

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE



NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS
Hodnocení zaměstnanců v Sociálních službách XY/Evaluation of employees in Social Services XY

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)
10/2024

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA
Michaela Jonášová/KEMBC02

JMÉNO VEDOUCÍHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
doc. Ing. Lucie Depoo, Ph.D.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA
Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené. Jsem si vědoma skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo. Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění. Datum a místo: 30. 6. 2024 Chomutov

PODĚKOVÁNÍ
Ráda bych tímto poděkovala vedoucí bakalářské práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé bakalářské práce.

SOUHRN

1. Cíl práce: Cílem bakalářské práce bylo posouzení systému celkového hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci, a to zda je dostatečně efektivní a odpovídající současným trendům požadovaným pro moderní společnost. V práci budou navržena konkrétní znění dotazníků a doporučení pro personální manažerku s cílem zefektivnit systém hodnocení. Těmito konkrétními opatřeními by mohla organizace v budoucnu snížit fluktuaci, zpříjemnit pracovní prostředí, interpersonální komunikaci a zvýšit podíl zaměstnanců na personální práci.

2. Výzkumné metody: Teoretická část byla zpracována na základě odborné literatury z oblasti lidských zdrojů, hodnocení zaměstnanců, managementu. Teoretická část byla vzájemně komparována. V praktické části byla představena organizace sociálních služeb a blíže specifikován systém hodnocení. Pro praktickou část byly použity dvě metody výzkumu, a to kvantitativní dotazník pro všechny zaměstnance Sociálních služeb XY a polostrukturovaný rozhovor s personální manažerkou, kde byl do hloubky představen proces hodnotících metod v dané organizaci. Polostrukturovaný rozhovor byl přepsán a uveden do příloh práce, stejně tak byly výsledky dotazníkového šetření vyhodnoceny a zpracovány do tabulek a grafů.

3. Výsledky výzkumu/práce: An important tool in this work was a quantitative questionnaire, which was filled out and returned with a success rate of 80%. His results were subsequently processed into clear tables and graphs. During the evaluation, it was found that for 65% of the respondents of the investigated organization, the evaluation as such is very important. 36% of respondents are satisfied with the evaluation system. Nevertheless, in follow-up question a) 39% of respondents appreciated the more frequent implementation of the mentioned assessment and follow-up question b) 46% of respondents expressed dissatisfaction with the scoring system 1-5 (as in school; 1-best, follow-up question No. 6 regarding more timely feedback 9% of respondents answered positively, 40% receive this feedback very rarely, 12% only when work discipline is violated, and 38% do not receive it at all. A semi-interview with the personnel manager of the organization became a very beneficial part for this bachelor's thesis, who, based on pre-prepared targeted questions, clarified the set evaluation system incl. the organization's goals in the field of human resources management. The result of this interview is the conclusion that the set evaluation process appears to be effective. And in agreement with the employees, they also see a weak link in more timely feedback on the work done.

4. Závěry a doporučení: Cílem práce bylo zhodnotit systému hodnocení v organizaci a návrh na zefektivnění, vzhledem ke zjištění při praktické části byl hlavní cíl práce odkloněn a byl podán návrh na zlepšení v konkrétní oblasti hodnocení, a to ve zpětné vazbě. Na základě těchto skutečností a výsledků výzkumného šetření byly vytvořeny tři typy dotazníku, vstupní pro uchazeče o zaměstnání, návrh aktualizace „onboarding“ dotazníku a výstupní dotazník pro odcházející zaměstnance. Vzhledem k zvyklosti zaměstnanců na dotazníky, i přes jejich neoblíbenost a potvrzení efektivnosti tohoto způsobu, byly podány personální manažerce tyto návrhy na zajištění zpětné vazby.

KLÍČOVÁ SLOVA

Řízení lidských zdrojů, management, hodnocení zaměstnanců personální audit, personalistika.

SUMMARY

1.Main objective: The Main objective of the bachelor's thesis was to assess the system of overall evaluation of employees in the selected organization, which is sufficiently effective and corresponding to the current trends required for a modern society. The work will propose specific wording of questionnaires and recommendations for personnel managers with the aim of making the evaluation system more efficient. With these specific measures, the organization could, in future fluctuations, make the working environment, interpersonal communication and increase the share of employees in personnel work more pleasant.

2. Research methods: The theoretical part was elaborated on the basis of professional literature in the field of human resources, employee evaluation, and management. The theoretical part was compared to each other. In the practical part, the organization of social services was presented and the evaluation system was specified in more detail. For the practical part, two research methods were used, namely a quantitative questionnaire for all employees of Social Services XY and a semi-structured interview with a personnel manager, where the process of evaluation methods in the given organization was presented in depth. The semi-structured interview was transcribed and included in the appendices of the thesis, as well as the results of the questionnaire survey were evaluated and processed into tables and graphs.

3.Result of research: An important tool in this work was a quantitative questionnaire, which was filled out and returned with a success rate of 80%, the questionnaire was subsequently processed into tables and graphics. During the evaluation, it was found that for 65% of the employees of the investigated organization, evaluation as such is important, and the majority agreed that they are satisfied with the evaluation system (36%), however, in a follow-up question, 46% of respondents had a problem with the scoring system and 39% would like more frequent reviews. Furthermore, a structured interview with the personnel manager of the organization was very beneficial, who, based on the questions, presented in more detail the set evaluation system and the organization's goals in the field of human resources management. In the interview, it was stated that the evaluation process that is set up in the organization is effective, however, a weaker link was found in the feedback, as stated by the personnel manager.

4. Conclusions and recommendation: The goal of the work was to find out the evaluation system in the organization and a proposal for making it more efficient, due to the findings during the practical part, the main goal of the work was diverted and a proposal was submitted for improvement in a specific area of evaluation, namely in feedback. Based on these facts and the results of the research investigation, three types of questionnaire were created: an entry questionnaire for job seekers, a proposal to update the "onboarding" questionnaire and an exit questionnaire for departing employees. Due to the employees' habituation to questionnaires, despite their unpopularity and the confirmation of the effectiveness of this method, the HR manager was given the following proposals to ensure feedback.

KEYWORDS

Human resource management, management, employee evaluation, personnel audit, HR

JEL CLASSIFICATION

J20 General, J24 Human Capital.skills.Occupational Choice.Labor Productivity, J29 Other

Vysoká škola ekonomie a managementu
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Michaela Jonášová
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní skupina:	KEMBC02
Téma BP:	Hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	1 Úvod 2 Teoreticko-metodologická část Proces hodnocení zaměstnanců, cíle a kritéria hodnocení, metody hodnocení, hodnotící rozhovor, metodika práce 3 Praktická část Charakteristika vybrané organizace, popis procesu hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci, vlastní výzkum a jeho výsledky, shrnutí a doporučení pro organizaci 4 Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	• ARMSTRONG, M. <i>Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Performance Leadership</i>. New York: Kogan Page, 2022. 281 p. ISBN 9781398603035. • ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. <i>Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy</i>. Praha: Grada, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7. • BRŠŤÁKOVÁ, J. et al. <i>Abeceda personalisty 2022</i>. Olomouc: Anag, 2022. 560 s. ISBN 978-80-7554-357-8. • PALÍŠKOVÁ, M., LEGNEROVÁ, K., STRÍTESKÝ, M. <i>Personální řízení. Úvod do moderní personalistiky</i>. Praha: C. H. Beck, 2021. 264 s. ISBN 978-80-7400-702-6.
Harmonogram:	• Zpracování cílů a metodiky do 1.6.2024 • Zpracování teoretické části do 1.7.2024 • Zpracování výsledků do 1.8.2024 • Finální verze do 1.9.2024
Vedoucí práce:	doc. Ing. Lucie Depoo, Ph.D.

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 1.6.2024

Prof. Ing.
Milan Žák
CSc.

Digitálně podepsal Prof.
Ing. Milan Žák CSc.
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák
CSc., c=CZ, o=Vysoká škola
ekonomie a managementu,
a.s., givenName=Milan,
sn=Žák, serialNumber=ICA -
10393535

Obsah

1 Úvod	1
2 Teoreticko-metodologická část práce	3
2.1 Proces hodnocení zaměstnanců.....	3
2.2 Cíle a kritéria hodnocení	7
2.3 Metody hodnocení.....	10
2.3.1 Psychologické hodnocení a psychodiagnostické metody	16
2.3.2 Personální audit	19
2.3.3 Formy hodnocení.....	22
2.3.4 Typy hodnocení.....	23
2.4 Hodnotící rozhovor	26
2.5 Metodika	30
3 Analytická část práce.....	33
3.1 Představení společnosti	33
3.2 Stávající pravidla hodnocení zaměstnanců Sociálních služeb XY	34
3.3 Výzkumná část.....	35
3.4 Návrhy a doporučení pro Sociální služby XY	36
4 Závěr	40
Literatura	41

Seznam zkratk

AC	Assessment centre
DS	Development centre
MBO	Management by objectives
BOS	Behavioural Observation scales
BARS	Behaviourally Anchored Rating Scales

Seznam tabulek

Tabulka 1 Příklady metody BARS pro plánování a organizování.....	11
Tabulka 2 Ukázka porovnání strategie a praktického plnění úkolů v rámci auditorského hodnocení.....	18

Seznam obrázků

Obrázek 1 Rozšířené třistašedesátistupňové hodnocení pracovníků.....	18
Obrázek 2 Čtvero užitečných pravidel k hodnotícímu pohovoru.....	20

Seznam příloh

Příloha 1 Polostrukturovaný rozhovor s personální manažerkou.....	I
Příloha 2 Dotazník pro zaměstnance Sociálních služeb XY.....	IV
Příloha 3 Výsledky dotazníkového šetření.....	VI
Příloha 4 Hodnocení zaměstnance po prvním měsíci zkušební doby dle SoS XY.....	XVI
Příloha 5 Hodnocení zaměstnance před ukončením zkušební doby dle SoS XY.....	XVIII
Příloha 6 Návrh vstupního dotazníku pro uchazeče o zaměstnání.....	XX
Příloha 7 Návrh aktualizace dotazníku po prvním měsíci zkušební doby.....	XXII
Příloha 8 Návrh výstupního dotazníku.....	XXIV
Příloha 9 Organizační struktura Sociálních služeb XY.....	XXVI

1 Úvod

Hodnocení zaměstnanců patří mezi základní činnosti nadřízeného pracovníka. Způsob, jak vedoucí hodnotí a komunikuje se svým podřízeným, může mnohé ovlivnit, a to nejen jak se postaví k případné kritice, ale hlavně, jak více namotivovat k ideálním výsledkům podniku. Hodnotících metod existuje mnoho, podnik si samozřejmě může nastavit vlastní pravidla, vlastní metody, ale důležitá je produktivita výsledku. Výsledkem by měl být spokojený zaměstnanec, zaměstnavatel, samozřejmě také klient/zákazník a v souhrnu toho všeho by měl být prosperující efektivní podnik. Hodnotitel by měl být zkušeným manažerem, přesto prioritou je emoční inteligence. Důležité je správné podávání výsledků hodnocení, v případě kladného hodnocení je samozřejmě přátelštější diskuze, očekává se, že budou zaměstnanci řečeny kvality, kterými disponuje, přínosy, jež nabízí. Nikdo není dokonalý, a proto není očekáván stoprocentní výsledek, ale špatné informace by měly být podávány s notnou dávkou elegance a taktu; je nutné své pracovníky znát a vědět, jak s nimi mluvit a jednat. V dnešní době jsou lidé vztahovační a více výbušní, tedy je vhodné sdělovat i špatné zprávy pozitivním způsobem. To však neplatí obecně, je nezbytné zohlednit individualitu každé osobnosti. Proto je nutné zapojení zkušeného manažera a ještě v lepším případě externisty, jenž bude mít spíše objektivní postoj, než ten, který se s nimi setkává denně. Hodnocení by neměla být jen otázka chvály, je to zrcadlo nastavené zaměstnanci v oblasti procesních kompetencí, znalostí a sociálních kompetencí.

Tato práce je rozdělena na teoreticko-metodologickou a analyticko-praktickou část. Teoretický rámec se věnuje odborné literatuře se zaměřením na možnosti hodnocení, se kterými je možné se setkat. V této souvislosti jsou uvedeny procesy, cíle a kritéria, metody, u kterých jsou uvedeny různé typy a hodnocení a v neposlední řadě je uveden hodnotící rozhovor.

V praktické části bude nejprve představena organizace a proces hodnocení, dle vnitřního pokynu organizace. V praktické části je proveden výzkum formou polostrukturovaného rozhovoru s personální manažerkou organizace, otázek je sedmnáct, jsou konkrétní k tématu práce, jedná se hlavně o vysvětlení, jakým způsobem v organizaci hodnocení probíhá, zda je nastavený systém hodnocení vyhovující a v čem vidí slabé stránky po personální stránce.

Polostrukturovaný rozhovor proběhl při osobním setkání s personální manažerkou, byl nahráván a následně přepsán (viz Příloha 1). Vzhledem k odpovědím manažerky a přístupu k vnitřnímu pokynu organizace byly navrženy tři typy dotazníku pro zaměstnance. Systém hodnocení v organizaci je nastavený a dle odpovědí personální manažerky funkční, tedy nebylo nutné navrhnout zásadní změnu systému hodnocení, přesto však vznikl určitý prostor pro návrh vstupního dotazníku pro uchazeče o práci, který by mohl usnadnit volbu vhodného uchazeče. Dále byl vytvořen „onboarding“ dotazník, který by bylo možné využít při hodnocení po prvním měsíci, kde by personální manažerka a vedoucí pracovník mohli získat zpětnou vazbu na adaptační proces a začlenění nového pracovníka, najít silné a slabé stránky postupu adaptace a potenciálu nového pracovníka. Poslední dotazník byl navrhnut jako výstupní, kdy odcházející zaměstnanec odpoví na otázky ohledně přímého vedení a komunikace, pracovního prostředí a vztahů na pracovišti s možností podat vlastní návrh na zlepšení prostředí. Vzhledem ke zpětné vazbě v podobě dotazníků by mohla organizace předejít fluktuaci zaměstnanců a snížení celkových nákladů na zapracování nového pracovníka. Dle personální manažerky i přes jejich neoblíbenost, dotazníky jsou v organizaci efektivním nástrojem, proto byla zvolena tato forma.

Další výzkumnou metodou je zvolen kvantitativní dotazník, který je určen pro všechny zaměstnance organizace, ten poukazuje na mezery v oblasti neformálního hodnocení. Zaměstnancům chybí okamžitá zpětná vazba a je zde v relativně vysokém počtu nelibost v hodnocení dle stupnice. V komparaci dotazníkového šetření, polostrukturovaného

rozhovoru s personální manažerkou a teoretickou částí práce jsou navrženy dotazníky a doporučení pro organizaci.

Návrhy dotazníků byly předány k posouzení a případnému dalšímu využití personální manažerce organizace Sociální služby XY.

2 Teoreticko-metodologická část práce

Následující část práce se věnuje teoretickému rámci na téma hodnocení, zde budou uvedeny řešerše na dané téma a bude zde poukázáno na druhy hodnocení, které se v pracovní oblasti vyskytují. Dále bude představen proces, metody a kritéria hodnocení. Podstatná kapitola je také personální audit a psychodiagnostické hodnocení.

2.1 Proces hodnocení zaměstnanců

Suchá (2024) ve svém článku uvádí, že správně navržený proces hodnocení zaměstnanců může podpořit motivaci, angažovanost a výkonnost zaměstnanců a přispět k dlouhodobému úspěchu společnosti. Důkladná příprava, komunikace a průběžné monitorování jsou klíčové pro zajištění efektivitu a spravedlnosti procesu hodnocení. Autorka dále popisuje základní kroky, které by měly být zohledněny při nastavování procesu hodnocení:

1. **Definice cílů a očekávání:** Než bude zaměstnanec hodnocen, je důležité, aby byly jasně (tedy SMART) stanoveny jejich pracovní cíle a jasně stanovená očekávání hodnotitele, jak, kdy, v jaké podobě mají být cíle doručeny. Zaměstnanci musí vědět, co se od nich očekává, aby mohli svou práci efektivně plánovat, vykonávat a současně se na své pozici vzdělávat;
2. **Feedback:** Důležitou součástí procesu hodnocení je pravidelná komunikace mezi manažery a zaměstnanci ohledně jejich výkonu a posunu k dosažení stanovených cílů. Pravidelná zpětná vazba je klíčová pro zlepšení výkonu a proaktivní řešení případných problémů. Zaměstnanci současně vědí, ve kterých oblastech naplňují očekávání svého manažera. Hodnocení by nemělo být pouze jednorázovou událostí, ale spíše kontinuálním procesem, který zahrnuje průběžnou zpětnou vazbu. To umožňuje zaměstnancům pružně reagovat na zjištěné nedostatky a zlepšovat svůj výkon;
3. **Vypracování objektivních kritérií hodnocení:** Kritéria hodnocení musí být SMART. Jen jasně nastavená očekávání mohou minimalizovat nespravedlivý přístup a zajistí, že hodnocení je spravedlivé a transparentní.

SMART cíle jsou:

- konkrétní (Specific),
 - měřitelné (Measurable),
 - dosažitelné (Attainable),
 - smysluplné (Relevant),
 - časově vymezené (Timely).
4. **Rozvojový plán:** Na základě výsledků hodnocení by měl být vypracován individuální rozvojový plán pro každého zaměstnance. Tento plán by měl obsahovat konkrétní kroky, které pomohou zaměstnancům rozvíjet své dovednosti, naplňovat či přepřínovat očekávání a současně dosahovat svých profesních cílů;
 5. **Otevřená a konstruktivní komunikace:** Manažeri by měli pravidelně své kolegy žádat o zpětnou vazbu, aby i oni věděli, ve kterých oblastech si vedou dobře a ve kterých oblastech jejich tým očekává jiný přístup;
 6. **Kontinuální hodnocení procesu:** Nestačí dávat zpětnou vazbu jen lidem ve společnosti! Je nutné pravidelně revidovat nastavené procesy, abychom věděli, kde procesy fungují správně a kde je potřeba proces vylepšit. Pro tuto zpětnou vazbu je nutné požádat zaměstnance, kteří s procesy ve společnosti mají zkušenosti a vědí, kde by bylo vhodné proces vylepšit.

Podle Koubka (2015, s. 215) má proces hodnocení pracovníků zhruba devět fází, které lze rozdělit do tří časových období:

a) Přípravné období má čtyři fáze:

1. Rozpoznání a stanovení předmětů hodnocení, stanovení zásad, pravidel a postupu hodnocení a vytvoření formulářů používaných k hodnocení.
2. Analýza pracovních míst, popřípadě revize existujícího popisu a specifikace pracovních míst. Na základě toho si lze vytvořit představu o typech výkonu na pracovních místech i v organizaci jako celku a o možnostech jeho zlepšení i představu o kategoriích pracovníků a pracovních míst, na něž se hodnocení zaměří, i o jejich požadavcích na pracovníka. Obdobně se postupuje i v případě uplatňování systému rolí.
3. Formulování kritérií výkonu a jeho hodnocení, jejich výběr, stanovení norem pracovního výkonu, volba metod hodnocení a klasifikací (stupnic) pro rozlišování různé úrovně pracovního výkonu, určení rozhodného období pro zjišťování informací o pracovním výkonu.
4. Informování pracovníků o připravovaném hodnocení a jeho účelu, zejména o kritériích hodnocení a normách pracovního výkonu, o tom, jaký výkon se od nich očekává. Vhodné je nejen informování, ale i projednání těchto otázek s pracovníky.

b) Období získávání informací a podkladů má dvě fáze:

5. Zjišťování informací např. pozorováním pracovníků při práci nebo zkoumáním výsledků jejich práce je pro hodnocení pracovníků mimořádně důležitou fází. Klíčovou otázkou přitom je, kdo je kompetentní tyto informace zjišťovat a vlastně hodnocení provádět.
6. Pořízení dokumentace o pracovním výkonu. Tato fáze je nesmírně důležitá, protože k záznamům je možné se kdykoliv vrátit, a získat tak retrospektivní informaci. Písemný záznam omezuje pozdější spory a diskuse, je nástrojem zpětné vazby mezi hodnoceným a hodnotitelem. Dokumentace by se měla pořizovat jednotným způsobem a jednotným způsobem by měla být i ukládána.

c) Období vyhodnocování informací o pracovním výkonu má tři fáze:

7. Vyhodnocování pracovních výsledků, pracovního chování, schopností a dalších vlastností pracovníků, které se musí provádět podle standardního postupu. Zpravidla se při tom porovnávají skutečné výsledky práce s normami výkonu či očekávanými výsledky práce, chování pracovníků se standardními požadavky na chování a schopnosti a další vlastnosti pracovníků s požadavky pracovního místa, jeho specifikací. Existuje přitom značné riziko subjektivního přístupu, protože i objektivní ukazatele výkonu (výsledky) je třeba interpretovat. Výstupy této fáze musejí mít písemnou podobu.
8. Rozhovor s hodnoceným pracovníkem o výsledcích hodnocení, o rozhodnutích z hodnocení vyplývajících a o možných cestách řešení problémů souvisejících s pracovním výkonem. Tato fáze je rozhodující pro zlepšování pracovního výkonu pracovníka. Na ní záleží, zda bude mít hodnocení pracovníka motivační efekt či nikoliv.
9. Následné pozorování pracovního výkonu pracovníka, poskytování pomoci při zlepšování pracovního výkonu, zkoumání efektivnosti hodnocení.

Fišer (2014, s. 91) uvádí, že systém hodnocení a odměňování logicky navazuje na způsob stanovování cílů – jsou-li společné cíle důležitější než cíle individuální, měla by být tato skutečnost zohledněna i v hodnocení a odměňování. Důraz by tedy měl být kladen na to, zda

požadovaných parametrů výkonnosti dosahuje proces jako celek, až v druhé řadě pak hodnotit výsledky pracovišť a jednotlivců. Palíšková et al. (2021, s. 138) dodávají, že v procesu hodnocení mají stěžejní roli vedoucí pracovníci i sami hodnocení. Úkolem personálního útvaru je připravit metodiku hodnocení v závislosti na kultuře podniku a úrovni vyspělosti managementu. Podle Fišera (2014, s. 91) se totiž může skrývat v tom, že u rozsáhlých procesů, na nichž se podílí mnoho lidí, nemá řadový zaměstnanec přehled o tom, jak proces probíhá, proto ani svou prací nemůže přímo ovlivnit celkový výsledek. Pak je na místě pro účely hodnocení a odměňování rozdělit proces na menší části – podprocesy, těm pak přiřadit odpovídající cíle a ukazatele a podle nich hodnotit zaměstnance zapojené v příslušné části procesu. Přitom by neměl být pouštěn ze zřetele řízení procesu jako celku, podprocesy je třeba v tomto případě považovat pouze za pomocný nástroj. Je třeba dbát na to, aby ukazatele podprocesu byly podřízeny celkovým ukazatelům procesu.

Dle Bartáka (2023, s. 199) si postup při hodnocení pracovníků můžeme rozdělit do tří fází:

1. **Přípravná fáze** – stanoví se cíle, metody a formy hodnocení, dále pak zásady a pravidla a celkový postup hodnocení. Vycházíme z analýzy pracovního místa, resp. z jeho popisu a specifikace. Bereme však zároveň v úvahu probíhající a očekávané změny a jejich dopad na dané pracovní místo. V případě potřeby tudíž aktualizujeme popis pracovního místa a jeho specifikaci s ohledem na současné a budoucí potřeby. Dále formulujeme kritéria výkonu a jeho hodnocení, stanovíme normy pracovního výkonu, způsoby hodnocení a klasifikace. Patří sem i informování pracovníků o připravovaném hodnocení a jeho účelu.
2. **Fáze získávání a dokumentace informací** – potřebné informace zjišťujeme monitoringem, pozorováním pracovníků při práci nebo zkoumáním výsledků jejich práce. Podstatné informace týkající se pracovního výkonu hodnoceného jsou dokumentovány a ukládány do jeho osobního spisu.
3. **Vyhodnocování informací o pracovním výkonu** – vyhodnocování pracovních výsledků, pracovního chování, schopností apod.

Šikýř (2016 s. 122) uvádí, že hodnocení zaměstnanců je nástroj řízení pracovního výkonu zaměstnanců. Umožňuje manažerům kontrolovat, usměrňovat a podněcovat zaměstnance v průběhu vykonávání sjednané práce, dosahování požadovaného pracovního výkonu a uskutečňování strategických cílů organizace.

Koubek (2015, s. 210) konstatuje, že hodnocení pracovníků je jedním z nejdůležitějších předpokladů plnění všech základních úkolů řízení lidských zdrojů: dát správného člověka na správné místo, resp. vhodně spojovat pracovníka s pracovními úkoly, optimálně využívat jeho schopnosti, formovat týmy, efektivně vést lidi a vytvářet zdravé mezilidské vztahy a realizovat personální a sociální rozvoj pracovníků. Podstatou hodnocení zaměstnanců jako nástroje řízení pracovního výkonu zaměstnanců je systematické získávání a poskytování hodnotící informace, zpětné vazby, o skutečném pracovním výkonu zaměstnanců. Manažeři využívají zpětnou vazbu o skutečném pracovním výkonu zaměstnanců za účelem jejich řízení a vedení k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného pracovního výkonu, jak uvádí Šikýř (2016, s. 122).

Podle Bělohávk (2017, s. 74) hodnocení výkonu pracovníků je jednou ze základních činností manažerů. Umožňuje jim konfrontovat jejich pohledy na pracovníka s jeho vlastním chápáním a usměrňovat osobní rozvoj podřízených. Přesto se řada manažerů hodnocení vyhýbá a snaží se je buďto provádět formálně, nebo do nekonečna odkládat.

Mužik, Krpálek (2017, s. 140) doplňují, že hodnocení slouží také jaké „fórum“ pro diskuzi o žádoucím pracovním výkonu v podniku, poskytování oboustranné zpětné vazby apod. Dále

Bělohlávek (2017, s. 74) uvádí, že řada organizací pracuje se systémy hodnocení, které mají jednak usnadňovat hodnotitelům jejich práci a poskytovat jim jednotný systém, jednak usměrňovat osobní rozvoj pracovníků v souladu se zájmy organizace. Tam, kde takový systém chybí, dochází často k tomu, že manažeři samotní zavádějí hodnotící pohovory, aby efektivněji dosahovali cílů svého útvaru.

Ve své knize Urban (2018, s. 101) sděluje, že zaměstnanci své hodnocení nejen vyžadují, ale i potřebují. Vyžadují je proto, že jim dodává jistotu i sebedůvěru. Jedním z důvodů popularity sportu je, že svým účastníkům i divákům dává možnost v každém okamžiku vědět, jaké je skóre hry. Situace, ve které se lidé nacházejí v práci, je do značné míry obdobná. Řada zaměstnanců přitom vyžaduje hodnocení i proto, že svou práci chtějí zlepšit. Hodnocení je upozorňuje na to, v čem ještě mají nedostatky, a dává jim šanci ji odstranit. Pracovníci, které nadřazený hodnotí jen občas nebo vůbec ne, příliš velkou jistotu nepocítují. Jejich nejistota je může svazovat či dokonce stresovat, a vést tak k jejich nižší výkonnosti. Přestávají-li si v důsledku toho věřit, může klesnout i jejich motivace.

Dle Koubka (2015, s. 211) je vhodné, aby do systému hodnocení pracovníků byly zabudovány následující zásady:

- Cíle systému hodnocení musejí být jasné, porovnatelné, dosažitelné a akceptovatelné.
- Do přípravy hodnocení musejí být zapojeny všechny strany.
- Obsah a kritéria hodnocení musejí být založeny na pečlivé analýze pracovních úkolů na pracovních místech.
- Pracovní výkon musí být hodnocen objektivním a vyváženým způsobem.
- Organizace by měla prověřovat, zda předmět, obsah, kritéria a metody hodnocení pracovníků jsou v souladu s platnými zákony a mezinárodními ujednáními (popřípadě zvyklostmi), a zabezpečovat tento soulad.
- Organizace by měla zpracovávat písemné pokyny pro hodnotitele a proškolenat je.
- Organizace by měla účelu a všech okolnostech hodnocení informovat všechny pracovníky.
- Výsledky hodnocení musejí být předloženy hodnoceným k vyjádření a ti mají právo domáhat se změny hodnocení a argumentovat ve svůj prospěch.
- Systém hodnocení musí být soustavně zkoumán a vylepšován.

Mužik, Krpálek (2017, s. 139) sdělují, že v odborné literatuře jsou nejčastěji uváděny základní tři kritéria hodnocení pracovníků, a to kvalita práce, množství práce a pracovní jednání a chování. Situace v podnikové sféře je v tomto smyslu velmi diverzifikovaná. Měřítkem hodnocení jsou v první řadě nároky pracovní pozice a rolí, které člověk zastává. Autoři dále uvádějí, že kromě hodnocení výkonu, resp. vhodnosti pracovníka zastávat dané pracovní místo, zahrnuje hodnocení i osobnost pracovníka. Jde zejména o hodnocení osobních vlastností, schopností a způsobů chování a jednání.

Podle Palíškové et al. (2021, s. 140) je hodnocení otázka dvou účastníků. Vždy se jedná o hodnotitele (tj. nadřízeného pracovníka) a hodnoceného (podřízeného pracovníka). Hodnocení by se neměly účastnit další osoby. Personální útvar obdrží výstupy z hodnocení, na jejichž základě plánuje další kroky.

Podle Mikuláščíka (2015, s. 267) je hodnocení součástí personálních projektů, ten by měl stanovit systém, který by byl závazný pro všechny hodnotitele, zahrnovat by měl přesně vymezená kritéria, která umožňují srovnávat výsledky různých úseků, připravit formuláře, způsob vedení pohovorů, možnosti, jak kvantifikovat výsledky a vymezit formy výstupů, v nichž se se výsledky měly projevovat.

Palíšková et al. (2021, s. 139) uvádějí také chyby v procesu hodnocení. Hodnotící rozhovor by měl především plnit motivační složku, měl by uznat zaměstnancův přínos pro podnik, vyslovit poděkování za dosavadní práci a pobídnout k vyšším výkonům a loajalitě k firmě. V praxi se stává, že je tomu zcela naopak. Zaměstnanci se hodnotících rozhovorů obávají, často se jich obávají i manažeři. Mezi nejčastější chyby patří:

- Nedostatečná příprava na hodnotící rozhovor.
- Nedostatek času.
- Nevhodné prostředí pro rozhovor.
- Nevyzrálост obou účastníků.
- Nedostatečné podklady.
- Subjektivní hodnocení.
- Neakceptace zpětné vazby.
- Narušené vztahy mezi hodnotitelem a hodnoceným.
- Přílišné zaměření na nedostatky ve výkonu a chování.
- Tendence podhodnocovat či nadhodnocovat výkon.
- Hodnocení ovlivněné výkonem v posledním období.

Hodnocení je otázka dvou účastníků. Vždy se jedná o hodnotitele (tj. nadřízeného pracovníka) a hodnoceného (podřízeného pracovníka). Hodnocení by se neměly účastnit další osoby. Personální útvar obdrží výstupy z hodnocení, na jejichž základě plánuje další kroky.

Jak Fechter (2024) ve svém článku uvádí, ve vývojovém diagramu procesu hodnocení práce je prvním krokem shromáždění všech informací a faktů potřebných pro popis práce. Ze shromážděných informací o různých úkolech je možné odvodit, jakou hodnotu práce přináší organizaci. Po určení hodnoty pracovní pozice následuje přidání do struktury pracovní pozice organizace. Individuální hodnocení úkolů také podporuje rovnoměrné rozdělení práce, které zahrnuje menšiny a všechna pohlaví ve struktuře společnosti.

2.2 Cíle a kritéria hodnocení

Podle Suché (2024) cílem hodnocení a řízení výkonnosti zaměstnanců je informování zaměstnance, že svou práci odvádí dobře. Pochvala, která vždy potěší, často v řízení zaměstnanců chybí. Informace, že svou práci zaměstnanec dělá dobře, je velmi důležitá, bude ve svém výkonu pokračovat a posílí jeho sebedůvěru a motivaci. Současně je důležité sdělit, pokud se objeví nedostatky v práci. Je nutné dát zaměstnancům vědět, že nesplňují očekávání, a to tak, aby měli možnost nedostatky co nejdříve odstranit.

Urban (2017, s. 67) uvádí, že okamžitá zpětná vazba je pro motivaci důležitější než pravidelné hodnocení prováděné po delší době. I pravidelné hodnocení má však svůj smysl: jeho cílem je shrnout průběžná hodnocení, rozebrat dlouhodobější výkon zaměstnance, podpořit jeho dlouhodobější motivaci, odhalit možné příčiny jeho nespokojenosti a naplánovat hlavní cíle pro příští období. Zaměstnancům by však toto hodnocení nemělo přinášet žádné zásadně nové informace. V opačném případě působí totiž jako nespravedlivé nebo neobjektivní a u pracovníků oprávněně vyvolává otázky typu „Pokud dělám něco špatně, proč vedoucí čeká půl roku, aby mi to řekl?“. Svůj význam má pravidelné hodnocení především tehdy, je-li s průběžným hodnocením propojeno.

Barták (2023, s. 193) píše, že kvalitní systém hodnocení pracovníků je jedním z klíčových předpokladů úspěšného personálního řízení. Dle autora, umět dobře hodnotit pracovníky a jejich pracovní výsledky a nasazení, získává se tím dobrý základ pro účelný a efektivní způsob jejich rozmisťování, tedy dosahování toho, aby byli správní pracovníci na správných

místech. Hodnocení představuje organickou součást řízení lidí. Je výstupem z kontrolní a monitorovací činnosti liniového vedoucího a personálního manažera. Je-li hodnocení vhodně prezentováno, pracovníka motivuje, přináší mu uspokojení z práce, případně mu dodává sebedůvěru, že i v budoucnu zvládne své úkoly co nejlépe.

Šikýř (2016, s. 123) stanovuje, že účelné hodnocení zaměstnanců je založeno na využití účinných kritérií a metod hodnocení zaměstnanců. Kritéria hodnocení zaměstnanců zahrnují faktory, které charakterizují a ovlivňují pracovní výkon zaměstnanců, například:

- **výsledky** (množství práce, kvalita práce, včasnost provedení apod.);
- **chování** (provedení práce, přístup k práci, přítomnost v práci apod.);
- **schopnosti** (způsobilost k práci);
- **motivace** (ochota k práci);
- **podmínky** (pracovní doba, pracovní prostředí apod.).

Kritéria hodnocení dle Bartáka (2023, s. 198) posuzují:

- výsledky práce – množství práce, kvalita práce, úrazovost, množství obslužených zákazníků, spokojenost zákazníků, množství reklamací apod.;
- pracovní chování – tzn. Ochota přijímat úkoly, úsilí při plnění úkolů, dodržování instrukcí, ohlašování problémů, hospodárnost, zacházení se zařízením, vedení potřebných záznamů, dodržování pravidel, řádná docházka, podávání zlepšovacích návrhů, kouření na pracovišti mimo vyhrazené prostory, požívání alkoholu na pracovišti;
- sociální chování – ochota ke spolupráci, jednání s lidmi, vztahy ke spolupracovníkům, vztah k zákazníkům, chování k nadřízeným, podřízeným, styl vedení lidí;
- znalosti, dovednosti, vlastnosti – znalost práce, dovednosti, fyzická síla, schopnost koordinace činností, vzdělání, diplomy a osvědčení, podnikavost, ctížádostivost, samostatnost, spolehlivost, vytrvalost, přizpůsobivost, znalost jazyků, organizační schopnosti, čestnost, loajalita, tvořivost, schopnost vést lidi, odolnost vůči zatížení, stresu.

Autor dále stanovuje, že při stanovení kritérií je třeba zároveň definovat, jaké výsledky (z hlediska výkonu, pracovního a sociálního chování, znalostí a dovedností atd.) představují nezbytný standard, jaké jsou nadstandardní a jaké nevyhovující.

Urban (2017, s. 63) uvádí, že průběžné sledování i finální hodnocení výsledků práce se může opírat o „pozitivní“ či „negativní“ kritéria. Z věcného hlediska nemusí být mezi nimi velký rozdíl. Z hlediska motivace je však většinou sledování a hodnocení „pozitivních“ kritérií výhodnější. Příkladem je hodnocení pracovních výsledků počtem správně smontovaných výrobků nebo naopak výrobků vadných, počtem zpožděných dodávek nebo dodávek bez zpoždění, počtem pozastavených transakcí nebo naopak počtem úspěšně dovršených transakcí apod. Předností hodnocení využívajícího pozitivní kritéria je, že podporuje výkonnost. Negativní zpětná vazba působí naproti tomu spíše jako nástroj bránící chování, které je nutno potlačit, a její vliv na zvýšení výkonu bývá omezenější.

Podle Šikýře (2016, s. 121) na řízení pracovního výkonu navazuje formální hodnocení pracovního výkonu za určité období (zpravidla za rok), kdy manažer spolu se zaměstnancem projednávají, obvykle formou hodnotícího pohovoru úroveň dosažení dohodnutých pracovních a rozvojových cílů.

Kravčáková et al. (2015, s. 324) in Hajerová Müllerová et al. (2024, s. 35) uvádějí, že je třeba rozlišovat hodnocení zaměstnanců a řízení pracovního výkonu. Mezi těmito činnostmi existují významné rozdíly. Hodnocení zaměstnanců (Performance Appraisal) je proces zhodnocení a komunikace se zaměstnanci, který je zaměřen na to: „jak dobře odvádějí svou práci vzhledem k nastaveným standardům“.

Dle Koubka (2015, s. 292) je hodnocení práce nástrojem zajišťujícím, aby se požadavky, náročnost, složitost práce na pracovním odrazily v diferenciaci odměny pracovníka, je hodnocení práce. Autor definuje hodnocení práce jako systematické určování hodnoty a rozměru (množství, záběru, významu) každé práce či pracovní funkce (místa) ve vztahu k jiným pracím či pracovním funkcím (místům) v organizaci, a to za účelem stanovení vnitřních relací. Poskytuje základnu pro vytváření spravedlivých mzdových/platových stupňů a struktur, pro zařazování prací do těchto struktur a pro řízení relací v odměňování. Výsledkem hodnocení práce je stanovení základních mzdových relací v organizaci. Základní mzdové relace slouží jako vodítko pro diferenciaci peněžního oceňování práce v navazujícím rozhodovacím procesu nebo tarifním vyjednávání, jehož výsledkem jsou mzdové tarify, skutečné ocenění práce.

Šikýř (2016, s. 121) doplňuje, že zaměstnanec má možnost vyjádřit se k závěrům hodnocení a součástí hodnocení je vzájemná dohoda o nápravě zjištěných nedostatků a zlepšování pracovního výkonu zaměstnance, včetně rozvoje požadovaných schopností, dosahování žádoucí motivace a vytváření příznivých pracovních podmínek k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného pracovního výkonu. Výsledky formálního hodnocení pracovního výkonu zaměstnance za určité období slouží jednak k uzavření dohody o pracovním výkonu na další období, jednak k rozhodování manažera v dalších oblastech souvisejících s řízením pracovního výkonu zaměstnance (výběr, odměňování, vzdělávání apod.). Takto se proces řízení pracovního výkonu neustále opakuje během celého působení zaměstnance v organizaci. Pro realizaci procesu řízení pracovního výkonu, stejně jako zabezpečování ostatních personálních činností (výběr, odměňování, vzdělávání apod.) má zásadní význam hodnocení zaměstnanců.

Hodnocení práce podle Koubka probíhá v následujících krocích:

1. **Shromáždění informací o práci (pracovním místě).** Běžně lze tyto informace získat z aktuálních popisů pracovních míst. Pokud nejsou, je třeba provést analýzu pracovních míst a zpracovat či aktualizovat popisy.
2. **Výběr faktorů či faktorů, které budou použity k určení hodnoty různých prací v organizaci.** Mezi často používané faktory patří dovednosti, odpovědnost a pracovní podmínky.
3. **Příprava a realizace plánu používajícího vybrané faktory k hodnocení relativní hodnoty (významu) různých prací v organizaci.** Plán by měl přiměřeně umístit práce vyžadující více faktorů na vyšší příčky hierarchie prací než práce vyžadující méně faktorů. Většina plánů hodnocení práce představují variace či kombinace čtyř základních metod: metody pořadí, klasifikační (mzdových skupin neboli katalogové), bodovací (bodovaných stupňů) a faktorového porovnání (řad pořadí). První dvě metody jsou sumární (nebo také nekvantitativní), druhé dvě analytické (nebo také kvantitativní).

Frischmann, Žufan (2017, s. 187) konstatuje, že pro srovnání různých prací a podmínek, za kterých jsou vykonávány, využíváme procesu, který se nazývá hodnocení práce. Jeho smyslem je:

- stanovit požadavky kladené na vykonavatele pracovního místa,
- zjistit příspěvek pracovního místa pro výkon organizace,
- stanovit hodnotu práce,
- poskytnout jednotný nástroj pro stanovování mzdových tarifů,
- poskytnout prostředek pro porovnávání mzdových tarifů,
- redukovat stížnosti na tarify,
- poskytovat informaci o práci pro management organizace, pracovníky i další příjemce této informace (odbory, stát ...).

Podle Mužíka, Krpálka (2017, s. 138) hodnocení pracovní výkonnosti definuje Wagnerová (2008, s. 12) jako „Pravidelné posuzování dosahovaných pracovních výsledků zaměstnanců na základě předem dohodnutých kritérií výkonnosti cílů“.

Kleibl, Dvořáková, Šubrt (2001, s. 136) upozorňují, že „...výsledkem hodnocení výkonu pracovníka je ocenění pozitivních vlastností pracovníka, tak i určení rezerv ve výkonu a schopností jeho dalšího rozvoje“.

Koubek (2001, s. 194) dodává, že „hodnocení pracovníků představuje jednotu zjišťování, posuzování, úsilí o nápravu a stanovování úkolů (cílů) týkajících se pracovního výkonu... jde o účinný nástroj kontroly, usměrňování a motivace pracovníků“. Podle autorů hodnocení pracovního výkonu slouží jak podniku, tak zaměstnancům. Manažeři mají možnost analyzovat výkonnost a rozvojový potenciál pracovníků, ale hodnocení slouží i samotnému pracovníkovi. Ukazuje mu, jak je hodnocen jeho výkon druhými a současně jaké má další možnosti práce a kariérního postupu ve struktuře podniku.

2.3 Metody hodnocení

Šikýř (2016, s. 123) sděluje, že metody hodnocení zaměstnanců představují specifické postupy zkoumání a posuzování pracovního výkonu zaměstnanců v závislosti na povaze, požadavcích a podmínkách vykonávané práce, například:

- **Hodnocení podle dohodnutých cílů.** Používá se pro hodnocení manažerů nebo specialistů, kdy se zkoumá a posuzuje dosažení dohodnutého cíle. Optimálně dohodnuté pracovní a rozvojové cíle jsou takzvaně SMART, to znamená S – specifické (specifické), M – measurable (měřitelné), A – achievable (dosažitelné), R – relevant (relevantní), T – timed (termínované).
- **Hodnocení podle stanovených norem.** Používá se pro hodnocení dělníků, kdy se zkoumá a posuzuje splnění stanovené normy, například průměrného výkonu na pracovišti.
- **Hodnocení podle stupnice.** Jde o univerzální metodu, použitelnou rovněž pro sebehodnocení zaměstnanců. Každé kritérium pracovního výkonu (množství práce, kvalita práce, včasnost práce, přístup k práci, přítomnost v práci apod.) se posuzuje zvlášť, přiřazením určitého stupně pracovního výkonu, například: 1 - nedostatečný (nepříjemný), 2 – dostatečný (podprůměrný), 3 – dobrý (průměrný), 4 – velmi dobrý (nadprůměrný), 5 – výborný (vynikající). Určitým problémem bývá interpretace jednotlivých kritérií a stupňů pracovního výkonu, kdy je nutné se vyvarovat subjektivního hodnocení, využívání jen průměrných stupňů hodnocení, sklonu k přílišné shovívavosti nebo přísnosti hodnocení či tendence hodnotit na základě výrazných pozitiv nebo negativ.
- **Hodnocení volným popisem.** Jde o univerzální metodu, ovšem zpravidla se používá při hodnocení manažerů a specialistů. Hodnotitel popisuje pracovní výkon hodnoceného podle daných kritérií pracovního výkonu.
- **Hodnocení metodou kritických případů.** Jde o univerzální metodu, ale obvykle popisuje pouze doplňkové údaje o pracovním výkonu hodnoceného. Hodnotitel zaznamenává mezní situace, případy uspokojivého nebo neuspokojivého pracovního výkonu hodnoceného.
- **Hodnocení metodou AC/DC (assessment centre/development centre).** Používá se pro hodnocení pracovního výkonu, odborné způsobilosti a rozvojového potenciálu klíčových zaměstnanců (manažerů, specialistů) v rámci plánování personálního rozvoje zaměstnanců. Použití AC/DC je založeno na skupinovém i individuálním

řešení modelových úkolů a případových studií, které prověří skutečné schopnosti a motivaci hodnocených zaměstnanců.

Metody hodnocení podle Bartáka (2023, s. 194) mohou mít charakter verbální, neverbální či kombinovaný.

Verbální metody – využívají slovního popisu, buď volného, nebo strukturovaného. Strukturovaný popis vychází z předem stanovených a závazných kritérií, takže umožňuje vzájemnou srovnatelnost hodnocených pracovníků.

Neverbální metody – používají hodnotící škály, vyjadřující numericky či graficky úroveň hodnocených způsobilostí.

Kombinované metody – vycházejí zejména z hodnotících škál a jsou doplněny slovním výkladem. Ten obvykle usnadňuje posuzování pracovníka:

- porovnáváním s požadovaným standardem na dané pracovní pozici;
- vzájemným porovnáváním s dalšími hodnocenými pracovníky;
- párovým srovnáním s jiným pracovníkem.

Assessment (development) mají podle Urbana (2017) široké uplatnění při výběru i pracovním hodnocení pracovníků; kvůli své časové, personální a finanční náročnosti se jich však většinou využívá pouze u manažerů nebo specialistů. Posuzovaný pracovník či tým řeší modelové úkoly nebo případové studie, účastní se manažerských her apod. Součástí assessment centra mohou být i testy znalostí, dovedností apod.

Suchá (2024) uvádí metodu hodnocení výkonnosti zaměstnanců skupinovou diskuzím, tato metoda zahrnuje pravidelné skupinové diskuse o výkonu a rozvoji týmu. Členové týmu společně diskutují o svých silných stránkách, slabých stránkách a oblastech, ve kterých by mohli spolupracovat na zlepšení.

Výhody:

- Podporuje týmovou spolupráci a komunikaci;
- Poskytuje příležitost k vzájemnému učení a sdílení zkušeností;
- Pomáhá identifikovat společné cíle a priority týmu.

Nevýhody:

- Může být náchylná k ovlivnění dominantními osobnostmi v týmu;
- Ne všichni kolegové se cítí komfortně, když mají hovořit o výkonu jiného kolegy před celým týmem;
- Není vhodná pro všechny typy týmů a pracovních prostředí.

Každá z těchto metod má své výhody a nevýhody. Bohužel není univerzální přístup, který by byl vhodný pro každou společnost.

Kravčáková et al. (2015, s. 336-338) in Hajerová Müllerová et al. (2024, s. 32) uvádějí, že při hodnocení zaměstnanců je třeba stanovit cíl hodnocení a na jeho základě pak lze vybrat a použít soubor několika metod. Autoři doporučují rozdělit na skupinu metod srovnávacích a nesrovnávacích. Toto členění Hajerová Müllerová (2024a, s. 37) ještě doplnila o metody komplexní.

A. SROVNÁVACÍ METODY – jsou založeny na srovnávání zaměstnanců mezi sebou podle stanovených hodnotících kritérií. Srovnávání je možné v malých skupinách zaměstnanců, kteří vykonávají stejnou nebo podobnou práci. Ke srovnávacím metodám hodnocení zaměstnanců patří:

1. **Metoda stanovení pořadí** (Ranking Method) – je založena na principu seřazení hodnocených zaměstnanců podle předem vybraného kritéria od nejlepšího zaměstnance po nejhoršího a nachází uplatnění u jednokriteriálního hodnocení (např. podle tržeb).
2. **Metoda přidělení bodů** (Points Method) – se využívá při posuzování podle více kritérií. Na body lze převést výsledky v různých oblastech, které jsou vyjádřeny různými hodnotami, a vyjádřit tak profil kvalit u hodnoceného (Hroník, 2006).
3. **Metoda párového srovnávání** (Paired-Comparison Method) – srovnává se každý pracovník s každým a bod je připsán tomu lepšímu. Součtem bodů ze všech srovnání získáme pořadí hodnocených zaměstnanců. Pracovníky je možné zařazovat podle počtu získaných bodů do skupin (je možné zvážit homogenní či heterogenní členění).
4. **Metoda nucené distribuce** (Forced Distribution Method) – spočívá v tom, že hodnotitel musí umístit určité procento zaměstnanců do výkonnostních skupin (např. A-nedostatečná úroveň 10%, B-nízká úroveň 20%, C-postačující minimální úroveň s dílčími výhradami 40%, D-optimální úroveň 20%, E-excelentní úroveň 10%) na základě Gaussovy křivky.

B. NESROVNÁVACÍ METODY

1. **Metoda hodnocení podle cílů MBO** (Management by objectives) – cíle výkonové (týkají se působení na dané pracovní pozici) a cíle rozvojové (podporují efektivnější dosahování výkonových cílů). Výkonové cíle jsou měřitelné a konkrétní, je u nich určeno časové období pro jejich dosažení a metody, které k tomu budou použity. Tento postup je vhodný pro poskytnutí konkrétní zpětné vazby, proč cíl ne/byl splněn. Nezbytné je dodržení základních požadavků na definování cílů (SMART).
2. **Hodnotící stupnice** (Rating Scales) – stupnice mohou mít slovní, numerickou či grafickou podobu.
3. **Metoda BARS** (Behaviourally Anchored Rating Scales) – zaměřuje se na hodnocení chování zaměstnance, které je požadováno pro úspěšné vykonávání práce. Je založena na vytváření hodnotících stupnic pro jednotlivé aspekty pracovního jednání. Hodnotící škály popisují efektivní a neefektivní chování a k nim přidávají hodnotící metriku. Hodnotitel si přečte popis chování v pravém sloupci škály a poté v levém sloupci vybere hodnocení, které odpovídá pozorovanému chování. Zpětná vazba může zaměstnanci pomoci v jeho osobním rozvoji. Představí mu typ, typy chování, které ve výsledku znamenají pozitivní posun hodnocení.
4. **Metoda BOS** (Behavioural Observation Scales) – hodnotitel na škále bodově ohodnotí, jak často se zaměstnanci chovají určitým způsobem (např. vždy, jen někdy, výjimečně, nikdy). Body v každé pracovní oblasti jsou zprůměrovány a umožní celkové zhodnocení výkonnosti zaměstnance.
5. **Metoda klíčových (kritických) událostí** (Critical Incidents Method) – je v praxi využívána spíše jako doplňková metoda. Je založena na pozorování a zaznamenávání klíčových událostí, které se zaměstnanci staly při plnění pracovních úkolů v daném období.
6. **Mystery Shopping** – hodnotitelé zůstávají po celou dobu v anonymitě, jsou k nerozeznání od ostatních zákazníků. Vzhledem k principu „tajnosti“ pozorování je realizována externími specialisty.

Jak uvádí Jemelka (2018) ve svém článku, Management by objectives (MBO) je metoda řízení podniku, jež klade největší důraz na výsledek a příliš nehledí, jak je tohoto výsledku (cíle) dosaženo. Díky tomu mají pracovníci větší volnost v tom najít si ten nejvhodnější způsob, jak cíle dosáhnou.

To ovšem vyžaduje, aby jak manažeři, tak i jednotliví zaměstnanci byli schopni samostatné a kreativní práce. Vytvářené cíle je přitom záhodno rozdělit do tří kategorií: pravidelné cíle, řešení problémů a rozvojové cíle.

Pravidelné cíle se pojí s běžnými aktivitami, které zaměstnanec provádí v rámci hlavní náplně své práce. Do kategorie řešení problémů zase spadají cíle, které souvisejí s řešením či předcházením nejčastějších problémů, s nimiž se daný zaměstnanec může potkat.

Mezi rozvojové cíle pak patří cíle týkající se osobního růstu a rozvíjení schopností zaměstnance. Pro všechny cíle ovšem vždy platí zásadní požadavek, aby byly v souladu s posláním a vizí společnosti i jejími celkovými strategickými cíli.

Palíšková et al. (2021, s. 134) doplňují, že metoda BARS je obdobou hodnotícího dotazníku s tím, že jednotlivé stupně hodnocení jsou slovně popsány. Tím dochází k zajištění objektivity hodnocení, na druhou je příprava dotazníků poměrně náročná. Nelze připravit jeden souhrnný hodnotící dotazník, ale na každou typovou pozici se připravuje vlastní popis žádoucího chování a pracovního výkonu. Na tvorbě popisu se podílejí jak vedoucí pracovníci, tak personalisté i zaměstnanci na hodnocených pracovních místech. Tím, že jsou pracovníci zapojeni do tvorby této hodnotící metody, vzrůstá jejich důvěra v systém hodnocení a přijetí výstupů z hodnocení.

HR UNIVERSITY (2024) uvádějí na svých stránkách výhody a nevýhody metody BARS.

Výhody metody BARS:

1. Snadno se používá, což je vždy plus. Hodnocení zaměstnance je jednodušší, protože jsou definovány standardy, podle kterých je posuzován
2. Je to založeno na tom, jak jednáte. Účelem hodnocení zaměstnance je nakonec pomoci mu podávat lepší výkony. Vědět více o tom, jak se lidé chovají a proč to dělají, dává firmě nový pohled na zlepšování
3. Je to nezájaté. Postup hodnocení BARS je spravedlivější, protože klade důraz na chování
4. Je to jedinečný zážitek. Pomocí BARS můžete přizpůsobit řízení výkonnosti organizace na základě konkrétní role zaměstnance

Nevýhody metody BARS:

1. Jeho dokončení trvá dlouho. Podnik se širokou škálou pozic by musel vynaložit značné množství času a peněz na budování přizpůsobeného prostředí pro každou část
2. Je to drahé. Hodnota času není přeceňována. V blízké budoucnosti je také proveditelný pro menší firmy s různými funkcemi
3. Potřebuje motivovaný manažerský personál. Celý proces hodnocení zaměstnanců, tvrzení a kotvy vyžadují psaní. Je to spousta práce a supervizoři se musí lépe soustředit
4. Může mít sklon k nadržování. Hodnocení může být diskriminační; BARS však tuto možnost eliminuje. Někteří tvrdí, že stále můžeme udělat chybu shovívavosti

Při zvažování výhod a nevýhod používání behaviorálně ukotvených hodnotících škál je zřejmé, že tento přístup je nejvhodnější pro vlivnější organizace s finančními prostředky na to, aby projekt dotáhly do konce. V důsledku toho musí organizace stanovit přesné požadavky na čas a závazek pro své vedoucí pracovníky.

Tabulka 1 Příklady metody BARS pro plánování a organizování

Hodnotící škály popisují efektivní a neefektivní chování a k nim přidávají hodnotící metriku.

Hodnocení	Popis chování výkonu práce
7 (výborný)	Vypracuje komplexní plán projektu, dobře ho zdokumentuje, získá potřebné schválení a rozešle plán všem zainteresovaným.
6 (velmi dobrý)	Plánuje, komunikuje a dodržuje milníky, týden po týdnu uvádí, jak si projekt stojí vzhledem k plánům. Udržuje aktuální grafy plnění projektu a nedodělků a používá je k optimalizaci případných potřebných úprav harmonogramu. Občas se setkává s drobnými provozními problémy, ale komunikuje efektivně.
5 (dobrý)	Rozvrhne všechny části zakázky a naplánuje každou část tak, aby překonal harmonogram, vyhoví časovým omezením zákazníka, k překročení času a nákladů dochází zřídka.
4 (průměrný)	Vypracuje seznam termínů a reviduje jej v průběhu projektu, obvykle jej doplní o nepředvídanou událost, řeší časté stížnosti zákazníků. Může mít dobrý plán, ale nesleduje termíny, nehlásí skluzy v harmonogramu nebo jiné problémy, jakmile nastanou.
3 (podprůměrný)	Plány jsou špatně definované, nerealistické časové harmonogramy. Nedokáže plánovat v delším časovém úseku, nemá představu o reálním termínu dokončení projektu.
2 (velmi špatně)	Nemá žádný plán ani rozvrh dílčích pracovních segmentů, které mají být provedeny. Plánování projektových úkolů provádí jen zřídka nebo vůbec.
1 (nepřijatelný)	Zřídka dokončí projekt, soustavně selhává kvůli nedostatečnému plánování. Nezajímá se o to, jak se zlepšit.

Zdroj: Shaw et al., 2001, pp. 314-325, citováno podle Colquitta et al., 2021, s. 45, upraveno Hajerová Müllerová, 2024a, s 37 in Hajerová Müllerová (2024, s. 34)

C. KOMPLEXNÍ METODY

- 1. Assessment Centre (AC)** – využívá různé typy metod, jako jsou řešené případových studií, psychologické testy, řešení modelových situací, hraní rolí, strukturované rozhovory, prezentace a další. Cvičení jsou řešena individuálně nebo skupinovou formou. Hodnocení provádí několik speciálně proškolených interních i externích hodnotitelů.
- 2. Metoda 360° zpětné vazby** – zahrnuje shromažďování informací o výkonu nejen od nadřízeného pracovníka, ale i od dalších zainteresovaných osob (např. podřízení zaměstnance, kolegové a zákazníci), včetně sebehodnocení. S výjimkou hodnocení nadřízeného se zpětná vazba realizuje tak, aby hodnotitelé byli anonymní. Porovnáním sebehodnocení s hodnocením získaným od ostatních lze získat komplexnější posouzení výkonu. Zaměstnanci si mohou vytvořit představu, na co je potřeba zaměřit své úsilí, aby se jejich pracovní výkon zlepšil. Metoda je vhodná pro rozvoj talentu zaměstnanců, zejména pokud je zpětná vazba doprovázená koučinkem. Pro získání anonymní zpětné vazby lze využít i sociální sítě, aplikace pro chytré telefony. Tyto typy systémů poskytují informace o výkonnosti, které jsou mnohem aktuálnější ve srovnání s tradičními postupy, které měří výkonnost čtvrtletně nebo dokonce ročně.

Průběh a délka assessment centra podle Mikuláščíka (2015, s. 288) závisí na stanovených cílech a rámcových podmínkách firmy. Obvykle trvá dva až tři dny, pokud možno mimo firmu. Potencionálních uchazečů by mělo být deset až čtrnáct, ne více. Počet posuzovatelů by

měl být takový, aby na každého posuzovatele připadali nejvíce dva uchazeči, tedy šest posuzovatelů by mělo hodnotit skupinu dvanácti uchazečů. Dle autora součástí assessment center bývají i skupinové diskuse. Úkolem pozorovatelů je sledovat, jak se ve skupinové diskusi projevují jednotliví účastníci. Posuzován bývá:

- celkový vnější dojem, společenské vystupování, interakce, sociální vztahy;
- vyjadřovací schopnosti;
- vytváření a zastávání vlastního mínění;
- věcnost;
- bohatství nápadů;
- schopnost analýzy;
- ochota přijmout názor;
- přístupnost;
- angažovanost v diskusi;
- aktivní i pasivní naslouchání;
- stabilita v oblasti emocionální;
- zřetelně se projevující tendence dominovat se podřídít;
- týmový duch, schopnost a ochota spolupracovat.

Závěry hodnocení zvažují hodnotitelé společně. Při tomto společném vyhodnocení může vedení firmy dobře poznat své vlastní pracovníky.

Legnerová (2015) in Palíšková et al. (2021, s. 137) uvádí metodu Development Centra, která je využívána pro zjištění potenciálu zaměstnanců a jejich hodnocení. Jedná se vlastně o Assessment Centrum, které je používané pro stanovení rozvojových potřeb, nikoli pro výběr finálních kandidátů. K tomuto rozlišení došlo proto, že se zaměstnanci obávali pojmu „Assessment Centrum“, kdežto pojem „Development Centrum“ považovali za přátelštější a přijatelnější.

Bylo identifikováno pět možností, jakým způsobem využít Development Centrum v rámci daného podniku:

1. Zpětné vazby z Development Centra lze využít jako rozvojový prostředek pro tvorbu akčního plánu pro další podnikové vzdělávání.
2. Na základě výstupu z Development Centra je možno včas identifikovat potenciál účastníků k možnému rozvoji do vůdcovských pozic.
3. Lze identifikovat silné i rozvojové stránky na úrovni dovedností u každého účastníka, a umožnit tak stanovení individualizovaného plánu dalšího rozvoje.
4. Pokud liniový manažeři působí v rámci Development Centra jako pozorovatelé, dochází i k jejich vlastnímu rozvoji pozorováním účastníků a uvědomováním si vlastních rozvojových potřeb.
5. Výstupů z Development Centra lze využít k organizačnímu plánování a rozvoji celého podniku.

Hlavním výhodou této metody je komplexní posouzení testovaného.

Palíšková et al. (2021 s. 132) dodávají, že metody hodnocení pracovníků můžeme rozdělit do dvou základních skupin. Jedná se o metody zaměřené na minulost a metody zaměřené na budoucnost. Metody zaměřené na minulost hodnotí výkon a chování pracovníků za uplynulé období, metody zaměřené na budoucnost pracují s minulými výsledky, ale dávají podněty na rozvoj do budoucnosti.

Suchá (2024) ve svém článku uvádí metodu hodnocení výkonnosti zaměstnanců skupinovou diskuzí. Tato metoda zahrnuje pravidelné skupinové diskuse o výkonu a rozvoji týmu. Členové týmu společně diskutují o svých silných stránkách, slabých stránkách a oblastech, ve kterých by mohli spolupracovat na zlepšení.

Výhody:

- Podporuje týmovou spolupráci a komunikaci;
- Poskytuje příležitost k vzájemnému učení a sdílení zkušeností;
- Pomáhá identifikovat společné cíle a priority týmu.

Nevýhody:

- Může být náchylná k ovlivnění dominantními osobnostmi v týmu;
- Ne všichni kolegové se cítí komfortně, když mají hovořit o výkonu jiného kolegy před celým týmem;
- Není vhodná pro všechny typy týmů a pracovních prostředí.

Každá z těchto metod má své výhody a nevýhody. Bohužel není univerzální přístup, který by byl vhodný pro každou společnost.

HR UNIVERSITY (2024) na svých stránkách uvádějí metodu Peer-to-peer, to je zpětná vazba mezi zaměstnanci. Místo toho, aby zaměstnanci dostávali zpětnou vazbu od zaměstnavatelů, dávají a přijímají zpětnou vazbu od sebe navzájem.

Může se zdát náročné přijít na to, jak poskytnout zpětnou vazbu zaměstnancům a podpořit zpětnou vazbu peer-to-peer, protože se to děje spíše organicky než systematicky. Společnost však může implementovat zpětnou vazbu peer-to-peer prostřednictvím anonymních boxů pro zpětnou vazbu a podobných taktik.

To také vytváří větší kontrolu, protože manažeři mohou filtrovat konstruktivní zpětnou vazbu předtím, než se dostane do týmu.

2.3.1 Psychologické hodnocení a psychodiagnostické metody

Lisá (2019, s. 62) sděluje, že personalistika a lidské zdroje patří do tzv. pracovně-organizační psychologie (angl. industrial-organizational psychology; I/O). Jak uvádějí Highhouse a Schmitt (2012), pracovní psychologie se věnuje zejména testování a výběrům, organizační psychologie zase postojům a sociální stránce práce. Obecné účely psychodiagnostiky jsou definovány jako:

- diagnostika;
- plánování a intervence a hodnocení výsledků;
- právní a úřední rozhodování;
- sebepoznání, osobní růst.

Autorka dále píše, že obecně mezi nejpoužívanější metody diagnostiky patří rozhovor a mezi nejobjektivnější psychometrické testy a dotazníky.

Na individuální úrovni rozeznáváme dvě perspektivy psychologického hodnocení (Murphy, 2010): hodnocení orientované na práci a hodnocení orientované na pracovníka. V rámci hodnocení orientovaného na práci mluvíme o pracovních zkušenostech, které zjišťujeme strukturovanými rozhovory nebo analýzou práce. Obecně se zajímáme o to, jak pracovník získává a zpracovává informace, jak se rozhoduje, jak provádí fyzickou a technickou práci a jak komunikuje s jinými. Analyzujeme práci a vytváříme popis pracovní pozice. Výsledkem je soubor kompetencí, dovedností, schopností a vlastností, které pracovní pozice vyžaduje. Můžeme aplikovat metodu kritických událostí, vizionářské interview nebo repertoárovou mřížku. Z hlediska hodnocení orientovaného na pracovníka mluvíme o hodnocení (Judge, Lockem Durnham, 1997; Hogan a Kaiser, 2010; Murphy, 2012):

- schopností (kognitivních a fyzických);
- osobnostních vlastností;

- zájmů a hodnost;
- charakteristik jádrového sebehodnocení.

Mikuláščík (2015, s. 227) uvádí, že při psychologickém posuzování pracovní činnosti volíme taková kritéria, která zahrnují regulační funkci psychiky. To je podmíněno tím, že výsledek činnosti sám o sobě nedovoluje jednoznačně posoudit psychiku, vlastnosti člověka. Psychika se vždy projevuje v činnosti, protože ji řídí. A poznat se dá z produktů pracovní činnosti, ale především z průběhu práce, z postupů, které člověk v pracovní aktivitě používá. Dále autor píše, že se to dá do určité míry postihovat i graficky v podobě pracovní nebo výkonnostní křivky. Lze porovnávat, zda má výkon rovnoměrný průběh, nebo zda kolísá. Lze srovnávat individuální rozdíly mezi pracovníky navzájem, lze porovnávat výkonovou křivku jedince v závislosti na jeho stavu průběhu aktivity, nebo lze porovnávat pracovní výkon u různých druhů práce.

Podle Evangelu a Neubauera (2014, s. 24) se personální diagnostika od psychologické liší ve dvou důležitých bodech. První z nich je hledání takových kompetencí u diagnostikované osoby, které se vztahují ke kompetencím požadovaným na obsazované pozici. Podle autorů není důvod zájmu, jak se jedinec liší od normy platné pro běžnou populaci, ale jak jsou jeho schopnosti a předpoklady vhodné pro určitý typ práce v konkrétním prostředí. Jako druhý bod autoři uvádějí jako opomíjený – personální diagnostika se zaměřuje na hledání toho „dobrého“, nikoliv na odhalování chyb a nedostatků. Personální diagnostika je tedy pozitivně laděná a předpovídá chování osoby na obsazované pozici.

Jak ve své knize konstatují Mužík a Krpálek (2017, s. 54), personální diagnostiku lze definovat jako posouzení silných a slabých stránek, možností a potenciálu jedince ve vztahu k současnému či budoucímu pracovnímu výkonu. Zkoumá zejména vlastnosti, rysy a další charakteristiky osobnosti člověka, jeho postoje, schopnosti, dovednosti a zkušenosti. Výsledky tohoto zkoumání je možno následně porovnávat s analýzou pracovních pozic a s nároky na pracovní výkon. Toto srovnání může tvořit základ rozhodování o profesní kariéře zaměstnanců.

Podle Kalendy (2022) pomocí psychologie a psychodiagnostiky získá personalista schopnost vytvářet konkrétní kompetenční modely a hodnotící postupy pro posuzování pracovních kompetencí a pracovního chování budoucích i stávajících zaměstnanců.

Jak dodává Farkačová (2024) využívání různých psychodiagnostických metod má svá specifika a modifikace v návaznosti na obor či potřeby firmy. Ruku v ruce s tím přicházejí i etické výzvy. Ze strany uživatelů metod (firem či personálních agentur) se vyskytuje značná poptávka po metodách, které mohou být využity i bez psychologického vzdělání.

Fabiánová (2024) na svých stránkách doporučuje, aby měli kandidáti přístup k výstupům z psychodiagnostiky. Zvyšuje to renomé potenciálního zaměstnavatele (transparentnost), motivaci kandidáta odpovídat autenticky („*zajímá mě, jak na tom skutečně jsem*“) a může to být cenným pomocníkem při adaptaci či dalším rozvoji.

Klíčová je ale otázka KDY kandidátovi výstupy nasdílet. Sdílet výstupy před pohovorem není taktické. Mnohem užitečnější ale je, když se sdílí výstupy s kandidátem již v rámci osobního pohovoru. Osvědčilo se stručně metody uvést a vysvětlit, co hodnotitele konkrétně ve výstupech zaujalo. Z časových důvodů ale pochopitelně není možné procházet všechny škály do detailu. A pak je klíčová reakce kandidáta.

Sebereflexe je skvělým ukazatelem

Pokud jsou sdíleny výstupy z psychodiagnostiky v rámci pohovoru, je možnost navnímat hned několik kvalit kandidáta.

1. Je vidět autentická první reakce na výstupy. Projevuje kandidát zájem nebo spíš ostražitost, je rád, nadšený, spíše lhostejný? Jakákoliv „viditelná“ reakce zpravidla reprezentuje nějaký postoj kandidáta a je skvělé se na něj doptat a zjistit více. „Zajímá vás to?“ „Vzpomínáte si na vyplňování?“ „Máte nějaké očekávání nebo předchozí zkušenost s psychodiagnostikou?“
2. Pokud jsou sdíleny výstupy přímo v rámci pohovoru, může se tak ověřit i kandidátova schopnost pohotově vstřebávat informace. Dokáže se v informacích orientovat? Klade logické otázky? Zajímá se spíše o výstupy, nebo se zaměřuje spíše na metodologii, kvalitu, řeší i takové záležitosti, jako je velikost vzorku pro normy? To vše může napovědět, jak pracuje s informacemi.
3. Je vidět postoj, jaký kandidát zaujme k výhodám, ale i rizikům svého profilu, což je zpravidla nejdůležitější. A to napoví, jak bude pravděpodobně reagovat na zpětnou vazbu i v rámci případné spolupráce. Brání se, vymlouvá, hledá chyby v metodice, stěžuje si na vše kolem (málo času, divné otázky, rušili ho, nevěří metodě)? Pak bude pravděpodobně hledat chyby mimo sebe i v jiných situacích. Přemýšlí o výsledcích, umí najít pro sebe užitečné informace, nahlédnout, že zmíněné výhody i nevýhody má a naučil se s nimi dobře pracovat? Je to člověk, který má realistický sebenáhled a je schopný sebereflexe a pravděpodobně se tyto kvality velmi uplatní i při případné spolupráci.

Dále, jak autorka v článku uvádí, v rámci pohovoru je k dispozici většinou zhruba hodinu času (záleží samozřejmě na situaci). V limitovaném čase je důležité mít jasno v tom, na která témata se chce hodnotitel zaměřit. Něco zaujme v CV, něco zaujme ve výstupech psychodiagnostiky, nějaké otázky je třeba položit všem. Klidně je možné zakázat otázky typu „Kde se vidíte za pět let?“ nebo „Jaké jsou vaše silné a slabé stránky?“ a další, snad už překonané a především očekávané otázky, na které má kandidát připravenou odpověď. Dobrou otázkou se pozná třeba podle latence, tedy rychlosti reakce kandidáta na ni. Chvilka ticha, kdy kandidát přemýšlí, a pravděpodobně tedy nemá připravenou odpověď předem, je dobrým signálem.

Malinová (2023) ve svém článku upozorňuje, že před jakýmkoli použitím psychodiagnostických metod by měl zaměstnavatel uvážit, **zda metodou zjišťované informace bezprostředně souvisejí s uzavřením pracovní smlouvy**. Ke zjišťování jiných informací totiž zaměstnavatel ze zákona není oprávněn.

Z ustanovení § 30 odst. 2 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce (dále jen „zákoník práce“) vyplývá, že zaměstnavatel smí vyžadovat v souvislosti s jednáním před vznikem pracovního poměru jen údaje, které bezprostředně souvisejí s uzavřením pracovní smlouvy.

Zákonem formulované omezení znamená, že **před uzavřením pracovní smlouvy smí zaměstnavatel o uchazeči zjišťovat**, vedle nezbytných identifikačních a kontaktních údajů, **pouze takové informace, které jsou nezbytné pro zhodnocení, zda uchazeč splňuje požadavky pro danou pracovní pozici**. Tedy informace, které jsou potřebné k výběru nejvhodnějšího uchazeče na základě oprávněných požadavků zaměstnavatele.

Jak autorka uvádí, při výběru a užití psychodiagnostických metod by zaměstnavatel rovněž neměl zapomínat, že **na žádost uchazeče je zaměstnavatel povinen prokázat potřebnost požadovaného osobního údaje**.

2.3.2 Personální audit

Kmošek (2023) ve svém článku uvádí, že personální audit představuje souhrnný a pečlivý proces zkoumání interního fungování firmy v oblasti personálu. Během tohoto procesu se prověřují interní procesy, organizace práce, struktura firmy, systém delegování úkolů, komunikace mezi zaměstnanci a časové kapacity. Klíčovým prvkem pro úspěšné provedení personálního auditu je jasně definovaný rozsah zkoumání, obsahující otázky, na které by měl audit poskytnout odpovědi. Kmošek (2023) říká, že personální audit je často využíván ve firmách, které čelí personálním problémům nebo poklesu zisků. Nicméně, i firmy, které rostou a mají spokojené zaměstnance s dobře fungujícími procesy, mohou provést personální audit. Tato analýza může posloužit jako opora pro strategická rozhodnutí a rozvoj firmy, a to i v období prosperity, připravující se tak na případnou budoucí krizi.

Podle Bartáka (2023, s. 148) personální audit umožňuje nejen hodnotit daný stav, např. způsobilosti a výkonové charakteristiky zaměstnanců, ale umožňuje jejich zlepšování v souladu s firemními záměry.

Personální audit:

1. **je účinným motivujícím nástrojem** zkvalitňování sociálního klimatu ve firmě a celkového fungování firmy;
2. **umožňuje věcné posouzení úrovně lidského potenciálu ve firmě**, zejména:
 - posouzení způsobilostí zaměstnanců ve vztahu k požadavkům na příslušné pracovní místo, pozici, funkci apod.,
 - zjištění úrovně motivace zaměstnanců a sdílení firemních záměrů,
 - zaostření a zefektivnění dalšího rozvoje zaměstnanců,
 - analýzu efektivnosti a optimalizace využívání získávaných vědomostí, dovedností a návyků;
3. **analyzuje personální organizační struktury** se zřetelem k tomu, jak podmiňují zlepšování výkonnosti zaměstnanců a připravenosti firmy na realizaci firemní strategie;
4. **zaostřením pozornosti na identifikaci a uvolnění potenciálu zaměstnanců ve prospěch firmy a další rozvoj jejich schopností a dovedností, profiremních a spolupodnikatelských přístupů vytváří předpoklady pro rozvíjení klíčové konkurenční výhody firmy**, jímž je bohatství uložené v lidech.

Mikuláščík (2015, s. 264) uvádí, že personální audit je celkovým posouzením personální práce. To znamená stanovení diagnózy a následně také návrhy forem nápravy a zlepšení toho, co se zcela nepovedlo. Je to posouzení vhodnosti a účinnosti uplatňovaných postupů ve firmě, s cílem najít a optimalizovat odlišné míry účinnosti uplatňovaných postupů, nástrojů, s tím, abychom zlepšili jejich účinek, nebo případně použít jiné, účinnější. Jednoduchý audit může udělat sám personalista, ale i takové je lepší zadat externímu odborníkovi. Jestliže má mít personální strategie úroveň, pak by měla navazovat reálně na strategie výrobní a finanční, měla by být v písemné podobě, srozumitelná a komplexně by měla zahrnovat celou personální práci.

Podle Tejnorové (2017) personálně-procesní audit probíhá formou individuálních pohovorů se zaměstnanci a následného posouzení jejich dispozic pro výkon stávající či vyšší pozice, návrhu optimálního počtu pracovníků, systémů motivace a dalšího vzdělávání, popř. individuálního koučinku. Jak autorka uvádí, analyzuje také názory managementu, celkové pracovní klima, tzv. workflow (tok práce od jednoho člověka k druhému) a v neposlední řadě potřeby zákazníků, pokud společnost nějaké má.

Tabulka 2 Ukázka porovnání strategie a praktického plnění ukládaných úkolů v rámci auditorského hodnocení

Stanovená strategie	Běžná praxe	Zjištěné výsledky, nedostatky a návrhy na zlepšení postupů
Nábor pracovníků – provádět kdekoli je to možné, podporovat nábor z vlastních zdrojů.	Převažuje nábor z vnějších zdrojů.	Až 95% uchazečů je z vnějších zdrojů; 40% fluktuace ročně, pravděpodobné důvody jsou špatné pracovní podmínky, nevhodné jednání s lidmi.
Odborný růst – stanovena pouze forma pravidelných školení pro riziková povolání a přeškolení pracovníků.	Z řad manažerů a THP jsou nepravidelně vysíláni, v průměru dva pracovníci na krátkodobé školení na jejich vlastní žádost.	Mezi zaměstnanci jsou názory, že mají omezené možnosti růstu, kariéry, mají pocit, že lepší je jít někam jinam, protože v této firmě nemají žádné perspektivy.
Mzdový audit – nárůst platů.	Nárůst platů sice je, ale je nivelizován a nemá žádný motivační účinek.	
Při komplexním auditu je takto rozepsána celá personální práce na jednotlivé položky a postupně bod za bodem je vyhodnocován.		
Manažerský audit – kvalita manažerů a jejich práce.	Nedodržování stanovených postupů, nevhodné jednání s pracovníky, neplnění úkolů.	Pracovníci určitého úseku plní normy pouze na 90%, stěžují si na nekvalitní logistiku a informovanost, na podceňování jejich práce.

Zdroj: Vlastní zpracování podle Mikulášťika (2015, s. 264).

Podle Mikulášťika (2015, s. 265) audit kvalitu strategie posuzuje. Audit ve firmě může mít různou podobu. Může být komplexní nebo specifický, kvalitativní nebo kvantitativní. Informace, které posuzovatel získává, mohou vycházet z pohovorů s lidmi na různých úrovních, z různých záznamů, zpráv, dotazníků, mohou se používat i hloubkové studie (jde o vzorek vybraných pracovníků, který je studován po delší dobu se zaměřením na účinnost organizační strategie ve svém působení na jejich výkonnost, spokojenost apod. Ale důležitá je diskretnost a utajení informací.

Jak uvádí Šikýř (2016, s. 32), během uskutečňování strategií a politik lidských zdrojů je důležité systematicky hodnotit úroveň personální práce v organizaci, hlavně úroveň jednotlivých personálních činností (výběru, hodnocení, odměňování, vzdělávání apod.) a jejich dopad na schopnosti, motivaci, podmínky a výkon lidí, což jsou parametry, které determinují podstatné výsledky organizace, zvláště provozní výsledky (produktivitu, kvalitu, hospodárnost), tržní výsledky (objem prodeje, tržní podíl, spokojenost zákazníků) i finanční výsledky (náklady, výnosy, zisk) organizace. Mezi dílčí nástroje hodnocení úrovně personální práce v organizaci patří:

1. Hodnocení zaměstnanců, to znamená zkoumání a posuzování úrovně schopností, motivace, výsledků a chování zaměstnanců;
2. Personální audit, to znamená hodnocení celkové úrovně lidských zdrojů a efektivnosti jednotlivých personálních činností v organizaci;
3. Personální benchmarking, to znamená porovnávání úrovně lidských zdrojů a personálních činností ve vlastní organizaci s úrovní lidských zdrojů a personálních činností ve srovnatelných organizacích.

Hodnocení personálního útvaru podle Armstronga, Taylora (2015, s. 85) představuje zkoumání a posuzování efektivity a přínosu personálního útvaru v organizaci, a to jak na strategické úrovni, tak na úrovni poskytování personálních služeb. Mezi hlavní kritéria hodnocení personálního útvaru tak patří jeho schopnost podporovat dosahování strategických cílů organizace a poskytovat požadované personální služby. Výzkum Institute for Employment Studies (Hirsch, 2008) ukázal, že mezi faktory, které určují spokojenost liniových manažerů a zaměstnanců se službami personalistů, patřily:

- podpora v období změn,
- poradenství zaměstnancům,
- podpora při zvládání problémových lidí nebo situací,
- prosazování základních práv a povinností.

Výzkum ale také ukázal, že personalisté by mohli dosahovat lepších výsledků. Závěrem bylo, že personalisté musí zkoumat, co jejich zákazníci (linioví manažeři a zaměstnanci) potřebují a jaké jsou jejich zkušenosti se službami, které personalisté poskytují. Personalisté musí být vnímaví, musí vědět, jaké služby zákazníkům poskytují a jaké služby zákazníci potřebují.

Suchá (2023) uvádí ve svém článku základní kroky personálního auditu, které se mohou v jednotlivých společnostech lišit, jsou:

1. ve spolupráci s vedením společnosti, které musí audit podporovat, aby byl úspěšný, stanoví zástupce personálního oddělení **klíčové oblasti auditu**, cílovou skupinu, současně se definují lidské zdroje, které na auditu budou pracovat;
2. stanovíte si **časový rámec** personálního auditu;
3. **rozhovory se zaměstnanci** z definované cílové skupiny s cílem zjistit, jak se mají, co se jim líbí, kde by naopak společnost měla prosadit změny a proč. Pro tyto rozhovory je vhodné, aby pohovoruující měl připravený **personální audit dotazník**.
4. **analýza interních dokumentů** – zda máte všechnu potřebnou dokumentaci v pořádku a aktuální, jestli jsou zaměstnanci seznámeni se směrnici včas a podobně;
5. **průběžně komunikujte** - dílčí výsledky, celkové výsledky a hlavně následné kroky, a to nejen vedení společnosti, ale všem zaměstnancům, aby viděli výsledky auditu a věděli, že změna přijde a kdy ji mohou očekávat;
6. **výsledek auditu** spolu s návrhy řešení přednese zástupce personálního oddělení vedení společnosti a domluví se na realizaci návrhů - stanoví se časový rámec, lidské zdroje pro realizaci, SMART cíle pro vyhodnocení úspěšnosti.

Dle autorky, při prvním personálním auditu by neměly být kladeny ambice vyřešit vše, na co se přijde. Je třeba Připravit plán, stanovit priority a **postupně zlepšovat svou společnost**.

I když se tento audit jmenuje personální, neleží na bedrech pouze personálního oddělení. Cílem celé společnosti by mělo být, aby audit byl úspěšný, aby byly objeveny nedostatky a tyto byly odstraněny.

2.3.3 Formy hodnocení

Šikýř (2016, s. 122) říká, že hodnocení zaměstnanců, respektive získávání a poskytování zpětné vazby může být neformální nebo formální.

Neformální hodnocení se uplatňuje průběžně při zkoumání a posuzování pracovního výkonu zaměstnance v průběhu určitého období, kdy manažer řídí a vede zaměstnance k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného pracovního výkonu. Účelem je včasné rozpoznání a řešení případných odchylek skutečného pracovního výkonu od požadovaného pracovního výkonu a určení vhodného způsobu nápravy, stejně jako využití příležitosti k dalšímu zlepšování úrovně schopností, motivace, podmínek, výsledků a chování zaměstnance.

Formální hodnocení se uplatňuje periodicky při zkoumání a posuzování pracovního výkonu zaměstnance za určité období, kdy manažer informuje a projednává se zaměstnancem dosažený pracovní výkon, schopnosti, motivaci i podmínky. Zpravidla se uskutečňuje formou hodnotícího rozhovoru. Výsledná zpráva je součástí personální evidence a slouží jak k uzavření dohody o pracovním výkonu na další období, tak k rozhodování manažera v dalších oblastech spojených s řízením pracovního výkonu zaměstnance (výběr, odměňování, vzdělávání apod.).

Dle Koubka (2015, s. 208), **neformální** hodnocení, tj. průběžné hodnocení pracovníka jeho nadřízeným během vykonávání práce. Má příležitostnou povahu a je spíše determinováno situací daného okamžiku, pocitem hodnotícího, jeho dojmem i momentální náladou než nějakou faktickou jistotou výsledku práce či chování pracovníka. Dále autor uvádí, že jde vlastně o součást každodenního vztahu mezi nadřízeným a podřízeným, součást průběžné kontroly plnění pracovních úkolů a pracovního chování. Neformální hodnocení nebývá zpravidla zaznamenáváno a jen výjimečně bývá příčinou nějakého personálního rozhodnutí. . Jak doplňuje Zhuo (2020, s. 87), pokaždé, když manažer vidí podřízeného při nějaké činnosti, je k zamyšlení, zda nevidí něco užitečného, co by mu mohl sdělit. Je třeba usilovat o to, aby zpětná vazba manažera byla alespoň z 50 procent pozitivní.

Podle Bartáka (2023, s. 195) mezi nejobvyklejší formy hodnocení patří:

- **cyklické hodnocení** (umožňuje posoudit sebekritičnost hodnoceného pracovníka a usnadňuje hodnotiteli otevření následného hodnotícího rozhovoru);
- **hodnotící rozhovor** – jde obvykle o hodnocení přímým nadřízeným, případně personálním manažerem;
- komplex sebehodnocení, hodnocení nadřízeným a spolupracovníky na stejné úrovni (tzv. **hodnocení 180stupňové**);
- hodnocení zahrnující mimo výše uvedeného navíc i hodnocení podřízenými hodnoceného pracovníka (tzv. **hodnocení 360stupňové**).

Dále Koubek sděluje, že **formální** (či také systematické) hodnocení je většinou racionálnější a standardizované, je periodické, má pravidelný interval a jeho charakteristickými rysy jsou plánovitost a systematickost. Pořizují se z něj dokumenty, které se zařazují do osobních spisů pracovníků. Tyto podklady slouží jako podklady pro další personální činnosti týkající se jednotlivců i skupin pracovníků. Zvláštním případem formálního hodnocení je tzv. **příležitostné hodnocení** vyvolané okamžitou potřebou zpracování pracovního posudku při ukončování pracovního poměru nebo v určitých momentech pracovní kariéry pracovníka. Dochází však k němu spíše jen tehdy, nejsou-li k dispozici dostatečně aktuální výsledky běžného periodického hodnocení nebo došlo-li od posledního hodnocení u daného pracovníka k pronikavým změnám v pracovním výkonu.

Zhuo (2020, s. 81) uvádí behaviorální zpětnou vazbu, ta je užitečná, jelikož obsahuje osobní rozměr i hloubku, které v případě zpětné vazby specifické pro daný úkol chybí. Propojením různých příkladů je možné lidem pomoci pochopit, jak jejich jedinečné zájmy, osobnost a návyky determinují jejich schopnost něco ovlivnit. Dle autorky, zpětná vazba pro daný úkol je neúčinnější, když akce proběhla nedávno a je v paměti podřízeného stále čerstvá, tudíž zpětnou vazbu je nutné sdělit co nejdříve.

Podle Armstronga (2022, s. 122) zpětná vazba by měla být vždy konstruktivní. Měla by ukazovat cestu k budování silných stránek a překonávání problémů s výkonem spíše, než jen říkat lidem, že se mýlí (negativní zpětná vazba). Pokud však problémy s výkonem existují, musí na ně být dotýčný jednotlivec upozorněn, aby mohla být přijata nápravná opatření. Pokud lze jednotlivce povzbudit, aby sami rozpoznali problémy, tím lépe.

Dle Palíškové et al. (2021, s. 118) potřebuje častější zpětnou vazbu nový zaměstnanec. Krátkou zpětnou vazbu ideálně na denní nebo týdenní bázi. Nejpozději za měsíc by se měl sejit se svým přímým nadřízeným a zhodnotit první období působení na pozici. Tento čas je také dost vhodný na získání zpětné vazby od pracovníka. V případě nespokojenosti nebo nevhodnosti na novou pozici se oba snaží najít řešení, například formou rotace na jiné pracovní místo.

Na stránkách APLIKACE PRÁCE (2022) jsou uváděny příklady konstruktivní zpětné vazby Pro poskytování zpětné vazby existuje metoda zvaná Rosenbergova nenásilná komunikace, která zahrnuje tyto čtyři kroky:

1. **Pozorování a popis.** Je sděleno manažerem, co zaznamenal, co se stalo, co příjemce zpětné vazby udělal. Používán je popisný jazyk a konkrétní situace. Nehodnotit druhou osobu.
2. **Pocity.** Manažer sdělí, co v souvislosti s danou situací prožívá. Vše popsat slovy, nikoli tónem, výrazem nebo ironií. Použít je možné klíčová slova jako mrzí mě, je mi líto, mám obavy z, mám strach z, těší mě, potěšilo mě, jsem z toho nervózní a podobně.
3. **Potřeby.** Vysvětlení potřeby a důvodu, proč je to řečeno, proč na tom záleží a jaký je záměr – co je potřeba zachovat nebo změnit. Dále tím vysvětlit, jaký pozitivní nebo negativní dopad to může mít pro zákazníka, společnost, oddělení, kolegy, vás i samotného příjemce zpětné vazby.
4. **Požadavky/prosby.** Požadavky by měly být jasné a obsahovat konkrétní výstupy. Opět být vždy konkrétní a každý krok adresovat přímo člověku, kterému zpětná vazba je poskytována. Používat tedy věty jako: „Potřebuji, abys...“, „Chci tě požádat, abys...“, „Pro příště potřebuji, abys...“. Při pokynu je třeba být jasný. Například zmínit: „V minulosti jsme se jasně dohodli, že...“, „Je to opakovaná situace. Z povinnosti jasně vyplývá, že...“ nebo „Příště, až taková situace nastane, dej mi obratem vědět.“

Smyslem této metody je jasně vyjádřit, co je třeba vyřešit, aniž by se obviňovalo nebo kritizovalo. Díky ní je možné také empaticky přijímat informace, aniž by byla slyšena vina nebo kritika.

2.3.4 Typy hodnocení

Bělohávek (2017, s. 74) konstatuje, že v praxi můžeme rozlišit čtyři typy hodnocení výkonu. I když se budeme zabývat pohovorem spojeným se systematickým hodnocením, nelze ostatní typy hodnocení zcela oddělit, protože tyto nástroje se vzájemně podporují.

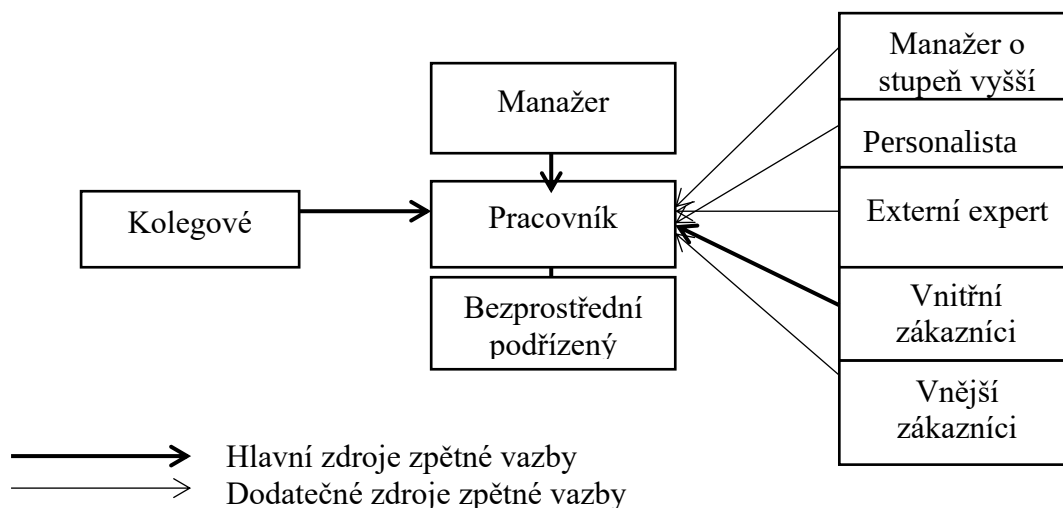
1. **Neformální hodnocení** spočívá v každodenní komunikaci vedoucího s pracovníky. Vedoucí reaguje na úroveň práce, kterou jeho podřízení odvádějí. Toto hodnocení je častější, než si běžně uvědomujeme. Věty jako „Ano, v pořádku, můžete to poslat.“ Nebo „Máte zde několik chyb, zkontrolujte to ještě jednou.“, jsou už hodnocením. Bohužel naši manažeři se často dopouštějí dvou velkých chyb.
 - zapomínají sdělovat pracovníkům názor na kvalitu jejich práce.
 - vyjadřují se k nedostatkům, ale opomíjejí pochválit dobrou práci. Jeden mistr ve stavební firmě se vyjádřil takto: „Lidé poznají, že jsem spokojen, podle toho, že jim nenadávám.“

Takovým způsobem se manažer připravuje o významný motivační nástroj. Opravování nedostatků a posilování žádoucích pracovních návyků, stejně jako upevňování a rozvoj znalostí a dovedností jsou jedněmi ze základních prvků koučování. Do této kategorie hodnocení také většinou patří nepříjemné pohovory jako reakce na aktuální nedodržení kázně, nevhodné jednání s lidmi nebo nepřítomnost v práci.

2. **Finanční hodnocení** slouží ke spravedlivému stanovení mzdy pracovníkovi. Finanční hodnocení by mělo odrážet, jak si organizace váží náročnosti práce, kterou pracovník vykonává (základní plat), a jeho výsledkům či osobního přístupu (pohyblivá složka platu). I zde se můžeme setkat s chybami:
 - vedoucí nevysvětlují podřízeným, co je vedlo ke stanovení výše odměny, a tím hodnocení ztrácí motivační účinek;
 - vedoucí se vyhýbají rozlišování mezi dobrými a špatnými pracovníky.
3. **Systematické hodnocení** zavádějí firmy, aby zvýšily účinnost motivačního systému a současně usměrnily rozvoj zaměstnanců. Takové hodnocení se provádí v ročních, pololetních nebo čtvrtletních intervalech. Sestává z několika etap (sledování hodnoceného, příprava, hodnotící pohovor a opět sledování hodnoceného v dalším období). Dnes se u nás používá už prakticky ve všech firmách.
4. **Příležitostný monitoring** může být určitou variantou systematického hodnocení, i když postrádá jasnou pravidelnost. Nastává příležitostně, když vedoucí sleduje určitou činnost podřízeného a dává mu zpětnou vazbu. Takovou příležitostí je například zdvojená návštěva, při níž nadřízený sleduje jednání obchodníka s klientem, a po opuštění zákazníka rozhovor se svým pracovníkem probírá. Někdy může jít také o pozorování prezentace výsledků práce na širším fóru nebo o vedení porady. Pokud je pořizován zápis a pracovník je hodnocen na stanovených stupnicích, blíží se tato akce systematickému hodnocení. Pokud tato administrativní složka chybí, půjde spíše o hodnocení neformální.
5. **Víceúrovňové hodnocení** (hodnocení 360°) není u nás zatím tak běžné jako ostatní uvedené typy hodnocení. Pracovník je hodnocen z více pohledů – kromě hodnocení nadřízeného se používá sebehodnocení, hodnocení spolupracovníky na stejné úrovni řízení, hodnocení podřízenými a nezřídka i hodnocení obchodními partnery. Toto hodnocení používá několika kritérií, jimiž jsou například odborná úroveň, organizace práce, týmová spolupráce, motivování, zvládání krizových situací atd., která jsou rozpracována do stupnic, například 1-7. Víceúrovňové hodnocení spočívá ve vysvětlení významu této akce a posléze vyplnění dotazníků všemi uvedenými stranami. Výstupem pak jsou obvykle grafy, které srovnávají:
 - jednotlivé škálové hodnoty sebehodnocení;
 - škálové hodnoty podle hodnotitele (vedoucího);
 - průměrné škálové hodnoty podle spolupracovníků;
 - průměrné škálové hodnoty podle podřízených;
 - průměrné škálové hodnoty podle zákazníků.

Hodnocený pracovník tak vlastně získává zpětnou vazbu o názoru ostatních na svou práci a příležitost k zamyšlení nad sebou samým. Aby tato hodnocení nebyla zneužitelná, bývají často anonymní a celou akci zabezpečují specializovaní pracovníci personálního oddělení nebo externí organizace.

Obrázek 1 Rozšířené tristašedesátistupňové hodnocení pracovníků



Zdroj: Vlastní zpracování dle Koubka (2015, s. 218)

Ve své knize Armstrong, Taylor (2015, s. 407) uvádějí, že takzvaná 360° zpětná vazba, popřípadě vícezdrojová zpětná vazba, znamená hodnocení pracovního výkonu určitého jedince a s poskytování zpětné vazby tomuto jedinci ze strany řady lidí, mezi kterými mohou být nadřízený, podřízený, kolegové nebo zákazníci. Hodnocení probíhá formou klasifikování rozmanitých stránek pracovního výkonu. Pojem „360stupňová zpětná vazba“ se někdy nepřesně používá pro označení zpětné vazby zdola, kdy podřízený poskytuje zpětnou vazbu nadřízeným. To je nejobvyklejší přístup, který by měl být správně označován jako „180stupňová zpětná vazba“. Podle autorů zpětná vazba může být prezentována přímo zaměstnancům nebo jejich nadřízeným, popřípadě zaměstnancům i nadřízeným. Odborné poradenství nebo koučování poskytované zaměstnancům v důsledku zpětné vazby může zabezpečovat nějaký člen personálního útvaru nebo externí poradce. Tuto 360stupňovou vazbu nebo nějakou její variantu používalo 30% respondentů šetření e-reward 2005.

Podle Urbana (2017, s. 38), zpětnovazební hodnocení, vycházející z kontroly práce, by se mělo opírat o dvě pravidla: mělo by být poskytováno okamžitě a být co nejkonkrétnější. V případě kritického hodnocení by navíc mělo být vedeno snahou zabránit nepříznivým emocím či odmítavým reakcím kritizovaného. Jeho součástí by měla být i pomoc najít z jeho situace východiska. Dále dle Urbana, zpětnovazební hodnocení je třeba podávat co nejdříve. Pochválit zaměstnance bezprostředně poté, kdy odvedl dobrou práci, je důležité nejen proto, aby byla posílena jeho motivace, ale i proto, aby byl na jeho správné jednání či postup upozorněn. V některých případech si ho totiž nemusí být zcela vědom. Nepříznivé hodnocení podané po delší době navíc postrádá důvěryhodnost a vytváří u zaměstnance přesvědčení, že nedostal příležitost, aby své jednání včas změnil. Okamžité hodnocení by nemělo ponechat bez povšimnutí ani „drobné“ nedostatky v pracovním chování. Jinak totiž hrozí, že se budou dále rozšiřovat. I zde však platí, že cílem je odstranit nežádoucí jednání, nikoli zhoršit vztahy se zaměstnancem nebo ho uvádět do rozpaků před ostatními.

Podle Bršťákové et al. (2022, s. 490), novodobé přístupy rozšiřují oblast hodnotitelů na kolegy na stejné úrovni, partnery, zákazníky (klienty) a často je management hodnocen svými podřízenými kolegy. Mnoho osob poskytuje zpětnou vazbu v podobě děkovných dopisů, nebo naopak stížností. Zohlednění těchto forem zpětné vazby naopak lépe vystihuje přesnost v oblasti hodnocení. Tato vazba je důležitá nejen pro uvědomění si chyb, ale slouží i k jejich odstranění a také k podněcování a motivaci přístupu k práci nebo výkonu služby. Hodnocení ve svém důsledku často slouží i k možnosti propouštění a ve státně zaměstnaneckém poměru k ukončení výkonu služby (např. zákon o státní službě).

2.4 Hodnotící rozhovor

Šikýř (2016, s. 124) sděluje, že hodnotící rozhovor je nástroj systematického řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců. Umožňuje manažerům formálně informovat a projednat se zaměstnanci skutečný pracovní výkon v uplynulém období s cílem rozvoje požadovaných schopností, dosažení žádoucí motivace a vytvoření příznivých podmínek k úspěšnému vykonávání sjednané práce a dosažení požadovaného pracovního výkonu v následujícím období.

Pavlíková (2020) ve svém článku také uvádí, že hodnotící rozhovor je součástí řízení výkonu, tedy procesu, který organizace chce zajistit, aby její cíle byly naplňovány, a to efektivně a neustále.

Hlavní účel hodnotícího rozhovoru podle Šikýře (2016, s. 124) rozhovor vede manažer se zaměstnancem v rámci formálního hodnocení pracovního výkonu zaměstnance za uplynulé období, zpravidla za uplynulý rok, ovšem podle podmínek a požadavků organizace je možné dohodnout i jiné období, například pololetí nebo čtvrtletí, popřípadě je možné spojit hodnotící rozhovor s ukončením určité práce, realizací projektu a podobně.

Urban (2017, s. 70) konstatuje, že při vedení hodnotícího rozhovoru může být vhodné použít odlišného postupu v závislosti na tom, zda výkon zaměstnanců splňuje očekávání, převyšuje je nebo jim neodpovídá.

Formální hodnocení pracovního výkonu zaměstnance za určité období vychází z minulosti, ale směřuje do budoucnosti, jak uvádí Šikýř (2016, s. 124). Dle autora, manažer informuje zaměstnance a projednává s ním skutečný pracovní výkon v uplynulém období s cíle dosáhnout požadovaného pracovního v období následujícím:

- Co se stalo?
- Proč k tomu došlo?
- Jak postupovat dál?

Smysluplné odpovědi na podobné otázky jsou předpokladem úspěšného řešení nedostatků pracovního výkonu zaměstnance v uplynulém období, stejně jako využívání příležitosti ke zlepšení pracovního výkonu zaměstnance v období následujícím. Podle autora, cílené projednání pozitiv i negativ pracovního výkonu v uplynulém období je podmínkou úspěšného řízení zaměstnanců k dosažení požadovaného pracovního výkonu v následujícím období. Stejně důležité je eliminovat chyby, kterým se manažeři dopouštějí při hodnocení pracovního výkonu podřízených, především je nutné vyloučit:

- používání subjektivních kritérií hodnocení;
- využívání jen průměrných stupňů hodnocení;
- sklon k přílišné shovívavosti nebo přísnosti hodnocení;
- tendenci hodnotit na základě výrazných pozitiv nebo negativ.

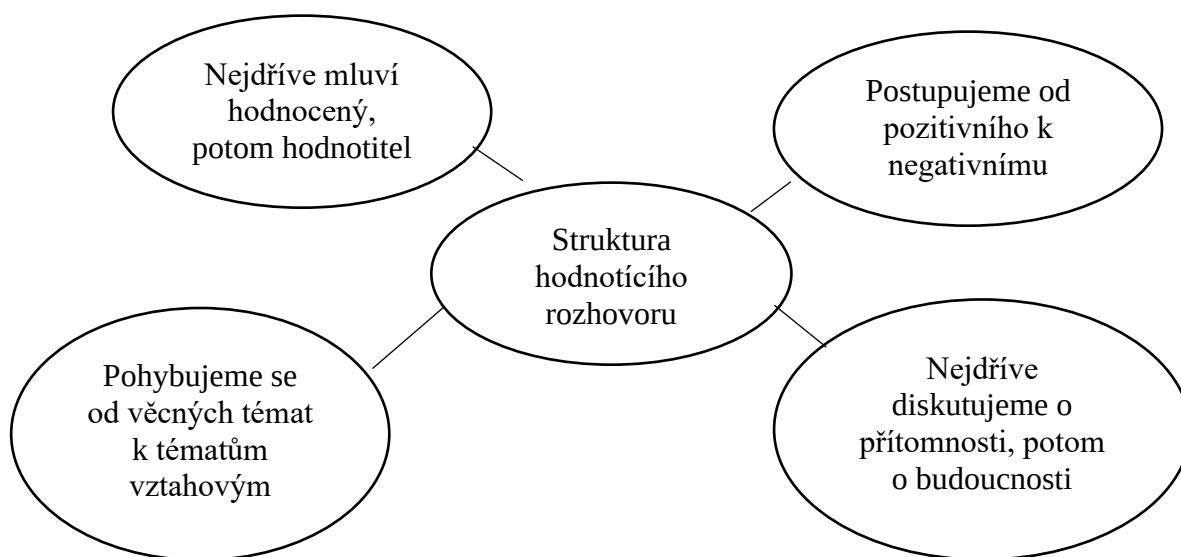
Podle Bělohávků (2017, s. 83) dobré vedení hodnotícího rozhovoru vyžaduje značnou dávku sociální citlivosti, taktu, ale také důslednosti a osobní odvahy. Ne vždy lze totiž očekávat na

straně hodnoceného pracovníka pozitivní reakci a vstřícný přístup. Je důležité držet se zásad pro hodnotící pohovor s pracovníkem:

1. Pro hodnotící rozhovor je potřeba vytvořit příslušný časový prostor, zvolit vhodné místo, vyloučit rušení telefonů či návštěvami. Vedoucí by měl sdělit termín podřízenému v dostatečném předstihu tak, aby se oba mohli řádně připravit. Pokud vedoucí nemá vlastní kancelář, měl by využít jiného prostoru ve firmě.
2. Rozhovor má být dialogem, nikoliv monologem vedoucího.
3. Nehodnotíme člověka, ale hodnotíme konkrétní pracovní výsledky.
4. Nejednáme s pracovníkem jako rodič s dítětem, ani jako učitel s žákem, ale jednáme jako dospělý s dospělým.
5. Hodnotící rozhovor by měl proběhnout v klidu.
6. Hodnotící pohovor má motivovat, nikoliv zesměšňovat nebo ponižovat hodnoceného pracovníka.
7. Výsledky práce pracovníka nesrovnáváme s ostatními a nedovolíme to ani hodnocenému člověku.
8. Mzda odráží pracovní výsledky, kompetence a délku působení ve firmě.
9. Hodnotíme celé sledované období, nikoli jen posledních pár dnů.

Plamínek (2018, s. 84) uvádí, že na hodnotící rozhovor by měli hodnocený a hodnotitel přijít se stejným názorem na dosažené úspěchy a neúspěchy. Předmětem jejich rozhovoru by měly být zejména příčiny výsledků a způsob, jak na výsledky reagovat (od odměny za práci až po rozvoj nedostatečných zdrojů). Vlastní hodnotící rozhovor by neměl být „tancem výtek“, ale klidným, racionálně vedeným dialogem. Informace musí proudit oběma směry. Podstatou hodnocení je srovnávání – porovnáváme očekávání se skutečnými výkony, případně aktuální potenciál s budoucími požadavky. Pokud je k tomu vykonavatel zralý, můžeme hodnotící rozhovor pojmout jako „poradu ve dvou“, z níž má vyjít řešení problémů, ocenění úspěchů a rozhodnutí o dalším vývoji. Jde ovšem o konzultativní rozhodování – rozhoduje manažer s přihlédnutím k názorům vykonavatele.

Obrázek 2 Čtvero užitečných pravidel k hodnotícímu pohovoru



Zdroj: Vlastní zpracování podle Plamínka (2018, s 85)

Barták (2023, s. 196) píše, že hodnotící pohovor je pro obě zúčastněné strany příležitostí k posouzení daného stavu a ke stanovení možností dalšího zlepšení i perspektivy postupu. Atmosféra hodnotícího pohovoru by měla být uvolněná, přátelská, naplněná porozuměním. Sledují se kritéria výkonová i potenciálová (z hlediska rozvoje odborných, resp. odborně manažerských, sociálních a osobnostních způsobilostí) s akcentem na budoucí potřeby skupiny či organizace konkretizované zároveň se zřetelem k motivaci a energetizaci daného pracovníka.

Podle Grubera et al. (2016, s. 170), součást rozvoje zaměstnanců bývá rovněž proces jejich pravidelného hodnocení. Probíhá formou pohovorů – přímý podřízený jednou za několik měsíců, častěji zpravidla u obchodních zástupců, jednou či dvakrát ročně u specialistů a managementu. Periodický hodnotící pohovor je podkladem pro strategické směřování zaměstnanecké kariéry; je to způsob, jak zaměstnance ocenit za dosavadní výsledky a vyjádřit nespokojenost tam, kde manažer s jeho výkonem spokojen není, a sdělit očekávání do budoucna (viz např. Pilařová 2008).

V praxi jsou pravidelné hodnotící pohovory v naší kultuře zatíženy mnoha problémy (Pilařová, 2008, s. 109), které často vedou buď k pouze formálnímu provozování, nebo rovnou k opuštění celého konceptu. Zřejmě je to způsobeno krátkodobou orientací české firemní kultury, které je cizí dlouhodobý pohled na výkon zaměstnance v horizontu několika měsíců nebo celého roku.

Bohoňková (2022, s. 149) ve své knize píše, že pracovní hodnocení bývá v některých firmách postrachem zaměstnanců i manažerů. Pracovní hodnocení – je-li dobře provedené – je velmi silným a účinným motivačním nástrojem. Proč na něj mnozí manažeři rezignují a proč je v mnoha firmách pracovní hodnocení nepříjemnou formalitou? Často proto, že manažeři hodnotit neumějí, nikdo je to nenaučil a sami mají z hodnotících rozhovorů se svými nadřízenými spíše negativní příklad, jak se to dělat nemá.

Dále (2022, s. 152), že hodnotící rozhovor může být zaměřený na čtyři základní oblasti, každá oblast pak zahrnuje jednak pohled do minulosti (na uplynulé, hodnocené období – např. minulý rok, minulé čtvrtletí), jednak pohled do budoucnosti (na následující období – např. další čtvrtletí, další rok).

Němeček (2017) ve svém článku uvádí doporučení pro manažery, aby hodnotící rozhovory byly jedním z nástrojů motivace:

- Hodnotící rozhovor je skvělý nástroj, jak získat zpětnou vazbu od člověka z mého týmu, a to zpětnou vazbu na mne jako manažera i na firmu jako takovou. A je to zároveň možnost, kdy mohu kolegovi říct, jak ho vnímám, kam se posunul a na čem společně zapracujeme. Žádná jiná taková příležitost při vedení lidí není. Jen hodnotící rozhovor.
- Na hodnotící rozhovor je potřeba mít vždy vyčleněný čas i prostor. Vždy je si potřeba se zaměstnancem sednout ve vhodném prostředí (vřele doporučuji pouze prostory firmy, ideální je zasedací nebo jednací místnost) a mít na to alokovaný i dostatečný čas, aby nikdo nebyl ve stresu (ani já jako hodnotitel a ani hodnocený).
- Na hodnotící rozhovor se musí připravit obě strany předem. Řešit vše na místě a horkou jehlou dávat věci dohromady opravdu nejde. Zaměstnanec si připraví souhrn toho, co se mu za dané období (měsíc, čtvrtletí nebo rok) povedlo a proč. Zároveň je dobré, pokud poukáže i na věci, které se mu nepovedly. Manažer udělá to samé směrem k zaměstnanci.
- Při setkání nechává nadřízený svého kolegu mluvit, neskáče mu do řeči, nepřerušuje ho.

- Je vhodné začít tak, že nejprve zaměstnanec zhodnotí mne, firmu i sám sebe. Následně se k těmto hodnocením vyjádří manažer. A měla by následovat diskuse, tj. vyjasnění si názorů, proč si to kdo myslí.
- Dostávají-li zaměstnanci dlouhodobější úkoly, pak právě hodnoticí rozhovor je místem, kde to lze udělat velmi elegantně. Je to vhodné místo i čas pro takovouto aktivitu.
- Pokud chce zaměstnanec zvýšit plat, nebo mu chce manažer sám přidat, tak i toto je výborné probrat při tomto setkání.
- Z hodnoticí rozhovoru by mělo vzejít nejenom hodnocení člověka za konkrétní období, ale ideálně i jeho plány na další rozvoj (klidně s definovanými školeními).
- Hodnoticí rozhovory by měly být standardizované, tj. všichni manažeři je dělají plus mínus stejně. Jsou-li velké rozdíly mezi přístupem jednotlivých manažerů, pak to snižuje důvěryhodnost hodnocení mezi zaměstnanci. S tím souvisí i to, že ne vždy je jednotná rétorika a terminologie (často u hodnocených kompetencí).
- Hodnoticí rozhovor je rozhovorem a nikoliv dokumentem zaslaným člověku e-mailem (tuto situaci jsem bohužel sám na vlastní kůži zažil...).

Manažer, tak i zaměstnanec musí vnímat hodnoticí rozhovor jako užitečný a motivující. Pokud k tomu tak oba přistoupí, určitě nenastane situace, že se hodnotí „mezi dveřmi“, na obědě nebo případně vůbec.

1. Pracovní výkon a výsledky zaměstnance:

Jakých výsledků zaměstnanec dosahoval v uplynulém (hodnoceném) období? Do jaké míry splnil uložené úkoly a cíle?

Jaké pracovní úkoly či cíle má splnit v následujícím období? Jaké výsledky od něj jako manažer očekává? Za jakých podmínek je zaměstnanec schopen zavázat se k jejich splnění?

2. Rozvoj zaměstnance:

Co se zaměstnanec nového naučil v uplynulém (hodnoceném) období? V čem se zlepšil, kam se posunul? Jaké jsou jeho současné znalosti a dovednosti? Měl-li uložené nějaké rozvojové cíle, jak byly splněny?

Co by se měl naučit v budoucím období? V čem by se měl dále rozvíjet? Jaké znalosti a dovednosti bude potřebovat? Jaké jsou rozvojové cíle pro následující období? Jaké jsou ambice a kariérové cíle zaměstnance? Chce zůstat stále na stejné pozici, dělat stejnou práci, nebo má zájem o nějaký posun či změnu? Jaký posun či změnu mu firma může nabídnout?

3. Chování zaměstnance:

Jak je manažer spokojen s chováním zaměstnance v uplynulém období – zejména co se týče jeho ochoty, vstřícnosti, spolehlivosti, dochvilnosti, komunikace s kolegy či ostatními útvary?

Jaké případné změny v chování zaměstnance by měli nastat? Jaké své návyky by měl změnit?

4. Spokojenost zaměstnance:

Jak byl zaměstnanec v uplynulém období spokojený např. s pracovními podmínkami, organizací práce, využíváním jeho času, kapacit a schopností, ale také třeba se způsobem vedení přímým nadřízeným?

Jaké změny zaměstnanec navrhuje do budoucna? Jaké má náměty a podněty týkající se zlepšení pracovních podmínek. Organizace práce apod.?

2.5 Metodika

Bakalářská práce byla zpracována na základě teoreticko-metodologické části a části analytické.

Teoreticko-metodologická část byla zpracována na základě rešerší odborné publikace, na jejímž základě bylo popsáno hodnocení zaměstnanců, jeho význam a cíle, dále byly uvedeny procesy hodnocení zaměstnanců a také metody, ať už se jednalo o všeobecně známé metody nebo jak uvádí ve své knize Bělohlávek (2017, s. 74) ne příliš používanou metodu víceúrovňového hodnocení, tedy metodu 360°. V práci byla také věnována kapitola psychologickému hodnocení, psychodiagnostickým metodám a personálnímu auditu. V teoretické části práce byly použity odborné články z internetových zdrojů, které byly zároveň s publikací komparovány a uvedeny do souvislého textu.

V praktické části práce byly využity dvě metody výzkumu, jako první byl použit polostrukturovaný rozhovor. Jak uvádějí Hricová et al. (2023, s. 29), výhodou polostrukturovaných rozhovorů je skutečnost, že tazatel může pokládané otázky upravovat s ohledem na aktuální situaci, chápání a plynutí rozhovoru.

Dle Hendla (2016, s. 168) podoba polostrukturovaného dotazování se vyznačuje definovaným účelem, určitou osnovou a velkou pružností celého procesu získávání informací.

Reichel (2009) in Hricová et al. (2023, s. 29) uvádí, že výhodou polostrukturovaných rozhovorů je skutečnost, že tazatel může pokládané otázky upravovat na s ohledem na aktuální situaci, chápání a plynutí rozhovoru. Důležité však je, aby připravené otázky zazněly všechny, aby každý informant měl prostor vyjádřit se ke všem tématům.

Další metodou bylo zvoleno dotazníkové šetření. Mezi výhody dotazníku dle Egera a Egerové (2017) in Hricová et al. (2023, s. 41) možnost získat od většího počtu respondentů (větší vzorek populace), ale i fakt, že získaná data je možné snáze kvalifikovat a statisticky vyhodnocovat (tím jsou získaná tzv. tvrdá data), díky čemuž je také možné získané výsledky za určitých okolností srovnávat s výsledky podobných studií.

Podle Chráska (2016, s. 165) vlastnosti dobrého dotazníku, tak jako každý jiný prostředek měření, měl by i dotazník splňovat základní požadavky kladené na dobré měření. Jsou to zejména validita, reliabilita a praktičnost. Kvantitativní výzkum využívá náhodné výběry, experimenty a silně strukturovaný sběr dat pomocí testů, dotazníků nebo pozorování, jak uvádí Hendl (2016, s. 42).

Na základě možnosti nahlédnout do vnitřních pokynů organizace a polostrukturovaného rozhovoru s personální manažerkou byl blíže představen systém hodnocení ve zkoumané organizaci. Byl zde charakterizován postup a intervaly hodnocení, způsoby řešení neobvyklých událostí a také motivátory ve formě benefitů a ohodnocení dle uvážení vedení organizace a pracovních výkonů zaměstnanců.

Autorkou bylo sepsáno sedmnáct tematických otázek na základě teoretické části práce. Rozhovor probíhal formou face to face, tedy byla možnost položit doplňující otázky a sledovat reakce personální manažerky. Průběh rozhovoru byl nahráván 23. 8. 2024, trval zhruba 90 minut a následně byl přepsán a přiložen v Příloze č. 1.

Dle získaných informací z polostrukturovaného rozhovoru s personální manažerkou a na základě vyhodnocení dotazníkového šetření byly navrženy tři druhy dotazníků pro organizaci. Cílem práce bylo zhodnocení používaného systému hodnocení zaměstnanců v organizaci a případný návrh na efektivnější způsob. Manažerkou byla potvrzena funkčnost stávajícího systému, proto se nabízela možnost navrhnout formu zpětné vazby v podobě dotazníku k nutnosti naslouchat sdělení a potřeb svých zaměstnanců, kde bylo dle konkrétní otázky potvrzeno, že je viděn handicap.

Již při náboru na pracovní pozici je uchazeč hodnocen, a to na základě průvodního dopisu a životopisu, proto byl předložen návrh na dotazník pro uchazeče (viz Příloha č. 4), který by mohl nastínit představy, požadavky na pracovní prostředí, přístupy ke vzdělávání, sebevzdělávání a motivace. Při tomto dotazníku by si mohli personální manažerka a vedoucí pracovník udělat představu o uchazečích, kteří na základě hodnocení průvodního dopisu a životopisu byli vybráni pro osobní pohovor, to však může být subjektivní, jelikož může být přikrášlen, a proto byl dotazník s předem připravenými otázkami navržen, aby se stal pomocníkem při osobním pohovoru.

Dále byl vytvořen návrh aktualizace „onboarding“ dotazníku (viz Příloha č. 5). Dle vnitřních pokynů je zaměstnanec již po první měsíci zkušební doby hodnocen, a to z důvodu odstranění nedostatků během zkušební doby, a tím předejít možné výpovědi. Hodnocení je písemnou formou vedoucím pracovníkem a sám pracovník má možnost vyjádřit se k procesu adaptace, to však ve dvou otázkách, další dvě se týkají sebehodnocení, což však dostatečně nereflektuje, že daná organizace je možný dlouhodobý zaměstnavatel. Hodnocení zaměstnance v prvním měsíci zkušební doby dle organizace je přiloženo v Příloze č. 2.

Dále je v organizaci používáno hodnocení dle stupnice s možností vyjádření hodnotitele a hodnoceného v průběhu třetího měsíce zkušební doby. V tomto případě nebyl podán návrh na aktualizaci hodnocení vzhledem k efektivnosti, která byla potvrzena personální manažerkou. Hodnocení zaměstnance před uplynutím zkušební doby dle organizace je přiloženo v Příloze č. 3.

V poslední řadě byl navrhnout výstupní dotazník pro odcházející zaměstnance, který by mohl organizaci poskytnout zpětnou vazbu z oblasti pracovního prostředí s případnými návrhy, zda byla dostatečná podpora ze strany vedoucího pracovníka a zda jsou na pracovišti demotivující skutečnosti. Návrh výstupního dotazníku je přiložen v Příloze č. 6. Samozřejmě je také poskytnout zpětnou vazbu zaměstnanci, jakým způsobem se v zaměstnání osvědčil a případně poskytnout pracovní posudek pro dalšího zaměstnavatele.

Pracovní posudek je **písemné hodnocení zaměstnanců**, které píše zaměstnavatel a může obsahovat celou řadu informací pro budoucího zaměstnavatele. Zpravidla se jedná o hodnocení samotného **výkonu práce, kvalifikace**, schopností zaměstnance a dalších informací, které souvisejí s pracovním výkonem. V praxi se jedná o hodnocení **chování zaměstnance** v pracovním kolektivu nebo vztahů k ostatním kolegům, jak uvádí Kubešová (2018).

Kubešová (2018) ve svém článku představuje rozdíl mezi pracovním posudkem a interním hodnocením zaměstnanců. Pracovní posudek není to samé, co **interní hodnocení zaměstnanců**. Ta si zaměstnavatelé vytvářejí sami **pro své potřeby** a mohou mít nejrůznější podoby i významy. Může se jednat o podklady pro povýšení zaměstnanců, **vyplácení odměn** či bonusů. Na rozdíl od pracovního posudku není možné vymáhat změnu negativního interního hodnocení soudně. Jedinou možností je vymáhat u soudu finanční částku, o kterou zaměstnanec nevyplacením bonusů či odměn přišel. Teprve pak se soud začne zabývat tím, jak zaměstnanec svou práci vykonává a zda je hodnocení pravdivé nebo nespravedlivé.

V případě, že zaměstnanec dostane od zaměstnavatele **negativní interní hodnocení** nebo přímo vytykáací dopis, na jehož základě může dostat výpověď, nelze se bránit soudně. Je možné zkusit se se zaměstnavatelem dohodnout nebo požádat jej o přehodnocení. Záleží ovšem jen na zaměstnavateli, jak této žádosti vyhová. V případě neobdržení odměn se lze soudně domáhat **ušlého výdělků**. Pokud jde o výpověď z práce, je možné zažalovat zaměstnavatele za nesprávnou či **neplatnou výpověď** z pracovního poměru na základě **uvedení nepravdivých skutečností**.

Kvantitativní dotazník byl vytvořen pro všechny zaměstnance organizace. Dotazníkové šetření bylo zpracováno v tištěné formě na přání organizace, byla brána v potaz věková struktura zaměstnanců a také horší přístupnost k internetu. Dotazník byl rozdán pro 238 zaměstnanců, návratnost byla 80%. V dotazníkovém šetření bylo použito 10 otázek na téma hodnocení, jako třeba důležitost hodnocení, povědomí o hodnotícím systému, zda je využívána zpětná vazba aj. Otázky byly položeny konkrétně, aby se respondenti mohli ztotožnit s názorem a autorka mohla komparovat s kvalitativní metodou.

Cíle organizace v oblasti řízení lidských zdrojů jsou zaměřeny primárně na zajištění efektivity, produktivity a atraktivity jako zaměstnavatele, proto zpětná vazba jako nástroj hodnocení, která není v organizaci tak využívána by byla velice užitečná pro vedení organizace a personální manažerku, na tomto základě je možné vypracovat nové cíle a strategie. V rámci doporučení byly navrženy dotazníky zaměřené na zpětnou vazbu, jak ze strany stávajících zaměstnanců, tak z odcházejících zaměstnanců, v neposlední řadě je důležité zmínit návrh vstupního dotazníku pro uchazeče o zaměstnání, nejen pro klíčové a manažerské pozice. Tento dotazník by mohl lépe hodnotit uchazeče o zaměstnání. Dále dle odkazu na dotazníkové šetření by bylo vhodné častější neformální hodnocení zaměstnanců v rámci pracovní činnosti, pro pracovníky organizace je hodnocení důležité, v tomto případě by bylo vhodné zaměřit se na vzdělávání vedoucích pracovníků.

Jak bylo uvedeno v rozhovoru s personální manažerkou, bylo by dobré najít soulad mezi cíli organizace a jejími jako HR manažerky se zaměřením na individuální rozvoj a spokojenost zaměstnanců, a proto by bylo zaměřením na zpětnou vazbu a další vzdělávání dobrá cesta k nastavení spokojenosti. V této souvislosti by bylo vhodné ke zvážení také použití víceúrovňového hodnocení, kdy pracovník je hodnocen z více pohledů – kromě hodnocení nadřízeného se používá sebehodnocení, hodnocení spolupracovníky na stejné úrovni řízení, hodnocení podřízenými a nezřídka i hodnocení obchodními partnery (v případě organizace klienty). Toto hodnocení používá několika kritérií, jimiž jsou například odborná úroveň, organizace práce, týmová spolupráce, motivování, zvládání krizových situací atd., která jsou rozpracována do stupnic, například 1-7, jak uvádí Bělohlávek (2017, s. 74).

Výsledky dotazníkového šetření, návrhy nových dotazníků byly předloženy personální manažerce ke zvážení.

3 Analytická část práce

Analytická část práce se věnuje představení Sociálních služeb XY a zároveň bude popsán interní systém hodnocení zaměstnanců na základě polostrukturovaného rozhovoru s personální manažerkou. Dále bude vyhodnoceno dotazníkové šetření pro zaměstnance organizace, výzkum je zvolen kvantitativní. Závěrem bude na základě výsledků navrženo doporučení pro Sociální služby XY ohledně hodnocení zaměstnanců.

3.1 Představení společnosti

Sociální služby XY, příspěvková organizace, vznikly v roce 1993 a jejím zřizovatelem je statutární město XY.

Podle Zřizovací listiny (Příloha č. 2) je organizace zřízena za účelem poskytování sociálních, zdravotních a výchovných služeb v souladu s obecně závaznými právními předpisy. Sociální služby XY poskytuje služby v rámci své hlavní činnosti:

- poskytování stravovacích a ubytovacích služeb, sociálních služeb a zdravotnické péče,
- poskytování ambulantních služeb pro zdravotně postižené občany,
- provozování pečovatelské služby v objektech organizace i v terénu,
- poskytování odborného sociálního poradenství,
- poskytování ubytovacích služeb pro osoby bez přístřeší,
- zajišťování péče o dítě do tří let věku v denním režimu,
- poskytování rehabilitační a výchovné péče pro handicapované děti,
- zapůjčování kompenzačních, rehabilitačních a zdravotních pomůcek,
- zajišťování sociálně aktivizačních činností uživatelům pobytových, terénních i ambulantních služeb,
- zajišťování klubové činnosti pro seniory a zdravotně postižené,
- zajišťování dopravy seniorů a zdravotně postižených osob,
- poskytování přenocování osobám bez přístřeší,
- vydávání neperiodických publikací.

Současně zřizovatel odsouhlasil i předměty doplňkové činnosti, jež vedou efektivnějšímu využívání zdrojů:

- pronájem nebytových prostor,
- vzdělávací aktivity,
- zajišťování hostinské činnosti.

V současné době organizace zabezpečuje a registruje sedm sociálních služeb, a to domov pro seniory, domov pro osoby se zdravotním postižením, denní stacionář pro osoby se zdravotním postižením, denní stacionář pro osoby s poruchou autistického spektra, pečovatelskou službu, azylový dům a sociální poradenství.

Nad rámec zákona o sociálních službách organizace provozuje dětské skupiny, dopravu zdravotně znevýhodněných klientů a dětí, Klub seniorů, poskytování stravovacích služeb, vlastní dopravu a údržbu objektů a kvalifikační vzdělávací kurz Pracovník v sociálních službách.

Organizace jako poskytovatel sociálních služeb je povinna dodržovat zákonem stanovené povinnosti, tedy zajistit dostupnost odpovídajících informací, zpracovávat vnitřní pravidla, dodržovat podmínky pro poskytování služby, plánovat její průběh, vést evidenci žadatelů, dodržovat standardy kvality sociálních služeb, uzavírat smlouvy o poskytování sociální služby a další. Jednou z podmínek pro registraci služeb je dodržování standardů kvality sociálních služeb, jejichž součástí je i personální oblast.

Podrobná struktura členění organizace je uvedena v příloze 9 Organizační struktura Sociálních služeb XY.

3.2 Stávající pravidla hodnocení zaměstnanců Sociálních služeb XY

Vnitřní pokyn organizace pro hodnocení zaměstnanců je dostupný nejen vedoucím pracovníkům pro jejich standardní využívání, ale je k dispozici také řadovým zaměstnancům. Podstatou tohoto postupu je nejen transparentnost hodnocení, ale také možnost znát jeho oblasti a kritéria. Všichni zaměstnanci tak znají systém hodnocení, mohou se k němu vyjadřovat, případně dávat podněty ke změnám.

Primárním úkolem je hodnotit pracovní výkon za stanovené předcházející období a navrhnout zlepšení a cíle pro období příští. V jednotlivých segmentech se sleduje:

- výkon práce, plnění úkolů a požadavků pracovního místa,
- pracovní chování,
- silné a slabé stránky, potřeby pro zvyšování kvalifikace,
- podněty ke zlepšení pracovní činnosti na daném středisku,
- vztahy ke kolegům, uživatelům a dalším osobám, s nimiž přichází do styku.

Hodnocení se soustředí nejen na výsledky práce, ale také na pracovní a sociální chování, znalosti a dovednosti, příp. osobnostní charakteristiku. Na základě dosavadních zkušeností se člení podle doby pracovního působení v organizaci, a to na:

1. Vstupní hodnocení
 - a) hodnocení po prvním a třetím měsíci zkušební doby,
 - b) hodnocení před ukončením zkušební doby.
2. Pravidelné roční hodnocení zaměstnanců.

Vstupní hodnocení zaměstnanců

Dle vnitřního pokynu vstupní hodnocení zahrnuje proces adaptační, tedy bude nově přijatému zaměstnanci přidělen zkušený pracovník příslušné pozice, který jej uvede do kolektivu, seznámí s uživateli služby a průběžně mu předá veškeré aktuální konkrétní informace. Dále je vedoucím pracovníkem postupně seznámen se systémem organizace, jeho personálním členěním, včetně dokumentace organizace, střediska i pozice, kam je zaměstnanec zařazen. Po celou dobu adaptačního procesu je pracovník sledován, poučován a usměrňován, aby se předešlo nežádoucím projevům a činnostem, případně chybám. Po úspěšném ukončení adaptačního procesu zpracuje vedoucí pracovník se zaměstnancem jeho individuální plán vzdělávání, a to v intenzivní spolupráci s personální manažerkou. Jeho plnění je vedoucím střediska průběžně sledováno, případně upravováno s ohledem na aktuální stav a potřeby zaměstnance i zaměstnavatele.

- a) Hodnocení po prvním měsíci zkušební doby
Zaměstnanec bude poprvé ústně i písemně hodnocen vedoucím střediska, a to zejména z důvodu odstranění nedostatků během zkušební doby, a tím předejít možné výpovědi z obou stran.
- b) Hodnocení v průběhu třetího měsíce zkušební doby
Vedoucí střediska sestaví rozsáhlejší písemné hodnocení zaměstnance, v němž musí být detailně uvedeno:
 - jak zaměstnanec plní povinnosti vyplývající z jeho pracovní náplně,
 - jak se seznámil a umí používat veškeré interní předpisy organizace, případně včetně související legislativy,
 - jeho jednání s kolegy, s uživateli služby, s externími spolupracovníky,
 - další významné skutečnosti týkající se pracovních a mezilidských vztahů.

Hodnocení před ukončením zkušební doby vyplňuje vedoucí pracovního úseku, popřípadě vedoucí střediska, vždy ještě před uplynutím stanoveného období. Toto hodnocení má za cíl posoudit silné a slabé stránky zaměstnance, úroveň a kvalitu i kvantitu jeho pracovního

výkonu a pracovního chování. Posoudí se, do jaké míry splňuje pracovník nároky daného pracovního místa, základní znalosti zaměřené na všeobecné pracovní povinnosti, specifické znalosti zaměřené na danou pozici, ale také jeho etické, morální i osobní vlastnosti, s případným doporučením k ukončení pracovního poměru ve zkušební době.

Jak je uvedeno ve vnitřních pokynech organizace, může nejen vedoucí střediska (hodnotitel), ale i zaměstnanec (hodnocený) individuálně hodnocení doplnit a vyjádřit se k němu ústní či písemnou formou.

Pravidelné roční hodnocení všech zaměstnanců Sociálních služeb XY je prováděno v počítačovém programu IS Cygnus 2, je však uvedeno, že je hodnocení možné provádět dle aktuální potřeby častěji.

Hodnocení provádí vždy přímý nadřízený a slouží jako výchozí bod nejen pro individuální plán vzdělávání zaměstnanců, ale také ke stanovení jejich platu, včetně pohyblivé složky a případného dalšího mimořádného odměňování. Hodnocení je vyhotoveno ve dvou výtiscích, jeden je k dispozici zaměstnanci a druhý je uložen v jeho osobní složce na ředitelství. Dle pokynů organizace je uvedeno, že hodnocený může písemně připojit vyjádření, zda je hodnocení provedeno objektivně, v čem spatřuje rozdíly, přidat svůj komentář (zda jej pracovní funkce uspokojuje, představa profesního růstu apod.), či jinak vyhodnotit postoje zaměstnavatele (náměty, připomínky apod.). Zaměstnanec a vedoucí střediska hodnocení stvrdí svým podpisem a datem zápisu.

Zaměstnanec nemusí s hodnocením souhlasit, stačí jen podepsat, že s ním byl seznámen, ale také to lze odmítnout. Vše se pak individuálně posoudí v osobnostním režimu.

V případě negativního hodnocení zaměstnance v kterémkoliv období je dále postupováno dle zákona č. 206/2006 Sb., zákoník práce.

3.3 Výzkumná část

Polostrukturovaný rozhovor s personální manažerkou Sociálních služeb XY

Tato výzkumná část byla zaměřena na získání podrobnějších informací o metodách hodnocení zaměstnanců a na získání hlubšího pohledu do strategie personálního řízení.

Ačkoli jsou vnitřní pokyny týkající se hodnocení dostupné všem zaměstnancům jak v elektronické tak v písemné podobě, přesnější popis procesů a konkrétní postupy hodnocení byly zjištěny během rozhovoru. Jedním z hlavních cílů rozhovoru bylo také identifikovat příležitosti pro zlepšení stávajícího systému.

Podle vyjádření personální manažerky je v organizaci zaveden relativně efektivní systém hodnocení. Nicméně byla identifikována zásadní slabina v oblasti poskytování zpětné vazby. Manažerka uvedla, že zpětná vazba je v současnosti poskytována na pravidelných schůzkách na střediscích, kde se setkávají zaměstnanci ve skupinách. Tento přístup však neumožňuje získat detailní a objektivní informace o jednotlivých zaměstnancích, protože skupinová dynamika může ovlivnit ochotu jednotlivců vyjádřit své skutečné pocity nebo obavy.

S ohledem na velikost organizace a počet jejích zaměstnanců je pochopitelné, že individuální rozhovory s každým zaměstnancem by byly značně časově náročné a mohly by přesahovat kapacity personalistky. V tomto kontextu se jako vhodnější řešení nabízí zavedení pravidelných dotazníkových šetření, která by umožnila zaměstnancům anonymně vyjádřit své názory na aktuální situaci na pracovišti. Takové dotazníky mohou být tematické, mohly by být zaměřeny na určité okruhy, jako je např. kvalita komunikace a mentoring ze strany vedoucích, mezilidské vztahy mezi kolegy, celková atmosféra pracovního týmu.

Dále bylo zdůrazněno, že je důležité pravidelně vyhodnocovat, zda současná motivace prostřednictvím nabízených benefitů odpovídá potřebám zaměstnanců a zda je stále efektivní. Jak manažerka uvedla, některé benefity byly nedávno omezeny, což může mít dopad na morálku a motivaci zaměstnanců. Zapojení zaměstnanců do procesu navrhování benefitů by nejenže mohlo zvýšit jejich spokojenost a pocit spolurozhodování, ale také posílit celkovou motivaci tím, že zaměstnanci pocítí, že jejich názory jsou ceněny a brány v potaz.

Celkově lze tedy konstatovat, že existuje řada potenciálních oblastí pro zlepšení v oblasti hodnocení a motivace zaměstnanců, které mohou výrazně přispět ke zvýšení celkové efektivity a spokojenosti v organizaci. Realizace těchto návrhů by mohla přispět k vytvoření otevřenější a podporující pracovní kultury, která je klíčovým faktorem pro dlouhodobý úspěch v sektoru sociálních služeb.

Dotazníkové šetření

Výzkumné části se zúčastnilo 190 respondentů, tedy zaměstnanců organizace, kteří o toto vyjádření projevili zájem. Lze to vnímat z jejich strany jako určitou snahu o zefektivnění systému díky osobní angažovanosti.

Účelem dotazníku bylo zjištění, jaké mají zaměstnanci povědomí o systému hodnocení v organizaci, zda jsou neformálně hodnoceni a také jaký pro ně má hodnocení význam.

Jako základní forma zjišťování informací byl použit kvantitativní dotazník. Dotazníky byly zpracovány výhradně v tištěné podobě, s vyloučením elektronické stopy, a byly ve spolupráci s personální manažerkou předány na střediska vedoucím pracovníkům, kteří následně zajistili distribuci mezi zaměstnance. S ohledem na směnnost byla časová dotace pro odevzdání stanovena na 14 dnů, což bylo dodrženo, ovšem s podmínkou občasného připomenutí data odevzdání.

Otázky v dotazníku byly uzavřené, s možností výběru stanovených odpovědí. Celkem bylo předloženo 10 otázek, nebylo však povinností odpovídat na všechny. Dotazník bylo možné vyplňovat v pracovním i civilním prostředí, byla pouze požadovaná diskrétnost. Všem respondentům byla zaručena naprostá anonymita.

Od respondentů se očekával aktivní přístup, nicméně se nedala vyloučit vzájemná spolupráce, zvláště u pozic, kde není vyžadováno speciální vzdělání. Upřesňování odpovědí i chápání otázek to nevylučovalo je

Základní otázky byly zaměřeny na dobu zaměstnaneckého poměru v organizaci, na pracovní pozici, kterou zastávají, další se věnovaly tématu hodnocení. Otázky byly zvoleny konkrétně, uzavřené s možností volby.

3.4 Návrhy a doporučení pro Sociální služby XY

Výzkum v této práci byl zaměřen na systém hodnocení v konkrétní organizaci. Byly zvoleny dvě metody výzkumu, a to kvantitativní dotazníkové šetření a polostrukturovaný rozhovor s personální manažerkou. Z hlediska dotazníku mělo být zjištěno, jak se zaměstnanci dané organizace staví k hodnocení a jak jej vnímají. Dále mělo být zjištěno, jestli rozumí a ví, jaký systémem jsou hodnoceni a zda jim je poskytována zpětná vazba. V rozhovoru s personální manažerkou mělo být více do hloubky zjištěno, jakým způsobem jsou řešeny konkrétní situace, jaký je cíl organizace v oblasti řízení lidských zdrojů a zda sama manažerka vidí mezery v hodnocení.

Vzhledem k výsledkům dotazníkového průzkumu a rozboru strukturovaného rozhovoru byla doporučena následná opatření:

1/ Personální manažerka by se měla více zaměřit na zpětnovazební hodnocení, kdy jako moderní nástroj by mohla organizace využívat víceúrovňového systému hodnocení, tzv. 360°. Jak uvádějí Armstrong, Taylor (2015, s. 407), tato vícezdrojová zpětná vazba znamená hodnocení pracovního výkonu určitého jedince a poskytování zpětné vazby tomuto jedinci ze strany řady lidí, mezi kterými mohou být nadřízený, podřízený, kolegové a zákazníci. Jak doplňuje Bělohávek (2017, s. 74) hodnocený pracovník získává zpětnou vazbu o názoru ostatních na svou práci a příležitost k zamyšlení nad sebou samým. Aby tato hodnocení nebyla zneužitelná, bývají často anonymní a celou akci zabezpečují specializovaní pracovníci personálního oddělení nebo externí organizace.

Otevřenost a spravedlivé objektivní hodnocení všemi směry by značilo posun k žádoucím trendům a ukazatelům atraktivity zaměstnavatele Sociálních služeb XY, a proto zde byl uveden návrh na využití moderních nástrojů hodnocení.

2/ Personální manažerce byly předloženy konkrétní návrhy na vstupní hodnocení zaměstnance, aktualizovaný návrh adaptačního dotazníku a návrh na výstupní dotazník pro odcházející zaměstnance, uvedeno v přílohách 6, 7 a 8.

Jak uvádí Šikýř (2016, s. 105), hodnocení životopisu uchazečů o zaměstnání představuje základní a univerzální metodu výběru zaměstnanců, použitelnou jak pro předběžný výběr vhodných uchazečů o zaměstnání, tak i pro výběr nejvhodnějšího uchazeče o zaměstnání. Autor dále uvádí, že hodnocení životopisu umožňuje posoudit, zda potencionální uchazeči o zaměstnání splňují nezbytné požadavky na zaměstnance, a rozhodnout, zda jsou vhodnými uchazeči o zaměstnání, kteří by měli být pozváni k dalším výběrovým procedurám, zejména k výběrovému pohovoru. V této souvislosti je hodnocení životopisu přípravou na výběrový pohovor, který slouží především k ověření a doplnění rozhodných údajů o způsobilosti uchazečů o zaměstnání, jež není možné zjistit hodnocením životopisu.

Výstupní dotazník byl navržen pro součást výstupního pohovoru a poskytnutí zpětné vazby pro zaměstnavatele. Na stránkách APLIKACE PRÁCE (2022) uvádějí, že výstupní pohovor je obecně posledním krokem offboardingu. Pro firmu se jedná o příležitost získat cennou zpětnou vazbu od odcházejícího zaměstnance. Slouží k tomu, aby firma získala návrhy na zlepšení a také skutečné důvody odchodu.

Dle Lisé (2019, s. 62) patří mezi nejpoužívanější metody diagnostiky rozhovor a mezi nejobektivnější psychometrické testy a dotazníky. Podle Evangelu a Neubauera (2014, s. 24) není důvod zájmu, jak se jedinec liší od normy platné pro běžnou populaci, ale jak jsou jeho schopnosti a předpoklady vhodné pro určitý typ práce v konkrétním prostředí. Dle autorů se personální diagnostika zaměřuje na hledání toho „dobrého“, nikoliv na odhalování chyb a nedostatků. Personální diagnostika je tedy pozitivně laděná a předpovídá chování osoby na obsazované pozici.

V této souvislosti jsou tedy navrhované dotazníky s cílenými otázkami pro zpětnou vazbu a hodnocení osobnosti jak uchazeče, tak již zaměstnance. Personální diagnostika je tedy další možnost pro personální manažerku, jak uplatňovat moderní trendy, omezit případnou fluktuaci a posílit pozici na pracovním trhu. Je také možné pracovat na základě prověřených teorií a postupů.

Dle Mužíka a Krpálka (2017, s. 54) lze definovat personální diagnostiku jako posouzení možností a potenciálu jedince. Výsledky zkoumání je možno následně porovnávat s analýzou pracovních pozic a s nároky na pracovní výkon. Toto srovnání může tvořit základ rozhodování o profesní kariéře zaměstnanců.

Palíšková et al. (2021, s. 55) uvádějí McGerorovu Teorii XY, která je založena na rozdílném přístupu k vedení lidí, a to podle jejich přístupu k práci a individuálních předpokladů. McGregor ve své teorii vychází z Maslowovy pyramidy.

Teorie X představuje direktivní styl řízení, bez delegování pravomocí na nižší úrovně. Tento styl vedení se dá nazvat „vedení na krátkém vodítku“. Jedná se o mechanický přístup k práci, jenž se uplatňuje u zaměstnanců, kteří nemají dostatečnou motivaci k práci a přistupují k ní pasivně, bez vlastního nasazení. Takové pracovníky je nutno pravidelně detailně úkolovat a kontrolovat. Odpovědnost za splnění úkolů je na vedoucích zaměstnancích.

Teorie Y představuje styl demokratický a participativní. Lze ho nazvat „vedením na dlouhém vodítku“. Jedná se o motivační přístup k práci. Úkoly jsou delegovány na jednotlivé zaměstnance, je jim dán prostor pro samostatné řešení problémů. Tito zaměstnanci musí být již plně kompetentní a motivovaní.

3/ Na základě analytické části a komparace získaných informací (Příloha 3) se objevila shoda personální manažerky a zaměstnanců organizace v oblasti zpětné vazby, kde by bylo vhodné častěji neformálně hodnotit zaměstnance. V tomto případě by byly také přínosné vzdělávací semináře pro vedoucí pozice s tematikou zaměřenou na komunikaci se zaměstnanci a jednání s podřízenými pracovníky. Vedoucí pracovníci mají k zaměstnancům blíže, než personální manažerka, a proto by bylo vhodné posilovat jednání a přístupy také z jejich pozic.

Jak uvádí ve své knize Urban (2018, s. 101) zaměstnanci své hodnocení nejen vyžadují, ale také potřebují. Vyžadují je proto, že jim dodává jistotu a sebedůvěru. Dle autora, pracovníky, které nadřizený hodnotí jen občas nebo vůbec ne, příliš velkou jistotu nepocítují.

Jak uvádí Černá (2017) ve svém článku, Achillovou patou hodnoticího systému bývá fakt, že koncentruje značnou moc do rukou jedince. Namísto spravedlivého posouzení se tak hodnocení může stát i nástrojem pomsty nebo jiného vyřizování osobních účtů, které vůbec nemusí přímo souviset s pracovními výkony.

Přitom důležitější než roční hodnocení je pravidelná komunikace. Když spolu lidé o výsledcích a spolupráci mluví jen jednou ročně, může snadno vzniknout problém. Pokud je šéf se svými lidmi naopak v každodenním kontaktu a hodnotí je průběžně, pak je roční hodnocení většinou očekávatelným shrnutím celoroční práce a prostorem k diskusi nad cíli a dalším rozvojem.

4/ Neshoda mezi zaměstnanci a manažerkou byla v systému hodnocení, dle manažerky se jeví jako efektivní, přesto však skoro polovina dotazovaných se vyjádřila negativně k bodovacímu systému, přičemž jsou známkováni jako ve škole. Dle přílohy 5, kde se hodnotí například inovace, v tomto případě by však měla být zohledněna pracovní pozice, např. pracovníce úklidu nemůže inovovat v rámci své pracovní činnosti, protože pracuje s nebezpečnými látkami, tudíž pracuje podle BOZP.

Z tohoto důvodu byla navržena aktualizace dotazníku, který je uveden v příloze 7 a není tak univerzální, tedy více zaměřený na individualitu každého pracovníka.

Na základě neshody a prověření celého systému, případně navrhnutí nového by bylo přínosem provést personální audit, ten jak Uvádí Mikuláščík (2015, s. 264) je posouzením vhodnosti a účinnosti uplatňovaných postupů ve firmě, s cílem najít a optimalizovat odlišné míry účinnosti uplatňovaných postupů, nástrojů, s tím, abychom zlepšili jejich účinek, nebo případně použít jiné, účinnější. Jednoduchý audit může udělat sám personalista, ale i takové je lepší zadat externímu odborníkovi. Podle Kmoška (2023) mohou i firmy, které rostou a mají spokojené zaměstnance s dobře fungujícími procesy, provést personální audit. Tato analýza

může posloužit jako opora pro strategická rozhodnutí a rozvoj firmy, a to i v období prosperity, připravujíc se tak na případnou krizi.

Jako další možností by mohlo být prováděno organizací dotazování pomocí dotazníků spokojenosti a průzkumů mezi zaměstnanci, jako jsou například pulzní průzkumy. Dle HR UNIVERSITY (2024), pulzní průzkumy jsou rychlé průzkumy, které obsahují tři až pět otázek. Vyplnění těchto průzkumů nezabere více než minutu, takže je v pořádku, pokud jsou prováděny každý týden. Společnost může například pomocí pulzního průzkumu posoudit spokojenost zaměstnanců s týdenní prací.

Díky pravidelné zpětné vazbě se manažeři týmů stávají mnohem citlivějšími na to, co se děje uvnitř společnosti v reálném čase.

Employee Net Promoter Score (NPS) se synchronizuje s pulzními průzkumy. ENPS je nástroj pro měření spokojenosti zaměstnanců s firmou. Cílem je položit jednu nebo dvě jednoduché otázky, kde zaměstnanci používají stupnici od 0 do 10. Celkové skóre všech odpovědí zaměstnanců je jejich celkové eNPS.

Požádáním zaměstnanců, aby vyjádřili svou spokojenost s firmou od 0 do 10. Zaměstnanci, kteří odpovídají 9 až 10, jsou vaši propagátoři, 7 až 8 pasivních a cokoli níže je kritika.

Cílem zde není určit a potrestat kritiky. Ale zjistit interní komunikaci a co můžete udělat pro to, abyste z kritiků a pasivů udělali propagátory.

Pro každý subjekt, který pracuje s lidským potenciálem, je zásadní sledovat aktuální trendy v oblasti řízení lidských zdrojů. Zároveň je velice důležité naslouchat konkrétním, byť někdy nepochopitelným potřebám svých zaměstnanců, pokud chce organizace působit jako atraktivní a moderní zaměstnavatel. Výše uvedené návrhy by mohly zefektivnit způsob personálního řízení. Jak již bylo uvedeno personální manažerkou, způsob hodnocení v organizaci je efektivní, přesto však je vždy prostor pro zlepšení. Přes velikost organizace není možná až taková individualita jako v podniku, kde je 20 zaměstnanců, ale způsob dotazování a zájmu patří mezi základní formy péče o zaměstnance. Udržování spokojenosti a snižování fluktuace zaměstnanců musí patřit mezi základní činnosti personálního oddělení, proto byl podán návrh pro zlepšení v této formě na základně výzkumné části této práce.

4 Závěr

Tato bakalářská práce byla zaměřena na posouzení systému celkového hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci, a to zda je dostatečně efektivní a odpovídající současným trendům požadovaným pro moderní společnost. V práci byly navrženy konkrétní znění dotazníků a doporučení pro personální manažerku s cílem zefektivnit systém hodnocení. Těmito konkrétními opatřeními by mohla organizace v budoucnu snížit fluktuaci, zpříjemnit pracovní prostředí, interpersonální komunikaci a zvýšit podíl zaměstnanců na personální práci.

V práci byly použity dvě metody výzkumu, které měly zodpovědět na nejdůležitější otázky zkoumané oblasti. V polostrukturovaném rozhovoru s personální manažerkou organizace byly zodpovězeny otázky na procesy a cíle organizace, na metodu hodnocení, jak je řešen nesouhlas zaměstnance nebo co vyplývá z výsledků hodnocení. Otázka byla posoudit systém hodnocení v organizaci, který dle manažerky funguje a je efektivní s tím, že je stále prostor ke zlepšení, také dle dotazníkového šetření více jak polovina respondentů je spokojena se systémem hodnocení, přesto však drtivá většina měla problém s hodnocením dle stupnice. Důležitou otázkou také byla okamžitá zpětná vazba, tedy způsob neformálního hodnocení, kterou zaměstnanci postrádají. Komparací výzkumných metod bylo zjištěno, v čem se zaměstnanci a personální manažerka shodují a naopak. Shoda byla v absenci častější zpětné vazby pro zaměstnance, neshoda naopak byla v bodovacím systému hodnocení, což si však odporuje s odpovědí na spokojenost se systémem hodnocení.

Na základě skutečností z praktické části a rešerší odborné literatury byly navrženy dotazníky pro zaměstnance organizace, návrh byl podán také pro uchazeče, kdy je již při pohovoru možné zhodnotit jeho potenciál.

Další typ dotazníku byla aktualizace již stávajícího, který je možné použít jak při hodnocení po prvním měsíci zkušební doby, tak před ukončením zkušební lhůty, ten byl navržen s konkrétními otázkami na adaptaci, komunikaci, pracovní prostředí aj. Poslední dotazník byl navržen jako výstupní, bohužel jsou lidé, kteří nastoupí do zaměstnání jen na pár dní a vzhledem ke zkušební době, mohou okamžitě skončit. V této souvislosti byly vytvořeny otázky na komunikaci s vedoucím pracovníkem, zda bylo pracovní prostředí demotivující nebo zda byla možnost odchodu zabránit, to může být vyplňováno vedoucím pracovníkem nebo personální manažerkou v rámci výstupního pohovoru, při kterém by byly zjištěny příčiny odchodu zaměstnance.

Jako doporučení byly představeny také vzdělávací semináře pro vedoucí pracovníky ohledně komunikace a jednání s podřízenými pracovníky, důležitý je však také mentoring personální manažerky. Organizaci by mohl také pomoci personální audit, který byl mohl ukázat relevantní výsledky procesu řízení lidských zdrojů, který je v Sociálních službách XY nastaven.

Hodnocení jako takové je náročná disciplína, proto je nutné vzdělávání v oblasti komunikace se zaměstnanci. Personalista i vedoucí pracovník by měli být trochu psychologem, trochu vyjednavatelem, dobrým manažerem, který umí své lidi pochválit i podpořit, důležité je však také objektivní kritika s notnou dávkou taktu.

Výsledkem této práce jsou ukazatele silných a slabých stránek v systému hodnocení dané organizace. Pro svou velikost a rozčlenění středisek je pochopitelné, že je vytvoření kvalitního a efektivního systému náročnější, tedy se můžou cíle a realita rozcházet. Pokud chce být organizace žádoucí zaměstnavatel, je třeba investovat do vytvoření úspěšného procesu řízení lidských zdrojů.

Dle výše uvedených dílčích závěrů byl cíl práce splněn, lze ji použít pro další personální rozvoj sledovaného subjektu i dalších obdobných organizací.

Literatura

Primární zdroje

ARMSTRONG, M. *Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Performance Leadership*. New York: Kogan Page, 2022. 281 p. ISBN 9781398603035.

ARMSTRONG, M. a TAYLOR, S.. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BRŠŤÁKOVÁ, J. et al. *Abeceda personalisty 2022*. Olomouc: ANAG, 2022. 560 s. ISBN 978-80-7554-357-8.

PALÍŠKOVÁ, M., LEGNEROVÁ, K., STRÍTESKÝ, M.. *Personální řízení: úvod do moderní personalistiky*. Praha: C.H. Beck, 2021. 264 s. ISBN 978-80-7400-702-6.

Monografie

BARTÁK, J. *Řízení lidí v organizacích*. Praha: Grada, 2023. ISBN 978-80-271-3823-4.

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky: výběrové, hodnotící, obtížné a rozvojové pohovory*. Praha: Grada, 2017. 192 s. ISBN 978-80-271-0433-8.

BOHOŇKOVÁ, I. *Manažer koučem: koučovací přístup při vedení lidí*. Praha: Portál, 2022. 232 s. ISBN 978-80-262-1873-9.

EVANGELU, J. E. a NEUBAUER, J. *Testy pro personální práci: jak je správně vytvářet a používat. Manažer*. Praha: Grada, 2014. 144 s. ISBN 978-80-247-5056-9.

FRISCHMANN, P. a ŽUFAN, J. *Personalistika ve službách*. Praha: Wolters Kluwer, 2017. 217 s. ISBN 978-80-7552-714-1.

GRUBER, J; KYRIANOVÁ, H. a FONVILLE, A. *Kvalitativní diagnostika v oblasti lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2016. 200 s. ISBN 978-80-247-5263-1.

HAJEROVÁ MÜLLEROVÁ, L., DEPOO L., STRÍTESKÝ M. *Řízení lidských zdrojů v kontextu organizačního chování*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2024. 328 s. ISBN 978-80-7676-996-0.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál, 2016. 437 s. ISBN 978-80-262-0982-9.

HRICOVÁ, Alena; ONDRÁŠEK, Stanislav a URBAN, David. *Metodologie v sociální práci*. Praha: Grada, 2023. 208 s. ISBN 978-80-271-3636-0.

CHRÁSKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. Grada, 2016. 240 s. ISBN 978-80-247-5326-3.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2015. 400 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

LISÁ, E. *Psychodiagnostika v řízení lidských zdrojů*. Praha: Portál, 2019. 160 s. ISBN 978-80-262-1472-4.

MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. Praha: Grada, 2015. 344 s. ISBN 978-80-247-4221-2.

MUŽÍK, J. a KRPÁLEK, P. *Lidské zdroje a personální management*. Praha: Academia, 2017. 192 s. ISBN 978-80-200-2773-3.

PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. Praha: Grada, 2018. 208 s. ISBN 978-80-271-0629-5.

ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. *Manažer*. Praha: Grada, 2016. 208 s. ISBN 978-80-247-5870-1.

URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. Manažer*. Praha: Grada, 2017. 160 s. ISBN 978-80-271-0227-3.

URBAN, J. *Psychologie řízení a vedení*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2017. 132 s. ISBN 978-80-87974-15-5.

URBAN, J. *40 manažerských mýtů, které škodí vašemu byznysu a jak se jim vyhnout*. Praha: Grada, 2018. 192 s. ISBN 978-80-271-0571-7.

URBANCOVÁ, H., VRABCOVÁ, P. *Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR*. Praha: Grada Publishing, 2023. 296 s. ISBN 978-80-271-3675-9.

ZHUO, Julie. *První kroky v manažerské pozici: cesta k úspěšnému a respektovanému šéfovi*. Praha: Grada, 2020. 232 s. ISBN 978-80-271-2893-8.

Internetové zdroje

APLIKACE PRÁCE. Konstruktivní zpětná vazba a jak na ni + příklady. [online] 2022 [cit.09-06-2022]. Dostupné z <http://aplikaceprace.cz/magazin/konstruktivni-zpetna-vazba-a-jak-na-ni-priklady>.

APLIKACE PRÁCE. Offboarding a jak na hladký odchod z práce. [online] 2022 [cit.12-05-2022]. Dostupné z <http://aplikaceprace.cz/magazin/offboarding-a-jak-na-hladky-odchod-z-prace>.

ČERNÁ, T., Špatně vedené hodnocení může demotivovat i ty nejlepší lidi. [online] 2017 [cit.06-06-2017] Dostupné z <https://forbes.cz/spatne-vedene-hodnoceni-muze-demotivovat-i-ty-nejlepsi-lidi/>.

FABIÁNOVÁ, M., Jak vytěžit osobnostní testy při pohovoru na maximum? [online] 2024 [cit.15-01-2024]. Dostupné z <http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rizeni-id-2698710/jak-vytezit-osobnostni-testy-pri-pohovoru-na-maximum-id-4331780->

FARKAČOVÁ, L., Trendy ve výběru zaměstnanců: nové možnosti v oblasti psychodiagnostiky a jejich aplikace [online] 2024 [cit.17-06-2024]. Dostupné z <http://www.praceamzda.cz/clanky/18587/trendy-ve-vyberu-zamestancu-nove-moznosti-v-oblasti-psychodiagnostiky-a-jejich-aplikace/>.

FECHTER, J., Jaké jsou typy metod hodnocení práce? [online] 2024. Dostupné z <http://hruniversity/shrm/performance-management/job-evaluation-methods/>

HR UNIVERSITY. Co je behaviorálně ukotvená hodnotící škála (BARS)? [online] 2024. Dostupné z <http://hr.university/shrm/performance-management/behaviorally-anchored-rating-scale/>.

HR UNIVERSITY. Co je zpětná vazba od zaměstnanců? [online] 2024. Dostupné z <http://hr.university/shrm/employee-feedback/>.

JEMELKA, J., Znáte MBO? 3 tipy, k čemu „management by objectives” využít v praxi. [online] 2018 [cit.07-12-2018]. Dostupné z <https://www.managementnews.cz/manazer/rizeni-firmy-id-147972/znate-mbo-3-tipy-k-cemu-management-by-objectives-vyuzit-v-pr-id-3596126>.

KALENDA, V., Výkonnost, kompetence a potenciál – klíčové parametry pro diagnostiku nejlepšího kandidáta [online] 2023 [cit.12-01-2022]. Dostupné z <http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rizeni-id-2698710/vykonnost-kompetence-a-potencial-klicove-parametry-pro-diagn-id-4156730>.

KMOŠEK, P., Co je personální audit a jaké jsou jeho cíle? [online] 2023 [cit.04-08-2023]. Dostupné z <http://www.kmosek.com/co-je-personalni-audit-a-jake-jsou-jeho-cile/>.

KUBEŠOVÁ, A., Negativní hodnocení od zaměstnavatele: Jak se bránit? [online] 2018 [cit.30-06-2018]. Dostupné z <https://www.vimvic.cz/clanek/negativni-hodnoceni-od-zamestnavatele-jak-se-branit>.

MALINOVÁ, M., Psychodiagnostika uchazečů o zaměstnání a právo na ochranu soukromí. [online]2023 [02-06-2023] Dostupné z <https://www.epravo.cz/top/clanky/psychodiagnostika-uchazecu-o-zamestnani-a-pravo-na-ochranu-soukromi-116503.html>

NĚMEČEK, R., Hodnotící rozhovory nejsou zbytečné, jen se musí správně uchopit. zábava [online] 2017 [cit.07-11-2017]. Dostupné z <http://www.managementnews.cz/manazer/vedeni-lidi-id-147960/hodnotici-pohovory-nejsou-zbytecne-jen-se-musi-spravne-ucho-id-3207232>.

PAVLÍKOVÁ, P., Aby hodnotící rozhovor nebyl strašák – začněte motivací. [online] 2020 [cit.16-09-2020]. Dostupné z <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rizeni-id-2698710/aby-hodnotici-rozhovor-nebyl-strasak-zacnete-s-motivaci-id-3956413>.

SUCHÁ, M. Proč a jak zařadit personální audity do firmy. [online] 2023 [cit.31-07-2023]. Dostupné z <http://www.jenprace.cz/magazin/proc-a-jak-zaradit-personalni-audity-do-firmy>.

SUCHÁ, M., Řízení výkonnosti firmy a hodnocení zaměstnanců. [online] 2024 [cit.09-04-2024]. Dostupné z <http://www.jenprace.cz/magazin/rizeni-vykonnosti-firmy-a-hodnoceni-zamestnancu/>.

TEJNOROVÁ, J., Procesní a personální audit může být i zábava [online] 2017 [cit.20-01-2017]. Dostupné z <http://www.praceamzda.cz/clanky/3815/procesni-a-personalni-audit-muze-byt-i-zabava/>.

Přílohy

Příloha 1 Polostrukturovaný rozhovor s personální manažerkou

Autorka: Do jaké míry se cíle organizace v oblasti řízení lidských zdrojů odlišují od Vašich cílů jako HR manažerky?

Personální manažerka: Cíle organizace v oblasti řízení lidských zdrojů jsou primárně zaměřeny na zajištění efektivity, produktivity a atraktivity jako zaměstnavatele. Já jako personální manažerka usiluji o dosažení těchto cílů a zároveň se zaměřuji na individuální rozvoj a spokojenost zaměstnanců. Ačkoliv mohou existovat určité rozdíly mezi organizačními cíli a mými vlastními prioritami, mým úkolem je najít soulad.

Autorka: Jsou v organizaci cíle hodnocení zaměstnanců jasně definované, porovnatelné, dosažitelné a zároveň měřitelné? Jakým způsobem jsou tyto aspekty zajištěny?

Personální manažerka: Ano, cíle hodnocení zaměstnanců jsou zajištěny prostřednictvím pečlivě strukturovaných hodnotících procesů. Hodnocení probíhá ve spolupráci s vedoucími pracovníky a zaměstnanci. Dovolím si tedy tvrdit, že cíle organizace jsou jasně definované, porovnatelné, měřitelné i dosažitelné.

Autorka: Jaké dopady má výsledné hodnocení zaměstnanců na jejich další profesní rozvoj a pracovní pozici? Probíhá na základě hodnocení rozmísťování zaměstnanců?

Personální manažerka: Výsledné hodnocení má přímý vliv na jejich profesní rozvoj, včetně rozhodování o povýšení, přidělování nových úkolů a identifikace oblasti pro další vzdělávání. Zařazování zaměstnanců se provádí na základě výsledků hodnocení, aby byli směřováni na pozice, kde mohou maximálně využít své schopnosti a dovednosti.

Autorka: Dodatečná otázka. Můžete mi uvést příklad, kdy zaměstnanec na základě hodnocení byl převeden na jinou pozici?

Personální manažerka: Například, když pracovnice, původně přijatá na pozici uklízečky byla po určitém čase a doplnění kvalifikace přemístěna na pozici pracovníka v sociálních službách. Toto rozhodnutí bylo učiněno na základě vyhodnocení jejích schopností a předpokladů pro tuto činnost. Naopak pracovnice prádelny byla přesunuta na úklid, protože při hodnocení bylo zjištěno zhoršení pracovního výkonu a závažné nedostatky v kvalitě odvedené práce. Každý přesun, přemístění či povýšení je se zaměstnancem vždy předem projednáno a odsouhlaseno.

Autorka: Disponujete v organizaci jasně stanovenými kritérii hodnocení? Jak tato kritéria ovlivňují výsledky a výkonnost zaměstnanců?

Personální manažerka: Ano, kritéria hodnocení máme jasně definována a jsou komunikována se všemi zaměstnanci a jsou jim vždy k dispozici. Napomáhají zaměstnancům soustředit se na klíčové oblasti jejich výkonu, což následně vede k celkovému zvýšení jejich efektivity a úspěšnosti.

Autorka: Je možné na základě pravidelného hodnocení sledovat změny v chování nebo pracovním výkonu zaměstnanců?

Personální manažerka: Změny v chování jsou samozřejmě sledovány v souvislosti s hodnocením výkonnosti zaměstnanců. Změny mohou zahrnovat zlepšení pracovních návyků, efektivnější týmovou spolupráci. Zároveň však můžeme sledovat případný pokles pracovního výkonu.

Autorka: Dodatečná otázka. Jaké konkrétní změny byly zaznamenány?

Personální manažerka: Například navrhnout zaměstnance v souvislosti s hodnocením na ocenění Pečovatelka roku, ocenění v rámci výročí organizace nebo poděkování v místním periodiku Novinky, toto většinou lidi namotivuje.

Autorka: Je poskytování zpětné vazby ve vaší organizaci převážně reakcí na mimořádné situace, nebo je součástí systematického přístupu k řízení výkonu?

Personální manažerka: U nás je zpětná vazba poskytována nejen při mimořádných situacích. Na všech střediscích probíhají pravidelné schůzky se zaměstnanci, kde se identifikuje nejen příčina mimořádné události, ale diskutuje se také standardní výkon i možnosti dalšího rozvoje.

Autorka: Dodatečná otázka. Tedy se v případě mimořádné situace neřeší ihned, ale až na pravidelných schůzkách?

Personální manažerka: Rozhodně ne, výjimečné situace jsou řešeny okamžitě. Jedná se o případy porušení pracovní kázně, kdy na základě hodnocení vedoucího pracovníka střediska je zaměstnanci odejmuto osobní hodnocení ve finanční rovině. Po uplynutí stanovené doby je u zaměstnance opět přehodnocen pracovní výkon a předchozí porušení, na základě čehož lze přiznat zpět osobní ohodnocení v původní či nové výši.

Autorka: Porovnáváte skutečně dosažené výsledky zaměstnanců s očekávanými výstupy? Jaké postupy používáte při této analýze?

Personální manažerka: Ano, dosažené výsledky jsou porovnávány s předem stanovenými očekávanými výstupy. Při analýze se využívá jak kvantitativní, tak kvalitativní přístup, což umožňuje komplexní hodnocení výkonu. Osvědčenou metodou jsou dotazníková šetření, která ale naši zaměstnanci nemají v oblibě, dále jsou individuální rozhovory a pak máme skupinovou metodu, to jsou pravidelné provozní porady na jednotlivých střediscích.

Autorka: Dodatečná otázka. Kdo provádí individuální pohovory a jak často se provádějí?

Personální manažerka: Pohovory jsou prováděny vedoucím pracovníkem daného střediska při pravidelném hodnocení.

Autorka: Máte konkrétní návrhy na zlepšení sociálního klimatu a pracovního prostředí ve vaší organizaci?

Personální manažerka: Návrhy získávám prostřednictvím vedoucích a ostatních zaměstnanců, ty mohou zahrnovat pravidelná týmová setkání, úprava zázemí pro zaměstnance nebo také konkrétní vzdělávací semináře. Já samozřejmě tyto návrhy zhodnocuji a snažím se objektivně posoudit, zda jsou smysluplné a mohou zlepšit pracovní klima.

Autorka: Jak byste zhodnotila současný systém hodnocení ve vaší organizaci z Vaší odborné perspektivy?

Personální manažerka: Současný systém je obecně efektivní, ale stále existuje prostor pro vylepšení. Z mého pohledu a pracovních možností se zaměřuji na posílení individuálního přístupu k zaměstnancům, skupinové supervize a na využívání moderních digitálních technologií pro hodnocení zaměstnanců, v tom je však omezení vzhledem k věku pracovníků a nelibosti moderních postupů.

Autorka: Hodnotíte také nastavené cíle zaměstnance za uplynulé období a jakým způsobem je provádíte?

Personální manažerka: Ano, po uplynutí stanoveného období jsou specifikované cíle zaměstnanců vyhodnoceny. Tento proces probíhá prostřednictvím formálních hodnotících schůzek, které poskytují prostor pro detailnější analýzu úspěchů a identifikaci potřeb. V mnoha případech se ale jedná o nereálné až bizarní cíle, které ani nesouvisí s výkonem práce, proto v tomto případě musím zaměstnance usměrňovat a být jim poradcem.

Autorka: Jak vypadá podpora dlouhodobější motivace zaměstnance ve vaší organizaci?

Dlouhodobá motivace zaměstnanců je kombinací finančních i nefinančních benefitů, možností kariérního růstu, dalšího vzdělávání, pravidelného uznání a ocenění jejich práce a výsledků. Nejžádanější motivací je osobní ohodnocení, případně mimořádné odměny, což je s ohledem na dlouhodobé nízké platy v sociální oblasti pochopitelné.

Autorka: Do jaké míry se využívá vstupní hodnocení a případně u jakých pracovních pozic?

Personální manažerka: Vstupní hodnocení se v naší organizaci využívá zejména pro klíčové a vedoucí pozice, kde je zásadní ověřit, že nový zaměstnanec má potřebné dovednosti a kompetence pro úspěšný výkon své role.

Autorka: Dodatečná otázka. Nemyslíte, že by bylo dobré použít vstupní hodnocení také u řadových zaměstnanců? Mohla byste tak zhodnotit potenciál pro dlouhodobou spolupráci. Stejně tak výstupní dotazník pro odcházející zaměstnance.

Personální manažerka: Tento personální handicap si uvědomuji a ráda bych se na něj v budoucnu zaměřila. Domnívám se, že důvody ukončení pracovního poměru z jejich strany by mohly být cenný zdroj informací pro personální práci.

Autorka: Můžete mi popsat motivační program v organizaci a do jaké míry ovlivňuje motivaci zaměstnanců?

Personální manažerka: Máme celkem intenzivní motivační program a zahrnuje různé bonusové systémy, programy na podporu rozvoje dovedností a dalšího vzdělávání, uznání za odpracovaná léta, odměny za mimořádné výkony či životní jubilea. Tento program hraje klíčovou roli při udržování vysoké úrovně motivace a spokojenosti zaměstnanců.

Autorka: Mění se charakter požadavků na benefity (finanční, kulturní, sportovní, zdravotní apod.)?

Personální manažerka: V posledních letech zaměstnanci častěji preferují flexibilní pracovní podmínky a pracovní dobu, benefity zaměřené na zdraví a duševní pohodu, to mění charakter požadavků na pracovní benefity. V současnosti však byly některé z těchto benefitů vlivem legislativních změn výrazně omezeny a mám obavy, že tyto změny mohou snížit naši atraktivitu zaměstnavatele.

Autorka: Jakým způsobem je řešen nesouhlas zaměstnance s hodnocením?

Personální manažerka: Nesouhlas s hodnocením je řešen především formou dialogu během hodnotících schůzek. Zaměstnanec má možnost vyjádřit se ústně nebo písemně, následně jsou připomínky zváženy a případně začleněny do následných kroků hodnocení.

Autorka: Komu jsou výstupy hodnocení k dispozici, v jaké frekvenci a jaká je jejich relevance včetně aktualizace hodnocení?

Personální manažerka: Výstupy hodnocení jsou přístupné příslušným nadřízeným pracovníkům, včetně vedení organizace, personální manažerce a hodnoceným zaměstnancům. Hodnocení se provádí pravidelně v roční frekvenci, ale může být aktualizováno častěji dle potřeby. Dále jsou zaznamenávány hodnotící výstupy po prvním měsíci zaměstnání a následně po uplynutí zkušební doby.

Autorka: Jaké jsou relevantní ukazatele hodnocení pro plnění cílů organizace?

Personální manažerka: Relevantními ukazateli jsou především kvalita vykonané práce a její efektivita, spolupráce v týmu i individuální práce, dosažení stanovených cílů a schopnost řešit problémy, případně jim předcházet.

Autorka: Děkuji za Váš čas a zodpovězení otázek.

Příloha 2 Dotazník pro zaměstnance Sociálních služeb XY

1. Na jaké pracovní pozici jste v organizaci zaměstnán/a?

- a) Manažer/ka
- b) Vedoucí pracovník/pracovnice
- c) Zdravotní sestra
- d) Sociální pracovnice
- e) Pracovník v sociálních službách
- f) Uklízečka
- g) Kuchař/ka
- h) Řidič/údržbář

2. Jak dlouho v organizaci pracujete?

- a) Méně než rok
- b) 1 – 5 let
- c) 6 – 10 let
- d) 11 – 15 let
- e) 15 let a více

3. Souhlasíte s tím, aby byl zaměstnanec hodnocen?

- a) Ano, hodnocení je důležité
- b) Ne, podle mě je k ničemu
- c) Nemám na to názor

4. Je podle Vás systém hodnocení v organizaci dostatečný?

- a) Ano, vyhovuje mi
- b) Ano, ale více bych hodnocení rozebral/a
- c) Nesouhlasím se systémem hodnocení
- d) Je mi to jedno

5. Proč je podle Vás systém nedostatečný (viz otázka č. 4)?

- a) Ocenil/a bych častější hodnocení
- b) Nelíbí se mi bodovací systém
- c) Nevím přesně, ale systém bych změnil/a

6. Jste hodnocen/a i mimo stanovený interval?

- a) Ano, celkem často
- b) Velmi zřídka
- c) Jen při porušení pracovní kázně
- d) Ne, vůbec

7. Je pro Vás hodnocení důležité?

- a) Rozhodně ano
- b) Asi ano, nejsem si jistý/á
- c) Ne, není pro mě důležité
- d) Je mi to jedno

8. Je pro Vás hodnocení v organizaci srozumitelné?

- a) Ano, rozumím všemu
- b) Občas bych potřeboval/a vysvětlení
- c) Pro mě nesrozumitelné hodnocení

9. Motivuje Vás hodnocení k lepším výsledkům, zvýšení pracovního výkonu?

- a) Ano, věcná kritika je v pořádku, zlepším se
- b) Ano, pochvala je motivující
- c) Motivující by bylo větší osobní ohodnocení
- d) Je mi to jedno

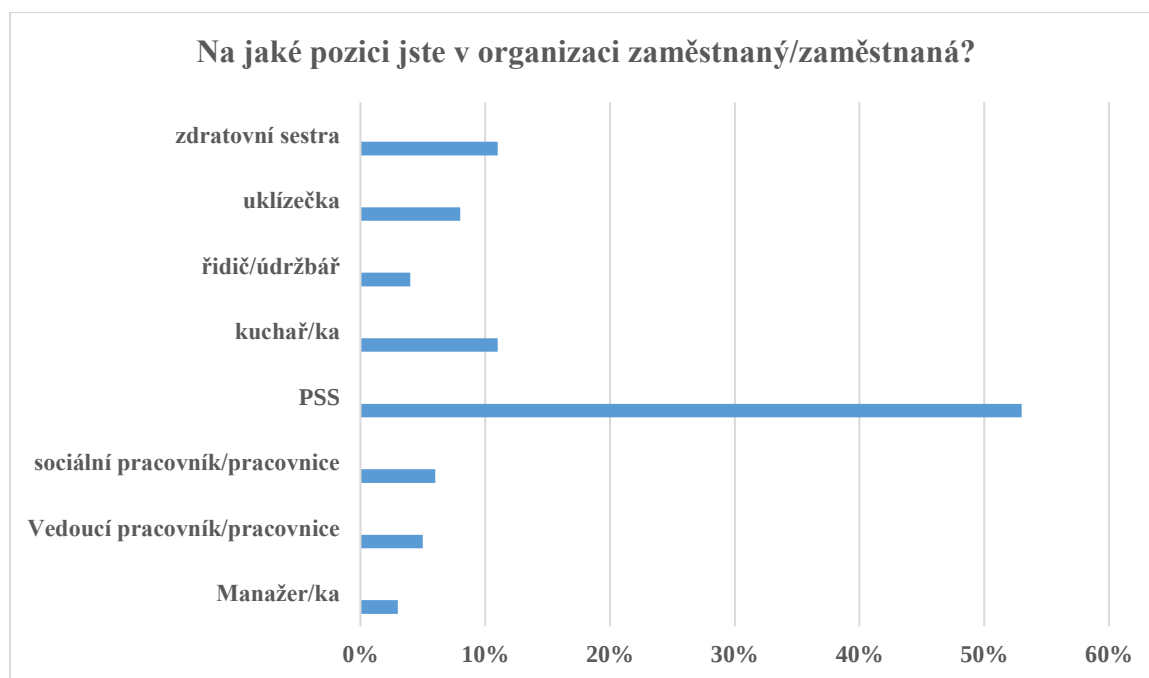
10. Jaké metody hodnocení se využívají v organizaci?

- a) Zpětná vazba
- b) Hodnotící rozhovor
- c) Víceúrovňové hodnocení
- d) Hodnocení dle stupnice
- e) Nevím, neznám uvedené metody

Příloha 3 Výsledky dotazníkového šetření

1. Na jaké pozici jste v organizaci zaměstnaný/zaměstnaná?

Odpověď	Počet respondentů	Počet respondentů v %
Manažer/ka	5	3%
Vedoucí pracovník/pracovnice	10	5%
Zdravotní sestra	21	11%
Sociální pracovníce	11	6%
PSS	100	53%
Uklízeč/ka	15	8%
Kuchař/ka	20	11%
Řidič/údržbář	8	4%



Zdroj: Vlastní zpracování

Základní otázka č. 1 představuje strukturu zaměstnanců Sociálních služeb XY. Největší podíl představují pracovníci v sociálních službách, tedy pečovatelé a pečovatelky, následně zdravotní sestry.

2. Jak dlouho v organizaci pracujete?

Odpověď	Počet respondentů	Počet respondentů v %
Méně než rok	13	7%
1 – 5 let	32	17%
6 – 10 let	30	16%
11 – 15 let	29	15%
15 let a více	56	29%

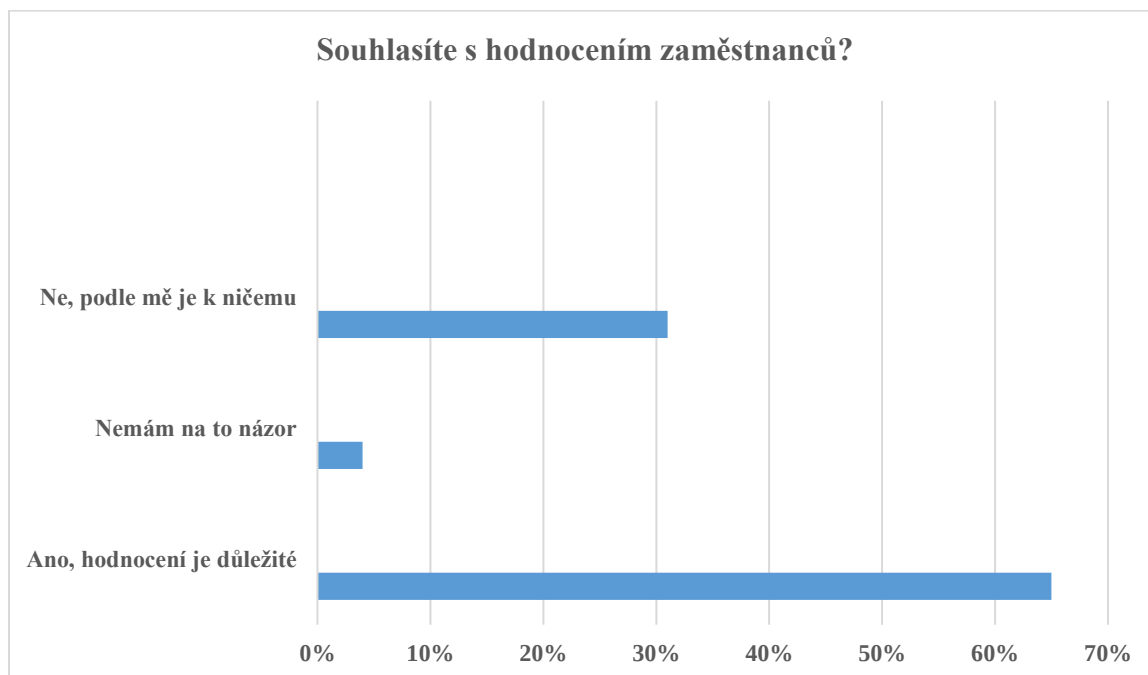


Zdroj: Vlastní zpracování

Dle otázky č. 2 se dá usoudit, že zaměstnavatel Sociální služby XY je stabilní zaměstnavatel, vzhledem k otázce na délku pracovního vztahu. Dotazovaných pracuje u organizace více jak 15 let, mezi 11 – 15 lety pracuje v organizaci 15% respondentů, méně než rok 7%.

3. Souhlasíte s tím, aby byl zaměstnanec hodnocen?

Odpověď	Počet respondentů	Počet respondentů v %
Ano, hodnocení je důležité	124	65%
Ne, podle mě je k ničemu	58	31%
Nemám na to názor	8	4%

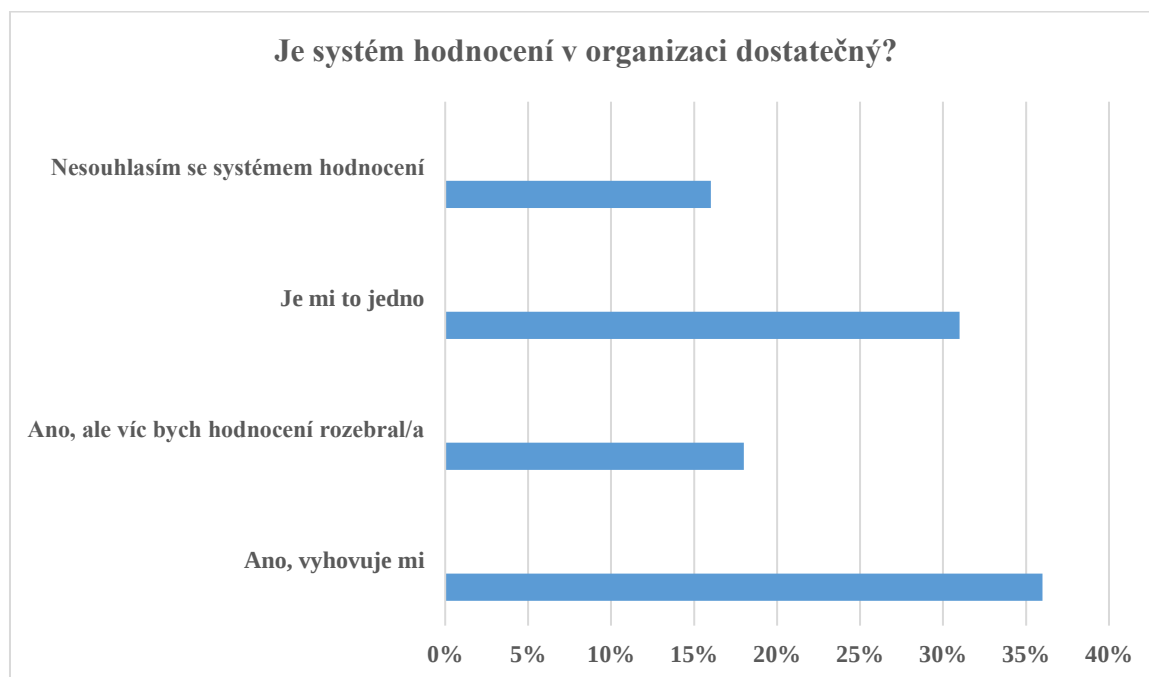


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 3 se dotazovala na hodnocení jako takové, zda s ním zaměstnanec všeobecně souhlasí. Zde podle odpovědí dotazovaných, více jak polovina respondentů, tedy 65% uvádí, že hodnocení je důležité. Nástroj personálního řízení v podobě hodnocení je zaměstnanců je důležitým faktorem.

4. Je podle Vás systém hodnocení v organizaci dostatečný?

Odpověď	Počet respondentů	Počet respondentů v %
Ano, vyhovuje mi	68	36%
Ano, ale více bych hodnocení rozebral/a	34	18%
Nesouhlasím se systémem hodnocení	30	16%
Je mi to jedno	58	31%

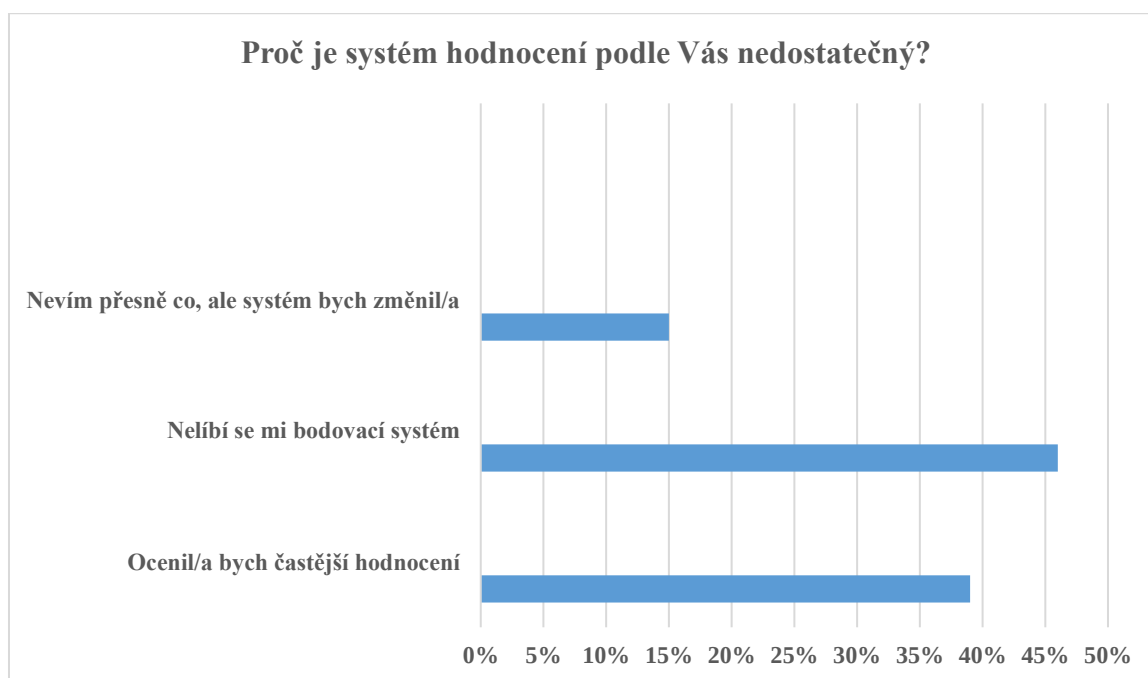


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 4 se zabývala systémem hodnocení v dané organizaci. Zde 36% respondentů uvedlo, že systém hodnocení je vyhovující, avšak překvapivě 31% odpovědělo, že jim je to jedno. Důležitou odpovědí ale také bylo „Ano, ale více bych hodnocení rozebral/a“, na kterou odpovědělo 18% respondentů. V této souvislosti by bylo možné udělat průzkum mezi zaměstnanci, jakým způsobem chtějí být hodnoceni, zapojit je do tohoto procesu a tím získat další zpětnou vazbu od svých zaměstnanců.

5. Proč je podle Vás systém nedostatečný (viz otázka č. 4)?

Odpověď	Počet respondentů	Počet respondentů v %
Ocenil/a bych častější hodnocení	74	39%
Nelíbí se mi bodovací systém	87	46%
Nevím přesně, ale systém bych změnil/a	29	15%

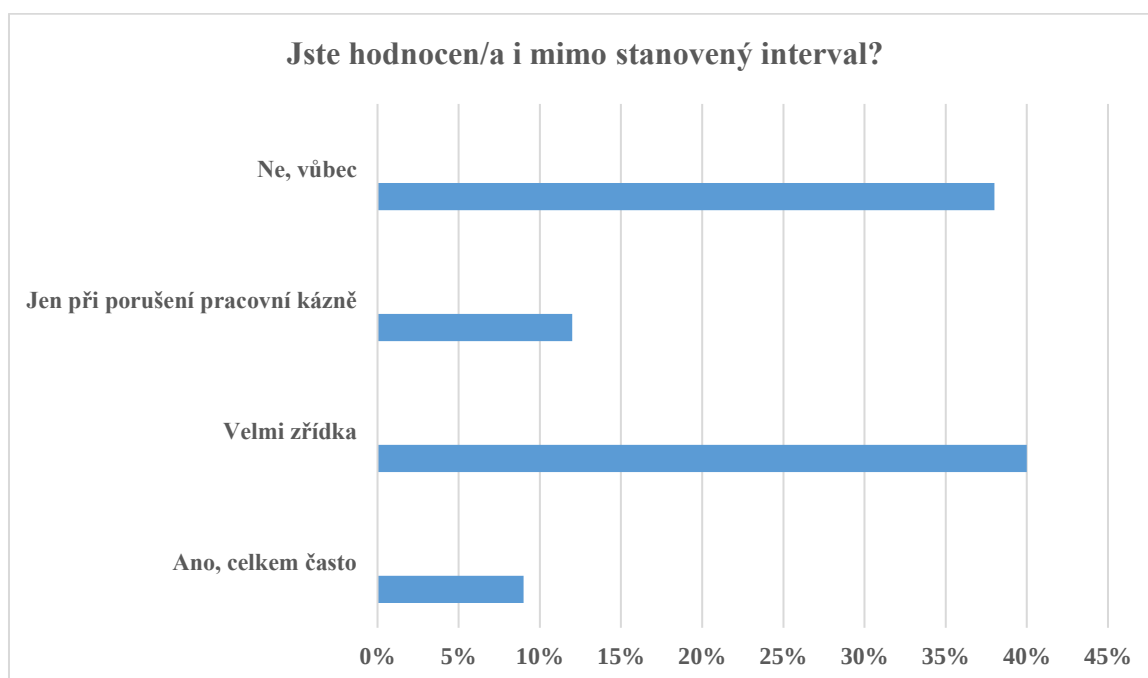


Zdroj: Vlastní zpracování

V otázce č. 5, která navazovala na předchozí otázku uvedla drtivá většina, že jim nevyhovuje bodovací systém, který je v organizaci nastaven. Další, velký počet odpovědí (39%) se týkal četnosti odpovědí, zaměstnanci by ocenili častější hodnocení. Na tomto základě bylo sestaveno doporučení pro personální manažerku a vedoucí pracovníky. Je třeba zaměřit se na častější neformální hodnocení.

6. Jste hodnocen/a i mimo stanovený interval?

Odpověď	Počet respondentů	Počet respondentů v %
Ano, celkem často	18	9%
Velmi zřídka	76	40%
Jen při porušení pracovní kázně	23	12%
Ne, vůbec	73	38%

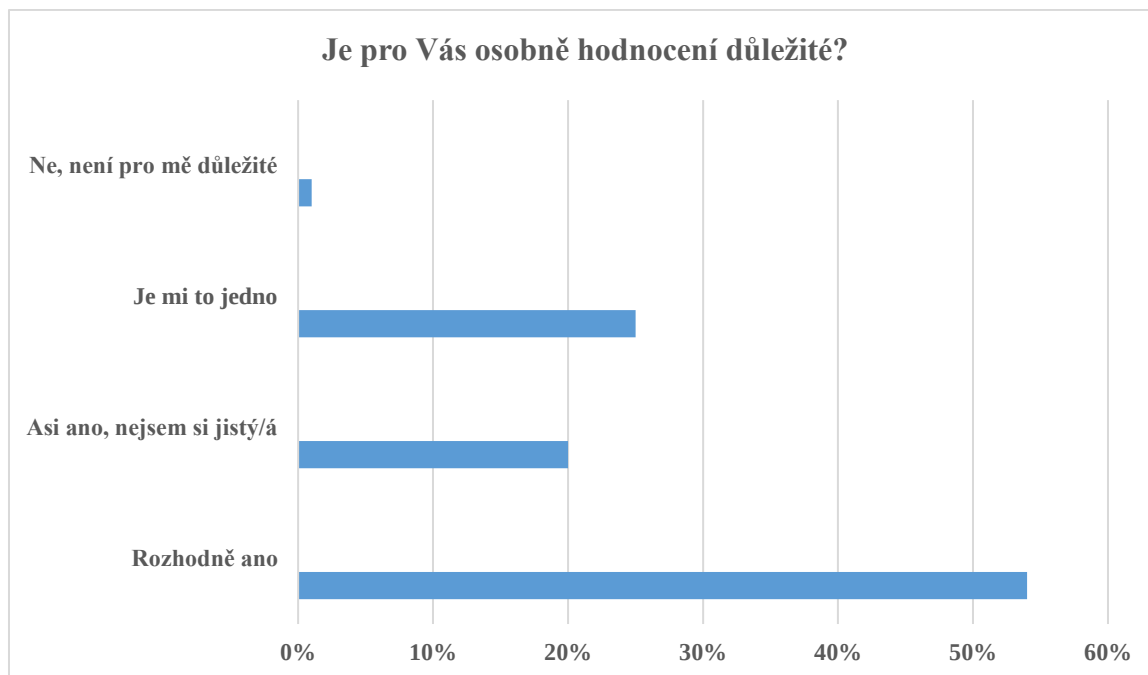


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 6 poukázala na četnost neformálního hodnocení viz otázka č. 5. Je tedy zřejmé, že vedoucí pracovníci mají rezervy v okamžité zpětné vazbě. Vzhledem k odpovědím byly navrženy vzdělávací semináře pro vedoucí pracovníky z oblasti komunikace a jednání s podřízenými pracovníky. Neformální hodnocení tedy postrádá 38% a velmi zřídka je takto hodnoceno 40%.

7. Je pro Vás hodnocení důležité?

Odpověď	Počet respondentů	Počet respondentů v %
Rozhodně ano	102	54%
Asi ano, nejsem si jistý/á	38	20%
Ne, není pro mě důležité	3	2%
Je mi to jedno	47	25%

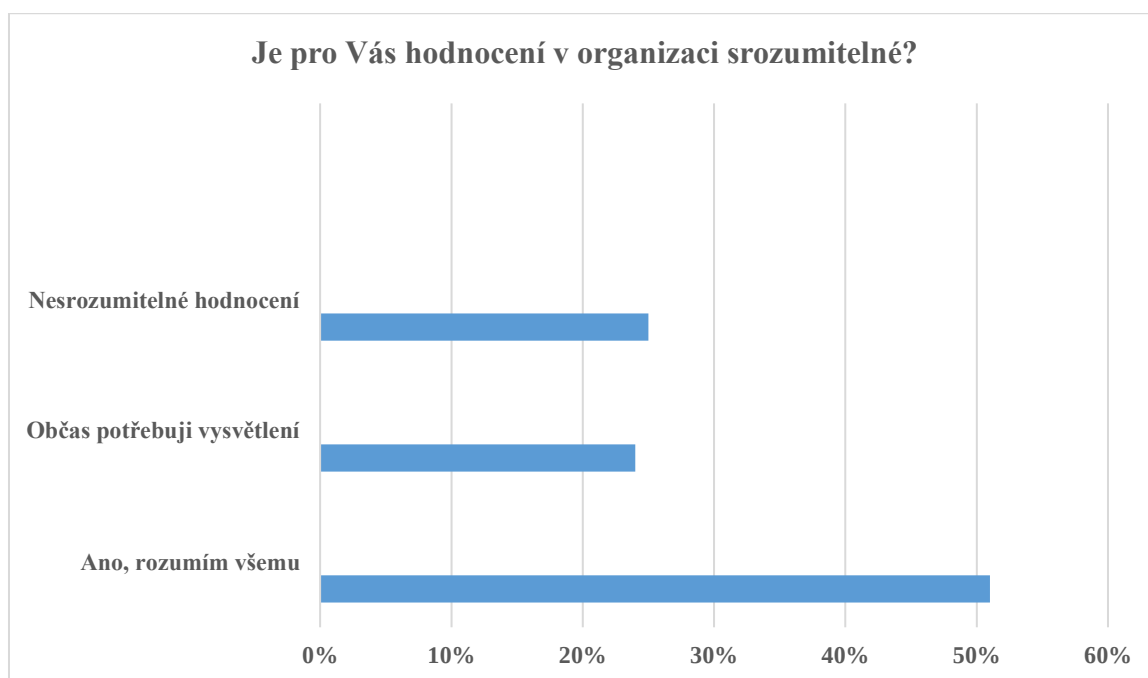


Zdroj: Vlastní zpracování

V otázce č. 7 jednoznačně bylo odpovězeno respondenty, že je pro ně hodnocení důležité. Odpovědělo na tuto otázku 54% dotazovaných. Je třeba zamyšlení ze strany personální manažerky a vedoucích pracovníků, jakým způsobem komunikaci a hodnocení svých pracovníků zlepšit.

8. Je pro Vás hodnocení v organizaci srozumitelné?

Odpověď	Počet respondentů	Počet respondentů v %
Ano, rozumím všemu	97	51%
Občas bych potřeboval/a vysvětlení	46	24%
Pro mě nesrozumitelné hodnocení	47	25%

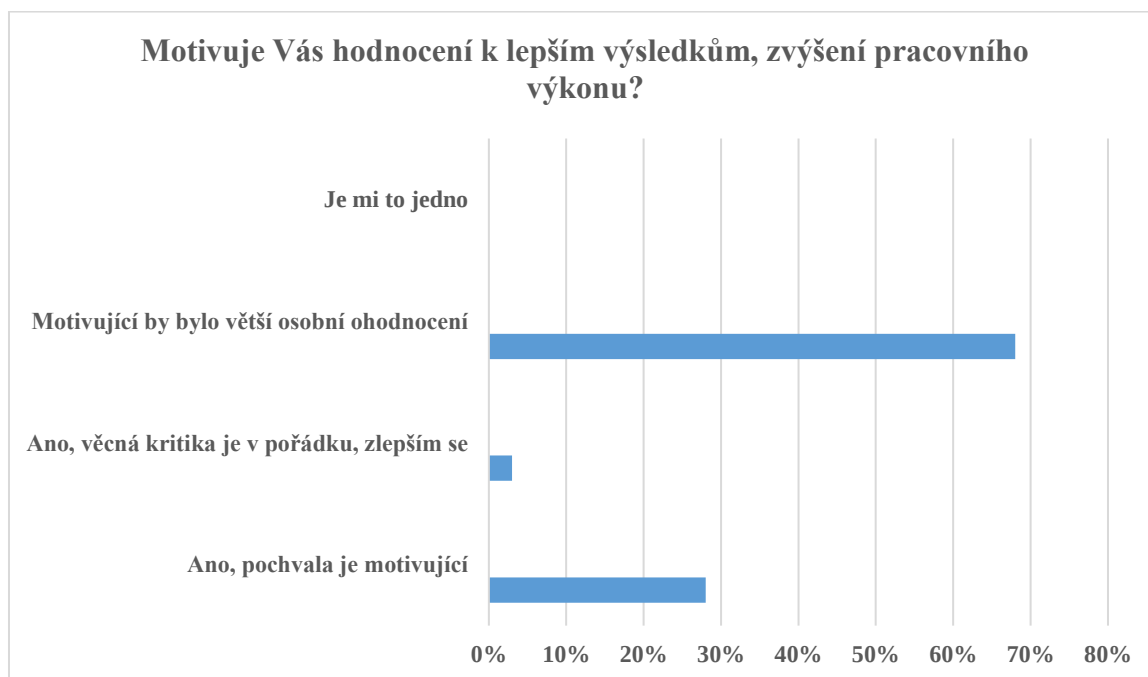


Zdroj: Vlastní zpracování

Zde v otázce č. 8 více jak polovina dotazovaných, tedy 51% odpovědělo, že je pro mě hodnocení nastavené organizací srozumitelné, přesto však 24% respondentů potřebuje občas vysvětlení. Systém je tedy v pořádku, jak bylo již potvrzeno personální manažerkou (viz Příloha 1), ale zde se projevují také rezervy v komunikaci.

9. Motivuje Vás hodnocení k lepším výsledkům, zvýšení pracovního výkonu?

Odpověď	Počet respondentů	Počet respondentů v %
Ano, věcná kritika je v pořádku, zlepším se	6	3%
Ano, pochvala je motivující	54	28%
Motivující by bylo větší osobní ohodnocení	130	68%
Je mi to jedno	0	0

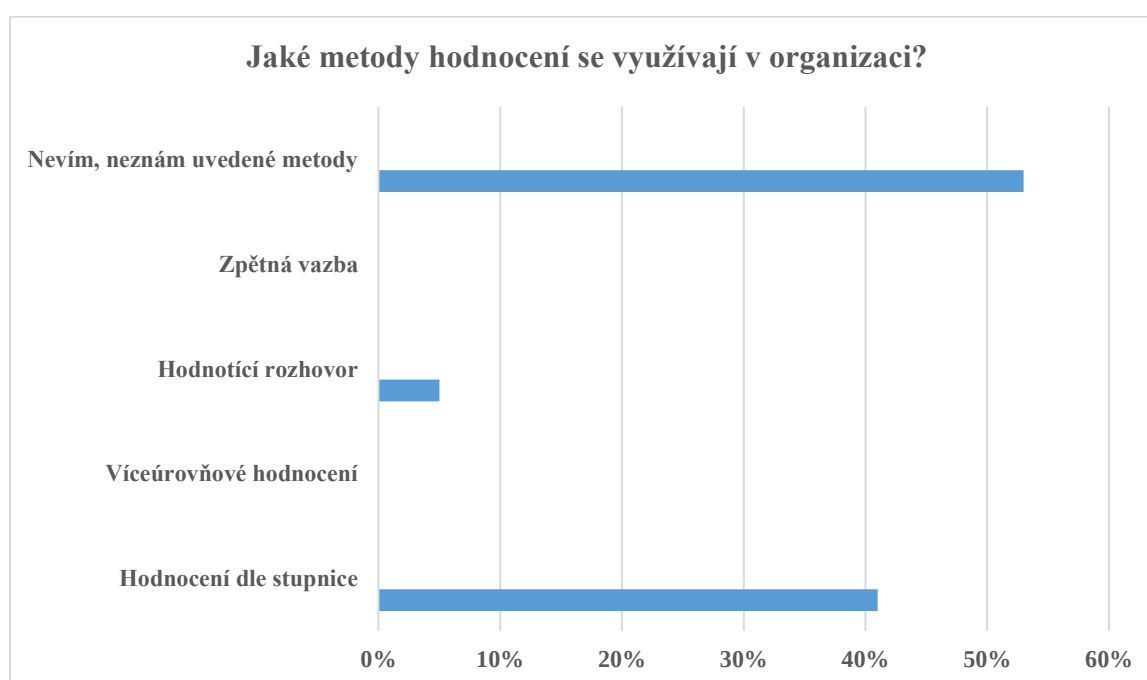


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 9 měla zjistit, zda je hodnocení pro zaměstnance motivujícím faktorem. Dle 28% je pozitivní hodnocení motivující, 3% považují objektivní kritiku také motivující a více jak polovina (68%) dotazovaných bere jako hlavní motivaci osobní ohodnocení, tedy finanční motivaci.

10. Jaké metody hodnocení se využívají v organizaci?

Odpověď	Počet respondentů	Počet respondentů v %
Zpětná vazba	0	0
Hodnotící rozhovor	10	5%
Víceúrovňové hodnocení	0	0
Hodnocení dle stupnice	78	41%
Nevím, neznám uvedené metody	102	53%



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 10 měla poukázat na znalost metod hodnocení a tím tedy ukázat, zda ví zaměstnanci dané organizace, jaký je systém u nich používán, a to i přes to, že jsou se systémem spokojeni. Skoro polovina (41%) ví, že jsou hodnoceni dle stupnice, 5% dotazovaných si myslí, že jsou hodnoceni v rámci hodnotícího rozhovoru a více jak polovina respondentů nezná uvedené metody. Je tedy možné usuzovat, že organizace používá stále stejný osvědčený model, to však ale neznamená, že není třeba nějaká forma aktualizace a sledování trendu.

Hodnocení zaměstnance ve zkušební době (v prvním měsíci zkušební doby)

Jméno a příjmení zaměstnance:	
Pracovní pozice:	
Druh pracovního poměru:	
Hodnocené období:	od: do: (datum nástupu)

1. Jak je zaměstnanec spokojený na pracovišti a v kolektivu:
2. Jak probíhalo zapracování:
3. V čem zaměstnanec zatím vidí svoje nedostatky, co mu v zapracování chybí:
4. V čem zaměstnanec vidí svá pozitiva, co se mu zatím podařilo:

Hodnocení vedoucího pracovníka – jméno, funkce:

.....
podpis vedoucího pracovníka

.....
podpis zaměstnance

Vyjádření zaměstnance k hodnocení:

.....
podpis zaměstnance

Příloha 5 Hodnocení zaměstnance před ukončením zkušební doby dle Sociálních služeb XY

Hodnocení zaměstnance – zkušební doba

Jméno a příjmení zaměstnance:				
Pracovní pozice:				
Druh pracovního poměru:				
Hodnocené období:	od:		do:	

Vypracovat 5 pracovních dnů před ukončení tříměsíční zkušební doby, oznámkovat jako ve škole.

A. Základní zaškolení

Úroveň plnění pracovních povinností	1	2	3	4	5
Aktivní práce s dokumentací uvedené profese	1	2	3	4	5
Používání pracovních ochranných pomůcek	1	2	3	4	5

B. Specifické zaškolení

Zvládnutí práce na PC a softwarového programu	1	2	3	4	5
Znalost pracovních postupů a organizace úseku	1	2	3	4	5
Znalost vnitřních předpisů služby	1	2	3	4	5

C. Konkrétní hodnocení

Vlastnosti pracovníka:					
Zodpovědnost, spolehlivost	1	2	3	4	5
Inovativnost	1	2	3	4	5
Ochota, empatie	1	2	3	4	5

Styl práce:					
Způsob práce (aktivita/pasivita)	1	2	3	4	5
Flexibilita	1	2	3	4	5
Samostatnost	1	2	3	4	5
Loajalita vůči zaměstnavateli	1	2	3	4	5
Spolupráce s nadřízenými	1	2	3	4	5
Spolupráce v týmu	1	2	3	4	5

Případná doplnění:

Hodnocení vedoucího pracovníka – jméno, funkce:

Datum

.....
podpis vedoucího pracovníka

.....
podpis zaměstnance

Vyjádření zaměstnance k hodnocení:

Datum

.....

podpis zaměstnance

Vstupní dotazník pro uchazeče o zaměstnání Sociální služby XY
1. Co Vás motivuje pro práci v naší organizaci?
2. Do jaké hloubky je Vám známa činnost organizace?
3. Jaké máte očekávání od svého budoucího zaměstnavatele?
4. V čem vidíte své přednosti?
5. Je Vám příjemnější pracovat v kolektivu nebo individuálně?
6. Uvítali byste možnosti dalšího rozvoje dovedností a sebevzdělávání?
7. Máte představu o možnosti kariérního růstu?
8. V čem vidíte Vaše slabé stránky?

9. Jaké zaměstnanecké benefity jsou pro Vás motivující?

10. Proč si myslíte, že hledáme právě Vás?

Vyjádření personální manažerky

Datum a podpis vedoucího pracovníka

Datum a podpis uchazeče

Hodnocení zaměstnance ve zkušební době (v prvním měsíci zkušební doby)

1. Jaká je Vaše pracovní pozice?

2. Jak hodnotíte adaptační proces?

3. V čem spatřujete pozitiva/negativa pracovního prostředí (OOPP, kolektiv, nadřízení, klienti apod.)?

4. Dostává se Vám včasné zpětné vazby?

5. Jak probíhalo začlenění do kolektivu?

6. Máte dostatek informací pro plnění úkolů?

7. Kdo Vám byl nejvíce nápomocný během adaptace (nadřízený, kolegové, supervizor apod.)?

8. Popište atmosféru na středisku/pracovišti?

9. V čem vidíte zatím své nedostatky/přednosti?

10. Odpovídá pracovní náplň, kterou vykonáváte Vašemu očekávání?

Vyjádření vedoucího střediska

Datum a podpis vedoucího pracovníka

Datum a podpis zaměstnance

Výstupní dotazník pro zaměstnance SoS XY
1. Délka zaměstnaneckého vztahu a pracovní pozice?
2. Jaký je důvod odchodu z organizace?
3. Měl/a jste podporu u svého přímého nadřízeného? Případně uveďte u které osoby.
4. Jak hodnotíte komunikaci s vedoucím pracovníkem?
5. Můžete popsat vztahy na pracovišti? Kolegové, vedoucí pracovníci, podřízení...
6. Byly podle Vás na pracovišti demotivující situace, případy? Uveďte jaké.
7. Co by podle Vás mohlo zlepšit pracovní prostředí?
8. Jaký byl Váš přínos pro organizaci?

9. Byly pro Vás benefity organizace motivující?

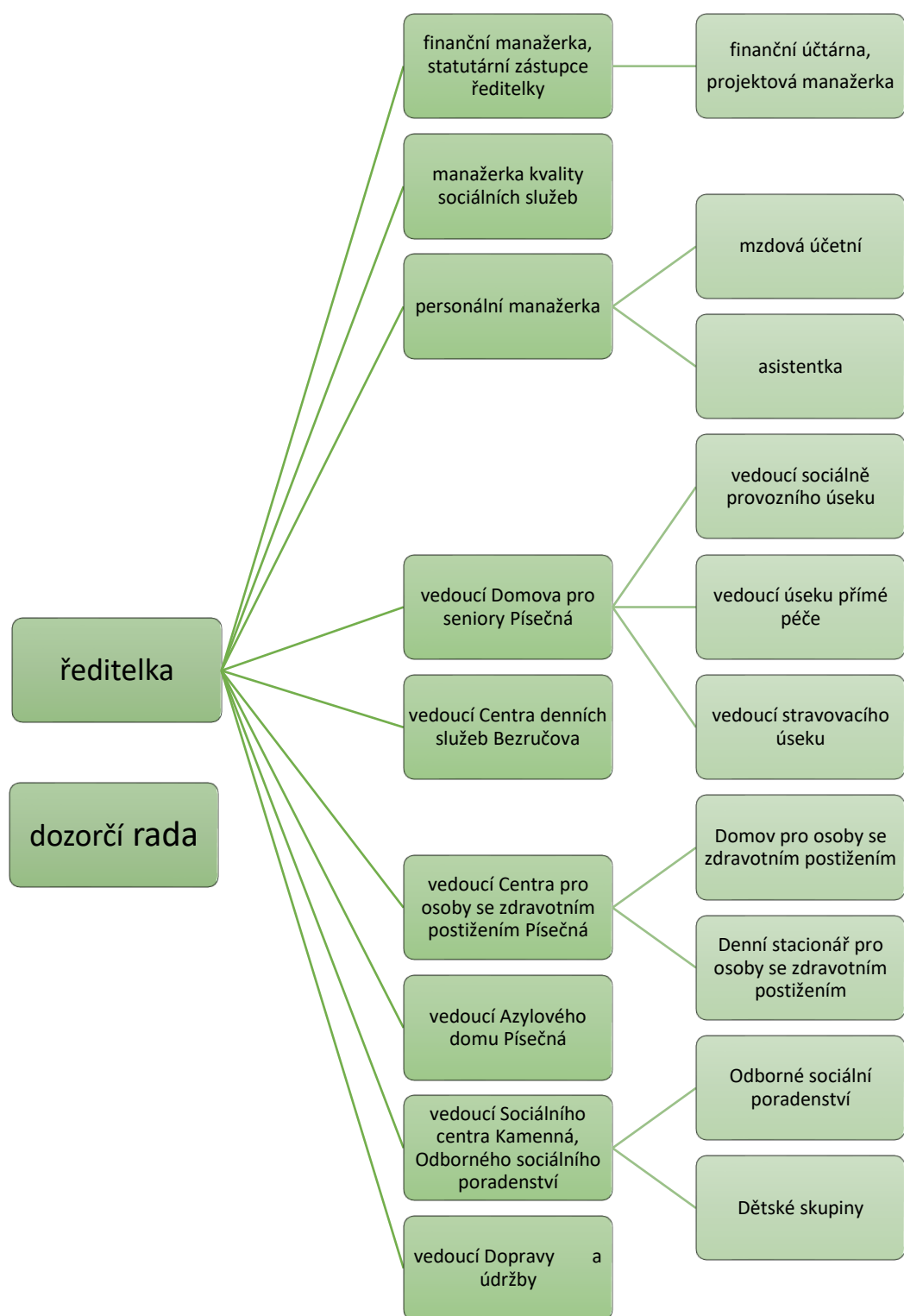
10. Do jaké míry se dalo Vašemu odchodu zabránit?

Vyjádření vedoucího střediska

podpis vedoucího pracovníka

podpis zaměstnance

Příloha 9 Organizační struktura Sociálních služeb XY



Hodnocení zaměstnanců v Sociálních službách XY

Michaela Jonášová/KEMBC02

Cíl práce

- Posouzení systému celkového hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci, a to zda je dostatečně efektivní a odpovídající současným trendům požadovaným pro moderní společnost.
- Doporučení konkrétních znění dotazníků a doporučení pro personální manažerku s cílem zefektivnit systém hodnocení.

Metodika práce

- Rešerše odborné literatury a internetových zdrojů.
- Kvantitativní výzkum pomocí tištěného dotazníkového šetření, polostrukturovaný rozhovor s personální manažerkou
- Doporučení na základě odborné literatury
- Doporučení na základě kvantitativního a kvalitativního výzkumu

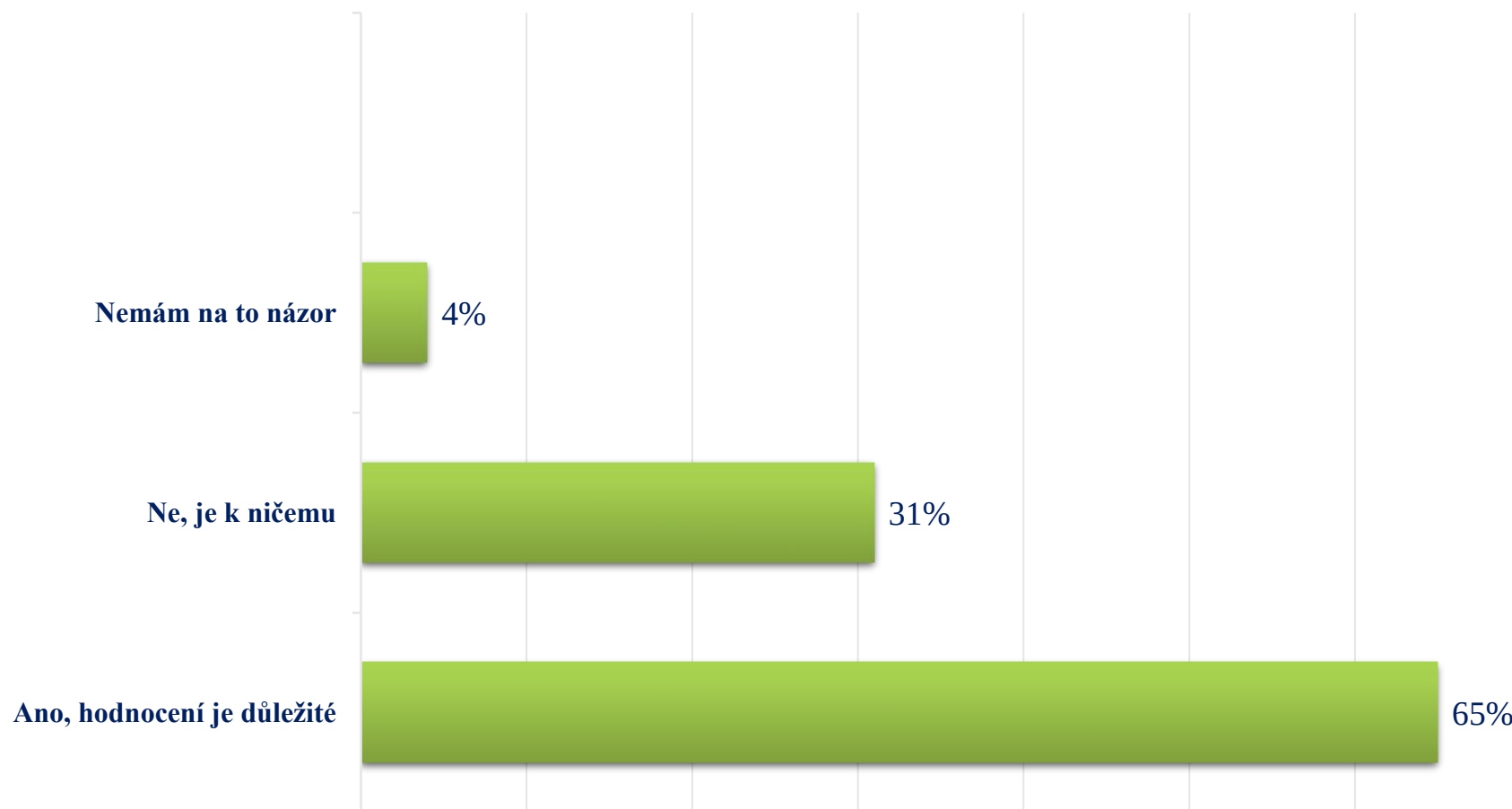
Dotazníkové šetření

- 238 dotazníků
- návratnost 80%
- důležitost hodnocení pro 54% respondentů
- bodovací systém není vyhovující pro 46%
- minimální zpětná vazba od vedoucích pracovníků

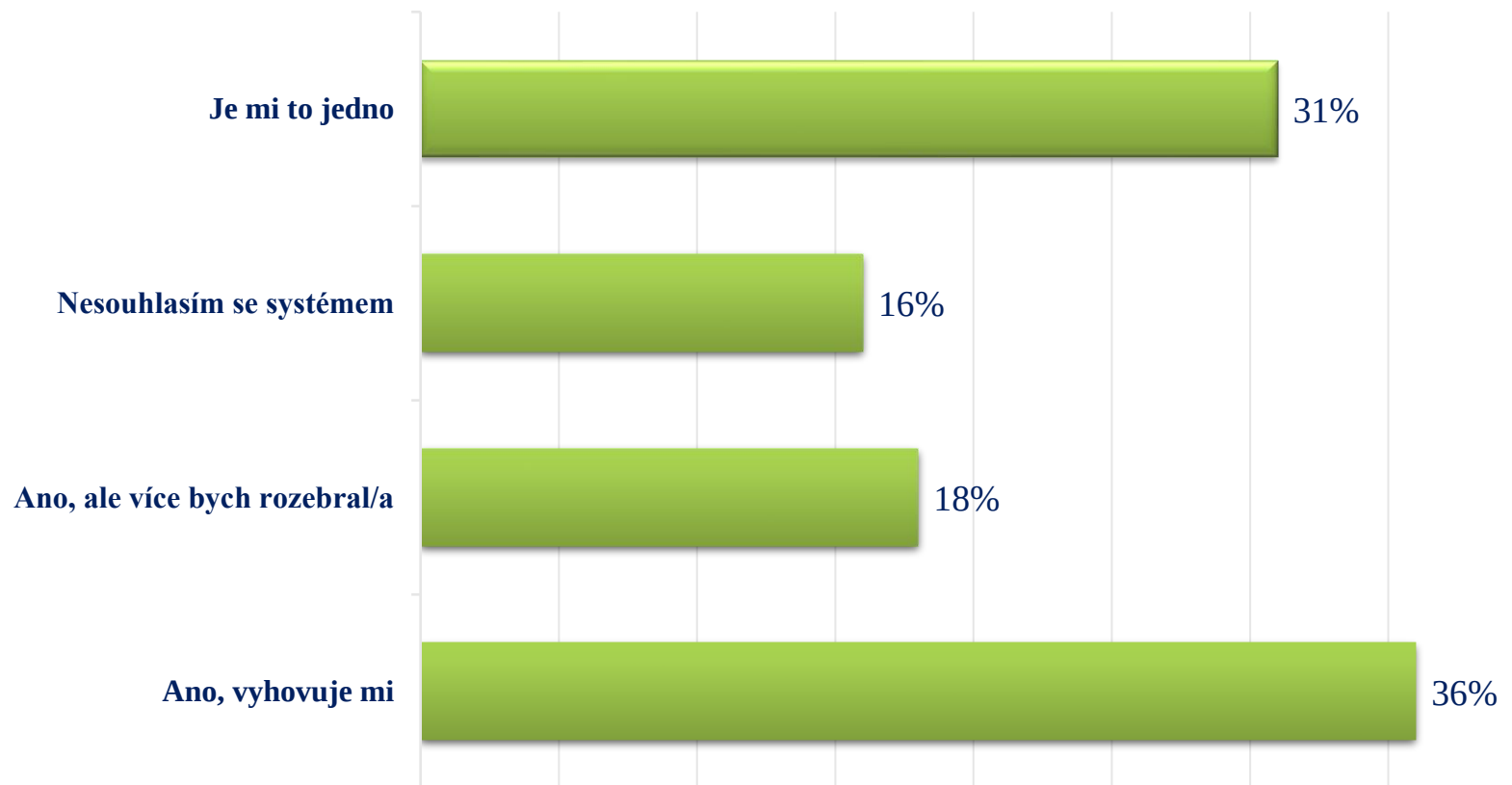
Polostrukturovaný rozhovor

- Efektivní systém hodnocení
- Neoblíbenost v dotaznících
- Zpětná vazba – uznání absence
- Vstupní hodnocení u vedoucích pozic a klíčových pracovníků
- Posílení individuálního přístupu

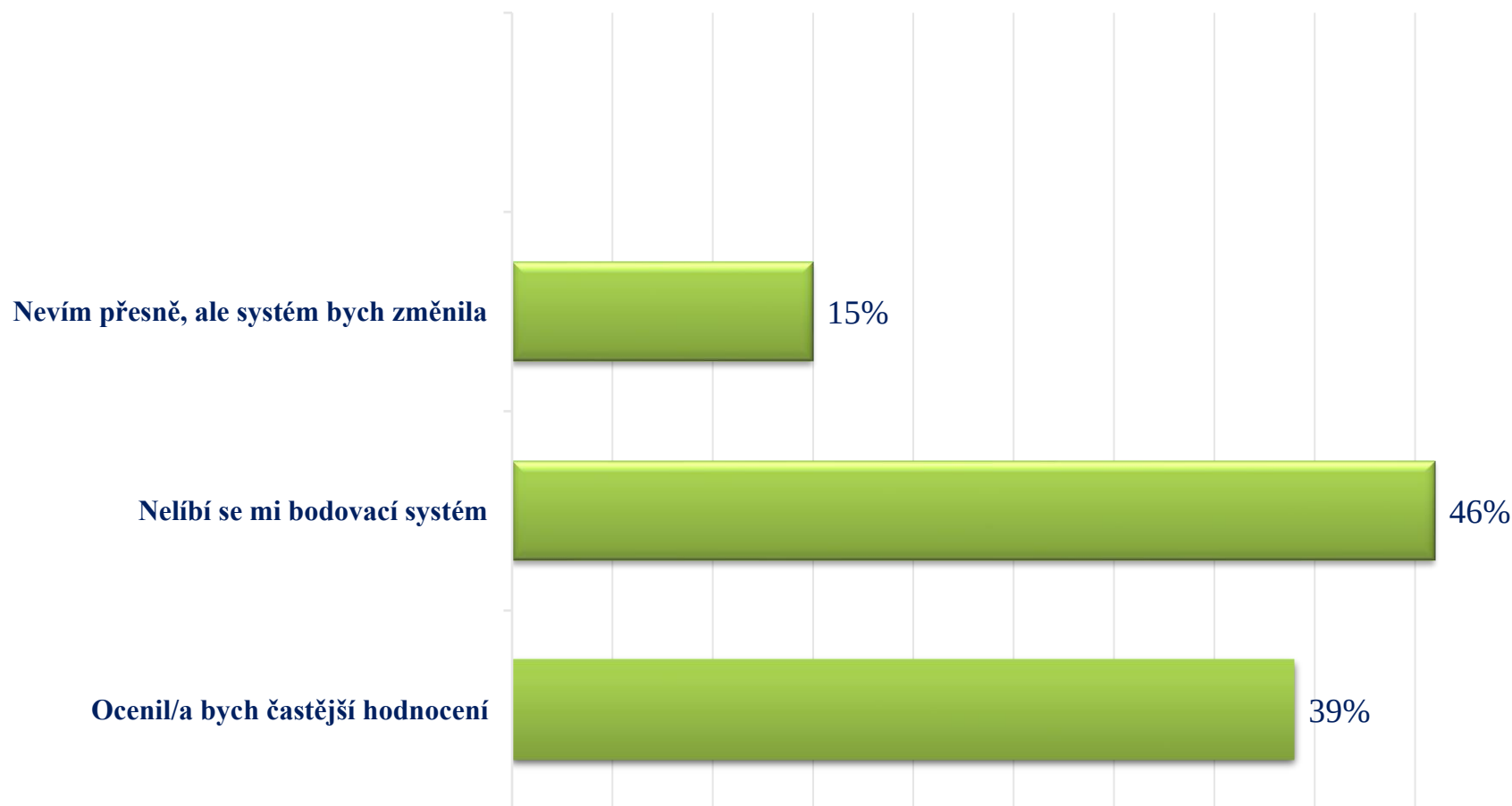
Je hodnocení důležité pro zaměstnance SoS XY?



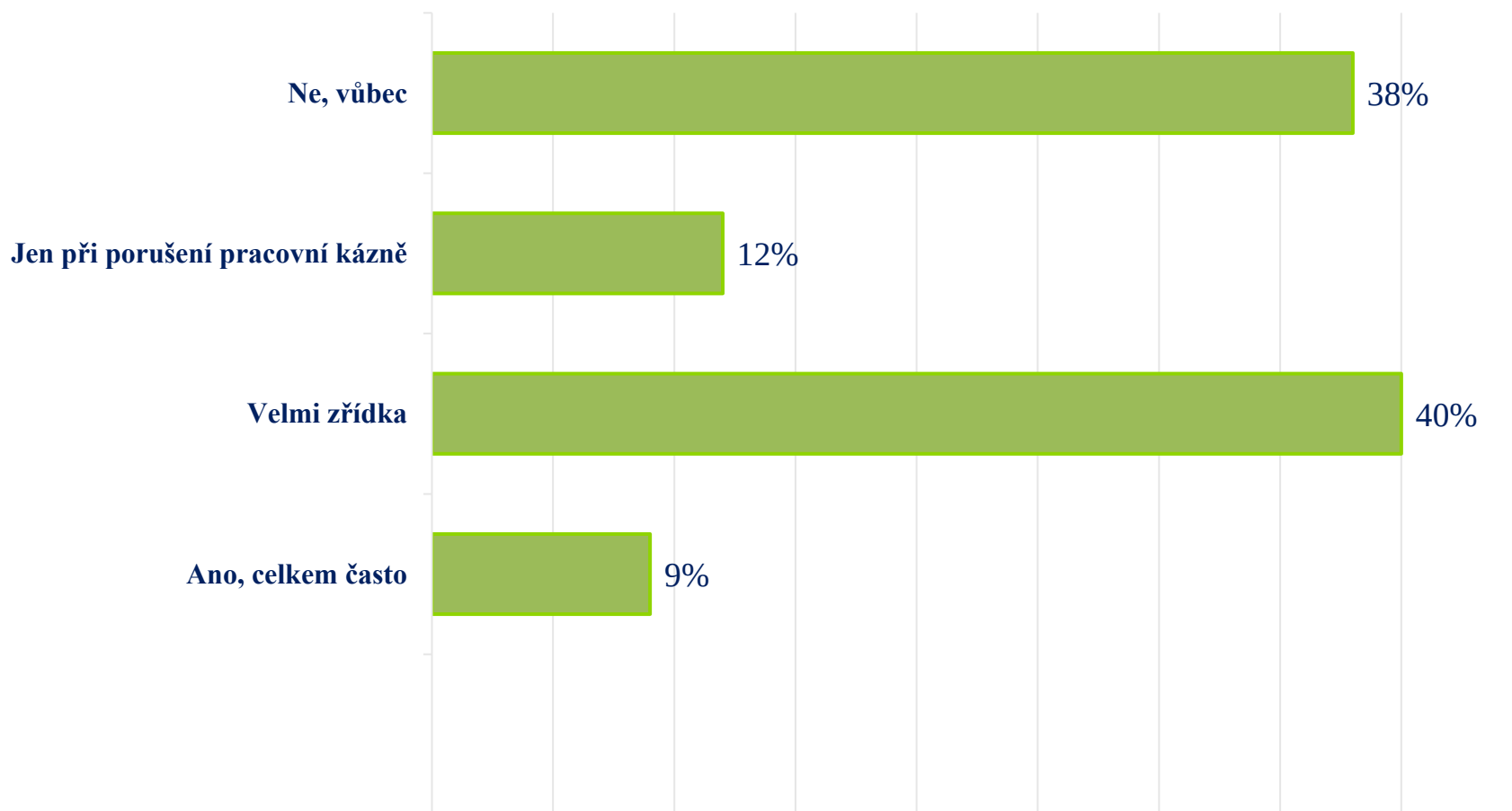
Je systém hodnocení v organizaci dostatečný?



Proč je systém nedostatečný?



Jste hodnocen/a i mimo stanovený interval?



Doporučení

- Návrh dotazníků (vstupní, aktualizace adaptačního dotazníku, výstupní)
- Vzdělávací semináře
- Hodnocení metodou 360°
- Personální audit
- Zaměřit se na častější neformální hodnocení

Děkuji za pozornost!