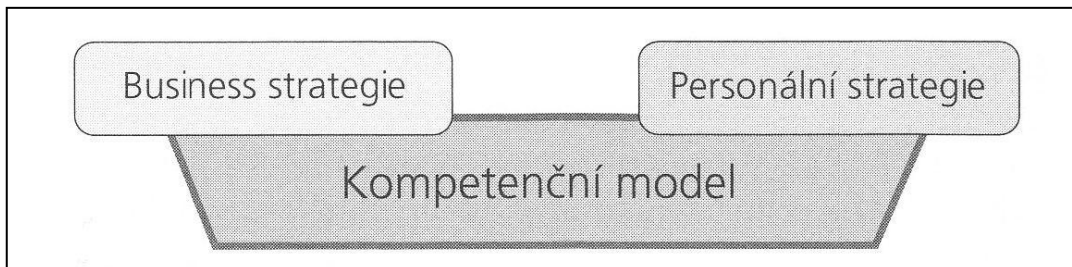
	Specifikace	Úroveň	Požadovaný doklad
<b>Vzdělání</b>	Ekonomické	Střední odborné vzdělání	Maturita
<b>Praxe</b>	Min. dva roky na obdobné pozici		
<b>Jazyky</b>	AJ	Pokročilá písemná a ústní komunikace	Ověření zkouškou (interní zkouška – úroveň 4)
<b>Ostatní požadavky a kompetence</b>	Organizační schopnosti	Úroveň 3	Ověření v modelových situacích
	Samostatnost	Úroveň 3	Ověření v modelových situacích
	Zákaznický přístup	Úroveň 5	Ověření v modelových situacích
	Řízení motorových vozidel	Skupina B	Platný ŘP

Zdroj: Pilařová, 2008, s. 55

Využití kompetencí v rámci celé organizace je poměrně široké. Pracuje se s nimi v rámci hodnocení, při rozvoji pracovníků, při výběru nových pracovníků a také jsou využívány pro zapojování firemních hodnot a strategií do praktické firemního života. V této souvislosti se proto často využívá termín „kompetenční model“. Kompetence se tedy netýkají pouze jednotlivců, ale mají zásadní dopad na celou firmu, její strategii, hodnoty, atd. *„Kompetenční model, který je mostem mezi business strategií a personální strategií, je převádí do jazyka praktického chování. Kompetenční model je tak praktickým nástrojem vertikální integrace. Kompetenční model je také mostem mezi hodnotami společnosti a popisem práce. Společnost má obvykle jeden soubor hodnot, ať již psaných či nepsaných, kterými se řídí. Popisů práce (job description) je však více, v malé společnosti dokonce tolik, kolik je zaměstnanců. I v tomto případě je kompetenční model praktickým nástrojem spojení“* (Hroník, 2007, s. 68). Jinak řečeno business strategie stanovuje vize a cíle, tzn. směr, kam a jakým tempem bude společnost směřovat. V návaznosti na to personální strategie rozpracovává toto směřování do

systemu práce s lidmi. Kompetenční model business strategií a personální strategií vzájemně propojuje.

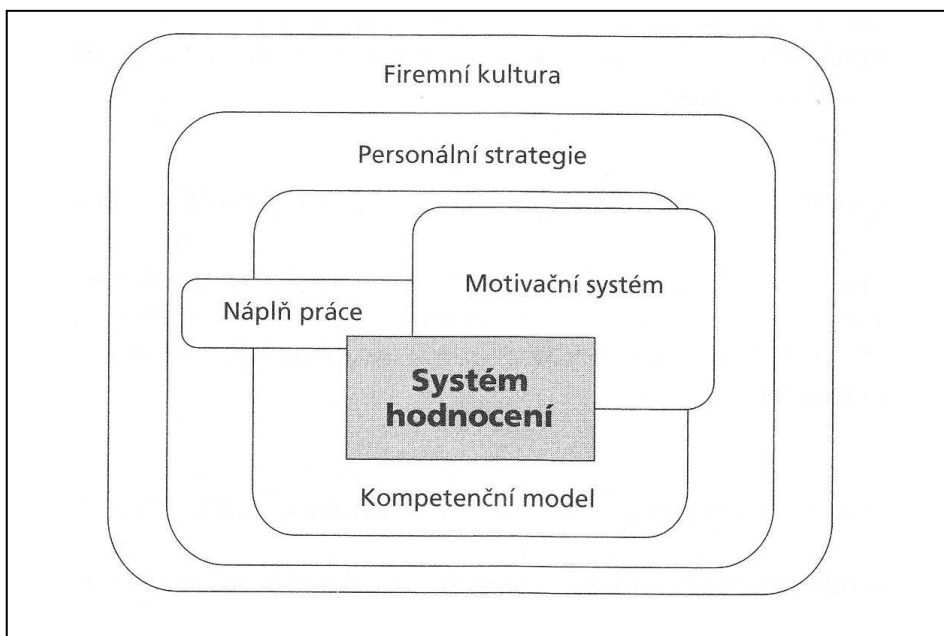
**Obrázek 7: Kompetenční model jako most**



Zdroj: Hroník, 2006, s. 16

Pokud vyjdeme z výše uvedeného a podíváme se na celkový kontext systému hodnocení, pak můžeme konstatovat, že je provázáno s náplní práce, motivačním systémem (odměňování, rozvoj a vzdělávání), kompetenčním modelem, personální strategií a firemní kulturou.

**Obrázek 8: Kontext systému hodnocení**



Zdroj: Hroník, 2006, s. 16

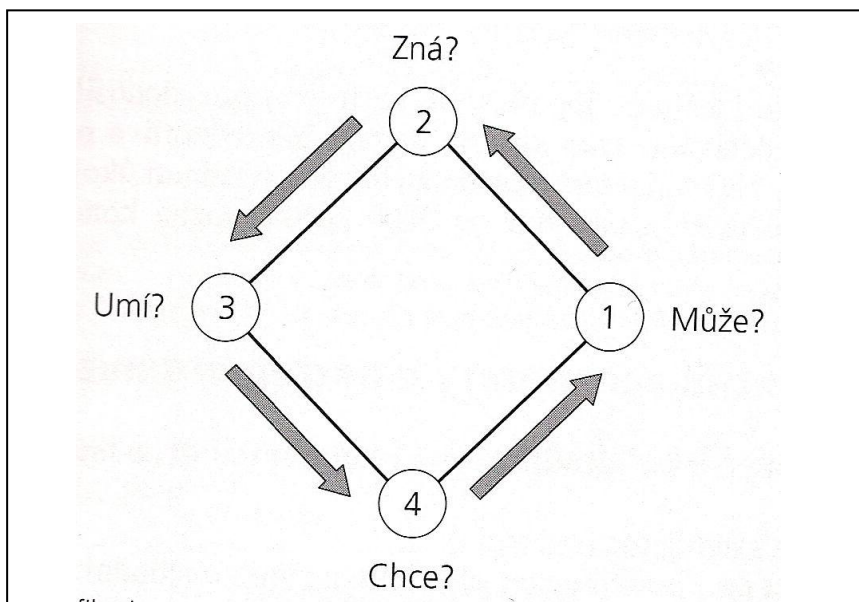
### 2.3.2 Hodnocení klíčových kompetencí v rámci komplexního hodnotícího pohovoru

Klíčové kompetence, které jsou hodnoceny při hodnotícím pohovoru, vyplývají zejména z popisu pracovní pozice. Princip hodnocení je jednoduchý. Manažer by měl společně s hodnoceným pracovníkem rozebrat jednotlivé kompetence a zjistit, ve kterých a jak by se měl pracovník ještě rozvinout. Obrazně se tento proces dá přirovnat ke generální prohlídce automobilu v autoservisu. Manažer je zde v roli mechanika a zkoumá jednotlivé součástky. Snaží se je vylepšit a tím zvýšit celkový výkon motoru.

Pokud bychom uvedli nějaký konkrétní příklad, můžeme použít pozici nákupčího. Jednou z jeho důležitých kompetencí je dovednost vyjednávání. Pokud při hodnocení manažer zjistí, že v této kompetenci má pracovník ještě určité rezervy, dohodnou se společně, jaké rozvojové aktivity podniknou, aby došlo ke zlepšení. Po absolvování těchto dohodnutých vzdělávacích akcí by se měl pracovník v dovednosti vyjednávání zlepšit. Na základě toho lze předpokládat, že bude při vyjednávání s dodavatelem úspěšnější, dojde tedy k reálnému nárůstu jeho výkonnosti.

Při samotné identifikaci rozvojových potřeb jsou klíčové osoby manažer a jeho podřízený pracovník. Role personálního útvaru je pouze podpůrná. Manažer s pracovníkem by měli společně hodnotit soulad a nesoulad mezi očekávaným a skutečným výkonem. Manažer by si při této příležitosti měl položit několik otázek. První by měla být „Může?“, aby zjistil, zda nebrání pracovníkovi něco zásadního k požadovanému výkonu. Jako další by si měl položit otázku „Zná?“, tzn., zda má potřebné znalosti. Poté následuje „Umí?“, zda má k tomu potřebné dovednosti. Poslední otázka zní „Chce?“, tedy, zda má potřebnou motivaci. *„Postup po cestě může-zná-umí-chce je cestou partnerů. Nadřízený podle daného schématu neprovádí výsledch. Ale nadřízený a podřízený spolu hledají možnosti zlepšení. Identifikace probíhá pomocí metody behaviorálního rozhovoru“* (Hroník 2007, s. 139).

**Obrázek 9: Postup manažera při identifikaci rozvojových potřeb**



Zdroj: Hroník, 2007, s. 139

Systém rozvoje pracovníků přes klíčové kompetence vypadá jasně a logicky, přesto v praxi dělá mnohým manažerům problémy. Jednou z možných bariér může být skutečnost, že většina firem má v rámci hodnotících pohovorů hodnocené kompetence pro všechny pracovníky stejné. K hodnocení se používá jednotný formulář hodnocení pro všechny pozice ve společnosti. Mimo určité administrativní zjednodušení je hlavním důvodem zapojení firemních hodnot a strategií do jednotlivých kompetencí. Aby identifikace rozvojových potřeb přes takto nastavené kompetence mohla probíhat, je důležité, aby manažeři vždy dokázali pracovníkům popsat, co konkrétně z dané kompetence vyplývá pro jejich pracovní pozici. Například kompetence „prozákaznický přístup“ bude znamenat něco jiného pro obchodníka a něco jiného pro specialistu účetních operací.

Identifikace rozvojových potřeb prostřednictvím hodnocení kompetencí není jedinou možností, kdy manažer řeší rozvojové potřeby pracovníků. Pokud je toto hodnocení např. jednou ročně, neumožňovalo by zachytit aktuální potřeby ovlivňující momentální výkon. „K tomu slouží další personální nástroj – hodnocení výkonu. Jestliže při hodnocení výkonu zjistíme, že příčinou nízkého výkonu zaměstnance je jeho nedostatečná dovednost či znalost, nebudeme čekat celý rok na hodnocení kompetencí,

*abychom mu mohli naplánovat vhodnou rozvojovou aktivitu, ale učiníme to okamžitě“*  
(Pilařová, 2008, s. 60).

## **2.4 Rozvojové plány**

Při identifikaci rozvojové potřeby při komplexním hodnotícím pohovoru, by měl být společně hodnotitelem a hodnoceným, vypracován rozvojový plán. Pokud manažer neví, jak danou rozvojovou potřebu rozvést do konkrétních rozvojových aktivit, nebo nemá s tvorbou rozvojového plánu dostatečné zkušenosti, lze vytvořit v prvním kroku pouze „dohodu o rozvoji“. Jak je již z názvu patrné, hodnocený díky této dohodě akceptuje potřebu dané kompetence a manažer se zavazuje, že ho v daném rozvoji podpoří. Na základě této dohody by měl být vytvořen konkrétní rozvojový plán, v případě potřeby i za metodické podpory personalisty. Hroník k této problematice uvádí: *„Výstupem z hodnotícího pohovoru je dohoda o rozvoji. Tato dohoda povětšinou nemá podobu rozvojového plánu, který má strukturu cíl-úkoly-metody-měření a do něhož je posléze rozpracována. Při koncipování dohody je třeba pamatovat na to, že rozvoj není jen trénink. Nejedná se o přidělení školení dle katalogu školení. Těžištěm rozvoje by mělo být mezi aktivitami, které se odehrávají „mimo chod“* (2006, s. 83)“.

*„Rozvojový plán v sobě integruje tři různé úhly pohledu. Obsahuje vlastní představu, představu nadřízeného na základě zhodnocení souladu či nesouladu mezi očekávanými a reálnými výsledky, a plán, který odráží budoucí potřebu znalostí a dovedností“* (Hroník, 2007, s. 140). Rozvojový plán by měl obsahovat konkrétní rozvojové oblasti, ve kterých se chce pracovník rozvíjet, resp. ve kterých by se měl rozvíjet, aby došlo k požadovanému plnění výkonnosti.

Nemusí se vždy jednat o rozvíjení ve smyslu dosažení potřebné výkonnosti. Rozvoj pracovníků by měl zahrnovat i nástroje karierního plánování. *„Každý zaměstnanec by při vstupu do organizace měl vědět, kam až může růst a jaké jsou podmínky růstu. Růstem samozřejmě nechápeme pouze postup vertikální (směrem vzhůru k manažerským pozicím), ale také horizontální (specializace, odborný růst) a diagonální (job station). Rovněž karierní plány jsou vytvářeny s ohledem a v souladu*



s *business plány organizace*“ (Pilařová, 2008, s. 59). Součástí rozvojového plánu by proto měly být rozvojové potřeby spjaté s budoucí novou kariérou.

Při samotném stanovování rozvojových oblastí v rozvojovém plánu je důležité, aby nedošlo k rozmělnění pozornosti, resp. k určitému zahlcení. Jako vhodné se jeví identifikovat 1 – 3 klíčové rozvojové potřeby. Ke každé rozvojové potřebě se totiž může vždy vázat i několik rozvojových aktivit, takže ve výsledku by mohl být soupis rozvojových akcí nepřiměřeně dlouhý. Lidé potřebují ke změně, k posunu v kompetencích, potřebnou energii a motivaci. Pokud mají pocit, že nejsou v ničem dobří, že se potřebují vylepšit téměř ve všem, může být jejich motivace ohrožena.

Nastavení konkrétních vhodných rozvojových akcí v rozvojovém plánu, bude dále podrobněji rozebráno ve třetí kapitole, která je věnována tomuto tématu.

## **2.5 Předpoklady pro funkční systém hodnotících pohovorů**

Komplexní hodnotící pohovor je manažerský nástroj, který je poměrně náročný na dovednosti manažerů. Stejně tak, ale i na přípravu hodnocených a celkově nastaveného systému hodnocení v organizaci. Bělohlávek k tomu uvádí: „*Hodnocení pracovního výkonu je jedním z nejsilnějších motivačních nástrojů v rukou manažerů. Je-li systém hodnocení dobře připraven a podaří-li se získat vedoucí pracovníky, může být velmi efektivní metodou řízení pracovního výkonu. Nebyla-li však jeho přípravě věnována náležitá pozornost, sklouzne do formalit a ztrácí veškerý smysl*“ (2005, s. 59). Pokud se v rámci přípravy na hodnocení cokoliv podcení a hodnotící rozhovor se provádí jen proto, že se vše musí do určitého termínu odevzdat na HR, mohou se vytratit veškeré přínosy tohoto systému. Většina společností si v dnešní době si uvědomuje význam hodnocení a rozvoje pracovníků, přesto je dobré zmínit se i o faktorech, které mohou zavedení funkčního systému hodnocení ohrozit.

Patrně nejvíce limitujícím faktorem bývá nedostatečná příprava manažerů - hodnotitelů. Pokud manažeři nechápou význam hodnocení a nemají potřebné dovednosti pro jeho vedení, berou velmi často celý systém jako formalitu. „*Bohužel, v praxi se příliš často setkáváme s demotivačním účinkem hodnocení, který je spjat se*

*špatnou implementací systému hodnocení, s výběrem nevhodných kritérií hodnocení, s chybějícími navazujícími personálními systémy nebo s neprofesionálním vedením hodnotícího pohovoru“ (Pilařová, 2008, s. 11). Manažeři-hodnotitelé by proto měli absolvovat školení na téma význam hodnotícího pohovoru v manažerské praxi, spojené s praktickým tréninkem. Tento trénink by měl být zaměřen na osvojení si praktických dovedností, jak se připravit a vést hodnotící pohovory, jak pracovat s lidmi na základě výstupu z hodnocení apod. Mimo to, by jim měl jít ohledně přístupu k hodnocení příkladem i nadřízený manažer. Manažeři totiž občas přebírají některé modely chování od svých šéfů. Pokud by přístup šéfa k hodnocení byl v rozporu s doporučeními tréninku, může být správné zacházení s nástrojem hodnocení opět ohroženo.*

Velmi prospěšné pro správné uchopení nástroje hodnocení ze strany manažerů-hodnotitelů je, pokud mohou dostávat průběžně na způsob vedení hodnotícího pohovoru rozvojovou zpětnou vazbu. Poskytovatelů této zpětné vazby může být vícero. V první řadě by to měla být zpětná vazba od nadřízeného manažera, dále se může jednat o zpětnou vazbu od personalisty zaměřeného na vzdělávání a rozvoj, od interního nebo externího kouče nebo mentora apod.

Příprava hodnocených je také velmi důležitá. Jde hlavně o správné pochopení smyslu a významu hodnotícího pohovoru a získání informací a dovedností, jak se na hodnocení připravit. Tato forma přípravy hodnocených by měla vycházet zejména od nadřízených manažerů.

Dalším limitujícím faktorem je samotný princip hodnotícího pohovoru, kde jsou jasně nastavené role – hodnotitel a hodnocený. Jde vždy o subjektivní hodnocení hodnotitele, samozřejmě doplněné a korigované sebehodnocením hodnoceného. Každý hodnotitel má jiné představy o fungování svého úseku, oddělení, týmu, každý má jinak nastavenou laťku výkonnosti. O to větší pozornost je proto potřeba věnovat i samotnému nastavení systému hodnocení, především hodnotícím formulářům. Možné komplikace mohou totiž přinést i nevhodně nastavená kritéria hodnocení, nastavení škály hodnocení, nebo nevhodně nastavený systém odměňování vycházející především z výsledků hodnocení apod.

### **3. ZPŮSOBY A FORMY ROZVOJE PRACOVNÍKŮ Z POZICE MANAŽERA**

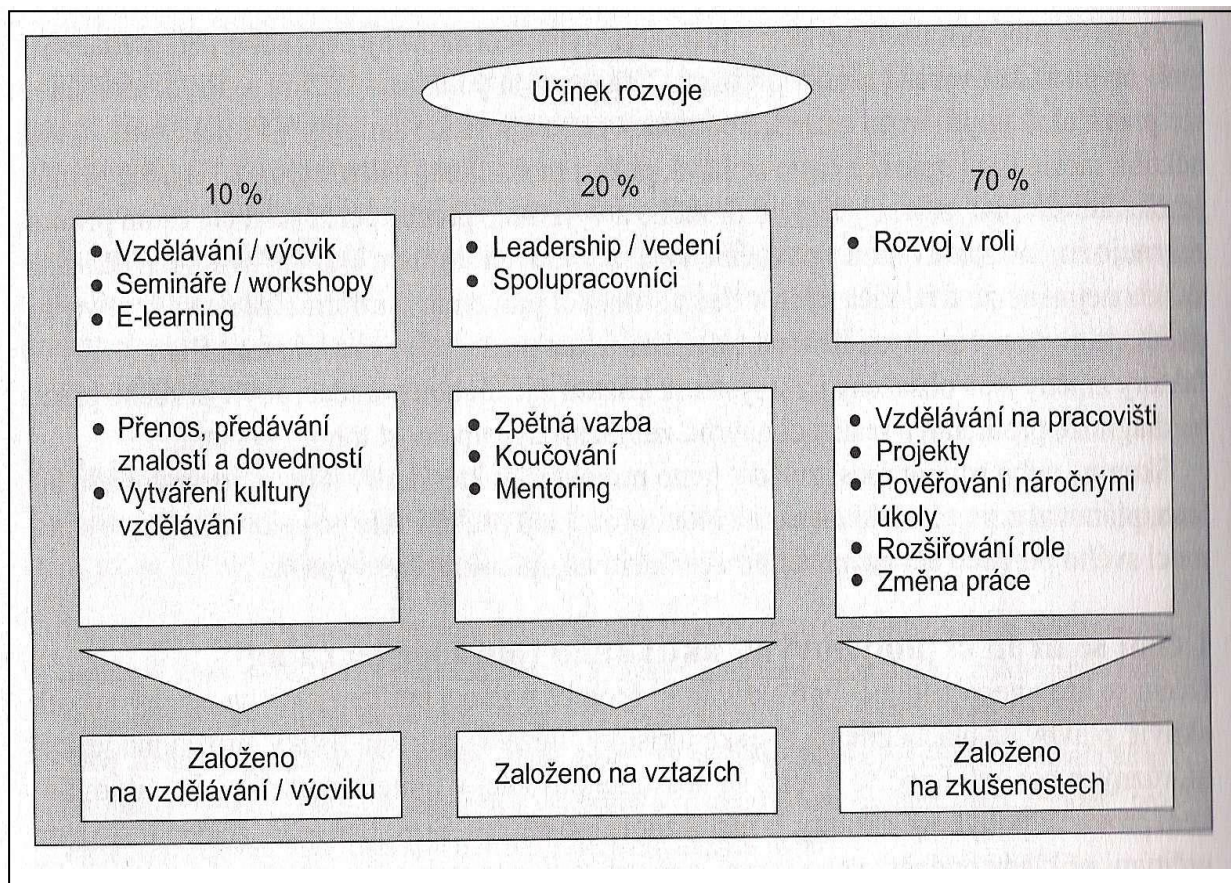
Cílem této kapitoly je zaměřit se na formy rozvoje pracovníků, zejména z pozice manažera. Podrobněji analyzovat, jaké metody rozvoje může manažer využívat pro rozvoj svých podřízených pracovníků. Dále popsat tyto metody a zaměřit se na jejich účinnost pro celkový rozvoj pracovníků.

Autoři zabývající se problematikou rozvoje a vzdělávání pracovníků využívají různé pohledy na účinnost rozvoje a různé členění jednotlivých metod rozvoje pracovníků. Pro účely této práce zvolila autorka tzv. princip 70 – 20 – 10, který Armstrong zmiňuje ve své knize „Řízení lidských zdrojů“ (2007, s. 474). Dalším důvodem pro strukturování této kapitoly na základě tohoto principu je fakt, že je často používán ve formulářích hodnotících pohovorů, jako určité doporučení pro manažery při tvorbě rozvojového plánu. Doporučení principu 70 – 20 – 10 je i součástí formulářů hodnocení ve společnostech, kde byl realizován výzkum, který je součástí této práce (viz kapitola 4.).

#### **3.1 Účinek rozvoje**

Princip 70 – 20 – 10 přibližuje, nakolik jsou účinné jednotlivé formy rozvoje pracovníků, co se celkového účinku rozvoje na pracovníky týče. Dle tohoto principu lze docílit 70% účinnosti rozvoje pomocí metod vycházejících z rozvoje v roli neboli učením se praxí. Jedná se o například o vzdělávání přímo na pracovišti, účast na projektech, pověřování náročnými úkoly, apod. 20% rozvoje lze dosáhnout různými formami a metodami vedení. Především se jedná o pravidelnou zpětnou vazbu, koučování a mentoring. Přibližně 10% účinnost pak mají klasické formy rozvoje, založené především na vzdělávání a skupinovém výcviku. Jde zejména o tréninky, školení, workshopy apod.

**Obrázek 10: Účinek rozvoje**



Zdroj: Armstrong, 2007, s. 474

Z výše uvedeného vyplývá, že pokud má být vzdělávání pracovníků skutečně účinné, musí se do něj aktivně zapojovat především přímo nadřízení manažeři. Jak jsme již zmínili v kapitole 1.2 věnované roli manažerů ve vzdělávání a rozvoji, jedno z nejdůležitějších očekávání firem od svých manažerů v dnešní době je rozvoj lidí, motivace a řízení pracovního výkonu. Všechna tři očekávání spolu úzce souvisí. Pokud mají pracovníci podávat potřebný výkon, musí k tomu mít potřebnou motivaci a také potřebné dovednosti a znalosti neboli potřebné kompetence. Manažeři si proto musí uvědomovat důležitost rozvoje svých podřízených pracovníků a přistupovat k této oblasti jako k jedné z klíčových činností.

## 3.2 Rozvoj výcvikem

Armstrong výcvik pracovníků definuje jako: *„Používání systematických a plánovitých vzdělávacích aktivit k podpoře učení. Tento přístup lze shrnout do obratu „na učící se osobě založený výcvik“. Zahrnuje používání formálních procesů přinášejících znalosti a pomáhajících lidem získávat dovednosti, které nutně potřebují, aby uspokojivě vykonávali svou práci. Jde o jeden z několika možných kroků, které může organizace podniknout k podpoře vzdělávání“* (2007, s. 473).

Formální výcvik pracovníků je důležitou součástí rozvoje pracovníků. Uplatňuje se zejména tam, kde si pracovníci potřebují osvojit konkrétní dovednosti, získat konkrétní specifické informace, apod. Nejčastěji je v organizacích organizován skupinově. Tento přístup není volen pouze z důvodů nižších nákladů, ale také pro využívání vzájemné interakce mezi pracovníky a podpoře týmové spolupráce.

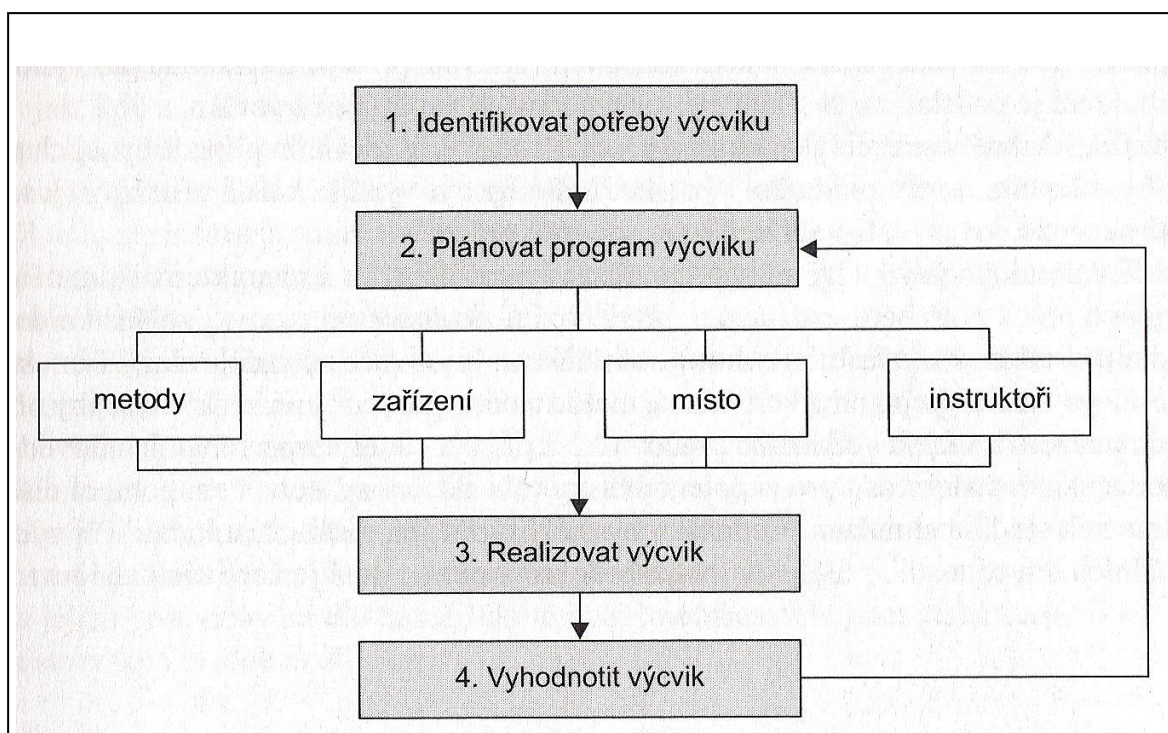
Patrně jeho největší slabinou, v porovnání s ostatními rozvojovými metodami dle principu 70 – 20 – 10, je patrně to, že může být v některých případech pro konkrétního pracovníka mírně vzdálen od reality a získané znalosti a vědomosti se danému pracovníkovi mohou jevit jako nepotřebné. Proto je při využívání výcvikových forem vzdělávání jako je trénink, školení apod. důležité snažit se dosáhnout stavu, kdy bude výcvik co nejvíce odpovídat podmínkám na pracovišti. Stejně tak je důležité zabezpečit, aby obsah výcvikových programů byl co nejméně teoretický, aby pracovníci získané dovednosti a znalosti mohli co nejdříve jednoduše aplikovat do praxe. Armstrong k této problematice dále uvádí: *„Lidé mají větší sklon uplatňovat ve své práci to, co se naučili, když to nepovažují za příliš obtížné, když jsou přesvědčeni, že vzdělávání je pro jejich práci důležité, užitečné a použitelné, když jsou podporováni liniiovými manažery, mají určitou anatomii v práci, věří si a jsou oddaní a angažovaní. K přenosu znalostí a dovedností do praxe také s větší pravděpodobností dojde tehdy, když se používají přístupy systematického výcviku a just-in-time výcviku“* (2007, s. 475).



### 3.2.1 Systematický výcvik

Pokud má výcvik naplnit stanovené cíle, je třeba postupovat systematicky. V první řadě je třeba identifikovat potřeby výcviku. Následně program naplánovat, tzn., jaká metoda bude nejvhodnější, jaký lektor dané téma zvládne nejlépe, kde se program uskuteční atd. Poté nastává samotná realizace programu a nakonec je důležité celý program zpětně vyhodnotit.

Obrázek 11: Model systematického výcviku



Zdroj: Armstrong, 2007, s. 475

### 3.2.2 Metody výcviku

V rámci výčtu různých metod výcviku se zaměříme pouze na ty, které jsou součástí průzkumu uvedeného v této práci a jsou nejpoužívanější v rámci nabídky firemního vzdělávání. Mimo níže uvedené se jedná dále např. o outdoor programy, e-learning, apod.

#### Školení a semináře

Školení je realizováno obvykle za účelem osvojení si odborných znalostí. I když v rámci tohoto formátu výuky je hlavní aktivita na straně lektora, měl by lektor pro

zvýšení efektivity v maximální míře zapojovat účastníky školení. Je proto vhodné zapojovat takové prvky výuky jako jsou cvičení, skupinové práce, praktické příklady apod.

Cílem semináře je prohloubit a upevnit znalosti, které účastníci získali díky jiným formám vzdělávání, např. přednáškou, samostudiem apod. Účastníci pod vedením lektora zpracovávají stanovené téma, a aktivně si vyměňují názory. Seminář by měl účastníkům pomoci upevnit poznané a usnadnit jim následnou aplikaci do praxe.

### **Skupinový trénink**

Cílem tréninku je prohloubit, upevnit, zdokonalit, nebo prověřit určité dovednosti, návyky, apod. Proto je klíčovou součástí tréninku praktický nácvik, aby si účastníci byli schopni danou dovednost vyzkoušet a procvičit. Pro zvýšení účinnosti tréninků je velmi často využívána videotechnika pro možnost následného rozboru se zpětnou vazbou. V rámci tohoto formátu rozvoje lidí by měl trenér postupovat především podle schématu vysvětlit – ukázat – procvičit – vést.

### **Workshop**

Cílem workshopu, jak již název napovídá, je najít nové způsoby řešení určitých pracovních témat, doplnit účastníkům potřebné znalosti, inspirovat účastníky apod. Workshop předpokládá poměrně náročnou formu spolupráce lektora s účastníky. Využívá kombinaci nejrůznějších didaktických metod, složených i kombinovaných forem a především samostatných prací účastníků. Klade poměrně vysoké nároky na didaktickou připravenost lektora v roli moderátora i na samotnou práci účastníků

## **3.3 Rozvoj vedením**

Rozvoj vedením je založen především na stylu vedení ze strany nadřízeného manažera. Jedná se o individuální formu rozvoje, založenou převážně na vztazích. Nejedná se však pouze o rozvoj ze strany manažera. Do této formy rozvoje vstupují i interní nebo externí koučové a mentoři.

Výhodou této formy rozvoje je kromě individuálního přístupu zejména skutečnost, že je co nejvíce přiblížena realitě, odehrává se totiž přímo na pracovišti. Hroník k této problematice uvádí: „*Aby bylo možno vytvořit atmosféru permanentního vzdělávání, je třeba vzdělávání (učení se) přiblížit co nejvíce samotné práci. Proto tam, kde je to jen možné, se budou rozvíjet supervize, koučování místě, one-to-one coaching a podobně. Poměrně časté námitky typu: „To je teorie, ale praxe je jiná.“ Jsou zde oslabeny. Charakteristika „co nejblíže samotné práci“ má nejen časové hledisko, ale i obsahové. Většina programů je do jisté míry originálem, formulováním otázek a hledáním odpovědí „zde a nyní“ (2007, s. 121)“.*

### **3.3.1. Zpětná vazba**

Zpětná vazba je základním manažerským nástrojem pro hodnocení a motivaci. Lze jí považovat za základní stavební prvek, který je často součástí dalších sofistikovanějších způsobů hodnocení (hodnotící pohovor, 360° zpětná vazba, atd.). „*Velmi příznačná se jeví metafora, která přirovnává zpětnou vazbu k zrcadlu, které nám nastaví ostatní. Jedná se o popis chování jedince, jak jej vnímá pozorovatel. Neměla by tudíž hodnotit, ale pouze popisovat“ (Folwarczná, 2010, s. 106).*

V souvislosti s rozvojem je zpětná vazba nejpoužívanější ve formě tzv. rozvojové zpětné vazby. Například při hodnocení určité kompetence hodnotí manažer nejdříve silné stránky s cílem zachování současného stavu. Následně upozorňuje na rozvojové potřeby a současně poskytuje návod, jak se v dané dovednosti, přístupu zlepšit. Jedním z důležitých přínosů zpětné vazby je skutečnost, že pracovník vnímá, že se manažer aktivně zajímá o jeho práci. Zpětná vazba má mimo rozvojového potenciálu také velký potenciál motivační.

Pokud má být zpětná vazba funkčním prvkem rozvoje, je důležité, aby hodnocený pracovník zpětnou vazbu přijal, byl ochoten se z ní poučit a dále s ní pracovat. Proto poskytování rozvojové zpětné vazby by měla být jedna ze základních dovedností každého manažera.



### 3.3.2. Mentoring

Mentoring je efektivní nástroj pro předávání zkušeností ze strany nadřízeného manažera, nebo interního či externího mentora. Mentor v zásadě funguje jako průvodce a rádce provázející pracovníka v jeho pracovní roli. Cíle mentoringu jsou orientovány především na podporu rozvoje kariéry a psychosociálních funkcí.

Pokud někdo přímo v organizaci nebo externě vystupuje v pozici mentora, pak je to většinou někdo s dostatečnými odbornými a manažerskými zkušenostmi.

### 3.3.3 Koučování

Efektivnost koučování spočívá v individuálním přístupu ke koučovanému, který umožňuje nastavení optimální intenzity a jeho vůle dosáhnout výsledků, jež si stanovil „sám“ při koučovacích rozhovorech. Základním prvkem koučinku jsou otázky ze strany kouče. Pokud má koučování skutečně plnit svůj účel, měl by kouč klást hlavně otevřené otázky. Jsou to otázky, které otvírají komunikaci a žádají si širší odpověď. Většinou začínají nějakým příslovcem. *„Pokud lidem říkáme, co mají dělat, nebo jim pokládáme uzavřené otázky, nemusejí příliš uvažovat. Otevřené otázky je nutí přemýšlet“.* (Whitmore, 2005, s. 55)

Pomocí otevřených otázek pomáhá kouč koučovanému přemýšlet nad věcmi, které potřebuje vyřešit. Mohli bychom to definovat také tak, že „koučování pomáhá přemýšlet koučovanému nahlas“. Otázky pomáhají koučovanému k větší sebedůvěře, většímu sebeuvědomění a odpovědnosti danou věc řešit. *„Otázky používané při koučování zaměřují pozornost na přesné odpovědi a vytvářejí opakovanou zpětnou vazbu. Instruování a přikazování nic takového neumožňují“* (Whitmore, 2005, s.63).

**Tabulka 3: Nejpoužívanější pojetí koučinku - GROW model**

<p><b>CÍL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Shoda na tématu pro diskuzi</li> <li>• Shoda na konkrétních výsledcích</li> <li>• Dlouhodobější cíle pokud jsou vhodné</li> </ul>	<p><b>REALITA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uvítat sebereflexi</li> <li>• Nabídnout konkrétní příklady zpětné vazby</li> <li>• Vyhnout se nebo zabránit domněnkám</li> <li>• Vypustit z hlavy nepodstatné historky</li> </ul>
<p><b>PŘÍLEŽITOST</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zahrnout všechny typy možností</li> <li>• Být otevřený klientovým návrhům</li> <li>• Poskytovat návrhy pečlivě</li> <li>• Ujistit se o provedeném výběru</li> </ul>	<p><b>VŮLE / SHRUTÍ / CO DÁL?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Připravit plán</li> <li>• Určení možných překážek</li> <li>• Přeměnit kroky na konkrétní a načasovat je</li> <li>• Souhlas s pomocí</li> </ul>

Zdroj: Dembkowski, Eldridge, Hunter, 2009, s.90

Koučování v ryzím pojetí je založeno výhradně na technice kladení otázek. Kouč by měl pomocí nich nasměrovat koučovaného k nalezení vhodných pracovních řešení, zvýšení pracovního výkonu, další motivace apod. Kouč by v tomto pojetí neměl koučovanému radit. Určité nebezpečí se proto vyskytuje v případech, kdy je kouč zároveň odborníkem ve stejné oblasti jako koučovaný. Na druhou stranu lze koučink pojmout jako jeden ze stylů vedení manažera, pomocí něhož může dále rozvíjet zkušené a výkonné pracovníky, kteří mohou být odborně i na vyšší úrovni než jejich manažer.

### **3.4 Rozvoj v roli**

Tento přístup k rozvoji je založen primárně na zkušenostech, které pracovníci získávají při výkonu různých pracovních pozic a rolí. Většina z metod spadající do této kategorie, jsou poměrně často využívané pracovní situace. Abychom však mohli hovořit o cíleném rozvoji pracovníků, musí tyto formy rozvoje být ze strany manažerů vůči podřízeným pracovníkům používány cíleně, za účelem rozvoje daných kompetencí či

znalostí. Mezi nejčastěji používané a zároveň nejúčinnější, patří následující metody rozvoje:

Vzdělávání a výcvik přímo na pracovišti.

Jde nejčastěji o různé formy stínování pracovníka vykonávající určitou činnost, ze strany manažera nebo kouče, mentora, vše doplněné rozvojovou zpětnou vazbou.

Účast na projektech.

Účastí na různých projektech mají pracovníci šanci získat nové informace o dění v jiných odděleních v rámci organizace a seznámit se s prací svých kolegů. Zároveň mají možnost vyzkoušet si nové dovednosti jako např. moderování skupiny, vedení porady, řízení projektu, apod.

Pověřování náročnými úkoly.

Pověření náročnými úkoly, které vyžadují zapojení nových znalostí a dovedností, či případné hledání nových cest pro naplnění cílů, bývá poměrně účinná metoda rozvoje.

Rozšiřování odpovědnosti.

Pokud pracovník přijímá určitou novou odpovědnost, je to téměř vždy spojeno se zapojením nových dovedností a znalostí, nebo jejich použitím v jiných situacích. Dochází tak k dalšímu rozvoji pracovníka.

Změna práce.

V případě změny náplně práce musí pracovník opět zapojit nové znalosti a dovednosti, nebo je umět využít v nových podmínkách. Zároveň změnou práce získává nové zkušenosti a poznatky.

## **B. PRAKTICKÁ ČÁST**

Praktická část práce je zaměřena na třetí cíl zkoumání diplomové práce vymezené v úvodu práce.

3. Vytvořit metodiku výzkumu pro zjištění toho, jaký mají manažeři postoj ke vzdělávání a rozvoji svých podřízených pracovníků, jak je v praxi rozvíjejí a jak k tomu využívají hodnotící pohovory a rozvojové plány. Pomocí takto vytvořené metodiky uskutečnit výzkum (sondáž) pro ověření hypotéz vyplývajících z teoretické části práce.

## 4. VLASTNÍ VÝZKUM

Vlastní výzkum byl realizován za účelem zjištění informací o tom, jaký mají manažeři postoj ke vzdělávání a rozvoji svých podřízených pracovníků, jak je v praxi rozvíjejí a jak k tomu využívají hodnotící pohovory a rozvojové plány.

Předmětem průzkumu jsou způsoby a formy rozvoje pracovníků v návaznosti na hodnotící pohovor.

### 4.1 Cíl a metodika

Pro dosažení vytyčených cílů výzkumu byl zvolen smíšený průzkum. V rámci toho bylo realizováno šetření kvantitativní v podobě dotazníkové ankety a dále doplňkové šetření kvalitativní v podobě individuálních polostrukturovaných rozhovorů. Jedná o nereprezentativní průzkum, resp. průzkum pouze orientační. Je třeba jej proto považovat za určitou sondáž pro možný další výzkum na reprezentativním vzorku.

Jedno z možných využití takto připraveného průzkumu by bylo např. v organizaci, která zvažuje další investice do vzdělávání svých manažerů v oblasti leadershipu.

#### 3.1.1 Cíl průzkumu

Cílem průzkumu je zjistit, jakým způsobem v praxi manažeři identifikují rozvojové potřeby svých podřízených pracovníků, jakým způsobem provádí jejich rozvoj a jak k tomu využívají systém hodnocení pracovníků pomocí komplexních hodnotících pohovorů.

**Dílčí cíl 1:** Zjistit, zda manažeři vnímají potřebu rozvoje pracovníků skutečně jako důležitou a zda to považují za jednu z podstatných činností manažera.

**Dílčí cíl 2:** Zjistit, zda manažeři vnímají hodnotící pohovory jako účinný nástroj pro motivaci a rozvoj lidí a zda toto vnímání nějak ovlivňuje to, jakým způsobem rozvíjí své podřízené spolupracovníky. Zároveň zjistit, zda jsou pro používání tohoto manažerského nástroje dostatečně připraveni.

**Dílčí cíl 3:** Zjistit, zda manažeři dokážou skutečně efektivně vypracovat rozvojové plány a jak s nimi, nebo bez nich, systematicky rozvíjí své podřízené pracovníky v průběhu celého roku.

**Dílčí cíl 4:** Zjistit, jaké nástroje rozvoje využívají manažeři při rozvoji svých lidí nejčastěji a kolik těchto činnostem věnují svého času.

**Dílčí cíl 5:** Zjistit, zda se manažeři snaží rozvíjet (a tím zvyšovat jejich výkonnost) všechny své podřízené spolupracovníky, nebo zda se věnují pouze nováčkům, nebo těm, kteří nemají dostatečný výkon.

#### **4.1.2 Metodika kvantitativního šetření (dotazníková anketa)**

Prostřednictvím kvantitativního šetření byly zjišťovány informace důležité pro naplnění dílčích cílů.

##### **Hypotézy**

V rámci šetření bylo stanoveno šest hypotéz.

**Hypotéza 1:** Většina manažerů vnímá potřebu rozvoje pracovníků jako důležitou.

**Hypotéza 2:** Většina manažerů považuje komplexní hodnotící pohovor za jeden z neúčinnějších nástrojů, pro rozvoj a motivaci podřízených.

**Hypotéza 3:** Většina manažerů nepracuje s rozvojovými plány systematicky během celého roku, vrací se k nim většinou až v období, kdy probíhají hodnotící pohovory. Většina manažerů se rozvoji lidí, mimo období hodnotících pohovorů, cíleně nevěnuje.

**Hypotéza 4:** Většina manažerů se při tvorbě rozvojových plánů a následném rozvoji pracovníků spoléhá zejména na centrálně nastavené vzdělávání ze strany HR (školení, tréninky, workshopy, ...).

**Hypotéza 5:** Většina manažerů se snaží rozvíjet a tím zvyšovat výkonnost u všech svých podřízených pracovníků.

**Hypotéza 6:** Vnímání důležitosti hodnotícího pohovoru má zásadní vliv na to, jak manažeři rozvíjí své podřízené pracovníky.

Metoda a technika. Pro kvantitativní šetření byla zvolena metoda dotazování. Jako technika byl použit anketní anonymní dotazník, který obsahuje celkem 25 uzavřených a polootevřených otázek. Tvoří jej otázky zaměřené na zkoumaný problém a otázky sociodemografické (klíč k otázkám je uveden v tabulce níže). Dotazník má písemnou formu, přičemž jeho plné znění tvoří přílohu A této práce.

**Tabulka 4: Klíč k otázkám obsažených v dotazníku**

Typ otázky		Číslo otázky v dotazníku
<b>Zaměřené na zkoumaný problém</b>	Testující hypotézu 1	primárně - 1 sekundárně - 7, 8, 9
	Testující hypotézu 2	primárně - 2, 3, 5, 6 sekundárně - 22
	Testující hypotézu 3	primárně - 8, 10, 14, 19 sekundárně - 9, 15, 21
	Testující hypotézu 4	primárně - 7, 13 sekundárně - 9, 16, 17
	Testující hypotézu 5	primárně - 4, 11, 12, 20
	Testující hypotézu 6	primárně - 2, 8, 13, 19 sekundárně - 6
<b>Sociodemografické</b>		23, 24, 25

Zdroj: autorka práce, 2014 (vlastní šetření)

### **Vzorek šetření**

Vzhledem k zaměření tohoto výzkumu jsou cílovou skupinou manažeři (střední a vyšší management) ze tří vybraných společností (totožné společnosti, kde bylo provedeno i kvalitativní šetření formou individuálních polostrukturovaných pohovorů). Ve všech těchto vybraných společnostech mají standardně nastavený komplexní systém hodnocení. Všichni vybraní respondenti tak měli s dotyčnou problematikou nějakou zkušenost, tzn., mohli se k ní vyjádřit.

Anketa byla od počátku koncipovaná jako **nereprezentativní**, jedná se určitou sondáž pro případný další výzkum. Z toho důvodu autorka této práce kvalitativní ani kvantitativní strukturu vzorku šetření neřešila. Přesto má autorka práce za to, že pro účely této práce je i takovýto průzkum dostatečně ilustrativní.

Respondenti byli získáni na školeních M.C.Triton, kde byli v pozici účastníků (autorka s touto konzultační a vzdělávací společností krátce spolupracovala v období své povinné odborné praxe). Ankety se zúčastnilo celkem 82 respondentů, do výsledků byly zahrnuty všechny dotazníky **82 respondentů** ve struktuře uvedené v tabulce níže.

**Tabulka 5: Struktura respondentů kvantitativního šetření**

	<b>Škála</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Četnost v %</b>
<b>Věk</b>	20 - 29 let	12	14,6 %
	30 - 39 let	39	47,6%
	40 - 49 let	24	29,3 %
	50 a více	7	8,5%
<b>Pohlaví</b>	Ženy	33	40,2 %
	Muži	49	59,8 %
<b>Délka manažerské praxe</b>	1 rok	25	30,5%
	2 – 5 let	36	43,9%
	5 – 9 let	18	21,9%
	10 a více let	3	3,7%
<b>Organizace</b>	Organizace A. (Marketing)	19	23,2%
	Organizace B. (Potravinařství)	33	40,2%
	Organizace C. (Retail – maloobchod)	30	36,6%
<b>Celkem</b>	—	82	100 %

Zdroj: autorka práce, 2014 (vlastní šetření)



## **Způsob realizace šetření**

Dotazníky byly vytvořeny v písemné podobě. Sběr dat se uskutečnil v období měsíce ledna až dubna 2014 na šesti školeních společnosti M.C.Triton. Všichni respondenti (účastníci) školení byli informováni o účelu ankety a byli ujištěni o její anonymitě. Před vlastním šetřením bylo provedeno pilotní šetření, zda jsou otázky v dotazníku srozumitelné a jednoznačné. Za účelem ověření metodologie zkoumání dotazník vyplnili čtyři respondenti z jedné ze společností zahrnutých do tohoto průzkumu. Na základě pilotního šetření byl dotazník mírně upraven. Data získaná z vyplněných dotazníků byla zpracována v programech MS Office Word a Excel v tabulkách a grafech. V rámci analýzy dat jsou výsledky vyjádřeny v absolutních nebo procentních četnostech. Ke každé vyhodnocené otázce je připojen také slovní komentář. Na základě výsledků celého šetření byly vyhodnoceny předem stanovené hypotézy.

### **4.1.3 Metodika kvalitativního šetření (individuální rozhovory)**

Prostřednictvím kvalitativního šetření byly zjišťovány informace k poskytnutí dalšího úhlu pohledu na zkoumané dílčí cíle výzkumu. Vzhledem k povaze tohoto kvalitativního výzkumu nebyly stanoveny žádné nové hypotézy.

#### **Metoda a technika**

Pro kvalitativní šetření byla rovněž zvolena **metoda dotazování**. Jako technika byl v tomto případě použit **individuální polostrukturovaný rozhovor**. Základní strukturou rozhovoru byly zvolené hypotézy, testované v dotazníkové anketě, resp. názor respondentů na tyto hypotézy. V průběhu rozhovoru byly používány především otázky otevřené pro získání co nejširší odpovědi. Jména respondentů a názvy společností, ve kterých jsou respondenti zaměstnáni, nejsou po dohodě s nimi uvedeny.

### Vzorek šetření.

Cílovou skupinou pro šetření jsou **personalisté a specialisté vzdělávání a rozvoje** ze tří společností shodných s respondenty dotazníkové ankety. Mimo rozvoj pracovníků, mají respondenti ve své společnosti na starosti organizaci a agendu komplexních hodnotících pohovorů. Jelikož není kvalitativní ani kvantitativní struktura základního souboru popsána, jedná se proto (stejně jako u kvantitativního šetření), o **šetření nereprezentativní**. Přesto je toto šetření pro celkový výzkum důležité. Nabízí další doplňující pohled na zkoumanou problematiku. Šetření se zúčastnili celkem 3 respondenti — specialisté vzdělávání a rozvoje z organizací různé velikosti (z hlediska počtu zaměstnanců a celkové působnosti společnosti). Jeden personalista ze středně velké organizace (50 – 249 zaměstnanců) a dva personalisté ze dvou velkých nadnárodních organizací (250 zaměstnanců a více). Respondenti byli vybíráni na základě spolupráce se společností s M.C.Triton stejným způsobem, jako respondenti dotazníkové ankety.

**Tabulka 6: Struktura respondentů kvalitativního šetření**

	<b>Organizace A.</b>	<b>Organizace B.</b>	<b>Organizace C.</b>
<b>Počet zaměstnanců v organizaci</b>	212	726	1.658
<b>Právní forma organizace</b>	Společnost ručením omezeným	Akciová společnost	Akciová společnost
<b>Obor podnikání organizace</b>	Marketing	Potravinářský průmysl	Retail (maloobchod)
<b>Pracovní pozice respondenta</b>	HR manažer	HR specialista	HR specialista
<b>Délka praxe respondenta v oblasti rozvoje lidských zdrojů</b>	6 let	12 let	9 let

Zdroj: autorka práce, 2014 (vlastní šetření)

### **Způsob realizace šetření**

Rozhovory probíhaly v průběhu dubna 2014. Částečně kvalitativní šetření navazovalo na šetření kvantitativní, resp. jak jsme již uvedli, šlo o to získat další doplňující pohled na zkoumané cíle. Tazatelka při polostrukturovaných rozhovorech postupovala dle vytvořeného scénáře rozhovoru. Odpovědi byly tazatelkou zaznamenávány a následně ve zjednodušené podobě, jako doplněk k výsledkům dotazníkové ankety, přepsány a zpracovány ve formě krátkých komentářů za výsledky dotazníkové ankety.

## **4.2 Výsledky dotazníkové ankety**

Z dotazníkové ankety uskutečněné v rámci kvantitativního šetření, jehož cílem bylo zjištění informací o tom, jaký mají manažeři postoj ke vzdělávání a rozvoji svých podřízených pracovníků, jak je v praxi rozvíjejí a jak k tomu využívají hodnotící pohovory a rozvojové plány, vyplynula níže uvedená zjištění.

Zjištění jsou zpracována postupně podle jednotlivých otázek, pro přehlednost jsou výsledky uvedeny v tabulce a grafu. Navíc jsou vždy doplněné slovním komentářem.

Na základě výsledků ankety jsou v kapitole 4.3.1 vyhodnoceny hypotézy stanovené před vlastní realizací šetření.

### **Názor na důležitost vzdělávání pracovníků**

**Otázka 1:** Souhlasíte s následujícím tvrzením: *Systematický rozvoj pracovníků je důležitý, pro udržení jejich potřebné výkonnosti?*

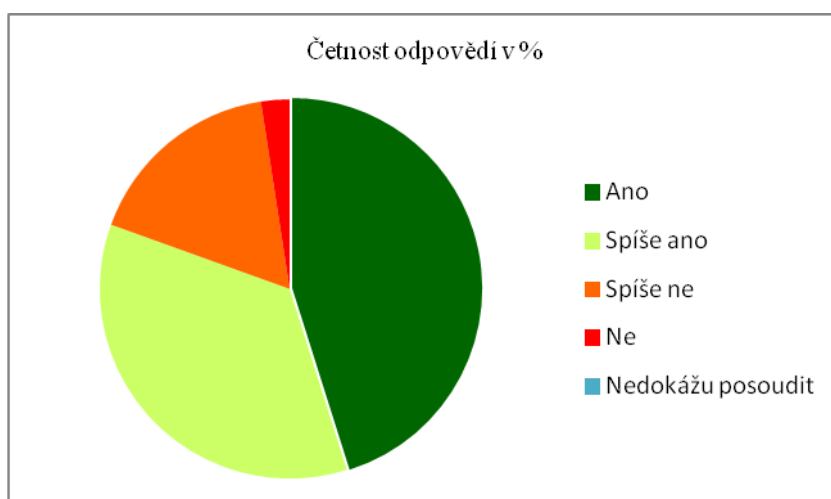
**Tabulka 7: Názor na důležitost vzdělávání pracovníků**

Odpoověď	Četnost odpovědi	Četnost odpovědi v %
Ano	37	45,1
Spíše ano	29	35,4
Spíše ne	14	17,1
Ne	2	2,4
Nedokážu posoudit		0

Zdroj: autorka práce, 2014 (vlastní šetření)

Většina respondentů (45,1%) je toho názoru, že systematický rozvoj pracovníků je důležitý pro udržení jejich potřebné výkonnosti. 35,4% respondentů si myslí, že je spíše důležitý. Oproti tomu 17,1% respondentů zastává názor, že systematický rozvoj důležitý spíše není a 2,4% respondentů si myslí, že důležitý není. Jako otázku, kterou nedokážu posoudit, neoznačil nikdo z respondentů.

**Graf 1: Názor na důležitost vzdělávání pracovníků**



Zdroj: autorka práce, 2014 (vlastní šetření)

## Názor na význam hodnotícího pohovoru

**Otázka 2:** Souhlasíte s následujícím tvrzením: *Komplexní hodnotící pohovor je jeden z nejúčinnějších nástrojů pro rozvoj a motivaci podřízených pracovníků, zajišťující kontinuální zvyšování výkonu?*

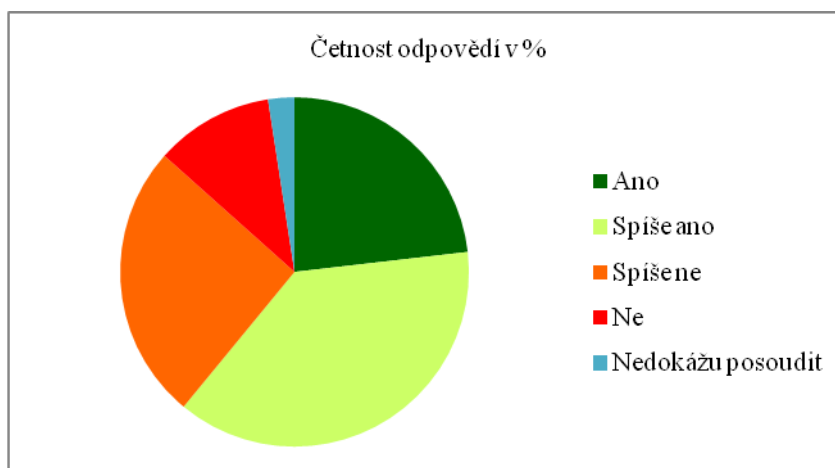
**Tabulka 8: Názor na význam hodnotícího pohovoru**

Odpověď	Četnost odpovědi	Četnost odpovědi v %
Ano	19	23,2
Spíše ano	31	37,8
Spíše ne	21	25,6
Ne	9	11
Nedokážu posoudit	2	2,4

Zdroj: autorka práce, 2014 (vlastní šetření)

Většina respondentů (37,8%) je toho názoru, že komplexní hodnotící pohovor je pravděpodobně jeden z nejúčinnějších nástrojů pro rozvoj a motivaci podřízených pracovníků, zajišťující kontinuální zvyšování výkonu. Zcela přesvědčeno o účinnosti hodnotícího pohovoru je 23,2% respondentů. Oproti tomu 25,6% si myslí, že účinný spíše není. Účinnost pohovoru odmítá zcela 11% a 2,4% respondentů tuto záležitost nedokázala posoudit.

**Graf 2: Názor na význam hodnotícího pohovoru**



Zdroj: autorka práce, 2014 (vlastní šetření)

## Názor na význam hodnotícího pohovoru

**Otázka 3:** Souhlasíte s následujícím tvrzením: *Komplexní hodnotící pohovor je pouze formální nástroj hodnocení vyžadovaný ze strany HR oddělení, skutečný rozvoj a motivaci podřízených vedoucí ke zvyšování výkonu nezajišťuje?*

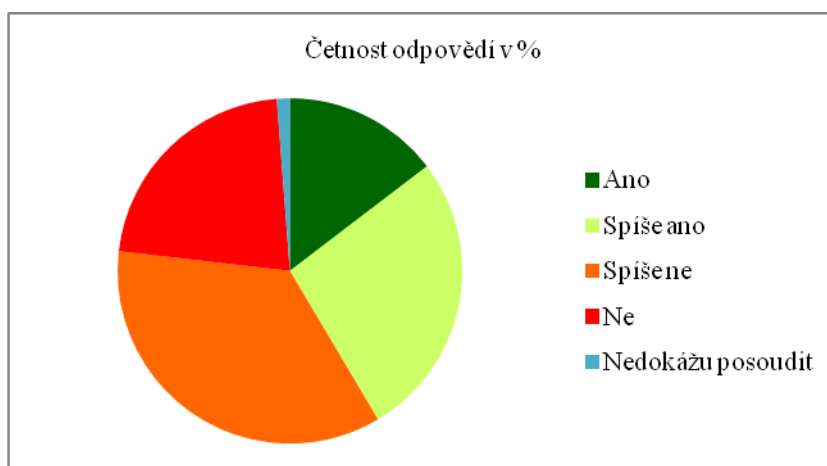
**Tabulka 9:** Názor na význam hodnotícího pohovoru

Odpověď	Četnost odpovědi	Četnost odpovědi v %
Ano	12	14,6
Spíše ano	22	26,8
Spíše ne	29	35,4
Ne	18	22
Nedokážu posoudit	1	1,2

Zdroj: autorka práce, 2014 (vlastní šetření)

Na podobnou, jinak formulovanou otázku, jako byla otázka 2. odpovědělo nejvíce respondentů (35,4%), že spíše nesouhlasí s tvrzením, že hodnotící pohovor je pouze formální nástroj nezajišťující reálné zvýšení motivace a výkonu. 22% toto tvrzení zcela odmítlo. Naopak spíše souhlasí 35,4% respondentů a 22% zcela souhlasí. 1,2% respondentů toto tvrzení nedokázalo posoudit.

**Graf 3:** Názor na význam hodnotícího pohovoru



Zdroj: autorka práce, 2014 (vlastní šetření)

## Názor na to, pro koho je hodnotící pohovor určen zejména

**Otázka 4:** Souhlasíte s následujícím tvrzením: *Komplexní hodnotící pohovor je důležitý především pro nové pracovníky a pracovníky nemající dostatečnou výkonnost. Pro zkušené pracovníky s dostatečným výkonem se jedná o zbytečnou formalitu?*

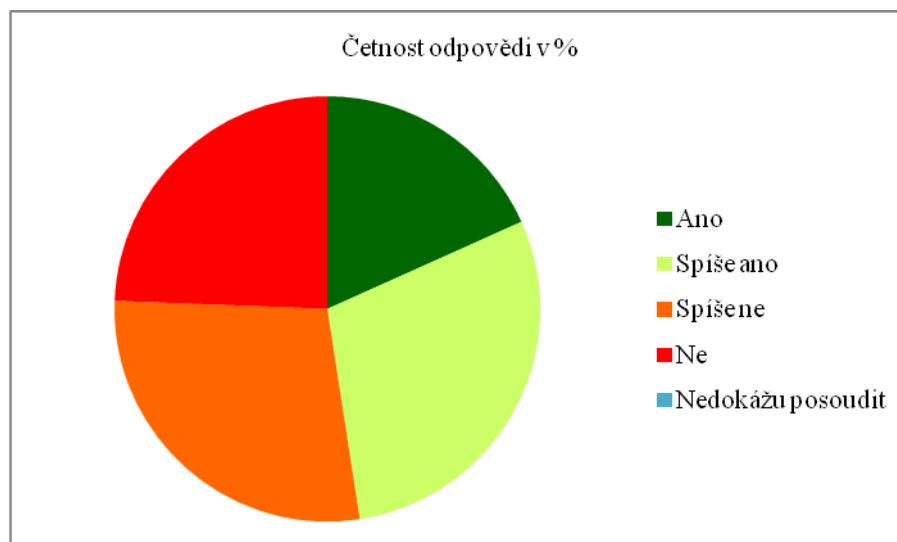
**Tabulka 10:** Názor na to, pro koho je hodnotící pohovor určen zejména

Odpověď	Četnost odpovědi	Četnost odpovědi v %
Ano	15	18,3
Spíše ano	24	29,3
Spíše ne	23	28
Ne	20	24,4
Nedokážu posoudit		0

Zdroj: autorka práce, 2014 (vlastní šetření)

S tvrzením, že hodnotící pohovor je důležitý především pro pracovníky nové a pro stávající bez dostatečného výkonu; pro ostatní je spíše formalitou, většina respondentů nesouhlasila. 26,8% toto tvrzení zcela odmítlo, 28% spíše nesouhlasilo. Naopak s tímto tvrzením spíše souhlasí 26,8% a zcela souhlasí 18,3% respondentů.

**Graf 4:** Názor na to, pro koho je hodnotící pohovor určen zejména



Zdroj: autorka práce, 2014 (vlastní šetření)

## Názor na hodnocení výkonnosti (plnění výkonových cílů)

**Otázka 5:** Část hodnotícího pohovoru věnovaná hodnocení cílů a výkonnosti (označovaná jako KRA's, KPI's, apod):

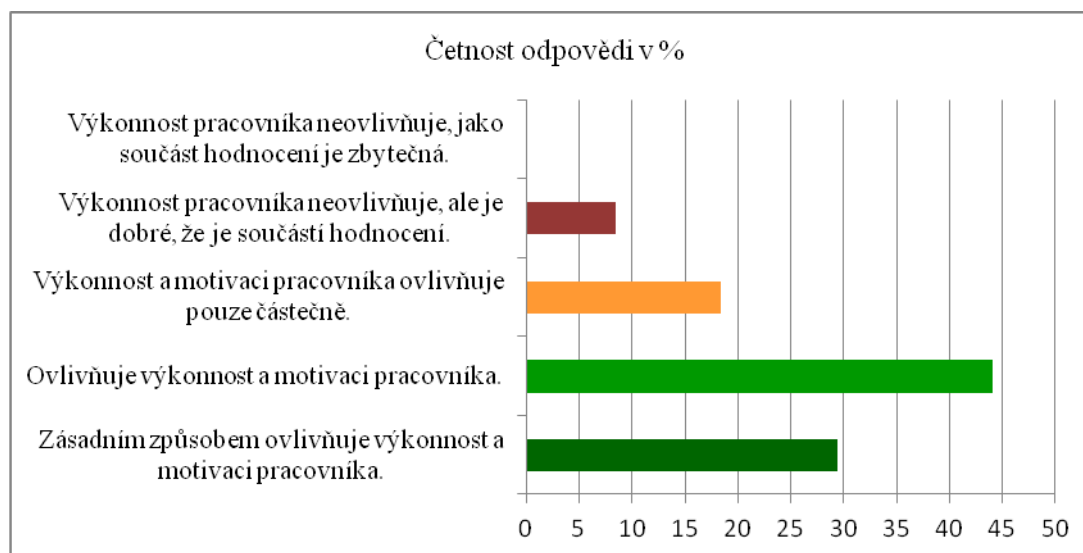
**Tabulka 11: Názor na hodnocení výkonnosti**

Odpověď	Četnost odpovědi	Četnost odpovědi v %
Zásadním způsobem ovlivňuje výkonnost a motivaci pracovníka.	24	29,3
Ovlivňuje výkonnost a motivaci pracovníka.	36	43,9
Výkonnost a motivaci pracovníka ovlivňuje pouze částečně.	15	18,3
Výkonnost pracovníka neovlivňuje, ale je dobré, že je součástí hodnocení.	7	8,5
Výkonnost pracovníka neovlivňuje, jako součást hodnocení je zbytečná.		0

Zdroj: autorka práce, 2014 (vlastní šetření)

Většina respondentů je toho názoru, že část hodnotícího pohovoru věnovaná hodnocení cílů a výkonnosti ovlivňuje výkonnost a motivaci pracovníků. Z toho je o tom zcela přesvědčeno 29,3% respondentů, 43,9% tomu věří. 18,3% respondentů zastává názor, že tato část hodnocení ovlivňuje výkon a motivaci pouze částečně a 8,5% má názor, že výkonnost neovlivňuje, přesto je dobré, že součástí hodnocení je. Nikdo z respondentů neoznačil tuto část hodnocení jako zbytečnou.

**Graf 5: Názor na hodnocení výkonnosti**



Zdroj: autorka práce, 2014 (vlastní šetření)



## Názor na hodnocení kompetencí

**Otázka 6:** Část hodnotícího pohovoru, které je věnovaná hodnocení kompetencí (dovednosti, znalosti, schopnosti,...):

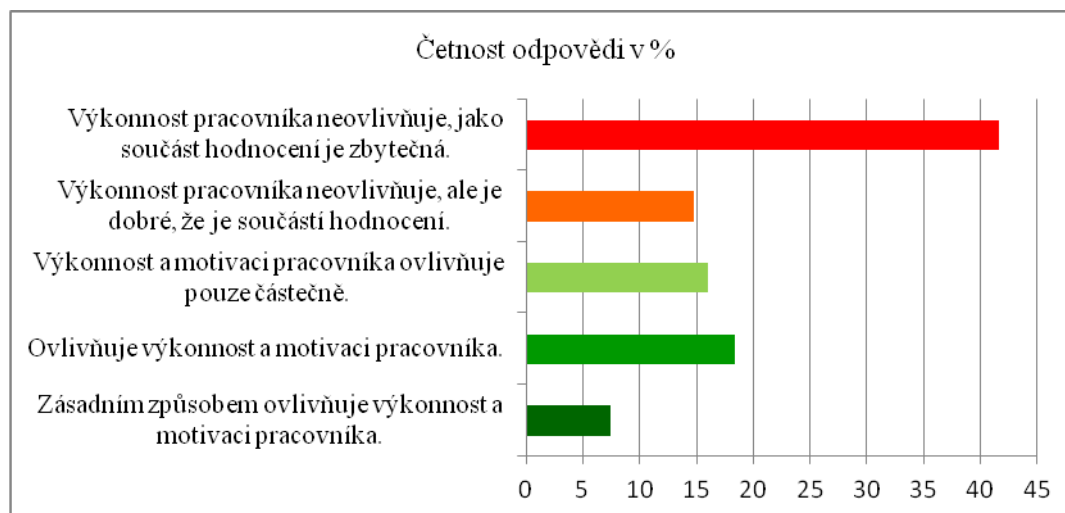
**Tabulka 12: Názor na hodnocení kompetencí**

Odpověď	Četnost odpovědi	Četnost odpovědi v %
Zásadním způsobem ovlivňuje výkonnost a motivaci pracovníka.	6	7,3
Ovlivňuje výkonnost a motivaci pracovníka.	15	18,3
Výkonnost a motivaci pracovníka ovlivňuje pouze částečně.	13	15,9
Výkonnost a motivaci pracovníka neovlivňuje, ale je dobré, že je součástí hodnocení.	12	14,6
Výkonnost a motivaci pracovníka neovlivňuje, jako součást hodnocení je zbytečná.	34	41,5

Zdroj: autorka práce, 2014 (vlastní šetření)

V případě hodnocení kompetencí v průběhu hodnotícího pohovoru, je většina respondentů přesvědčená, že výkonnost a motivaci pracovníků nijak neovlivňuje. 41,5% respondentů hodnocení kompetencí zcela odmítá, 14,6% nevěří účinnosti, ale bere jako dobré, že to součástí hodnocení je. O částečné účinnosti je přesvědčeno 15,9% respondentů. Účinnosti hodnocení kompetencí věří 18,3% respondentů, zcela je o tom přesvědčeno 7,3%.

**Graf 6: Názor na hodnocení kompetencí**



Zdroj: autorka práce, 2014 (vlastní šetření)

## Názor na to, kdo má především rozvíjet pracovníky

**Otázka 7:** Zastávám názor, že rozvoj pracovníků je záležitostí především:

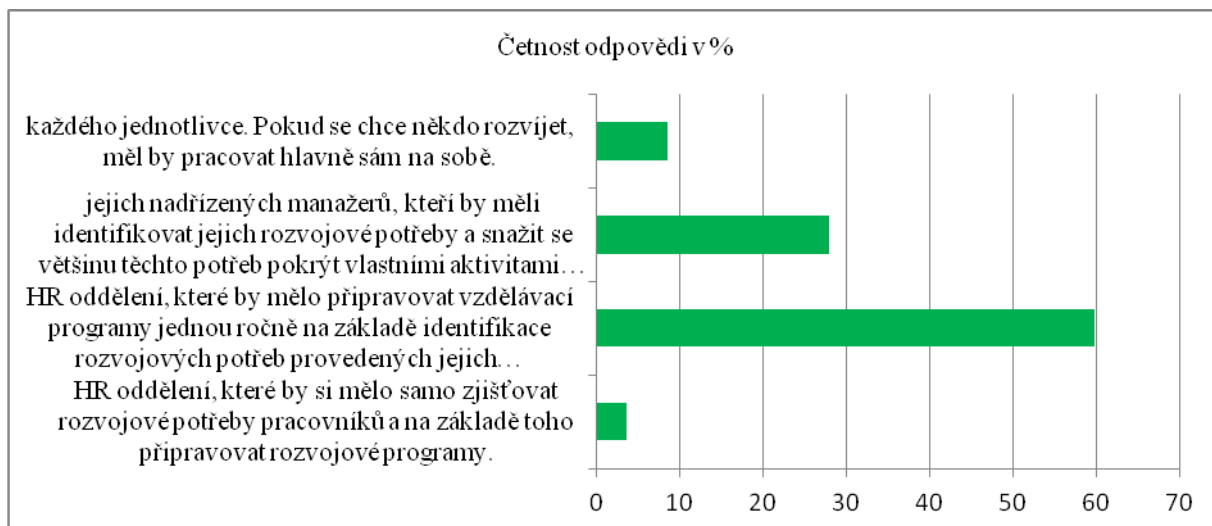
**Tabulka 13:** Názor na to, kdo má především rozvíjet pracovníky

Odpověď	Četnost odpovědi	Četnost odpovědi v %
HR oddělení, které by si mělo samo zjišťovat rozvojové potřeby pracovníků a na základě toho připravovat rozvojové programy.	3	3,7
HR oddělení, které by mělo připravovat vzdělávací programy jednou ročně na základě identifikace rozvojových potřeb provedených jejich nadřízenými manažery v rámci rozvojových pohovorů.	49	59,8
jejich nadřízených manažerů, kteří by měli identifikovat jejich rozvojové potřeby a snažit se většinu těchto potřeb pokrýt vlastními aktivitami v rámci plnění běžných pracovních činností. HR oddělení slouží především jako podpora v těchto činnostech a jako podpora pro zajištění rozvojových aktivit, které nejsou v silách manažera.	23	28
každého jednotlivce. Pokud se chce někdo rozvíjet, měl by pracovat hlavně sám na sobě.	7	8,5

Zdroj: autorka práce, 2014 (vlastní šetření)

Na otázku, kdo by především měl rozvíjet pracovníky, se většina respondentů přiklonila k variantě HR oddělení. Tzn. většina respondentů (59,8%) zastává názor, že rozvoj pracovníků je především záležitostí HR oddělení, které by mělo připravovat rozvojové programy na základě identifikace rozvojových potřeb ze strany manažerů, především v rámci rozvojových pohovorů. Druhá nejpočetnější skupina respondentů (28%) označila variantu, kdy je rozvoj především záležitostí nadřízených manažerů, HR slouží pouze jako podpora na zajištění rozvojových aktivit, které nejsou v silách manažera. Dále 3,7% respondentů preferuje variantu, kdy by vše mělo zajišťovat pouze HR oddělení a 8,5% preferuje variantu, kdy se o svůj rozvoj stará každý výlučně sám za sebe.

**Graf 7: Názor na to, kdo má především rozvíjet pracovníky**



Zdroj: autorka práce, 2014 (vlastní šetření)

### Názor na čas věnovaný rozvoji pracovníků a přístupu k tomuto rozvoji

#### Otázka 8: Rozvoji svých podřízených pracovníků:

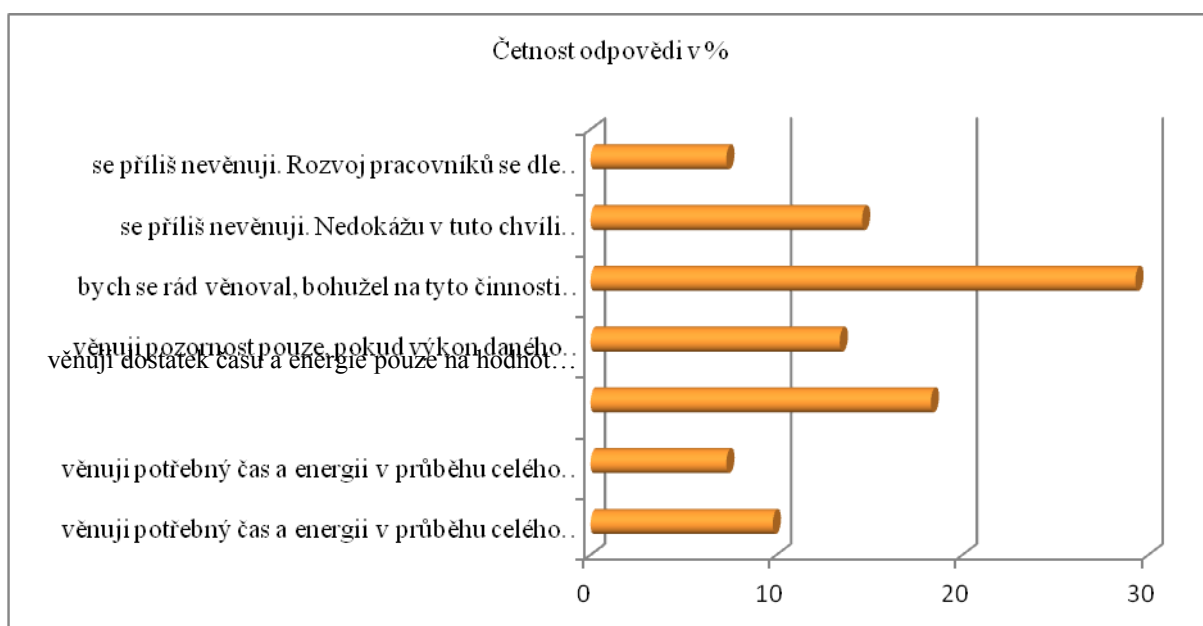
**Tabulka 14: Názor na čas věnovaný rozvoji pracovníků a přístupu k tomuto rozvoji**

Odpověď	Četnost odpovědi	Četnost odpovědi v %
věnuji potřebný čas a energii v průběhu celého roku. Snažím se postupovat systematicky, vycházím především z rozvojového plánu, vytvořeném na hodnotícím pohovoru a případně z nově vzniklých situací a potřeb.	8	9,8
věnuji potřebný čas a energii v průběhu celého roku. Vycházím především z aktuálních potřeb pracovníků vyplývajících z plnění daných úkolů. S rozvojovým plánem nepracuji.	6	7,3
věnuji dostatek času a energie pouze na hodnotícím pohovoru. Na základě výstupů tohoto pohovoru zajišťuje potřebné rozvojové programy HR oddělení.	15	18,3
věnuji pozornost pouze, pokud výkon daného pracovníka není na dostatečné úrovni.	11	13,4
bych se rád věnoval, bohužel na tyto činnosti nemám dostatek času.	24	29,3
se příliš nevěnuji. Nedokážu v tuto chvíli přesně pojmenovat proč.	12	14,6
se příliš nevěnuji. Rozvoj pracovníků se dle mých zkušeností, zbytečně přečeňuje.	6	7,3

Zdroj: autorka práce, 2014 (vlastní šetření)

Na otázku věnovanou času věnovanému rozvoji pracovníků a přístupu k tomuto rozvoji, odpověděla většina respondentů tak, že by se ráda rozvoji věnovala, nemají však na to čas (29,3%). Druhá nejpočetnější skupina se rozvoji pracovníků věnuje pouze na hodnotícím pohovoru (18,3%). Třetí nejpočetnější skupina (dohromady 16,2%) jsou respondenti, kteří se rozvoji pracovníků věnují v průběhu celého roku s tím, že 9,8% pracuje systematicky s rozvojovým plánem a 7,3% bez něj. 14,6% respondentů se rozvoji příliš nevěnuje, nedožne popsat proč. 7,3% respondentů se rozvoji nevěnuje vůbec z důvodu nedůvěry v efektivitu tohoto konání.

**Graf 8: Názor na čas věnovaný rozvoji pracovníků a přístupu k tomuto rozvoji**



Zdroj: autorka práce, 2014 (vlastní šetření)

### Proporce činností včase

**Otázka 9:** Rozdělte 100% svého pracovního času do následujících tří okruhů podle toho, kolik času Vám dané činnosti zabírají (napište dané procento ke každému okruhu):

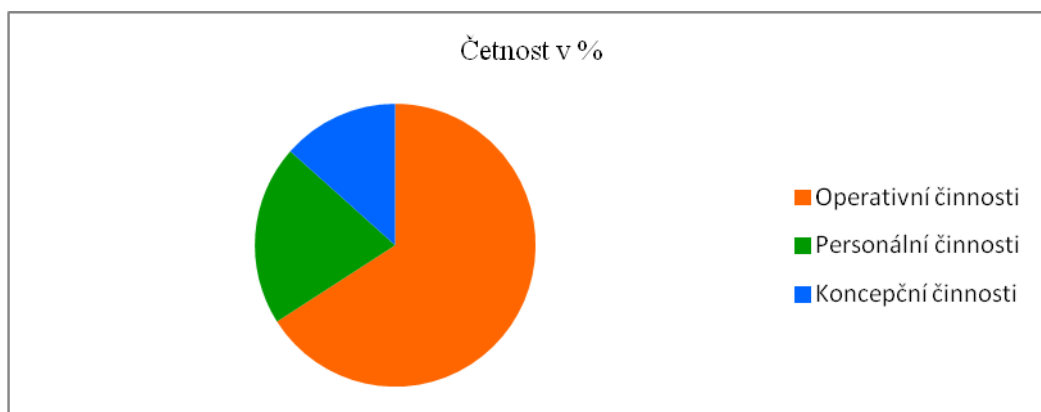
**Tabulka 15: Názor na proporce činností v čase**

Odpověď	Načtená hodnota (součet všech uvedených %)	Četnost v %
Operativní činnosti (čas, který trávím bez svých podřízených – práce na vlastních úkolech, práce na různých projektech, administrativa, přesuny, apod)	4428	65,9
Personální činnosti (čas, který trávím se svými lidmi nebo pro ně něco připravuji – porady, individuální pohovory, společná práce na úkolech, zpětná vazba, příprava na pohovory, apod)	1394	20,7
Koncepční činnosti (čas, který trávím prací na zlepšení procesů, nové koncepci, tvorbě opatření pro zvýšení výkonnosti týmu, apod.)	902	13,4

Zdroj: autorka práce, 2014 (vlastní šetření)

Na otázku proporcí činností, tzn. čemu se respondenti ve svém pracovním čase věnují nejvíce, odpověděla většina respondentů pomocí procentuálního rozdělení, že 65,9% času věnují operativním činnostem. Jedná se o veškeré činnosti, které dělá manažer bez svých spolupracovníků (práce na vlastních úkolech, práce na různých projektech, administrativa, přesuny, apod). 20,7% respondentů označilo personální činnosti (čas, který věnuje manažer svým lidem – porady, individuální pohovory, společná práce na úkolech, zpětná vazba, příprava na pohovory, apod), kam spadá i záležitost rozvoje pracovníků. 13,4% respondentů označilo koncepční činnosti.

**Graf 9: Názor na proporce činností v čase**



Zdroj: autorka práce, 2014 (vlastní šetření)

## Ověření, zda mají k dispozici akční plán

**Otázka 10:** Je standardní součástí hodnotícího pohovoru, resp. hodnotícího formuláře ve Vaší společnosti rozvojový plán?

**Tabulka 16: Ověření, zda mají k dispozici akční plán**

Odpověď	Četnost odpovědi	Četnost odpovědi v %
Ano	80	97,6
Ne		0
Není, ale pracuji se svým vlastním formátem rozvojového plánu	1	1,2
Nevím	1	1,2

Zdroj: autorka práce, 2014 (vlastní šetření)

Na otázku, zda je standardní součástí komplexních hodnotících pohovorů rozvojový plán, odpověděla naprostá většina respondentů (97,6%), že ano. V jednom případě respondent označil, že není, ale má svůj vlastní a v jednom případě, že neví. Vzhledem k tomu, že respondenti jsou vybráni ze třech podobně velkých skupin, ze tří firem, patrně se jedná o určitou neinformovanost dotyčných dvou respondentů.

**Graf 10: Ověření, zda mají k dispozici akční plán**



Zdroj: autorka práce, 2014 (vlastní šetření)

## Ověření, zda mají zpracované rozvojové plány

**Otázka 11:** Máte zpracovaný pro každého spolupracovníka pro daný rok (nebo půlrok) rozvojový plán?

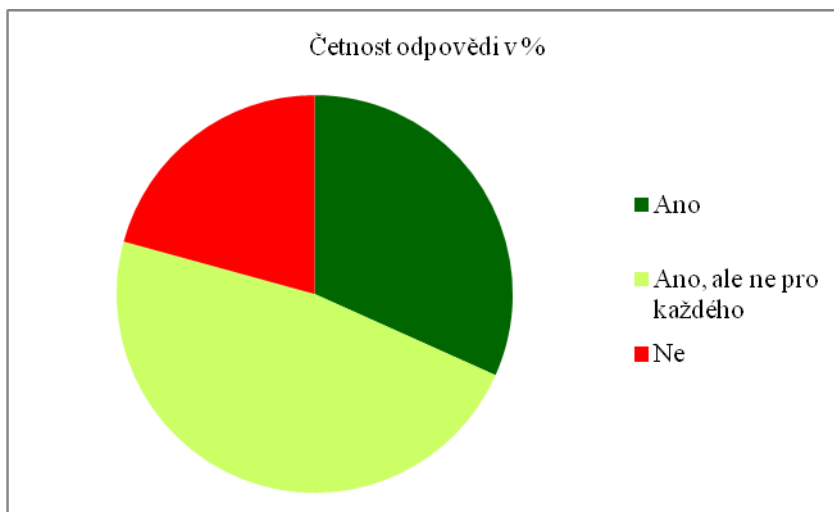
**Tabulka 17:** Ověření, zda mají zpracované rozvojové plány

Odpověď	Četnost odpovědi	Četnost odpovědi v %
Ano	26	31,7
Ano, ale ne pro každého	39	47,6
Ne	17	20,7

Zdroj: autorka práce, 2014 (vlastní šetření)

Na otázku, zda mají respondenti zpracované pro každého pracovníka rozvojové plány, odpovědělo 31,7% z nich, že ano. Většina, tj. 47,6% odpověděla, že je zpracované mají, ale ne pro každého pracovníka. 20,7% respondentů zpracované rozvojové plány nemají.

**Graf 11:** Ověření, zda mají zpracované rozvojové plány



Zdroj: autorka práce, 2014 (vlastní šetření)

## Ověření, zda považují rozvojové plány za důležité

**Otázka 12:** Je důležité mít zpracovaný pro daný rok (nebo půlrok) zpracovaný rozvojový plán pro každého Vašeho podřízeného spolupracovníka?

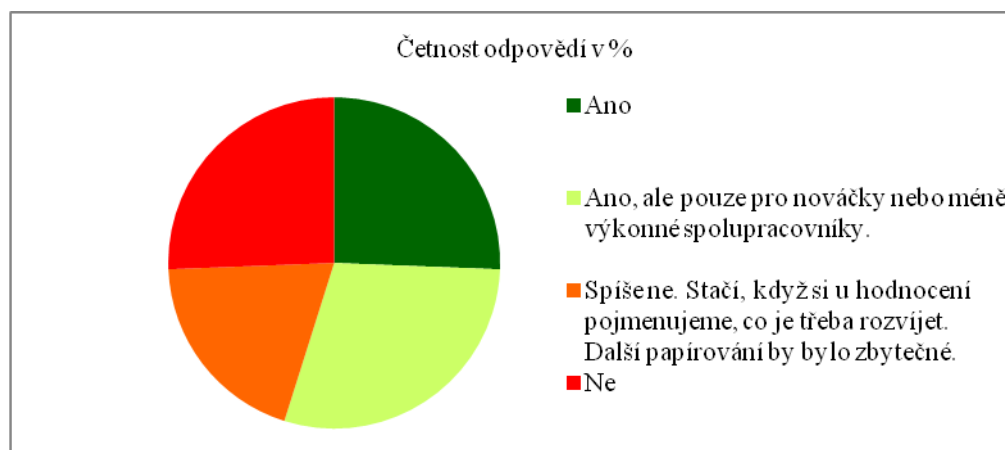
**Tabulka 18:** Ověření, zda považují rozvojové plány za důležité

Odpověď	Četnost odpovědi	Četnost odpovědi v %
Ano	21	25,6
Ano, ale pouze pro nováčky nebo méně výkonné spolupracovníky.	24	29,3
Spíše ne. Stačí, když si u hodnocení pojmenujeme, co je třeba rozvíjet. Další papírování by bylo zbytečné.	16	19,5
Ne	21	25,6

Zdroj: autorka práce, 2014 (vlastní šetření)

Většina respondentů (29,3%), a otázku, zda je důležité mít zpracované rozvojové plány pro každého pracovníka, odpověděla ano, ale pouze pro nováčky nebo méně výkonné pracovníky. Shodně po 21%, odpověděla část respondentů, že zpracované plány je potřeba mít a část, že to potřeba není. 19,5% respondentů zastává názor, že tvorba rozvojových plánů je zbytečná, stačí si rozvojové potřeby pojmenovat na hodnotícím pohovoru.

**Graf 12:** Ověření, zda považují rozvojové plány za důležité



Zdroj: autorka práce, 2014 (vlastní šetření)



## Zjištění toho, jaké rozvojové aktivity převládají v rozvojových plánech

**Otázka 13:** Při tvorbě rozvojového plánu mých podřízených pracovníků:

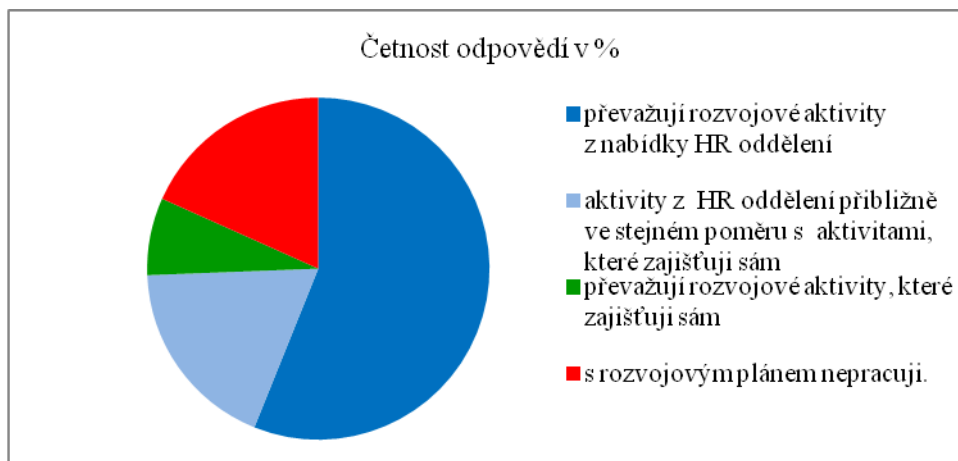
**Tabulka 19:** Zjištění toho, jaké rozvojové aktivity převládají v rozvojových plánech

Odpověď	Četnost odpovědi	Četnost odpovědi v %
převažují rozvojové aktivity z nabídky HR oddělení	46	56,1
aktivity z HR oddělení přibližně ve stejném poměru s aktivitami, které zajišťuji sám	15	18,3
převažují rozvojové aktivity, které zajišťuji sám	6	7,3
s rozvojovým plánem nepracuji.	15	18,3

Zdroj: autorka práce, 2014 (vlastní šetření)

Na otázku, jaké rozvojové aktivity převládají v rozvojových plánech odpověděla naprostá většina respondentů (56,1), že se jedná o rozvojové aktivity z nabídky HR oddělení. 18,3% respondentů označila přibližně stejný poměr aktivit, které si zajišťují sami a aktivit ze strany HR oddělení. 7,3% respondentů si zajišťuje rozvoj především vlastními silami a 18,3% respondentů s rozvojovým plánem nepracuje.

**Graf 13:** Zjištění toho, jaké rozvojové aktivity převládají v rozvojových plánech



Zdroj: autorka práce, 2014 (vlastní šetření)

## Zjištění, zda pracují s rozvojovým plánem průběžně

**Otázka 14:** S rozvojovým plánem pracuji průběžně během roku:

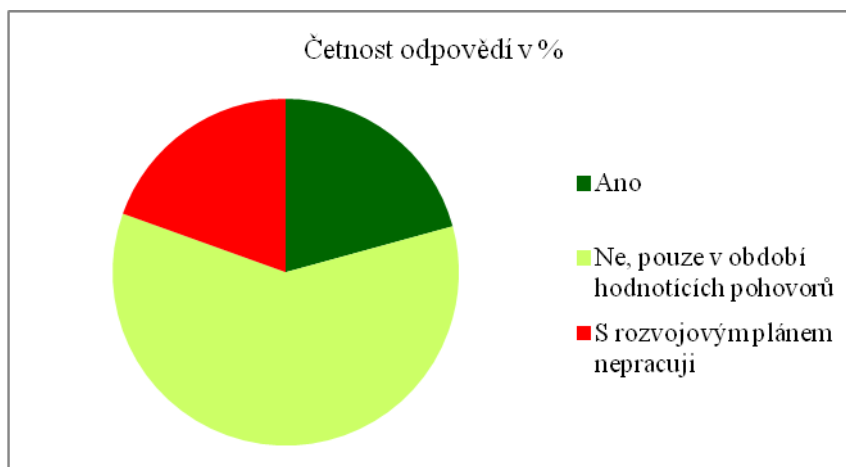
**Tabulka 20:** Zjištění, zda pracují s rozvojovým plánem průběžně

Odpověď	Četnost odpovědi	Četnost odpovědi v %
Ano	17	20,7
Ne, pouze v období hodnotících pohovorů	49	59,8
S rozvojovým plánem nepracuji	16	19,5

Zdroj: autorka práce, 2014 (vlastní šetření)

Naprostá většina respondentů (59,8%) pracuje s rozvojovým plánem pouze v období hodnotících pohovorů. 20,7% respondentů pracuje s rozvojovým plánem v průběhu celého roku a 19,5% respondentů s rozvojovým plánem nepracuje.

**Graf 14:** Zjištění, zda pracují s rozvojovým plánem průběžně



Zdroj: autorka práce, 2014 (vlastní šetření)

## Zjištění, zda vyhodnocují rozvojové plány z předešlého období

**Otázka 15:** Při pravidelném hodnocení pracovníků se vracím průběžně k rozvojovému plánu z minulého období. Díváme se společně s mými podřízenými spolupracovníky na dosažené úspěchy a posuny:

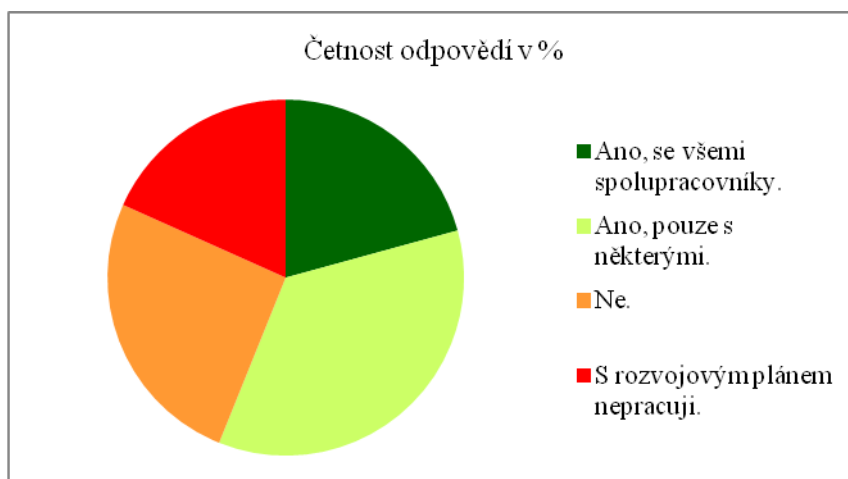
**Tabulka 21:** Zjištění, zda vyhodnocují rozvojové plány z předešlého období

Odpověď	Četnost odpovědi	Četnost odpovědi v %
Ano, se všemi spolupracovníky.	17	20,7
Ano, pouze s některými.	29	35,4
Ne.	21	25,6
S rozvojovým plánem nepracuji.	15	18,3

Zdroj: autorka práce, 2014 (vlastní šetření)

Většina respondentů (35,4%) se s některými pracovníky při hodnocení dívá na rozvojový plán z minulého hodnocení a vyhodnocují společně dosažené rozvojové posuny. 20,7% respondentů toto dělá se všemi pracovníky. Oproti tomu 25,6% respondentů s rozvojovým plánem z minulého období již nepracuje a 18,3% respondentů nepracuje vůbec s žádným rozvojovým plánem.

**Graf 15:** Zjištění, zda vyhodnocují rozvojové plány z předešlého období



Zdroj: autorka práce, 2014 (vlastní šetření)

## Zjištění, jaké metody rozvoje z nabídky HR využívají

**Otázka 16:** Označte, jaké metody rozvoje z nabídky HR oddělení pro své podřízené nejčastěji využíváte. U označených metod rozvoje se pokuste rozdělit 100% dle četnosti využívání.

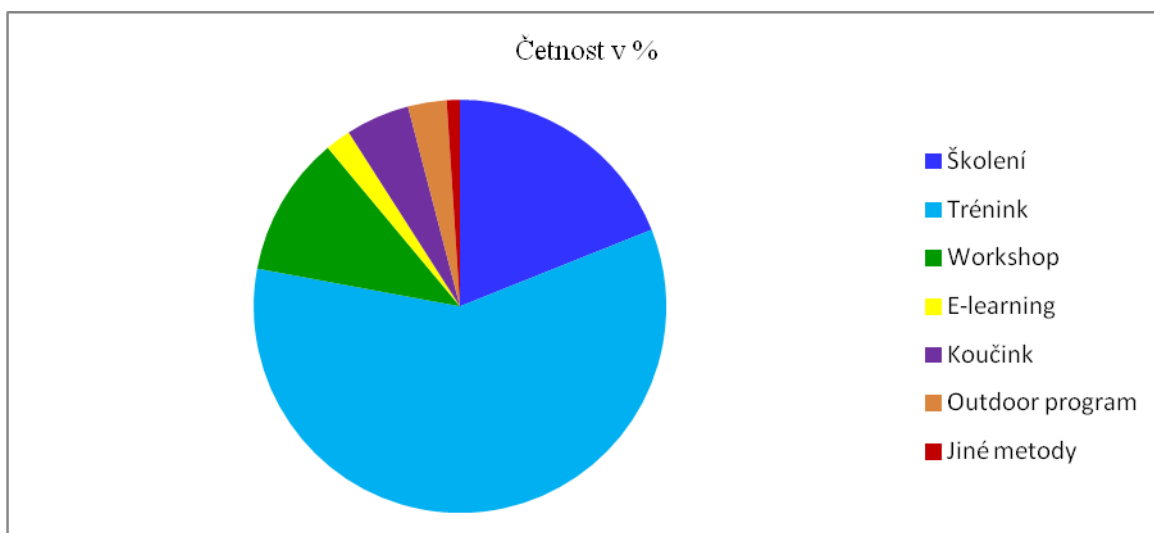
**Tabulka 22:** Zjištění, jaké metody rozvoje z nabídky HR využívají

Odpověď	Načtená hodnota (součet všech uvedených %)	Četnost v %
Školení	1554	19
Trénink	4836	59
Workshop	902	11
E-learning	164	2
Koučink	411	5
Outdoor program	248	3
Jiné metody	85	1

Zdroj: autorka práce, 2014 (vlastní šetření)

Ohledně převažujících metod rozvoje, které respondenti využívají ze strany HR, převažují jednoznačně různé druhy tréninků (59%). Školení s 19% je na druhém místě a workshop s 11% na místě třetím. Ostatní metody se pohybují s 5% a méně.

**Graf 16:** Zjištění, jaké metody rozvoje z nabídky HR využívají



Zdroj: autorka práce, 2014 (vlastní šetření)

## Zjištění, jaké vlastní metody rozvoje pracovníků využívají

**Otázka 17:** Označte, jaké metody rozvoje „ve vlastní režii“ pro své podřízené nejčastěji systematicky využíváte. U označených metod rozvoje se pokuste rozdělit 100% dle četnosti využívání.

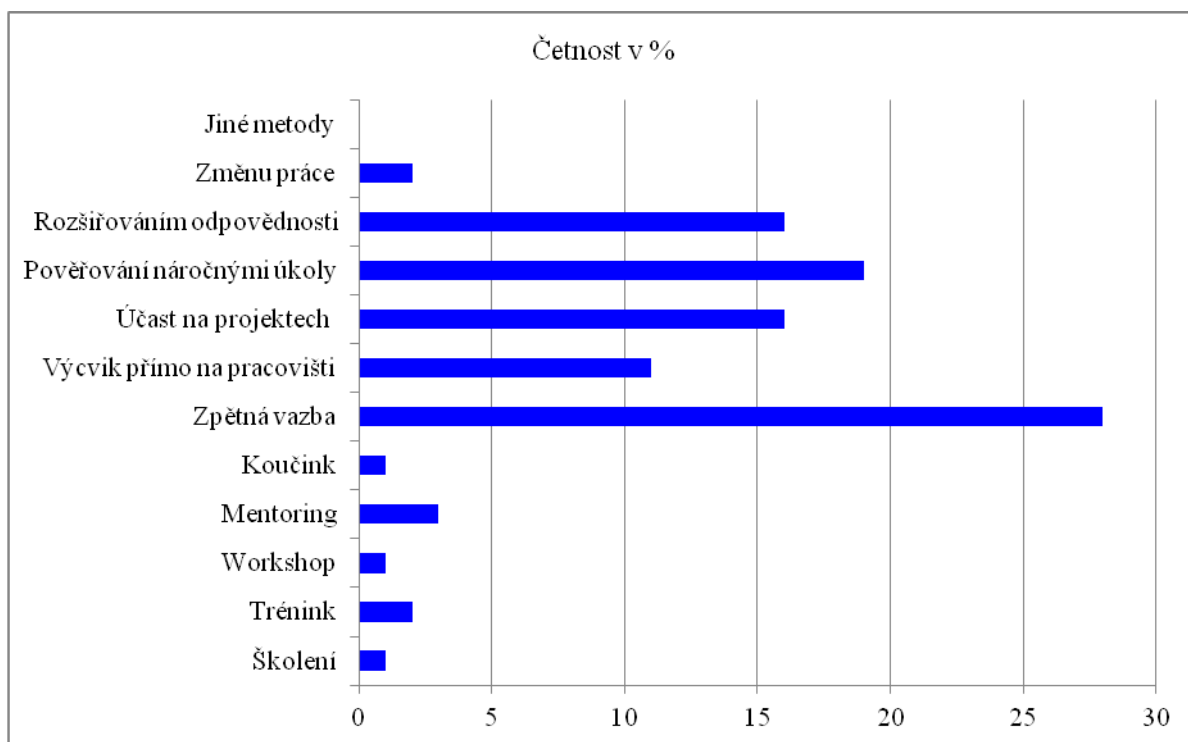
**Tabulka 23:** Zjištění, jaké vlastní metody rozvoje pracovníků využívají

Odpověď	Načtená hodnota (součet všech uvedených %)	Četnost v %
Školení	81	1
Trénink	162	2
Workshop	79	1
Mentoring	244	3
Koučink	79	1
Zpětná vazba	2294	28
Výcvik přímo na pracovišti	899	11
Účast na projektech	1314	16
Pověřování náročnými úkoly	1554	19
Rozšiřováním odpovědnosti	1310	16
Změnu práce	161	2
Jiné metody		0

Zdroj: autorka práce, 2014 (vlastní šetření)

V případě metod, které respondenti využívají sami pro rozvoj svých podřízených pracovníků, je nejvíce využívána zpětná vazba (28%). Dále následuje pověřování náročnými úkoly s 19%. Shodně po 16% má účast na projektech a rozšiřování odpovědnosti. 11% respondentů využívá výcvik přímo na pracovišti. Ostatní metody rozvoje pracovníků se pohybují pod 3%.

**Graf 17: Zjištění, jaké vlastní metody rozvoje pracovníků využívají**



Zdroj: autorka práce, 2014 (vlastní šetření)

### Zjištění, jak využívají rozvojové aktivity z HR oproti vlastním

**Otázka 18:** Uved'te, kolik % rozvojových aktivit v rozvojových plánech Vašich podřízených spolupracovníků zajišťují (rozdělte 100%):

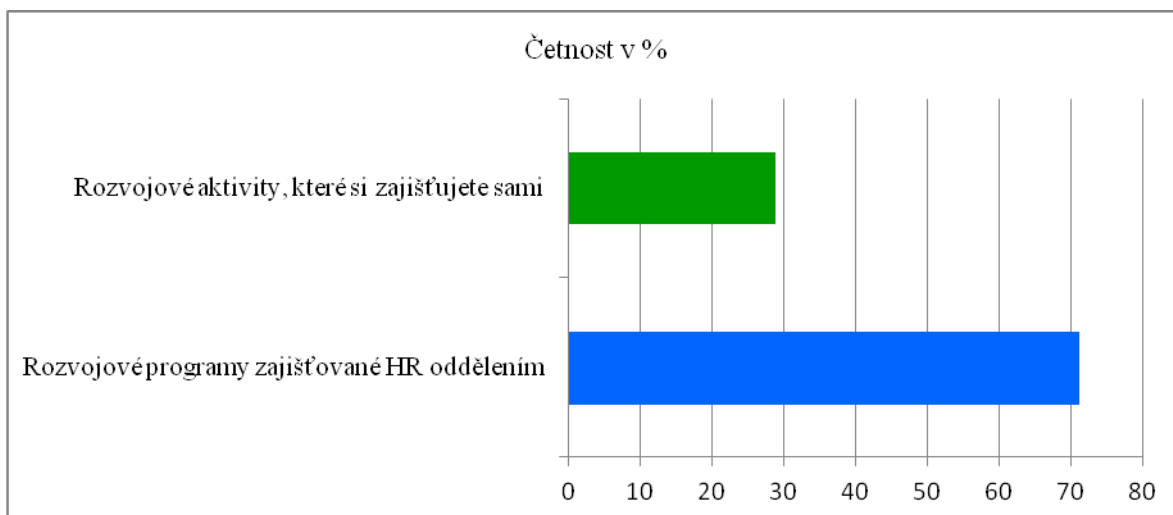
**Tabulka 24: Zjištění, jak využívají aktivity z HR oproti vlastním**

Odpověď	Načtená hodnota (součet všech uvedených %)	Četnost v %
Rozvojové programy zajišťované HR oddělením	5828	71,1
Rozvojové aktivity, které si zajišťujete sami	2372	28,9

Zdroj: autorka práce, 2014 (vlastní šetření)

U otázky, zda při rozvoji lidí využívají respondenti především vlastní rozvojové aktivity nebo aktivity z nabídky HR oddělení, převážily jednoznačně aktivity ze strany HR oddělení (71,1%).

**Graf 18: Zjištění, jak využívají aktivity z HR oproti vlastním**



Zdroj: autorka práce, 2014 (vlastní šetření)

### **Zjištění, kolik času věnují rozvoji svých podřízených**

**Otázka 19:** Rozvoji svých podřízených pracovníků věnuji každý měsíc v průměru na jednoho pracovníka:

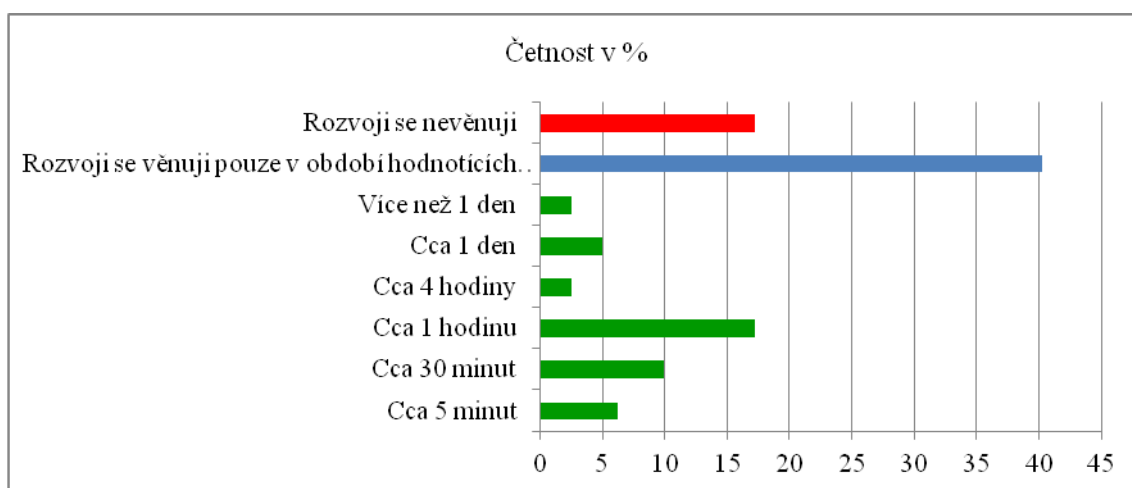
**Tabulka 25: Zjištění, kolik času věnují rozvoji podřízených**

Odpověď	Četnost odpovědi	Četnost v %
Cca 5 minut	5	6,1
Cca 30 minut	8	9,8
Cca 1 hodinu	14	17,1
Cca 4 hodiny	2	2,4
Cca 1 den	4	4,9
Více než 1 den	2	2,4
Rozvoji se věnuji pouze v období hodnotících pohovorů	33	40,2
Rozvoji se nevěnuji	14	17,1

Zdroj: autorka práce, 2014 (vlastní šetření)

Ohledně času, který respondenti věnují rozvoji svých pracovníků, odpovědělo nejvíce z nich, že se věnují rozvoji lidí pouze v období hodnotících pohovorů. Celkem tak odpovědělo 40,3% respondentů. 26,9% respondentů se věnují lidem 30 minut až jednu hodinu měsíčně. Konkrétně 9,8% označilo variantu cca 30 minut a 17,1 variantu cca 1 hodina. 7,3% respondentů věnuje rozvoji lidí půl dne až jeden den v měsíci (4,9% 1 den a 2,4% půl dne). 6,1% respondentů se věnuje rozvoji lidí cca 5 minut měsíčně a 17,1% respondentů se nevěnuje rozvoji vůbec.

**Graf 19: Zjištění, kolik času věnují rozvoji podřízených**



Zdroj: autorka práce, 2014 (vlastní šetření)

### Názor na potřebu rozvíjet všechny spolupracovníky

**Otázka 20:** Souhlasíte s následujícím tvrzením: *Rozvíjet je potřeba především nováčky a nevykonné spolupracovníky, pracovníky s dostatečným výkonem již není potřeba dále rozvíjet?*

**Tabulka 26: Názor na potřebu rozvíjet všechny spolupracovníky**

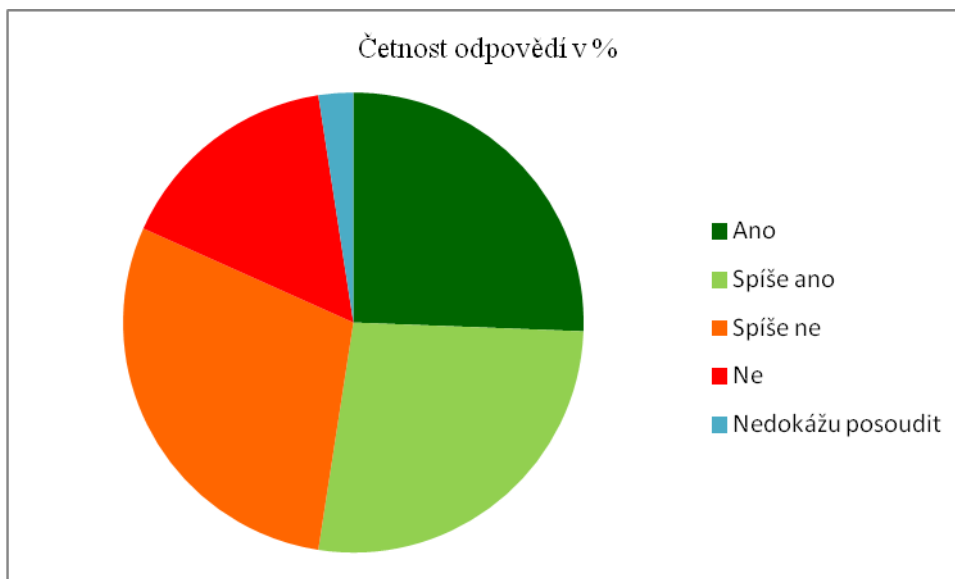
Odpověď	Četnost odpovědi	Četnost odpovědi v %
Ano	21	25,6
Spíše ano	22	26,8
Spíše ne	24	29,3
Ne	13	15,9
Nedokážu posoudit	2	2,4

Zdroj: autorka práce, 2014 (vlastní šetření)



Názor, že je třeba rozvíjet především nováčky a nevýkonné pracovníky a výkonné pracovníky již potřeba rozvíjet není, sdílí 46,3% respondentů (20,7% plně souhlasí, 25,6% spíše souhlasí).

**Graf 20: Názor na potřebu rozvíjet všechny spolupracovníky**



Zdroj: autorka práce, 2014 (vlastní šetření)

### Zjištění toho, jak zadávají úkoly a delegují v souvislosti s rozvojem

**Otázka 21:** Když potřebuji svým podřízeným spolupracovníkům zadat nějaký mimořádný pracovní úkol, něco na ně delegovat, nebo je zapojit do nějakého projektu:

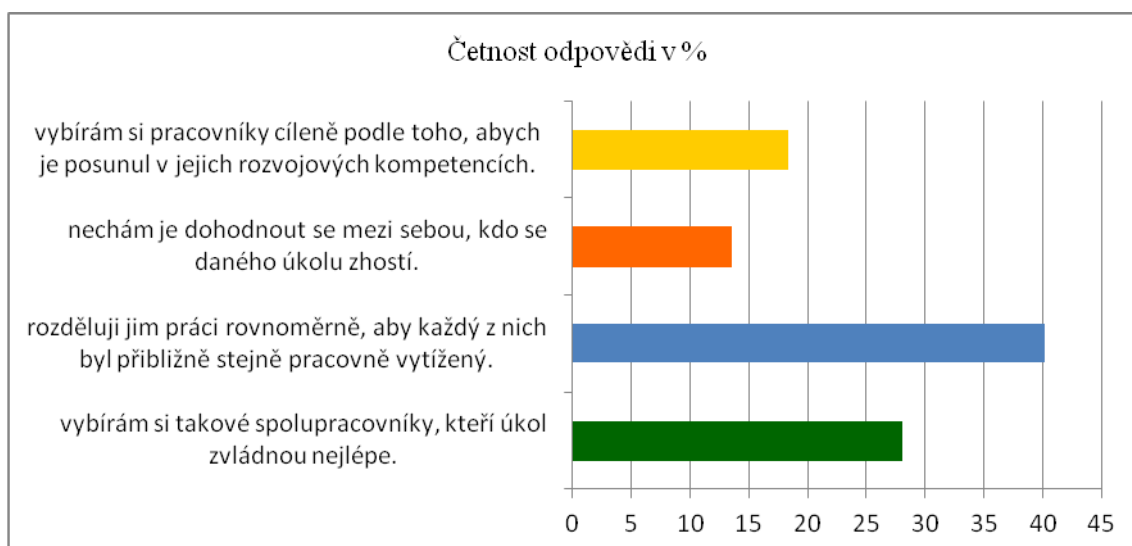
**Tabulka 27: Zjištění toho, jak zadávají úkoly a delegují v souvislosti s rozvojem**

Odpověď	Četnost odpovědi	Četnost odpovědi v %
vybírám si takové spolupracovníky, kteří úkol zvládnou nejlépe.	23	28
rozdělují jim práci rovnoměrně, aby každý z nich byl přibližně stejně pracovní vytížený.	33	40,2
nechám je dohodnout se mezi sebou, kdo se daného úkolu zhostí.	11	13,4
vybírám si pracovníky cíleně podle toho, abych je posunul v jejich rozvojových kompetencích.	15	18,3

Zdroj: autorka práce, 2014 (vlastní šetření)

Zadávání úkolů a delegování, jako jeden z rozvojových nástrojů, využívá cíleně jen 18,3% respondentů. V okamžiku, kdy je třeba delegovat, nebo zadat nějaký mimořádný úkol, 40,2% si vybírá pracovníky především podle toho, aby byli všichni rovnoměrně vytíženi a 28% z nich pak dává přednost těm, kdo daný úkol zvládnou nejlépe. 13,4% respondentů dává přednost dohodě mezi pracovníky.

**Graf 21: Zjištění toho, jak zadávají úkoly a delegují v souvislosti s rozvojem**



Zdroj: autorka práce, 2014 (vlastní šetření)

### Zjištění toho, zda jsou na vedení hodnotícího pohovoru a rozvoj připraveni

**Otázka 22:** Na to, jak se na hodnotící pohovor připravit, jak ho vést a následně pracovat s rozvojovým plánem:

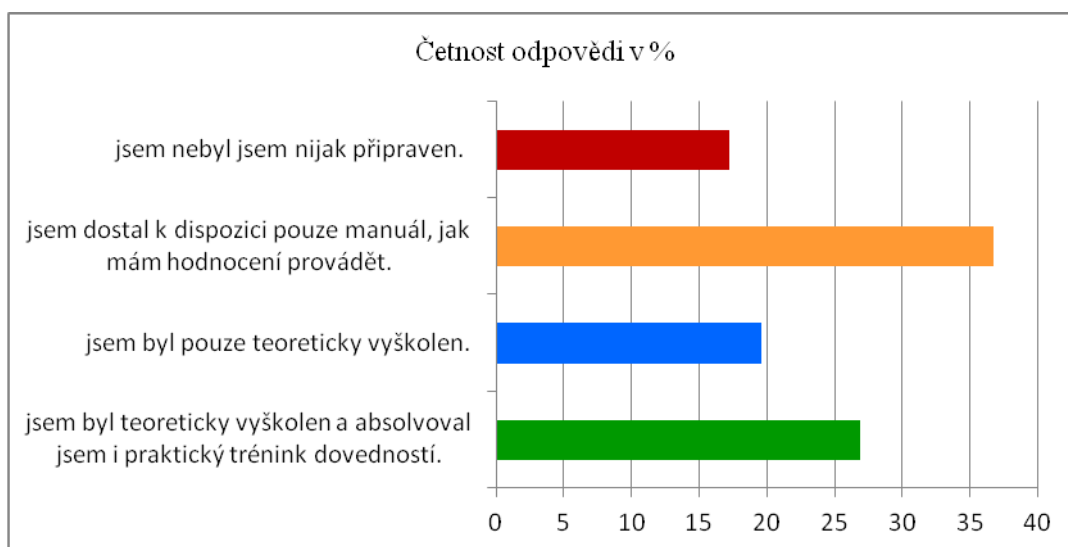
**Tabulka 28: Zjištění toho, zda jsou na vedení hodnotícího rozhovoru a rozvoj připraveni**

Odpověď	Četnost odpovědi	Četnost odpovědi v %
jsem byl teoreticky vyškolen a absolvoval jsem i praktický trénink dovedností.	22	26,8
jsem byl pouze teoreticky vyškolen.	16	19,5
jsem dostal k dispozici pouze manuál, jak mám hodnocení provádět.	30	36,6
jsem nebyl jsem nijak připraven.	14	17,1

Zdroj: autorka práce, 2014 (vlastní šetření)

Na to jak se připravit na hodnotící pohovor, vést ho a následně pracovat s rozvojovým plánem bylo vyškolen a vytrénováno 26,8% respondentů. 16% respondentů dostalo pouze školení bez tréninku a 36,6% dostalo pouze manuál s návodem, jak hodnocení provádět. 17,1% respondentů nebylo na hodnocení nijak připraveno.

**Graf 22: Zjištění toho, zda jsou na vedení hodnotícího rozhovoru a rozvoj připraveni**



Zdroj: autorka práce, 2014 (vlastní šetření)

### 4.3 Interpretace a diskuse výsledků průzkumu

Autorka této práce si uvědomuje, že průzkum nebyl proveden na reprezentativním vzorku a výsledky proto nelze zcela zobecňovat. Přesto má za to, že i tak výstupy z dotazníkového šetření, navíc doplněné dalším pohledem z individuálních pohovorů, přinesly informace umožňující vytvořit si představu o tom, jakým způsobem v praxi manažeři (minimálně v dotčených třech společnostech) identifikují rozvojové potřeby svých podřízených pracovníků, provádí jejich rozvoj a jak k tomu využívají systém hodnocení pracovníků pomocí komplexních hodnotících pohovorů.

### 4.3.1

### Vyhodnocování hypotéz

Výsledky kvantitativního šetření byly potvrzeny hypotézy 1, 3, 5 a 6. Hypotéza 2 byla potvrzena částečně, hypotéza 5 potvrzena nebyla.

**Hypotéza 1:** *Většina manažerů vnímá potřebu rozvoje pracovníků jako důležitou. Tato hypotéza byla potvrzena.*

Respondenti se s naprostou převahou shodli na tom, že je systematický rozvoj pracovníků důležitý, pro udržení jejich potřebné výkonnosti. Přes 80% respondentů s tímto souhlasilo, z toho 45,1% respondentů vyjádřilo, že je rozvoj pracovníků důležitý a 35,4% respondentů hodnotilo rozvoj jako spíše důležitý. Jako spíše nedůležitý hodnotilo rozvoj 17,1% respondentů a pouze 2,4% respondentů vidí rozvoj jako nedůležitý.

V souvislosti s touto hypotézou je zajímavý pohled na to, zda respondenti vnímají rozvoj lidí jako jednu z důležitých činností manažera (tato problematika je součástí dílčího cíle 1). Většina respondentů totiž bere záležitost rozvoje pracovníků jako záležitost HR oddělení. Tuto představu sdílí 63,5% respondentů. Zároveň se 51,2% respondentů z různých důvodů rozvoji svých pracovníků nevěnuje.

**Hypotéza 2:** *Většina manažerů považuje komplexní hodnotící pohovor za jeden z neúčinnějších nástrojů, pro rozvoj a motivaci podřízených. Tato hypotéza byla potvrzena částečně.* Účinnost tohoto nástroje jako celku nikdo z respondentů nezpochybnil. Komplexní hodnotící pohovor se však skládá ze dvou částí – hodnocení výkonu a hodnocení kompetencí. A zde je ve vnímání jednotlivých částí hodnocení respondenty rozpor.

Většina respondentů (61%) hodnotí komplexní hodnotící pohovor jako jeden z neúčinnějších nástrojů pro rozvoj a motivaci podřízených. 23,2% respondentů zcela, 37,8 částečně. Naopak 36,6% s účinností komplexního hodnotícího pohovoru nesouhlasí. Více méně podobný poměr vnímání účinnosti hodnotícího pohovoru přinesla i jinak formulovaná otázka. Zajímavý pohled na účinnost hodnotícího pohovoru

ze strany respondentů je, pokud hodnotí každou část hodnotícího pohovoru zvlášť – část hodnocení výkonu a část hodnocení kompetencí.

Část hodnocení věnovanou hodnocení výkonnosti hodnotí jako účinnou naprostá většina respondentů. 73,2% z nich je o účinnosti přesvědčená, 18,3% bere tuto součást hodnocení jako částečně účinnou a pouze 8,5% respondentů účinnosti nevěří. Zcela jiná situace je u části komplexního hodnotícího pohovoru, zaměřeného na hodnocení kompetencí. 56,1% respondentů je přesvědčeno, že hodnocení kompetencí výkonnost a motivaci pracovníka nijak neovlivňuje. 15,9% je o tom přesvědčeno pouze částečně. Pouze 25,6% hodnotí tuto část hodnocení jako účinnou pro ovlivňování výkonnosti a motivace pracovníků.

V souvislosti s vnímáním účinnosti nástroje hodnotícího pohovoru je zajímavý pohled na to, jak jsou respondenti na využívání tohoto manažerského nástroje připraveni (tato problematika je součástí dílčího cíle 2). Skutečně plnohodnotnou přípravu, tzn. školení a praktický trénink, dostalo jen 26,8% respondentů. 19,5% respondentů dostalo jen školení bez tréninku a 36,6% pouze manuál „jak na to“. 17,1% respondentů nebyla na hodnocení nijak připravena.

**Hypotéza 3:** *Většina manažerů nepracuje s rozvojovými plány systematicky během celého roku, vrací se k nim většinou až v období, kdy probíhají hodnotící pohovory. Většina manažerů se rozvoji lidí, mimo období hodnotících pohovorů, cíleně nevěnuje. Tato hypotéza byla potvrzena.*

Jako základní předpoklad pro ověření této hypotézy bylo provedeno dotazování, zda součástí hodnocení je standardně i rozvojový plán. Toto bylo potvrzeno. 97,6% respondentů odpověděla ano, 2,4% respondentů to nepotvrdili, patrně z důvodu neznalosti (jak potvrdil kvalitativní výzkum).

Na přímý dotaz, zda pracují s rozvojovými plány průběžně během roku, odpovědělo 59,8% respondentů, že s rozvojovým plánem pracují pouze v období hodnotících pohovorů. Pouze 20,7% respondentů pracuje s rozvojovými plány průběžně během celého roku. 19,5% respondentů s rozvojovým plánem nepracuje vůbec.

Tento trend potvrdila i otázka zaměřená na to, jak rozvíjí své pracovníky v průběhu celého roku. 17,1% respondentů se snaží rozvíjet pracovníky v průběhu celého roku i s pomocí rozvojového plánu. 51,2% respondentů se rozvoji svých lidí v průběhu roku nevěnuje (z toho 29,3% by chtělo, ale nemají na tyto činnosti bohužel čas, 14,6% to nedělají, ale nevědí proč a 7,3% rozvoji nevěří). Znamená to potvrzení skutečnosti, že většina respondentů se snaží rozvíjet své lidi (a pracuje s rozvojovým plánem) pouze v období hodnotících pohovorů.

Podobné výše uvedenému jsou i výsledné odpovědi u otázky zaměřené na to, kolik času věnují průměrně každý měsíc rozvoji každému ze svých podřízených pracovníků. 57,3% uvedlo, že se rozvoji pracovníků nevěnuje každý měsíc. 33% respondentů věnují rozvoji svých lidí průměrně 5 minut až jednu hodinu měsíčně na jednoho pracovníka. 9,7% respondentů uvedlo, že tomu věnují půl dne a více měsíčně.

Trend nevěnovat se rozvoji lidí v průběhu roku potvrzují výsledky i u otázky, jak si respondenti vybírají pracovníky, když na ně potřebují delegovat určité činnosti, nebo jim zadat nějaký mimořádný pracovní úkol. Pouze 18,3% respondentů si vybírá pracovníky podle toho, aby je posunuli v jejich rozvojových kompetencích.

Bez zajímavosti není ani pohled na práci s předchozími rozvojovými plány na hodnotícím pohovoru v novém roce. Pouze 20,7% respondentů vyhodnocuje rozvojové plány z minulého období a dívá se s pracovníky na dosažené úspěchy a posuny. 35,4% respondentů to dělá pouze s některými pracovníky. 25,6% to nedělá a 18,3% uvádí, že s rozvojovým plánem nijak nepracuje.

**Hypotéza 4:** *Většina manažerů se při tvorbě rozvojových plánů a následném rozvoji pracovníků spoléhá zejména na centrálně nastavené vzdělávání ze strany HR (školení, tréninky, workshopy, ...).* **Tato hypotéza byla potvrzena.**

Většina respondentů sdílí názor, že rozvoj pracovníků je záležitostí především HR oddělení. 59,8% respondentů má za to, že HR oddělení by mělo primárně zajišťovat rozvoj pracovníků na základě identifikace rozvojových potřeb provedených manažery na hodnotících pohovorech. 3,7% respondentů má za to, že by HR oddělení mělo nejenom zajišťovat rozvojové programy, ale i zjišťovat rozvojové potřeby. 28%

respondentů má za to, že rozvoj pracovníků je záležitostí především jejich nadřízených manažerů a 8,5% má za to, že by se měl každý rozvíjet sám.

Hypotézu potvrzuje i otázka zkoumající, jaké rozvojové aktivity převažují při tvorbě rozvojových plánů. V 56,1% případů se jedná o rozvojové aktivity z nabídky HR oddělení, v 18,3% případů se jedná o vyvážený poměr rozvojových aktivit ze strany HR oddělení a ze strany manažera. V 7,3% případů si respondenti zajišťují potřebné rozvojové akce sami a 18,3% se vyjádřilo, že s rozvojovým plánem nepracují.

Co se týče samotných metod rozvoje, které se objevují v rozvojových plánech (je součástí dílčího cíle 4), dominují v akcích, které zajišťuje HR oddělení tréninky (59%). V dalších akcích ze strany HR oddělení, jsou na druhém místě školení (19%) a na třetím místě workshopy (11%). Další metody z nabídky HR oddělení mají pod 5%. V případě metod rozvoje, které si zajišťují manažeři sami, označili respondenti na prvním místě zpětnou vazbu (28%), dále pověřování náročnými úkoly (19%), účast na projektech a rozšiřování odpovědnosti (oboje s 16%), další metody získaly 3% a méně.

**Hypotéza 5:** *Většina manažerů se snaží rozvíjet a tím zvyšovat výkonnost u všech svých podřízených pracovníků. Tato hypotéza nebyla potvrzena.*

S tvrzením, že hodnotící pohovor je důležitý především pro nové pracovníky a pracovníky nemající potřebnou výkonnost, souhlasilo něco méně než polovina respondentů, konkrétně 47,6%. S tvrzením, které bylo zaměřené již přímo na rozvoj lidí, že „je potřeba rozvíjet především nováčky a nevýkonné spolupracovníky, pracovníky s dostatečným výkonem již není třeba dále rozvíjet“ však souhlasilo již 52,4% respondentů (25,6% ano a 26,8% spíše ano).

Další získané informace, které vedly k závěru nepotvrdit stanovenou hypotézu, vyplývaly z dalších dvou otázek. Na první otázku, zda mají respondenti zpracované rozvojové plány pro každého spolupracovníka, odpovědělo kladně pouze 31,7% respondentů. 47,6% respondentů vybralo možnost ano, ale ne pro každého. Druhá otázka zkoumala, zda respondenti považují za důležité, mít zpracovaný rozvojový plán pro každého podřízeného spolupracovníka. Pouze 25,6% odpověděla kladně. 29,3% respondentů považuje za důležité mít zpracované rozvojové plány pouze pro nováčky, nebo méně výkonné spolupracovníky.

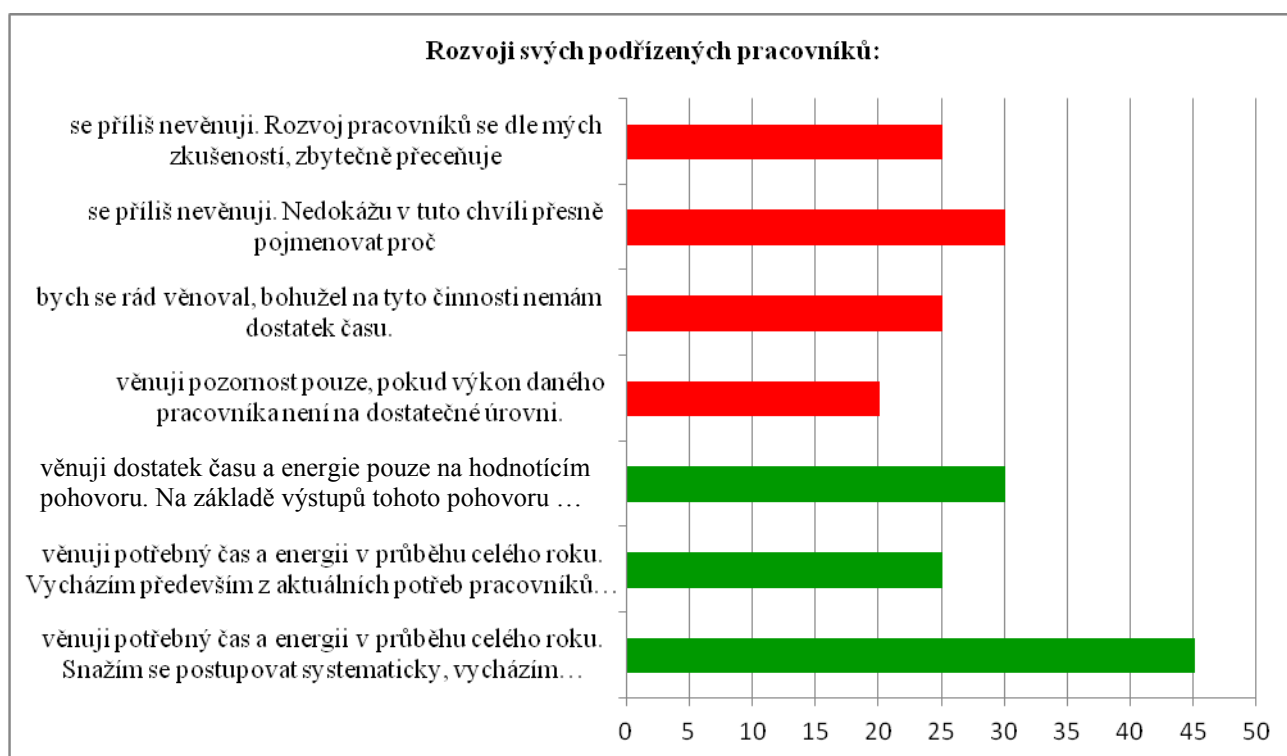
**Hypotéza 6:** *Vnímání důležitosti hodnotícího pohovoru má zásadní vliv na to, jak manažeři rozvíjí své podřízené pracovníky. Tato hypotéza byla potvrzena.*

Pro ověření této hypotézy je potřebné porovnat to, jak rozvíjí a jaký přístup k rozvoji svých lidí, mají respondenti s kladným přístupem k hodnotícímu pohovoru a respondenti s negativním přístupem. Z celkové skupiny dotazníků autorka práce vybrala dvě skupiny respondentů, které jsme následně zvlášť procentuálně porovnávala v odpovědích na otázky týkající se rozvoje podřízených pracovníků. První skupina respondentů (celkem 9) na otázku (č. 2), zda vnímá komplexní hodnotící pohovor jako jeden z neúčinnějších nástrojů pro rozvoj a motivaci pracovníků, odpověděla ne. Druhá skupina respondentů (celkem 19) odpověděla ano.

**Skupina respondentů s negativním přístupem k hodnotícímu pohovoru má je označena jako A nebo má v grafickém srovnání červenou barvu, skupina s kladným přístupem je označena jako B nebo má zelenou barvu.**

První porovnávané odpovědi jsou v otázce týkající se rozvoje pracovníků (otázka č. 8). Druhá se týká tvorby rozvojového plánu (otázka č. 13) a třetí času, který věnují respondenti rozvoji svých pracovníků (otázka č. 19).

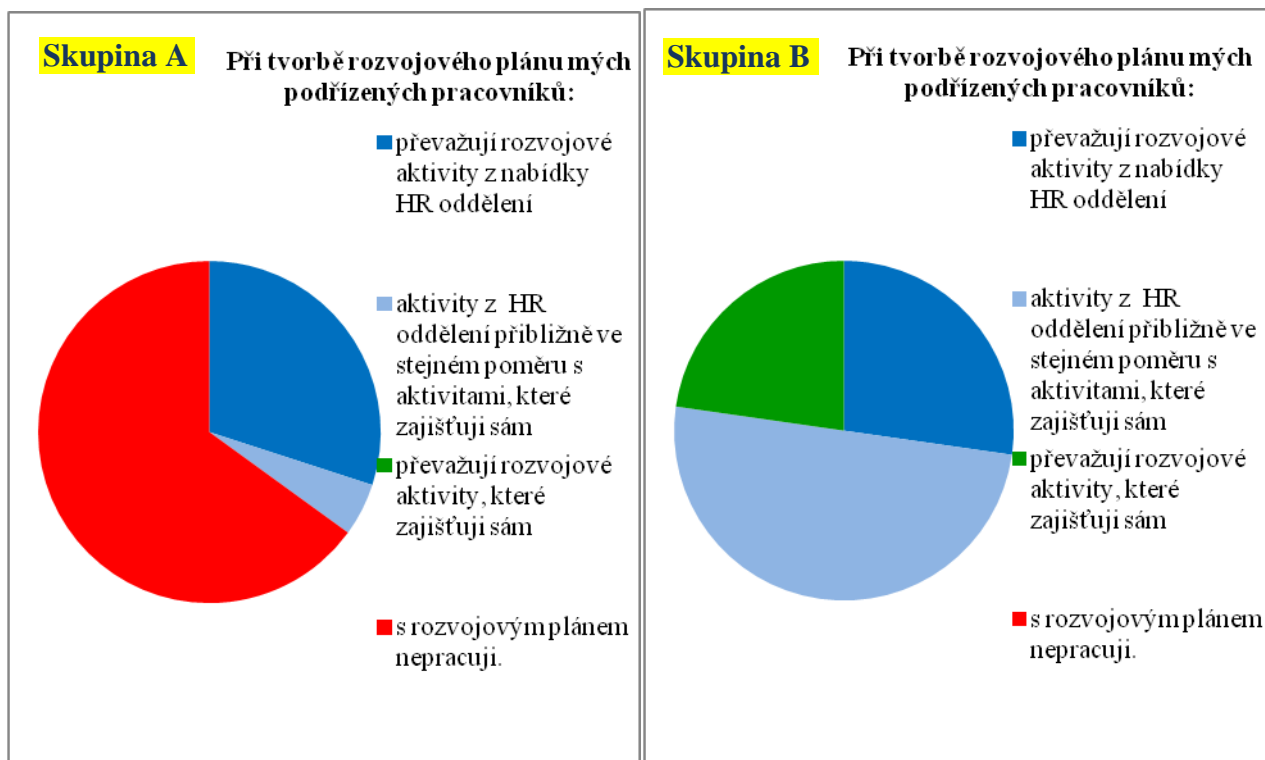
**Graf 23: Zjištění toho, jak rozvíjí své pracovníky**



Zdroj: autorka práce, 2014 (vlastní šetření)

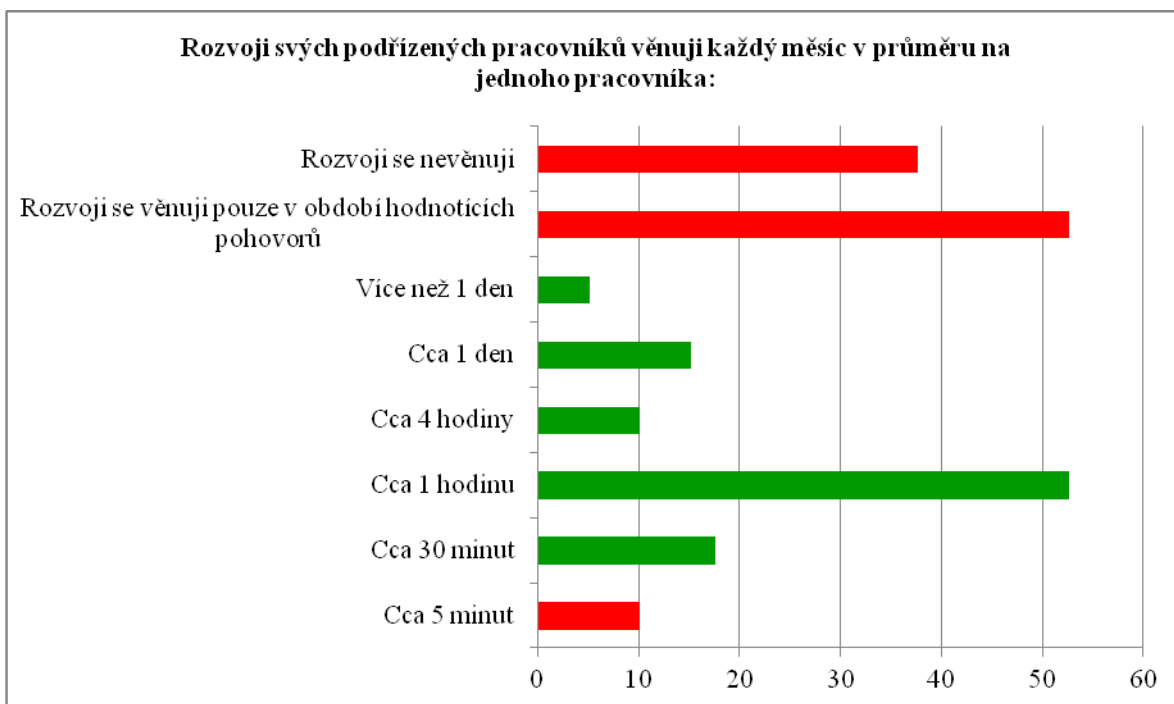


**Graf 24: Zjištění toho, co převažuje při tvorbě rozvojového plánu**



Zdroj: autorka práce, 2014 (vlastní šetření)

**Graf 25: Zjištění toho, kolik času věnují rozvoji podřízených pracovníků**



Zdroj: autorka práce, 2014 (vlastní šetření)

Z výše uvedených srovnání odpovědí je jasně patrný zásadně odlišný přístup k rozvoji pracovníků mezi respondenty, kteří mají kladný přístup ke komplexním hodnotícím pohovorům oproti těm, kteří mají na pohovory negativní pohled.

#### **4.3.2 Doplnující informace z výsledků kvalitativního průzkumu (individuálních pohovorů)**

Kvalitativní průzkum přinesl totožné závěry jako dotazníková anketa. Pokud bychom tyto závěry uvedli v plném rozsahu, bylo by to pouze opakování závěrů kvantitativního průzkumu. Z toho důvodu autorka této práce níže uvádí pouze několik závěrů, které výsledky dotazníkového výzkumu doplňují a jsou důležité pro naplnění dílčích cílů průzkumu. Poznámky jsou strukturované podle jednotlivých hypotéz.

K hypotéze 1:

Respondenti se shodli na tom, že většina manažerů vnímá potřebu rozvoje pracovníků. Zároveň se shodli na tom, že u většiny manažerů převažuje názor, že se jedná především o záležitost, kterou by měl zajišťovat personální útvar. Zejména zpracování závěrů hodnotících pohovorů (včetně rozvojových plánů) tento fakt jednoznačně potvrzují.

Dále se respondenti shodli na tom, že pokud manažeři absolvují nějaký kvalitní manažerský rozvojový program zaměřený na hodnocení a rozvoj lidí, výrazně se to projeví v jejich přístupu k hodnocení a rozvoji lidí. Většina těchto manažerů začíná brát rozvoj lidí jako jednu z podstatných činností manažera a snaží se těmto činnostem věnovat více času.

K hypotéze 2:

Zkušenosti respondentů s tím, jak většina manažerů přistupuje k hodnotícímu pohovoru a zda ho vnímají jako jeden z nejučinnějších nástrojů pro rozvoj a motivaci podřízených pracovníků, byly téměř totožné. Shodují se na tom, že většina manažerů bere hodnotící pohovor jako důležitý. Zejména pak část hodnocení, která je věnovaná hodnocení výkonnosti. Respondenti se shodují na tom, že většina manažerů

pravděpodobně ne zcela pochopila význam hodnocení kompetencí. Toto potvrzují již zmíněné závěry z hodnotících pohovorů, které ve všech třech případech respondenti mají na starost. Ukazuje se, že zpracování a výstupy z části hodnocení jsou kvalitativně na mnohem větší úrovni, než závěry z hodnocení kompetencí.

K hypotéze 3:

U většiny respondentů převládá názor, že většina manažerů se rozvoji podřízených pracovníků věnuje především v rámci komplexního hodnotícího pohovoru. K těmto závěrům vedou respondenty jednak jejich zkušenosti a poznatky z různých pohovorů s manažery a pracovníky ve firmě, jednak zkušenosti s tím, že se hodně manažerů zajímá o rozvojový plán z minulého roku, těsně před termínem dalšího hodnocení.

K hypotéze 4:

Tvorba rozvojových plánů ze strany manažerů vykazuje, dle názoru respondentů, několik nedostatků, které by se daly shrnout v zásadě do dvou skupin. První skupina se týká zapojení manažerů do procesu rozvoje. Většina z nich totiž, jako formu rozvojového nástroje, volí rozvojové akce ze strany HR oddělení. Převažují tak různé formy tréninků dovedností. V důsledku toho většina rozvojových plánů není sestavena na principu 70 – 20 – 10 (viz kapitola 3.1 této práce). Rozvoj v roli a rozvoj vedením, tzn. rozvoj v praxi je výrazně omezen. Druhá skupina nedostatků při zpracování rozvojových plánů manažery, je spjatá se stanovením konkrétní rozvojové akce (většinou zajišťované manažerem), na podporu rozvoje dané kompetence. Často tyto nastavené rozvojové akce neodpovídají principům SMART. Velmi často chybí termín dané akce (nebo alespoň nějaké bližší časové upřesnění) a také konkrétní specifické pojmenování.

K hypotéze 5:

Respondenti se shodli na tom, že pravděpodobně velká skupina manažerů se snaží rozvíjet a tím zvyšovat výkonnost především u nováčků nebo méně výkonných pracovníků. K tomuto názoru je opět vedou závěry z hodnotících pohovorů, kdy je patrné, že některé rozvojové plány u zkušených a výkonných pracovníků jsou zpracovány pouze formálně.

K hypotéze 6:

O vlivu vnímání významu hodnotícího pohovoru na to, jak manažeři rozvíjí své pracovníky, byli přesvědčeni všichni tři respondenti. Jak bylo uvedeno výše, zásadně se mění přístup k hodnocení pracovníků a rozvoji pracovníků v okamžiku, kdy manažeři absolvují vhodný výcvikový program zaměřený právě na toto téma.

Ve všech třech firmách, které byly zapojeny do tohoto průzkumu, je proces systematického hodnocení pracovníků nastaven již několik let. Nikde však neproběhl pro všechny manažery najednou v době zavádění tohoto manažerského nástroje do praxe nějaký praktický trénink zaměřený na to, jak hodnocení provádět a jak pracovníky z pozice manažera rozvíjet. Takto zaměřené tréninky ve společnostech respondentů průběžně probíhají, většinou však pro nové manažery, nebo určité vybrané skupinky manažerů. Start celého systému systematického hodnocení byl ve společnostech respondentů doplněn školením nebo workshopem a ve všech třech případech i manuálem hodnotitele. Ukazuje se však, že k tomu, aby byl manažery skutečně pozitivně přijat a zejména, aby s ním uměli efektivně pracovat, musí proběhnout praktický trénink. Všichni respondenti se shodli na tom, že nejlépe jim v tomto ohledu pomáhají tréninky od externích dodavatelů. Shodují se na tom, že pro manažery jsou cenné i zkušenosti z jiných firem, kde tento nástroj významně zvyšuje výkonnost. Především pak oceňují možnost vyzkoušet si jednotlivé dílčí dovednosti pro používání tohoto nástroje v modelových situacích doplněných rozvojovou zpětnou vazbou od lektora. Právě absence podobného programu v době, kdy se s hodnocením v těchto společnostech začínalo, mohla být podle respondentů jednou z příčin, proč někteří manažeři tento nástroj považují za formální, nepřinášející reálné efekty.

### 4.3.3

### Vyhodnocení cílů průzkumu

Výsledky kvantitativního šetření byly potvrzeny hypotézy 1, 3, 4 a 6. Hypotéza 2 byla potvrzena pouze částečně a hypotéza 5 potvrzena nebyla.

Na základě dotazníkové ankety a jejich ověření prostřednictvím individuálních rozhovorů se podařilo dosáhnout vytyčeného cíle průzkumu - zjistit informace o tom, jaký mají manažeři postoj ke vzdělávání a rozvoji svých podřízených pracovníků, jak je v praxi rozvíjejí a jak k tomu využívají hodnotící pohovory a rozvojové plány.

**Dílčí cíl 1:** Zjistit, zda manažeři vnímají potřebu rozvoje pracovníků skutečně jako důležitou a zda to považují za jednu z podstatných činností manažera.

Na základě průzkumu lze konstatovat, že naprostá většina manažerů vnímá potřebu rozvoje pracovníků skutečně jako důležitou. Rozvoj pracovníků považují za důležitý zejména pro udržení potřebné výkonnosti pracovníků.

Mnohem komplikovanější pohled nabídl průzkum na to, zda manažeři považují rozvoj pracovníků za jednu z podstatných činností manažera. Většina manažerů totiž zastává názor, že rozvoj pracovníků by mělo zajišťovat pomocí různých rozvojových programů především HR oddělení, doplnkově pak nadřízený manažer. To potvrzují i další výsledky průzkumu, které ukazují, že se mírně nadpoloviční většina manažerů skutečnému rozvoji svých lidí příliš nevěnuje.

Zjednodušeně lze shrnout závěr průzkumu tohoto dílčího cíle následovně. **Většina manažerů vnímá potřebu rozvoje pracovníků jako důležitou. Rozvoj lidí zároveň považují za jednu z činností manažera, mírně nadpoloviční většina však tuto činnost nepovažuje za jednu z podstatných činností manažera.**

**Dílčí cíl 2:** Zjistit, zda manažeři vnímají hodnotící pohovory jako účinný nástroj pro motivaci a rozvoj lidí a zda toto vnímání nějak ovlivňuje to, jakým způsobem rozvíjí své podřízené spolupracovníky. Zároveň zjistit, jak jsou pro používání tohoto manažerského nástroje dostatečně připraveni.

Bylo zjištěno, že **komplexní hodnotící pohovor jako účinný nástroj pro rozvoj a motivaci podřízených pracovníků vnímá většina manažerů**. Detailnější pohled na práci s tímto manažerským nástrojem ukázal, že kladné hodnocení většiny manažerů se netýká všech částí hodnotícího pohovoru. **Část hodnocení výkonnosti a cílů považuje za účinnou naprostá většina manažerů. Zásadně jiné vnímání většiny manažerů se týká hodnocení kompetencí. Zde se většina přiklání k tomu, že tato část pohovoru výkon a motivaci pracovníků neovlivňuje.**

Tento pohled na komplexní hodnotící pohovory zásadně ovlivňuje i to, jak v praxi manažeři své lidi rozvíjí. **Manažeři, kteří vnímají hodnotící pohovory, včetně hodnocení kompetencí kladně, se snaží své pracovníky dle potřeby systematicky rozvíjet v průběhu celého roku. Manažeři, kteří vnímají hodnotící pohovor jako neovlivňující výkonnost a hodnocení kompetencí dokonce jako zbytečné, své podřízené pracovníky většinou nijak nerozvíjí, nebo se o to snaží pouze formálně, v období hodnotících pohovorů.**

Velmi úzce s tímto vnímáním komplexního hodnotícího pohovoru souvisí to, jak jsou manažeři na používání tohoto nástroje připraveni. Průzkum odhalil skutečnost, že skutečně plnohodnotnou přípravu, tzn. školení spojené s praktickým tréninkem, absolvovala přibližně pouze třetina manažerů. Vzhledem k určité uživatelské náročnosti na práci s tímto manažerským nástrojem lze konstatovat, že právě **důsledná příprava manažerů na komplexní hodnotící pohovory, je jedním z klíčových prvků pro dosažení kýžených efektů v podobě vyšší výkonnosti a motivace pracovníků.**

**Dílčí cíl 3:** Zjistit, zda manažeři dokážou skutečně efektivně vypracovat rozvojové plány a jak s nimi, nebo bez nich, systematicky rozvíjí své podřízené pracovníky v průběhu celého roku.

Většině manažerů přináší zpracování rozvojových plánů určité komplikace. Týkají se především dodržování pravidla 70 – 20 – 10 (viz kapitola 3.1 této práce), které dává velký důraz na učení se praxí. Průzkum ukázal, že většina manažerů se při zpracovávání rozvojových plánů a následnému rozvoji svých podřízených pracovníků spoléhá především na rozvojové programy zajišťované HR oddělením. Další komplikace při zpracování rozvojových plánů se objevují při stanovování rozvojových

akcí zajišťovaných přímo manažerem. Často tyto rozvojové akce neodpovídají pravidlu SMART, zejména co týče specifického definování rozvojové akce a občas také i termínu akce. **Celkově lze tedy říci, že většina manažerů nedokáže efektivně vypracovat rozvojové plány.**

Ohledně systematického rozvoje podřízených pracovníků v čase průzkum ukázal, že **mírně nadpoloviční většina manažerů se nevěnuje rozvoji svých pracovníků v průběhu celého roku.** Většina manažerů se věnuje rozvoji lidí pouze v období hodnotících pohovorů. Průzkum dále ukázal, že většina manažerů při hodnotícím pohovoru zpětně vyhodnocuje rozvojové plány z předcházejícího období. Společně se s pracovníky dívají na dosažené rozvojové cíle. Většina z nich to ovšem nedělá se všemi pracovníky.

**Dílčí cíl 4:** Zjistit jaké nástroje rozvoje využívají manažeři při rozvoji svých lidí nejčastěji a kolik těchto činnostem věnují svého času.

**Jako formy rozvoje svých podřízených pracovníků manažeři nejvíce využívají rozvojovou zpětnou vazbu.** Druhou nejvíce využívanou formou rozvoje je pověřování pracovníků náročnými úkoly. Třetí nejrozšířenější formou je zapojování pracovníků do různých projektů a dále rozšiřování odpovědnosti, často formou delegování.

**Z rozvojových programů organizovaných HR oddělením nejčastěji pro své podřízené pracovníky využívají tréninky.** Různé formy dovednostních tréninků dominují s téměř dvěma třetinami. Další využívané formy jsou různá školení a workshopy.

Ohledně času, který manažeři rozvoji svých lidí věnují, průzkum ukázal, že rozvoj není jednou z manažerských priorit. **Většina se mu věnuje pouze v období hodnotících pohovorů. Téměř třetina manažerů se však rozvoji systematicky věnuje v průměru od půl hodiny až po jeden den měsíčně na jednoho pracovníka.**

**Dílčí cíl 5:** Zjistit, zda se manažeři snaží rozvíjet (a tím zvyšovat jejich výkonnost) všechny své podřízené spolupracovníky, nebo zda se věnují pouze nováčkům, nebo těm, kteří nemají dostatečný výkon.

Průzkum ukázal, že mírně nadpoloviční většina manažerů souhlasí s tím, že rozvoj pracovníků je důležitý především pro nováčky a méně výkonné pracovníky. Toto potvrdily i další zjištěné výsledky, ukazující, že **v praxi se systematickému rozvoji nováčků a méně výkonných pracovníků, snaží věnovat přibližně třetina manažerů. Další třetina manažerů se snaží rozvíjet všechny své pracovníky a zbylá třetina se rozvoji příliš nevěnuje.**

Pokud porovnáme závěry dílčího cíle 4 a 5, zjistíme určitý rozpor. Část průzkumu zaměřená na čas věnovaný rozvoji zjistila, že se systematickému rozvoji věnuje přibližně třetina manažerů. Část průzkumu zaměřená na cílovou skupinu rozvoje ukázala, že se své spolupracovníky snaží rozvíjet přibližně dvě třetiny manažerů. Tento rozpor je pravděpodobně způsoben (jak potvrdily i výsledky kvalitativního průzkumu) tím, že hodně manažerů připraví v rámci hodnocení se svými spolupracovníky rozvojové plány, během roku však s nimi dále příliš nepracují. Tomu by nasvědčovaly i závěry jiné části průzkumu ukazující na fakt, že přibližně třetina manažerů by se rozvoji svých lidí ráda věnovala, na tyto činnosti bohužel nemá dostatek času.



## ZÁVĚR

Tato diplomová práce se zabývala procesem komplexního hodnocení pracovníků, rozvojem pracovníků a rolí manažerů v celém procesu hodnocení a rozvoje.

V teoretické části měla tato práce za cíl analyzovat systém komplexního hodnocení pracovníků a roli manažerů v procesu hodnocení a rozvoje. Dále analyzovala část hodnocení zaměřenou na rozvoj kompetencí, rozvojový plán a metody rozvoje pracovníků. V praktické části měla tato diplomová práce za cíl vytvořit metodiku výzkumu pro zjištění toho, jaký mají manažeři postoj ke vzdělávání a rozvoji svých podřízených pracovníků, jak je v praxi rozvíjejí a jak k tomu využívají hodnotící pohovory a rozvojové plány. Pomocí takto vytvořené metodiky uskutečnit výzkum (sondáž) pro ověření hypotéz vyplývajících z teoretické části práce.

Teoretická část práce jednoznačně potvrdila význam komplexního hodnotícího pohovoru. Pokud chtějí firmy v dnešní době uspět, musí věnovat velkou pozornost soustavnému zvyšování výkonnosti pracovníků. To je velmi úzce spjato s jejich rozvojem a motivací. A právě komplexní hodnotící pohovor dokáže zabezpečit všechny tři zmíněné položky. Z tohoto důvodu lze potvrdit, že komplexní hodnotící pohovor je nejúčinnější nástroj pro zajištění výkonnosti, rozvoje a motivace pracovníků. K tomu, aby komplexní hodnotící pohovor skutečně přinášel tyto efekty, je naprosto klíčová role manažerů. Tento manažerský nástroj je totiž poměrně uživatelsky náročný, vyžaduje poměrně hodně příprav, dovednosti pro jeho vedení a dostatek času na rozvojové aktivity, vyplývající ze závěrů hodnocení.

Pro skutečně efektivní rozvoj pracovníků je důležitá ta část hodnotícího pohovoru, která slouží k hodnocení klíčových kompetencí. Pokud je pohovor veden správně, výsledek hodnocení kompetencí funguje jako účinná identifikace rozvojových potřeb. Stanovení rozvojových potřeb je však pouze prvním krokem. Druhým, naprosto zásadním krokem, je schopnost manažera převést tyto rozvojové potřeby do rozvojového plánu, ve formě konkrétních rozvojových akcí. V rámci těchto rozvojových akcí by měly převažovat metody rozvoje, které odpovídají principu „učení se praxí“ (výcvik na pracovišti, zpětná vazba, koučink, pověřování náročnými úkoly,

atd.). Využívání těchto metod rozvoje však nelze bez aktivního zapojení nadřízených manažerů.

Průzkum, který zkoumal realitu toho, jak manažeři hodnotící pohovor vnímají, jak s ním pracují a jak rozvíjí své pracovníky, potvrdil některé závěry teoretické části. V některých ohledech však ukázal, že ne všichni manažeři dokážou vytěžit z procesu komplexního hodnocení kýžené výsledky.

Většina manažerů vnímá potřebu rozvoje pracovníků jako důležitou, přibližně polovina z nich však tuto činnost nepovažuje za jednu z podstatných činností manažera. Tento názor mají především manažeři, kteří mají ke komplexnímu hodnocení spíše neutrální anebo záporný vztah. Průzkum totiž ukázal souvislost mezi vnímáním významu komplexního hodnocení a následnému přístupu k rozvoji podřízených pracovníků. Manažeři, kteří vnímají hodnotící pohovory včetně hodnocení kompetencí kladně, se snaží své pracovníky systematicky rozvíjet v průběhu celého roku. Manažeři vnímající hodnotící pohovor jako nástroj neovlivňující výkonnost, hodnocení kompetencí dokonce jako zbytečné, své podřízené pracovníky většinou nijak nerozvíjí, nebo se o to snaží pouze formálně, v období hodnotících pohovorů.

Ohledně rozvojových plánů a přístup k rozvoji průzkum ukázal, že většina manažerů nedokáže efektivně vypracovat rozvojové plány. Pokud pomíneme část manažerů, kterým dělá obtíže převést rozvojové potřeby do konkrétních rozvojových akcí, většina manažerů se při tvorbě rozvojových plánů spoléhá především na rozvojové programy zajišťované HR oddělením. U většiny manažerů tak rozvojové plány jejich pracovníků neodpovídají pravidlu 70 – 20 – 10 o účinnosti rozvoje.

Závěrem lze konstatovat, že komplexní hodnotící pohovor je skutečně nejučinnější nástroj pro rozvoj a motivaci pracovníků, zásadním způsobem však záleží na přístupu a dovednostech manažerů hodnotitelů. Společnosti by si měli proto pravidelně ověřovat postoje svých manažerů k systémům hodnocení a rozvoje pracovníků a zároveň sledovat i úroveň jejich manažerských dovedností. Pouze cílený systematický rozvoj manažerů zahrnující i téma hodnocení a rozvoj pracovníků, může přinést očekávané efekty z komplexního hodnocení ve formě motivace a rozvoje, a tím celkové zvýšení výkonnosti pracovníků.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ARMSTRONG, M., 2007. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN: 80-247-0469-2.
- BARTÁK, J., 2006. *Skryté bohatství firmy*. Praha: Alfa Publishing. ISBN 80-86851-17-6.
- BARTÁK, J., 2008. *Jak vzdělávat dospělé*. Praha: Alfa Publishing. ISBN 978-80-87197-12-7.
- BĚLOHLÁVEK, F., 2009. *Jak vést pohovory s podřízenými pracovníky*. Praha: Grada, ISBN 978-80-247-2313-6.
- BUREŠOVÁ, M., 2012. *Bakalářská práce – Metody hodnocení pracovníků, se zvláštním zřetelem k významu hodnotících pohovorů*. Praha: UJAK.
- DAIGELER, T., 2008. *Vedení lidí v kostce – Techniky vedoucí k úspěchu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2158-3.
- DEMBKOWSKI, S., ELDRIDGE, F., HUNTER, I., 2009. *7 kroků efektivního koučování*. Brno: Computer Press. ISBN: 978-80-251-1897-9
- HRONÍK, F., 2006. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1458-5.
- HRONÍK, F., 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Votobia. ISBN 978-80-247-1457-8.
- KUCHARČÍKOVÁ, A., VODÁK, J., 2007. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada. ISBN: 978-80-247-1904-7
- NÁHLOVSKÝ, P., SUCHÝ, J., 2006. *Koučování v manažerské praxi*. Praha: Grada. ISBN: 978-80-247-1692-3.
- PILAŘOVÁ, I., 2008. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada. ISBN: 978-80-247-2042-5.
- PLAMÍNEK, J., 2007. *Tajemství motivace*. Praha: Grada. ISBN: 978-80-247-1991-7.
- RICHTAŘÍKOVÁ, Y., 2008. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. Praha: Grada. ISBN: 978-80-247-2100-2
- SENGE, P.M., 2009. *Pátá disciplína – Teorie a praxe učící se organizace*. Management Press. ISBN: 978-80-7261-162-1
- URBAN, J., 2012. *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3955-7.
- WAGNEROVÁ, I., 2008. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2361-7

WHITMORE, J., 2005. *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-101-1

**Internetové zdroje:**

<http://www.skills2business.cz/clanky/mccall--lombardo-a-eichinger---pravidlo-70-20-10.html>, květen 2013

## SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

### Seznam obrázků

Obrázek 1: Řízení výkonnosti firmy.....	13
Obrázek 2: Cyklus řízení pracovního výkonu .....	18
Obrázek 3: Vztah hodnocení pracovníka a řízení výkonnosti .....	19
Obrázek 4: Postup hodnotitele a hodnoceného v jádru hodnotícího pohovoru..	21
Obrázek 5: Doporučený postup při vedení hodnotícího pohovoru.....	24
Obrázek 6: Vztah mezi měřitelným výkonem a kompetencemi.....	26
Obrázek 7: Kompetenční model jako most.....	29
Obrázek 8: Kontext systému hodnocení .....	29
Obrázek 9: Postup manažera při identifikaci rozvojových potřeb.....	31
Obrázek 10: Účinek rozvoje.....	36
Obrázek 11: Model systematického výcviku.....	38

### Seznam tabulek

Tabulka 1: Ukázka pětibodové stupnice A-E.....	22
Tabulka 2: Ukázka popisu pracovní pozice.....	28
Tabulka 3: Nejpoužívanější pojetí koučinku – GROW model.....	42
Tabulka 4: Klíč k otázkám obsažených v dotazníku.....	47
Tabulka 5: Struktura respondentů kvantitativního šetření.....	48
Tabulka 6: Struktura respondentů kvalitativního šetření .....	50
Tabulka 7: Názor na důležitost vzdělávání pracovníků.....	52
Tabulka 8: Názor na význam hodnotícího pohovoru.....	53
Tabulka 9: Názor na význam hodnotícího pohovoru.....	54
Tabulka 10: Názor cílovou skupinu hodnotícího pohovoru.....	55
Tabulka 11: Názor na hodnocení výkonnosti.....	56
Tabulka 12: Názor na hodnocení kompetencí.....	57
Tabulka 13: Názor, kdo má především rozvíjet pracovníky.....	58
Tabulka 14: Názor na čas věnovaný rozvoji pracovníků a přístupu k jejich rozvoji .....	59
Tabulka 15: Názor na proporce činností v čase.....	61
Tabulka 16: Ověření, zda je k dispozici akční plán.....	62
Tabulka 17: Ověření, zda jsou zpracovány rozvojové plány.....	63
Tabulka 18: Ověření, zda považují rozvojové plány za důležité.....	64
Tabulka 19: Zjištění, jaké rozvojové aktivity převládají v rozvojových plánech.....	65
Tabulka 20: Zjištění, zda pracují s rozvojovým plánem průběžně.....	66
Tabulka 21: Zjištění, zda vyhodnocují rozvojové plány z předešlého období...67	67

Tabulka 22: Zjištění, jaké metody rozvoje z nabídky HR využívají .....	68
Tabulka 23: Zjištění, jaké vlastní metody rozvoje pracovníků využívají. ....	69
Tabulka 24: Zjištění, jaké využívají aktivity z HR oproti vlastním.....	70
Tabulka 25: Zjištění, kolik času věnují rozvoji podřízených.....	71
Tabulka 26: Náзор na potřebu rozvíjet všechny spolupracovníky.....	72
Tabulka 27: Zjištění, jak zadávají úkoly a delegují v souvislosti s rozvojem. ...	73
Tabulka 28: Zjištění, zda jsou na vedení hodnotícího pohovoru a rozvoj připraveni.....	74

## Seznam grafů

Graf 1: Náзор na důležitost vzdělávání pracovníků.....	52
Graf 2: Náзор na význam hodnotícího pohovoru.....	53
Graf 3: Náзор na význam hodnotícího pohovoru.....	54
Graf 4: Náзор cílovou skupinu hodnotícího pohovoru.....	55
Graf 5: Náзор na hodnocení výkonnosti.....	56
Graf 6: Náзор na hodnocení kompetencí.....	57
Graf 7: Náзор, kdo má především rozvíjet pracovníky.....	59
Graf 8: Náзор na čas věnovaný rozvoji pracovníků a přístupu k jejich rozvoji .....	60
Graf 9: Náзор na proporce činností v čase .....	61
Graf 10: Ověření, zda je k dispozici akční plán.....	62
Graf 11: Ověření, zda jsou zpracovány rozvojové plány.....	63
Graf 12: Ověření, zda považují rozvojové plány za důležité.....	64
Graf 13: Zjištění, jaké rozvojové aktivity převládají v rozvojových plánech.....	65
Graf 14: Zjištění, zda pracují s rozvojovým plánem průběžně.....	66
Graf 15: Zjištění, zda vyhodnocují rozvojové plány z předešlého období .....	67
Graf 16: Zjištění, jaké metody rozvoje z nabídky HR využívají .....	68
Graf 17: Zjištění, jaké vlastní metody rozvoje pracovníků využívají.....	70
Graf 18: Zjištění, jaké využívají aktivity z HR oproti vlastním.....	71
Graf 19: Zjištění, kolik času věnují rozvoji podřízených.....	72
Graf 20: Náзор na potřebu rozvíjet všechny spolupracovníky.....	73
Graf 21: Zjištění, jak zadávají úkoly a delegují v souvislosti s rozvojem. ....	74
Graf 22: Zjištění, zda jsou na vedení hodnotícího pohovoru a rozvoj připraveni .....	75
Graf 23: Zjištění, jak rozvíjí své pracovníky.....	80
Graf 24: Zjištění, co převažuje při tvorbě rozvojového plánu.....	81
Graf 25: Zjištění, kolik času věnují rozvoji podřízených pracovníků.....	81

## **SEZNAM PŘÍLOH**

**Příloha A – Formulář dotazníku pro kvantitativní výzkum .....I**

# PŘÍLOHY

## Příloha A – Formulář dotazníku pro kvantitativní průzkum

---

Vážená paní, vážený pane,

děkuji, že jste souhlasil(a) s vyplněním tohoto dotazníku. Jak jste již byl(a) informována, tento dotazník je součástí ankety mapující stav toho, jak manažeři rozvíjí své podřízené pracovníky a jak k tomu využívají hodnotící pohovory.

Dotazník je **anonymní**. Obsahuje **25 otázek**, časová náročnost jeho vyplnění je přibližně **10–15 minut**. **Odpověď (nebo odpovědi), se kterou souhlasíte, zakřížkujte (nebo označte na stupnici). Prosím Vás o uvedení údajů, které co nejvíce odpovídají Vaší praxi.**

Výsledky ankety budou uveřejněny v mé diplomové práci.  
Za poskytnuté informace Vám předem děkuji!

Bc. Markéta Burešová

---

1. Souhlasíte s následujícím tvrzením: „Systematický rozvoj pracovníků je důležitý, pro udržení jejich potřebné výkonnosti“?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne
- Nedokážu posoudit

2. Souhlasíte s následujícím tvrzením: „Komplexní hodnotící pohovor je jeden z nejúčinnějších nástrojů pro rozvoj a motivaci podřízených pracovníků, zajišťující kontinuální zvyšování výkonu“?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne
- Nedokážu posoudit



3. Souhlasíte s následujícím tvrzením: „Komplexní hodnotící pohovor je pouze formální nástroj hodnocení vyžadovaný ze strany HR oddělení, skutečný rozvoj a motivaci podřízených vedoucí ke zvyšování výkonu nezajišťuje“?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne
- Nedokážu posoudit

4. Souhlasíte s následujícím tvrzením: „Komplexní hodnotící pohovor je důležitý především pro nové pracovníky a pracovníky nemající dostatečnou výkonnost. Pro zkušené pracovníky s dostatečným výkonem se jedná o zbytečnou formalitu“?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne
- Nedokážu posoudit

5. Část hodnotícího pohovoru, věnovaná hodnocení cílů a výkonnosti (označovaná jako KRA's, KPI's, apod):

- zásadním způsobem ovlivňuje výkonnost a motivaci pracovníka.
- ovlivňuje výkonnost a motivaci pracovníka.
- výkonnost a motivaci pracovníka ovlivňuje pouze částečně.
- výkonnost pracovníka neovlivňuje, ale je dobré, že je součástí hodnocení.
- výkonnost pracovníka neovlivňuje, jako součást hodnocení je zbytečná.

6. Část hodnotícího pohovoru, které je věnovaná hodnocení kompetencí (dovednosti, znalosti, schopnosti,...):

- zásadním způsobem ovlivňuje výkonnost a motivaci pracovníka.
- ovlivňuje výkonnost a motivaci pracovníka.
- výkonnost a motivaci pracovníka ovlivňuje pouze částečně.
- výkonnost a motivaci pracovníka neovlivňuje, ale je dobré, že je součástí hodnocení.
- výkonnost a motivaci pracovníka neovlivňuje, jako součást hodnocení je zbytečná.

7. Zastávám názor, že rozvoj pracovníků je záležitostí především:

- HR oddělení, které by si mělo samo zjišťovat rozvojové potřeby pracovníků a na základě toho připravovat rozvojové programy.
- HR oddělení, které by mělo připravovat vzdělávací programy jednou ročně na základě identifikace rozvojových potřeb provedených jejich nadřízenými manažery v rámci rozvojových pohovorů.
- jejich nadřízených manažerů, kteří by měli identifikovat jejich rozvojové potřeby a snažit se většinu těchto potřeb pokrýt vlastními aktivitami v rámci plnění běžných pracovních činností. HR oddělení slouží především jako podpora v těchto činnostech a jako podpora pro zajištění rozvojových aktivit, které nejsou v silách manažera.
- každého jednotlivce. Pokud se chce někdo rozvíjet, měl by pracovat hlavně sám na sobě.

8. Rozvoji svých podřízených pracovníků:

- věnuji potřebný čas a energii v průběhu celého roku. Snažím se postupovat systematicky, vycházím především z rozvojového plánu, vytvořeném na hodnotícím pohovoru a případně z nově vzniklých situací a potřeb.
- věnuji potřebný čas a energii v průběhu celého roku. Vycházím především z aktuálních potřeb pracovníků vyplývajících z plnění daných úkolů. S rozvojovým plánem nepracuji.
- věnuji dostatek času a energie pouze na hodnotícím pohovoru. Na základě výstupů tohoto pohovoru zajišťuje potřebné rozvojové programy HR oddělení.
- věnuji pozornost pouze, pokud výkon daného pracovníka není na dostatečné úrovni.
- bych se rád věnoval, bohužel na tyto činnosti nemám dostatek času.
- se příliš nevěnuji. Nedokážu v tuto chvíli přesně pojmenovat proč.
- se příliš nevěnuji. Rozvoj pracovníků se dle mých zkušeností, zbytečně přeceňuje.

9. Rozdělte 100% svého pracovního času do následujících tří okruhů podle toho, kolik času Vám dané činnosti zabírají (napište dané procento ke každému okruhu):

- Operativní činnosti (čas, který trávím bez svých podřízených – práce na vlastních úkolech, práce na různých projektech, administrativa, přesuny, apod)

%

- Personální činnosti (čas, který trávím se svými lidmi nebo pro ně něco připravuji – porady, individuální pohovory, společná práce na úkolech, zpětná vazba, příprava na pohovory, apod)

%

- Koncepční činnosti (čas, který trávím prací na zlepšení procesů, nové koncepci, tvorbě opatření pro zvýšení výkonnosti týmu, apod.)

%

10. Je standardní součástí hodnotícího pohovoru, resp. hodnotícího formuláře ve Vaší společnosti rozvojový plán?

- Ano
- Ne
- Není, ale pracuji se svým vlastním formátem rozvojového plánu.
- Nevím

11. Máte zpracovaný pro každého spolupracovníka pro daný rok (nebo půlrok) rozvojový plán?

- Ano
- Ano, ale ne pro každého.
- Ne

12. Je důležité mít zpracovaný pro daný rok (nebo půlrok) zpracovaný rozvojový plán pro každého Vašeho podřízeného spolupracovníka?

- Ano
- Ano, ale pouze pro nováčky nebo méně výkonné pracovníky
- Spíše ne. Stačí, když si u hodnocení pojmenujeme, co je třeba rozvíjet. Další papírování by bylo zbytečné.
- Ne

13. Při tvorbě rozvojového plánu mých podřízených pracovníků:

- převažují rozvojové aktivity z nabídky HR oddělení oproti rozvojovým aktivitám, které pro ně zajišťuji sám.
- jsou rozvojové aktivity z nabídky HR oddělení přibližně ve stejném poměru s rozvojovými aktivitami, které pro ně zajišťuji sám.
- převažují rozvojové aktivity, které pro ně zajišťuji sám, oproti rozvojovým aktivitám z nabídky HR oddělení.
- s rozvojovým plánem nepracuji.

14. S rozvojovým plánem pracuji průběžně během roku.

- Ano.
- Ne, pouze v období hodnotících pohovorů.
- S rozvojovým plánem nepracuji.

15. Při pravidelném hodnocení pracovníků se vracím průběžně k rozvojovému plánu z minulého období. Díváme se společně s mými podřízenými spolupracovníky na dosažené úspěchy a posuny:

- Ano, se všemi pracovníky.
- Ano, pouze s některými.
- Ne.
- S rozvojovým plánem nepracuji.

16. Označte, jaké metody rozvoje z nabídky HR oddělení pro své podřízené nejčastěji využíváte. U označených metod rozvoje se pokuste rozdělit 100% dle četnosti využívání.

- |                                       |   |
|---------------------------------------|---|
| <input type="radio"/> Školení         | % |
| <input type="radio"/> Trénink         | % |
| <input type="radio"/> Workshop        | % |
| <input type="radio"/> E-learning      | % |
| <input type="radio"/> Koučink         | % |
| <input type="radio"/> Outdoor program | % |
| <input type="radio"/> Jiné metody     | % |

17. Označte, jaké metody rozvoje „ve vlastní režii“ pro své podřízené nejčastěji systematicky využíváte. U označených metod rozvoje se pokuste rozdělit 100% dle četnosti využívání.

<input type="radio"/> Školení	%
<input type="radio"/> Trénink	%
<input type="radio"/> Workshop	%
<input type="radio"/> Mentoring	%
<input type="radio"/> Koučink	%
<input type="radio"/> Zpětná vazba	%
<input type="radio"/> Výcvik přímo na pracovišti	%
<input type="radio"/> Účast na projektech	%
<input type="radio"/> Pověřováním náročnými úkoly	%
<input type="radio"/> Rozšiřováním odpovědnosti	%
<input type="radio"/> Změnu práce	%
<input type="radio"/> Jiné metody	%

18. Uveďte, kolik % rozvojových aktivit v rozvojových plánech Vašich podřízených spolupracovníků zajišťují (rozdělte 100%):

- Rozvojové programy zajišťované HR oddělením 

%
---
- Rozvojové aktivity, které si zajišťujete sami 

%
---

19. Rozvoji svých podřízených pracovníků věnuji každý měsíc v průměru na jednoho pracovníka:

- Cca 5 minut
- Cca 30 minut
- Cca 1 hodinu
- Cca 4 hodiny
- Cca 1 den
- Více než 1 den
- Rozvoji se nevěnuji, věnuji pouze v období hodnotících pohovorů
- Rozvoji se nevěnuji

20. Souhlasíte s následujícím tvrzením: „Rozvíjet je potřeba především nováčky a nevýkonné spolupracovníky, pracovníky s dostatečným výkonem již není potřeba dále rozvíjet“?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne
- Nedokážu posoudit

21. Když potřebuji svým podřízeným spolupracovníkům zadat nějaký mimořádný pracovní úkol, něco na ně delegovat, nebo je zapojit do nějakého projektu:

- vybírám si takové spolupracovníky, kteří tento úkol zvládnou nejlépe.
- rozdělují jim práci rovnoměrně, aby každý z nich byl přibližně stejně pracovní vytížený.
- nechám je dohodnout se mezi sebou, kdo se daného úkolu zhostí.
- vybírám si pracovníky cíleně podle toho, abych je posunul v jejich rozvojových kompetencích.

22. Na to, jak se na hodnotící pohovor připravit, jak ho vést a následně pracovat s rozvojovým plánem:

- jsem byl teoreticky vyškolen a absolvoval jsem i praktický trénink dovedností.
- jsem byl pouze teoreticky vyškolen.
- jsem dostal k dispozici pouze manuál, jak mám hodnocení provádět.
- jsem nebyl jsem nijak připraven.

23. Jaký je Váš věk?

- 20 – 29
- 30 – 39
- 40 – 49
- 50 – a více

24. Jakého jste pohlaví?

- žena
- muž

25. Jaký je délka Vaší manažerské praxe?

- 1 rok
- 2 – 5 let
- 5 – 9 let
- 10 – a více let

Odpověděl(a) jste na všechny otázky.  
Děkuji za Vám za čas, který jste této anketě věnoval(a)!

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora:** Bc. Markéta Burešová

**Obor:** Andragogika

**Forma studia:** Kombinovaná

**Název práce:** Rozvoj podřízených pracovníků v manažerské praxi v kontextu hodnotících pohovorů

**Rok:** 2014

**Počet stran textu bez příloh:** 82

**Celkový počet stran příloh:** 8

**Počet titulů české literatury a pramenů:** 18

**Počet titulů zahraniční literatury a pramenů:** 0

**Počet internetových zdrojů:** 1

**Vedoucí práce:** Mgr. Marie Jírovcová