

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Metody hodnocení zaměstnanců ve vybrané společnosti**

**Bc. Martina Zemanová**

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Martina Zemanová

Podnikání a administrativa

Název práce

**Metody hodnocení zaměstnanců ve vybrané společnosti**

Název anglicky

**Methods of Employees Assessment in Selected Organization**

---

### Cíle práce

Hlavním cílem práce je identifikovat a zhodnotit metody hodnocení zaměstnanců v podmínkách konkrétní organizace a v případě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná opatření.

### Metodika

Práce se skládá ze dvou částí teoretické a praktické. Teoretická část bude zpracována na základě analýzy sekundárních zdrojů. Praktická část bude zpracována na základě výstupů z kvantitativního/kvalitativního výzkumu.

**Doporučený rozsah práce**

60 až 80 stran

**Klíčová slova**

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

---

**Doporučené zdroje informací**

ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael, STEPHENS, Thomas. Management a leadership. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2177-4.

BĚLOHLÁVEK, František. Jak vést a motivovat lidi. 5. vydání. Praha: Computer Press, 2008. 130 s. ISBN 978-80-251-2235-8.

DAIGELER, Thomas. Vedení lidí v kostce: Techniky vedoucí k úspěchu. 1. vydání. Praha: Grada, 2008. 105 s. ISBN 978-80-247-2158-3.

HALL, Kevan. Speed lead: Jak zrychlit a zjednodušit vedení lidí, projektů a týmů. 1. vydání. Praha: Management Press, 2008. 199 s. ISBN 978-80-7261-182-9.

HRONÍK, František. Hodnocení pracovníků. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 4. vydání, rozšířené a doplněné. Praha: Management Press, s.r.o., 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

PILAŘOVÁ, Irena. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. 1. vydání. Praha: Grada, 2009. 128s. ISBN 978-80-247-2042-5.

URBANCOVÁ, H. Kontinuita znalostí: Jak uchovat klíčové znalosti klíčových pracovníků v organizaci. ADART spol. s r. o., 2013, pp. 168, ISBN 978-80-87829-01-1.

Vědecké články např. Journal of Competitiveness (vydavatel Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně)

---

**Předběžný termín obhajoby**

2016/17 LS – PEF

**Vedoucí práce**

Ing. Hana Urbancová, Ph.D.

**Garantující pracoviště**

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 12. 2. 2016

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 17. 2. 2016

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 26. 03. 2017

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Metody hodnocení zaměstnanců ve vybrané společnosti" jsem vypracoval(a) samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor(ka) uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 15.3.2017

---

### **Poděkování**

Rád(a) bych touto cestou poděkoval(a) Ing. Haně Urbancové, Ph.D. za odborné vedení a cenné rady během psaní diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala HR managerce a zaměstnancům společnosti Reckitt Benckiser, spol. s.r.o. za jejich čas a ochotu.

# Metody hodnocení zaměstnanců ve vybrané společnosti

## Souhrn

Diplomová práce se zabývá problematikou hodnocení zaměstnanců. Dnešní společnosti si uvědomují, že zaměstnanci jsou ten nejcennější zdroj, který mají a je třeba je vhodně motivovat a rozvíjet, aby společnosti přinášeli konkurenční výhodu. A právě hodnocení bezpochyby patří k účinným motivačním nástrojům, na které bezprostředně navazují systémy rozvoje a odměňování. Diplomová práce se skládá ze dvou částí, teoretické a praktické části. Teoretická část shrnuje poznatky z odborné literatury na téma hodnocení zaměstnanců. Praktická část diplomové práce je zaměřena na systém hodnocení zaměstnanců ve společnosti Reckitt Benckiser, spol. s.r.o. Tato část se zabývá analýzou současného stavu hodnocení ve společnosti a dále pak kvantitativním výzkumem, konkrétně dotazníkovým šetřením. Na základě výstupů z analýzy současného stavu hodnocení zaměstnanců, z dotazníkového šetření a rozhovoru s HR manažerkou společnosti byl navržen projekt pro zlepšení současného systému hodnocení, který se skládá z třech nejdůležitějších na sebe navazujících kroků: projekt na zlepšení současného systému MyDP, interní školení hodnotitelů a jako poslední interní školení hodnocených.

**Klíčová slova:** Lidské zdroje, zaměstnanci, liniový manažer, HR manažer, pracovní výkon, hodnocení zaměstnanců, metody hodnocení, cíle, HR nástroje, chyby v hodnocení, rozvoj zaměstnanců, odměňování zaměstnanců.

# **Methods of Employee assessment in a Selected company**

## **Summary**

This thesis deals with the evaluation of employees. Today companies realize that employees are the most valuable resource which they have and they have to motivate and develop them in order to bring a competitive advantage. And it is undoubtedly one of the evaluation effective motivational tools, which immediately followed the development systems and remuneration systems. This thesis consists of two parts, theoretical and practical parts. The theoretical part summarizes the findings from the literature on the topic of employee evaluation. The practical part is focused on employee evaluation system in Reckitt Benckiser, spol. Ltd. This section analyzes the current state of evaluation in society and further quantitative research, namely questionnaires. Based on the outcomes of the analysis of the current state of employee evaluation, a questionnaire and an interview with the HR manager of the company was designed a project to improve the current evaluation system, which consists of three main successive steps: a project to improve the current system MyDP, internal training of evaluators and last internal training of evaluated employee.

**Keywords:** Human resources, employees, line manager, HR manager, job performance, employee evaluation, evaluation methods, objectives, HR tools, mistakes in evaluation, employee development, employee remuneration.

# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>11</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>12</b>
2.1 Cíl práce .....	12
2.2 Metodika .....	12
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>14</b>
3.1 Řízení lidských zdrojů.....	14
3.1.1 Úkoly řízení lidských zdrojů.....	16
3.1.2 Zapojení liniových manažerů v oblasti řízení lidských zdrojů .....	18
3.2 Řízení pracovního výkonu .....	20
3.3 Hodnocení pracovníků .....	23
3.3.1 Historie pracovního hodnocení .....	25
3.3.2 Význam a cíle hodnocení.....	26
3.3.3 Kritéria hodnocení .....	27
3.3.4 Kdo hodnotí .....	29
3.3.5 Kdy hodnotit a jak často .....	30
3.4 Metody hodnocení.....	32
3.4.1 Charakteristika základních metod hodnocení zaměstnanců .....	33
3.4.1.1 Nesrovnávací metody .....	33
3.4.1.2 Srovnávací metody .....	39
3.5 Proces hodnocení .....	40
3.6 Návaznosti na hodnocení zaměstnanců.....	42
3.7 Chyby v hodnocení .....	44
3.8 Shrnutí teoretických východisek .....	46
<b>4 Vlastní práce .....</b>	<b>47</b>
4.1 Charakteristika společnosti .....	47
4.1.1 Řídící struktura společnosti .....	48
4.1.2 Struktura zaměstnanců společnosti .....	49
4.2 Hodnocení zaměstnanců ve společnosti Reckitt Benckiser .....	51
4.3 Kritéria hodnocení ve společnosti Reckitt Benckiser .....	53
4.4 Proces hodnocení ve společnosti Reckitt Benckiser .....	58
4.5 Metody hodnocení ve společnosti Reckitt Benckiser .....	62
4.6 Návaznost hodnocení ve společnosti Reckitt Benckiser .....	63
4.7 Dotazníkové šetření ve společnosti Reckitt Benckiser .....	65
4.7.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	65
4.8 Rozhovor s HR manažerkou společnosti Reckitt Benckiser.....	77



4.8.1	Vyhodnocení rozhovoru s HR manažerkou.....	78
4.9	Shrnutí analytických poznatků.....	79
<b>5</b>	<b>Výsledky a diskuse .....</b>	<b>80</b>
5.1	Návrhy a doporučení ke zlepšení současného systému hodnocení.....	80
5.2	Náklady navrhovaných opatření .....	84
5.3	Časový průběh navrhovaných opatření.....	87
<b>6</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>88</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>89</b>
<b>8</b>	<b>Přílohy .....</b>	<b>91</b>

## Seznam obrázků

Obrázek 1:	Obecný úkol řízení lidských zdrojů .....	16
Obrázek 2:	Porovnání různých přístupů .....	20
Obrázek 3:	Řízení pracovního výkonu .....	22
Obrázek 4:	Pracovní hodnocení v řízení výkonnosti .....	24
Obrázek 5:	Posuny v hodnocení pracovníků .....	25
Obrázek 6:	Tři oblasti hodnocení.....	28
Obrázek 7:	Vzor hodnotícího formuláře .....	28
Obrázek 8:	Oblasti hodnocení.....	31
Obrázek 9:	Metody hodnocení dle Měrtlové .....	32
Obrázek 10:	Metody hodnocení pracovníků dle Hroníka.....	33
Obrázek 11:	Model procesu MBO .....	34
Obrázek 12:	Vzor formuláře pro metodu klíčové události .....	35
Obrázek 13:	Vzor úkolu pro AC/DC .....	37
Obrázek 14:	Model 360° zpětné vazby.....	38
Obrázek 15:	Matice metod rozvoje.....	44
Obrázek 16:	Proces sdílení obchodních cílů s individuálními cíli.....	54
Obrázek 17:	Proces stanovení rozvojových kompetencí .....	56
Obrázek 18:	Postup stanovení vzdělávání .....	57
Obrázek 19:	Proces hodnocení ve společnosti RB .....	58
Obrázek 20:	Průběh ročního hodnocení ve společnosti RB .....	60
Obrázek 21:	Performance & Development Review timeline .....	61
Obrázek 23:	Stupně hodnocení společnosti RB.....	62

Obrázek 22: Vzor závěrečného hodnocení zaměstnance ve společnosti RB.....	63
Obrázek 24: Procentní zvýšení měsíční mzdy dle stupně hodnocení ve společnosti RB....	64

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1: Struktura zaměstnanců dle dosaženého vzdělání.....	49
Tabulka 2: Mzdové náklady na odstranění prvního nedostatku .....	85
Tabulka 3: Mzdové náklady na odstranění druhého nedostatku.....	85
Tabulka 4: Náklady na externí překlad.....	86
Tabulka 5: Mzdové náklady pro odstranění třetího nedostatku.....	86
Tabulka 6: Časový harmonogram celkového projektu .....	87

## **Seznam grafů**

Graf 1: Věková struktura zaměstnanců.....	50
Graf 2: Struktura zaměstnanců dle délky zaměstnání.....	50
Graf 3: Funkce hodnotícího systému společnosti RB.....	67
Graf 4: Frekvence hodnocení ve společnosti RB.....	69
Graf 5: Srozumitelnost nástroje hodnocení MyRB.....	69
Graf 6: Srozumitelnost nástroje hodnocení MyDP.....	70
Graf 7: Přípravenost hodnotitele na hodnotící pohovor.....	71
Graf 8: Schopnost nadřízeného hodnotit pracovní výkon.....	71
Graf 9: Ukončení hodnotícího pohovoru nadřízeným.....	72
Graf 10: Účast podřízených na stanovení jejich nových cílů.....	73
Graf 11: Rozhovor o výkonech s nadřízeným.....	73
Graf 12: Stávající systém hodnocení a potřeby vzdělávání.....	74
Graf 13: Systém hodnocení a motivace.....	75
Graf 14: Návaznost systému hodnocení.....	75
Graf 15: Srozumitelnost ročních cílů.....	76
Graf 16: Bodové hodnocení systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti RB.....	77

# 1 Úvod

Dnešní společnosti se pohybují v silně konkurenčním prostředí a pro jejich přežití je nutné, aby získávaly výhody, které jim pomohou udržet se na trhu, ba dokonce být na trhu něčím výjimečným. Jednou z nejdůležitějších výhod jsou jejich zaměstnanci, díky nimž fungují. Bez jejich zapojení by nemohly využívat ostatní zdroje, které vlastní. Proto si společnosti uvědomují, že je nutné se pečlivě starat o své zaměstnance a snažit se je udržet.

Existuje mnoho HR nástrojů, díky nimž je možné docílit, aby zaměstnanci byli spokojeni a věrni společnosti, u které pracují a neměli tak důvody k odchodu ze společnosti. Jedním z těchto nástrojů je hodnocení zaměstnanců, tedy hodnocení jejich pracovního výkonu. Hodnocení slouží ke shrnutí pracovního výkonu zaměstnance, který vykonal za uplynulé období a dále na něj navazují další HR nástroje, mezi které lze zařadit odměnu nebo rozvoj zaměstnance.

V historii se hlavně využíval direktivní styl řízení, kde podřízení dostali shora uložené úkoly, které museli plnit. Hodnocení tedy poté bylo zaměřeno na plnění těchto úkolů. Postupem času se však tento přístup řízení změnil a společnosti přešly převážně k demokratickému stylu vedení svých lidí, který spočívá v tom, že se podřízení podílí na přípravě svých cílů na další období. Hodnocení tedy začíná dohodou mezi liniovým manažerem a podřízeným, ti se společně shodnou na pracovním výkonu, který by měl podřízený za dané období splnit. V této dohodě jsou také ustanoveny další úmluvy, například rozvoj nebo další vzdělávání.

V průběhu období pak dochází k plnění pracovního výkonu a jeho sledování. Na konci období je pak zhodnocen výkon za celé období a dochází k nové úmluvě. Jedná se o proces, který se na pravidelné bázi opakuje, většinou se jedná o jeden kalendářní rok. Společnosti mají celou řadu možností, jak výkon zaměstnance hodnotit, protože existuje mnoho metod hodnocení. Je však nutné vybrat tu nejvhodnější pro danou společnost nebo konkrétní výkon, protože jedna metoda může být vhodná pro hodnocení výkonu manažerů, ale už nemusí splňovat podmínky pro hodnocení zaměstnanců ve výrobě. Z toho důvodu musí společnost jasně stanovit, které metody budou používat pro jaký výkon, nemusí se jednat pouze o jednu metodu, ale může docházet k vhodnému kombinování více metod. Na závěry z hodnocení pak navazují další HR nástroje, jak již bylo zmíněno, jedná se o odměňování nebo rozvoj.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Hlavním cílem práce je, na základě zhodnocení současného stavu systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti Reckitt Benckiser spol. s.r.o., navrhnout možná opatření vedoucí ke zlepšení.

Dílčí cíle práce jsou:

- Zpracovat teoretická východiska týkající se hodnocení zaměstnanců a vliv hodnocení na další nástroje řízení lidských zdrojů
- Porovnat současný stav hodnocení zaměstnanců s teoretickými podklady
- Na základě dotazníkového šetření zjistit spokojenost zaměstnanců se současným stavem hodnocení.

### **2.2 Metodika**

Diplomová práce se skládá ze dvou částí, teoretické a praktické. Teoretická část práce byla zpracována na základě analýzy sekundárních zdrojů, odborné literatury a odborných článků. Teoretická část poskytuje přehled o problematice hodnocení zaměstnanců. Použitá literatura a zdroje jsou uvedeny na konci práce v seznamu použitých zdrojů.

Praktická část se skládá z analýzy současného stavu procesu hodnocení zaměstnanců ve společnosti Reckitt Benckiser, s.r.o. Analýza zahrnovala převážně sběr informací, směrnic a dalších dokumentů vydaných a používaných pro hodnocení zaměstnanců ve společnosti. Kromě analýzy interních dokumentů společnosti byl proveden také kvantitativní výzkum, pro výzkum byla zvolena dotazníková metoda. Výzkum byl dále doplněn o rozhovor s vedoucí HR oddělení.

Dotazování probíhalo formou tištěných formulářů. Tento systém se pro zpracování jevil jako efektivní. Dotazník zajišťuje rychlé a anonymní získání dat od respondentů. Dotazník se skládal z 20 otázek. Poslední čtyři otázky sloužily pouze k popisu vzorku respondentů, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření. Další otázky se byly zaměřeny na současný stav hodnotícího systému. Jednak na spokojenost se současným stavem, jasnost zadaných cílů, včasnost zadávání či průběh hodnocení. Převážná většina otázek byla

uzavřených, respondent pouze volí mezi daným výčtem odpovědí. Pro jednu otázku byly použity odpovědi s číselnou stupnicí. Společnost má současně 54 zaměstnanců v hlavním pracovním poměru. Dotazník obdrželi všichni zaměstnanci, odpovědělo 45 zaměstnanců, což představuje 83 % návratnost. Data z dotazníkového šetření byla dále podrobena třídění a analýze. Výsledky jsou graficky znázorněny a zhodnoceny. Na základě syntézy poznatků z dotazníkového šetření a rozhovoru s HR manažerkou byla navržena opatření pro zlepšení systému hodnocení pracovníku ve společnosti Reckitt Benckiser, s r.o.

### 3 Teoretická východiska

Následující kapitoly se věnují teoretickým východiskům řízení lidských zdrojů a hodnocení zaměstnanců ve společnostech.

#### 3.1 Řízení lidských zdrojů

Společnosti a organizace pracují na základě propojení všech zdrojů, které potřebují pro své fungování. Jedná se o lidské zdroje, finanční zdroje a materiální zdroje. Finanční a materiální zdroje by bez lidského zásahu byly společnosti k ničemu. Existuje několik důvodů, proč si společnosti váží každého jednotlivce. Armstrong uvádí tyto čtyři důvody: dovednosti a schopnosti, zkušenosti, potenciál a přispění k úspěšnosti společnosti (Armstrong, 2009). Společnosti si tedy postupně začaly uvědomovat, že lidské zdroje jsou pro ně nejdůležitější, ale také hlavně nejdražší. Je tedy nutné s nimi pracovat a vhodně je plánovat, protože rozhodují o tom, zda společnost bude na trhu úspěšná a konkurenceschopná.

Historicky se řízení lidí ve společnosti vyvíjelo. Řízení lidských zdrojů je nejnovější pojem týkající se řízení lidí v organizaci. V praxi se používá několik významů pro řízení lidí, ale všechny se od sebe liší, nejedná se tedy o synonyma. Koubek uvádí: „*V praxi i v literatuře se můžeme setkat s těmito termíny: personální práce, personalistika, personální administrativa, personální řízení či řízení lidských zdrojů*“ (Koubek, 2015). Dvořáková ve své literatuře uvádí jen tyto termíny - personální administrativa, personální řízení, řízení lidských zdrojů a navíc přístupy doplňuje o řízení intelektuálního kapitálu (Dvořáková a kol, 2012).

Personální práce či personalistika jsou obecné výrazy pro řízení lidí. Naopak personální administrativa, personální řízení či řízení lidských zdrojů jsou jednotlivé fáze či přístupy k řízení lidí ve společnosti, které se postupně vyvíjely.

Personální administrativa je nejstarší přístup a jedná se pouze o zajištění administrativy týkající se zaměstnávání lidí. Kdežto personální řízení se začalo používat již před druhou světovou válkou, společnosti si začaly uvědomovat důležitost lidské pracovní síly. V té době se začaly formovat personální útvary vedené specialisty. Bohužel personální řízení se však stále zaměřovalo na interní problémy spojené s řízením lidského kapitálu, chybělo dlouhodobé plánování lidských zdrojů. Armstrong popisuje personální

řízení jako obor zabývající se získáváním, organizováním, a motivováním lidských zdrojů, požadovaných podnikem (Armstrong, 2015).

Řízení lidských zdrojů, jak již bylo uvedeno, je nejnovější přístup řízení lidí ve společnostech. Řízení lidských zdrojů už není jen náplní práce specializovaných útvarů, ale stává se běžnou každodenní prací liniových manažerů. Koubek uvádí několik zásadních rozdílů řízení lidských zdrojů od personálního řízení. Jedná se o tyto rozdíly:

- Strategický přístup k personální práci a všem personálním činnostem.
- Orientace na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace.
- Personální práce přestává být záležitostí odborných specialistů a stává se součástí práce všech vedoucích pracovníků.
- Úzké propojení personální práce se strategiemi a plány organizace.
- Personální práce se stává páteří řízení organizace.
- Vedoucí personálního útvaru bývá členem nejvyššího vedení organizace.
- Mimořádný důraz kladený na rozvoj lidských zdrojů.
- Orientace na kvalitu pracovního života a spokojenost pracovníků.
- Orientace na participativní způsob řízení a sounáležitost pracovníků s organizací.
- Důraz na vytváření žádoucí organizační kultury a zdravých pracovních vztahů.
- Vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace. (Koubek, 2015)

Armstrong řízení lidských zdrojů charakterizuje jako strategický a logicky promyšlený přístup k tomu nejcennějšímu, co společnosti mají. Jedná se o lidi, kteří ve společnosti pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení firemních cílů (Armstrong, 2015).

Řízení intelektuálního kapitálu je charakteristické pro velké společnosti většinou globální společnosti. Snahou řízení intelektuálního kapitálu je měřit, vykazovat a využívat tento kapitál. Důležité je také tento kapitál rozvíjet, to znamená investovat do vzdělávání lidí ve společnosti a hlavně si pak tyto lidi ve společnosti udržet. Vykazování úspěšnosti však není jednoduché díky jeho nesnadné měřitelnosti. Dave Ulrich ve své knize Mistrovské řízení lidských zdrojů také uvádí, že zabezpečování intelektuálního kapitálu znamená naučit se v podniku rychleji předávat myšlenky, znalosti a informace. Tedy přejít

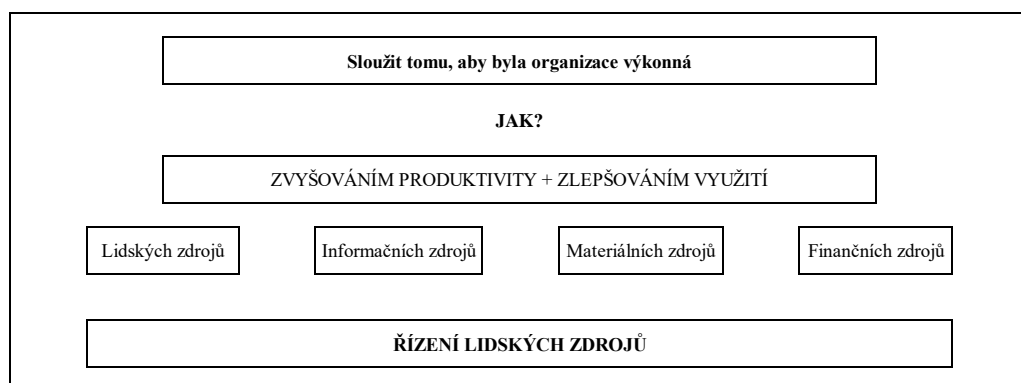
od učení k rychlému učení (Ulrich, 2009). Zachování znalostí lze zajistit znalostním managementem a zajištěním kontinuity znalostí (Urbancová, 2013).

### 3.1.1 Úkoly řízení lidských zdrojů

Jak již bylo popsáno v kapitole 3.1, řízení lidských zdrojů vzniklo, protože si společnosti uvědomily důležitost lidského kapitálu, který je pro ně nejdůležitější a nejcennější. Bez tohoto zdroje by společnosti nemohly fungovat, a proto jsou úkoly řízení lidských zdrojů pro společnosti tak důležité.

Co však jsou tedy úkoly řízení lidských zdrojů? Koubek uvádí, že v nejobecnějším pojetí je úkolem řízení lidských zdrojů sloužit tomu, aby byla společnost výkonná a aby se její výkon neustále zlepšoval (Koubek, 2015). Toho může být dosaženo, pouze pokud budou lidské zdroje využívány efektivně a na jejich efektivním využití se bude neustále pracovat, aby docházelo ke zlepšení. V knize Řízení lidských zdrojů jeho autor píše, že tento úkol může být naplněn pouze neustálým zlepšováním využití všech zdrojů, kterými organizace disponuje a to nejen lidskými zdroji (Koubek, 2015). I přes to, jak již sám název říká, řízení lidských zdrojů se zaměřuje hlavně na využití lidského zdroje, ale tento zdroj ovlivňuje i ostatní zdroje, jak bylo popsáno v kapitole číslo 3.1. Pokud tedy dochází k zefektivňování lidských zdrojů, dá se tedy předpokládat, že se budou zefektivňovat i ostatní zdroje. Obecný úkol řízení lidských zdrojů může být jednoduše znázorněn v následujícím obrázku.

Obrázek 1: Obecný úkol řízení lidských zdrojů



Zdroj: Koubek 2015



Dle Armstronga je obecným cílem zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle (Armstrong, 2015). Dále Armstrong uvádí konkrétnější cíle řízení lidských zdrojů, a to zabezpečování a rozvoj pracovníků, ocenění pracovníků a vztahy (Armstrong, 2015). Zabezpečování a rozvoj pracovníků se týká hlavně předvídání potřeby, získávání a udržování vhodných a kvalifikovaných pracovníků pro společnost a dále zajistit jejich neustálý rozvoj a vzdělání. Pod úkolem ocenění pracovníků se skrývá hlavně odměna a ocenění za vše, co pracovníci dělají, čeho dosahují, ale také za jejich dovednosti a schopnosti. Díky ocenění zvyšuje společnost motivaci a oddanost svých pracovníků. Posledním úkolem jsou vztahy, což znamená vytvářet a udržovat přátelské a přívětivé vztahy na pracovišti. Jedná se o vztahy mezi pracovníky samotnými, ale i vztahy mezi pracovníky a management.

Libuše Měrtlová rozvedla úkoly řízení lidských zdrojů do více bodů a to do následujících:

- Vytváření dynamického souladu mezi počtem a strukturou pracovních úkolů a pracovních míst a počtem a strukturou pracovníků v organizaci.
- Optimální využívání pracovních sil v organizaci – tedy využívání fondu pracovní doby a využití pracovních schopností pracovníků.
- Formování týmů, efektivního vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů v organizaci.
- Personální a sociální rozvoj pracovníků a organizace – tedy rozvoj schopností pracovníků.
- Dodržování všech zákonů v oblasti práce a současně vytvářet pozitivní pověst o společnosti. (Měrtlová, 2014).

Řízení lidských zdrojů by mělo naplňovat jednotlivé dílčí cíle, jak popisují autoři Armstrong nebo Měrtlová, avšak hlavním cílem, proč společnosti aplikují řízení lidských zdrojů je náplň jejich cílů pomocí toho nejdůležitějšího zdroje, což je právě lidský kapitál.

### 3.1.2 Zapojení liniových manažerů v oblasti řízení lidských zdrojů

Linioví manažeři neboli vedoucí pracovníci by měli hrát důležitou roli ve všech oblastech řízení lidských zdrojů. Je důležité, aby ve svém týmu měli schopné, zodpovědné a motivované pracovníky. Proto by se měli podílet na řízení lidských zdrojů od počátku a v tomto by měli pokračovat po celou dobu řízení svých podřízených. Měli by tedy být zapojeni do výběru pracovníků, jejich získání do týmu, hodnocení pracovníků, odměňování, řízení pracovního výkonu, motivování či vzdělávání pracovníků. Dvořáková a kolektiv uvádí, že vedoucí zaměstnanci odpovídají za stabilizaci pracovníků, řízení jejich pracovního výkonu včetně vzdělávání na pracovišti a rozvoje, i pracovní spokojenost (Dvořáková a kol, 2012).

Dle Koubka by se linioví manažeři měli podílet na všech těchto úkolech z oblasti řízení lidských zdrojů:

- Personální strategie a personální politika.
- Vytváření a analýza pracovních míst.
- Personální plánování.
- Získávání pracovníků.
- Výběr pracovníků.
- Přijímání a orientace pracovníků.
- Hodnocení pracovníků.
- Rozmíst'ování, propouštění a penzionování pracovníků.
- Vzdělávání a rozvoj pracovníků.
- Odměňování pracovníků.
- Pracovní vztahy.
- Péče o pracovníky.
- Personální informační systém. (Koubek, 2015).

Personální oddělení by vedoucím pracovníkům mělo sloužit jako poradce při plnění úkolů spojených s řízením jejich podřízených (Dvořáková a kol, 2012). Je důležité, aby personální útvar a liniový manažer byli blízce propojeni, protože bez tohoto propojení by nemohlo být dosaženo podnikových cílů. V knize Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy její autorka píše, že personální strategie a politika jsou společným dílem vrcholových manažerů firmy, avšak realizace je pak už o spolupráci mezi liniovými

manažery a manažery z personálního útvaru (Měrtllová, 2014). Ve své knize také uvádí několik příkladů proč je tato spolupráce opravdu důležitá, např: personální plánování – na základě přidělených úkolů může vedoucí pracovník stanovit potřebu další pracovní síly nebo potřebu vzdělání ve svém útavru. Společným cílem je zde rozvoj podřízených (Měrtllová, 2014). Tato spolupráce je také důležitá, protože i přes to, že linový manžeri bývají na vedení lidí školeni, tak nebývají vždy plně vybaveni znalostmi z problematiky řízení lidských zdrojů. Měrtllová píše: *„Vedoucí pracovníci nebývají zpravidla vybaveni odpovídajícími znalostmi v oblasti personálních činností, proto je potřeba, aby jejich činnost někdo řídil, usměrňoval a formuloval zásady a cíle personální práce.“* (Měrtllová, 2014).

## 3.2 Řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu je relativně novodobý pojem. Začal se formovat v 80. letech, poprvé byl použit v letech 1972 a použil ho Malcom Warren. K jeho rozvoji došlo, protože převažoval názor, že je potřeba důslednějšího a propracovanějšího systému řízení a odměňování. Koncepce řízení pracovního výkonu se formovala z přístupů řízení podle cílů a hodnocení pracovního výkonu. Při tvorbě tohoto přístupu docházelo k odstranění nedostatků předchozích dvou přístupů. Rozdíly jednotlivých přístupů jsou vyjmenovány na obrázku číslo 2.

Obrázek 2: Porovnání různých přístupů

Řízení podle cílů	Hodnocení pracovního výkonu	Řízení pracovního výkonu
důraz na propojování cílů	může obsahovat individuální cíle	zaměřené na cíle organizace a na individuální cíle
důraz na kvantitativní požadavky a ukazatele výkonu	mohou být zařazeny i některé kvalitativní výkonové cíle	zahrnuje jak výstupy (výsledky), tak vstupy (schopnosti)
hodnocení jednou za rok	hodnocení jednou za rok	celoroční záležitost
žádné klasifikace	klasifikace	nemusi obsahovat klasifikace
pohled do minulosti	pohled do minulosti	pohled do budoucnosti
zaměřené na plnění výkonu	zaměřené na úroveň výkonu a na zásluhy	zaměřené na rozvoj i výkon
system shora - dolů	system shora - dolů	společný, sdílený proces
monolitní systém	monolitní systém	flexibilní proces
system typu balík	obvykle šité na míru	šité na míru
složitě papírování	složitě papírování	papírování je minimalizováno
nemusi mít přímo u vazbu na odměnu	často spojené s odměňováním podle výkonu	nemusi být spojené s odměňováním podle výkonu
uplatňované u manažerů	uplatňované u všech pracovníků	uplatňované u všech pracovníků
záležitost liniiových manažerů a personálního útvaru	záležitost personálního útvaru	záležitost liniiových manažerů

Zdroj: Armstrong, 2011

Důležité rysy řízení pracovního výkonu, jak je v roce 1972 definoval Malcolm Warren, a které mají stále důležitou váhu:

- Očekávání – určité velké skupině pracovníků – nejlépe všem – musí být jasně, objektivně a jejich vlastním jazykem řečeno, co se od nich konkrétně očekává.

- Dovednosti – určitá velká skupina pracovníků musí mít k vykonávání těchto úkolů odborné znalosti a dovednosti.
- Zpětná vazba – pracovníkům musí být jasně a bez nějakých hrozeb řečeno, jak si v porovnání s očekáváními vedou.
- Zdroje – pracovníci musejí mít čas, finanční prostředky a vybavení, nezbytné k optimálnímu vykonávání očekávaných úkolů.
- Povzbuzování – pracovníci musejí být v zájmu žádoucího výkonu pozitivně povzbuzováni. (Armstrong, 2011)

Armstrong uvádí, že řízení pracovního výkonu lze definovat jako strategický a integrovaný přístup k zabezpečování trvalé úspěšnosti organizace pomocí zlepšování pracovního výkonu lidí, kteří v ní pracují (Armstrong, 2009). Dle Měrtlové řízení pracovního výkonu představuje integrovanější přístup založený na principu řízení lidí na základě ústní dohody nebo písemné smlouvy mezi manažerem a pracovníkem o budoucím pracovním výkonu a osvojování si schopností k tomuto výkonu. Jde o výraz zvyšující se participace pracovníka na řízení organizace (Měrtlová, 2014).

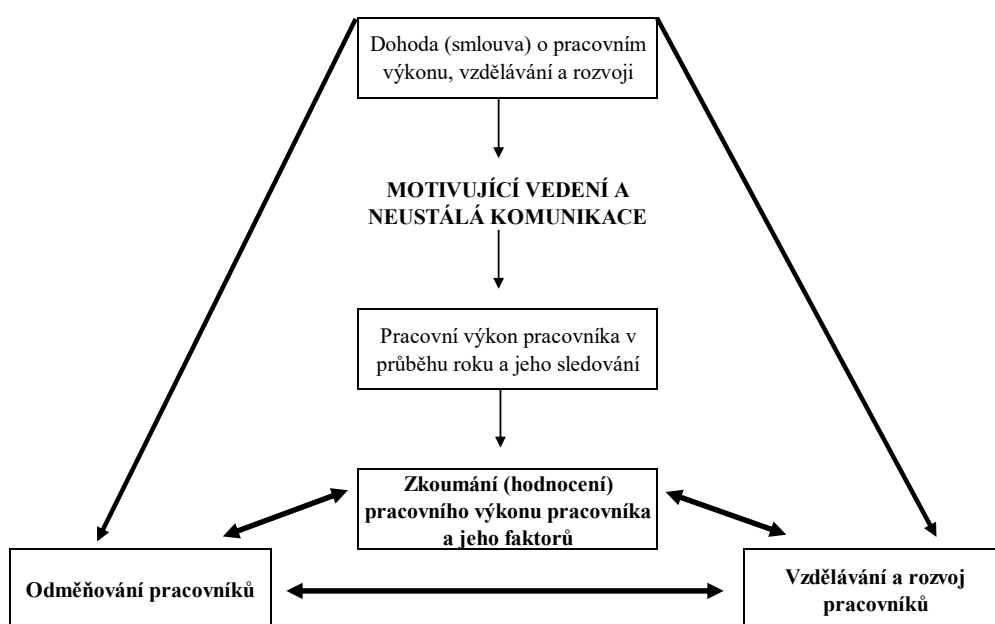
Řízení pracovního výkonu je náplní práce liniových manažerů hlavně proto, že se jedná o systematický přístup k zaměstnancům, tedy přímo k podřízeným. A právě přímý vedoucí je v každodenním kontaktu se svými podřízenými, proto je vhodné, aby právě oni vedli toto řízení. Na rozdíl od hodnocení pracovního výkonu by mělo probíhat soustavně po celý rok. Jde totiž vlastně o rozvíjení lidí, aby dosahovali neustále lepšího a vyššího výkonu. Řízení pracovního výkonu by mělo být spíše o dohodě a spolupráci liniového manažera a jeho podřízeného, než o direktivním nařizování čeho se má dosáhnout. A to i z důvodů motivace k výkonu a k rozvoji pracovníků. V případě direktivního nařízení, čeho má být dosaženo, ztrácejí pracovníci zájem o svůj vlastní rozvoj či dokonce pouze slepě vykonávají, co je jim nařízeno. A v podstatě není maximálně využito potenciálu pracovního zdroje.

Cílem řízení pracovního výkonu je, aby jednotlivý zaměstnanci pochopili důležitost podnikových cílů a hodnot, proto se také individuální a firemní cíle propojují. V podstatě jde o nastolení vysokého výkonu, kterého bude jednotlivými pracovníky dosaženo. Chceme, aby každý pracovník usilovně pracoval na zlepšování firemních procesů, aby mohlo být dosaženo nastavených cílů, ale také aby pracoval na svém rozvoji. Hlavní

úlohou tedy je dosáhnout cílů a zároveň jednotlivé pracovníky připravit na složitější a odpovědnější práci.

Celý proces řízení pracovního výkonu se periodicky opakuje a to většinou v ročních periodách. Jednotlivé kroky řízení pracovního výkonu i jejich navazování na sebe lze jednoduše znázornit – obrázek 3.

Obrázek 3: Řízení pracovního výkonu



Zdroj: Koubek, 2015

Jak již bylo zmíněno, řízení pracovního výkonu je kontinuální proces, který probíhá po celou periodu, na kterou byla sjednána dohoda o pracovním výkonu, je však důležité, aby pracovník průběžně dostával zpětnou vazbu ohledně svého výkonu. Mimořádně důležitá je tedy soustavná a efektivní komunikace liniového manažera a pracovníka. Nesmíme zapomenout ani na otevřený přístup liniového manažera směrem k pracovníkům. Pracovník by měl mít kdykoli možnost vše prodiskutovat se svým nadřízeným. Závěrečným formálním krokem řízení pracovního výkonu je jeho zhodnocení. Jedná se v podstatě o podklad pro přípravu na následující cyklus.

Koubek specifikoval zásady, které je nutné uplatňovat, aby řízení pracovního výkonu mohlo být úspěšné:

- Řízení pracovního výkonu je záležitostí spíše bezprostředních nadřízených/liniových manažerů, nikoliv personálního útvaru.
- Je třeba klást důraz na sdílení cílů a hodnot organizace. Proto je nejdříve ze všeho zapotřebí pracovníkům i manažerům tyto hodnoty vštípit.
- Řízení pracovního výkonu není nějaký univerzální soubor řešení, která bychom mohli v organizaci aplikovat, ale je to něco, co se musí specificky a individuálně vytvořit pro každou organizaci, každý útvar a v podstatě při každém vyjednávání o dohodě či smlouvě o pracovním výkonu, vzdělávání a rozvoj pracovníka.
- Řízení pracovního výkonu je třeba aplikovat na všechny kategorie pracovníků, nejen na manažery či vysoce kvalifikované specialisty. (Koubek, 2015)

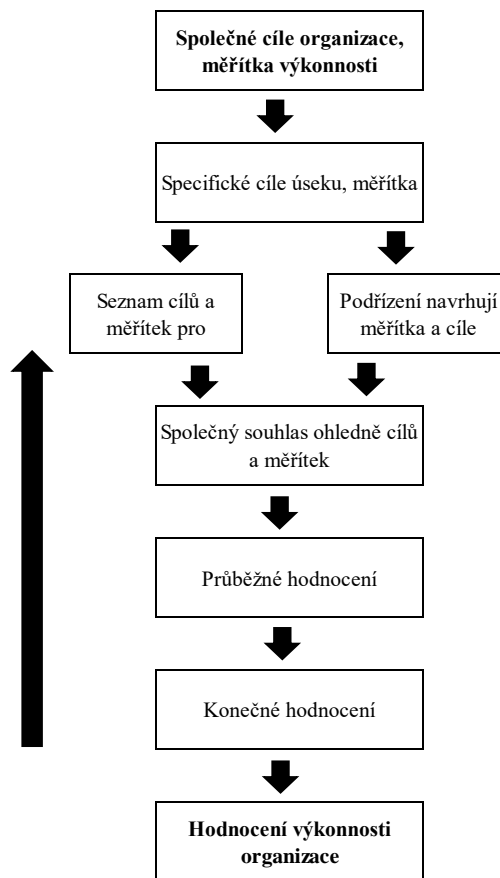
Wagnerová uvádí: „*Systém řízení pracovního výkonu je cenný tím, že poskytuje rámec a základ pro kontinuální spolupráci mezi pracovníkem a jeho nadřízeným zaměřenou na zefektivnění výkonnosti*“ (Wagnerová, 2012). Celý systém pomáhá liniovému manažerovi získat lepší přehled o tom, co který pracovník vykonává a jakých cílů dosahuje.

### 3.3 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků můžeme také v podstatě pojmout jako kontrolu pracovníků neboli kontrolu jejich výkonů. Hodnocení je systematický proces, který nám ukazuje přínos jednotlivých zaměstnanců v rámci organizace (Armstrong, 2015). Pokud chtějí společnosti řídit a zvyšovat pracovní výkon, musí ho také hodnotit.

Hodnocení je v podstatě formální krok ukončení cyklu řízení pracovního výkonu. Z obrázku číslo 4 je patrné propojení těchto kroků, hodnocení slouží jako počáteční vstup pro další období řízení pracovního výkonu. Irena Pilařová uvádí, že pokud společnosti chtějí zvyšovat výkonnost, musí současně také uvažovat o účinných motivačních nástrojích (Pilařová, 2008). A právě hodnocení bezpochyby patří k účinným motivačním nástrojům, na které bezprostředně navazují systémy rozvoje a odměňování (Pilařová, 2008). „*Hodnocení pracovníků a řízení výkonnosti pracovníků jsou personální činnosti, které nejsou synonymy a obě patří do současné personalistiky, respektive řízení lidských zdrojů. Provádí je manažeři, nikoli jen personalisté či HR specialisté*“ (Hroník, 2006).

Obrázek 4: Pracovní hodnocení v řízení výkonnosti



Zdroj: Wagnerová, 2008

Hroník dále popisuje, proč vlastně společnosti hodnocení pracovníků potřebují a jsou to hlavně tři základní důvody:

1. Změna či posílení organizační kultury a komunikace strategie – kompetenční model a hodnocení pracovníků jsou vhodnými nástroji pro změnu firemní kultury a pro komunikaci toho, o co firmě jde a co je její priorita.
2. Sladování zájmů všech zúčastněných – každá společnost má stanovené strategické cíle a strategii, jak jich dosáhnout. Je nutné, aby si zaměstnanci vzali za své tyto cíle a strategii, a právě hodnocení je jednou z mála možností, jak toho dosáhnout.
3. Zvyšování výkonnosti – od hodnocení se očekává, že bude mít vliv na uvědomění si reálné výkonnosti zaměstnanců a bude přispívat ke zlepšení této výkonnosti. (Hroník, 2006)

*„Systém hodnocení přispívá ke zvýšení stabilizace zaměstnance v organizaci a*

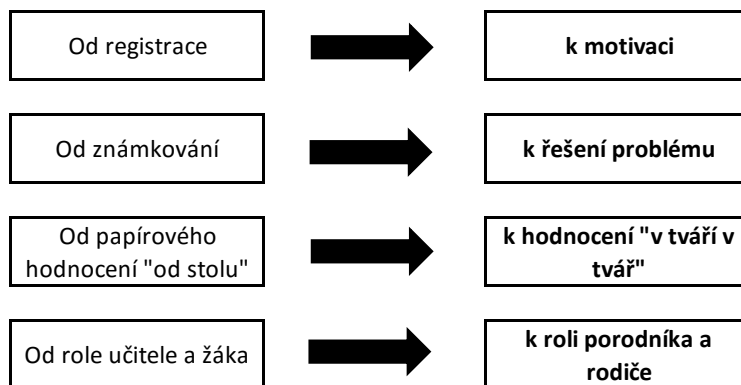


*k zlepšení podnikového klimatu. Je jedním z nástrojů tvorby kultury organizace“ (Bláha a kol., 2013).*

### 3.3.1 Historie pracovního hodnocení

Pracovní hodnocení je záležitost relativně nedávné doby, jeho počátky lze nalézt ve výzkumné práci Taylora ze začátku 20. století. V podstatě je možné říci, že hodnocení je základní lidskou tendencí. „*Dulewicz píše o základní lidské tendenci hodnotit své okolí a sama sebe, proto je pracovní hodnocení přirozenou a nevyhnutelnou cestou*“ (Wagnerová, 2008). Avšak formální a oddělené pracovní hodnocení se začalo používat až na konci druhé světové války a sloužilo jako nástroj zdůvodnění výše odměny (Wagnerová, 2008). Mělo se za to, že plat je jediná motivační složka, která může ovlivnit výkon pracovníků. Až v padesátých letech v USA se postupně začala rozpoznávat hlavní úloha pracovního hodnocení jako nástroje motivace a rozvoje, od té doby se začalo formovat hodnocení, jak ho známe dnes (Wagnerová, 2008).

Obrázek 5: Posuny v hodnocení pracovníků



Zdroj: Hroník, 2007

Od svého počátku prošlo hodnocení mnoha změnami. Obrázek číslo 5 znázorňuje hlavní změny hodnocení. Mezi ty nejdůležitější patří přechod ze zapisování toho, co se stalo a vykonaných chyb k zaměření na budoucnost a motivaci. Dále už hodnocení není jen oznámkování pracovníků, ale je zaměřeno na řešení problémů výkonu a jeho zlepšení. A v neposlední řadě už se o hodnoceném nemluví v jeho nepřítomnosti, ale je součástí celého hodnocení a na celém procesu se od počátku podílí.

### 3.3.2 Význam a cíle hodnocení

Jak již bylo popsáno v předešlých kapitolách, hodnocení má důležitou roli v řízení pracovního výkonu. Není to však jediný důvod, proč společnosti používají hodnocení pracovníků. Hodnocení je dále propojené s dalšími personálními činnostmi.

Hlavní důvody, proč společnosti provádí hodnocení je za účelem:

- Poskytnutí podkladů pro rozhodnutí o výši finanční odměny.
- Zpětné vazby pracovníkům, ať již v pozitivním nebo negativním smyslu.
- Motivace ke zvýšení pracovního výkonu.
- Dalšího rozvoje pracovníků, protože hodnocení poskytuje informace vhodné jako podklad k rozvoji.
- Povýšení nebo přeřazení pracovníků.

Vhodně provedené hodnocení má přínos, jak pro společnost, tak pro pracovníka i liniového manažera. Pro společnost poskytuje hodnocení v podstatě alibi proti osočení, že jsou pracovníci odměňováni nespravedlivě nebo různě ve srovnání mezi sebou. „*Systémy hodnocení výkonu mohou pomáhat chránit organizace proti nařčení z diskriminace zabezpečením prvku konzistence neboli zajištěním, že všichni podobně klasifikovaní zaměstnanci jsou hodnoceni na základě stejných kritérií*“ (Arthur, 2010). Rovněž poskytuje důležitou informaci o tom, zda se shoduje strategie společnosti a zaměstnance. A dále odhalí potřeby školení a kurzů. Pro liniového manažera přináší hodnocení hlavně přehled o úrovních výkonů jednotlivých podřízených a jejich schopnostech. Na základě těchto informací pak může odlišně přistupovat k jednotlivým podřízeným. Těm, co podávají vynikající výkony, může nabídnout náročnější úkoly. Naopak těm se slabším výkonem může nabídnout pomoc a důležité rady v plnění jejich úkolů. Diane Arthur píše, že hodnocení hlavně přinese liniovému manažerovi důležité sebepoznání, zda svoji úlohu vykonává dobře (Arthur, 2010). A v neposlední řadě má hodnocení přínosy pro pracovníka samotného. Pro pracovníky má hlavně přínos zpětná vazba, o tom zda svoji práci vykonávají dobře. Dále mají možnost si otevřeně promluvit se svým liniovým manažerem o jejich úkolech a odpovědnost, popřípadě se domluvit na dalších cílech. Je tedy důležité pravidelně provádět hodnocení, protože poskytuje podstatné informace pro další vývoj pracovníků, ale i společnosti jako takové.

Wagnerová uvádí: „*Hodnocení přináší manažerovi a hodnocenému určité příležitosti.*

*Pro manažera to jsou hlavně:*

- *Společná diskuse nad plánováním aktivit na nadcházející období.*
- *Upevnění vztahů a spolupráce mezi vedoucím a jeho podřízenými.*
- *Poskytnutí zpětné vazby pracovníkům.*
- *Rozvoj manažerských dovedností.*
- *Motivování a uznání za dobrý výkon.*
- *Hodnocení jako podklad pro další procesy jako je odměňování.*

*Pro hodnoceného:*

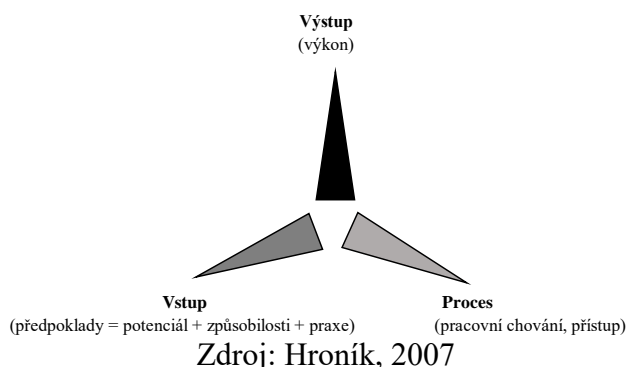
- *Lepší orientace v prioritách daného období a mít možnost ovlivňovat svůj úspěch.*
- *Aktivně se vyjadřovat k hodnocení jeho výkonu a k důvodům svého úspěchu, k identifikaci oblastí zlepšení.*
- *Otevřeně hovořit o svých očekáváních, ambicích a dlouhodobých představách o svém rozvoji. (Wagnerová, 2012)*

Hodnocení pracovníků je jedním z nejdůležitějších předpokladů plnění všech základních úkolů řízení lidských zdrojů: dát správného člověka na správné místo, resp. vhodně spojovat pracovníky s pracovními úkoly, optimálně využívat jeho schopnosti, formovat týmy, efektivně vést lidi a vytvářet zdravé mezilidské vztahy a realizovat personální a sociální rozvoj pracovníků (Koubek, 2015).

### **3.3.3 Kritéria hodnocení**

Ještě, než dojde k samotnému hodnocení pracovníka, je nutné nastavit jasná kritéria, co se bude hodnotit a jak. „*Výkon je pro účely hodnocení chápán v podstatně širším slova smyslu, tj. jako jednota výsledků práce, pracovního a sociálního chování i schopností a charakteristik osobnosti, jež mají vztah k vykonávané práci, k podmínkám a prostředí, v nichž se práce vykonává*“ (Koubek, 2015). Jak je patrné, hodnotí se více oblastí najednou. František Hroník ve své publikaci uvádí tři konkrétní oblasti hodnocení a to výstup, proces a vstup (Hroník, 2007).

Obrázek 6: Tři oblasti hodnocení



František Hroník jednotlivé oblasti charakterizuje takto:

- Výstup – nejčastěji představuje výkony nebo výsledky, které jsou velmi dobře měřitelné.
- Vstup – je chápán jako vše, co pracovník do své práce vkládá. Mohou to být jak kompetence, tak zkušenosti.
- Proces – jedná se o přístup pracovníka k různým zadáním a úkolům. Zjednodušeně řečeno, jedná se o hodnocení, jak se pracovník chová při práci (Hroník, 2007).

Obrázek číslo 7 zobrazuje vzor hodnotícího formuláře, rozděleného dle těchto tří kritérií.

Obrázek 7: Vzor hodnotícího formuláře

Kritérium	Oblast hodnocení	Komentář	Bodové hodnocení	Průměr hodnocení
Své cíle plní včas a úplně (tj. produktivně a efektivně)	Výkon			
Vyhledává příležitosti (nečeká na zadání)	Výkon			
Pro svou práci má všechny potřebné schopnosti, znalosti a dovednosti	Vstup			
Je otevřený dalšímu rozvoji a změně, neustále na sobě pracuje	Vstup			
Je zaujat svou prací	Proces			
Vytváří atmosféru důvěry a spolupráce (lidí spojuje, nikoli rozděluje)	Proces			

Zdroj: Hroník, 2007

Další možný přístup, který charakterizuje Irena Pilařová je zaměřený pouze na dvě oblasti hodnocení a to hodnocení výkonu nebo kompetencí. Tento přístup ve své literatuře také popisuje Armstrong (Armstrong, 2015). Pilařová dále uvádí, že hodnocení výkonu

může mít podobu hodnocení úloh nebo pracovních cílů (Pilařová, 2008). U této oblasti je nutné jasně a dobře specifikovat, jak bude hodnoceno, protože tyto cíle ovlivňují výsledek společnosti. U výkonu můžeme hodnotit kvantitu a kvalitu. „*Hodnocení kompetencí je založeno na definování klíčových kompetencí pro jednotlivé pozice, případně kompetencí platných napříč organizací, které vyplývají z firemních hodnot. Počet klíčových kompetencí by neměl být vyšší než 10 a u každé kompetence by měla být uvedena požadovaná úroveň*“ (Pilařová, 2008). Pro oba přístupy však musí platit, že jasně souvisí s pracovním místem. Diane Arthur píše, že hodnocení výkonu by se mělo zakládat na kritériích, která mají přímou spojitost se základními povinnostmi a úkoly konkrétního pracovního místa (Arthur, 2010). V každém případě musí být kritéria vždy předem komunikována hodnoceným nebo by se hodnocení přímo měli podílet na přípravě těchto kritérií.

#### **3.3.4 Kdo hodnotí**

Pro účely hodnocení musí být jasně stanoveno, kdo bude jednotlivé zaměstnance hodnotit. Mnoho autorů publikací o hodnocení uvádí, že nejdůležitějším a nejpovolanejším hodnotitelem je vždy přímý nadřízený a to z důvodů, že zná veškeré podmínky výkonu práce a je v každodenním kontaktu se svým podřízeným.

Libuše Měrtlová ve své literatuře uvádí tyto hodnotitele:

- Přímý nadřízený – je nejkompentnější, protože nejlépe zná podmínky prostředí, zná přímo svého pracovníka a jeho úkoly.
- Nadřízený nadřízeného – ve většině případech figuruje pouze jako schvalovatel hodnocení připraveného přímým nadřízeným. Jde o potvrzení, že hodnocení proběhlo řádně, formálně a spravedlivě.
- Pracovník personálního oddělení – je využíván jen velmi sporadicky v případech, kdy není ve společnosti přímý nadřízený.
- Nezávislý expert – může být využit pouze u některých aspektů pracovního výkonu.
- Zákazník – je možné ho využít tam, kde se pracovník přímo stýká se zákazníky nebo lze jasně přiřadit službu nebo výrobek s daným pracovníkem.
- Spolupracovníci – mohou spolehlivě hodnotit, protože znají povahu práce i pracovníka samotného.

- Podřízení – jejich hodnocení bývá spíše zpětnou vazbou, dle které může manažer zlepšit svou práci.
- Sebehodnocení – je možné ho chápat jako přípravu na hodnotící pohovor, kdy si sám pracovník připraví své úspěchy a neúspěchy.
- Týmové hodnocení – používá se k překonání úskalí jednostrannosti a subjektivity hodnocení.
- Assessment centre – pracovník v umělých podmínkách simuluje výkon, který se poté hodnotí.
- Ostatní veřejnost – využíváno hlavně u pracovníků, kteří společnost zastupují navenek. (Měrtlová, 2014)

Jedná se o široké spektrum hodnotitelů, protože v současném přístupu hodnocení je snahou hodnotit zaměstnance, co neobjektivněji a nejvšestranněji. Jan Urban v literatuře Management lidských zdrojů používá ještě další možné hodnotitele a to:

- Vedoucí projektových týmů – využíváno ve společnostech, kde jsou pracovníci často součástí takových týmu
- Mentoři – jedná se o hodnocení zaměstnanců z řad zkušených zaměstnanců, kteří mají za úkol dlouhodobější adaptaci nových zaměstnanců (Urban, 2013).

Hodnocení tedy mohou provádět všichni ti, kteří mohou posoudit práci hodnoceného nebo jsou v rámci práce se zaměstnancem v kontaktu (Bláha a kolektiv, 2013).

### **3.3.5 Kdy hodnotit a jak často**

Hodnocení zaměstnanců má z hlediska času několik přístupů. Jedná se o tyto nejdůležitější hodnocení: průběžné nebo pravidelné (Armstrong, 2015).

Průběžné hodnocení slouží k okamžité zpětné vazbě zaměstnancům týkajícím se jejich výkonů, odhalení nedostatků nebo motivaci. Jde o neformální přístup hodnocení, který nemá jasně stanovenou periodicitu, ale dává liniovým manažerům možnost ocenit dobré výsledky a ukázat tak podřízeným, že si jich cení jak on sám tak společnost (Armstrong, 2015). Načasování průběžného hodnocení je hlavně o domluvě liniového manažera a jeho podřízených. Toto načasování se bude lišit u juniorních a seniorních

podřízených. Juniorní podřízení potřebují zpětnou vazbu častěji než senioři. Na začátku tedy může být průběžné hodnocení prováděno jednou týdně a s postupem času může být tato periodicita prodloužena na jednu měsíčně.

Pravidelné hodnocení slouží k zhodnocení výkonu za uplynulé období a je základem pro stanovení cílů a výkonů na další období. Jedná se o formální hodnocení, které má jasně danou periodicitu. Tato periodicita je většinou roční nebo pololetní. V některé literatuře je také uvedena dvouletá periodicita, což však může ovlivnit motivaci zaměstnance a nedostatečnou znalost a sdílení cílů společnosti. Na formální nebo-li pravidelné hodnocení zpravidla navazuje i finanční hodnocení zaměstnanců. Doporučuje se však určitý časový odstup, většinou 2 až 3 měsíce, a to z důvodu, aby zaměstnanci nenabyli dojmu, že hodnocení je prováděno pouze za účelem zdůvodnění finančních odměn.

K dalším typům hodnocení z hlediska časového průběhu patří hodnocení při ukončení projektů a hodnocení pracovníků v průběhu, resp. před ukončením zkušební doby (Urban, 2010). Hodnocení při ukončení projektu provádí vedoucí projektu a výsledky hodnocení předává liniovým manažerům. Hodnocení před ukončením zkušební doby se provádí z důvodu ověření, zda adaptace nového pracovníka probíhá v pořádku a zda jeho výkon odpovídá očekávání.

V následující tabulce 8 jsou uvedeny oblasti hodnocení pro jednotlivé časově rozdělené hodnocení.

Obrázek 8: Oblasti hodnocení

<b>Průběžné hodnocení</b>	<b>Pololetní hodnocení</b>	<b>Roční hodnocení</b>
poskytujte zpětnou vazbu včas - nejlépe ihned po dokončení projektu, práce	povzbud'te a oceňte úspěchy	zhodno'te a zdokumentujte dosažené výsledky oproti stanoveným cílům
oceňte úspěchy	pokud je třeba, hledejte společně alternativy jak dosáhnout požadované a očekávané výsledky	zaměřte se na silné stránky (úspěchy - dobré výsledky) a na oblasti zlepšení
projednejte oblasti, které vyžadují zlepšení	zaměřte se na možnosti profesního rozvoje	doporučte další rozvoj
společně hledejte možnosti zlepšení		

Zdroj: Hroník, 2007

Z hlediska času tedy nejčastěji probíhá hodnocení: průběžné, pololetní a roční. V každém časovém období by mělo být hodnocení zaměřeno na jinou oblast dle tabulky číslo 8.

### 3.4 Metody hodnocení

Pro úspěšnost celého systému hodnocení je důležité vybrat nejvhodnější metodu, která by měla vyhovovat charakteru činnosti, která bude hodnocena. Správně zvolená metoda by měla umožnit zhodnocení všech dílčích činností, které zaměstnanec vykonává a také by měla umožnit porovnání jednotlivých zaměstnanců. Při volbě metody je také důležitý aspekt srozumitelnosti, jak pro hodnotitele tak pro hodnocené. Nesprávné pochopení by mohlo ovlivnit výsledky hodnocení.

Literatura uvádí mnoho metod, které lze pro hodnocení zaměstnanců použít a vhodně kombinovat. Mezi základní přístupy patří varianty orientované na minulost, tedy na hodnocení vykonané práce a varianty orientované na budoucnost, které mají hlavně za úkol stanovit rozvojový potenciál zaměstnance (Měrtlová, 2014). František Hroník ve své literatuře Hodnocení pracovníků ještě doplnil další přístupy, a to varianty hodnocení zaměřené na přítomnost, tedy metody orientované na zhodnocení současného stavu (Hroník, 2007). Metody hodnocení by však měly poskytnout přehled o výsledcích práce, chování zaměstnance, jeho kompetencích a potencialu. V následujících tabulkách výčet metod hodnocení pracovníků. Tabulka 9 znázorňuje metody hodnocení dle Libuše Měrtlové, tabulka 10 pak metody dle Františka Hroníka.

Obrázek 9: Metody hodnocení dle Měrtlové

<b>Metody orientované na minulost</b>	<b>Metody orientované na budoucnost</b>
Řízení podle stanovených cílů	Sebehodnocení
Srovnávání se standardním pracovním výkonem	Assessment centre
Testování a pozorování pracovního výkonu	Hodnocení 360°
Hodnotící dotazník	Hodnocení 540°
Hodnotící stupnice	
Metoda BARS	
Metoda kritických případů	
Hodnotitelské zprávy	
Srovnávání pracovníků	

Zdroj: Měrtlová, 2014



Měrtlová ve své literatuře zahrnuje Assessment centra a 360° hodnocení do metod orientovaných na minulost, kdežto František Hroník je zahrnuje do metod orientovaných na přítomnost.

Obrázek 10: Metody hodnocení pracovníků dle Hroníka

Metody orientované na minulost	Metody orientované na přítomnost	Metody orientované na budoucnost
Zhodnocení praxe (certifikáty)	Assessment Centre	Hodnocení potenciálu
Metoda klíčové události	Development Centre	Supervize
Záznam výsledků	Manažerský audit	Intervize
Srovnání výsledků	Sociogram	MBO
	360° zpětná vazba	BSC
	Mystery shopping	

Zdroj: Hroník, 2007

Kromě metod hodnocení, které se zaměřují na různá časová období, můžeme metody také rozdělit na srovnávací a nesrovnávací. Mezi tyto metody lze řadit: metoda pořadí, metoda přidělení bodů, metoda párového srovnání, metoda nucené distribuce. „Srovnávací metody jsou založeny na srovnávání zaměstnanců mezi sebou. Dle jednotlivých kritérií lze srovnávat zaměstnance v malých skupinách, kteří vykonávají stejnou či podobnou práci“ (Bláha a kolektiv, 2013). Mezi nesrovnávací metody patří metody, které jsou rozděleny dle časové orientace tak jak je rozdělila Libuše Měrtlová nebo František Hroník.

### 3.4.1 Charakteristika základních metod hodnocení zaměstnanců

Jak bylo popsáno v předešlé kapitole, metody lze rozdělit do několika skupin. V následujících kapitolách se zaměříme na popis metod hodnocení nesrovnávacích a srovnávacích.

#### 3.4.1.1 Nesrovnávací metody

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

Jedná se o metodu řízenou dle cílů, jak je již patrné z anglického názvu metody. V literatuře je možné se setkat i s jinými názvy metody – např. MBR, WPR nebo

hodnocení dle stanovených cílů. Tato metoda je zařazena v přístupech, které se orientují na budoucnost, protože na začátku období se liniový manažer a jeho podřízený dohodnou na cílech, které má podřízený za určité období splnit. Metoda vychází z řízení pracovního výkonu, kde je hlavní podstatou dohoda o cílech.

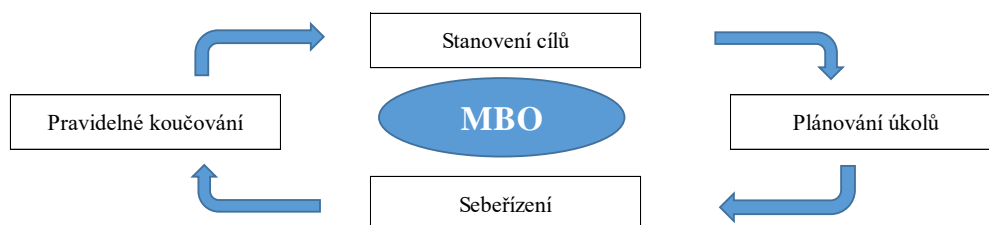
Při stanovení cílů je nutné brát na zřetel, aby bylo možné jich dosáhnout a aby byly pro podřízeného motivující. Cíle by měly splňovat podmínky SMART. Co vlastně SMART znamená? Jedná se o počáteční písmena vlastností cílů, které jsou Specifické, Měřitelné, Akceptovatelné, Reálné, Termínované. V případě, že cíle nesplňují podmínky SMART, je lepší do hodnocení takové cíle nezařazovat.

Libuše Měrtlová ve své literatuře popsala postup metody:

- Nejprve je nutné dohodnout cíle a termíny, zpracovat plán postupu a metody, jak bude cílů dosaženo.
- Organizace musí vytvořit podmínky pro realizaci dohody.
- V průběhu období dochází k měření a posuzování dosažených cílů.
- V průběhu období je provedeno průběžné vyhodnocení plnění stanovených cílů a jsou stanovena opatření ke zlepšení plnění, jsou-li potřebná.
- V závěru období je provedeno celkové vyhodnocení výsledků plnění dohody a jsou stanoveny cíle pro další období. (Měrtlová, 2014)

Celý proces lze jednoduše graficky znázornit viz obrázek číslo 11.

Obrázek 11: Model procesu MBO



Zdroj: Hroník, 2007

## Metoda klíčové události

Metoda je zařazena do přístupů orientujících se na minulost. Její náplň spočívá v tom, že liniový manažer pravidelně a v průběhu celého období zapisuje vždy jednu negativní a jednu pozitivní událost, kterou podřízený vykonal. Tyto zápisy se provádí pravidelně a to vždy dle stanovených intervalů. Tyto intervaly nejčastěji bývají jeden měsíc nebo každých čtrnáct dní. Na počátku se může zdát, že jde o časově náročnou metodu, což se po nějaké době může změnit, jelikož si liniový manažer začne bedlivěji všimnout svých podřízených a pak mu již zabere jen pár minut udělat další zápis.

U metody je nutné dbát na podrobnost popisů klíčových událostí, aby i po delší době byl liniový manažer schopen popsat, co svým zápisem myslel. Každý zápis musí být označen váhou důležitosti. Číslo 1 pro minimálně závažnou událost a číslo 5 pro maximálně závažnou událost. Metoda má velkou výhodu v tom, že lze odhalit, zda se nějaké události opakují, ať už se jedná o ty negativní nebo ty pozitivní.

Obrázek 12: Vzor formuláře pro metodu klíčové události

Datum	Pozitivní událost	Váha	Negativní událost	Váha
29.03.2011	Řešil situaci s rozzlobeným zákazníkem Blabolilem tak, že se nevymlouval, orientoval vše hned do řešení, navrhoval konkrétní postup, jak vyřešit situaci.	5	Dotaz nové kolegyně na to, jak má postupovat při chybné platbě kartou odbyl tím, že to není jeho starost.	3
29.04.2011				

Zdroj: Hroník, 2007

## Mystery shopping

Jedná se o metodu hodnocení, která se zaměřuje na přítomnost. „*Tato metoda se využívá tam, kde zaměstnanci přicházejí do přímého kontaktu se zákazníky – banky, pojišťovny, supermarkety, hypermarkety apod.*“ (Bláha a kolektiv, 2013). Náplní metody je skryté pozorování chování podřízených při styku se zákazníkem. Toto pozorování je většinou prováděno třetí nezávislou stranou a hodnotitel zůstává po celou dobu anonymní, v podstatě se vydává za obyčejného zákazníka. Anonymních pozorovatelů se využívá z důvodu, zjištění reality. Pokud by bylo hodnocení prováděno liniovým manažerem nebo za přítomnosti liniového manažere, podřízený by se mohl chovat jinak, než je jeho běžné chování.

K hodnocení se využívají tzv. hodnotící listy, kde pozorovatel zapíše průběh návštěvy a předem stanovená kritéria pozorování. Na základě takto připravených hodnotících listů třetí strana zpracuje závěry, kde jsou popsány silné a slabé stránky podřízeného, případně vše bývá doplněno o návrhy na zlepšení. Podřízený dostává hodnocení až s určitým časovým odstupem a nikdy mu není odtajněno, kdy bylo pozorování provedeno, případně kdy bude následovat další pozorování.

### **Assessment a Development centre**

Assessment a Development centra jsou metody hodnocení zaměřená na přítomnost. Jedná se o metody, které využívají modelové situace. Jsou to především skupinové modelové situace, individuální situace a psychodiagnostické metody (Hroník, 2007). Assessment i development centra jsou komplexní metody hodnocení, která jsou realizována prostřednictvím souboru metod jako jsou pozorování, psychologické testy, dotazníky, strukturované rozhovory, zadávání individuálních úkolů, zadávání skupinových úkolů, hraní rolí a další (Pilařová, 2008).

Assesment/development center se většinou účastní od jednoho až po deset hodnocených a jsou hodnoceni od třemi až do šesti hodnotiteli. Jako hodnotitelé bývají využíváni přímí nadřízení, vedoucí jednotky, kolegové, podřízení, ale také specialisté jako je psycholog, HR pracovník nebo specialista daného oboru, pro který se AC/DC pořádají.

Tyto metody jsou finančně a časově náročné. Časově náročné jsou pro svoji přípravu, ale také samotný průběh hodnocení, který většinou trvá od půl dne až po několik dní. Z časových a finančních důvodů se metody AC/DC používají hlavně k hodnocení manažerů, hodnocení klíčových zaměstnanců nebo k hodnocení kandidátů na manažerskou pozici (Pilařová, 2008). Assessment center se využívá k výběru nových zaměstnanců nebo jejich hodnocení, kdežto development center se využívá k rozvoji zaměstnanců. Výstupem z AC/DC je podrobná zpráva o úrovni kompetencí, které jsou uspořádány do modelu (Hroník, 2007).

Obrázek 13: Vzor úkolu pro AC/DC

<b>Úkol</b>	Vaše firma chce zvýšit o 20 % prodeje zahraničního preparátu "SERCOM 5" na léčbu srdce, který je velmi drahý pro pacienta a je snadn nahraditelným českým, mnohem levnějším lékem ADRENIN, který má srovnatelné účinky, dokonce je použitelný pro širší okruh pacientů. Vaším úkolem je motivovat své pracovníky na poradě ke zvýšení prodeje tohoto zahraničního preparátu.
<b>Čas na přípravu</b>	15 min
<b>Čas na realizaci</b>	20 min

Zdroj: Pilařová, 2008

### 360° zpětná vazba

Metoda hodnocení zaměřená na přítomnost. Tato metoda poskytuje hodnocenému zpětnou vazbu od více hodnotitelů, jak z interního prostředí tak externího prostředí společnosti a vše je doplněno i o sebehodnocení. Výstupem hodnocení je komplexní zpráva, ze které může hodnocený vyčíst své silné a slabé stránky a dále se zaměřovat na jejich odstranění nebo u silných stránek jejich prohloubení. Metoda je hlavním prostředkem rozvoje zaměstnance, protože podstatou hodnocení není, co splnil, ale jak to splnil. V podstatě se tedy jedná o hodnocení cesty, jak toho dosáhl.

V minulosti se jednalo o časově náročnou metodu, protože celé hodnocení vyžadovalo zdlouhavé papírování, zpracování všech dotazníků, které byly v papírové formě. Díky rozvoji internetových technologií získala tato metoda na oblíbenosti. Celé hodnocení může probíhat on-line a je možné, aby do systému vstupovalo více hodnotitelů najednou. Takže se proces hodnocení zkrátil a usnadnil.

Výstup z hodnocení může mít několik forem:

- Plně anonymní – z komentářů není možné poznat, kdo hodnocení poskytl.
- Částečně anonymní – pouze hodnocení nadřízeného a zákazníka je odtajněno, zbytek hodnocení zůstává tajný.
- Odkrytá – každý hodnotitel je odtajněný. (Hroník, 2007)

Michael Armstrong ve své publikaci specifikoval výhody a nevýhody 360° zpětné vazby.

Mezi výhody můžeme zahrnout:

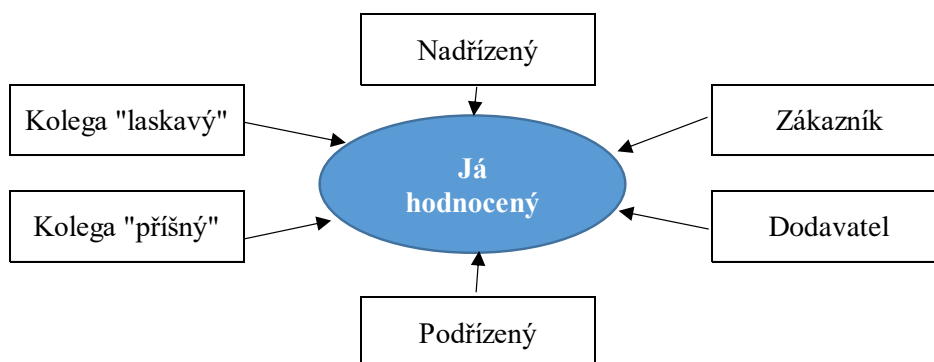
- Jedinci získají širší přehled o tom, jak je vnímají jiní lidé, což předtím nebylo v této míře možné.

- Poskytuje lidem ucelenější pohled na jejich výkon.
- Zvýšené povědomí o schopnostech chování a jejich významu.
- Vyšší a vrcholoví manažeři si ve zvýšené míře uvědomují, že se také musejí rozvíjet a zlepšovat.
- Zpětná vazba je považována za validnější, reálnější a objektivnější. Za něco, co vede k akceptování výsledků a požadovaných kroků.

Mezi nevýhody můžeme zahrnout:

- Hodnotitelé neposkytují vždy upřímnou a poctivou zpětnou vazbu.
- Účastníky může stresovat, když musejí přijímat nebo poskytovat zpětnou vazbu.
- Přílišné spoléhání na techniku a technologii.
- Příliš mnoho byrokracie.
- Může být náročné na čas a zdroje. (Armstrong, 2011)

Obrázek 14: Model 360° zpětné vazby



Zdroj: Pilařová, 2008

### Motivačně-hodnotící pohovor

Motivačně-hodnotící pohovor je metoda, která se zaměřuje na všechny časové linie, jak minulost, přítomnost tak budoucnost. Průběh hodnocení je rozdělen na dvě části: první část zahrnuje sebehodnocení zaměstnance a druhá část zahrnuje hodnocení nadřízeným.

Při sebehodnocení dostává zaměstnanec v časovém předstihu, většinou týden až 14 dní, soubor otázek, na které je nutné si připravit odpovědi. Nezáleží v jaké formě si hodnocený odpovědi připraví, některý zaměstnanec je může mít pečlivě zapsané a jiný je bude mít rozmyšlené v hlavě.

Pakliže motivačně-hodnotící pohovor navazuje na předem zadané úkoly, je do takového hodnocení zakomponována i kontrola plnění a splnění těchto úkolů (Hroník, 2007). „*Motivačně-hodnotící pohovor je součástí naprosté většiny hodnotících systémů a může do sebe integrovat další metody hodnocení*“ (Hroník, 2007).

#### 3.4.1.2 Srovnávací metody

##### **Metoda pořadí**

Metoda je založena na přiřazení pořadí jednotlivým zaměstnancům dle jejich výkonu, který je hodnocen na základě předem stanovených kritérií. Většinou se jedná pouze o jedno kritérium např. obrat atd.

##### **Metoda přidělení bodů**

Metoda využívána pro více kritérií. „*Využívá se při posuzování podle více kritérií, kdy nestačí v těchto kritériích určit pořadí. Na body lze převést výsledky v různých oblastech, které jsou vyjádřeny různými hodnotami, a vyjádřit tak profil a kvalitu hodnoceného*“ (Hroník, 2007).

##### **Metoda nucené distribuce**

Metoda spočívá v tom, že hodnotitel je nucen hodnocené rozdělit do předem stanovených výkonnostních skupin. Jedná se o předem dané procento zaměstnanců např. 20 % vyhovující výkon, 10 % nevyhovující výkon atd. „*Cílem metody je překonat tendence ke klasifikování středními hodnotami. Organizace je mohou použít k tomu, aby byli vidět ti nejvýkonnější zaměstnanci a mohli být zařazeni do programu řízení talentů, ale rovněž k rozpoznání zaměstnanců s nevyhovující úrovní výkonu*“ (Bláha a kolektiv, 2013).

### **3.5 Proces hodnocení**

Úspěšnost celého systému hodnocení záleží na jeho přijetí v organizaci, ať již ze strany hodnotitelů nebo hodnocených. Pokud je celý proces hodnocení správně nastaven, může být cenným pomocníkem při řízení pracovního výkonu a při aplikaci dalších HR nástrojů. Aby byl celý proces úspěšný, je nutné se na něj správně připravit. Proces hodnocení má tři časová období, která můžeme rozdělit na přípravné období, období získávání informací a období vyhodnocování informací. Jednotlivá období samozřejmě zahrnují několik kroků, které blíže specifikovala Libuše Měrtllová.

#### **Přípravné období:**

- Stanovení zásad, pravidel a postupu hodnocení.
- Analýza pracovních míst – představa o typech výkonů a možnostech zlepšení, formulování kritérií výkonu a jeho hodnocení.
- Informování pracovníků o připravovaném hodnocení, kritériích hodnocení a normách pracovního výkonu.

#### **Období získávání informací:**

- Zjišťování informací např. pozorováním při práci. Je nutné stanovit, kdo je kompetentní zjišťování provádět.
- Pořízení dokumentace o pracovním výkonu – písemný záznam, který se zakládá. Je možné se k němu vrátit, omezuje pozdější spory, je to zpětná vazba mezi hodnoceným a hodnotitelem.

#### **Období vyhodnocování informací:**

- Je třeba provádět podle standardního postupu. Porovnávání skutečného výkonu s pracovními normami či očekávanými výsledky práce. Chování pracovníka se standardními požadavky na chování, schopnosti a další vlastnosti pracovníků s požadavky pracovního místa.
- Existuje značné riziko subjektivního přístupu, proto musí mít výstupy písemnou podobu.



- Následuje rozhovor s hodnoceným pracovníkem o výsledcích hodnocení, o rozhodnutích vyplývajících z hodnocení, o možných cestách řešení problémů (tato fáze je rozhodující pro zlepšení pracovního výkonu zaměstnance).
- Následné pozorování pracovního výkonu zaměstnance, pomoc při zlepšování pracovního výkonu. (Měrtlová, 2014)

Irena Wagnerová jednotlivé kroky hodnocení specifikovala takto:

### **1) Příprava:**

- Porada k hodnocení, zaškolení hodnotitelů.
- Plán hodnotících rozhovorů.
- Doplnění informací o hodnoceném.
- Stažení sebehodnocení.
- Vypracování hodnotících listů = předběžné závěry.
- Písemná příprava hodnocení, specifické případy.

### **2) Hodnotící rozhovor:**

- Uvítání zaměstnance, otevření dialogu.
- Vysvětlení cílů a postupů dialogu.
- Ocenění kladných výsledků.
- Prodiskutování oblastí vyžadujících zlepšení, možných cest a podmínek zdokonalení.
- Vytvoření společné představy budoucích výkonů (cíle, úkoly, opatření).
- Povzbuzení, motivace k budoucím výkonům (závěr rozhovoru).

### **3) Po hodnotícím rozhovoru:**

- Doplnit hodnotící list a předat výstupy.
- Dodržet dané sliby.
- Projednání závěrů a doporučení s personálním útvarem.
- Aplikace závěrů. (Wagnerová, 2012)

Dále Wagnerová dodává: „*Hodnotící rozhovor je těžištěm formálního hodnocení*“ (Wagnerová, 2012). Je tedy nutné se na něj náležitě připravit, věnovat mu velkou pozornost a vést ho konstruktivně, protože i negativní vazba může být zaměstnancem kladně přijata pokud je poskytnuta s konstruktivním záměrem pomoci překonat současné nedostatky v plnění cílů.

### **3.6 Návaznosti na hodnocení zaměstnanců**

Hodnocení zaměstnanců nekončí jen hodnotícím pohovorem, ale na výstup z hodnocení navazují další HR nástroje. Nejčastěji na výstup z hodnocení navazuje odměňování zaměstnanců a dohoda o jejich rozvoji. Je důležité, aby hodnocení celému procesu i návaznosti dobře porozuměli a aby k hodnocení byly motivováni. „*Pro každého zaměstnance je velkou motivací, když před sebou vidí jasně definovaný dosažitelný cíl a když ví, že až toho cíle dosáhne, vedení to ocení*“ (Scott-Lennon, 2007).

#### **Odměňování jako návaznost na hodnocení**

Je důležité, aby návaznost odměňování na hodnocení bylo nastaveno konstruktivně a to z důvodu přijetí zaměstnanců. Bez dobrého přijetí zaměstnanců by mohlo být hodnocení pouze byrokratickou věcí, kterou všichni plní pouze z povinnosti a ne z důvodů, že jim celé hodnocení něco přinese, ať se již jedná o peněžní odměnu nebo možnost v dalším rozvoji.

Konstruktivně působící body na přijetí návaznosti hodnocení dle Františka Hroníka:

- Jednoduchá, srozumitelná vazba mezi hodnocením a odměnou.

Každému zaměstnanci by mělo být předem jasné, jak se hodnocení promítne do jeho platové složky. A je jedno jestli se jedná o pohyblivou složku platu jako je bonus nebo zvýšení jeho základní složky platu. Zaměstnanec musí předem znát převodník hodnocení do odměňování.

- Možnost „žluté karty“ u vyplácených záloh bonusů.

V případě odměňování je nutné, aby liniový manažer měl možnost ovlivnit výši vypláceného bonusu. Může se jednat o dočasné snížení bonusu, které může být zaměstnanci doplaceno v dalším kole odměňování nebo mu může být bonus trvale odejmut.

- Systém hodnocení je navázaný nejen na bonusy, ale i pobídky.
- Lineární nebo progresivní růst odměn v závislosti na hodnocení.

Procentuální výstup z hodnocení je propojen s procentem odměny. To znamená, že pokud pracovník dosáhne v hodnocení 100 %, měl by minimálně obdržet 100 % svého bonusu. Pokud však pracovník dosáhne hodnocení vyššího než 100 %, mělo by se to projevit v jeho odměně, takže by měl získat např. již 120 % svého bonusu (Hroník, 2007).

### **Rozvoj jako návaznost na hodnocení**

Při hodnocení zaměstnanců je zjištěn jejich aktuální stav kompetencí a je vhodné tento výchozí bod použít k dohodě o jejich rozvoji. Liniový manažer a jeho podřízený se domluví na rozvojových cílech, kterých nesmí být až příliš mnoho, aby byly pro podřízeného splnitelné. Rozvojové cíle se týkají odbornosti, funkčních oblastí jako jsou rozvoj prodejních dovedností a osobní oblasti, mezi něž řadíme time management nebo rozvoj kreativního myšlení (Hroník, 2007).

František Hroník ve své publikaci Hodnocení zaměstnanců uvedl vhodné postupy při koncipování dohody o rozvoji, do nichž řadíme:

- Dohoda o rozvoji je vstupem k tvorbě rozvojového plánu.  
Podřízený na základě dohody se svým liniovým manažerem rozpracuje svůj rozvojový plán.
- Těžiště rozvoje je v aktivitách, které jsou „za chodu“.  
Nestačí pouze stanovit rozvoj zaměstnance „mimo chod“, což představuje hlavně účast na vybraných školeních, ale je důležité, aby zaměstnanec tyto získané vědomosti uvedl do praxe.
- Diferenciace je uplatňována i při plánování rozvoje.  
Jak v odměňování, tak v přístupu k rozvoji je vhodné využít diference, což znamená, že ne každý zaměstnanec dostane stejné možnosti ke vzdělávání nebo rozvoji. Ti nejvýše hodnocení mohou získávat více speciálních úkolů nebo mohou být více zařazováni do projektů. Naopak ti s horším hodnocením se mohou dočkat více vzdělávacích kurzů a tréninků.
- rozvoj je systematický a v jednotlivých aktivitách propojený.

Nadřazený musí myslet nejen na rozvoj jednotlivých podřízených, ale také na rozvoj celé skupiny. Je nutné také celé oddělení rozvíjet jako tým (Hroník, 2007). Hroník dále specifikoval matici metod rozvoje viz obrázek číslo 15.

Obrázek 15: Matice metod rozvoje

	<b>Řízení druhými, společně s druhými</b>	<b>S převahou sebeřízení, sám</b>
<b>Mimo chod</b>	Trénink, workshop, výuka, best practices, hra, modelové situace, outdoorové programy.	Samostudium, domácí úkoly a cvičení, případové studie a jejich tvorba, osobní rozvoj.
<b>Za chodu</b>	MBO, koučink, individuální koučink, mentorink, zpětná vazba, praxe, job rotation, stínování, praxe, zařazení do projektu, supervizní skupiny.	Autofeedback, sebereflexe, MBO, intervizní skupiny, 360° zpětná vazba.

Zdroj: Hroník, 2007

Jak již bylo zmíněno, nejdůležitější rozvoj spočívá v aktivitách, které probíhají za chodu, zaměstnanec tedy má možnost soustředit se na svůj rozvoj každý den.

### 3.7 Chyby v hodnocení

I při správně zavedeném a akceptovaném hodnocení se mohou vyskytovat chyby, kterým se nelze jednoduše vyhnout. *„Nejčastěji se jedná o chyby, které vycházejí z osobnosti hodnotitele, neměřitelnosti všech aspektů pracovního výkonu nebo neovlivnitelnost některých faktorů, které vstupují do výkonu“* (Měrtlová, 2014).

Chyby v hodnocení, kterých je nutné se vyvarovat:

- Přílišná shovívavost – všichni hodnocení jsou na pozitivním konci stupnice hodnocení, tzn. že hodnotitel za průměrné uvádí pracovníky s horším výkonem a ti s průměrným výkonem jsou nadhodnoceni.
- Přílišná přísnost – jedná se o stejnou chybu jako je přílišná shovívavost jen v opačném směru, všichni hodnocení jsou spíše v negativním konci stupnice hodnocení.
- Tendence k hodnocení pracovníků ve středu stupnice – všichni hodnocení se nacházejí ve středu stupnice hodnocení, ty lepší jedince toto hodnocení demotivuje a ty horší jedince nenutí ke změně.

- Tendence hodnotit pracovníky podle svých měřítek – jedná se o „škatulkování“ zaměstnanců dle hodnotitelova úsudku, a ne dle skutečných výkonů, hodnotitel má již předem rozmyšleno jaké hodnocení, který podřízený dostane.
- Tendence nechat se ovlivnit osobními sympatiemi nebo antipatiemi – hodnotitel se nechává ovlivnit svými vztahy k podřízeným.
- Haló efekt – hodnotitel zvyšuje jeden znak, dle kterého pak hodnotí i zbytek. (Měrtllová, 2014)
- Efekt nedávnosti – hodnotitel se nechává ovlivnit skutečnostmi, které se odehrály v poslední době a nehodnotí celé období. (Pilařová, 2008)
- Projekce – hodnotitel více vnímá u svých podřízených chyby, které má sám. (Pilařová, 2008)

Irena Wagnerová uvádí, že obranou proti hodnotitelským chybám je důkladná příprava (Wagnerová, 2012). Je tedy nutné, aby se hodnotitelé důkladně připravili na všechny fáze hodnocení a k celému procesu přistupovali zodpovědně.

### 3.8 Shrnutí teoretických východisek

Hodnocení zaměstnanců je jednou z významných činností HR oddělení, ale také liniových manažerů. Hodnocení umožňuje nastavit spravedlivé podmínky pro odměňování zaměstnanců, jejich rozvoj a slouží také jako nástroj zvyšování výkonnosti a motivace zaměstnanců.

Aby mohl systém hodnocení zaměstnanců správně fungovat, je nezbytné nastavit cíle hodnocení, vybrat hodnotitele, zvolit kritéria hodnocení pro jednotlivé pozice či vykonávané činnosti, protože ne každé kritérium může být vhodné pro všechny činnosti. Dále je nutné vybrat metodu hodnocení či vhodnou kombinaci metod hodnocení. A v neposlední řadě musí dojít k nastavení periodicity hodnocení a jeho časovému průběhu.

Těžištěm formálního hodnocení je hodnotící pohovor, na který je nutná příprava, a to hodnotitele tak i hodnoceného. Závěrem hodnotícího pohovoru je dohoda a společné porozumění, co je třeba udělat, aby se dosáhlo ještě lepších výsledků nebo došlo k nápravě současných pracovních problémů a nedostatků ve výkonnosti. Pohovor by měl být zaměřen na motivaci a rozvoj zaměstnance.

V průběhu hodnocení se mohou vyskytovat hodnotitelské chyby, které zkreslují výsledky hodnocení. Tyto hodnotitelské chyby plynou ze skutečnosti, že hodnocení je závislé na hodnotiteli a jeho osobních vlastnostech či momentální náladě. Hodnocení je do jisté míry subjektivní, a proto může docházet k hodnotitelským chybám. Těmto chybám je možné předcházet, a to správně zvoleným systémem hodnocení a školením hodnotitelů.

Hodnocení zaměstnanců má návaznost na další HR nástroje. Mezi nejdůležitější patří odměňování a rozvoj zaměstnanců. Jak při odměňování, tak rozvoji musí být zaměstnancům jasná návaznost mezi hodnocením a těmito nástroji. V případě, že hodnoceným není jasná návaznost těchto nástrojů může docházet ke snížení motivace a může být ovlivněn jejich postoj k systému hodnocení.

Systém hodnocení musí být podporován vedením společnosti, protože tato podpora má velký vliv na přijetí a vnímání systému hodnocení ve společnosti.

## 4 Vlastní práce

Následující část diplomové práce bude věnována představení společnosti Reckitt Benckiser (Czech Republic) spol. s.r.o. Dále bude provedena analýza současného stavu hodnocení zaměstnanců ve společnosti. Na základě výsledků analýzy budou následně navržena možná opatření na zlepšení systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti.

### 4.1 Charakteristika společnosti

<b>Název společnosti:</b>	Reckitt Benckiser (Czech Republic) spol. s.r.o.
<b>Datum zápisu do OR:</b>	11. listopadu 1991
<b>Sídlo společnosti:</b>	Praha 3, Vinohradská 2828/151, PSČ 130 00
<b>Právní forma:</b>	Společnost s ručením omezeným
<b>Místo registrace:</b>	Zapsána v obchodním rejstříku vedeném u Městského soudu v Praze oddílu C. vl. 4951
<b>Základní kapitál:</b>	125 000 000 CZK
<b>Předmět podnikání:</b>	Koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje

Společnost Reckitt Benckiser (Czech republic) spol. s.r.o. je od roku 2012 součástí regionu CEE. Region má pobočku na území Maďarska, konkrétně na adrese: Bocskai út, Budapešť, Maďarsko. Součástí CEE regionu není jen Česká republika, ale také Slovensko, Maďarsko, Slovinsko a Chorvatsko. CEE region vznikl za účelem spojení více zemí, kde mají spotřebitelé podobné nákupní chování, a proto může mít společnost pouze jedno nejvyšší vedení a to právě v sídle regionu CEE.

Jedná se o mezinárodní společnost, která má po světě více než 60 poboček, 42 výrobních závodů a operuje ve více jak 180 zemích světa. Společnost Reckitt Benckiser se zabývá výrobou a prodejem zboží pro domácnosti, jedná se hlavně o rychloobrátkové zboží. Její portfolio čítá nespočet značek, ale společnost se zaměřuje hlavně na 19 silných a strategických značek, které patří do kategorie zdraví, hygiena a domov. Každá z kategorií výrobků má jiný účel.

Výrobky z kategorie zdraví mají za úkol zmírňovat běžné zdravotní problémy. Mezi nejdůležitější značky z kategorie zdraví patří: Durex, Scholl, Strepsils, Gaviscon, Nurofen.

Výrobky z kategorie hygiena mají přispívat k osobní hygieně a čistému domovu. Mezi značky, které patří do této kategorie, jsou zařazeny hlavně značky: Finish, Cillit Bang, Dettol, Harpic a Veet.

Výrobky z kategorie domov mají vytvořit pohodovou domácí atmosféru. Patří do ní značky: Airwick, Calgon, Vanish a Woolite.

Vizi společnosti je svět, kde jsou lidé zdravější a šťastnější a z toho důvodu se i společnost zaměřuje hlavně na inovativní výrobky, které jí pomohou tuto vizi naplnit.

#### **4.1.1 Řídící struktura společnosti**

Hlavní sídlo společnosti Reckitt Benckiser (Czech republic) spol. s.r.o. je v Praze. Společnost v současné době zaměstnává 54 lidí. V řídicí hierarchii je nejvýše postaven obchodní ředitel, který krom pobočky v České republice vede i pobočku na Slovensku. Obchodnímu řediteli reportují liniový manažeři vybraných oddělení. Zároveň jsou zde oddělení, která reportují přímo do CEE organizace v Maďarsku. Struktura společnosti je rozdělena do těchto oddělení: customer marketing, finanční oddělení, HR oddělení, obchodní oddělení, regulatory oddělení, zákaznické oddělení. Aktuální řídicí struktura společnosti je součástí příloh jako číslo I.

Každé oddělení má na starost specifickou oblast práce a je velmi důležité jejich propojení, protože bez spolupráce by společnost nemohla naplňovat vizi společnosti.

Oddělení customer marketingu má na starosti hlavně in-store aktivaci značek, řídí veškerou výrobu POP materiálů pro potřeby českého a slovenského trhu. Liniový manažer customer marketingu reportuje přímo obchodnímu řediteli.

Finanční oddělení je zodpovědné za veškeré vedení účetnictví organizace a platby faktur. Liniový manažer finančního oddělení reportuje přímo do Maďarska finančnímu řediteli CEE.

Obchodní oddělení je nejdůležitější klíčový kontakt pro zákazníky společnosti. Má na starost veškerý prodej výrobků, které společnost dováží. A liniový manažer tohoto oddělení reportuje přímo obchodnímu řediteli.



HR oddělení má na starosti výběr a péči o zaměstnance. Zároveň zde působí jako podpora pro liniové manažery při vedení jejich podřízených. Liniový manažer reportuje do Maďarska HR manažerovi CEE.

Regulatory oddělení má na starosti vše kolem legislativy spojené s výrobky, které má společnost ve svém portfoliu. Jsou hlavní kontakt pro úřady, jako je SÚKL. Liniový manažer reportuje přímo do Maďarska, vedoucímu regulatory oddělení CEE.

Zákaznické oddělení je zodpovědné za zpracování došlých objednávek, vystavení faktur za dodané zboží a zároveň se zákazníky řeší případné reklamace. Liniový manažer oddělení reportuje přímo do Maďarska, Customer service manažerovi CEE.

#### 4.1.2 Struktura zaměstnanců společnosti

Společnost Reckitt Benckiser k 30.9.2016 zaměstnává 54 lidí na hlavní pracovní poměr. Ve společnosti lehce převažují muži, ale je to jen nepatrný rozdíl. Ve společnosti je 28 mužů a 26 žen.

Většina zaměstnanců má vysokoškolské vzdělání, pouze 10 zaměstnanců je bez titulu, což představuje 19 % zaměstnanců. Konkrétní rozdělení zaměstnanců dle dosaženého vzdělání v následující tabulce č. 1.

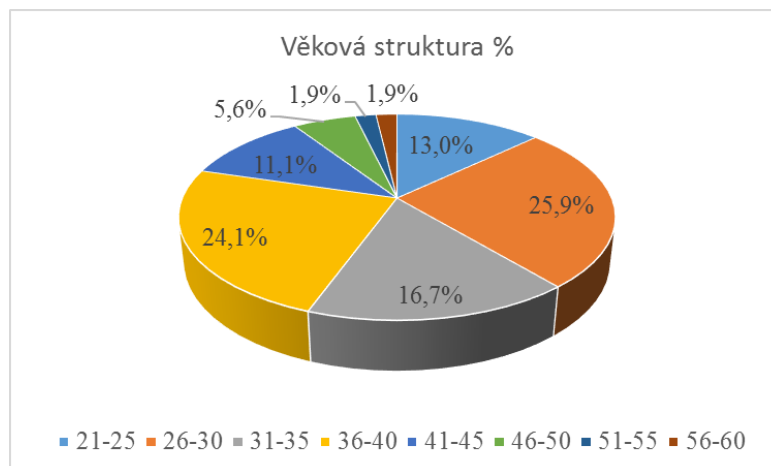
Tabulka 1: Struktura zaměstnanců dle dosaženého vzdělání

Vzdělání	Počet zaměstnanců
bez titulu	10
Bc.	10
Mgr.	8
Ing.	26

Zdroj: Reckitt Benckiser, vlastní zpracování, 2016

Dle grafu č.1 je zřejmé, že průměrný věk se vyskytuje na hranici 34 let. Celkem 57 % zaměstnanců se nachází ve středním věku od 31 do 50 let. Pouze 13 % zaměstnanců jsou do věku 25 let a ve vyšším věku, tedy ve věku nad 50 let, společnost aktuálně zaměstnává společnost pouze 3,7 % lidí, což představuje 2 zaměstnance.

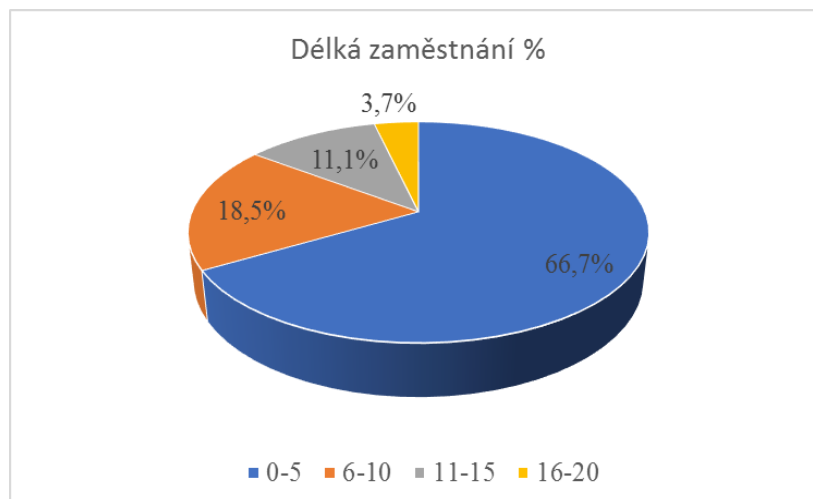
Graf 1: Věková struktura zaměstnanců



Zdroj: Reckitt Benckiser, vlastní zpracování, 2016

Rozdělení zaměstnanců dle délky pracovního poměru u společnosti Reckitt Benckiser znázorňuje graf č.2. Největší procento tedy 66,7 % zaměstnanců je u společnosti méně než 5 let. A pouhých 14,8 % zaměstnanců jsou u společnosti více než 10 let.

Graf 2: Struktura zaměstnanců dle délky zaměstnání



Zdroj: Reckitt Benckiser, vlastní zpracování, 2016

Společnost Reckitt Benckiser zaměstnává velké procento lidí ve středním věku, konkrétně 57 %, tito zaměstnanci jsou v nejproduktivnějším věku. Zaměstnanci společnosti jsou převážně s vysokoškolským titulem Ing. a to hlavně proto, že většina pozic je manažerských. Společnost v nedávné době, v roce 2012 prošla velkou restrukturalizací, o

čem svědčí i velké procento zaměstnanců, kteří pro společnost pracují od 0 do 5 let (66,7 %).

## **4.2 Hodnocení zaměstnanců ve společnosti Reckitt Benckiser**

Společnost Reckitt Benckiser využívá hodnocení zaměstnanců jako jeden z nástrojů k dosažení cílů společnosti. CEO společnosti Rakes Kapoor celý proces popisuje jako nezbytný k dosažení vize společnosti, což jsou zdravější a šťastnější lidé na celém světě. Dále dodává, že pro splnění těchto vizí je nutné zajistit, aby zaměstnanci měli orientaci na vynikající výkon a měli možnost a podporu rozvoje (interní zdroj společnosti Reckitt Benckiser).

Další nastavení, které společnost považuje za důležité, aby mohl celý proces správně fungovat, jsou zodpovědnosti manažera a podřízeného při řízení procesu hodnocení. Zodpovědností každého liniového manažera společnosti je vedení svých podřízených, poskytovat jim podporu, aby každý den dosahovali nejlepších výkonů a měli možnost svého osobního rozvoje. Nejdůležitější odpovědnost podřízení mají za svůj osobní rozvoj. Je důležité, aby ve spolupráci s manažerem pochopili své slabé stránky a příležitosti k rozvoji a na základě toho pak společně nastavili ambiciózní plán rozvoje.

Pro celý proces hodnocení má společnost ucelenou dokumentaci „Enabling Excellence“, která je pro všechny zaměstnance dostupná on-line a zároveň mají i dokument „Quick reference guide – what to do if the normal path is not followed“, který specifikuje příklady a následné kroky, pokud není možné proces hodnocení dokončit dle standardů. Obě dokumentace jsou v anglickém jazyce, což by mohl být problém zaměstnanců, kteří anglicky nemluví. Taktéž on-line aplikace MyRB a MyDP, které společnost pro hodnocení používá, jsou v anglickém jazyce.

Brožura „Enabling Excellence“ obsahuje čtyři části: 1. představení procesu hodnocení ve společnosti, 2. proces hodnocení, 3. performance development review (PDR) a 4. my development passport. Jednotlivým částem se bude věnovat v následujících kapitolách.

Druhá brožura popisuje specifické příklady, které mohou nastat při hodnocení zaměstnanců a jak dále postupovat. Jedná se o osm příkladů, které jsou: 1. zaměstnanec částečně změní svoji roli ve společnosti během roku, 2. manažer částečně změní svoji roli ve společnosti během roku, 3. manažer opustí společnost během roku, 4. zaměstnanec

dostane novou roli ve společnosti během roku, 5. manažer +1 změní svoji roli ve společnosti během roku, 6. zaměstnanec má dlouhodobou absenci (např. mateřská dovolená), 7. manažer má dlouhodobou absenci (např. mateřská dovolená), 8. manažerská pozice není obsazena.

Společnost pro hodnocení zaměstnanců využívá on-line systémy MyRB a MyDP, kde jsou uloženy aktuální cíle zaměstnance tak také starší hodnocení. V tomto rozhraní probíhá celé hodnocení a slouží jako podklad pro motivačně-hodnotící pohovor.

Společnost si specifikovala hlavní důvody, proč hodnocení zaměstnanců realizuje a čeho tím chtějí dosáhnout.

Důvody pro realizaci hodnocení jsou následující:

- Zhodnocení výkonů a jejich ocenění.
- Diskuse a dohoda o dalším zlepšení.
- Příprava cílů na další období.
- Identifikace oblastí pro rozvoj.
- Porozumění kariérním aspiracím a poskytnout možnosti k rozvoji. (interní zdroj společnosti Reckitt Benckiser)

Společnost dále zavedla standardy, které by každé hodnocení mělo splňovat a jedná se o tyto standardy:

- Hodnocení není jen jednorázová aktivita, ale mělo by probíhat po celé období.
- Hodnocení by mělo probíhat formálně jako diskuse, minimálně 2x za období a to v polovině a na konci období.
- Při revizi hodnocení by se nemělo zaměřovat jen na otázky „čeho má být dosaženo“, ale také „jak toho bude dosaženo“.
- Hodnocení musí být kalibrováno, aby mohlo být použito pro srovnání s ostatními pracovníky. (interní zdroj společnosti Reckitt Benckiser)

*„Hodnocení ve společnosti Reckitt Benckiser neboli PDR (Performance and Development Review) má za cíl zajistit, aby všichni zaměstnanci maximálně přispěli k dosažení obchodních cílů a neustále rozvíjeli své dovednosti, znalosti a zkušenosti*

*potřebné k rozvoji v současnosti a v budoucnosti přinesli úspěch společnosti“ (interní zdroj společnosti Reckitt Benckiser).*

### **4.3 Kritéria hodnocení ve společnosti Reckitt Benckiser**

Kritérií pro hodnocení zaměstnanců může být několik a je na společnostech zvolit ty, které nejlépe budou vyhovovat. Může se jednat o kritéria jako je vstup, výkon a proces nebo také jen výkon a kompetence nutné pro danou pozici. Společnost Reckitt Benckiser pro hodnocení zvolila jako kritéria výkon a kompetence.

#### **Výkon**

Pro výkon ve společnosti volí „business objectives“, které musí splňovat následující podmínky:

1. Musí být v souladu s obchodními cíli.
2. Musí být SMART.
3. Musí být motivující a být výstupem dohody mezi liniovým manažerem a podřízeným. (interní zdroj společnosti Reckitt Benckiser)

Jak je popsáno v bodu č.1, společnost dbá na to, aby individuální cíle byly sjednoceny s podnikatelskými cíli, ale zároveň, aby respektovaly dlouhodobou strategii společnosti. Obrázek č. 16 znázorňuje, jak ve společnosti dochází k respektování obchodních cílů a dlouhodobých strategií při nastavování individuálních cílů.

Pravidla SMART ve společnosti zajistí, že jak hodnotitel tak hodnocený budou stejně chápat nastavené cíle a při hodnocení nedojde k nedorozumění.

Poslední pravidlo vychází z přístupu řízení výkonnosti, kdy se sám hodnocený podílí na tvorbě cílů pro nadcházející období.

Obrázek 16: Proces sdílení obchodních cílů s individuálními cíli



Zdroj: Reckitt Benckiser - Enabling Excellence, 2016

„Business objectives“ musí dát zaměstnancům jasný přehled o:

- Výkonnostních cílech pro nadcházející období.
- Požadovaném výkonu a jak bude výkon měřen.
- Očekávanem přínosu a očekávaných výsledcích. (interní zdroj společnosti Reckitt Benckiser)

#### **Vzor business objective:**

Cíl:

Zvýšení zákaznického servisu o 5 %, zapojením reprezentativní skupiny zaměstnanců z podniku. To vše dosaženo při hodnocení v Q2 2030.

Měření:

Jasný plán postupu zlepšení zákaznického servisu, zahrnujícího jednotlivé kroky včetně rozpočtů a termínů plnění, který bude nejpozději 31. srpna 2029 schválen management týmem.

Implementace plánu dle schválených termínů a rozpočtu. Jakékoli změny v termínu, budgetu nebo dopadu do cíle musí být schváleny management týmem.

Každý zapojený zaměstnanec by měl ve finálním plánu rozeznat svá doporučení a umět mluvit o celém plánu zasvěceně, vědět zda došlo k nějaké změně oproti původnímu plánu a umět změnu vysvětlit.

Společnost doporučuje, aby každý hodnocený měl nastaveno od 3 do 6 cílů. Dodržují maximální počet 6 cílů, aby hodnocený byl motivovaný ke splnění těchto cílů, protože více jak 6 cílů, by mohlo na zaměstnance působit, jako něco čeho nelze během jednoho období dosáhnout, takže by cíle spíše působily demotivačně.

## **Kompetence**

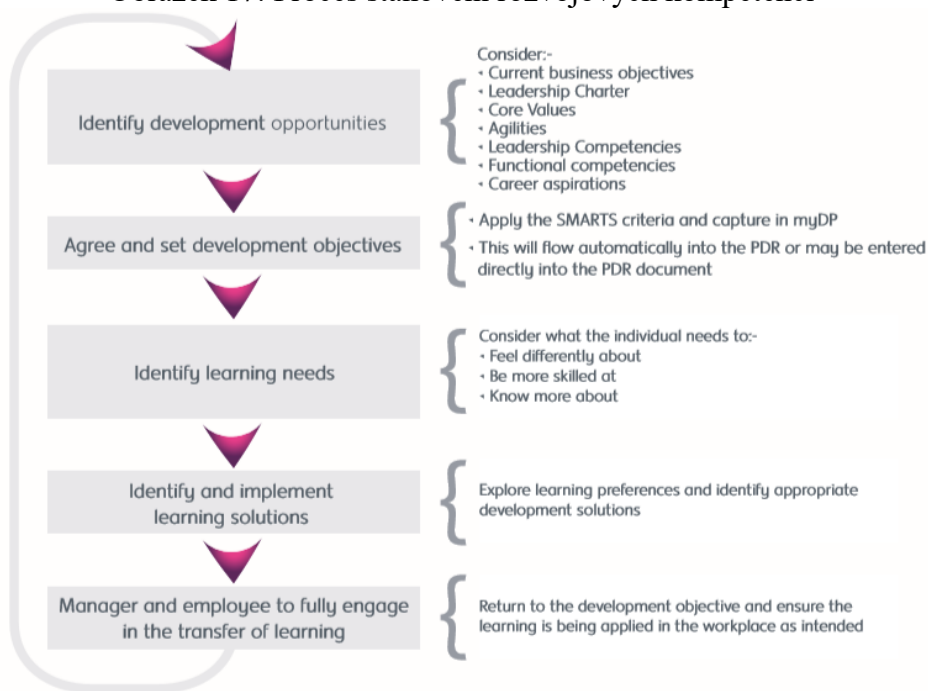
Ohledně kompetencí doporučuje společnost pro hodnoceného nastavit 1 až 2 kompetence, na kterých bude v následujícím období pracovat. Jedná se vždy o kompetence související s danou pozicí ve společnosti. To znamená, že pro obchodní a finanční pozici má společnost jiné požadavky.

Vybrané kompetence vychází z požadavků:

- Aktuálních individuálních cílů neboli „business objectives“.
- Kompetencí pro vedení.
- Funkčních kompetencí.
- Kariérních aspirací. (interní zdroj společnosti Reckitt Benckiser)

Stanovení kompetencí k rozvoji je hlavně odpovědností hodnoceného. Samozřejmě, že celý proces prochází se svým liniovým manažerem. Pro nastavení rozvojových kompetencí používá společnost on-line systém MyDP (My development passport). Obrázek číslo 17 znázorňuje postup stanovení rozvojových kompetencí.

Obrázek 17: Proces stanovení rozvojových kompetencí



Zdroj: Reckitt Benckiser - Enabling Excellence, 2016

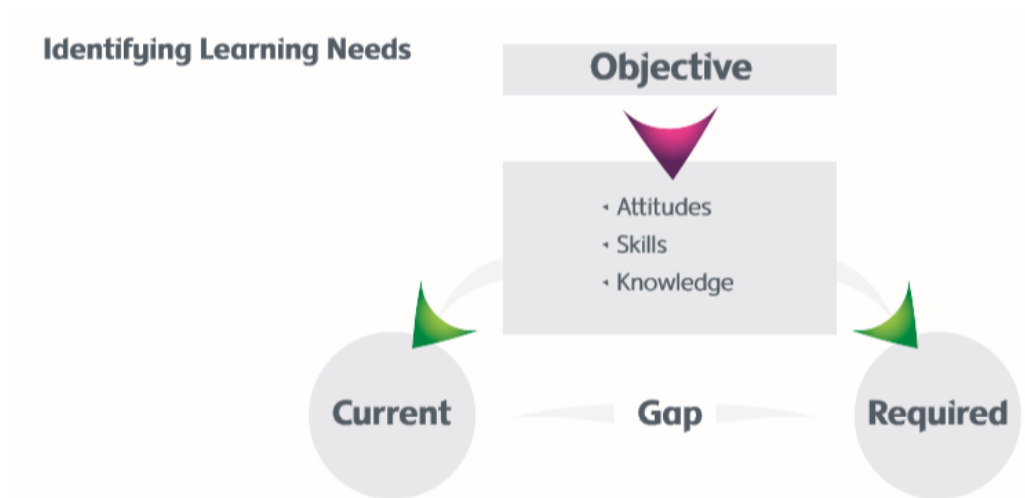
V prvním kroku dochází k identifikaci rozvojových příležitostí, dále se pak liniový manažer a podřízený dohodnou již na konkrétních dvou kompetencích k rozvoji. V následující fázi dochází k rozhodnutí, co konkrétně musí zaměstnanec rozvinout u své kompetenci: zda je nutné změnit jeho postoj, zda potřebuje více zkušeností atd. V podstatě dochází k porovnání současného stavu kompetence a očekávanému stavu kompetence a tak je identifikován nedostatek, celý proces je znázorněn na obrázku č 18. V předposlední fázi se liniový manažer a podřízený musí shodnout na přístupu, kterým bude podřízený kompetenci rozvíjet – zda je to více příležitostí, kde bude moci svoji kompetenci rozvinout nebo zda je to nějaký kurz či školení.

Společnost pro rozvoj kompetencí používá pravidlo 70-20-10. Což znamená, že ze 70 % má na rozvoj vliv použití dané kompetence v praxi, z 20 % je to hodnocení a zpětná vazba a nejmenší vliv tedy 10 % přináší různá školení a studium literatury.

Pokud je celý proces dokončen musí podřízený konkrétní rozvojové kompetence zadat do systému MyDP. Pomocí systému MyDP se pak cíle automaticky stáhnou i do celkového hodnocení zaměstnance v on-line systému MyRB, zaměstnanec je tedy nemusí vkládat dvakrát do různých systémů.



Obrázek 18: Postup stanovení vzdělávání



Zdroj: Reckitt Benckiser - Enabling Excellence, 2016

Při ročním hodnocení pak dochází k porovnání následujících kritérií s dosaženou skutečností hodnoceného zaměstnance:

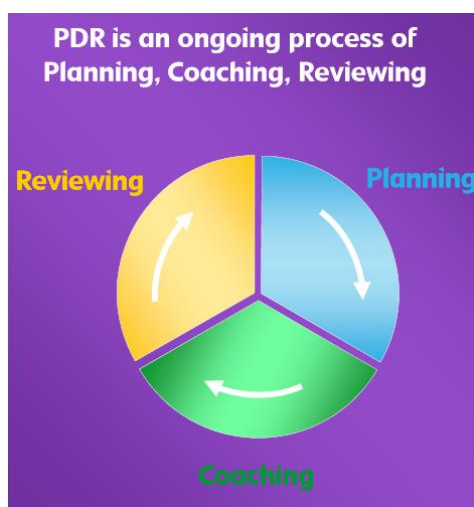
1. Splnění pracovních úkolů za dané období.
2. Splnění úkolů osobního rozvoje – rozvoj kompetencí.
3. Dodržování termínů při plnění konkrétních úkolů.
4. Kvalita plnění konkrétních úkolů. (interní zdroj společnosti Reckitt Benckiser)

Dle stupně dosažení těchto kritérií získává zaměstnanec celkové hodnocení, které je dále navázáno na platové hodnocení.

#### 4.4 Proces hodnocení ve společnosti Reckitt Benckiser

Proces hodnocení se ve společnosti Reckitt Benckiser nazývá PDR - Performance and Development Review, který v sobě zahrnuje jak hodnocení výstupů tak i hodnocení kompetencí. Celý proces hodnocení má 3 fáze, které na sebe vzájemně navazují. Jedná se o fáze Planning, Coaching a Reviewing. Nejdůležitější podmínkou je, že se jedná o stále probíhající proces a každý manažer ve společnosti by se mu měl dostatečně věnovat. Jednotlivé fáze procesu a jejich návaznost znázorňuje obrázek číslo 19.

Obrázek 19: Proces hodnocení ve společnosti RB



Zdroj: Reckitt Benckiser - Enabling Excellence, 2016

První fází je „Planning“, zahrnuje nastavení výkonnostních cílů pro dané období, které respektují obchodní cíle společnosti. Doporučuje se nastavit 3-6 individuálních obchodních cílů a 1-2 rozvojové cíle na dané období. Cíle je nutné nastavit v systému myRB, rozvojové cíle se nastavují v systému myDP a pak jsou automaticky nataženy také do systému myRB, kde probíhá finální hodnocení zaměstnance.

Druhá fáze je „Coaching“, zahrnuje kontinuální zpětnou vazbu plnění úkolů hodnoceným. Jedná se o průběžné porovnávání výkonů a ročních cílů. Dochází k diskusi mezi podřízeným a liniovým manažerem. V diskusi je nutné probrat tyto oblasti: průběh plnění ročních cílů, případné nedostatky nebo problémy v plnění ročních cílů, silné a slabé stránky hodnoceného při plnění ročních cílů. V této fázi dochází k formálnímu hodnocení

zaměstnance, které se zaznamenává do on-line systému MyRB. Jedná se o pololetní hodnocení.

Pololetní hodnocení je zaměřeno na tyto oblasti:

- Kontrola výkonů a plnění ročních cílů, zpětná vazba hodnocenému na jeho výkony.
- Kontrola plnění rozvojových cílů a k nim související zpětná vazba.
- Diskuze a řízení rozvoje zaměstnance v jeho roli, včetně případné identifikace dalších oblastí rozvoje.
- Případná úprava cílů dle obchodních priorit. (interní zdroj společnosti Reckitt Benckiser)

Poslední a závěrečnou fází je „Reviewing“, ten spočívá hlavně v celkovém hodnocení výkonů za uplynulé období a vývoj rozvoje hodnoceného. Dochází k porovnání dosažených a očekávaných výsledků. Tato fáze je završena ročním hodnocením zaměstnance a ročním pohovorem. Než dochází k tomu ročnímu hodnocení tak hodnocený zhodnotí své výkony v on-line systému MyRB.

Roční pohovor je zaměřen na:

- Dosažení výkonů, které byly stanoveny v ročním plánu.
- Dosažení vývoje u rozvojových kompetencí.
- Přezkoumání, jak bylo jednotlivých cílů dosaženo.
- Nastavení individuálních cílů pro další nové období.
- Nastavení rozvojových kompetencí pro další nové období. (interní zdroj společnosti Reckitt Benckiser)

Průběh ročního hodnocení je naznačen v obrázku č. 20. Vše začíná sebehodnocením hodnoceného, který do on-line systému MyRB vloží komentáře k dosaženým cílům. Je důležité, aby okomentoval, čeho dosáhl, ale také jak toho dosáhl. Jako další krok pak přichází hodnocení liniového manažera, který jednotlivě plněné cíle ohodnotí stupněm plnění a také slovním hodnocením. Více informací o stupních hodnocení bude uvedeno v následující kapitole metody hodnocení ve společnosti Reckitt Benckiser. Další fází je hodnocení manažera +1. Na závěr hodnocení probíhá motivačně-hodnotící pohovor, kde

liniový manažer sděluje podřízenému finální skóre hodnocení a důvody tohoto finálního hodnocení. Je důležité, aby jak ze strany hodnoceného, tak hodnotitele došlo ke sladění těchto závěrů. Zároveň při motivačně-hodnotícím pohovoru dochází ke stanovení cílů na další období.

Obrázek 20: Průběh ročního hodnocení ve společnosti RB



Zdroj: Reckitt Benckiser - Enabling Excellence, 2016

Časový průběh hodnocení zaměstnanců ve společnosti Reckitt Benckiser, probíhá dle jasně daného harmonogramu, který musí být pevně dodržen.

Obrázek 21: Performance & Development Review timeline

		Performance & Development Review timeline												
PDR Action	Who	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sept	Oct	Nov	Dec	Jan (Year +1)
Set and approve PDR Objectives	line manager and employee	1.1.-31.1.												
PDR Objectives approved with business objectives entered in myRB and development objectives in MyDP	employee		1.1.-28.2.											
MidYear review including development discussions completed	line manager and employee							1.7. - 14.8.						
Self and other Reviewer assessments completed	employee and other reviewer									19.10.-31.10.				
Manager assessments completed & submitted to manager+1	line manager											1.11.-16.11.		
Manager +1 approves Manager assessments/PDR ratings confirmed	line manager +1											18.11.-30.11.		
PDR meetings commence & Manager releases PDR to employee	line manager and employee												1.12.-31.12.	
Set and approve PDR Objectives	line manager and employee													1.1.-31.1.

Zdroj: Reckitt Benckiser - Enabling Excellence, 2016

Leden – dochází k sladění cílů mezi liniovým manažerem a podřízeným.

Únor – zaměstnanec je povinen schválené cíle zadat do systému MyRB.

Červenec až polovina srpna – pololetní hodnocení s formálním pohovorem.

Říjen – zaměstnanec v systému MyRB doplní své hodnocení a plnění cílů pro dané období.

Listopad – liniový manažer ohodnotí podřízeného v systému MyRB a manažer +1 schválí celkové hodnocení.

Prosinec – dochází k závěrečnému motivačně-hodnotícímu pohovoru, kde liniový manažer sdělí podřízenému finální hodnocení, závěry z hodnocení a zároveň již probíhá domluva ohledně cílů na další období. (interní zdroj společnosti Reckitt Benckiser)

Jednotlivé kroky hodnocení jsou vždy zaznamenány v on-line systému a je možné se podívat i na historická hodnocení, pokud je podřízený ve společnosti již několik let.

## 4.5 Metody hodnocení ve společnosti Reckitt Benckiser

Pro hodnocení zaměstnanců společnost Reckitt Benckiser zvolila metodu MBO, tedy metodu hodnocení dle stanovených cílů. Na začátku hodnotícího období se vždy liniový manažer a jeho podřízeným dohodnou na cílech, které bude podřízený plnit. V průběhu roku dochází k revizi plnění těchto cílů.

Při hodnocení cílů liniový manažer hodnotí dosažené výsledky, jejich míru splnění. Každý výkon neboli plnění cíle hodnotí liniový manažer stupněm dle dosažené skutečnosti. Společnost používá šest stupňů hodnocení, které jsou: outstanding (vynikající), very strong (velmi silný), strong (silný), adequate (přiměřený), developmental (vývojový) a pro zaměstnance, kteří jsou u společnosti méně, než šest měsíců používá společnost zvláštní stupeň hodnocení a to too new (příliš nový). Každý stupeň má své bodové ohodnocení viz obrázek č. 23. Krom stupně hodnocení doplňuje liniový manažer také slovní hodnocení, které by mělo být specifické, aby bylo patrné proč podřízený, dostal daný stupeň hodnocení a nebylo sporů, zda je to vhodný stupeň. Nejprve však dochází ke zhodnocení naplnění cílů zaměstnancem samotným, toto hodnocení probíhá v on-line systému MyRB. Následně hodnotí liniový manažer taktéž v on-line systému MyRB a ještě než dojde k závěrečnému motivačně-hodnotícímu pohovoru, musí hodnocení potvrdit manažer +1.

Obrázek 22: Stupně hodnocení společnosti RB

<b>Stupeň hodnocení</b>	<b>Body</b>
Outstanding	1
Very Strong	2
Strong	3
Adequate	4
Developmental	5

Zdroj: Reckitt Benckiser - Enabling Excellence, 2016

Z hodnocení jednotlivých cílů pak vznikne celkové hodnocení zaměstnance. Což znamená, že za každý cíl obdrží zaměstnanec stupeň hodnocení a tyto cíle se pak průměrují, aby při závěrečném hodnocení, obdržel hodnocený pouze jeden finální stupeň. Toto celkové hodnocení je výsledkem váženého průměru splnění všech cílů viz obrázek č. 22. Při motivačně-hodnotícím rozhovor je nutné cíle zkonzultovat a z pohledu obou stran

sladit. Na závěr musí podřízený v on-line systému MyRB celkové hodnocení odsouhlasit. Vzor hodnotícího formuláře přiložen jako příloha č.II.

Obrázek 23: Vzor závěrečného hodnocení zaměstnance ve společnosti RB

Business Objectives						Development Plan		Final rating
Cíl 1	Cíl 2	Cíl 3	Cíl 4	Cíl 5	Cíl 6	Cíl 1	Cíl 2	
Strong	Very strong	Outstanding	Strong	Very strong	Outstanding	Strong	Very strong	Very strong
3	2	1	3	2	1	3	2	2

Zdroj: Reckitt Benckiser - Enabling Excellence, 2016

Společnost Reckitt Benckiser metodu MBO používá, jak pro hodnocení výkonů tak také pro hodnocení kompetencí.

#### 4.6 Návaznost hodnocení ve společnosti Reckitt Benckiser

Jak bylo popsáno v kapitole číslo 4.5. metody hodnocení ve společnosti Reckitt Benckiser, společnost pro celkové hodnocení zaměstnanců používá stupnici: outstanding, very strong, strong, adequate, developmental a too new. Každý bod stupnice má svou specifikaci.

##### **Outstanding**

- Výkon na výjimečné úrovni, překračuje své cíle.
- Důsledně plní rozvojové cíle, dokonce tyto cíle překračuje. (interní zdroj společnosti Reckitt Benckiser)

##### **Very strong**

- Výkon na vysoké úrovni.
- Překračuje své cíle, jak obchodní tak rozvojové. (interní zdroj společnosti Reckitt Benckiser)

##### **Strong**

- Plní své cíle.
- Je hodnotným a efektivním členem týmu. (interní zdroj společnosti Reckitt Benckiser)

### **Adequate**

- K dosažení výsledků potřebuje přísnou kontrolu a vedení.
- Pod dohledem dosahuje dobrého výkonu. (interní zdroj společnosti Reckitt Benckiser)

### **Developmental**

- Nesplňuje své obchodní a rozvojové cíle.
- Nutný akční plán ke zlepšení. (interní zdroj společnosti Reckitt Benckiser)

### **Too new**

- Zaměstnanec je u společnosti méně než 6 měsíců. (interní zdroj společnosti Reckitt Benckiser)

V případě, že zaměstnanec získá při hodnocení stupeň developmental tak současně s hodnocením obdrží akční plán ke zlepšení svého výkonu. Akční plán obsahuje specifické cíle a termíny, které musí zaměstnanec v následujícím období splnit, toto období je kratší než standardní hodnotící období. V případě, že by akční plán nebyl naplněn tak společnost přistoupí k dohodě o odchodu zaměstnance ze společnosti. Cílem společnosti je mít ve svém týmu zaměstnance, kteří podávají vynikající výkony.

Obrázek 24: Procentní zvýšení měsíční mzdy dle stupně hodnocení ve společnosti RB

<b>Stupeň hodnocení</b>	<b>% zvýšení měsíční mzdy</b>
Outstanding	7,5
Very Strong	5
Strong	2,5
Adequate	0
Developmental	0

Zdroj: Reckitt Benckiser - Enabling Excellence, 2016

Ostatní stupně hodnocení jsou navázány na odměnu v podobě zvýšení měsíční mzdy. Každý stupeň hodnocení má přiřazené adekvátní procentní zvýšení měsíční mzdy. V případě, že hodnocený obdrží stupeň outstanding tak v následujícím roce získává zvýšení měsíčního platu o 7,5 %, při hodnocení very strong 5% a u strong 2,5%.



## 4.7 Dotazníkové šetření ve společnosti Reckitt Benckiser

Pro sběr dat byl zvolen dotazník, jde o rychlou techniku, kterou je možné oslovit větší počet respondentů. Data získána z dotazníkového šetření budou dále podrobena třídění, analýze a následně budou slovně komentována a znázorněna pomocí grafů. Na závěr proběhne syntéza veškerých výsledků dotazníkového šetření a na základě těchto výsledků bude navrženo doporučení pro zkoumanou organizaci.

Dotazníkové šetření ve společnosti Reckitt Benckiser bylo použito na zjištění názorů a pochopení systému hodnocení a jeho návaznosti na další HR nástroje používané ve společnosti. Do dotazníkového šetření byli zahrnuti všichni zaměstnanci, kteří u společnosti pracují na plný úvazek a týká se jich roční hodnocení, tedy 54 zaměstnanců. Z celkového počtu 54 zaměstnanců, kteří byli požádáni, aby se dotazníkového šetření zúčastnili, se zapojilo 45 zaměstnanců. Návratnost dotazníků je tedy 83 %. Dotazníky byly mezi zaměstnance distribuovány přes HR pracovníka společnosti. Dotazník obsahuje celkem 20 otázek. Prvních 16 otázek je zaměřených na systém hodnocení ve společnosti Reckitt Bencisker a poslední 4 otázky jsou rozřazovací a zjišťují pouze základní informace o respondentech. Dotazník obsahuje 2 druhy otázek, polootevřené a uzavřené. Uzavřené otázky nabízí respondentům také možnost doplnit konkrétní důvod volby jejich odpovědi.

Dotazník byl sestaven tak, aby byl krátký s jasně formulovanými otázkami, aby nedocházelo k nepochopení otázky ze strany respondentů a tedy ke zkreslení výsledků celého šetření. Dále byl dotazník anonymní, aby neodrazoval respondenty k vyplnění. Dotazník je součástí příloh jako číslo III.

### 4.7.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Dotazníkového šetření se z celkového počtu 54 zaměstnanců zúčastnilo 45 respondentů. Otázky 17 až 20 byly zaměřeny na zjištění základních informací o respondentech. Otázky 1 až 16 byly zaměřeny na systém hodnocení zaměstnanců ve společnosti Reckitt Benckiser.

#### *Otázka číslo 17: Věková kategorie?*

Otázka sloužila pouze k rozřazení respondentů dle jejich věku. Téměř 82 % je ve věku mezi 26 až 45 lety, což vypovídá o mladé věkové struktuře respondentů, kteří jsou

v nejproduktivnějším věku a jsou pro společnost velmi důležití. Pouze 7 % respondentů je ve věku nad 46 let a zbytek respondentů tedy 11 % je ve věku mezi 21 a 25 lety. *Společnost má hlavně mladou věkovou strukturu, která je pro společnost důležitá, ale je nutné do ní investovat finance na vzdělávání a předávání zkušeností.*

***Otázka číslo 18: Dosažené vzdělání?***

Otázka sloužila také pouze k rozřazení respondentů dle jejich dosaženého vzdělání. Téměř 87 % respondentů jsou vysokoškoláci. Základní vzdělání neoznačil žádný z respondentů. Pouze 9 % respondentů má střední vzdělání zakončené maturitou a 3 % respondentů má vyšší odborné vzdělání. *Z výsledků vyplývá, že společnost zaměstnává převážně zaměstnance s vyšším podílem vzdělání. Jedním z důvodů je, že společnost v rámci české organizace má hlavně manažerské pozice.*

***Otázka číslo 19: Jak dlouho pracujete pro společnost Reckitt Benckiser?***

Otázka sloužila k rozřazení respondentů dle jejich délky zaměstnání u společnosti Reckitt Benckiser. Téměř 78 % respondentů pracuje pro společnost mezi 0-5 let, 9 % respondentů pracuje pro společnost déle než 5 let a méně než 10 let, 9 % respondentů pracuje pro společnost mezi 11 a 15 lety. Pouze 4 % respondentů pracuje pro společnost více než 16 let. *Z výsledků dotazníků vyplývá, že pro společnost pracují převážně zaměstnanci kratší dobu než 5 let, což svědčí o tom, že v nedávné době došlo k výrazné fluktuaci zaměstnanců společnosti, což může také mít vliv na motivaci zaměstnanců, protože na začátku zaměstnání je pro nové pracovníky hlavní motivací naučit se něco nového.*

***Otázka číslo 20: Anglicky?***

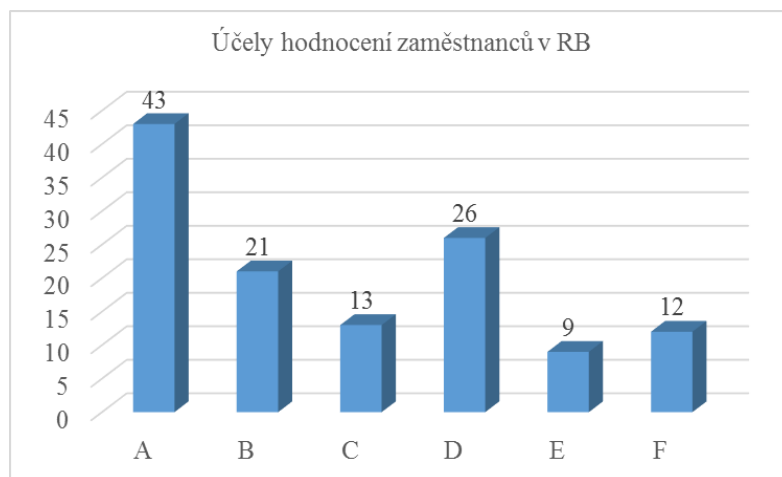
Otázka sloužila ke zjištění, zda všichni respondenti hovoří a rozumí anglicky, protože veškeré materiály i systémy, které společnost používá pro hodnocení svých zaměstnanců jsou v anglickém jazyce, což může znesnadňovat pochopení a používání systému. 84 % respondentů mluví a rozumí anglicky. *Celých 16 % respondentů mluví a rozumí jen částečně anglicky a tito respondenti zároveň uvedli angličtinu jako hlavní problém, proč je pro ně nástroj hodnocení používaný společností nesrozumitelný.*

**Otázka číslo 1: Jaké jsou podle Vás hlavní účely hodnocení zaměstnanců ve Vaší společnosti?**

- A) Zhodnocení pracovního výkonu za uplynulé předem stanovené období
- B) Má pomoci při rozhodování o výši finanční odměny
- C) Stanovení pracovních cílů
- D) Má motivovat zaměstnance k vyššímu výkonu
- E) Slouží jako podklad k pochopení kariérních aspirací
- F) Má pomoci identifikovat potřeby rozvoje a vzdělání

V případě této otázky mohli respondenti označit více odpovědí, proto celkové počty nesouhlasí s množstvím vyplněných dotazníků. Respondenti nejčastěji (43 respondentů) označili, že funkcí hodnotícího systému zaměstnanců je ohodnocení pracovního výkonu zaměstnance za dané časové období, poté volili (26 respondentů), že má sloužit k motivaci k vyššímu výkonu. A nejméně respondentů vybralo, že funkcí hodnotícího systému zaměstnanců je podklad k pochopení kariérních aspirací a k identifikaci potřeb rozvoje a vzdělání zaměstnanců. Žádný z respondentů správně neuvedl všechny odpovědi. Detailní rozdělení odpovědí respondentů viz graf číslo 3. *Z odpovědí vyplývá, že respondentům nejsou jasné všechny funkce systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti Reckitt Benckiser.*

Graf 3: Funkce hodnotícího systému společnosti RB



Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování, 2016

### ***Otázka číslo 2: Současný systém hodnocení výše uvedené účely?***

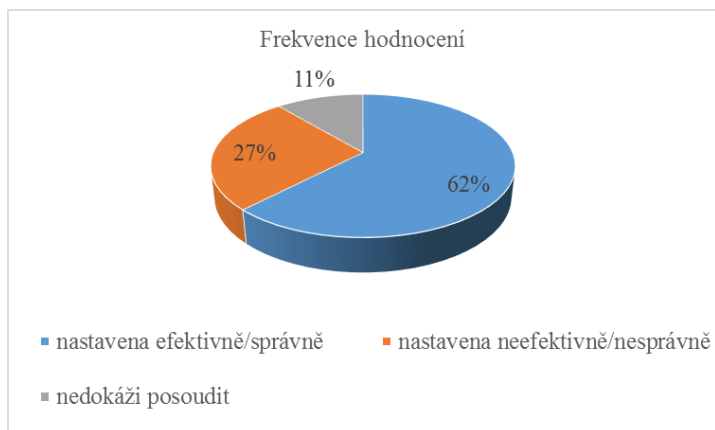
Tato otázka navazovala na odpovědi z otázky číslo 1, zde respondenti uváděli, zda současný systém hodnocení naplňuje, jimi vybrané účely hodnocení. 49 % respondentů uvedlo, že současný systém hodnocení naplňuje tyto účely. Tito respondenti však jako funkce systému vybrali pouze funkce týkající se zhodnocení pracovního výkonu, stanovení cílů, pomoc při rozhodování o výši finanční odměny nebo motivaci k vyššímu výkonu. Žádný z nich mezi funkce nevybral, že slouží jako podklad k pochopení kariérních aspirací a jako pomoc při identifikaci potřeb rozvoje a vzdělání. 36 % respondentů uvedlo, že jimi vybrané účely současný systém nenaplňuje. Tito respondenti do funkcí systému hodnocení již vybrali funkce jako je podklad k pochopení kariérních aspirací a identifikaci potřeb rozvoje a vzdělávání. 16 % respondentů uvedlo, že nedokáží funkčnost posoudit, tito respondenti jako důvod uvedli, že jsou u společnosti příliš krátce.

*Z odpovědi tedy vyplývá, že současný systém hodnocení ve společnosti Reckitt Benckiser slouží hlavně k posouzení pracovního výkonu. Naopak respondenti uvádí, že vůbec nenaplňuje funkce jako je podklad k pochopení kariérních aspirací a k identifikaci potřeb rozvoje a vzdělání.*

### ***Otázka číslo 3: Frekvence hodnocení je?***

Otázka sloužila ke zjištění, zda frekvence hodnocení ve společnosti Reckitt Benckiser je respondenty vnímána jako efektivní/správná. 27 % respondentů uvedlo, že je nastavena neefektivně/nesprávně, z důvodů nedodržování časových plánů. To znamená např.: pozdě zadané cíle na následující období. Dle časového plánu je mají hodnocení obdržet již v lednu pro nadcházející období, tedy rok. Ale respondenti uvedli, že je dostávají až v dubnu. *Z odpovědi vyplývá, že většina respondentů vnímá frekvenci jako správně nastavenou, ale dochází k nedodržování těchto pravidel ze strany managementu.*

Graf 4: Frekvence hodnocení ve společnosti RB

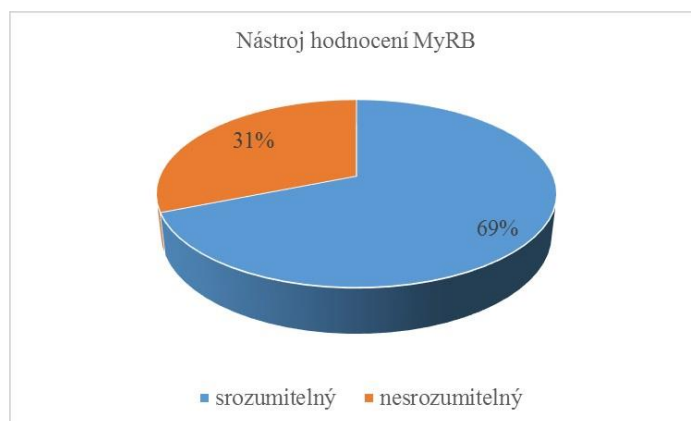


Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování, 2016

**Otázka číslo 4: Je pro Vás používaný nástroj hodnocení MyRB?**

Otázka sloužila k poznání, zda společnost používá nástroj hodnocení, který je pro všechny respondenty srozumitelný a nebrání tedy v tom, aby hodnocení bylo efektivní a respondenty vnímáno jako důležitý nástroj. Nástroj MyRB slouží k hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců. Pouze 31 % respondentů uvedlo, že je pro ně nesrozumitelný, a to z důvodu složitosti systému nebo jazykové bariéry, kterou je angličtina. Z odpovědí vyplývá, že společnost používá správný nástroj, který je pro většinu respondentů jednoduchý a vědí, jak jej používat.

Graf 5: Srozumitelnost nástroje hodnocení MyRB

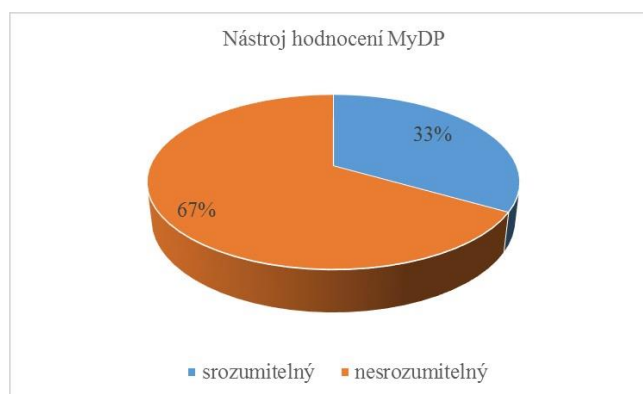


Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování, 2016

### **Otázka číslo 5: Je pro Vás používáný nástroj hodnocení MyDP?**

Otázka číslo 5 sloužila stejně jako otázka číslo 4 k poznání, zda společnost používá nástroj hodnocení, který je pro všechny respondenty srozumitelný a nebrání tedy v tom, aby hodnocení bylo efektivní a respondenty vnímáno jako důležitý nástroj. Nástroj MyDP slouží k pochopení potřeby rozvoje a vzdělání a k hodnocení toho, jak si hodnocený stojí v plnění úkolů, které mu pomohou v jeho rozvoji. 67 % respondentů uvedlo, že je pro ně nástroj má MyDP příliš složitý a nesrozumitelný. Z odpovědí vyplývá, že společnost používá nesprávný nástroj, který je pro respondenty moc složitý, příliš rozsáhlý, neefektivní nebo málo intuitivní.

Graf 6: Srozumitelnost nástroje hodnocení MyDP

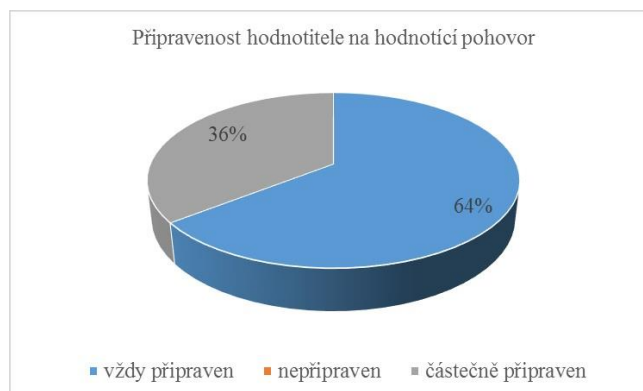


Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování, 2016

### **Otázka číslo 6: Hodnotitel na hodnotící pohovor je?**

Otázka sloužila ke zjištění, zda respondenti shledávají své hodnotitele za připravené na hodnotící pohovor. Pouze 36 % respondentů uvedlo, že jejich hodnotitel je na hodnotící pohovor jen částečně připraven. Nejčastější důvod, proč respondenti vnímají své hodnotitele za částečně připravené jsou: před pohovorem si pouze přečte sebehodnocení; mají pocit, že hodnotitel nemá vlastní názor; mají pocit, že nedostatečně rozumí jejich práci a co ji ovlivňuje. I přes to, že 64 % respondentů uvedlo, že je hodnotitel na hodnotící pohovor připraven, by společnost měla více apelovat na připravenost liniových manažerů pro hodnocení a hodnotící pohovor a dodržování pravidel, které říkají, že hodnocení zaměstnanců je kontinuální proces, který pomáhá liniovým manažerům více pochopit práci svých podřízených.

Graf 7: Připravenost hodnotitele na hodnotící pohovor



Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování, 2016

#### Otázka číslo 7: Váš nadřízený je?

Otázka sloužila k poznání, zda respondenti vnímají své hodnotitele jako schopné kvalitně ohodnotit jejich pracovní výkon. Tedy zda se zajímají o jejich práci; vědí, co jejich podřízení dělají; co ovlivňuje jejich práci atd. 80 % respondentů uvedlo, že jejich hodnotitel je schopen kvalitně ohodnotit jejich výkon. Pouze 20 % uvedlo, že jejich hodnotitel není schopen kvalitně ohodnotit jejich pracovní výkon a nejčastěji uvedený důvod je: málo se zajímá o moji práci; chybí bližší kontakt mezi liniovým manažerem a hodnoceným. Z odpovědí tedy vyplývá, že ve většině případů se hodnotící zajímají a znají práci svých podřízených. I přes to by se společnost měla věnovat dodržování pravidel, které říkají, že hodnocení je kontinuální proces, který pomůže hodnotícímu poznat a pochopit práci svých podřízených.

Graf 8: Schopnost nadřízeného hodnotit pracovní výkon



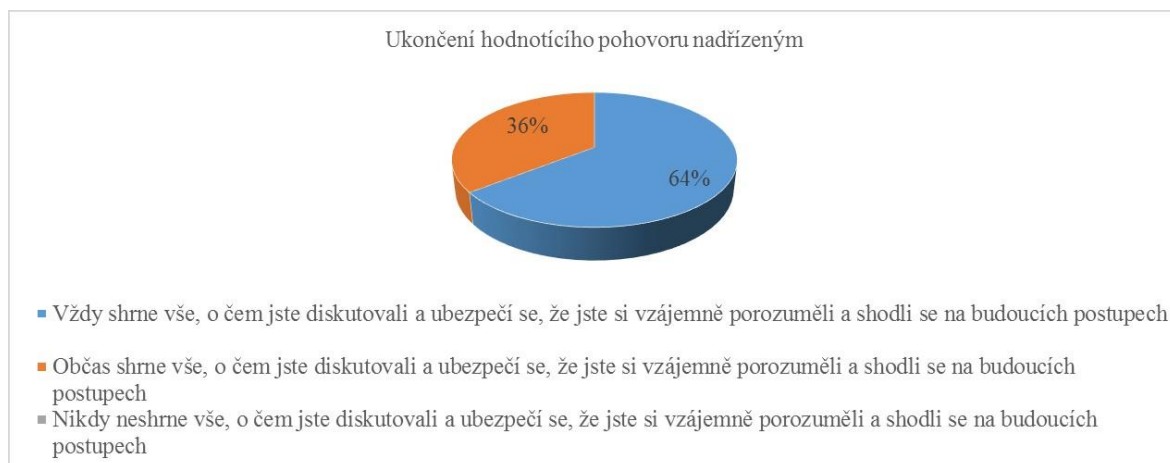
Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování, 2016

### **Otázka číslo 8: Váš nadřízený na konci diskuze?**

Otázka sloužila ke zjištění, zda hodnotitel vždy po diskuzi shrne, co bylo probíráno a zda si obě strany jasně porozuměly a shodly se na dalších postupech. Toto je důležité, aby správně a efektivně mohli pokračovat nebo případně napravit mezery v plnění cílů.

Většina respondentů uvedla, že jejich hodnotitel vždy shrne, na čem se shodli. Pouze 36 % respondentů uvedlo, že občas shrne, na čem se shodli. *Ubezpečení se, zda si hodnocený a hodnotitel vzájemně porozuměli a shrnutí následných kroků je jedním z důležitých kroků hodnocení. Z odpovědí vyplývá, že ve většině případů hodnotitelé dodržují jednotlivé kroky hodnocení.*

Graf 9: Ukončení hodnocícího pohovoru nadřízeným



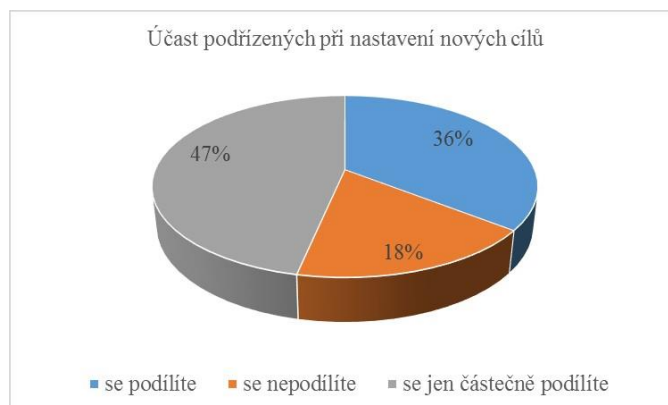
Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování, 2016

### **Otázka číslo 9: Na přípravě Vašich cílů pro nadcházející období?**

Otázka sloužila ke zjištění, zda se hodnocený podílí na přípravě svých cílů pro následující období. Většina respondentů, tedy 47 % uvedlo, že se na přípravě svých cílů podílí jen částečně a 18 % respondentů uvedlo, že se na přípravě svých cílů vůbec nepodílí. *Účast hodnocených na přípravě cílů je jeden z kroků řízení pracovního výkonu. Je důležité, aby se hodnocený a hodnotitel shodli na cílech pro následné období. Z odpovědí tedy vyplývá, že tento krok řízení pracovního výkonu není ve společnosti plně dodržován.*



Graf 10: Účast podřízených na stanovení jejich nových cílů



Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování, 2016

**Otázka číslo 10: Váš nadřízený o vývoji Vašeho pracovního výkonu s Vámi?**

Otázka sloužila ke zjištění, zda hodnotitel hovoří se svými podřízenými i jindy než při pravidelných hodnotících pohovorech jednou za půl roku, jak má společnost nastaveno jako klasický průběh hodnocení. Většina respondentů (71 % respondentů) uvedlo, že s nimi jejich nadřízený řeší jejich výkon i jindy než při klasických půlročních pohovorech. *Rozhovory o vývoji výkonu jsou důležité, protože společnost klade důraz na to, že hodnocení je kontinuální proces, který pomáhá k pochopení práce podřízených a je důležité s nimi diskutovat vývoj plnění cílů, případně odhalit nedostatky nebo překážky při plnění jejich cílů.*

Graf 11: Rozhovor o výkonech s nadřízeným



Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování, 2016

### ***Otázka číslo 11: Stávající systém hodnocení zaměstnanců?***

Otázka sloužila ke zjištění, zda současný systém hodnocení zaměstnanců napomáhá efektivně zjišťovat potřeby dalšího vzdělávání a rozvoje. Jedná se o jednu z důležitých funkcí, proč společnosti hodnocení zaměstnanců provádí. 73 % respondentů uvedlo, že současný systém nenapomáhá efektivně zjišťovat potřeby dalšího vzdělávání a rozvoje. Z toho vyplývá, že respondenti vnímají tuto funkci jako nenaplněnou.

Graf 12: Stávající systém hodnocení a potřeby vzdělávání

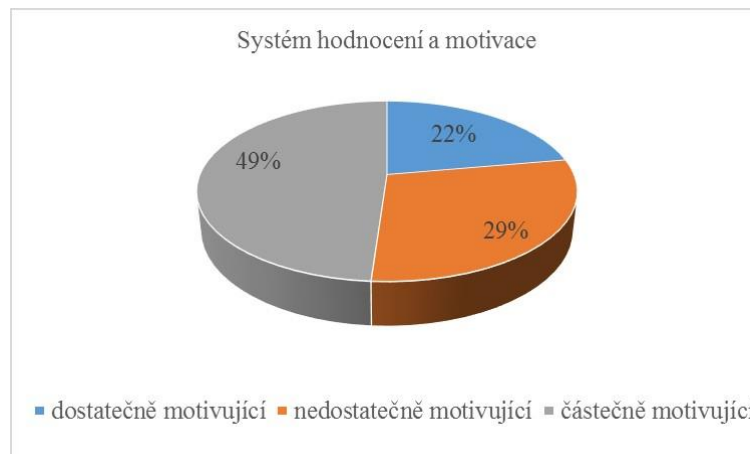


Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování, 2016

### ***Otázka číslo 12: Systém hodnocení je pro Vás?***

Otázka sloužila ke zjištění, zda současný systém hodnocení považují respondenti za motivující. 49 % respondentů uvedlo, že je pro ně systém hodnocení jen částečně motivující a celých 29 % respondentů uvedlo, že je pro ně hodnotící systém nedostatečně motivující. Jako hlavní důvody pro své odpovědi respondenti uvedli následující: nesmyslné KPIs; cíle, které nemůže jednotlivec ovlivnit; neosobní cíle; není zcela jasné, co vede ke kariérnímu posunu. Z odpovědí vyplývá, že cíle nesplňují podmínky SMART a jednotlivcům není jasné, jak jejich výkon může ovlivnit některé cíle. Dalším velkým problémem je, že respondentům chybí jasná návaznost hodnocení na kariérní posun a další HR nástroje. Současný systém hodnocení je pro většinu zaměstnanců nemotivující nebo jen částečně motivující.

Graf 13: Systém hodnocení a motivace

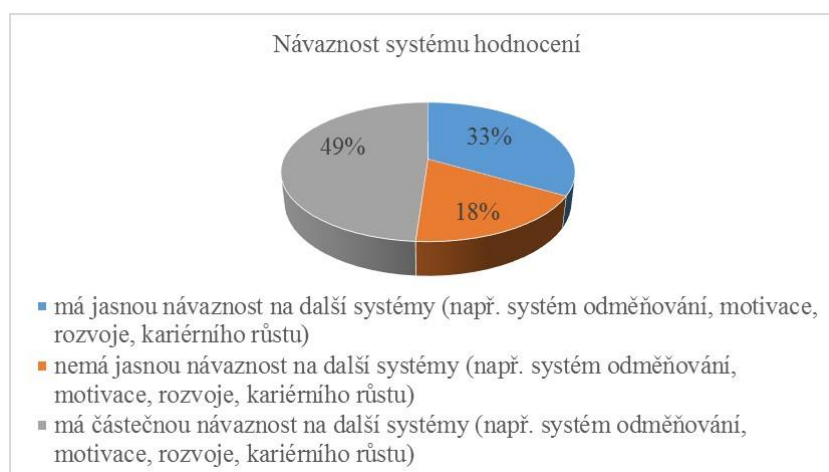


Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování, 2016

**Otázka číslo 13: Systém hodnocení pracovníků ve Vaší společnosti?**

Otázka sloužila ke zjištění, zda respondenti jasně vnímají návaznost hodnocení na další systémy např. systém odměňování, motivace, rozvoj nebo kariérní růst. 49 % respondentů uvedlo, že současný systém hodnocení má pouze částečnou návaznost na další systémy. A 18 % uvedlo, že současný systém nemá návaznost na další systémy. Z odpovědí tedy vyplývá, že respondenti nevidí jasnou návaznost na další systémy a jako nejčastější důvody uvedli: nejasný proces; hlubší propojení hodnocení a dalších systémů; vliv pouze na finanční hodnocení; není motivační, protože hlavně záleží na výsledku společnosti.

Graf 14: Návaznost systému hodnocení

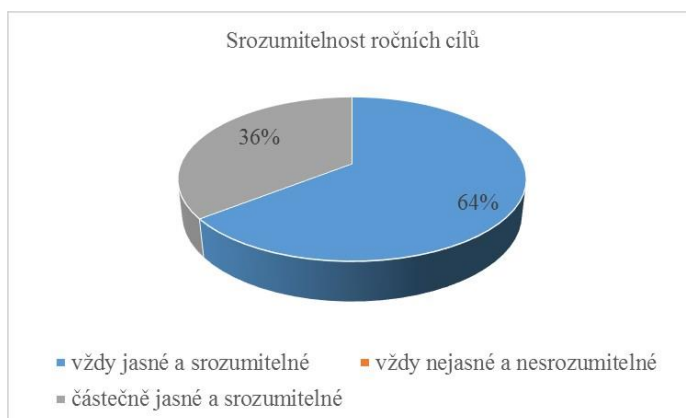


Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování, 2016

**Otázka číslo 14: Vaše roční cíle jsou Vám?**

Otázka sloužila ke zjištění, zda jsou hodnoceným jasné a srozumitelné cíle, které mají plnit. Většina respondentů, tedy 64 % uvedlo, že jsou jim jejich cíle vždy jasné a srozumitelné. Celých 36 % respondentů uvedlo, že jim jsou jejich cíle jen částečně jasné. Z odpovědí tedy vyplývá, že převážná většina rozumí svým cílům, ale stále velké procento respondentů má problém s pochopením toho, co mají v následujícím období plnit.

Graf 15: Srozumitelnost ročních cílů

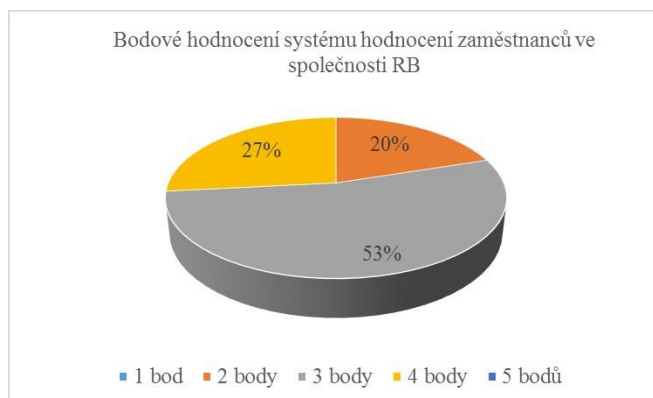


Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování, 2016

**Otázka číslo 15: Jakou známkou byste celkově hodnotil/a systém hodnocení pracovníků ve Vaší společnosti? (1=nejlepší; 5=nejhorší)**

Otázka sloužila ke zjištění, jak celkově respondenti vnímají současný systém hodnocení ve společnosti Reckitt Benckiser. Nejčtenějším bodovým hodnocením bylo tři, tedy respondenti hodnotili současný systém jako průměrný. Z odpovědí tedy vyplývá, že společnost má velký prostor ke zlepšení svého současného systému hodnocení zaměstnanců.

Graf 16: Bodové hodnocení systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti RB



Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování, 2016

***Otázka číslo 16: Máte další připomínky k systému hodnocení pracovníků ve Vaší společnosti?***

Otázka sloužila respondentům pouze k doplnění připomínek k současnému systému hodnocení. Tuto možnost využilo jen malé procento respondentů. *Jako další připomínky uvedli: systém hodnocení je hodně závislý na hodnotiteli; chybí kariérní růst – podklady a co dělat, abych dosáhl/a kariérního růstu nebo jak mohu svůj růst ve společnosti ovlivnit.*

#### **4.8 Rozhovor s HR manažerkou společnosti Reckitt Benckiser**

Po analýze současného systému hodnocení ve společnosti Reckitt Benckiser jsem se setkala s HR manažerkou, která ve společnosti řeší veškeré personální věci ať se již jedná o nábor nových zaměstnanců nebo právě průběh hodnocení zaměstnanců ve společnosti. V současné době se takto stará o 54 zaměstnanců na plný úvazek, kteří pracují pro pobočku v České republice, ale zároveň se také stará o zaměstnance, kteří pracují pro Slovenskou pobočku.

Cílem setkání bylo jí položit několik otázek týkající se hodnotícího systému ve společnosti Reckitt Benscier. Otázky byly směřovány na jeho výhody, ale i problémy, které by se v tomto procesu mohly vyskytnout.

#### 4.8.1 Vyhodnocení rozhovoru s HR manažerkou

HR manažerce bylo položeno pět otázek týkajících se současného stavu hodnocení zaměstnanců ve společnosti Reckitt Benckiser. Otázky, které byly HR manažerce položeny a její odpovědi jsou součástí diplomové práce jako příloha číslo IV.

Z rozhovoru vyplývá, že společnost je relativně spokojena se systémem hodnocení, který současně využívají, ale bohužel jim neposkytuje veškeré informace a výhody proč byl systém hodnocení do společnosti zaveden. Konkrétně HR manažerka vidí mezery, v tom že jim neslouží jako nástroj poskytování podkladů pro rozvoj jejich zaměstnanců. Jedna z odpovědí HR manažerky: *„Bohužel z používání vidíme, že systém výborně funguje jako nástroj hodnocení pracovního výkonu, ale slabší je to již při poskytování podkladů a hodnocení rozvoje kompetencí našich zaměstnanců.“* Z toho vyplývá, že společnost by se v budoucnu měla zaměřit na propracování současného systému hodnocení tak, aby z něho mohli čerpat veškeré výhody, proč se hodnocení ve společnosti provádí a aby na základě výsledků mohli svým zaměstnancům poskytnout vhodné nástroje pro jejich rozvoj. Další negativum, které současné hodnocení ve společnosti má je, že celé hodnocení je závislé na liniových manažerech a HR oddělení nemá nastavený kontrolní systém, jak celé hodnocení ve společnosti probíhá. Jsou zcela závislí na zodpovědnosti jednotlivých liniových manažerů, jak k hodnocení přistupují. Toto do značné míry může ovlivňovat výstupy z prováděných hodnocení a také ovlivňovat míru důležitosti hodnocení. Jedna z odpovědí HR manažerky: *„Bohužel doposud nemáme žádný užitečný nástroj kontroly, který by nám pomohl zkontrolovat průběh hodnocení a kvalitu výstupů. V tomto jsme hodně závislí na liniových manažerech, kteří jsou za hodnocení svých pracovníků zodpovědní.“* Jako další bod, na který by se měla společnost zaměřit je tedy vhodný kontrolní systém průběhu hodnocení, dodržování veškerých pravidel, kvality výstupů z hodnocení. Je důležité, aby společnost věděla, zda její liniový manažer přistupují k hodnocení, jako k cennému nástroji, z kterého mohou čerpat, jak oni, tak jejich podřízení, ale hlavně společnost, aby dosáhla svých cílů.

## 4.9 Shrnutí analytických poznatků

Na základě vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření a rozhovoru s HR manažerkou společnosti byly identifikovány určité rezervy v současném systému hodnocení zaměstnanců společnosti Reckitt Benckiser.

Mezi první patří, že zaměstnancům nejsou jasné veškeré funkce hodnocení zaměstnanců ve společnosti. Nejvíce respondentů (46 odpovědí) uvedlo, že slouží hlavně jako nástroj zhodnocení pracovního výkonu za uplynulé období. Mají pocit, že vůbec nenaplňuje funkce jako je podklad k pochopení kariérních aspirací a k identifikaci potřeb rozvoje a vzdělání. 73 % respondentů uvedlo, že tato funkce není současným systémem naplňována. S čímž souhlasí i HR manažerka společnosti. S tímto problémem souvisí i vhodnost nástroje, který společnost používá pro pochopení potřeb rozvoje a vzdělání, jedná se o systém MyDP. Celých 67 % respondentů uvedlo, že je pro ně systém moc složitý, příliš rozsáhlý, neefektivní nebo málo intuitivní a dalším problémem, je také anglický jazyk. Celý systém je v anglickém jazyce a i jednotlivé cíle a hodnocení je vedeno v anglickém jazyce, což je problém pro 16 % respondentů, protože uvedli, že jen částečně mluví a rozumí anglicky, a to vnímají jako bariéru při procesu hodnocení. Systém hodnocení však také selhává jako motivační nástroj z důvodů nejasnosti návaznosti na kariérní posun a další HR nástroje. 78 % respondentů se shodlo, že je pro ně nedostatečně nebo jen částečně motivující. Posledním nedostatkem, který byl zjištěn dotazníkovým šetřením je připravenost a dodržování pravidel hodnocení ze strany manažerů. Manažeři by měli projevit větší zájem o systém hodnocení, měli by ho vnímat jako komplexní nástroj, který jim pomůže při vedení jejich podřízeným, při jejich kariérním rozvoji, protože bezmála 40 % respondent uvedlo, že je jejich hodnotitel na hodnocení jen částečně připraven, což v nich nebudí dojem důležitosti systému hodnocení a vnímají tak hodnocení pouze jako formalitu, kterou musejí každý rok projít. V tomto případě nejde o selhání systému, ale o nesprávný přístup některých manažerů, který posléze vrhá špatné světlo na celý systém hodnocení. I HR manažerka v rozhovoru uvedla, že jedním z nedostatků je kontrolní systém toho, jak hodnocení ve společnosti probíhá a vůbec velká závislost na liniových manažerech, zda jednotlivé kroky dodržují a jak celkově systém vnímají, protože to ovlivňuje i jejich podřízené. V následující kapitole proto budou formulovány návrhy a doporučení, které by mohly vést k zefektivnění systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti.

## 5 Výsledky a diskuse

V kapitole 4.8. byly identifikovány určité rezervy a nedostatky současného systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti Reckitt Benckiser. V následující kapitole proto budou formulovány návrhy a doporučení, které by mohly vést ke zlepšení současného systému hodnocení tak, aby výsledný systém hodnocení, co nejvíce vyhovoval nejen požadavkům a potřebám společnosti, ale současně byl plně přijmán ze strany zaměstnancům.

### 5.1 Návrhy a doporučení ke zlepšení současného systému hodnocení

První nedostatek, který byl zjištěn dotazníkovým šetřením je, že zaměstnancům nejsou jasné všechny funkce hodnocení zaměstnanců ve společnosti. Nejčastěji respondenti (43 respondentů) označili, že funkcí hodnotícího systému zaměstnanců je ohodnocení pracovního výkonu zaměstnance za dané časové období, poté volili možnost (26 respondentů), že má sloužit k motivaci k vyššímu výkonu. A nejméně respondentů vybralo, že funkcí hodnotícího systému zaměstnanců je podklad k pochopení kariérních aspirací a k identifikaci potřeb rozvoje a vzdělávání.

Navrhovaným opatřením k odstranění tohoto nedostatku jsou interní školení zaměstnanců. Cílem školení bude seznámit zaměstnance s tím, jak systém hodnocení funguje, co od něho mohou očekávat a na co se mají připravit. HR manažerka konkrétně zaměstnance seznámí s účelem hodnocení, průběhem hodnocení a způsobem jakým zaměstnanci mohou vypracovat svá sebehodnocení. Dále zaměstnance seznámí s možnostmi výstupů, které jim hodnocení přinese. Posledním bodem školení budou praktické zkušenosti a přínosy hodnocení pro liniové manažery. Touto poslední částí školení bude zaměstnance provádět některý z liniových manažerů společnosti. Interních školení se budou účastnit i liniový manažeři, což dodá zaměstnancům pocit důležitosti procesu a výstupu z hodnocení. Není nutné, aby se všichni liniový manažeři účastnili všech termínů školení, ale je nutné, aby si jednotlivé termíny mezi sebe rozdělili. Pro interní školení budou připravené tři termíny, ze kterých si zaměstnanci vyberou termín pro ně nejvhodnější.



Interní školení budou pro společnost představovat určité náklady vyplývající z účasti všech zaměstnanců na školení a času investovaného HR manažerkou do přípravy školicích materiálů a také její účasti na školení.

Druhým nedostatkem, který byl dotazníkovým šetřením zjištěn je, že současný systém hodnocení nenaplnuje funkce jako je podklad k pochopení kariérních aspirací a k identifikaci potřeb rozvoje a vzdělávání. Celých 73 % respondentů dotazníkového šetření uvedlo, že tato funkce není současným systémem naplňována, což potvrzuje i HR manažerka společnosti. Souvisejícím problémem s naplněním této funkce je nástroj, který společnost používá, MyDP. Respondenti ve svých odpovědích uváděli, že je pro ně systém složitý, příliš rozsáhlý, neefektivní a málo intuitivní. Současně pro 16 % respondentů je problém anglický jazyk, ve kterém je celý systém hodnocení nastaven, protože jen částečně mluví/rozumí anglicky.

Navrhovaným opatřením k odstranění tohoto nedostatku je projekt pro zlepšení systému MyDP. Cílem projektu bude nastavit systém tak, aby začal plnit svoji funkci, aby byl pro zaměstnance srozumitelný, nápomocný pro jejich vzdělávání a také sloužil společnosti při rozvoji zaměstnanců. Finální výstup z projektu by měl posílit účinnost a efektivnost systému a měl by být akceptován ze strany zaměstnanců, protože pokud společnost do projektu zahrne zaměstnance, dá jim najevo, že jsou pro ni názory zaměstnanců důležité, že si jich váží a akceptuje jejich připomínky.

Prvním krokem projektu je seznámit s ním vedením společnosti. Konkrétně jim představit cíle projektu, jeho průběh, náklady spojené s projektem a vyžádat si jejich schválení. Po schválení projektu je nutné s ním seznámit všechny zaměstnance, protože se jich bude projekt v budoucnu týkat a někteří z nich se na projektu budou osobně podílet. Pro informování zaměstnanců není nutné svolávat speciální schůzku, protože společnost pravidelně každý měsíc pořádá schůzky všech zaměstnanců, kde jsou jim prezentovány aktuální výsledky společnosti, jejich následné plány a jiné důležité informace. Druhým krokem je výběr projektové skupiny. Důležité je do skupiny vybrat jak zástupce hodnocených, tak hodnotitelů. Skupina se bude skládat z deseti zaměstnanců: čtyři zástupci hodnocených, čtyři zástupci hodnotitelů, HR manažerka a IT specialista. HR manažerka bude dohlížet na průběh projektu a nastavení systému, aby finální výstup splňoval požadavky společnosti. IT specialista bude zodpovědný za systémové nastavení. Výběr

zaměstnanců, kteří se zúčastní projektu bude přenechána HR manažerce a liniovým manažerům, protože bude záležet na jejich aktuálním pracovním vytížení a zkušenostech s procesem hodnocení. Dalším krokem po výběru projektové skupiny bude individuální hodnocení současného systému a možné návrhy zlepšení. Do této části projektu bude zahrnuto pouze šest členů skupiny (tři hodnocení a tři hodnotitelé), zbytek skupiny bude do projektu zahrnut později. Po individuálním hodnocení proběhne společná schůzka, kde budou probrány výstupy a návrhy z tohoto hodnocení. Společně skupina včetně HR manažerky vybere úpravy, které v systému budou provedeny a navrhne jednotlivé kroky, které je nutné podniknout. V tomto kroku je nutné seznámit vedení společnosti s navrhovanými úpravami a opět požádat o schválení těchto kroků. Dále budou schválené úpravy implementovány v systému, za tento krok bude zodpovědná HR manažerka společnosti a IT specialista. V průběhu implementace budou probíhat pravidelné schůzky projektové skupiny, kde budou jednotlivé změny testovány a případně doplňovány o další detaily. Po finální úpravě systému budou do projektu zapojeni zbývající dva členové skupiny, kteří upravený systém otestují. Závěrečným krokem projektu bude přeložení systému do českého jazyka, včetně systému, které slouží pro hodnocení pracovního výkonu, MyRB. Tato část projektu bude svěřena externí překladatelské společnosti.

Projekt zlepšení systému bude pro společnost představovat určité náklady vyplývající z času investovaného projektovým týmem do projektu a také náklady vložené do externí překladatelské společnosti. Konkrétní náklady budou spočítány v následující kapitole.

Třetí nedostatek, který byl zjištěn, je připravenost a dodržování pravidel hodnocení ze strany hodnotitelů (liniových manažerů). Bezmála 40 % respondentů dotazníkového šetření uvedlo, že je jejich hodnotitel na hodnocení jen částečně připraven, což na systém hodnocení vrhá špatné světlo a hodnocení je pak negativně přijímáno ze strany hodnocených. I HR manažerka společnosti vnímá velkou závislost procesu hodnocení na liniových manažerech, jak jednotlivé kroky dodržují a jak celkově systém využívají, protože to ovlivňuje jejich podřízení.

Navrhovaným opatřením k odstranění tohoto nedostatku jsou interní školení hodnotitelů. Úspěšnost systému hodnocení je závislé na počínání hodnotitelů, protože ovlivňují průběh i výsledek hodnocení, proto je nutné, aby dbali na správný průběh

hodnocení. Školení hodnotitelů bude probíhat v prostorách společnosti a bude vedeno HR manažerkou společnosti.

V průběhu školení je nutné projít následující body:

- Důvody hodnocení a jeho přínosy, jak pro společnost, tak pro hodnotitele.
- Metodické pokyny k procesu hodnocení:
  - o Časový průběh hodnocení.
  - o Průběh nastavení cílů – zapojení podřízených do přípravy jejich cílů, SMART podmínky.
  - o Metody hodnocení.
  - o Systémy využívané pro hodnocení (MyDP, MyRB).
  - o Motivačně-hodnotící rozhovor – jeho fáze, zásady a závěry.
- Návaznost výstupů hodnocení, jak na systém odměňování, tak na systém vzdělávání zaměstnanců.
- Možné chyby v hodnocení a jak se jim vyvarovat.
- Trénink praktických situací hodnocení a jejich řešení.
- Závěr školení bude věnován dotazům školených hodnotitelů.

Aby společnost předešla tomu, že se hodnotitelé budou dopouštět hodnotitelských chyb navrhuji, aby bylo namátkově monitorováno počínání hodnotitelů v průběhu celého procesu hodnocení, a to v podobě účasti HR manažerky u motivačně-hodnotících pohovorů, konzultace nastavených cílů, konzultace jejich plnění ze strany hodnocených a případné rady, jak dále v hodnocení pokračovat a jak případně daného zaměstnance vést.

Interní školení hodnotitelů bude pro společnost představovat určité náklady spojené s časem hodnotitelů a HR manažerky investovaným do školení. Konkrétní náklady budou uvedeny v následující kapitole.

## 5.2 Náklady navrhovaných opatření

Navrhovaná opatření pro zlepšení současného systému hodnocení užívaného společností budou pro společnost Reckitt Benckiser představovat určité náklady, které bude muset vynaložit na realizaci. Tyto náklady zahrnují především mzdové náklady a dále náklady vložené do externí překladatelské společnosti. U mzdových nákladů se jedná o prostředky vynaložené v době průběhu školení nebo projektu zlepšení systému, protože v této době zaměstnanci nebudou vykonávat svoji standardní práci, ale budou se věnovat činnostem spojenými s projekty. Společnost si nepřála zveřejnit průměrné mzdové náklady, proto vypočtené údaje vychází z výše průměrné mzdy v ČR za 3.čtvrtletí roku 2016, která činila 27 220 Kč - průměrná měsíční mzda na přepočtené počty zaměstnanců (<https://www.czso.cz>, 10.2.2017). Měsíční časový fond na jednoho zaměstnance je 160 hodin. Pak tedy průměrná hodinová mzda po zaokrouhlení činí 170 Kč. Tato průměrná hodinová mzda byla použita pro vyčíslení mzdových nákladů jednotlivých opatření pro zlepšení hodnotícího systému společnosti.

V souvislosti s prvním navrženým opatřením (interní školení zaměstnanců) k odstranění nedostatku bude muset společnost vynaložit náklady v celkové výši 40 800 Kč. Jedná se o jednorázové náklady, které se vztahují pouze k účasti zaměstnanců na interním školení, k přípravě a účasti HR manažerky na interním školení. Konkrétní náklady jsou vyčísleny v tabulce číslo 2. V budoucnu navrhuji, aby v případě přijetí nového zaměstnance bylo toto školení pro nováčky povinné, aby tedy bylo zařazeno do vstupních školení.

Tabulka 2: Mzdové náklady na odstranění prvního nedostatku

Činnost	Doba trvání (v hodinách)	Náklady na hodinu (v Kč)	Počet osob	Celkové náklady (v Kč)
Účast zaměstnanců na interním školení	4	170	52	35 360
Účast HR manažerky na interním školení	12	170	1	2 040
Účast vybraného liniového manažera na interním školení	12	170	1	2 040
Příprava HR manažerky na interní školení	8	170	1	1 360
<b>Celkem</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>40 800</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

V případě s druhým návrhem bude muset společnost vynaložit mzdové náklady a náklady na externí překladatelskou společnost. Celkové náklady projektu budou činit 59 391 Kč. Z toho 36 720 Kč budou představovat mzdové náklady za zaměstnance, kteří se budou účastnit projektu.

Tabulka 3: Mzdové náklady na odstranění druhého nedostatku

Činnost	Doba trvání (v hodinách)	Náklady na hodinu (v Kč)	Počet osob	Celkové náklady (v Kč)
Účast hodnotitelů na projektu zlepšení systému	24	170	3	12 240
Účast hodnocených na projektu zlepšení systému	24	170	3	12 240
Účast hodnotitele na projektu zlepšení systému (tester výstupu)	8	170	1	1 360
Účast hodnoceného na projektu zlepšení systému (tester výstupu)	8	170	1	1 360
Účast HR manažerky na projektu zlepšení systému	32	170	1	5 440
Účast IT na projektu zlepšení systému	24	170	1	4 080
<b>Celkem</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>36 720</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Zbýlých 22 671 Kč představují náklady na překlad brožur a systému hodnocení. Konkrétní vyčíslení mzdových a externích nákladů je zobrazeno v tabulce číslo 3 a 4. Jedná se o jednorázové náklady spojené s projektem na zlepšení současného hodnotícího systému.

Tabulka 4: Náklady na externí překlad

Činnost	Cena za NS/Kč (normo stranu)	Počet NS	Celkové náklady (v Kč)
Překlad brožur a systému z Aj do Čj	229	99	22 671
<b>Celkem</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>22 671</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

V souvislosti s posledním navrhovaným opatřením, interní školení hodnotitelů, bude muset společnost vynaložit mzdové náklady v celkové výši 16 320 Kč. Jedná se o mzdové náklady spojené s účastí hodnotitelů na školení, přípravou a účastí HR manažerky na školení. Pro společnost se jedná o jednorázové náklady, které jsou vyčísleny v tabulce číslo 5. Pokud bude do společnosti přijat nový liniový manažer navrhuji, aby toto školení měl jak povinné, aby bylo zařazeno mezi vstupní školení liniových manažerů.

Tabulka 5: Mzdové náklady pro odstranění třetího nedostatku

Činnost	Doba trvání (v hodinách)	Náklady na hodinu (v Kč)	Počet osob	Celkové náklady (v Kč)
Účast hodnotitelů na interním školení	8	170	10	13 600
Účast HR manažerky na interním školení	8	170	1	1 360
Příprava HR manažerky na interní školení	8	170	1	1 360
<b>Celkem</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>16 320</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Celkově za všechny tři návrhy bude muset společnost vynaložit náklady ve výši 116 511 Kč. Jedná se však o jednorázové náklady, které se v budoucnu nebudou opakovat.

### 5.3 Časový průběh navrhovaných opatření

Jednotlivá navrhovaná opatření ke zlepšení hodnotícího systému ve společnosti Reckitt Benckiser je možné z časového hlediska rozdělit do několika po sobě navazujících fází. V první fázi bude se všemi kroky seznámeno vedení společnosti a po předložení veškerých podkladů bude rozhodnuto o realizaci projektu. Dále je nutné o jednotlivých krocích informovat zaměstnance. Po těchto úvodních fázích bude jako první realizován projekt na zlepšení hodnotícího systému. Jednotlivé kroky tohoto projektu jsou popsány v kapitole 5.1 Po ukončení projektu zlepšení systému bude navazovat školení hodnotitelů vedené HR manažerkou společnosti, které je popsáno v kapitole 5.1. Další fází projektu jsou interní školení všech zaměstnanců, jehož cílem je seznámit zaměstnance se všemi funkcemi hodnocení, jeho průběhem a nově upraveným systémem hodnocení MyDP. Po této fázi již společnost začne využívat upravený hodnotící systém v praxi.

Tabulka 6: Časový harmonogram celkového projektu

Číslo činnosti	01/2017	02/2017	03/2017	04/2017	05/2017	06/2017	07/2017	08/2017	09/2017	10/2017
1	A									
2		B								
3			C							
4						D				
5							E			
6									F	
7										G

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Popis jednotlivých činností:

A: Seznámení vedení společnosti s celkovým navrhovaným projektem a jeho schválení

B: Informování všech zaměstnanců o celkovém projektu a jeho průběhu

C: Projekt pro zlepšení hodnotícího systému MyDP

D: Interní školení hodnotitelů

E: Interní školení zaměstnanců

F: Překlopení současných cílů do nově upraveného systému

G: Vlastní hodnocení zaměstnanců, zavedení systému do praxe

Tabulka číslo 6 zobrazuje jednotlivé kroky a jejich návaznost. Projekt bude odstartován v lednu 2017 a ukončen bude v říjnu 2017, kdy bude systém zaveden do užívání v praxi

## 6 Závěr

Cílem diplomové práce bylo, na základě zhodnocení současného stavu systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti Reckitt Benckiser spol. s.r.o. navrhnout možná opatření vedoucí ke zlepšení. Práce byla rozdělena do dvou částí.

V první části diplomové práce byla zpracována teoretická východiska z oblasti řízení lidských zdrojů a poté podrobněji hodnocení zaměstnanců, jeho funkce, cíle, kritéria, metody, celkový proces hodnocení a jeho návaznost na další HR nástroje.

V praktické části byla zpracována analýza současného stavu hodnocení zaměstnanců ve společnosti. V této části byla představena společnost Reckitt Benckiser spol. s.r.o. Následně byl analyzován současný stav hodnocení zaměstnanců ve společnosti. Východiskem pro tuto analýzu byly informace získané z dotazníkového šetření, z rozhovoru s HR manažerkou společnosti a interních materiálů týkajících se hodnocení zaměstnanců ve společnosti.

Výsledkem analýzy současného stavu hodnocení bylo zjištěno několik nedostatků. Mezi první patří, že zaměstnancům nejsou jasné veškeré funkce hodnocení. Nejčastěji v dotazníkovém šetření uvedli, že slouží hlavně k posouzení pracovního výkonu a zároveň mají pocit, že vůbec nenaplnuje funkce jako podklad k pochopení kariérních aspirací nebo identifikace potřeb vzdělání, s čímž souhlasí i HR manažerka společnosti. S tímto problémem souvisí i vhodnost současně používaného systému, MyDP. Celých 67 % respondentů uvedlo, že je pro ně systém složitý, příliš rozsáhlý, neefektivní a dalším problémem je, že je v anglickém jazyce, což představuje problém pro 16 % respondentů. Systém hodnocení také selhává jako motivační nástroj z důvodů nejasnosti návaznosti na kariérní posun a další HR nástroje. Poslední nedostatek, který byl zjištěn je připravenost a dodržování pravidel ze strany hodnotitelů.

Na základě syntézy poznatků z dotazníkového šetření a rozhovoru s HR manažerkou byla navržena opatření pro zlepšení současného systému hodnocení ve společnosti. V rámci praktické části byla jednotlivá opatření podrobně popsána a byl pro ně sestaven časový harmonogram realizace včetně zpracované kalkulace nákladů spojených s těmito opatřeními.



## 7 Seznam použitých zdrojů

- ARMSTRONG, Michael, 2011. Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi. Praha: Vydavatelství Fragment, s.r.o. ISBN 978-80-253-1198-1.
- ARMSTRONG, Michael, 2009. Odměňování pracovníků. Praha: Vydavatelství Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-28-90-2.
- ARMSTRONG, Michael, 2015. *Armstrong's handbook of performance management*. London: Vydavatelství Kogan Page. ISBN 978-07-494-7029-6.
- ARTHUR, Diane, 2010. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. Praha: Vydavatelství Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-2937-4.
- BLÁHA, Jiří, a kolektiv, 2013. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Vydavatelství Edika. ISBN 978-80-266-0374-0.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol., 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Vydavatelství C.H.Beck. ISBN 978-80-7400-347-9.
- HRONÍK, František, 2007. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Vydavatelství Grada Publishing, a.s. ISBN 80-247-1458-2.
- KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Vydavatelství Management press. ISBN 978-80-7261-288-8.
- MĚRTLOVÁ, Libuše, 2014. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Brno: Vydavatelství CERM, s.r.o. ISBN 978-80-7204-907-3.
- PILAŘOVÁ, Irena, 2008. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Vydavatelství Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-2042-5.
- SCOTT-LENNON, Frank, 2007. *Hodnocení*. Praha: Vydavatelství Portál, s.r.o. ISBN 978-80-7367-216-4.
- ULRICH, Dave, 2009. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. Praha: Vydavatelství Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-3058-5.
- URBAN, Jan, 2012. *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků*. Praha: Vydavatelství Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-3955-7.
- URBAN, Jan, 2013. *Management lidských zdrojů*. Praha: Vydavatelství Ústav práva a první vědy, o.p.s. ISBN 978-80-905247-4-3.
- URBANCOVÁ, Hana, 2013. *Kontinuita znalostí: Jak uchovat znalosti klíčových pracovníků v organizaci*. Praha: Vydavatelství Adart, s.r.o. ISBN 978-80-87829-05-9.

WAGNEROVÁ, Irena, 2008. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Vydavatelství Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-2361-7.

WAGNEROVÁ, Irena, 2012. *360° zpětná vazba*. Praha: Vydavatelství Institut řízení lidských zdrojů. ISBN 978-80-905180-4-9.

#### Internetové zdroje

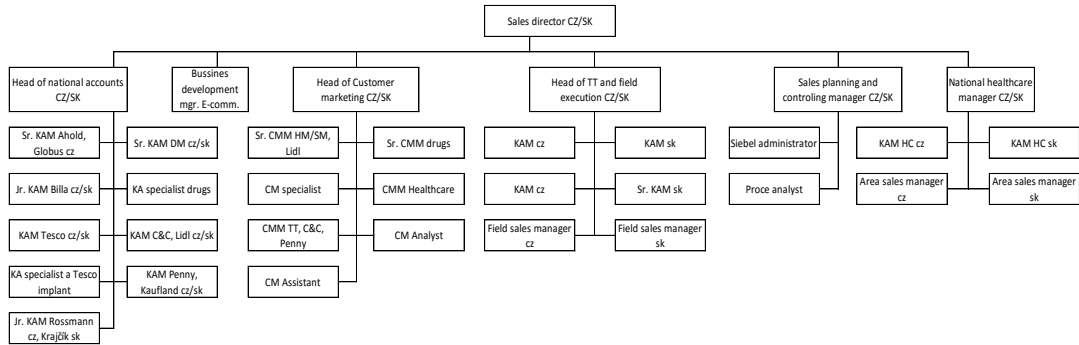
URBAN, Jan, *Metody a nástroje hodnocení*. Mzdovapraxe.cz [Online]. 2010 [cit.2016-11-15]. Dostupný na World Wide Web: [http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d28617v35768-metody-a-nastroje-hodnoceni/?search\\_query=](http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d28617v35768-metody-a-nastroje-hodnoceni/?search_query=).

*Počet zaměstnanců a průměrné hrubé měsíční mzdy*. Český statistický úřad. [Online]. 2016 [cit.2017-02-10]. Dostupný na World Wide Web: [https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=MZD01-A&z=T&f=TABULKA&skupId=855&filtr=G~F\\_M~F\\_Z~F\\_R~T\\_P~\\_S~\\_null\\_null\\_&kat alog=30852&pvo=MZD01-A&evo=v208\\_!\\_MZD-LEG2\\_1&c=v463~6\\_\\_RP2016QP4](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=MZD01-A&z=T&f=TABULKA&skupId=855&filtr=G~F_M~F_Z~F_R~T_P~_S~_null_null_&kat alog=30852&pvo=MZD01-A&evo=v208_!_MZD-LEG2_1&c=v463~6__RP2016QP4).

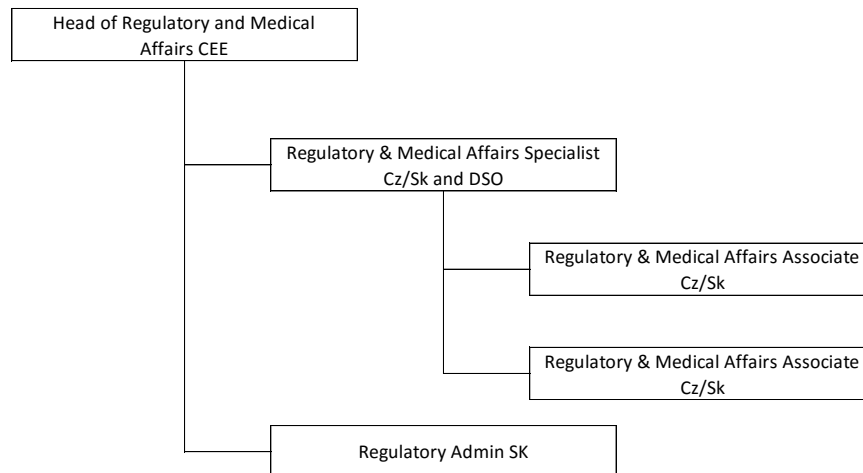
## 8 Přílohy

### Příloha číslo I. Organizační struktura společnosti Reckitt Benckiser

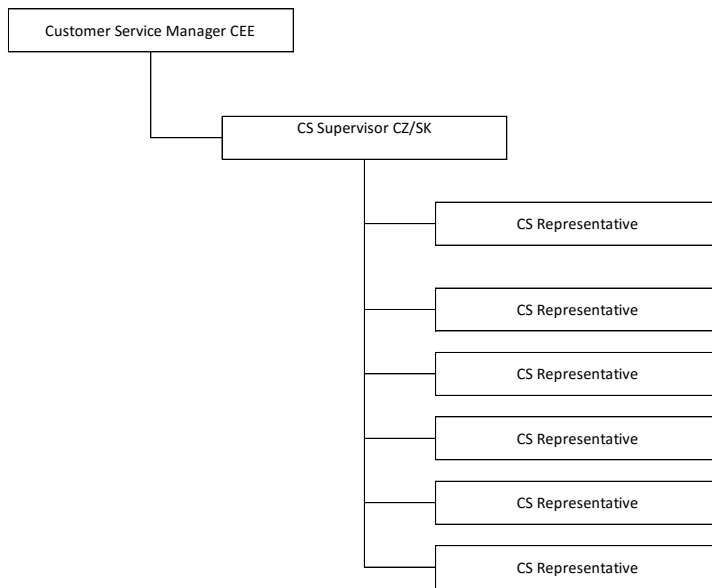
#### A) Obchodní oddělení



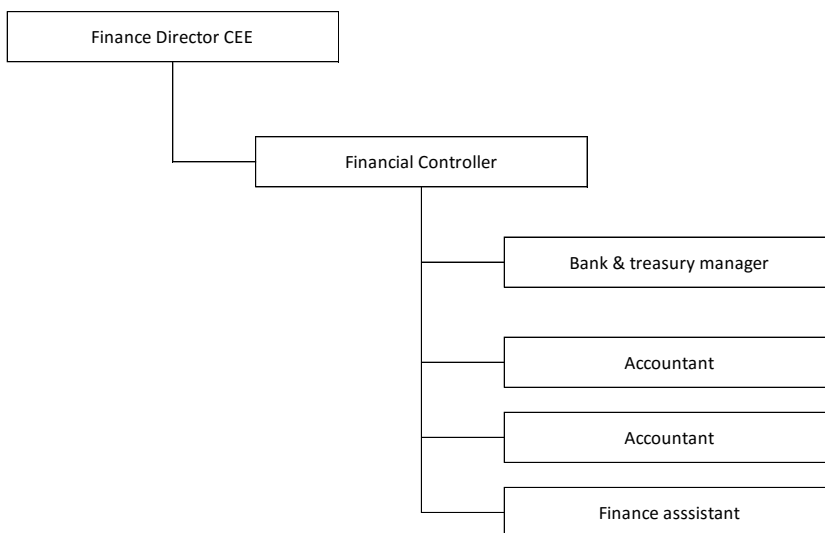
#### B) Regulatory oddělení



*C) Zákaznické oddělení*



*D) Finanční oddělení*



*E) HR oddělení*



*Příloha číslo II. Vzor hodnotícího formuláře používaného společností Reckitt Benckiser*

<b>PDR</b>	
<b>Name:</b>	<b>Manager:</b>
<b>Position Title:</b>	<b>Period: 01/01/2016 - 12/31/2016</b>
<u><b>Overall Summary</b></u>	
<b>Employee Comments Final Review Comments:</b>	
<b>Manager Final Rating:</b>	
<b>Manager Final Review Comments:</b>	
<b>Manager + 1 Final Review Comments:</b>	
<b>Other Reviewer Final Review Comments:</b>	
<u><b>Business Objectives</b></u>	
<b>1. Title:</b>	
<b>Description:</b>	
<b>Employee Comments:</b>	
<b>Manager Rating:</b>	
<b>Manager Comments:</b>	
<u><b>Development Plan</b></u>	
<b>1. Title:</b>	
<b>Description:</b>	
<b>Employee Comments:</b>	
<b>Manager Rating:</b>	
<b>Manager Comments:</b>	

### **Dotazník**

Vážená paní / Vážený pane,

do ruky se Vám dostává dotazník, který slouží pro účely zpracování diplomové práce na téma Hodnocení zaměstnanců. Dotazník je zaměřen na proces hodnocení zaměstnanců ve společnosti Reckitt Benckiser (Czech republic) spol. s.r.o. Dotazník je zcela anonymní a poslouží ke zpracování diplomové práce.

Pokyny k vyplnění

U každé otázky prosím označte odpověď křížkem. V případě otevřených otázek buďte tak laskaví a stručně popište Vaše postoje k dané problematice.

Předem Vám děkuji za čas, která budete dotazníku věnovat.

Martina Zemanová

Studentka Provozně ekonomické fakulty na České zemědělské univerzitě

1. Jaké jsou podle Vás hlavní účely hodnocení zaměstnanců ve Vaší společnosti?

- Zhodnocení pracovního výkonu za uplynulé předem stanové období.
- Má pomoci při rozhodování o výši finanční odměny.
- Stanovení pracovních cílů.
- Má motivovat zaměstnance k vyššímu výkonu.
- Slouží jako podklad k pochopení kariérních aspirací.
- Má pomoci identifikovat potřeby rozvoje a vzdělání.

Jiné cíle:

2. Současný systém hodnocení výše uvedené účely?

- Naplňuje.
- Nenaplňuje.
- Nedokáži posoudit.

V případě Vaší odpovědi „nenaplňuje“ uveďte prosím, v čem podle Vás nejsou účely naplněny:

3. Frekvence hodnocení je?

Nastavena efektivně/správně.

Nastavena neefektivně/nesprávně.

Nedokáži posoudit.

Pokud je Vaše odpověď „nastavena neefektivně/nesprávně“ nebo „nedokáži posoudit“ vysvětlete prosím, proč si to myslíte:

4. Je pro Vás používaný nástroj hodnocení MyRB?

Srozumitelný.

Nesrozumitelný.

V případě Vaší odpovědi „nesrozumitelný“ popište prosím, co nejpodrobněji z jakého důvodu:

5. Je pro Vás používaný nástroj hodnocení MyDP?

Srozumitelný.

Nesrozumitelný.

V případě Vaší odpovědi „nesrozumitelný“ popište prosím, co nejpodrobněji z jakého důvodu:

6. Hodnotitel na hodnotící pohovor je?

Vždy připraven.

Nepřipraven.

Částečně připraven.

Pokud je Vaše odpověď „nepřipraven“ nebo „částečně připraven“, popište prosím, v čem Vám jeho příprava přijde nedostatečná:

7. Váš nadřízený je?

Schopen kvalitně ohodnotit Váš pracovní výkon (např. je objektivní, zná Vaši práci atd.)

Neschopen kvalitně ohodnotit Váš pracovní výkon (např. je neobjektivní, nezná Vaši práci atd.)

Pokud je Vaše odpověď „neschopen“, popište prosím, v čem shledáváte jeho nedostatky:

8. Váš nadřízený na konci diskuze?

- Vždy shrne vše, o čem jste diskutovali a ubezpečí se, že jste si vzájemně porozuměli a shodli se na budoucích postupech.
- Občas shrne vše, o čem jste diskutovali a ubezpečí se, že jste si vzájemně porozuměli a shodli se na budoucích postupech.
- Nikdy neshrne vše, o čem jste diskutovali a neubezpečí se, že jste si vzájemně porozuměli a shodli se na budoucích postupech.

9. Na přípravě Vašich cílů pro nadcházející období?

- Se podílíte.
- Se nepodílíte.
- Se jen částečně podílíte.

10. Váš nadřízený o vývoji Vašeho pracovního výkonu s Vámi?

- Hovoří i jindy než jen při pravidelných hodnotících pohovorech jednou za půl roku.
- Nehovoří i jindy než jen při pravidelných hodnotících pohovorech jednou za půl roku.

11. Stávající systém hodnocení zaměstnanců:

- Napomáhá efektivně zjišťovat potřeby dalšího vzdělávání a rozvoje.
- Nenapomáhá efektivně zjišťovat potřeby dalšího vzdělávání a rozvoje.

Pokud zní Vaše odpověď „nenapomáhá“, jaké kroky by podle Vás vedly k tomu, aby byl systém vhodným nástrojem k těmto účelům?

12. Systém hodnocení je pro Vás?

- Dostatečně motivující.
- Nedostatečně motivující.
- Částečně motivující.



Pokud zní Vaše odpověď „nedostatečně motivující“ nebo „částečně motivující“, uveďte prosím důvod své odpovědi:

13. Systém hodnocení pracovníků ve Vaší společnosti?

Má jasnou návaznost na další systémy (např. systém odměňování, motivace, rozvoje, kariérního růstu).

Nemá jasnou návaznost na další systémy (např. systém odměňování, motivace, rozvoje, kariérního růstu).

Má částečnou návaznost na další systémy (např. systém odměňování, motivace, rozvoje, kariérního růstu).

Pokud zní Vaše odpověď „nemá jasnou návaznost“ nebo „má částečnou návaznost“, uveďte prosím důvody své odpovědi:

14. Vaše roční cíle jsou Vám?

Vždy jasné a srozumitelné.

Vždy nejasné a nesrozumitelné.

Částečně jasné a srozumitelné.

Pokud zní Vaše odpověď „vždy nejasné a nesrozumitelné“ nebo „částečně jasné a srozumitelné“, uveďte prosím důvod své odpovědi:

15. Jakou známkou byste celkově hodnotil/a systém hodnocení pracovníků ve Vaší společnosti? (1=nejlepší; 5=nejhorší)

1

2

3

4

5

V případě Vaší odpovědi 3 a horší, prosím uveďte Vaše důvody:

16. Máte další připomínky k systému hodnocení pracovníků ve Vaší společnosti?

17. Věková kategorie?

21-25

26-30

31-35

36-40

41-45

46-50

51-54

55-60

18. Dosažené vzdělání?

Základní.

Střední s maturitou.

Vyšší odborné.

Vysokoškolské.

19. Jak dlouho pracujete pro společnost Reckitt Benckiser?

0-5 let včetně

6-10 let včetně

11-15 let včetně

16-20 let včetně

20. Anglicky?

Mluvíte/rozumíte.

Nemluvíte/nerozumíte.

Částečně mluvíte/rozumíte.

**Děkuji za Váš čas a ochotu.**