

**UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI**

**FILOZOFICKÁ FAKULTA**

**KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A**

**KULTURNÍ ANTROPOLOGIE**

**HODNOCENÍ ZAMĚŠTNANCŮ VE FIRMĚ**

**XY**

**Magisterská diplomová práce**

**Obor studia: Sociologie - Andragogika**

**Autor:** Bc. Zahradníková Hana

**Vedoucí práce:** PhDr. Veronika Gígalová, Ph.D.

Olomouc 2017

**Čestné prohlášení:**

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracovala samostatně a čerpala jsem pouze z pramenů uvedených v seznamu použité literatury.

V Olomouci dne 4. 2. 2017

---

Hana Zahradníková

### **Poděkování:**

Na tomto místě bych ráda poděkovala své vedoucí práce PhDr. Veronice Gigalové, Ph.D., za její čas, který mi věnovala při konzultacích k diplomové práci a za cenné podněty a rady. Chtěla bych také poděkovat vedoucímu personálního oddělení firmy, ve které výzkum probíhal, za umožnění realizace výzkumu a ochotnému poskytování potřebných informací.

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Akademický rok: 2015/2016

Obor v rámci kterého má být VŠKP vypracována: Andragogika

Studijní program: Humanitní studia

Forma: Prezenční

Obor/komb.: Sociologie - Andragogika (SO-AN)

**Podklad pro zadání DIPLOMOVÉ práce studenta**

<b>PŘEDKLÁDÁ:</b>	<b>ADRESA</b>	<b>OSOBNÍ ČÍSLO</b>
Bc. ZAHRADNÍKOVÁ Hana	Zahradní 19, Šumperk	F150414

**TÉMA ČESKY:**

Hodnocení zaměstnanců ve firmě XY

**TÉMA ANGLICKY:**

Evaluation of employees in the company XY

**VEDOUcí PRÁCE:**

PhDr. Veronika Gígalová, Ph.D. - KSA

**ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:**

Prostřednictvím případové studie detailně popsat systém hodnocení zaměstnanců v konkrétním organizačním prostředí. Na základě odborné literatury analyzovat zvolený jev v rámci jeho reálného kontextu. Důraz je kladen na specifické rysy konkrétního případu, případ nereprezentuje jiné případy, vztah k obecnější problematice nehraje roli. Jedná se o typ případové studie, kterou nazýváme intrinisičká.

**SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:**

- Hendl, J. Kvalitativní výzkum. 2005, Praha: Portál.  
Hroník, F. Hodnocení pracovníků. 2006, Praha: Grada publishing.  
Koubek, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 2015, Praha: Management Press.  
Miovský, M. Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu. 2006, Praha: Grada publishing.  
Musilová, M. Případová studie jako součást pedagogické praxe. 2002. Olomouc: Univerzita Palackého.  
Šikýř, M. Personalistika pro manažery a personalisty. 2012, Praha: Grada publishing.  
Wagnerová, I. Hodnocení a řízení výkonnosti a controlling. 2011, Praha: Vysoké učení technické

Podpis studenta: .....

Datum: .....

Podpis vedoucího práce: .....

Datum: .....

## Anotace

<b>Jméno a příjmení:</b>	Bc. Hana Zahradníková
<b>Katedra:</b>	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
<b>Obor studia:</b>	Sociologie-Andragogika
<b>Obor obhajoby práce:</b>	Andragogika
<b>Vedoucí práce:</b>	PhDr. Veronika Gígalová, Ph.D.
<b>Rok obhajoby:</b>	2017

<b>Název práce:</b>	Hodnocení zaměstnanců ve firmě XY
<b>Anotace práce:</b>	Cílem práce je prostřednictvím případové studie popsat systém hodnocení zaměstnanců v konkrétním organizačním prostředí a na základě odborné literatury analyzovat zvolený jev v rámci jeho reálného kontextu z hlediska jeho vhodnosti. Práce je zaměřena na hledisko stanoveného účelu hodnocení, kritérií a formalizovaného způsobu hodnocení pracovníků. Tyto hlediska vycházejí z teoretické části práce, která nejdříve popisuje pracovní výkon a řízení pracovního výkonu, poté hodnocení pracovníků, zejména pak oblasti, kritéria a metody hodnocení. Další kapitola je věnována procesu hodnocení, jeho jednotlivým fázím. Praktická část je věnována analýze a interpretaci výsledků z dotazování a analýzy dokumentů, kdy na základě toho budou zodpovězeny výzkumné otázky a formulována doporučení, které mohou organizaci zefektivnit systém hodnocení. Důraz je kladen na specifické rysy konkrétního případu, případ nereprezentuje jiné případy, vztah k obecnější problematice nehraje roli.
<b>Klíčová slova:</b>	Pracovní výkon, řízení pracovního výkonu, systematické hodnocení pracovníků, hodnotící rozhovor
<b>Title of Thesis:</b>	Evaluation of employees in the company XY
<b>Annotation</b>	The goal of this study is to describe an evaluation system of employees in a specific organizational environment and to analyze selected phenomenon within its real context in terms of its suitability based on used literature. This dissertation is focused on the intended purpose of the evaluation criteria and formalized method of evaluating employees. These terms are based on the theoretical part, which at first

	describes the work performance and performance management, then evaluation of staff - especially field, criteria and evaluation methods. Another chapter is devoted to the evaluation process, to its individual phases. The practical part is devoted to the analysis and interpretation of results from interviews and document analysis, based on which will be answered the research questions and formulated recommendations, that may help the organizations evaluation system. Emphasis is placed on specific features of the particular case, the case does not represent other cases related and its relation to the more general issue is irrelevant.
<b>Keywords:</b>	Job performance, performance management, systematic employee appraisal, appraisal dialogue
<b>Názvy příloh vázaných k práci:</b>	Organizační struktura organizace, procesní list – Lidské zdroje, dotazník, pracovní rozhovor (formulář) a pracovní rozhovor po zaškolení (formulář), EFA pohovor (formulář), písemná příprava nadřízeného na rozhovor, otázky pro přípravu zaměstnance (operátora) na rozhovor a otázky pro přípravu zaměstnance (seřizovače) na rozhovor
<b>Počet literatury a zdrojů:</b>	32
<b>Rozsah práce:</b>	136 653 znaků

# Obsah

<b>Anotace</b> .....	5
<b>Úvod</b> .....	9
<b>1. Pracovní výkon</b> .....	11
1.2 Řízení pracovního výkonu .....	13
1.2.1 Principy řízení pracovního výkonu.....	14
1.2.2 Proces řízení pracovního výkonu.....	16
1.3 Vztah mezi řízením pracovního výkonu a hodnocením zaměstnanců.....	19
<b>2. Vytváření systému hodnocení zaměstnanců</b> .....	21
2.1 Definice a význam hodnocení zaměstnanců .....	21
2.2 Formy systému hodnocení zaměstnanců .....	24
2.3 Kritéria systému hodnocení zaměstnanců.....	26
2.4. Oblasti systému hodnocení zaměstnanců.....	28
2.5 Metody hodnocení zaměstnanců .....	29
<b>3. Proces hodnocení zaměstnanců</b> .....	32
3.1 Fáze postupu hodnocení zaměstnanců .....	32
3.2 Hodnotící rozhovor.....	33
3.2.1 Zásady hodnotícího rozhovoru .....	35
3.2.2 Fáze hodnotícího rozhovoru .....	36
3.3 Chyby v hodnocení zaměstnanců .....	38
<b>4. Návaznost hodnocení na ostatní personální činnosti</b> .....	41
<b>5. Teoreticko-empirické schéma</b> .....	43
5.1 Optimální model hodnocení zaměstnanců ve firmě XY .....	45
5.2 Charakteristika vybrané organizace.....	47
<b>6. Metodologie</b> .....	49
6.1 Výzkumné otázky.....	49
6.2 Výzkumná strategie .....	49
6.3 Volba indikátorů – operacionalizace .....	50
6.3 Metody a techniky sběru dat .....	53
6.4 Výzkumný soubor a jeho výběr .....	54
6.5 Postup realizace výzkumu.....	55
<b>7. Analýza a interpretace dat</b> .....	57
7.1 Kritéria hodnocení zaměstnanců .....	57

7.1.1 Oblasti hodnocení zaměstnanců .....	57
7.1.2 Vhodnost použitých kritérií.....	58
7.1.3 Shrnutí.....	60
7.2 Účel hodnocení zaměstnanců .....	60
7.2.1 Definice účelu hodnocení.....	61
7.2.2 Návaznost hodnocení na další personální činnosti .....	63
7.2.3 Shrnutí.....	65
7.3 Formální postup procesu hodnocení zaměstnanců .....	66
7.3.1 Přípravné období.....	66
7.3.2 Období získávání informací .....	68
7.3.3 Období vyhodnocování informací .....	69
7.3.4 Shrnutí.....	72
<b>8. Závěr .....</b>	<b>74</b>
<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>77</b>
<b>Seznam schémat .....</b>	<b>79</b>
<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>79</b>
<b>Seznam příloh.....</b>	<b>80</b>



## Úvod

Ve světě plném společenských a ekonomických změn se do popředí zájmu organizace dostává významnost lidských zdrojů jakožto nejdůležitější aspekt zvyšování výkonnosti a konkurenceschopnosti organizace. A právě jedním z personálních procesů, které se podílí na výkonnosti, je hodnocení pracovníků. Tento personální proces usiluje o plnění stanovené výkonnosti zaměstnanců na základě předem stanoveného výkonového cíle a následný rozvoj zaměstnanců, který zvyšuje jak výkon konkrétních zaměstnanců, tak i celé organizace.

Organizace se v dnešní době musejí vypořádat s mnoha změnami, které nutí zaměstnavatele přistupovat k zaměstnancům rozdílným způsobem. V současné době je kladen mnohem větší důraz na zaměstnancovu adaptabilitu, flexibilitu, kreativitu či ochotu se neustále dál rozvíjet a vzdělávat. Představa „ideálního“ pracovníka je tedy taková, že zvyšuje výkonnost a konkurenceschopnost organizace tím, že je kompetentní a zastává stejné cíle jako celá organizace. K rozeznání, zda pracovník je právě takový, jakého organizace potřebuje, slouží proces hodnocení pracovníků.

Právě díky důležitosti hodnocení pracovníků v organizaci vychází má volba tématu diplomové práce. Cílem mé práce je prostřednictvím případové studie popsat systém hodnocení zaměstnanců v konkrétním organizačním prostředí a na základě odborné literatury analyzovat zvolený jev v rámci jeho reálného kontextu z hlediska jeho vhodnosti. Hlavní výzkumná otázka potom zní: *„Je systém hodnocení pracovníků ve firmě XY nastaven vhodně?“* Hlavní výzkumnou otázku jsme poté rozdělila do tří dílčích výzkumných otázek, které zní: *„Podle jakých kritérií jsou pracovníci hodnoceni?“* *„Jaký účel má hodnocení pracovníků podle organizace?“* *„Na základě jakých postupů je hodnocení pracovníků realizováno ve firmě XY?“*

Teoretická část je rozdělena na 4 kapitoly, kdy prvně hovořím o řízení pracovního výkonu, jeho principech, fázích a jeho vztahu k hodnocení pracovníků. V další kapitole se již věnuji samotnému hodnocení, jaké jsou formy, kritéria, oblasti a metody hodnocení. Třetí kapitola je věnována procesu hodnocení, jeho fázím a zejména pak hodnotícímu rozhovoru a možným chybám v hodnocení, které se mohou v hodnocení vyskytovat. Poslední kapitola pojednává o propojení hodnocení s dalšími personálními činnostmi

Praktická část začíná vytvořením teoreticko-empirického schématu a definováním optimálního modelu hodnocení ve zkoumané organizaci. Poté už nastává výzkumná část, ve které jsou popsány jednotlivé kroky výzkumu a následná analýza a interpretace získaných výsledků z hlediska stanovených výzkumných otázek. V závěrečné kapitole jsou pak shrnuty zjištěné výsledky a na základě toho zodpovězena hlavní výzkumná otázka a formulované doporučení na případná zlepšení procesu hodnocení v dané organizaci.

# 1. Pracovní výkon

Hlavním tématem mé diplomové práce je hodnocení pracovníků, avšak abychom porozuměli kontextu, ve kterém analýza hodnocení pracovníků probíhá, je nutné nejdříve teoreticky popsat pracovní výkon a jeho řízení. Je to z toho důvodu, že hodnocení pracovníků je nástrojem řízení pracovního výkonu, tzn., že hodnocení pracovníku navazuje na řízení pracovního výkonu a je s ním úzce spjato, je tedy jednou z hlavních personálních činností. Koubek (2004, s. 17) dokonce tvrdí, že pracovní výkon je hlavním smyslem personální práce. V první řadě tedy popíšu pojetí pracovního výkonu a jeho definici, dále pak se budu věnovat již samotnému procesu řízení pracovního výkonu a nakonec uvedu, jaký má pracovní výkon vztah k hodnocení pracovního výkonu.

## Definice a pojetí pracovního výkonu

Dříve než se budu zabývat koncepcí řízení pracovního výkonu, popíšu pracovní výkon, tedy co se pracovním výkonem má na mysli. Tento pojem je běžně užívaný, ale existuje mnoho definic, kterými odborníci pracovní výkon popisují. Koubek (2004, s. 22-23) uvádí, že v tradičním pojetí pracovního výkonu se jednalo spíše o pracovní výsledky jednotlivce, týmu či celé organizace. Později se však ukázalo, že mnoho činností a pracovních pozic nelze měřit podle kvantitativních výsledků, jako například učitelské pozice. Proto se za pracovní výkon začalo považovat i způsob provedení a chování. Existuje mnoho odborníků, kteří za pracovní výkon považují pouze pracovní chování. Tyto názory na pojetí pracovního výkonu představují určité extrémní polohy. Nejnovější definice kombinuje obě tyto polohy a staví se pomyslně doprostřed těchto názorů, pracovní výkon v sobě zahrnuje jak chování, tak i výsledky. S tím souhlasí i Duda a Tomšík (2011, s. 129), kteří dodávají: „*Za složky současného pojetí (koncepte) pracovního výkonu a zároveň za jeho kritéria se považují nejen výsledky, ale i chování (pracovní i sociální) a charakteristiky znalostí a získaných dovedností, osobnosti zaměstnance, jeho potřeb a hodnotových orientací.*“ To znamená, že nový pohled na pracovní výkon s sebou přináší také komplexnější kritéria.

Pracovní výkon je definován jako: „*Dosažení konkrétních pracovních výsledků v požadované kvalitě, kvantitě a termínu*“ (Bucman, Němec, Šikýř, 2008, s. 72). Což jsou podle Davidové a kol. (2012, s. 77) základní a univerzální kritéria hodnocení

pracovníků. Důležité tedy podle mého názoru je přesné definování kvality, kvantity a termínu pracovních výsledků. Díky tomu lze získat zpětnou vazbu o skutečném pracovním výkonu. Zpětná vazba je důležitá pro manažery, kteří tak získají potřebné informace, se kterými pak dále pracují ve prospěch organizace. Koubek (2004, s. 23) k tomu dodává, že pracovní výkon neznamená jen množství a kvalitu práce, ale i ochotu, přístup k práci, pracovní chování, absenci, docházku, vztahy mezi lidmi na pracovišti a další charakteristiky jedince, které jsou důležité v souvislosti s vykonávanou prací.

Tureckiová (2004, s. 51) definuje pracovní výkon jako výsledek spojení a různého poměru: „úsilí, založeného na motivaci, schopnosti, respektive způsobilosti potřebných k úspěšnému vykonání práce a pracovních a organizačních podmínek, které firma zaměstnancům pro výkon jejich práce vytváří.“ První dvě podmínky označuje jako subjektivní podmínky výkonu a pracovní a organizační podmínky jako objektivní podmínky výkonu. Podobný názor zastává i Šikýř (2012, s. 113), který uvádí, že předpokladem pro úspěšné řízení pracovního výkonu je rozvoj takových schopností a dovedností, které jsou důležité pro danou pozici a shodují se, se strategickými cíly organizace. Dalšími předpoklady jsou pak dosažení žádoucí motivace v jedinci, a vytváření takových podmínek k vykonávání práce, které podporují požadovaný pracovní výkon.

Pracovní výkon je determinován schopnostmi a motivací zaměstnanců a pracovní výkon zase determinuje výsledky podnikání a hospodaření, kdy v první řadě jde o finanční a tržní výsledky (Šikýř, 2014, s. 109). V organizaci je tedy nejdůležitější vybrat takového zaměstnance, který svými schopnostmi přesně odpovídá požadavkům na dané pracovní místo<sup>1</sup> a dále ho umět dostatečně motivovat, aby odváděl co nejlepší pracovní výkon a neustále se snažil zlepšovat ve svých znalostech a dovednostech, které jsou potřebné k dosahování stanovených cílů.

Shrnula bych to tak, že pracovní výkon je chápán jako dosažení stanovených výsledků pracovníka podle stanovených cílů, které se týkají jak samotných měřitelných výsledků práce, tak i chování a získaných znalostí a dovedností

---

<sup>1</sup> Dvořáková (2007, s. 101) definuje pracovní místo jako nejmenší jednotku v organizační struktuře obsazenou jedním pracovníkem.

pracovníka. K dosažení žádoucího pracovního výkonu a splnění stanovených cílů v rámci výkonového období slouží řízení pracovního výkonu.

## 1.2 Řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu je součástí personalistiky v organizaci, kdy poprvé tento termín použili Beer a Ruh v roce 1976, ale až do 80. let nebylo řízení pracovního výkonu uznávané jako odlišný přístup (Armstrong, 2002, s. 431).

V současné době ho Šikýř (2012, s. 112) definuje takto: *„Řízení pracovního výkonu je systematická činnost manažerů, která směřuje k realizaci strategických cílů organizace cestou dosahování požadovaného pracovního výkonu zaměstnanců.“* To znamená, že vedoucí pracovníci systematicky dohlíží na pracovní výkony svých podřízených, jestli plní stanovené plány, tak jak se na nich dohodli.

Koubek (2004, s. 18) definuje řízení pracovního výkonu tímto způsobem: *„Řízení pracovního výkonu představuje strategičtější a integrovanější přístup<sup>2</sup> založený na principu řízení lidí na základě ústní dohody nebo častěji písemné smlouvy mezi manažerem (bezprostředním nadřízeným) a pracovníkem o budoucím pracovním výkonu a osvojování si schopností potřebných k tomuto pracovnímu výkonu.“* Důležitým pojmem, který zmiňuje v této definici je podle mého názoru dohoda mezi manažerem a pracovníkem. O dohodě o pracovním výkonu se krátce zmíním v následující podkapitole o principech řízení.

Trošku jinou definici řízení pracovního výkonu podává Bacal (1999, s. 4, in Koubek 2004, s. 19), který ho definuje jako: *„...neustálý proces komunikace probíhající v partnerském duchu mezi pracovníkem a jeho bezprostředním nadřízeným, zahrnující definování jasných očekávání a dosažení shody, pokud jde o práci, která se má udělat. Je to systém. To znamená, že má řadu složek, z nichž všechny musejí být přítomny, pokud má systém řízení pracovního výkonu znamenat pro organizaci, manažery a personál přidanou hodnotu.“* Autor zde zdůrazňuje hlavně oboustrannou partnerskou komunikaci, tedy že nadřízený s pracovníkem musí jak sdělovat, tak i naslouchat. Jedině tak může dojít k vytvoření dohody o pracovním výkonu a jeho následné plnění.

---

<sup>22</sup> Armstrong (2002, s. 427) uvádí, že řízení pracovního výkonu je strategické v tom smyslu, že se podnik musí zaměřit na širší záležitosti, v rámci kterých se snaží dosáhnout dlouhodobých cílů a integrované je čtyřmi způsoby, a to vertikální integrací, funkční integrací, integraci v oblasti lidských zdrojů a integrací potřeb jedinců.

Tyto definice jsem zvolila z toho důvodu, že každá klade větší důraz sice na něco jiného, ale podle mého názoru všechny zdůrazněné aspekty jsou důležitou součástí řízení pracovního výkonu. Šikýř zdůrazňuje, že je to systematická činnost manažerů. Koubek zase ve své definici uvádí, že je to přístup založený na ústní či písemné dohodě, tedy oproti Šikýřovi klade větší důraz na vzájemnou spolupráci a rovnocenný přístup. A Poslední definici jsem uvedla od Bacala, který dává velký důraz na komunikaci v partnerském duchu při řízení pracovního výkonu, což si myslím, že je také velice důležité, protože bez vzájemné komunikace by nemohla být mimo jiné sepsána dohoda o pracovním výkonu.

Řízení pracovního výkonu se tedy v podstatě týká systematického zlepšování výkonu, s cílem zvyšovat efektivitu organizace, dále se pak týká rozvoje pracovníků, upokojování potřeb očekávání všech zainteresovaných skupin, např. vlastníků, managementu, zaměstnanců či zákazníků. A konečně se také týká komunikace, angažovanosti a spoluodpovědnosti, kdy probíhá neustálý dialog mezi manažery a pracovníky (Armstrong, 2002, s. 429). Klíčem k úspěšnému řízení pracovního výkonu je schopnost manažerů kvalitně koučovat a díky tomu poskytovat efektivní zpětnou vazbu (Čopíková, Bláha, Hotváthová, 2015, s. 80).

Řízení pracovního výkonu by mělo také fungovat v souladu s etickými zásadami. Konkrétně jde o zásadu respektování jedince, kdy jedinec by měl být brát za cíl veškerého snažení a nikoli jako prostředek, jak dosáhnout cíle. Další zásadou je vzájemný respekt stran, které jsou zapojeny do procesu řízení pracovního výkonu. Předposlední zásadou je procedurální spravedlnost, slušnost a poctivost, to znamená, že pracovní postupy by měly být prováděny tak, aby neměly na zaměstnance špatný dopad. A poslední zásadou je průhlednost, která znamená, že lidé, na které dopadají rozhodnutí vyplývající z procesu řízení pracovního výkonu, by měli mít možnost nahlédnout do podkladů, na jejímž základě byla rozhodnutí učiněna (Winstanley a Stuart-Smith 1996 in Armstrong 2002, s. 429-430, Koubek, 2004, s. 29).

### **1.2.1 Principy řízení pracovního výkonu**

Foot a Hook (2002, s. 251) uvádí, že mezi typické rysy systému řízení pracovního výkonu patří zejména jasná vazba na organizační cíle, to znamená, že, řízení výkonu musí být v souladu s těmito cíly. Dalším základním rysem je pak

zřetelné provázání s popisem pracovního místa, tedy, že požadavky na splnění pracovního výkonu musí být v souladu s charakterem práce, kterou daný zaměstnanec vykonává. Dalším rysem je přísný a objektivní proces hodnocení, který vyžaduje, aby hodnocení probíhalo podle jasně daných pravidel a bez výskytu subjektivního hodnocení. Důležitým rysem je také důraz na individuální rozvojové plány, které by měly být pak výstupem z hodnocení každého zaměstnance zvlášť. A posledními základními rysy je permanentní hodnocení, tedy potřeba hodnocení celého stanoveného období, nikoli pouze např. měsíce, a vazba hodnocení na mzdu, což je podle mého názoru velký motivační prostředek při hodnocení zaměstnanců.

Tureckiová (2004, s. 53) a Koubek (2004, s. 27) uvádí, že řízení pracovního výkonu se vyznačuje hlavně komplexností a uceleným přístupem. Tureckiová (2004, s. 53) za principy tohoto řízení považuje: návaznost na firemní strategii, na firemní hodnoty a na klíčové faktory úspěchu, dále pak spjatost s personálními systémy a procesy, zejména pak s procesy rozvoje zaměstnanců (těmito procesy myslí hlavně rozvoj motivace a schopností zaměstnanců), dále uvádí zaměřování se na uspokojování potřeb a očekávání všech zainteresovaných osob či skupin (např. zákazníci, dodavatelé, zaměstnanci, manažeři apod.), a posledním principem, který zmiňuje je důraz na efektivní komunikaci a angažovanost jednotlivých manažerů, týmů a jednotlivých zaměstnanců.

Koubek (2004, s. 17) považuje za klíčové principy řízení pracovního výkonu potřebu organizace vytvářet pracovní úkoly a pracovní místa<sup>3</sup>, která jsou „na míru“ schopnostem a dovednostem každého pracovníka, což umožňuje efektivní využívání jeho pracovních schopností. Zároveň se klade důraz na neustálé rozvíjení pracovních schopností, a to jak s ohledem na spokojenost pracovníka, tak i na kvalitu jeho pracovního života. Toto rozvíjení pracovních schopností se stává součástí pracovní náplně, a tím podléhá i hodnocení a následnému odměňování. Koubek tvrdí, že tyto klíčové principy jsou principy nového přístupu k pracovnímu výkonu, a to moderní řízení lidských zdrojů.

Podle Čopíkové, Bláhy a Horváthové (2015, s. 74-75) patří k nejdůležitějším principům, které souvisí s realizací procesu řízení pracovního výkonu tyto principy:

---

<sup>3</sup> Zde můžeme vidět spojitost s jedním, ze základních rysů systému řízení výkonu, jak uvádí Foot a Hook a to rys zřetelného provázání s popisem pracovního místa.

řízení pracovního výkonu by mělo být klíčovým procesem, které by mělo být dostatečně podporováno vrcholovým managementem. Co se týče podoby procesu, tak neexistuje přesně daná jedna podoba, která by se hodila do všech organizací, jednotek či pro jednotlivce, při výběru vhodné podoby řízení pracovního výkonu se musí zohledňovat např. velikost a struktura organizace, kultura organizace, styly vedení lidí apod. Dalšími principy jsou zjištění kompetencí, které jsou potřebné pro zlepšení výkonu a zajištění takového pracovního prostředí, které podněcuje k lepšímu výkonu. Řízení pracovního výkonu se také musí týkat jak týmů, tak i jednotlivců.

### 1.2.2 Proces řízení pracovního výkonu

V personalistice je nazýván také jako tzv. „Achillova pata“ v řízení lidských zdrojů a jeho zavádění do organizace je považováno za neobtěžnější. Existuje několik důvodů, proč se objevují problémy jak u zaměstnanců, tak zaměstnavatelů. U manažerů to může být strach z ohrožení vztahů s jednotlivci. Zaměstnanci se obávají zase o svou mzdu či plat, odměny, nemožnost svého povýšení nebo vyhazov<sup>4</sup>.

Proces řízení pracovního výkonu je flexibilní, nepřetržitý a cyklický proces (Čopíková, Bláha, Horváthová, 2015, s. 75). Jde popsat několika klíčovými kroky a činnostmi. Prvním krokem procesu je *definování role zaměstnance*, kdy na základě definování role zaměstnance může dojít k dalšímu kroku procesu a to uzavření dohody nebo smlouvy o pracovním výkonu mezi manažerem a zaměstnancem. První fázi řízení pracovního výkonu pojmenovává Duda a Tomšík (2011, s. 132) jako plánování cyklu, ve kterém se vytváří základna pro tvorbu dohod. Proces řízení pracovního výkonu vychází tedy z definování role zaměstnance. To znamená, že manažer se dohodne se zaměstnancem, jakou úlohu bude mít zaměstnanec v organizaci, tedy co se od něj očekává, čeho by měl dosáhnout a co vše k tomu bude zaměstnanec potřebovat (Šikýř, 2012, s. 113, Armstrong, 2002, s. 434). To si myslím, že je velice důležité, protože v případě, že by role zaměstnance nebyla detailně popsána či definována, tak by mohlo dojít k mnohým nedorozuměním, neplnění stanovených pracovních úkolů apod.

---

<sup>4</sup> Více o dalších problémech a chybách v řízení a hodnocení pracovníků v kapitole 4. Chyby v hodnocení pracovníků



Šikýř (2012, s. 113) zdůrazňuje, že je velice důležitá dohoda mezi manažery a zaměstnanci o plánovaném pracovním výkonu. Obě strany musí souhlasit s požadovaným výkonem. Obě strany musí také souhlasit s přímou odpovědností manažerů s řízením a vedením zaměstnanců k požadovanému pracovnímu výkonu. Myslím si, že dohoda mezi manažerem a zaměstnancem je výhodná v tom, že podporuje samostatnost zaměstnance. Také si myslím, že zaměstnance motivuje k lepšímu výkonu, protože se na daném výkonu a budoucím směřování navzájem dohodli a nadřizený to nepřikázal. Potvrzuje to i Wagnerová (2011, s. 12) která uvádí, že pro psychické zdraví jedince a jeho dlouhodobou výkonnost je mnohem lepší dohoda o cílech, než direktivní příkazy cílů.

V dohodě jsou stanoveny individuální cíle, dále pak měřitelné cíle pro jednotlivé úseky a pracoviště, což do velké míry pozitivně ovlivňuje týmovou práci jednotlivých zaměstnanců. Mezi úsekový cíl můžeme řadit např. produktivitu práce či úsporu nákladů. V dohodě se s těmito dvěma cíli vyskytuje i celopodnikový cíl, který je společný pro všechny zaměstnance (Němec, Busman a Šikýř, 2008, s. 74). Dále pak obsahem smlouvy jsou ukazatele výkonu, jsou zde definovány úrovně potřebných schopností a dovedností a požadavky práce (Armstrong, 2002, s. 435).

Koubek (2004, s. 21) uvádí, že tato dohoda obsahuje nejen závazky pracovníka, ale i závazky organizace a vedoucího pracovníka. Právě vedoucí pracovník musí zajistit motivující vedení pracovníka a zejména mu pak průběžně poskytovat zpětnou vazbu o jeho pracovním výkonu a chování.

Dohoda o pracovním výkonu dále obsahuje dohodnuté normy a ukazatele pracovního výkonu, předpoklady a požadavky výkonu práce, podmínky a prostředky výkonu práce a v neposlední řadě základní standardy a hodnoty organizace. Na dohodu o pracovním výkonu navazuje plán osobního rozvoje a poté již samotný proces řízení pracovního výkonu v průběhu určitého, předem dohodnutého období (Šikýř, 2012, s. 114, Wagnerová, 2011, s.11).

Dalším krokem procesu řízení pracovního výkonu je tedy *plán osobního rozvoje*, který stanovuje postup, jakým se lidé chtějí rozvíjet a zdokonalovat své znalosti a dovednosti. Po plánu osobního rozvoje pak nastává samotné *řízení pracovního výkonu v průběhu roku*, kdy zaměstnanci vykonávají svoji každodenní práci, plní stanovené úkoly a plní kroky v souladu s osobním plánem rozvoje. Tuto fázi Duda a

Tomšík (2011, s. 133) pojmenovávají jako *activity*, kdy se podle nich jedná o samotné aktivity, které jsou usměrňovány manažery, aby bylo dosaženo stanovených cílů. Důležitá je zde také neustálá zpětná vazba, která zaměstnanci poskytuje informaci, zda plní stanovené cíle. Posledním krokem je *přezkoumání výkonu*<sup>5</sup>, což je vlastně posouzení výkonu a dosažených výsledků (Armstrong, 2002, s. 433-434). Tato poslední fáze je nazývána také jako *zkoumání a posuzování*, kdy se jedná o pravidelné setkávání jednou či dvakrát do roka za účelem posouzení a přezkoumání pracovního výkonu.<sup>6</sup>

Jiní autoři tento proces popisují trochu odlišně, ale podle mého názoru je princip stejný. Např. podle Tureckiové (2004, s. 53) má proces řízení pracovního výkonu cyklický charakter. Na úrovni jednotlivce nebo týmů ho potom popisuje takto: prvním krokem je formulace a stanovování cílů (důležitá je zde vzájemná dohoda o cílech), druhým krokem je plánování účinných opatření a stanovení kritérií hodnocení, třetím krokem je pak sledování výkonu a poskytování zpětné vazby a případných návrhů na možná zlepšení nebo úpravu pracovního výkonu, posledním krokem je pak samotné hodnocení a odměňování výkonu. Zde můžeme vidět, jak je hodnocení pracovníků součástí cyklického procesu řízení pracovního výkonu, konkrétně jeho závěrečnou fází. Koubek (2004, s. 26) tento proces popisuje podobně, v první fázi, tedy začátku období jde o vytvoření dohody neboli smlouvy o pracovním výkonu, v druhé fázi, tedy průběhu období jde o sledování a prověřování pracovního výkonu v souladu se smlouvou a v poslední fázi, tedy na konci období jde o závěrečné prozkoumání a posouzení výkonu.

Jde tedy o to, že definování role zaměstnance by měl být první krok samotného procesu řízení pracovního výkonu, po definování role zaměstnance vytvoří manažer s pracovníkem dohodu o pracovním výkonu a plán osobního rozvoje, následujícím krokem je tedy samotné řízení pracovního výkonu v průběhu roku, kdy by měl zaměstnanec plnit veškeré úkoly a kroky, na kterých se dohodl s manažerem a závěrečnou fází tvoří přezkoumání výkonu. Po přezkoumání a zhodnocení výkonu se opět vytvoří dohoda a osobní plán rozvoje zaměstnance a jednotlivé kroky se opakují.

---

<sup>5</sup> Přezkoumání výkonu vyúsťuje v hodnocení pracovního výkonu, kterým se budu zabývat v dalších kapitolách.

<sup>6</sup> Viz formální a neformální formy hodnocení v kapitole 2.2

### **1.3 Vztah mezi řízením pracovního výkonu a hodnocením zaměstnanců**

Jak jsem na začátku své práce psala, hodnocení pracovníků je nástrojem řízení pracovního výkonu. Foot a Hook (2002, s. 250-251) uvádí, že hodnocení pracovníků nelze brát jako izolovanou techniku hodnocení výkonu pracovníků, nýbrž jako součást celé organizační struktury. Tohle je podstatou řízení pracovního výkonu, ve kterém je hodnocení pracovníků použito jako hlavní aktivita. Proto můžu říct, že systém hodnocení je součástí řízení pracovního výkonu zaměstnanců. Hodnocení zaměstnanců je stále více vnímáno jako způsob, jak spravovat výkonnost zaměstnanců (Torrington, Hall, Taylor, 2008, s. 297).

Tureckiová (2004, s. 51) o vztahu řízení a hodnocení říká, že by manažeři pro hodnocení pracovníků měli vycházet ze všech proměnných, které definují pracovní výkon. Jde tedy o úsilí, schopnosti či způsobilosti a pracovní a organizační schopnosti. V praxi to podle mého názoru pak vypadá, tak, že by manažeři měli hodnotit všechny aspekty, které tvoří pracovní výkon. Neměli by tedy hodnotit pouze např. výsledky, kterých zaměstnanec dosahuje.

Koubek se na hodnocení pracovníků dívá jako na něco zastaralého, které je nahrazováno řízením pracovního výkonu a říká: *„Na rozdíl od toho (myšleno hodnocení) je koncepce řízení pracovního výkonu založena na přístupech, které usilují o překonání těchto nedostatků tím, že kladou důraz na to, že řízení pracovního výkonu je nepřetržitý a na budoucnost orientovaný proces, v němž manažeři a jednotliví pracovníci spolupracují na základě partnerského vztahu. Je to společný proces, v němž už hodnocení shora dolů nehraje hlavní roli, popřípadě nehraje roli vůbec“* (Koubek, 2004, s. 33). Myslím si, že tím myslí, že se mění charakter hodnocení pracovníků, to znamená, že hodnocení od shora dolů je nahrazováno partnerskými rozhovory nadřízeného s podřízeným o budoucím pracovním výkonu.

Čopíková, Bláha a Horváthová (2015, s. 72) uvádí, že mezi řízením pracovního výkonu a hodnocením pracovníků existují významné rozdíly. Řízení pracovního výkonu je řada aktivit zajišťujících takový pracovní výkon, který je od zaměstnanců vyžadován a hodnocení pracovníků chápou jako proces zhodnocení a vzájemnou komunikaci, která je zaměřena na to, jak zaměstnanci odvádí svou práci v rámci

nastavených standardů. Tvrdí, že hodnocení není tou nejdůležitější částí řízení pracovního výkonu, ale je jeho nezbytnou součástí, bez které by se řízení neobešlo.

Hodnocení pracovního výkonu je úzce spjato s procesem řízení pracovního výkonu, je závěrečnou fází tohoto procesu a poskytuje zaměstnanci zpětnou vazbu o svém dosavadním pracovním výkonu a zároveň impuls pro vytvoření nové dohody a osobního plánu rozvoje.<sup>7</sup> Nyní se tedy detailněji zaměřím na závěrečnou fází procesu řízení pracovního výkonu, na hodnocení zaměstnanců.

---

<sup>7</sup> Tuto propojenost hodnocení pracovníků s procesem řízení jsem popisovala v předešlé kapitole.

## 2. Vytváření systému hodnocení zaměstnanců

Nyní se budu věnovat již samotnému hodnocení pracovního výkonu. Nejprve uvedu definici hodnocení pracovníků, tedy jak je hodnocení pracovníků chápáno v literatuře, a význam hodnocení jak pro zaměstnance, tak i zaměstnavatele. V další kapitole se budu věnovat tomu, jaké mohou být formy, kritéria a oblasti hodnocení, jaké metody se mohou při hodnocení použít a jak celé hodnocení probíhá od začátku až do konce.

### 2.1 Definice a význam hodnocení zaměstnanců

Definicí hodnocení pracovního výkonu je celá řada, avšak domnívám se, že většina je ve svém důsledku podobná a není mezi nimi velký rozdíl. Výstižnou definici podle mého názoru uvádí Šikýř, který říká: *„Hodnocení zaměstnanců je nástrojem řízení pracovního výkonu zaměstnanců. Umožňuje manažerům kontrolovat, usměrňovat a podněcovat zaměstnance v průběhu vykonávání sjednané práce, dosahování požadovaného pracovního výkonu a realizace strategických cílů organizace“* (Šikýř, 2014, s. 109).

Definici hodnocení pracovníků uvádí i Kasper a Mayrhofer (2005, s. 418): *„Všeobecně lze hodnocení personálu definovat jako ohodnocení člena organizace podle určitých kritérií jeho výkonového chování, na základě informací o jeho výkonovém chování, prostřednictvím kvalifikovaného posuzovatele přítomného během pracovního dne.“* Důležité je zde zdůraznit kritéria, podle kterých hodnocení musí probíhat a aby hodnocení prováděl kvalifikovaný a proškolený hodnotitel.

Historie hodnocení pracovníků není zas tak nedávná, za její počátek je považována výzkumná práce Taylora na začátku 20. Století. Postupné rozšiřování formálního hodnocení pracovníků začalo na konci druhé světové války. Příčinou bylo odůvodnit či ospravedlnit výši odměny. Poté od 50. let se hodnocení pracovníků začalo více používat jako nástroj motivace a rozvoje zaměstnanců. V současné době se využívá ke zlepšování pracovního výkonu do budoucnosti a konkurenceschopnosti organizace (Davidová a kol., 2012, s. 71). Hroník (2006, s. 18) k současnému stavu dodává, že je důležité nejen lidi motivovat, ale i s nimi mluvit, aby oni sami byli

autory různých návrhů a jejich dosažení. Hodnocený se v současnosti stává aktivním subjektem hodnocení.<sup>8</sup>

Fletcher a Williams (1985 in Foot a Hook, 2002, s. 232-235) ve své definici hodnocení uvádí, že na hodnocení zaměstnanců není možné pohlížet jako na věčný problém, který se objevuje při posuzování pracovního výkonu jedince. Tvrdí, že v hodnocení jsou v podstatě obsaženy dvě základní konfliktní role, a to role soudce a role rádce. Role soudce podle nich vlastně znamená, že vynášíme neformální soudy o určitých způsobech vyjadřování lidí, o tom jakým stylem se oblékají, chovají či mluví. U tohoto hodnocení si ani nemusíme být vědomi, že je činíme. Pokud bychom převážně tímto způsobem hodnotili zaměstnance, tak bychom byli pravděpodobně obviněni ze subjektivity, z předsudků apod. Myslím si, že vedoucí pracovník by se měl snažit, aby role soudce do jeho hodnocení zasahovala co nejméně, jelikož to podle mého názoru vypadá neprofesionálně a v zaměstnanci to může vyvolat negativní emoce z hodnocení, ztrátu motivace a vůbec chuti pracovat. Co se týče role rádce, tak tato role znamená, že se snažíme pomoci zaměstnanci při zlepšení jeho pracovního výkonu. Vedoucí pracovník zaměstnanci navrhuje různé způsoby alternativního chování, může mu nabídnout různé vzdělávací kurzy, školení atd. Koubek (2011, s. 77) dodává, že hodnocení pracovníků je výstupem z kontrolní a monitorovací činnosti vedoucího pracovníka.

Analýza hodnocení pracovníků je v organizaci velice důležitá. Myslím si, že hodnocení je důležité jak pro organizaci, tak i pro samotné pracovníky v dané organizaci. Každý zaměstnavatel potřebuje vědět, jak jeho zaměstnanci pracují a plní požadované pracovní cíle. I z pohledu zaměstnance je hodnocení velice prospěšné, každý zaměstnanec se tak dozví, co si o něm zaměstnavatel myslí, jak je spokojen s jeho prací a jakým způsobem by se mohl zlepšit, aby se zkvalitnil jeho pracovní výkon. S tím souhlasí i Barták, který říká, že hodnocení má význam jak pro organizaci, tak i pro pracovníka. K významu pro organizaci říká: *„Hodnocení má význam pro organizaci, poněvadž poskytuje konkrétní poznatky o kvalitě sociálního subsystému v organizaci a umožňuje tvorbu reálné strategie a plánování i kvalifikované řízení personální činnosti“* (Barták, 2011, s. 77). A zároveň mluví o

---

<sup>8</sup> Myslím si, že tenhle trend můžeme sami zpozorovat, na zaměstnance jsou kladeny mnohem větší nároky, objevují se pojmy flexibilita, samostatnost, zodpovědnost či kreativita. Od samotného zaměstnance se chce, aby byl aktivní, měl nápady, chtěl se zdokonalovat. A to je podle mého i důvod proč se mění hodnocení, kde má být hodnocený aktivní.

významu hodnocení pro konkrétního zaměstnance a říká: „*Má význam pro hodnocené pracovníky, poněvadž jim poskytuje zpětnou vazbu<sup>9</sup>, quasi objektivní pohled na ně samé, což ovlivňuje jejich sebereflexi a umožňuje jim volbu kroků k dalšímu profesionálnímu a kariérovému růstu*“ (Barták, 2011, s. 77).

Podle Hroníka (2006, s. 15-16) má hodnocení pracovníků ve firmě několik základních důvodů. Je to změna či posílení organizační kultury a komunikace strategie, neboť kompetenční model a hodnocení pracovníků je ideálním nástrojem pro změnu firemní kultury.

Mezi nejčastější důvody pro zavádění systému hodnocení patří podle Foot a Hook (2002, s. 233) tedy už zmiňované zlepšení současného výkonu, poskytnutí zpětné vazby, o které mluví i Barták, zvýšení motivace, identifikace potenciálu vzdělávacích potřeb, dále pak napomáhání v rozvoji kariéry, zvýšení mzdy, pomoc při řešení pracovních problémů, vyjasnění pracovního cíle atd.

Pilařová (2008, s. 11) doplňuje, že prostřednictvím analýzy hodnocení můžeme i stanovit výkonové a rozvojové cíle, orientovat a motivovat zaměstnance k lepším výkonům a žádoucímu chování, dále pak ovlivňovat jeho postoje vůči firmě (např. zvyšovat loajalitu) aj.

V případě, že organizace umí dobře hodnotit své zaměstnance, tedy jejich pracovní výkon a nasazení, získává velkou výhodu při rozmisťování pracovníků. Díky hodnocení je rozmisťování pracovníků efektivnější, organizace tak dosadí správného pracovníka na správné pracovní místo. (Barták, 2011, s. 77). S tímto názorem souhlasí i Duda (2008, s. 76), který tvrdí: „*Smyslem procesu hodnocení je přiřadit lidem takovou pozici, která odpovídá jejich schopnostem a charakterovým vlastnostem tak, aby je motivovala k odvádění ekonomicky efektivní práce a zvyšovala jejich potenciál.*“

Koubek (2007, s. 126) k současnému využívání hodnocení uvádí, že spočívá zejména ve zjišťování toho, jak zaměstnanec vykonává svou práci a požadavky vyplývající z pracovního místa, dále zjišťuje, jaké je jeho chování či vztahy vůči

---

<sup>9</sup> Čopíková, Bláha a Horváthová (2015, s. 80) charakterizují zpětnou vazbu: „*Zpětná vazba je poskytování informací lidem o tom, jak si vedli, pokud jde o výsledky jejich práce, události, kritické případy a důležité, žádoucí chování.*“

svým kolegům, nadřízeným, podřízeným a zákazníkům. Pomocí hodnocení pracovníků se sdělují výsledky pracovníkům a následně se s nimi tyto výsledky projednávají. Při projednávání výsledků mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem se hledají ty nejlepší cesty, jak zlepšit pracovní výkon a co vše pro to udělat. Šikýř (2014, s. 113) k tomu dodává, že obvykle formální hodnocení pracovníků<sup>10</sup> probíhá za určité období, kdy ve většině případů to bývá jeden rok.

## 2.2 Formy systému hodnocení zaměstnanců

Formy hodnocení pracovníků jsou dvě základní, a to již výše zmiňované formální hodnocení a neformální hodnocení, nebo i jinak nazývané jako systematické a nesystematické hodnocení.

*Formální typ* hodnocení nazývá Pilařová (2008, s. 11) jako systematické hodnocení, které charakterizuje takto: „*hodnocení, které probíhá v pravidelných periodách (1x měsíčně, 1x ročně...), nebo za předem definovaných postupů (je stanoveno, kdo koho hodnotí, kdy, v jakém rozsahu, podle jakých kritérií, za jakým účelem, jaké k tomu využívá metody a zdroje informací, jaký bude mít výsledek hodnocení dopad a v jaké oblasti atd.)*“ Bývá realizováno písemně a je součástí složky zaměstnance. Stejnou charakteristiku poskytuje i Davidová a kol. (2012, s. 74).

Často hodnocení probíhá formou hodnotícího rozhovoru mezi manažerem a zaměstnancem, kdy se projednává úroveň dosažených pracovních cílů. Podle mého názoru tedy velká výhoda hodnocení spočívá v tom, že v hodnotícím rozhovoru mají obě strany možnost se vyjádřit k získaným výsledkům a dohodnout se na pracovním výkonu v dalším období.

S hodnocení pracovníků každý rok souvisí hlavně to, že se uzavírá dohoda o pracovním výkonu zpravidla na rok. Samozřejmě podle požadavků organizace je možné dohodnout i jiné období, např. půl roční či čtvrtletní (Šikýř, 2012, s. 114). Součástí každého formálního hodnocení jsou dokumenty, které jsou pořizovány během hodnocení a zakládají se do složky pracovníka. Tyto materiály dále slouží jako podklady pro další personální činnosti (Barták, 2011, s. 80).

---

<sup>10</sup> Více o formálním hodnocení pracovníků v následující kapitole



Důležité je, že hodnocení pracovního výkonu zaměstnance nemůže být pouze jednorázovou záležitostí, ale tato analýza musí probíhat po celou dobu zaměstnání pracovníka. Jedině tak je možné zjistit, zda pracovník je ku prospěchu firmy a obohacuje ji, nebo nikoliv (Bucman, Němec, Šikýř, 2008, s. 73).

Formální hodnocení má podle Pilařové (2008, s. 12) tři základní podoby. Je to hodnocení kompetencí, hodnocení výkonů a mimořádné hodnocení. Hodnocení kompetencí, které se také nazývá, jako dlouhodobé hodnocení se zaměřuje na hodnocení vlastností, dovedností, schopností, znalostí či postojů. Hodnocení výkonu, které se také nazývá, jako krátkodobé hodnocení se zaměřuje na hodnocení množství a kvalitu vykonané práce. Bývá prováděno v menších časových intervalech, např. 1x za tři měsíce. A posledním typem je mimořádné hodnocení, které se pohybuje někde mezi krátkodobým a dlouhodobým hodnocením. Je součástí formálního hodnocení a využívá postupy, principy či kritéria z obou předchozích typů formálního hodnocení.

*Neformální hodnocení* pracovníků pak Pilařová (2008, s. 12) nazývá jako nesystematické hodnocení. „*Jde vlastně o součást každodenního vztahu mezi nadřízeným a podřízeným, součást průběžné kontroly plnění pracovních úkolů a pracovního chování*“ (Koubek, 2007, s. 166-167). Jak už z názvu vyplývá, tak toto hodnocení neprobíhá pravidelně, ale spíše nahodile či podle aktuální potřeby. Nemá předem jasně definované postupy a kritéria, probíhá většinou ústně a neformálně. Neformální hodnocení umožňuje nadřízenému pracovníkovi kontrolovat své zaměstnance díky bezprostřednímu kontaktu s nimi. Tímto zaměstnanec získává průběžnou zpětnou vazbu (Barták, 2011, s. 80). Davidová a kol. (2012, s. 74) pro neformální hodnocení pracovníků používají označení průběžné hodnocení. Charakterizují ho podobně jako Pilařová, a dodávají, že probíhá obvykle bezprostředně po splnění významnějšího úkolu.

Koubek (2007, s. 210) dodává, že je velice prospěšné kombinovat systematické hodnocení s nesystematickým hodnocením. Podle něj je vhodné zařadit během roku pár neformálních diskusí či porad o dosahovaném pracovním výkonu. S tímto názorem souhlasím, podle mě neformální diskuse o pracovním výkonu může zvyšovat motivaci zaměstnance a poskytuje mu průběžnou zpětnou vazbu.

## 2.3 Kritéria systému hodnocení zaměstnanců

Před samotným procesem hodnocení je důležitý vhodný výběr kritérií. Davidová a kol. (2012, s. 77) považují výběr kritérií odpovídajících charakteru činnosti za jeden ze základních předpokladů pro úspěšný průběh procesu hodnocení pracovníků. Je důležité, aby pracovníci byli hodnoceni a měřeni na základě stejných kritérií a měřítek. Jedině tak se výsledky jednotlivých pracovníků mohou srovnávat s požadovaným výkonem. Kritéria pro posouzení pracovního výkonu musí být vždy odvozená z požadavků na vykonávané pracovní činnosti. Duda a Tomšík (2011, s. 137) uvádí, že kritéria musí být vybrána tak, aby bylo možné porovnávat výsledky a cíle. Kritéria musí být efektivní, a aby byla efektivní, tak musejí být spolehlivá, snadno použitelná a taková, která zaznamenají klíčové události v pracovním procesu zaměstnance.

Wagnerová (2011, s. 19) uvádí, že definování kritérií pracovní výkonnosti jsou základním problémem při hodnocení pracovního výkonu. Rozlišuje dvě základní kritéria, která se značně odlišují, a to objektivní údaje o produktivitě, kdy má na mysli např. počet kusů apod. a údaje, která vycházejí z posuzování hodnotitelů, tedy kritéria, která jsou ovlivněna subjektivitou. Duda a Tomšík (2011, s. 137) uvádějí, že objektivní kritéria mají většinou charakter kvantitativní. Tyto kritéria jsou poměrně dobře měřitelná a verifikovatelná. Subjektivní kritéria potom chápou jako kritéria, která nemohou být posouzena jinými pracovníky, kdy se jedná například o názory nadřízeného.

Davidová a kol. (2012, s. 77) nerozlišují pouze dva základní druhy kritérií, ale tři a tvrdí, že kritéria hodnocení podle charakteru práce mohou být ukazatele a výsledky, kdy se jedná o objektivní kritéria, která se dají změřit v podobě množství nebo času. Dalším kritériem je splnění úkolů, kdy jde zejména o úkoly, které vyplývají z předchozího hodnocení. A dalším kritériem podle charakteru práce mohou být dovednosti, znalosti, vlastnosti a chování, kdy se jedná o subjektivní kritéria, to znamená, že jejich posouzení je často závislé na osobě hodnotitele, jeho náročnosti, zkušenostech a podobně. Podobným způsobem charakterizuje kritéria hodnocení i Urban (2003, s. 140), který uvádí, že systém hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců přistupuje k měření výkonu vymezením tří hlavních prvků, kterými je za prvé stanovení hlavních oblastí, za které je zaměstnanec zodpovědný. Důležité je tedy přesně definovat, co má daný zaměstnanec na starosti. Druhým

prvkem je pak definování výkonových kritérií<sup>11</sup>, díky kterým je poté pracovní činnost zaměstnance v jednotlivých oblastech hodnocena. Posledním hlavním prvkem je určení cílů, kterých má být v těchto kritériích dosaženo.

Existuje mnoho názorů, co by mělo být v rámci hodnocení pracovního výkonu měřeno, zda by měly být měřeny kompetence, chování či výsledky nebo všechny tři oblasti dohromady (Čopíková, Bláha, Horváthová, 2015, s. 76).<sup>12</sup> Urban (2003, s. 140) tvrdí, že nejčastěji probíhá hodnocení pracovního výkonu kombinací objektivních ukazatelů, tedy takových ukazatelů, které se vztahují ke kvantitě a kvalitě výroby, dále z vybraných charakteristik pracovního chování, jako např. postoje k práci a osobních schopností.

Stýblo (2004, s. 73-74) tvrdí, že nejjednodušší ukazatel, který se používá v organizacích při hodnocení pracovního výkonu je finanční objem prodeje připadající na jednoho zaměstnance. Výhodou tohoto kritéria je, že nemá příliš velkou vypovídající hodnotu, jelikož vyšší objem prodeje ještě neznamená lepší výkonnosti podniku. Na druhé straně však výhodou je, že toto kritérium lze velmi dobře naplánovat a údaje o objemu prodeje a počtu zaměstnanců u konkurence lze velmi dobře získat, tudíž lze porovnávat výkonnost vlastní firmy s konkurencí. Větší vypovídající schopnost má pak kritérium objemu přidané hodnoty připadající na jednoho zaměstnance. Avšak Stýblo považuje za nejvhodnější kritérium či ukazatel, který měří výstup jako přidanou hodnotu a jako výstupní objem osobních nákladů.

Příklady kritérií mohou být například v rámci znalostí, schopností a vlastností sledovány tyto kritéria: odborné znalosti, odolnost vůči zátěži, licence a osvědčení, ctízádnost, spolehlivost, loajalita, poctivost či tvořivost. Z hlediska pracovního chování to pak mohou být například tyto kritéria: plnění úkolů, dodržování nařízení, šetrné chování k zařízení, dodržování pravidel, pravidelná docházka či nekuřáctví. A co se týče výsledků, tak mohou být sledovány kritéria jako: obchodní činnosti, objem výroby, kvalita výrobků, úrazovost, zmetkovitost, opravy zařízení apod. (Milkovich, Boudreau, 1993, s. 151).

---

<sup>11</sup> Pomocí kritérií, které se vztahují k výkonu jsou evidovány pracovní výsledky. Dají se rozlišovat tzv. „tvrdá“ kritéria, která jsou snadno měřitelná a jsou evidována pomocí firemní informačních systémů a „měkká“ kritéria, která jsou závislá na odhadu hodnotitele a používají se především v takových oblastech práce, kde je omezená možnost měřit a hodnotit oblast výstupu (Kasper, Mayrhofer, 2005, s. 429).

<sup>12</sup> Více o oblastech hodnocení v následující kapitole 2.4 Oblasti hodnocení pracovníků

Volba kritérií se stanovuje v rámci oblastí hodnocení, kterými se budeme zabývat v následující podkapitole.

## **2.4. Oblasti systému hodnocení zaměstnanců**

Při hodnocení zaměstnanců v zásadě existují tři oblasti hodnocení, je to *vstup, proces a výstup*. Důležité je, aby hodnocení bylo zaměřeno na všechny tři oblasti, protože jedině tak bude hodnocení pracovníka efektivní (Hroník, 2006, s. 20, Urbancová a Vnoučková, 2005, s. 131).

*Vstup* je charakterizován tím, co zaměstnanec vkládá do své práce a jaké má předpoklady k dané práci. Vstup podporuje využití potenciálu zaměstnance, jeho veškerých schopností a znalostí (Urbancová, Vnoučková, 2005, s. 131).

*Proces* je oblastí, do které patří kritéria vztahující se k pracovnímu a sociálnímu chování zaměstnanců a jejich přístup k práci. Může sem patřit např. ochota ke spolupráci, ochota přijímat úkoly, hospodárnost, dodržování daných pravidel atd.

Co se týče *výstupu*, tak do něj patří zejména výsledky a výkony práce, které jsou snadno měřitelné. Příkladem může být např. počet vyrobeného zboží, kvalita služeb či výrobků, zmetkovitost apod. (Čopíková, Bláha, Horváthová, 2015, s. 76-77). U výstupu lze rozeznávat přímé hodnocení, kde výsledek lze číselně vyjádřit jako např. chybovost, nebo nepřímé hodnocení, které je u oblastí, které jsou obtížně definované (Urbancová, Vnoučková, 2005, s. 131).

Hroník (2008, s. 85) uvádí, že u oblasti vstupu si musíme odpovědět na otázku jak a čím, jedná se tedy o hodnocení kompetencí a přístupu. Zhodnotí se kompetence zaměstnance a stanoví se rozvojové cíle. Co se týče výstupu jako oblasti hodnocení, tak si podle Hroníka musíme odpovědět na otázku co. V tomto případě se jedná o hodnocení výkonnosti, tedy o měření výkonnosti a plnění pracovních cílů. Kvalita plnění pracovních cílů pak přímo ovlivňuje odměňování pracovníka.

Aby bylo měření a hodnocení výkonu co nejvíce efektivní a ne subjektivní, doporučuje se zaměřit hodnocení na všechny tři oblasti, tzn. na vstup, proces a výstup.

## 2.5 Metody hodnocení zaměstnanců

Při hodnocení se může využívat pestrá škála hodnocení. Davidová a kol. (2012, s. 77) definují metody hodnocení takto: „*Metody hodnocení jsou považované za nástroj prosazení důslednosti v hodnocení pracovníků, zabezpečující provádění hodnocení u stejné kategorie pracovníků předem definovaným postupem.*“

U volby metod hodnocení je důležité, aby odpovídaly charakteru situace, ve které hodnocení probíhá. Volba metody je tedy závislá jak na charakteru práce, tak i charakterem zaměstnanců a typu organizace (Milkovich, Bourdeau, 1993, s. 161). Volba metod musí být tedy „ušíťá“ na míru konkrétní organizaci a vlastně i konkrétním zaměstnancům, podobně jako volba kritérií.

Metody hodnocení lze třídit podle toho, jaké mají převažující zaměření vzhledem k času. Jedna se o metody *zaměřené na minulost*, které jsou orientovány na to, co se už stalo a mají blíž k systému odměňování, *metody zaměřené na přítomnost*, které se soustředí na zhodnocení stávající situace a *metody zaměřené na budoucnost*, které mají blíže k rozvoji a vzdělávání. Při hodnocení pracovníků je třeba využít jak hodnocení orientované na budoucnost, tak i na minulost. Metody se dají rozdělit i dle oblasti hodnocení, tedy na metody vstupů, procesu a výstupů. (Hroník, 2008, s. 87). Na základě tohoto členění lze metody rozdělit do jednotlivých políček matice (tab. 1).

**Tabulka 1: matice metod hodnocení**

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

Zdroj: Hroník, F. *Hodnocení pracovníků*. 2006, Praha: Grada Publishing. s. 54, upraveno

K hodnocení pracovníků se může použít více metod, avšak každá z metod je vhodnější na něco jiného, např. k hodnocení výsledků práce nebo k hodnocení chování apod. Metody hodnocení se rozdělují podle mnoha hledisek, kdy každá z nich má své zápory i klady. Mezi základní metody hodnocení patří motivačně hodnotící rozhovor<sup>13</sup>, dále pak MBO (řízení podle cílů). Ostatní metody jsou pak doplňkové a z důvodu omezeného rozsahu práce je podrobněji nebudeme rozebírat.

*Řízení podle cílů* je metoda zaměřená na budoucnost, nejčastěji v oblasti hodnocení výstupů. Jádrem procesu MBO je stanovení cílů, kdy se klade důraz na měřitelnost (Hroník, 2006, s. 58). Velkou výhodou této metody je, že stanovené cíle mohou být velmi jasně a zřetelně propojeny s organizačními strategickými cíli. Jedinec tedy přesně vidí, co má dělat, aby mohl pomoci firmě v plnění jejich cílů (Hook, Foot, 2002, s. 240). Další výhodou je vysoká míra účasti pracovníka na rozhodnutích, která se týkají jeho osoby. Vypracovávají se dohody o výkonnostních cílech a o zodpovědnosti mezi nadřízeným a podřízeným. MBO postupuje ve třech krocích, prvním krokem je teda stanovení cílů jedné výkonové periody, druhý krok nastává po uplynutí výkonové periody, kdy jsou dosažené výsledky zhodnoceny jak nadřízeným, tak i pracovníkem. A posledním krokem je formulace možnosti zlepšení a vývoje, který formuluje nadřízený a společně s pracovníkem stanoví cíle pro novou výkonovou periodu (Kasper, Mayrhofer, 2005, s. 438-439). Jedná se i současně o manažerskou techniku, kterou začal od roku 1954 propagovat P.F. Drucker (Duda, Tomšík, 2011, s. 138).

Podle Bartáka (2011, s. 78-79) mohou mít metody hodnocení charakter *verbální*, které využívají slovního popisu volného či strukturovaného. Strukturovaný popis je takový, který vychází z předem stanovených pravidel a kritérií. Metody hodnocení mohou být také *neverbální*, které využívají hodnotící škály a vyjadřují se numericky nebo graficky. Metody mohou být podle něj také *kombinované*, tedy jak vyplývá už z názvu, tak jsou spojením verbálního a neverbálního charakteru metod. Kombinované metody vychází obvykle z hodnotících škál a jsou doplněny slovním výkladem.

Metody hodnocení se mohou dělit i podle jiných hledisek, např. na *metody srovnávací*, které jsou založeny na srovnávání pracovníků mezi sebou na základě

---

<sup>13</sup> Více o hodnotícím rozhovoru níže v podkapitole 3.2 Hodnotící rozhovor.

předem daných kritérií a metody nesrovnávací. Mezi srovnávací metody patří např. metoda pořadí, metoda přidělení bodů, metody párového srovnávání a metody nucené distribuce. (Čopíková, Bláha, Horváthová, 2015, s. 82)

Wagnerová (2011, s. 19) ve svém pojetí metod rozlišuje tři základní klasifikace metod, a to metody měření vlastností, které se zaměřují na hodnocení vlastností, jako je například pracovitost, kreativita, flexibilita apod. Dále pak metody zaměřené na hodnocení chování, tedy jaké chování se má či nemá v pracovní činnosti objevovat a poslední je hodnocení pracovníka pomocí měření výsledků.

### 3. Proces hodnocení zaměstnanců

Hodnocení pracovníků není něčím neměnným a statickým, ale jedná se o cyklický proces, který se neustále vyvíjí. Tento proces probíhá v několika fázích, které nyní popíšeme, podrobněji se zaměříme na poslední fázi hodnocení a to na hodnotící rozhovor, který je podle mého názoru důležitou částí procesu hodnocení.

#### 3.1 Fáze postupu hodnocení zaměstnanců

Hodnocení pracovníků není jednorázovým aktem, ale probíhá v jednotlivých fázích. Koubek (2008, s. 215) rozeznává:

*Přípravné období*, jehož cílem je stanovit si předmět, zásady a pravidla hodnocení. V tomto období je důležitá formulace kritérií hodnocení, o kterých pojednává předchozí kapitola, dále pak určení metod a norem hodnocení. V tomto období se s hodnocením seznamují všichni pracovníci a hodnotitelé jsou připravováni.

Druhou fází je *období zjišťování informací*, které se zaměřuje na zjišťování informací o pracovním výkonu a chování pracovníků. Úkolem hodnotitele je v tomto období provádět průběžné hodnocení podle stanovených zásad v první fázi, kdy je doporučováno písemně zaznamenávat toto hodnocení.<sup>14</sup>

Poslední fází je *období vyhodnocování informací*, která v sobě obsahuje tři fáze. První fází je vyhodnocování výsledků a chování standardním postupem, která má většinou písemnou a jasně danou podobu. Další fází, která je důležitou částí procesu hodnocení, je příprava a realizace hodnotícího rozhovoru. A po hodnotícím rozhovoru nastává poslední fáze, která zahrnuje období poskytování pomoci a vytváření takových podmínek, které napomáhají dosahovat společně stanovené výkonové a rozvojové cíle pro následující období.

Wagnerová (2011, s. 26) detailněji popisuje poslední fázi hodnocení a popisuje ji trochu odlišně, rozděluje ji také na tři fáze, z nichž první je příprava, která zahrnuje zaškolení hodnotitelů, plán hodnotících rozhovorů, doplnění informací a hodnocením, vypracování hodnotících listů a písemnou přípravu hodnocení. Druhá

---

<sup>14</sup> Nebo-li provádět neformální hodnocení během hodnotícího období



fáze je podle ní už samotný hodnotící rozhovor, kterým se budeme zabývat v následující podkapitole a poslední fází je období po hodnotícím rozhovoru, který zahrnuje doplnění hodnotícího listu a předání výstupů, dodržování daných slibů, projednání závěrů a doporučení s personálním oddělením a aplikace závěrů. Wagnerová na rozdíl od Koubka stanovuje již do první fáze přípravu hodnotícího rozhovoru, kdežto Koubek přípravu řadí do druhé fáze spolu s realizací hodnotícího rozhovoru. Až na tento podle mého názoru menší rozdíl a terminologicky trochu odlišný popis fází mi přijdou tyto dvě pojetí podobné. Nyní se detailněji zaměřím na samotný hodnotící rozhovor.

### 3.2 Hodnotící rozhovor

Hodnotící rozhovor je důležitou součástí procesu hodnocení. Duda a Tomšík (2011, s. 141) dokonce uvádí, že hodnotící rozhovor představuje nejdůležitější část celého hodnocení pracovníků.

Myslím si, že je velice důležité, aby byl hodnotící rozhovor proveden správně, protože jedině tak bude rozhovor končit jasnými návrhy, jak zlepšit pracovní výkon, jaké prostředky zaměstnanci poskytnout apod. Domnívám se, že v řadě firem je hodnotící rozhovor vnímán negativně a se strachem ze strany zaměstnanců, a s nedůvěrou na straně managementu. Ze své zkušenosti vím, že řada zaměstnanců tyto rozhovory, pokud se ve firmě vyskytují, berou jako kritiku své dosavadní práce. Mnohdy i manažeři hodnotící rozhovor chápou jako možnost kritizovat zaměstnance, popřípadě je na základě zjištěného špatného výkonu vyhodí. Myslím si, že je velice důležité vést oboustranný partnerský rozhovor, který slouží primárně k dohodě o budoucím pracovním výkonu. Mé tvrzení potvrzuje Wagnerová (2011, s. 27) když říká: *„Hodnotící rozhovor je zpravidla očekáván s obavami jak zaměstnancem, tak i nadřízeným hodnotitelem. Zaměstnanci si často nejsou jisti, jak budou hodnoceni a mohou mít trému. Nadřízení se často cítí znejistěli, pokud mají objektivně posuzovat výkonnost podřízených.“*

Wagnerová (2011, s. 26-27) dále popisuje hodnotící rozhovor a tvrdí, že hodnotící rozhovor je těžištěm formálního hodnocení pracovníků<sup>15</sup>, který by měl v ideálním

---

<sup>15</sup> Viz podkapitola 2.3.1 Formy systému hodnocení pracovníků

případě vést k získání komplexního pohledu o pracovním výkonu pracovníka a pomocí diskuse dospět k pevným a dohodnutým závěrům o budoucím rozvoji hodnoceného. Je důležité, aby zaměstnanci mohli volně mluvit o své výkonnosti, a aby kritika ze strany vedoucího byla pouze konstruktivní, nikoli destruktivní. Jedině tak získají pocit, že je hodnocení spravedlivé a do budoucna je vyšší pravděpodobnost, že budou více schopni plnit své výkonnostní cíle. Myslím si, že pokud vedoucí obecně kritizuje celý pracovní výkon zaměstnance, je hrubý a nenechá žádný prostor pro vyjádření, v zaměstnanci to vyvolá hněv, vztek a napětí, a v budoucnu nebude chtít spolupracovat a plnit stanovené cíle.

Hodnotící rozhovor by se měl v podstatě týkat toho, co se pracovníci naučili nebo co se potřebují naučit, co se sami domnívají, že znají a umějí. Dále pak kam se dostali za stanovené hodnotící období, kam směřují, jakým způsobem se dostanou ke stanovenému cíli a jakou pomoc a prostředky budou potřebovat (Armstrong, 2002, s. 443-444). Hodnotící rozhovor je tedy důležitým předpokladem pro dosažení motivace u zaměstnanců, proto je velice důležité, aby byl proveden dobře a zanechal v pracovnících chuť ke zlepšování a plnění cílů.

Motivace se zejména týká tří základních oblastí. Jsou to náplně práce, odměňování a kariéra. Všechny tři oblasti jsou navzájem úzce propojené (Stýblo, 2004, s. 72). Aby bylo dosaženo žádoucího motivačního účinku, je důležité, aby byl hodnotící rozhovor veden podle předem stanovených pravidel. Motivační účinek z velké míry závisí také na uplatňování stylu rozhovoru, do kterého se promítá styl vedení pracovníků. Styly vedení mohou být různého charakteru, od výrazné dominance až k rovnocennému rozhovoru (Davidová a kol. 2012, s. 89-90).

Hodnotící rozhovory mohou být několika druhů. Wagnerová (2008, s. 83) uvádí tři druhy hodnotícího rozhovoru<sup>16</sup>, a to rozhovor zaměřený na ovlivnění, rozhovor

---

<sup>16</sup> Koubek (2008, s. 226) rozlišuje sdělovací typ rozhovoru, ve kterém výrazně dominuje hodnotitel. Jde především o předávání informací, takže je převážně kontraproduktivní. Další typ rozhovoru uvádí kombinaci sdělování s přesvědčováním, který je výhodnější v případě, že hodnotitel má přesvědčovací schopnost. Dalším typem je sdělování – naslouchání, který konečně vytváří možnost zapojení hodnoceného do rozhovoru. Podle Koubka je nevhodnějším typem rozhovoru participovaný rozhovor, kdy hodnocený a hodnotitel jsou rovnocenní partneři, kteří společně hledají řešení.

zaměřený na komunikaci a naslouchání a rozhovor zaměřený na řešení problémů. Podle mého názoru by měl hodnotící rozhovor spojovat tyto tři druhy rozhovorů.

### 3.2.1 Zásady hodnotícího rozhovoru

Wagnerová (2011, s. 28-29) do základních zásad vedení hodnotícího rozhovoru řadí hodnocení pracovníka za celé období, nemluvit obecně, ale používat konkrétní příklady, dále pak při rozhovoru nepřekvapit hodnoceného informacemi např. o jeho velmi špatném výkonu (to by měl vědět v průběhu daného období), dalšími zásadami, které jsou podle mého názoru velice důležité, jsou uvádět pouze konstruktivní kritiku a nesnažit se měnit člověka, ale jeho chování.

Bělohlávek (2005, s. 63-64) za základní pravidla považuje přípravu hodnoceného i hodnotitele na hodnotící rozhovor<sup>17</sup>, zajištění ideálního prostředí, ve kterém má rozhovor probíhat, dále pak by měl hodnotící rozhovor probíhat v pozitivní atmosféře, hodnotitel by na začátku měl pochválit či vyjádřit uznání za pracovní úspěchy a teprve potom hovořit o negativních věcech. Dalším pravidlem, které je důležité, je hodnotit pracovní výsledky a ne osobnost člověka a jeho vlastnosti. V průběhu hodnotícího rozhovoru by měli obě strany dosáhnout souhlasu s cíli do budoucna. Dalším pravidlem, které uvádí je provádět hodnocení za celé období na základě stanovených kritérií a ukončit rozhovor přesně definovanými výkonovými a rozvojovými úkoly.

Důležité je také to, aby s dostatečným předstihem před samotným hodnotícím rozhovorem byl zaměstnanec informován o termínu hodnocení, místu konání rozhovoru a oblastech, které se hodnocení bude týkat. Hodnocení by mělo ideálně probíhat v nikým nerušeném, příjemném a klidném prostředí, kde by manažer měl vytvořit pozitivně a přátelsky naladěnou atmosféru. Hodnocený by měl mluvit alespoň 70% času, tzn., že by manažer měl klást otázky, které podněcují zaměstnance k vyjádření svého postoje<sup>18</sup>, názorů a nápadů (Čopíková, Bláha a Horváthová 2015, s. 84, Foot a Hook, 2002, s. 247).

---

<sup>17</sup> Více o nedostatečné přípravě a možných chybách v kapitole 3.3 Chyby v hodnocení pracovníků.

<sup>18</sup> Plamínek (2008, s. 60) definuje postoje jako: „...celkovou míru snahy, ochoty a loajality konkrétního člověka.“

### 3.2.2 Fáze hodnotícího rozhovoru

Pilařová (2008, s. 75) uvádí, že hodnotící rozhovor se skládá ze tří po sobě jdoucích fází. První je *příprava na hodnotící rozhovor*, poté samotný *hodnotící rozhovor* a poslední fází je *realizace dohod a opatření*.

Obsahem této *přípravy na hodnotící pohovor* by mělo být ujasnění si cíle a účelu hodnocení jak ze strany zaměstnance, tak i ze strany nadřízeného a je důležité v této fázi vytvořit ideální podmínky pro hladký průběh hodnotícího rozhovoru (Davidová a kol, 2012, s. 84).

První fází je tedy příprava hodnoceného a hodnotitele, která znamená, že před samotným hodnotícím rozhovorem by měly obě strany popřemýšlet nad jednotlivými body diskuse, manažer by měl přemýšlet, jak si zaměstnanec vedl při plnění stanovených cílů, jak plnil kroky v plánu osobního rozvoje apod. Nad tím samým by měl také přemýšlet sám zaměstnanec. Oba by měli zvážit podobu zpětné vazby, popřípadě popřemýšlet nad kroky pro zlepšení. Tato příprava hodnoceného a manažera je v podstatě sebehodnocením, které je žádoucí z několika důvodů. Pomáhá vytvořit pozitivnější diskusi, aktivně zapojuje hodnoceného do procesu, také redukuje defenzivní či jinak negativní chování a umožňuje vést otevřený dialog, který je podložen konstruktivní kritikou (Armstrong, 2002, s. 443). V první fázi hodnotícího rozhovoru je také prospěšné před samotným hodnotícím rozhovorem přečíst poslední hodnotící záznam, díky kterému se zkontrolují dohodnuté cíle na dané období. Důležité také je zkontrolovat popis pracovního místa, různá školení, kterých se zaměstnanec zúčastnil apod. (Foot, Hook, 2002, s. 247).

Další fází je tedy samotný *hodnotící rozhovor*, který je dialogem partnerů a u kterého se uvádí, že by ideálně měl trvat 90 minut. Při úvodu rozhovoru se doporučuje začít hovořit o emočně neutrálním tématu, které je zaměřeno na práci a obvyklé problémy, avšak nemělo by se nikdy začínat negativními skutečnostmi, aby pracovník nezaujímal hned od začátku negativní a obranný postoj vůči hodnotiteli (Duda, Tomšík, 2011, s. 142). Pomáhá to odstranit nejistotu a nervozitu pracovníka. Po úvodním navázání kontaktu je důležité, aby hodnotitel jasně formuloval účel tohoto rozhovoru a stanovil časový a obsahový rámec. Poté je hodnocený vyzván,

aby provedl sebehodnocení<sup>19</sup>, které umožní vidět nadřízenému, jaký názor zaujímá hodnocený. Sebehodnocení může mít předem danou strukturu, která může být zaměřena na silné a slabé stránky zaměstnance, na jeho úspěchy, nezdary apod. Po sebehodnocení pak přichází ke slovu hodnotitel, který by měl vyhodnotit, zda došlo ke splnění úkolů a cílů za uplynulé období. Je důležité projednat s pracovníkem problematické oblasti v pracovním výkonu, které musí být konkrétní. V tomto ohledu by se měl hodnotitel spíše zaměřovat na zjišťování příčin a důvodů, které vedly ke špatnému výkonu než výčet všech chyb zaměstnance. Konkrétně se ptá např. na důvody porušení bezpečnosti práce v konkrétním měsíci apod.

Hroník (2006, s. 56) uvádí, že hodnotící rozhovor má tedy dvě části. První část hodnocení je vlastní sebehodnocení pracovníka, který přemýšlí nad dosaženým výkonem a o budoucnosti. Soubor otázek a bodů dostává zaměstnanec týden až čtrnáct dní před samotným rozhovorem, tzn., že sebehodnocení je součástí přípravné fáze rozhovoru. Druhá část hodnotícího rozhovoru je pak hodnocená zaměstnancem nadřízeným, tedy týká se druhé fáze hodnocení, a to samotného hodnotícího rozhovoru.

Po druhé fázi nastává třetí fáze hodnotícího rozhovoru, kdy na konci rozhovoru by se obě strany měly dohodnout na budoucím pracovním výkonu, měla by být zrealizována tzv. *dohoda o pracovním výkonu a opatřeních*. Tato realizace dohod, které vznikly v průběhu hodnotícího rozhovoru, jsou indikátory přístupu managementu k pomoci pracovníkům. Také ukazují, jakým způsobem management upravuje prostředí pro lepší rozvoj a vzdělávání svých zaměstnanců. Pokud management neplní stanovené sliby a dohody, tak to v zaměstnancích vyvolá negativní postoje z hodnocení a začnou to považovat za ztrátu času (Davidová a kol., 2012, s. 91-92).

Wagnerová (2011, s. 34) uvádí, že nejčastěji se výsledky hodnocení pracovníků ve vyspělých státech využívají ke stanovování potřeb vzdělávání. Výjimkou jsou Německo a Belgie, kdy v Německu se využívají převážně k rozpoznání pracovníků, kteří jsou vhodní kandidáti na povýšení. V Belgii pak primárně slouží, tak jako ve všech postkomunistických zemích k odměňování. Konkrétně v České republice

---

<sup>19</sup> Proto je tak důležitá první fáze hodnotícího rozhovoru, kde obě strany provedou sebehodnocení a utříbí si myšlenky a názory, které pak uceleně prezentují při samotném rozhovoru.

slouží závěry hodnocení k odměňování, povýšení, stanovování potřeb, zlepšování organizace práce, vzdělávání organizace a ke kariéře.

### **3.3 Chyby v hodnocení zaměstnanců**

Při hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců dochází často k problémům a hodnocení je prováděno nesprávně. Kvůli špatnému provádění hodnocení může docházet k tomu, že zaměstnanci nedostávají dostatečnou zpětnou vazbu, tudíž mnohdy ani neví, zda plní stanovené cíle apod. Při špatném hodnocení dochází k demotivaci zaměstnanců a pracovníci mohou začít přistupovat k hodnocení negativně. Myslím si, že pro organizaci může být velice přínosné a užitečné, upozornit ji na případné chyby, kterých se během hodnocení dopouští.

Tyto hodnotitelské chyby mohou mít nepříznivý vliv na hodnotu hodnocení i na rozhodování v personální oblasti. Hodnocení totiž usiluje o dosažení dvou základních cílů, a to spolehlivosti, tedy zásadovosti a validity, tedy schopnosti zaměřit se na to, co má být doopravdy měřeno. Nesprávné hodnocení snižuje jak validitu, tak i spolehlivost (Milkovich, Bourdeau, 1993, s. 164-165).

Urban (2003, s. 146) uvádí, že za nesprávným hodnocením může být řada důvodů, jedná se např. o špatné podání hodnocení, kdy hodnocení neobsahuje konkrétní příklady a analýzy, nevztahuje se k celému hodnocenému období, je podáno jako součet chyb, kterých se zaměstnanec za uplynulé období dopustil, nebo není poskytnut dostatek prostoru a času pro část hodnocení, kdy má zaměstnanec možnost říct svůj názor a diskutovat o daném hodnocení. Myslím si, že proto z hodnocení pramení časté obavy, a to jak ze strany zaměstnance, tak i nadřízeného. Nadřízený se může obávat, že nemá dostatek potřebných kompetencí k tomu, aby správně a objektivně posoudil hodnoceného a hodnocený může mít zase obavy z návaznosti hodnocení na systém odměňování apod. Štikar (2003, s. 69) poskytuje psychologické zdůvodnění chybování v hodnocení a uvádí, že příčina častých chyb v hodnocení bývá v hodnotiteli a jeho způsobu myšlení. Lidé totiž vnímají své okolí a druhé, odlišným způsobem. Je to dáno tím, že každý člověk byl vychován trochu jinak, v jiném sociálním prostředí atd. Tentýž člověk dokonce i stejný předmět vnímá v různých časových obdobích různě.

Hroník (2008, s. 97) rozděluje chyby v hodnocení do tří základních druhů, a to chyby *systemové*, kam zařazuje následující chyby: komplikovaný systém hodnocení, časově a administrativně náročný, hodnocení bez vazby na odměňování a rozvoj, a když hodnocení ubírá, na místo, aby přidávalo. Dále uvádí chyby *implementační*, které se týkají převážně toho, že organizace touží po dokonalosti a úplnosti a snaží se naráz spustit něco, do čeho nebude potřeba zasahovat, patří sem i slabá komunikace bez vysvětlení přínosů a to, když je top management ponechám stranou hodnocení. Posledním druhem jsou chyby *realizační*, kam zařazuje chyby jako: hodnocení bez přípravy předem a bez zaškolení hodnotitelů, hodnocení bez zapojení hodnoceného, který je ponechám v roli pasivního posluchače a příjemce hodnocení, jednorázovou a nedostatek času.

I když existuje pestrá škála důvodů chybného hodnocení, tak podle Urbana (2003, s. 146) je společným jmenovatelem nedostatečná příprava. Příprava je často podceňována a často je ponechána na poslední chvíli. To je pak problém, jelikož hodnocení má být průběžné a celoroční.<sup>20</sup> V případě, že manažer nehodnotí zaměstnance v průběhu roku a nezapisuje jeho problémy a úspěchy, tak potom nemá dostatek materiálů pro formální hodnocení. V opačném případě se pak má o co opřít, hodnocení je pro něj i zaměstnance jednodušší, jelikož je nečeká žádné nepříjemné překvapení. V tomto případě se pak jedná o určité shrnutí či rekapitulaci toho, čeho bylo v uplynulém období dosaženo.

Při vlastním hodnocení zaměstnanců lze poměrně snadno chybovat, Urban (2003, s. 147) uvádí několik nejčastějších „pastí“, do kterých může spadnout hodnotitel.

Jednou takovou pastí je *haló efekt*. Dochází k němu tehdy, když je zaměstnanec v jedné oblasti své práce natolik dobrý, že hodnotitel poté přehlídí či ignoruje výkonnostní problémy v jiných částech práce. Příklad tohoto efektu může být podle mého názoru dobře ukázán na pozici prodejce, který podává vysoký výkon v oblasti prodeje a zvyšuje tak zisk celé firmy, ale nevyplňuje potřebné dokumenty. Haló efekt může mít i svou obrácenou podobu. To nastává tehdy, když nedostatečná výkonnost v jedné oblasti práce negativně ovlivní i další oblasti práce, ve kterých zaměstnanec může podávat dobré výkony. Příklad negativního haló efektu mě

---

<sup>20</sup> S tím souvisí podle mého názoru neformální hodnocení, které probíhá průběžně během roku. Nadřazený by tedy při každém problému měl zaměstnance informovat a nenechávat to až na formální hodnocení.

napadá na pozici továrního dělníka, který dlouhodobě podává výborný výkon, ale na konci hodnotícího období nedopatřením poškodí jednu zakázku a způsobí tak obrovskou škodu. Štikar (2003, s. 69) doplňuje, že haló efekt vzniká v případě hodnocení podle více kritérií, kdy dochází k nesouměrnému hodnocení těchto kritérií.

Další pastí jsou *stereotypy*, jejichž podstatou je to, že hodnotitel při posuzování pracovního výkonu svých zaměstnanců podléhá různým předsudkům a obecným soudům. U stereotypů mě napadá klasický příklad rozlišování mezi schopnostmi ženy a muže, kdy hodnotitel může automaticky dávat lepší hodnocení výkonnosti muži než ženě při hodnocení technických či IT oblastí.

Urban dále uvádí tzv. *srovnávání*, ke kterému může docházet při současném hodnocení dvou zaměstnanců. Hodnotitel má potom tendenci tyto dva zaměstnance srovnávat a v případě, že jeden ze zaměstnanců má velmi vysoký výkon, tak druhý zaměstnanec může být hodnocen hůře, než by tomu bylo, kdyby nebyl s nikým srovnáván. Proto by hodnocení mělo být nezávislé a nemělo by být ovlivněno tím, jak dobří či špatní jsou ostatní zaměstnanci.

U hodnocení se může objevovat také tzv. *efekt zrcadla*, který znamená, že většina osob má tendenci hodnotit lépe osoby, které si jim podobají. Poslední nejčastější chybou je pak podle Urbana tzv. *manažer jako „milý člověk“*, kdy mnoho manažerů má obavy z hodnocení zaměstnanců kvůli tomu, že jsou nuceni hledat nedostatky a poté tyto nedostatky probírat se zaměstnanci.



## 4. Návaznost hodnocení na ostatní personální činnosti

Pravidelné hodnocení zaměstnanců je součástí personálních činností a celého řízení lidských zdrojů, ve kterém hraje důležitou roli: „*Důvodem je to, že bez fungujícího dlouhodobého a pravidelného hodnocení nedojde podnik k úspěšnému plnění většiny personálních činností jako jsou – rozmisťování, povyšování, vzdělávání a rozvoj, odměňování*“ (Duda, Tomšík, 2011, s. 136).

Němec, Bucman a Šikýř (2008, s. 74) uvádějí, že výstupy z hodnocení pracovníků jsou podkladem pro variabilní složku odměňování, takzvaný výkonnostní bonus. Největší část bonusu tvoří individuální cíle, jelikož na jejich plnění má zaměstnanec přímý vliv. V procentech to tedy znamená, že rozložení jednotlivých složek bonusu tvoří 70% individuální cíle, 20% úsekové cíle a 10% celopodnikové cíle.<sup>21</sup> V moderním pojetí řízení lidských zdrojů se u odměňování nejedná pouze o peněžní bonus, nebo jiné formy peněžní odměny, ale jedná se např. o pochvalu, zaměstnanecké výhody či povýšení. Odměny můžeme rozdělit na vnější, tedy na hmatatelné odměny a odměny vnitřní, které souvisí se spokojeností na pracovišti (Molek, 2008, s. 98).

Hook a Foot (2002, s. 235) upozorňují na to, že ne vždy mzda odvíjející se od výkonu může motivovat zaměstnance. Podle nich je důležité, abychom byli opatrní, pokud chceme propojit systém hodnocení se mzdou. Hlavní je zajistit, aby kritéria hodnocení byla objektivní, nezaujatá a bez jakýchkoliv předsudků.

Celkově se dá říct, že o hodnocení pracovníků se může opřít celé personální plánování. Výsledky hodnocení by měly být brány v úvahu při plánování rozvoje a vzdělávání zaměstnanců, i při plánování potřeby zaměstnanců a zvažování možnosti pokrytí této potřeby z vnitřních zdrojů. Hodnocení pracovníků se opírá o popisy pracovních míst, ale na druhé straně může hodnocení sloužit k redesignu jednotlivých pracovních míst. Dále pak hodnocení slouží pro získávání a výběr pracovníků, zejména pak pro posuzování efektivnosti získávání a výběr pracovníků. Jak jsem výše zmiňovala, tak hodnocení má vliv na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, ale na druhé straně i tyto personální činnosti ovlivňují hodnocení, jelikož se podílejí na vyšším pracovním výkonu. Dále pak hodnocení pracovníků

---

<sup>21</sup> Individuální, úsekové a celopodnikové cíle jsou součástí dohody o pracovním výkonu (viz. Kapitola 1.2.1 Principy řízení pracovního výkonu)

ovlivňuje i rozmístování zaměstnanců a oblast pracovních vztahů (Koubek, 2009, s. 231-232).

## 5. Teoreticko-empirické schéma

V této části práce vytvořím schéma, který nám ukáže v jaké provázanosti je hodnocení zaměstnanců s dalšími personálními činnostmi a jak by ideálně mohlo vypadat hodnocení v mnou vybrané organizaci.

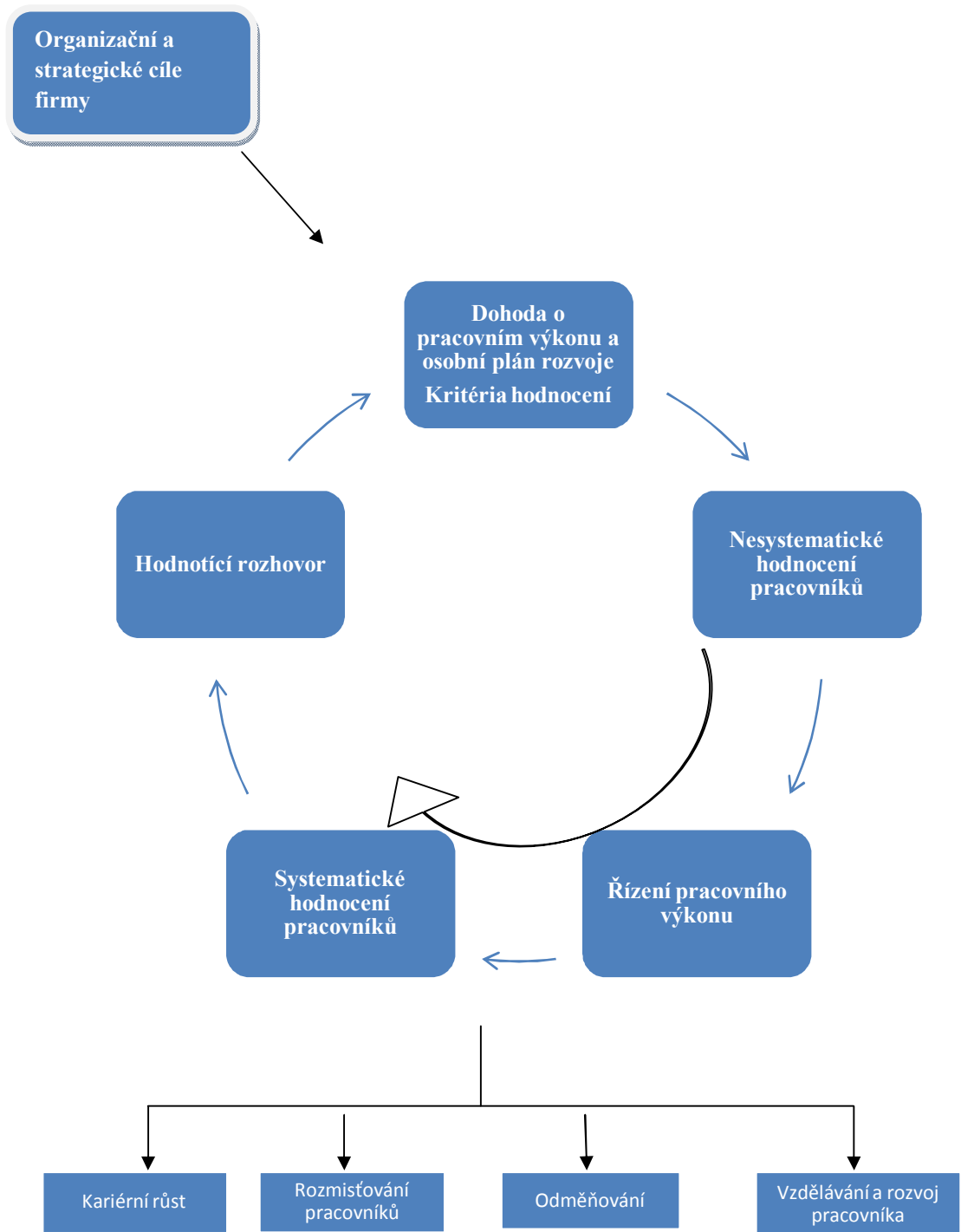


Schéma 1: Proces hodnocení ve vztahu k ostatním personálním činnostem.  
Legenda: nesystematické hodnocení probíhá v celém cyklu

Na začátku každého hodnocení máme určitou firemní strategii a kulturu, ze které potom vyplývají organizační cíle, které má v úmyslu organizace plnit jako celek. Tohle je jakýsi základ, ze kterého se vytváří řízení pracovního výkonu a poté hodnocení pracovníků. Celý cyklus hodnocení je ovlivňován těmito organizačními cíly. Zaměstnancům jsou nastavovány takové osobní cíle, které jsou co nejvíce v souladu s celopodnikovými cíly. To dokazuje i definice, kterou uvádím v kapitole 1.2 Řízení pracovního výkonu od Šikýře, která pro rozzpomenutí zní takto: „*Řízení pracovního výkonu je systematická činnost manažerů, která směřuje k realizaci strategických cílů organizace cestou dosahování požadovaného pracovního výkonu zaměstnanců.*“

Než se uskuteční samotný proces řízení, tak se stanoví dohoda o pracovním výkonu, osobní plán rozvoje a také se musí stanovit kritéria, která budou u daného zaměstnance zkoumána. Tuhle přípravu na řízení pracovního výkonu ovlivňují cíle organizace. Stanovení dohody znamená, že se musí definovat role zaměstnance, tedy co vše bude vykonávat, dále v dohodě musí být uvedené individuální i úsekové cíle. Na této dohodě se musí nadřízený i podřízený domluvit a musí s ní souhlasit.<sup>22</sup> V rámci dohody se musí obě strany domluvit i na plánu osobního rozvoje, který stanovuje postup, jakým zaměstnanec může zvýšit své znalosti, schopnosti či dovednosti. Může se jednat např. o plány školení nebo vzdělávání.<sup>23</sup> Než započne samotné řízení, musí být stanoveny ještě kritéria, podle kterých se bude hodnotit. Kritéria mohou být buď objektivní, nebo subjektivní, zaměřená na vstup, proces či výstup. Záleží na konkrétním charakteru práce, které kritérium bude zvoleno. Tyto kritéria musí být efektivní, spolehlivá a měřitelná.<sup>24</sup>

Teprve po ujasnění si výše zmíněných věcí může dojít k řízení pracovního výkonu, který by bez toho nemohl být realizován. V celém procesu řízení pracovního výkonu probíhá nesystematické hodnocení pracovníků, které je přítomno v každé fázi hodnocení až po systematické hodnocení. V této části nadřízený průběžně kontroluje plnění úkolů a cílů, na kterých se navzájem dohodli se zaměstnancem.<sup>25</sup> Po uplynutí předem stanoveného období, které většinou bývá jeden rok, nastává další fáze hodnocení, a to formální hodnocení, které znamená hodnocení na konci

---

<sup>22</sup> Viz. dohoda o pracovním výkonu v kapitole 1.2.2 Proces řízení pracovního výkonu

<sup>23</sup> Viz. Kapitola 1.2.2 Proces řízení pracovního výkonu

<sup>24</sup> Viz kapitola 2.3 Kritéria hodnocení pracovníků

<sup>25</sup> Viz kapitola 1.2 Řízení pracovního výkonu

sledovaného období většinou formou hodnotícího rozhovoru. Ideálně by v organizaci měli probíhat obě formy hodnocení.<sup>26</sup>

Důležitou součástí systematického hodnocení je hodnotící rozhovor, který tvoří závěr systematického hodnocení. Hodnotící rozhovor obsahuje jak vlastní sebehodnocení, tak hodnocení nadřízeného. Jedná se, jak z názvu vyplývá, o rozhovor, kde se zhodnotí dosažení požadovaného pracovního výkonu za hodnocenou dobu. Zaměstnanec získá zpětnou vazbu a sám má možnost zhodnotit svůj výkon. Důležitá je příprava obou stran na rozhovor, aby rozhovor byl efektivní. Průběh hodnotícího rozhovoru se pak zaznamenává do hodnotícího archu.<sup>27</sup>

Výstupem hodnotícího rozhovoru je pak plán osobního rozvoje, další dohoda o pracovním výkonu na následující období. Cyklus se tedy vrací zpět na začátek a nastává další období řízení pracovního výkonu. Tento cyklus je znázorněn výše v teoreticko-empirickém schématu. Celý cyklus hodnocení pracovníků ovlivňuje ostatní personální činnosti jako rozvoj a vzdělávání pracovníků, kariérní růst a rozmisťování pracovníků díky tvorbě osobního plánu rozvoje. Hodnocení ovlivňuje odměňování, které může být závislé na dosažení požadovaného výkonu.<sup>28</sup>

## **5.1 Optimální model hodnocení zaměstnanců ve firmě XY**

Nyní se zaměřím na optimální podobu hodnocení pro firmu XY. Tato firma má dlouholetou tradici a je součástí mezinárodní korporace, která má své pobočky po celém světě. Hádám, že díky své dlouholeté tradici má silnou firemní kulturu, na kterou klade důraz. Myslím si, že hned po nástupu zaměstnance se firma snaží, aby se identifikoval s touto firemní kulturou a s jejími cíli.

Firma XY má přes tisíc zaměstnanců, takže je velice důležité, aby byly přesně definovány role jednotlivých zaměstnavatelů a nedocházelo k nedorozumění. Myslím si, že musí být kladen velký důraz na vytvoření dohody o pracovním výkonu a dalších přípravných záležitostech. V této firmě je velký počet dělnických pozic, tudíž se domnívám, že v dohodě by pro tyto zaměstnance neměly být pouze individuální cíle, ale i týmové cíle, které se dělničtí zaměstnanci budou snažit splnit v rámci

---

<sup>26</sup> Viz kapitola 2.2 Formy systému hodnocení pracovníků

<sup>27</sup> Viz kapitola 3.2 Hodnotící rozhovor

<sup>28</sup> Viz kapitola 4. Návaznost hodnocení na ostatní personální činnosti

směny. U THP pracovníků se zase domnívám, že by v dohodě měly být převážně individuální a celopodnikové cíle. Rozdíl spočívá i ve vytvoření osobního plánu rozvoje, jiný bude u THP pracovníků a jiný zas u dělnických pozic. Dělnické pozice se budou např. zaměřovat na různá školení ohledně strojů, tedy na „hard skills“ a THP pracovníci na tzv. „soft skills“, tedy získání kompetencí v oblasti chování, kdy se může jednat o různá školení jak vést lidi, jak řešit kritické situace apod.

S tím souvisí i volba kritérií, která by ideálně měla být pro dělnické pozice jiná a jiná pro THP pracovníky. Volba kritérií hodnocení musí být taky přesně definovaná. Kritérií může být celá řada, avšak opět záleží na konkrétním charakteru práce. U takto velké firmy je důležité, aby kritéria byla jasně daná. Milkovich a Boudreau (1993, s. 151) uvádí příklady kritérií jako odborné znalosti, loajalita, tvořivost, plnění úkolů, pravidelná docházka, úrazovost, opravy zařízení apod. U dělnických pozic by se měl klást důraz na kritéria týkající se všech tří oblastí, tedy na kritéria procesu a výstupu, jako například kritéria: plnění úkolů, šetrné chování k zařízení, pravidelná docházka<sup>29</sup>, kritéria vstupu mohou být znalosti jako různé licence, osvědčení či školení atd. U těchto pozic je nepotřebné sledovat kritéria jako spokojenost zákazníků, nebo v rámci znalostí a dovedností kritéria jako ctižádost, tvořivost, schopnost vést ostatní apod. U THP pracovníků by se mělo zas jednat o kritéria zaměřené především na vstup a proces jako právě jazykové znalosti, tvořivost, odolnost vůči zátěži, schopnost vést ostatní, schopnost řešit krizové situace a další kritéria, která jsou potřebná pro vedoucí pozice.

Co se týče volby metod, tak ideálně by mělo hodnocení probíhat pomocí hodnotícího rozhovoru, jako základní metody hodnocení. Myslím si, že pro takto velkou firmu je důležitá systematickosti a jasně dané kroky. Systematické hodnocení by mělo být podloženo písemnými formuláři a dokumenty. Vhodná metoda se mi zdá i metoda řízení podle cílů. U vedoucích pracovníků by mohla být i metoda 360, díky které bude vedoucí zaměstnanec hodnocen ze všech stran. U dělnické pozice je podle mého názoru ideální právě hodnotící rozhovor, kde hodnotí zaměstnanec jeho přímý nadřízený a on sám. Dělnické pozice v této firmě jsou převážně rutinní a obecně vzato se má, že čím je práce rutinnější, tím menší je snaha pracovníka projevit se nezávisle. Proto může být vhodná metoda taková, která je založená na porovnávání

---

<sup>29</sup> Pravidelná docházka je podle mého názoru v takto velké firmě s velkým množstvím dělnických pozic velice důležité kritérium.

s pracovními normami, jako např. hodnotící stupnice. Nevhodná metoda pro tuto firmu je např. mystery shopping, jelikož většina zaměstnanců nepřijde do kontaktu se zákazníky.

Samotné řízení pracovního výkonu by měli vést přímí nadřízení, kteří jsou v kontaktu s pracovníkem na pracovišti, tzn., že u dělnických pozic by to ideálně měli být směnový mistři, kteří jsou přítomni s nimi každý den v práci. Díky tomu, že firma XY má přes 1000 zaměstnanců, je důležité, aby se kladl důraz na formální hodnocení pracovníků. Neformální hodnocení během roku by se mělo vyskytovat také, převážně pro sbírání materiálu a poskytování zpětné vazby. Hlavní by tedy mělo být formální, nebo-li systematické hodnocení zaměstnanců, pomocí metody hodnotícího rozhovoru, doplněné o neformální hodnocení zaměstnanců během roku. Také by se mělo dbát na detailní zaznamenávání rozhovoru do hodnotícího archu, aby vedoucí pracovník v případě, že čte tento dokument, věděl vše důležité.

Ve firmě XY by se měl tedy klást důraz na systematickost, jasně daná pravidla a kritéria hodnocení. Hodnocení by se mělo lišit v závislosti na charakteru práce, kde největší rozdíl vidím u dělnických pracovníků a THP pracovníků.

## **5.2 Charakteristika vybrané organizace**

V této kapitole krátce popíšu organizaci, kterou jsem si zvolila pro účel své diplomové práce. Z důvodu zachování anonymity neuvedu pravý název této organizace, ale budu ji nazývat pouze firma XY.

Firma XY je předním výrobcem elektronických součástí a komponentů, které se nacházejí v mnoha elektrických a elektronických zařízeních kolem nás, jako např. v ledničkách či parkovacích senzorech na autech. Firma XY je členem mezinárodní korporace, která byla založena už v roce 1935. Celá společnost má přes 80000 zaměstnanců po celém světě a její celosvětový prodej dosahuje 7 miliard EUR.

Samotná firma, ve které probíhá můj výzkum, vznikla v roce 1989. Co se týče zaměstnanců, tak tato firma má kolem 800 zaměstnanců kmenových a kolem 150 agenturních zaměstnanců, kdy složení zaměstnanců podle pohlaví je v celku

vyrovnané, muži tvoří 52% a ženy 48%. Peněžní obrat firmy je kolem 1,4 miliardy Kč.

V *příloze 1* přikládám organizační strukturu firmy, díky které můžeme vidět postavení nadřízenosti a podřízenosti, které ovlivňuje proces hodnocení pracovníků. Co se týká konkrétně struktury personálního oddělení, tak se skládá z vedoucího personálního oddělení, mzdové účetní, personalisty – náborů, personalisty – vzdělávání, personalisty – řízení výkonu a způsobilost, referenta personálního oddělení a mzdové účetní. V *příloze 2* pak dále přikládám procesní list pro lidské zdroje, ve kterém jsou jednotlivé procesy, které probíhají v rámci lidských zdrojů.



## 6. Metodologie

### 6.1 Výzkumné otázky

Cílem práce je prostřednictvím případové studie popsat systém hodnocení zaměstnanců v konkrétním organizačním prostředí a na základě odborné literatury analyzovat zvolený jev v rámci jeho reálného kontextu z hlediska jeho vhodnosti a tím zodpovědět základní výzkumnou otázku, která zní: *„Je systém hodnocení pracovníků ve firmě XY nastaven vhodně?“*

Díličí výzkumné otázky, které slouží, jako podklad pro zodpovězení hlavní výzkumné otázky jsem si zvolila následovně:

*„Podle jakých kritérií jsou pracovníci hodnoceni?“*

*„Jaký účel má hodnocení pracovníků podle organizace?“*

*„Na základě jakých postupů je hodnocení pracovníků realizováno ve firmě XY?“*

### 6.2 Výzkumná strategie

Kvůli charakteru cíle práce a hlavní výzkumné otázky odvozené z cíle jsem zvolila pro svou práci kvalitativní metodologii, konkrétněji tedy výzkum pomocí případové studie. Kvalitativní výzkum je definován takto: *„Kvalitativní výzkum je proces hledání porozumění založený na různých metodologických tradicích zkoumání daného sociálního nebo lidského problému. Výzkumník vytváří komplexní, holistický obraz, analyzuje různé typy textů, informuje o názorech účastníků výzkumu a provádí zkoumání v přirozených podmínkách“* (Creswell, 1998 in Hendl, 2016, s. 46). Při kvalitativním výzkumu získává výzkumník podrobný popis a vhled při zkoumání jedince, skupiny, událostí či fenoménu. Jednotlivé fenomény se zkoumají v přirozeném prostředí. Nevýhodou kvalitativního výzkumu je to, že výsledky nemusí být generalizované na populaci, výzkum je často dlouhý a náročný a výsledky mohou být snadněji ovlivněny výzkumníkem a jeho subjektivními preferencemi (Hendl, 2016, s. 48). Cílem kvalitativního výzkumu je vytváření nových hypotéz, nového porozumění a nové teorie (Disman, 2002, s. 286).

Při kvalitativním výzkumu se tedy nejedná o zkoumání velkého počtu jedinců či případů, ale o detailní rozbor pár případů. Tyto případy jsou zkoumány do hloubky a cílem je proniknout do určitého problému a pochopit ho. Z toho vyplývá i omezenější možnost zobecnění výsledků.

Pro svoji práci jsem si tedy zvolila v rámci kvalitativního výzkumu *případovou studii*, kterou Hendl (2016, s. 101) charakterizuje takto: „*Výzkum pomocí případové studie se zaměřuje na podrobný popis a rozbor jednoho nebo několika málo případů.*“ Je to vlastně empirický design, jehož smyslem je velice podrobné zkoumání a porozumění jednomu či několika případům. Sběr dat se musí vztahovat k objektu výzkumu (případu), (Švaříček, Šedřová a spol., 2007 s. 97). V případové studii tedy sbíráme velké množství dat o jednom či několika případech. Případová studie může být několika druhů z hlediska sledovaného případu, jedná se o osobní případovou studii, studii komunity, studie sociálních skupin, studie organizací a institucí a zkoumání programů, událostí, rolí a vztahů (Hendl, 2016, s. 103-104). V mém případě se jedná o případovou studii organizací a institucí.

Případová studie se dá dále rozdělit na *intrinsitní* případovou studii, která se věnuje jednomu případu a chce ho dokonale poznat. Vztah k obecnější problematice nehraje roli. Další je pak *instrumentální* případová studie, kdy si výzkumník zvolí jev, který chce zkoumat a pak vyhledá případ nebo několik případů, které jev reprezentují a ty pak zkoumá. Posledním druhem je *kolektivistická* případová studie, která znamená hloubkové zkoumání více instrumentálních případů (Hendl, 2016, s. 105-106). V rámci svého výzkumu jsem zvolila intrinsitní případovou studii, jelikož se zaměřuju na jedinou organizaci a snažím se o pochopení fungování určité části organizace či instituce.

### **6.3 Volba indikátorů – operacionalizace**

Po volbě výzkumné strategie a technik výzkumu nastává důležitá část výzkumu, tedy volba indikátorů. Zich (2004, s. 43) definuje indikátory takto: „*Indikátory postihují problematiku výzkumného zájmu a umožňují shromáždění potřebného množství kvalitních informací.*“ Indikátory mohou být dvojího druhu, indikátory

společné všem zkoumaným kulturám a indikátory specifické pro každou danou kulturu (Disman, 2002, s. 350).

Nejdříve jsem si na základě dílčích výzkumných otázek stanovila znaky, které chci sledovat a poté vytvořila indikátory, pomocí kterých je možné zmapovat znaky. U kritérií hodnocení mě nejvíce zajímaly oblasti hodnocení a vhodnost kritérií, což vyplývá z teoretické části výzkumu. Na základě sledovaných indikátorů byl poté sestaven okruh otázek pro dotazník. V následující *tabulce 2.* je znázorněna operacionalizace a sledované indikátory.

Tabulka 2:

**Hlavní výzkumná otázka:** „*Je systém hodnocení pracovníků ve firmě XY nastaven vhodně?*“

Dílčí výzkumné otázky	Sledované koncepty (znaky)	Indikátory
„Podle jakých kritérií jsou pracovníci hodnoceni?“	<b>Oblasti hodnocení</b>	
	<b>Vstup</b>	Kompetence a dovednosti pracovníka
	<b>Proces</b>	Chování na pracovišti
	<b>Výstup</b>	Výkon a výsledky zaměstnance (AD+D)
	<b>Vhodnost kritérií</b>	Objektivita, počet, validita (AD+D)

<p>„Jaký účel má hodnocení pracovníků podle organizace?“</p>	<p><b>Komunikace</b></p> <p><b>Odměňování</b></p> <p><b>Rozmíst'ování</b></p> <p><b>Vzdělání a rozvoj</b></p> <p><b>Definice účelu hodnocení</b></p>	<p>Poskytování a přijímání zpětné vazby (D)</p> <p>udělování osobního příplatku na základě výsledku hodnocení (AD)</p> <p>Využití hodnocení při převodu zaměstnance na jinou pozici, jeho povýšení či propuštění (AD)</p> <p>Prohlubování či rozšiřování kvalifikace, školení (AD+D)</p> <p>Na základě interních dokumentů a dotazníku (AD+D)</p>
<p>„Na základě jakých postupů je hodnocení pracovníků realizováno ve firmě XY?“</p>	<p><b>Přípravné období</b></p> <p><b>Období získávání informací</b></p> <p><b>Období vyhodnocování informací</b></p>	<p>Stanovování kritérií a metod hodnocení (AD+D)</p> <p>Tvorba formulářů</p> <p>Časový harmonogram</p> <p>Školení hodnotitelů (D)</p> <p>Zásady pro přípravu hodnocení (AD)</p> <p>Každodenní zpětná vazba</p> <p>Zaznamenávání průběžného hodnocení</p> <p>Zásady pro průběh hodnocení (AD+D)</p> <p>Hodnotící rozhovor (příprava hodnotitele, sebehodnocení hodnoceného, průběh rozhovoru)</p> <p>Práce s hodnotitelskými dokumenty, formuláři (AD+D)</p>

AD = analýza dokumentů, D = dotazník

U indikátorů jsem potom stanovila, jakým způsobem budou zjišťovány, tedy jestli analýzou dokumentů nebo pomocí dotazníků. A poté sestavila otázky do dotazníku:

## Operacionalizované otázky do dotazníku

- 1) *Jaký účel má podle Vašeho názoru hodnocení pracovníků?* → otázka týkající se 2. dílčí výzkumné otázky a všech jejich indikátorů, tedy definování účelu a návaznost hodnocení na další personální činnosti.
- 2) *Které body pracovního rozhovoru považujete za důležité a proč?* → otázka týkající se 3. dílčí výzkumné otázky, konkrétně popisuje období vyhodnocování informací, tedy hodnotící rozhovor.
- 3) *Je podle Vás nějaká oblast hodnocení opomíjena a měla by se jí věnovat větší pozornost?* → otázka týkající se 1. dílčí výzkumné otázky, tedy indikátory oblasti hodnocení a vhodnosti kritérií.
- 4) *Považujete oblasti hodnocení schopností a dovedností zaměstnance (ad bod 3) za odpovídající? Zda zvolené oblasti skutečně hodnotí výkon hodnoceného?* → otázka týkající se 1. dílčí výzkumné otázky, odpovídá na indikátor vhodnosti kritérií, na jejich objektivitu a validitu.
- 5) *Považujete používanou metodu hodnocení za vhodnou pro daný typ pracovní činnosti?* → otázka týkající se 3. dílčí výzkumné otázky, a to indikátoru přípravného období v hodnocení, tedy tvorba metod hodnocení.
- 6) *Probíhá školení hodnotitelů? Pokud ano, jakým způsobem?* → otázka týkající se 3. dílčí výzkumné otázky, týká se přípravného období hodnocení.
- 7) *Chybí vám proškolení „Jak vést rozhovor se svým podřízeným?“ (externě, interně)* → otázka týkající se 3. dílčí výzkumné otázky, týká se přípravného období hodnocení.
- 8) *Komunikujete s hodnoceným zaměstnancem o jeho pracovním výkonu mimo pracovní rozhovor (během roku)?* → otázka týkající se 3. dílčí výzkumné otázky, konkrétně období získávání informací (zpětná vazba, průběžné hodnocení), dotýká se i 2. dílčí výzkumné otázky (komunikace)
- 9) *Můžete popsat, jak využíváte výsledky hodnocení pracovníků v řídicí práci se zaměstnanci.* → otázka týkající se 2. dílčí výzkumné otázky, která se dotýká všech indikátorů (návaznost na ostatní personální činnosti – odměňování, rozmisťování, vzdělání a rozvoj)
- 10) *Jak byste zhodnotil/a využití výsledků, naplnění cílů hodnocení a vhodnost celého systému hodnocení?* → zhodnocení vhodnosti systému hodnocení (týká se všech dílčích výzkumných otázek)

## 6.3 Metody a techniky sběru dat

Pro naplnění mnou stanoveného cíle práce využiji metodu sběru dokumentů a metodu dotazování. Konkrétně se bude jednat o analýzu dokumentů a dotazníkové šetření. Myslím si, že kombinace způsobů získávání informací je velice přínosná, protože např. dokumenty sice poskytují mnoho cenných informací, ale z nich neodhalíme názory lidí na danou problematiku.

Při *analýze dokumentů* jde o zkoumání jakýkoliv záznamů. V dokumentech se mohou objevovat osobní či skupinové vědomé či nevědomé postoje, proto mohou být významným zdrojem poznání. Může se jednat o knihy, novinové články, ale i např. fotografie. V mém případě budu analyzovat firemní dokumenty, které vznikly za jiným účelem, než pro můj výzkum. U těchto dokumentů se budu zaměřovat nejen na obsah jednotlivých dokumentů, ale také na způsob jejich zpracování a následnou aplikaci v mnou zkoumané organizaci.

Druhou metodou, kterou použiji ve svém výzkumu je *dotazníková metoda*. Já jsem zvolila dotazník s otevřenými otázkami, abych respondentům ponechala relativní volnost v odpovědích. Hendl (2016, s. 190) uvádí, že tento typ metody se používá pro doplnění informací a zdůrazňuje, že je důležitá, aby respondent měl dostatek času na zodpovězení otázek. Cílovou skupinou, pro kterou dotazníky budu vytvářet, jsou nadřízení, kteří provádí hodnocení svých podřízených. Je to z toho důvodu, protože se domnívám, že důležité informace o hodnocení zaměstnanců mohou poskytnou právě hodnotitelé. V našem případě se bude jednat o mistry.

#### **6.4 Výzkumný soubor a jeho výběr**

Jelikož je můj výzkum realizován jako případová studie, tak se soustředím na analýzu jednoho konkrétního případu. V kvalitativním výzkumu jsou jednotky nebo případy výzkumu voleny. Jednotkou mého výzkumu je organizace a zaměstnanci této organizace a interní dokumenty.

Výběr výzkumného souboru se řídí předem danou strukturou výběru. Dle Hendla (2016, s. 153) jsou v tomto případě kritéria předem známá a nezávislá na výsledcích výzkumu. V mém případě jsem se soustředila na kritéria, která souvisejí se vztahem nadřízenosti a podřízenosti. Účelovým výběrem jsem po domluvě s vedoucí práce zvolila jednotky, které budou poskytovat dostatek informací, a to nadřízené pracovníky, kteří provádí hodnocení. Konkrétně se jednalo o hlavní a směnové mistry.

## 6.5 Postup realizace výzkumu

Volba tématu a stanovení výzkumných otázek jsem stanovila takovým způsobem, aby výsledky mé práce přinesly praktické informace a možnost jejich využití.

Sběru dat pomocí analýzy dokumentů a dotazníků předcházely časté návštěvy organizace. V této organizaci jsem byla na stáži, takže jsem měla jedinečnou možnost začlenit se do dané organizace, sledovat chod firmy a zmapovat jednotlivé činnosti personálního oddělení. Po konzultaci se svou vedoucí práce jsme se shodly, že cílovou skupinou pro dotazníky budou jednotliví mistři, kteří sami provádějí hodnocení svých podřízených. Nejdříve jsem dotazník zkonzultovala se svou vedoucí práce a poté ho poskytla vedoucímu personálního oddělení pro případné poznámky. Na základě toho jsem poté dotazník ještě upravila, aby výsledky byly k co největšímu prospěchu dané organizace.<sup>30</sup>

Kontaktování osob proběhlo prostřednictvím emailu, kdy vedoucí personálního oddělení rozeslal úvodní email se stručným popisem mého záměru práce a s prosbou o vyplnění dotazníku. Dotazníkové šetření probíhalo v měsíci únoru. Respondentům jsem zdůraznila, že výzkum a veškeré informace získané z dotazníků jsou anonymní a tudíž nemusí mít obavy s odhalením jejich identity, proto mohli dotazníky posílat nejenom emailem, ale dávat je vytištěné a nepodepsané do schránky v dané organizaci.

Výzkum probíhal v rámci etických zásad, jelikož každý výzkum musí probíhat v souladu s etickými zásadami. Mezi základní etické zásady výzkumu patří informovaný a poučený souhlas, to znamená, že člověk, který se účastní výzkumu, musí být plně informován o průběhu a okolnostech výzkumu. Jedna z dalších etických zásad je svoboda odmítnutí, tedy že účastníci mohou kdykoliv odmítnout účast na výzkumu. Důležitou zásadou je také anonymita, ideálně by ani výzkumník neměl znát identitu účastníků, popřípadě jejich identitu nesmí odhalit nikomu dalšímu (Hendl, 2016, s. 157).

V rámci etických zásad zdůrazňuji, že jsem do zkoumané organizace vstupovala na základě ohlášení a po souhlasu vedoucího personálního oddělení. Vedení jsem

---

<sup>30</sup> Podoba dotazníku v příloze 4

informovala o účelu svého výzkumu a zdůraznila anonymitu. Proto také nepoužívám skutečný název organizace, ale nazývám ji jako firma XY.

Ve svém výzkumu jsem respondentům v dotazníku zdůraznila, že vše je anonymní a získané informace budou použity pouze k akademickým účelům. Zkoumané osoby jsme informovala o účelu a podstatě zkoumání.



## 7. Analýza a interpretace dat

Cílem následující kapitoly je analýza a interpretace dat zjištěných z analýzy dokumentů a z dotazníků. Rozčlenila jsem interpretaci dat na základě dílčích výzkumných otázek a indikátorů pro větší přehlednost, tudíž do tří podkapitol. V závěru poté odpovím na hlavní výzkumnou otázku pomocí shrnutí předešlých dílčích výzkumných otázek.

Analýzy probíhala tím způsobem, že jsem v získaných datech hledala a zaznamenávala opakující informace, které dotazovaní uváděli. Při analýze jsme dále pak hledala data, která dané údaje potvrzují, doplňují, ale i vyvracejí.

### 7.1 Kritéria hodnocení zaměstnanců

V následující kapitole se zaměřím na analýzu kritérií hodnocení pracovníků. Cílem je zodpovědět dílčí výzkumnou otázku: *„Podle jakých kritérií jsou pracovníci hodnoceni?“*

#### 7.1.1 Oblasti hodnocení zaměstnanců

Kritéria hodnocení by neměla být zvolena bez pravidel, nýbrž ideálně by měla být vytvořena na základě popisu pracovního místa. Vymezení kritérií hodnocení je důležitou částí procesu hodnocení. Kritéria hodnocení jsou uvedena v bodě 3 schopnosti a dovednosti zaměstnance. Tvoří ji 6 kritérií, jedná se o způsobilost, odborné znalosti a dovednosti, kvalita práce, produktivita práce, komunikace a týmová práce. Způsobilost má pak škálu způsobilý nebo nezpůsobilý a k tomu je ještě otázka jaký způsobem to bylo ověřeno, a to buď ústně, testem nebo prakticky. Ostatní kritéria pak mají stejnou škálu, a to vynikající, nadprůměrná, průměrná, podprůměrná a nízká. U dělnických pozic se kritéria hodnocení vyplňují na základě průběžného hodnocení v OSOH, u THP pracovníků pak na základě Matic kompetencí. Do vysvětlení by měl poté vedoucí uvést, v jakých oblastech vidí výrazné pozitivní rysy a v jakých oblastech by se měl zaměstnanec dále rozvíjet. Interní dokumenty o těchto kritériích uvádějí: *„Zde je potřeba utvořit jasnou představu o tom, jakými schopnostmi a dovednostmi se zaměstnanec projevuje a kde by mohly být kompetence posíleny nebo vybudovány. Zde je třeba uvést nejen kompetence pro aktuální úkoly, nýbrž všechny požadované schopnosti i pro další*

*profesní vývoj.*“ U THP pracovníků je pak pracovní rozhovor podobný, avšak kritéria hodnocení se liší.<sup>31</sup> Hodnotí se odborné kompetence, metodické kompetence (např. vedení projektů, technika moderace), sociální kompetence (např. teamové chování, komunikace a předávání informací, kvalita vedení při zodpovědnosti za personál) a jazykové znalosti.

Co se týče oblasti hodnocení, tedy vstupu, procesu a výstupu, tak kritéria hodnocení se zaměřují na všechny oblasti hodnocení. Oblasti vstupu jsou reprezentovány kritériem způsobilosti a odborných znalostí a dovedností. Oblast procesu je reprezentována kritériem komunikace a týmové práce a oblast výstupu je pak reprezentována kvalitou práce a produktivitou práce. Hodnotí se tedy všechny tři oblasti, které jsou rozloženy rovnoměrně. U THP pracovníků je pak kladen důraz na oblasti vstupu a procesu, což pokládám za ideální vzhledem k vedoucím pozicím.

### **7.1.2 Vhodnost použitých kritérií**

Jak jsem upozorňovala výše, tak kritéria hodnocení jsou diferenciována podle vykonávané pracovní pozice, jiná kritéria jsou u THP pracovníků a jiná zase u dělnických pozic.

Co se počtu kritérií týče, tak pro dělnické pozice jich je 6, a pro THP pracovníky jsou to 4 oblasti, avšak s tím, že do každého kritéria hodnocení spadá více oblastí. Tento počet kritérií vnímám jako optimální. Díky tomuto počtu se hodnotitel s hodnoceným mohou zaměřit na podstatu pracovních činností zaměstnance a nesoustředit se na nedůležité složky pracovního výkonu.

Počet kritérií je tedy optimální, avšak na co jsem se více zaměřila, tak na to, zda zvolená kritéria považují dotazovaní za vhodné a zda není nějaké kritérium, které je opomíjeno. Kritéria nezohledňují významnost pro konkrétního hodnoceného pracovníka. Kdy například kritérium týmové práce je důležité u pozic, ve kterých se musí spolupracovat, navzájem komunikovat, aby došlo k výsledku, kdežto u pozic, kde zaměstnanec např. kontroluje kvalitu výrobku u pásu, není potřeba jakékoliv týmové práce. Při konzultaci s mistrem o systému OSOH jsem vyslechla názor, že např. kritérium týmové práce, které se zadává jak u OSOH, tak i poté v pracovním

---

<sup>31</sup> Viz příloha 7: EFA pohovor (formulář)

rozhovoru je pro jeho podřízené nedůležité, podle něj by ani na takových pozicích, jako jsou jeho podřízení, týmová práce neměla hrát roli. Avšak co považují za vhodné je nastavení kritérií s odlišnou váhou. U osobního ohodnocení má každé kritérium jinou váhu, kdy např. kritériu kvality práce je dána největší váha.

Analýzou dat získaných z dotazování jsem získala data o vnímání vhodnosti nastavených kritérií hodnotiteli, odpovědi z dotazníků se týkali adekvátnosti kritérií. Naprostá většina dotazovaných považuje kritéria hodnocení za adekvátní a vyvážené pro získání informací a plánování cílů a za odpovídající, tedy že hodnotí to, co doopravdy mají. Jeden dotazovaný k tomu hovoří: *„Jak už jsem zmínil/a v otázce č. 2, tento bod je pro mne hodně důležitý, komplexně vystihuje pracovníka a jeho přístup k pracovní činnosti, kterou vykonává.“* Avšak velká většina dotazovaných by ke kritériím hodnocení přidala určitou další oblast, všichni tedy zmiňují: *„Opomíjena je jejich celková spokojenost ve firmě, nejen po finanční stránce, naopak je těžké popisovat jejich případný kariérní růst, pokud se jedná o lidi v předdůchodovém věku, jakož i u pracovníků na především pomocných pozicích, kde zkrátka k dalšímu růstu není potenciál.“* Další dotazovaní považují za opomíjená kritéria tyto: *„Ano, opomíjena je doba odpracování ve firmě plus pozice, které za tu dobu prošel.“* *„Za opomíjenou oblast považují hodnocení zaměstnanců mezi středisky, rozdílnost náročnosti pozic mezi středisky → stejné finanční tarify.“* *„Opomíjena je oblast řešení problémů zaměstnanců – návrhy na drobná zlepšení.“* *„Mělo by se více hodnotit dovednost a odhodlanost určitého pracovníka pro daný proces.“* Názory na opomíjenou oblast se tedy rozrůžňují, může to být dáno i odlišnými pracovními pozicemi a středisky, které vedoucí pracovníci hodnotí.

Analýza kritérií hodnocení také ukazuje na neobjektivitu kritérií hodnocení, kdy například máme kritérium odborných znalostí a dovedností, tak hodnotitel i hodnocený si může pod tímto pojmem představit téměř cokoliv a přizpůsobit si ho podle dané situace a pracovní pozice, čímž by potom hodnocení ztrácelo na objektivnosti a spravedlnosti. Na objektivitu navazuje i validita kritérií, která je neprůkazná. Je to dáno z toho důvodu, že nelze prokázat, že by daná kritéria měřila reálný pracovní výkon na daných pozicích, pokud předpokládáme, že daná kritéria hodnotí stovky zaměstnanců s předpokladem alespoň minimální odlišnosti obsahu práce.

### **7.1.3 Shrnutí**

V následující části odpovím na dílčí výzkumnou otázku: „*Podle jakých kritérií jsou pracovníci hodnoceni?*“

Analýzou výsledků bylo zjištěno, že kritéria hodnocení se zaměřují na všechny oblasti hodnocení. Pokud bychom předpokládali, že tvorba kritérií byla vázána na cíle organizace, které se zejména vážou na oblasti vstupu a procesu, tak můžeme vidět určitou spojitost se stanovenými kritérii. Počet kritérií považuji za adekvátní, avšak u dotazovaných se objevovaly různé názory na opomíjené oblasti hodnocení.

Co považuji za problematické, je oblast validity a objektivity kritérií, které by měly být při tvorbě kritérií brány v úvahu. Avšak uvažuji, že kritéria nemohou být natolik konkrétně stanovená, aby vystihla celkový rámec práce jednotlivých pracovníků. Stanovení kritérií ve firmě XY je souborem jednotlivých kritérií, které nemají vazbu na specificky vykonávané pracovní činnosti. Výhodu spatřuji v možnosti stanovení váhy jednotlivých kritérií při OSOH. U kritérií můžeme potvrdit optimální počet, avšak validita a objektivnost je neprůkazná. Je to z toho důvodu, že ve firmě XY je vysoká rozrůzněnost pracovních pozic a pracovních náplní. Pokud hodnotitelé upravují kritéria a hodnocení přesně neví, podle jakých kritérií byli hodnoceni, tak to považujeme za chybné. Pokud však hodnocení znají kritéria, podle kterých jsou hodnoceni a spojují si je s reálnou pracovní náplní, kterou vykonávají, tak hodnocení nepovažujeme ve velké míře za škodlivé, avšak i přesto vykazuje chybovost.

## **7.2 Účel hodnocení zaměstnanců**

Tato podkapitola se věnuje analýze a interpretací dat, díky kterým zodpovím dílčí výzkumnou otázku: „*Jaký účel má hodnocení pracovníků podle organizace?*“ Tuto kapitolu dále rozdělím ještě na dvě podkapitoly a to na definici účelu hodnocení a na návaznost hodnocení na další personální činnosti.

### 7.2.1 Definice účelu hodnocení

Účel a funkce hodnocení jsou popsány v interních dokumentech firmy XY. Účel hodnocení je jiný pro nadřízeného, firmu, personální oddělení a pro samotného zaměstnance.

Pro nadřízeného je význam hodnocení stanoven jako: *„Nástroj k aktivní motivaci zaměstnanců, prostor pro pochvalu nebo nalezení podpory a pomoci při snížení pracovního výkonu, zpětný pohled na to, čeho pracovník v hodnoceném období dosáhnul a dohoda o budoucích cílech, rozpoznání potenciálu (rezervy a hranice) pracovního výkonu pracovníka a hledání cest ke zlepšení pracovního výkonu pracovníka a v realizaci opatření, která tomu napomáhají.“*

Pro firmu je pak účel hodnocení stanoven jako: *„Informace o pracovním výkonu zaměstnance, o jeho potenciálu a budoucích potřebách, ověření, zda jsou pracovní cíle zaměstnanců shodné s cíli firmy a zpětná vazba, jak efektivně jsou pracovníci řízeni a kontrolováni.“*

Pro personální úsek je účel hodnocení stanoven jako: *„Identifikace potřeb školení a vzdělávání, dosahy do plánu vzdělávání a rozvoje, podklady pro plánování a následnictví ve funkcích i pro plánování personálního rozvoje pracovníků, podklady pro rozmisťování pracovníků (povyšování, přeřazování na nižší funkci, převádění na jinou práci, propuštění a penzionování pracovníků), podklady pro posuzování efektivnosti výběru pracovníků a vhodnosti metod výběru, podklady pro hodnocení efektivnosti vzdělávání pracovníků a účinnosti vzdělávacích programů, podklady pro plánování pracovníků (plánování potřeby, ale i plánování zdrojů pracovních sil, v tomto případě vnitřních) a rozpoznání možných stížností a disciplinárních problémů.“* Zde můžeme vidět jasnou návaznost hodnocení pracovníků na další personální činnosti.

A nakonec účel hodnocení pracovníků pro samotné pracovníky je definován jako: *„Otevřený rozhovor s nadřízeným o všech problémech a společně s nenažením jejich řešení, porovnání svého individuálního výkonu s očekáváním a cíli a na základě toho lepší orientace, předkládání návrhů a nápadů, pochopení problémů pracovní skupiny, útvaru a organizace, získání přiměřeného ocenění, uznání a odměny, vyslechnutí konstruktivní kritiky orientující se na zlepšení pracovního výkonu, projednání budoucích pracovních cílů a dohoda na nich, prodiskutování perspektiv*

*osobního rozvoje, změn pracovního zařazení nebo povýšení, objektivní rozpoznání potřeb vzdělávání a rozpoznání a popřípadě odstranění či zmírnění překážek bránících, pracovníkovi v dosahování lepšího výkonu, především překážek, které on sám nemůže ovlivnit.“*

Dále interní směrnice firmy XY definuje účel hodnotícího rozhovoru, kde uvádí, že v rámci rozhovoru se prověřuje, zda zaměstnanec splňuje požadavky na způsobilost, ohodnotí silné stránky a prostor pro zlepšení, vyhodnotí, zda plní své cíle a zhodnotí cíle minulého období a navrhne nové.

Snahou dotazování prostřednictvím otevřených otázek v dotazníku bylo zjistit, co si mistři (hodnotitelé) myslí o přínosu pravidelného hodnocení pracovníků. Většina dotazovaných bere hodnocení jako shrnutí dosavadního výkonu pracovníka. Jeden dotazovaný shrnul své myšlenky takto: *„Hodnocení pracovníků má za účel si rozřídít pracovníky dle jejich schopností, zkušeností a dle toho je ohodnotit a zároveň určit u pracovníka na čem u něj pracovat a zlepšovat.“* Podobného názoru jsou i ostatní, hodnocení vnímají jako zjištění potenciálu pro případný pracovní růst, zhodnocení celoroční práce a zjištění změn v odbornosti, kvalitě a produktivitě. Pár dotazovaný zdůrazňuje komunikaci jako jeden z hlavních účelů hodnocení a říkají: *„Hlavním účel hodnocení pracovníků je kontakt mezi podřízeným a nadřízeným. Dotazovaný má možnost se zamyslet nad hodnocením, popřípadě reagovat, pokud není s hodnocením spokojen a vyjádřit svoje představy o své další práci.“* *„Účelem je získání přehledu o kvalitách pracovníka a zároveň dání zpětné vazby, jak jej nadřízený vnímá.“*

Celkově je celé hodnocení bráno poměrně kladně, avšak v hodnocení si vykytují problémy, které komplikují plnění hlavních účelů hodnocení pracovníků. Často se vyskytoval problém s fluktuací zaměstnanců, který poté komplikuje hodnocení. Jeden dotazovaný o tomto problému říká: *„V posledních letech nám situaci ztěžuje vysoká fluktuace zaměstnanců, než může k nějakému rozhovoru dojít, tak zaměstnanec opouští naši firmu.“* Díky fluktuaci zaměstnanců se respondenti domnívají, že se tím snižuje efektivita celého nástroje hodnocení. Dalším problémem, který se ve firmě XY vyskytuje a snižuje efektivitu hodnocení je podstav zaměstnanců, ke kterému jeden dotazovaný říká: *„Z důvodu podstavu na pracovištích je často znemožněno, aby se pracovník mohl zaučit na pozici, kterou jsme při*

*rozhovoru dohodli, a tím celá akce ztrácí smysl.*“ Na efektivitu má také vliv množství jiné práce, které musí hodnotitelé vykonávat: *„Hodnotím tyto akce pozitivně, jen bychom se těm oblastem měli více věnovat – jen obvyklé množství jiné práce tyto záměry dost komplikuje...“* Plnění účelu hodnocení teda komplikuje řada problémů, se kterými se firma vypořádává, a to v největší míře nedostatek zaměstnanců, vysoká fluktuace pracovníků a množství jiné práce, která znemožňuje se hodnocení naplno věnovat.

### **7.2.2 Návaznost hodnocení na další personální činnosti**

V této části práce popíšu, jakým způsobem se pak dále zpracovávají výsledky hodnocení a hlavně na které další personální činnosti se vážou. Během pracovního rozhovoru se rozhovor zaznamenává do formuláře pracovního rozhovoru<sup>32</sup>, z něhož každý bod se poté zpracovává do různých navazujících personálních činností. Důležitou personální činností je odměňování. Ve firmě XY probíhá kromě ročního hodnocení zaměstnance také průběžné hodnocení, tzv. OSOH, které se přímo zpracovává do systému odměňování. Vedoucí pracovníci jednou za tři měsíce ohodnotí zaměstnance podle daných kritérií, kdy na základě bodů, které mu přiřadí, dostane finanční ohodnocení. A na základě OSOH se poté vyplňuje bod 3 u pracovního rozhovoru (schopnosti a dovednosti zaměstnance). Pro větší pochopení tohoto systému jsem se zúčastnila konzultace s jedním mistrem, který mi vysvětlil, jak hodnocení funguje. Vyslechla jsem i pár nedostatků, které toto hodnocení má. Největší nedostatek spatřuji v tom, že v případě, kdy vedoucí ohodnotí někoho lépe, tedy vyššími body, tak ostatním se sníží finanční odměna, i přes to, že body mají stále stejné. Je to dáno tím, že pro každé středisko je dána určitá částka peněz, která se rozdělí mezi zaměstnance v rámci osobního ohodnocení. Další nedostatek, který spatřuji v tomto hodnocení je, že mistr, který zadává body, nevidí, jakou částku peněz daný zaměstnanec dostane, vidí pouze body.

Další personální činnosti, které se vážou na hodnocení pracovníků je vzdělávání a rozvoj pracovníků, kariérní růst a rozmisťování. Tyto oblasti se týkají především bodu 4, 5 a 6 v pracovním rozhovoru. Bod 4 se týká závěrů pro další práci, ve které se zaměstnanec se zaměstnavatelem dohodnou na cílech rozvoje a vzdělání, tedy na

---

<sup>32</sup> Viz příloha 4 Pracovní rozhovor

absolvování školení či kurzů, které zaměstnanec má podstoupit. Interní dokumenty hovoří o tomto bodu takto: *„Součástí hodnocení je také plánování dalšího rozvoje zaměstnance. Konkrétní školení a tréninky uvedené v pracovním rozhovoru vstupují do plánu vzdělávání, které schvaluje vedení firmy.“* V bodu 5 má pak zaměstnanec uvést jeho vlastní představy o jeho profesním vývoji. Interní dokument definuje tento bod takto: *„V tomto bodě může zaměstnanec podat představy o svém profesním vývoji, obzvláště o jeho připravenosti ke změně pozice. Zaměstnanec může taktéž vyjádřit své představy týkající se příjmu, individuálního penzijního příplatku nebo tarifní skupiny.“* Bod 6 se týká budoucího potenciálu zaměstnance, tedy toho jaký je potenciál zaměstnance do budoucna, jaké možné funkce by mohl zaměstnanec vykonávat. Cílem tohoto bodu je zaměstnanci objasnit, jak je posuzován jeho potenciál k dalšímu vývoji. Důležité je, že se nejedná o příslib konkrétní pozice, ale o posouzení z hlediska potenciálu. Interní dokument hovoří o využití těchto údajů takto: *„Tyto údaje poslouží v dalším období jako databáze nejen pro vedoucího zaměstnance, ale pro personální oddělení při vyhledávání vhodných kandidátů na volná pracovní místa. Je třeba uvést konkrétné pracovní pozice – z pohledu zaměstnance, ale i nadřízeného.“* Kromě výše uvedených personálních činností hodnocení pracovníků přispívá i k lepšímu náboru zaměstnanců. Organizační směrnice o návaznosti hodnocení na další personální činnosti hovoří takto: *„Vedoucí zaměstnanec vyhodnotí vzdělávací aktivity minulého období a potřebu dalšího vzdělávání a zaznamená do formuláře. Na základě těchto informací HR zpracovává plán vzdělávání a vyhodnocuje absolvované vzdělávací aktivity. V případě, že zaměstnanec převyšuje svoji pozici, může jej vedoucí zaměstnanec navrhnout do skupiny talentů. V případě, že zaměstnanec nesplňuje požadavky pozice, může jej vedoucí zaměstnanec převést na jinou pozici, která odpovídá jeho schopnostem.“* Výstupem z hodnocení je tedy plán vzdělávání, vyhodnocení efektivity školení, plán nástupnictví/kariérní plán, průzkum spokojenosti a motivační program. Organizační směrnice přesně udává, jakým způsobem se postupuje při realizování plánu vzdělávání: *„Plán vzdělávání připravuje HR na základě vzdělávacích potřeb definovaných vedoucím zaměstnancem v rámci pracovního rozhovoru. Při každé potřebě školení předává vedoucí zaměstnanec schválený požadavek na odbornou přípravu na oddělení HR. Pokud se jedná o neplánované školení, je tato informace uvedena na formuláři.“*



Podle dotazovaných výsledky hodnocení slouží především k finančnímu ohodnocení, k tarifní změně a kariérnímu postupu. Dotazovaní považují finanční ohodnocení za největší motivaci pro zaměstnance. Jeden dotazovaný hovoří o návaznosti na odměňování: *„Např. na jednom středisku dle hodnocení a jejich výkonů jim zadávám výkonnostní prémie. U ostatních je to dle hodnocení zadáván OSOH.“* Kromě odměňování slouží výsledky také pro profesní růst: *„Výsledky hodnocení využívám pro jeho další kariérní postup a pro nové nadefinování pracovních úkolů.“* A vzdělávání a rozvoj: *„Vím, s kým se dá počítat na nové pracovní pozice, jak je kdo spokojen/nespokojen, kdo třeba potřebuje něco doškolit, komu třeba přidat peníze, abychom o něj nepřišli apod.“* Na druhé straně další dotazovaný uvádí, že výsledky hodnocení pro něj nemají velkou váhu, jelikož nevidí žádnou zpětnou vazbu. Obecně by se dalo říci, že dotazovaní spatřují využívání výsledků hodnocení pro lepší spolupráci, dozví se tak, jaké představy o další práci pracovník má.

### **7.2.3 Shrnutí**

Následující text zodpoví dílčí výzkumnou otázku: *„Jaký účel má hodnocení pracovníků podle organizace?“*

Analýzou dat jsem došla k závěru, že dotazovaní se v problematice hodnocení spíše orientují a jejich názor na účel a funkci hodnocení se až na malé výjimky shoduje se směrnicemi a názory odborníků, které jsem popisovala v teoretické části práce.

Účel hodnocení ve firmě XY by měl komplexně posuzovat pracovní výsledky hodnocených. Během hodnotícího období by měla probíhat komunikace mezi nadřízeným a podřízeným o pracovním výkonu a na základě hodnocení pak stanovení osobních příplatků a odměn. Obecně se dá říci, že účelem hodnocení pracovníků je celoroční zhodnocení pracovního výkonu zaměstnance a zhodnocení změn v odbornosti, kvalitě a produktivitě a na základě toho stanovení dalšího plánu rozvoje a vzdělávání.

Důležité je zdůraznit i problémy, které dotazovaní uváděli, a které podle nich snižují efektivitu hodnocení a tím se hůře naplňuje účel a funkce hodnocení. Jedná se

především o fluktuaci zaměstnanců a nedostatek pracovních sil. Ze svých konzultací na personálním oddělení vím, že dalším výrazným problémem pak je, že někteří zaměstnanci toto hodnocení vnímají pouze jako povinnost, která musí být splněna. To pak celé hodnocení ztrácí smysl a svůj účel.

### **7.3 Formální postup procesu hodnocení zaměstnanců**

Následující kapitola se zaměří na analýzu dat, která se vztahují k dílčí výzkumné otázce: „*Na základě jakých postupů je hodnocení pracovníků realizováno ve firmě XY?*“

Nezaměřuji se pouze na interní dokumenty orientující se k tomuto procesu, ale i na názory respondentů na proces hodnocení, na poskytování zpětné vazby či proškolení hodnotitelů.

#### **7.3.1 Přípravné období**

Zde se již nebudu zabývat kritérii a účelem hodnocení, kterými jsem se zabývala v předešlých kapitolách.

Hlavní metodou hodnocení pracovníků je hodnotící rozhovor a řízení podle cílů. Přímo ve formuláři hodnotícího rozhovoru je bod 2. Cíle a výsledky, které kontrolují dosažené cíle a stanovují cíle budoucí. V rámci dotazování jsem se respondentů ptala, zda jsou se stanovenými metodami spokojeni a považují je za adekvátní. Naprostá většina dotazovaných tyto metody považuje za vhodné pro daný typ pracovní činnosti. Respondenti uvádí, že pracovní rozhovor je vhodný jak na pozici operátora výroby, tak i seřizovače, což považují za velkou výhodu. Avšak jeden dotazovaný v této metodě vnímá nedostatek a říká: „*Vhodnější by bylo odlišení, zda se jedná o pomocníka, seřizovače, mistra...*“ Příprava na pracovní rozhovor se rozlišuje pouze pro tyto dva druhy pozic a ostatní pozice do nich musí být „napasovány“.

V přípravném období je dále potřeba vytvořit formuláře, které budou využívány v rámci hodnocení pracovníků. Tyto formuláře jsou již utvořeny z předešlých let a jsou k dispozici v interních dokumentech firmy. Hodnotící arch slouží k záznamu o

hodnotícím rozhovoru spolu s vyjádřením hodnoceného o obsahu rozhovoru.<sup>33</sup> Při přípravě hodnoceného i hodnotitele na rozhovor je k dispozici také písemná podoba přípravy. Dále se také stanovuje časový harmonogram procesu hodnocení, to je upraveno organizační směrnici, která říká: *„Řízení výkonu zaměstnance je v pravomoci vedoucího zaměstnance, ze strany HR je monitorováno 1x ročně formou pracovního rozhovoru. HR vyzve vedoucího zaměstnance k provádění rozhovorů a monitoruje jejich průběh. Pracovní rozhovor provádí vedoucí zaměstnanec: po 3 měsících od nástupu u nového zaměstnance, po změně pracovního místa, kde vedoucí prověří adaptaci, 1 ročně se všemi zaměstnanci.“* Pro pracovní rozhovor jsou utvořeny tedy dva formuláře, a to pracovní rozhovor po zaškolení a formulář pracovního rozhovoru, který probíhá 1x ročně. V časovém harmonogramu také nemůžu opomenout OSOH, které probíhá jednou za tři měsíce. V minulém roce byl časový harmonogram takový: Do 15. 3. 2016 Výrobní ředitelé → vedoucí výroby, do 31. 3. 2016 vedoucí výroby → hlavní mistři, do 30. 4. 2016 hlavní mistři → směnoví mistři, do 30. 6. 2016 směnoví mistři → dělníci.

V přípravném období by mělo probíhat také školení hodnotitelů, aby byli dostatečně informováni o účelu hodnocení a jak správně vést rozhovor apod. Respondenti byli dotazováni na to, zda u nich probíhá školení hodnotitelů a školení typu jak vést rozhovor se svým podřízeným. U otázky zda probíhá školení hodnotitelů, byli odpovědi smíšené, avšak mírně převažovali kladné odpovědi na tuto otázku. Při bližším zkoumání jsem zjistila, že respondenti, kteří u první otázky odpověděli, že neprobíhá školení, pak u druhé otázky odpověděli, že školení typu jak vést rozhovor absolvovali. Jeden respondent uvedl: *„Školení hodnotitelů probíhá, jedná se o dvoudenní školení nových talentů, které školitel učí, jakým způsobem rozhovor s pracovníky provádět, na co by se u rozhovoru nemělo zapomínat a podobně.“* Většina dotazovaných je spokojená se školením a dodávají, že když si potřebují cokoli zjistit, tak je vše možné dohledat na personálním oddělení. Pouze jednomu dotazovanému chybí školení, které by probíhalo externě někým nezávislým. Smíšené odpovědi na otázku proškolení se vyskytovaly z toho důvodu, že někteří mistři, kteří nastoupili nově, neabsolvovali ještě školení.

---

<sup>33</sup> Více o hodnotícím rozhovoru v kapitole 7.3.3 Období vyhodnocování informací

### 7.3.2 Období získávání informací

V této podkapitole se budu věnovat zejména zpětné vazbě a komunikaci během hodnotícího období nadřízeného se zaměstnancem, potom se také blíže zaměřím na OSOH a volbu hodnotitelů.

Osobu hodnotitele stanovuje vnitřní předpis organizace, který stanovuje, že hodnotitelem je ve všech případech přímý nadřízený zaměstnanec. V tomto případě se jedná o hodnocení výrobní ředitel → vedoucí výroby, vedoucí výroby → hlavní mistři, hlavní mistři → směnoví mistři, směnoví mistři → dělníci.

Během období získávání informací by mělo docházet k zaznamenávání průběžného hodnocení. To se děje prostřednictvím osobního ohodnocení (OSOH), které jak jsem výše zmiňovala, probíhá 1x za tři měsíce, na základě toho jsou zaměstnancům přiděleny osobní příplatky a zaměstnanec se dozví, jak plní požadovaný výkon. U osobního ohodnocení se hodnotí 6 kritérií, je to kvalita práce, pracovní nasazení, dodržování zásad BOZP, dodržování pořádku, kreativita (flexibilita) a práce v týmu. Každé kritérium může mít jinou váhu, nejvyšší váha je přisuzována kritériu pracovního nasazení a kvality práce (nejvyšší možná váha 4), poté je pak práce v týmu (váha 2) a po nich ostatní kritéria, které se hodnotí váhou 1-2. Každému kritériu pak mistr přiřadí určitý počet bodů od nuly až po 3 body. Hlavní problém, který spatřuji v tomto systému, je to, že v případě, kdy někdo podává lepší výkon a mistr ho ohodnotí více body, tak ostatním to ubere na penězích. Stejný případ nastává i tehdy, když přijde nový zaměstnanec (částka peněz se musí rozdělit i mezi něj). Po konzultaci s mistrem o tomto systému jsem se dozvěděla, že to může spíše demotivovat než motivovat. Kromě OSOH nemá firma XY jinou jednotnou formu průběžné dokumentace, avšak hodnotitelům je doporučeno vést si záznamy o pracovních výkonech svých zaměstnanců a poskytovat jim průběžnou zpětnou vazbu.

Během období získávání informací je tedy důležitá zpětná vazba a komunikace během hodnotícího období, proto jsem se v dotazníkovém šetření zaměřila na tento typ otázky a ptala se respondentů, zda komunikují se svým podřízeným během tohoto období. Naprostá většina dotazovaných uvedla, že se svými podřízenými mluví o jejich dosavadním pracovním výkonu během hodnotícího období. Dotazovaní uvádí, že bez zpětné vazby a komunikace nelze řídit své podřízené a

kolektiv. Například uváděli: „*Ano, průběžně během roku komunikuji se zaměstnanci → spokojenost, překážky atd.*“, „*Ano, například dnes proběhl rozhovor se dvěma pracovníky.*“, „*Samozřejmě. Když je potřeba něco vytknout, tak to učiním a doufám, že si mou výtku pracovník vezme k srdci, pokud mohu pochválit, tak to udělám s mnohem lepším pocitem. Ona i ta ústní pochvala dokáže člověka nakopnout.*“ Z odpovědí tedy vyplývá, že zpětné vazby se zaměstnancům dostává, průběžně hodnotí jejich výkon, upozorňují na nedostatky a chválí, pokud zaměstnanec dosahuje dobrých výkonů. Na zpětnou vazbu je kladen tedy velký důraz, samotní vedoucí směn mají za úkol vyhodnocovat směnu, díky čemuž po odpracovaném dni zhodnotí výsledky směny.

### **7.3.3 Období vyhodnocování informací**

První fází tohoto období je příprava na hodnotící rozhovor. Tato příprava je nutná jak ze strany nadřízeného tak i podřízeného. V interních dokumentech je stanovena příprava nadřízeného na rozhovory takto: „*Nadřízený zajistil prostor pro konání rozhovorů, zajistil zveřejnění formuláře a informací o tom, že budou probíhat rozhovory – vyvěsil časový harmonogram pro jednotlivé zaměstnance, prošel si poslední rozhovory, má připraveny popisy pracovních míst svých podřízených, prošel si testy způsobilosti svých podřízených a je schopen je vyhodnotit, zná cíle od svého nadřízeného – přesně ví, jak cíle rozpadne na své podřízené, na základě OSOH (dělníci) nebo kompetenčního modelu (THP) je schopen podat zaměstnanci zpětnou vazbu ke všem oblastem jeho pracovního chování: odborné znalosti a způsobilost, kvalita práce, produktivita, komunikace, týmová práce a vztah k firmě a prošel stav motivačního programu a krátkodobých opatření na svém středisku, aby byl schopen předložit konkrétní realizované akce směřující ke zlepšení v naší firmě.*“ Příprava na hodnotící rozhovor je v písemné podobě, kdy má nadřízený k dispozici formulář k písemné přípravě.<sup>34</sup> V této přípravě se má nadřízený zamyslet nad podřízeným, jaké jsou jeho hlavní a vedlejší činnosti, jaké jsou jeho dovednosti, ve kterých je dobrý a ve kterých se naopak potřebuje zlepšit a rozvinout.

---

<sup>34</sup> Viz příloha 6 Písemná příprava nadřízeného na rozhovor

Písemnou přípravu musí provést i hodnocení zaměstnanci, stejně jako nadřízený má zaměstnanec k dispozici formulář, do kterého zaznamenává svou přípravu.<sup>35</sup> Ve firmě XY jsou dva druhy přípravy, a to pro seřizovače a pro operátora. Tyto dva formuláře jsou velice podobné, avšak u písemné přípravy na seřizovače je otázka navíc, a to: „V čem vidíte svou budoucnost za takových 5 let?“ Na konci formuláře je část, kde se má zaměstnanec zamyslet nad body, které by chtěl se svým nadřízeným řešit. Tato příprava na rozhovor je velice důležitá, aby rozhovor byl efektivní.

Po přípravě pak nastává samotný pracovní rozhovor. Nyní se zaměřím na reálný průběh rozhovorů ve firmě XY. Během pracovního rozhovoru má k dispozici nadřízený i podřízený svou přípravu a rozhovor se zaznamenává do formuláře pracovního rozhovoru. Pracovní rozhovor je rozdělen na jednotlivé body, první bod je soustředěn na zodpovědnosti zaměstnance. Interní dokumenty o tomto bodu hovoří: *„Zejména při prvním provádění rozhovoru (po 3 měsících po nástupu nebo při změně pozice) by se nemělo zapomenout prodiskutovat rozsah zodpovědnosti. Jestliže z posledního rozhovoru se zaměstnancem vypolynuly podstatné změny, může být zaznamenána také nutnost přehodnocení tarifního stupně. V tomto případě je nutné přiložit zdůvodnění zaměstnance a/nebo nadřízeného. Přehodnocení se neprovádí v rámci rozhovoru, nýbrž později a provádí ji nadřízený a personální oddělení.“* Bod 2. se pak týká cílů a výsledků, kdy se do záznamového archu zaznamená stanovený pracovní úkol a zhodnotí se efektivita absolvovaných vzdělávacích aktivit. Interní dokumenty definují obsah tohoto bodu takto: *„Zde by měly být jasně formulovány představy o dosažených výsledcích a výkonech pracovníka. Cíle a úkoly, na kterých pracovník pracoval v období, o kterém se podává zpráva, by měly být všechny porovnány a heslovitě popsány. Zde je třeba prodiskutovat a zaznamenat, v jaké míře byly předtím popsané požadavky splněny, překonány nebo také nedosaženy. Stejně tak je třeba zanalyzovat, jak v principu zaměstnanec dosáhl pracovních výsledků. Je to mimo jiné prostor pro vedoucího, aby ocenil práci zaměstnance a pro zhodnocení efektivit vzdělávacích aktivit absolvovaných v minulém období.“*

Bod 3. je pak věnován schopnostem a dovednostem zaměstnance<sup>36</sup>. U tohoto bodu je k dispozici škála hodnocení, kdy nadřízený u každého kritéria hodnocení vybere

---

<sup>35</sup> Viz příloha 7 Otázky pro přípravu zaměstnance na rozhovor (seřizovač, operátor)

<sup>36</sup> Viz kapitola 7.1 Kritéria hodnocení

stupeň, jaký podle něho zaměstnanec v daném kritériu dosahuje. Bod 4. se věnuje závěrům pro další práci: *„Po ukončení této části pohovoru má panovat mezi zaměstnancem a vedoucím jasná představa o úkolech a měřivání cílů pro blízkou budoucnost. Současně má být dohodnuta budoucí spolupráce mezi zaměstnancem a nadřízeným a spolupráce v týmu. Cílem není detailní a cílový plná, ale jen stručný popis aktivit.“* Tenhle bod tedy stanovuje dohodnuté cíle pro budoucí období, které má zaměstnanec splnit. O bodu 5. a 6. jsem hovořila již v kapitole věnované personálním činnostem, které na hodnocení navazují. Tyto dva bodu plus část bodu 4. se věnuje budoucímu potenciálu zaměstnance, jeho rozvoji a vzdělávání.

Bod 7. je pak určen pro poznámky či podněty, zde můžou být zaznamenána další témata rozhovoru či stanovisko zaměstnance ke zdokumentovaným tématům. Bod 8. se zaměřuje na vyjádření zaměstnance ke spolupráci s nadřízeným. Zde je dán prostor pro to, aby se zaměstnanec vyjádřil, zda došlo k naplnění dohodnuté spolupráce s nadřízeným či nikoli, tedy zda bylo splněno to, co bylo v minulém rozhovoru domluveno. Poslední bod 9. se věnuje shrnutí požadavků na personální oddělení. Tento bod přímo zpracovává personální oddělení. Zaznamenají se zde body, které z předcházejících oblastí postupují k vyřešení na personální oddělení, může se jednat např. o požadavek na realizaci dohodnutého školení.

Při dotazování jsem se respondentů ptala, jaké body z pracovního rozhovoru považují za nejvíce důležité. Odpovědi se tedy týkaly důležitosti jednotlivých bodů v pracovním rozhovoru. Zaznamenala jsem, že hodnotitelé vnímají za důležitý bod číslo 2,3 a 5. Jeden respondent uvádí: *„Za důležité považuji bod3. a 5. Bod 3 má několik podbodů, které dle mého názoru vystihují pracovníka po všech stránkách, a bod 5 vystihuje, zda s pracovníkem počítat do budoucna i na dalších pozicích či nikoli. Neznamená, že když my vidíme pracovníka i v jiné pozici, že se on s naším názorem ztotožní a naopak.“* O bodu 5 hovoří i další dotazovaný a říká: *„Za důležité považuji otázku rozvoje pracovníka z jeho pohledu. Umožní mi lépe využít jeho schopností a zájmů.“* Velká část respondentů tedy považuje bod 5 za velice důležitý, podle nich tento bod přispívá k větší motivaci zaměstnanců. Jeden respondent uvedl, že se mu nikdy nedostala zpětná vazba ohledně výsledků, říká: *„Za nejdůležitější bod v pracovním rozhovoru považuji bod s poznatky a připomínkami jednotlivých pracovníků, bohužel nikdy mi nebyla poskytnuta zpětná vazba, pracuje-li s tímto někdo.“* Nedostatek zpětné vazby ohledně zpracování výsledků považují za

nedostatek, na kterém by se mělo zapracovat. V případě, že zaměstnanci a hodnotitelé nevidí, že se s výsledky nadále pracuje, tak to má demotivující účinky a ztrácí to pro hodnotitele význam.

Po uskutečnění rozhovoru nastává další fáze vyhodnocení, a to závěrečná fáze, ve které se zpracovávají dokumenty. Vedoucí zaměstnanec musí do formuláře pracovní rozhovory – vyhodnocení uvést závěry pro další práci pro všechny jeho podřízené. V tomto formuláři shrne úkoly a cíle, potřebu dalšího vzdělávání a připomínky, na kterých budou jeho pracovníci v dalším období pracovat.<sup>37</sup> Organizační směrnice uvádí jednotlivé kroky, které se provádí po ukončení pracovního rozhovoru: „1. Předá formuláře na HR, 2. Předá zpětnou vazbu svému nadřízenému o průběhu rozhovorů a společně navrhne opatření, která zveřejní na středisku, 3. Zajistí zpětnou vazbu zaměstnancům k řešeným otázkám. V průběhu roku si vedoucí zaměstnanec dle potřeby stanoví kontrolní body, kde společně se zaměstnancem vyhodnotí plnění dohodnutých cílů a případnou potřebnou podporu.“ Záznamy z pracovních rozhovorů jsou tedy podkladem pro plán vzdělávání, vyhodnocení efektivity školení, kariérní plán a průzkum spokojenosti a motivační program.<sup>38</sup> Personální oddělení provede vyhodnocení pracovních rozhovorů – účast a plnění cílů ze strany vedoucího pracovníka. Návrhy na vzdělávací aktivity zapracuje do plánu vzdělávání a podněty zaměstnanců do motivačního programu.

### 7.3.4 Shrnutí

V následující části zodpovím dílčí výzkumnou otázku: „Na základě jakých postupů je hodnocení pracovníků realizováno ve firmě XY?“

Na základě analýzy vyplynulo, že firma XY stanovila zásady a postupy systematického hodnocení v souladu s koncepty autorů uváděných v mé teoretické části práce. Systematické hodnocení se ve firmě provádí periodicky, metodou hodnotícího rozhovoru 1x ročně. Vzhledem k velikosti firmy považuji vysoce formalizovaný způsob hodnocení za adekvátní. Hodnocení pracovníci mají možnost vyjádřit se k obsahu hodnocení a uvést případné připomínky, které jsou zaznamenány do hodnotícího archu. Osoba hodnotitele koresponduje s hierarchickou

<sup>37</sup> Viz příloha 8: Pracovní rozhovory – vyhodnocení (formulář)

<sup>38</sup> Viz Kapitola 7.2.2 Návaznost hodnocení na další personální činnosti



organizační strukturou, avšak se domnívám, že hodnotitelé by měli být více informováni o funkci a účelu hodnocení, než jen jak je to napsané v organizační směrnici.

Průběžná zpětná vazba během hodnotícího období není nijak stanovena organizací, kromě osobního ohodnocení, avšak nadřízení této zpětné vazbě věnují dostatečnou pozornost a snaží se komunikovat se svými podřízenými o jejich výkonu. Záznamy z pracovních rozhovorů jsou pak dále zpracovávány do motivačních programů či plánů vzdělávání a dokumenty jsou uloženy tak, aby se zabránilo případnému přístupu neoprávněných osob, čímž je zajištěna důvěryhodnost hodnoceným pracovníkům.

## 8. Závěr

Cílem práce bylo prostřednictvím případové studie popsat systém hodnocení zaměstnanců v konkrétním organizačním prostředí a na základě odborné literatury analyzovat zvolený jev v rámci jeho reálného kontextu z hlediska jeho vhodnosti. Při hledání odpovědi na hlavní výzkumnou otázku: „*Je systém hodnocení pracovníků ve firmě XY nastaven vhodně?*“ budu hledat odpověď v teoretických konceptech uvedených v mé práci, a v praktické části mé diplomové práce tvořené informacemi z interních dokumentů a názory samotných pracovníků organizace.

V závěru práce tedy stručně shrnu zjištěné výsledky analýzy dokumentů a dotazování, zodpovím hlavní výzkumnou otázku a navrhu možnosti zlepšení systému hodnocení.

Na základě analýzy jsem došla k závěru, že kritéria hodnocení se zaměřují na všechny tři oblasti hodnocení u dělnických pozic a na vstup a proces u THP pozic. To považuji za adekvátní a v rámci teoretických konceptů uvedených v první části mé práce za ideální. Problém spatřuji ve validitě a objektivnosti kritérií, kdy si pod danou oblastí hodnocení může hodnotitel představit různé specifické oblasti hodnocení, čímž je narušena objektivita kritérií. Avšak vzhledem k velikosti firmy je jasné, že zvolení specifických kritérií pro každou pracovní činnost je téměř nemožné.

Dále jsem na základě analýzy došla ke zjištění, že má firma XY stanovený účel a funkci systému hodnocení. Účelem hodnocení je komplexní zhodnocení pracovního výkonu zaměstnance, zda zaměstnanec splňuje požadavky na způsobilost, jaké má silné stránky a možnosti zlepšení. Účel hodnocení, který je určen v interních dokumentech, je shodný s názory respondentů. Avšak plnění funkce a účelu hodnocení komplikuje řada okolností, jako vysoká fluktuace zaměstnanců, nedostatek zaměstnanců apod. Toto jsou příčiny, do kterých nevidím, tudíž nemůžu říci, jak tyto problémy odstranit. Avšak nesporné je to, že díky těmto problémům ztrácí ve vysoké míře hodnocení smysl, což vnímají i hodnotitelé. Systém hodnocení navazuje na další personální činnosti, jako odměňování, vzdělávání a rozvoj a kariérní růst. U vazby na odměňování uvažuji, že je tento systém nespravedlivý. Jak jsem uváděla, tak u OSOH pokud dostane někdo lepší hodnocení a dostane větší osobní příplatek, ostatním se peníze sníží, i když body za výkon jim zůstávají pořád

stejně. Tohle vnímám jako výrazný problém v tomto systému, který je pro mnohé pracovníky jistě demotivující.

V rámci formálního postupu hodnocení jsem došla k závěru, že ve firmě XY je prováděno systematické periodické hodnocení, které má předem dané zásady a pravidla postupu. Vzhledem k velikosti firmy považují vysokou systematicčnost a formálnost za adekvátní. Během hodnotícího období je komunikace mezi hodnotitelem a hodnoceným na dobré úrovni, shledávám, že komunikace a zpětná vazba o pracovním výkonu není problémem. Naprostá většina dotazovaných uváděla, že komunikují průběžně o pracovním výkonu zaměstnanců. V čem ale vidím nedostatek, je zpětná vazba o zpracovávání výsledků z pracovních rozhovorů pro hodnotitele. Bariéru spatřuji v komunikaci napříč odděleními. Zvolená metoda hodnocení a vytvořené formuláře považuji za vhodné, dostačující a funkční. Na základě teoretických konceptů vnímám za vysoce funkční i písemnou přípravu hodnocených i hodnotitele na pracovní rozhovory. Osoba hodnotitele je pak přímý nadřízený zaměstnanec, což považuji za adekvátní a vyhovující. Hodnotitelé jsou proškolení na téma jak vést rozhovor se svým podřízeným, což zvyšuje kvalitu pracovního rozhovoru a snižuje možné chyby při hodnocení, avšak nově příchozí mistři by měli být ihned proškoleni, než začnou provádět hodnocení svých pracovníků. Dokumenty se záznamy z rozhovorů jsou pak uloženy tak, aby byla zajištěna diskrétnost a nemožnost manipulovat s dokumenty neoprávněnou osobou.

Odpověď na hlavní výzkumnou otázku, *jestli je systém hodnocení ve Firmě XY nastaven vhodně* je následující:

Výzkumnými zjištěními jsem došla k závěru, že organizace má vytvořený formalizovaný postup systému hodnocení pracovníků a má definovaný účel hodnocení. Považuji tedy za vhodné systematické hodnocení vzhledem k velikosti firmy, avšak hlavní pochybení spatřuji v systému osobního ohodnocení (OSOH) a u kritérií, která nejsou vázána na popis pracovního místa, a nadřízený si pod nimi může představit téměř cokoli, čímž je narušena objektivnost hodnocení. Tento systém hodnocení považuji za vhodný, co se systematicčnosti a zvolené metody týče, avšak jsou zde určité nedostatky, na které by se vedení mělo zaměřit. Vhodnost systému se tedy nedá prokázat. Je potřeba se k systému hodnocení vrátit a upravit některé problematické části.

Na základě zjištění formuluju několik doporučení, které by mohly přispět ke zlepšení systému hodnocení: Nejdříve bych ráda upozornila na problematické okolnosti, které podle analýzy vnímají dotazovaní za největší problém, a to vysoká fluktuace a nedostatek pracovníků. Myslím si, že organizace by se měla soustředit především na tyto problémové okolnosti, protože špatným způsobem neovlivňují pouze hodnocení pracovníků, nýbrž veškeré personální činnosti. Také bych se ráda věnovala průběžnému hodnocení OSOH, doporučovala bych, aby každé středisko nemělo jen určitou částku peněz na tyto účely a nedocházelo pak k situaci, kdy tím, že jeden zaměstnanec dostane přidáno, tak to ubere peníze ostatním zaměstnancům. V tomhle vidím největší chybu, která by měla být odstraněna. Z konzultace s mistry o tomto systému jsem se dozvěděla, že už plánují schůzku s vedením ohledně nedostatků, které tento systém má.

Dále by bylo vhodné, aby místo bodů, které mistr zadává, tam byla peněžní částka, nebo body a v závorce pak peněžní částka, aby mistr věděl, kolik daný zaměstnanec dostane. Co se kritérií týče, tak by bylo vhodné, aby vedení prodiskutovalo tyto kritéria s mistry, jelikož mistři se stanovení kritérií neúčastnili a mají připomínky o kritériích, které jsou podle nich opomíjeny. Kritéria jsou stanovena obecně a pro všechny pozice stejně, což nepovažuji za rozumné, jelikož u každé pracovní pozice je důležité jiné kritérium.

Za další důležitou část považuji zlepšení zpětné vazby mezi jednotlivými odděleními, aby hodnotitelé i hodnocení věděli, že se s výsledky pracovního rozhovoru nadále pracuje a má to smysl. Podle mého názoru by to přispělo k větší motivovanosti a ne pouze absolvovat hodnocení jako nutnost, kterou si člověk musí „odbýt“.

Má práce je aplikovaná na konkrétní organizaci a tím je znemožněno zobecnění výsledku výzkumu. Avšak i tak se domnívám, že výsledky šetření mohou být přispět o obohacení tohoto tématu a mohou být využity v jiných organizacích.

## Seznam použité literatury

Armstrong, M., *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002.

Barták, J., *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: Univerzita Jana Ámose Komenského, 2011.

Bělohávek, F. *Jak vést a řídit lidi*. Brno: CP Books, 2005.

Creswell, J. W., *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1998 in Hendl, J., *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2016.

Čopíková, A., Bláha, J., Horváthová, P., *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: VŠB-TU, 2015.

Davidová, M. a kol., *Diagnostické metody v personální praxi II*. Brno: Univerzita Obrany, 2012.

Disman, M., *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum, 2002.

Dvořáková, Z., a kol., *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007.

Duda, J. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing, 2008.

Duda, J., Tomšík, P., *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Mendelova univerzita v Brně, 2011.

Foot M., Hook, C. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002.

Fletcher, C., Williams, R. *Performance Appraisal and Career Development*. Hutchinson, 1985 in Foot M., Hook, C. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002.

Hendl, J., *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2016.

Hroník, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006.

Hroník, F. *To nejlepší z HR v našich firmách*. Brno: Motiv Press s.r.o., 2008.

Kasper, H. Mayrhofer W. *Personální management řízení organizace*. Praha: LINDE s.r.o., 2005.

Koubek, J., *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004.

Koubek, J., *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing, 2007.

Koubek, J., *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2008.

Němec, O., Bucman, P., Šikýř, M., *Personální management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008.

Pilařová, I., *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada Publishing a.s., 2008.

Stýblo, J. *Personální management jako nástroj řízení změn*. Praha: VOX, 2004.

Šikýř, M., *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2014.

Štikar, J., Rymeš, M., Riegel, K., Hoskovec, J., *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003.

Švaříček, R., Šedřová, K. a spol., *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál, 2007.

Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., *Human resource management*. England: Pearson Education Limited, 2008.

Tureckiová, M., *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing a.s., 2004.

Urban, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI Publishing, s.r.o., 2003.

Urbancová, H., Vnoučková L., *Management lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2015.

Wagnerová, I., *Hodnocení a řízení výkonnosti a controlling*. Praha: České vysoké učení technické v Praze, 2011.

Zich, F., *Úvod do sociologického výzkumu*. Praha: Eupress, 2004.

### **Další dokumenty:**

Vnitroorganizační dokumenty zkoumané organizace

## **Seznam schémat**

Schéma 1: Proces hodnocení ve vztahu k ostatním personálním činnostem

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1: Matice metod hodnocení

Tabulka 2: Operacionalizované výzkumné otázky

## **Seznam příloh**

Příloha 1: Organizační struktura organizace

Příloha 2: Procesní list – Lidské zdroje

Příloha 3: Dotazník

Příloha 4: Pracovní rozhovor (formulář) a pracovní rozhovor po zaškolení (formulář)

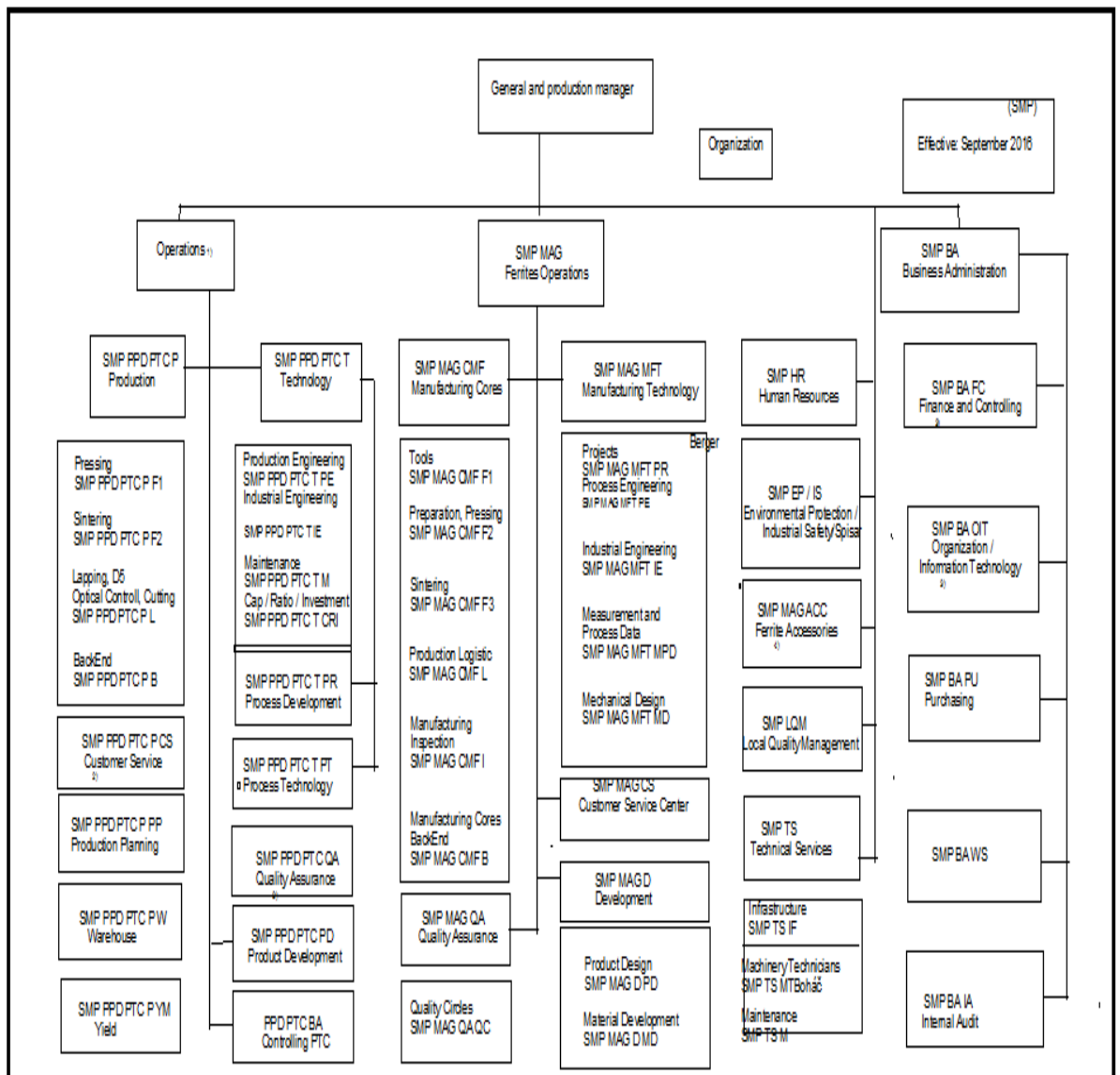
Příloha 5: EFA pohovor (formulář)

Příloha 6: Písemná příprava nadřízeného na rozhovor

Příloha 7: Otázky pro přípravu zaměstnance (operátora) na rozhovor a otázky pro přípravu zaměstnance (seřizovače) na rozhovor



# Příloha 1: Organizační struktura firmy XY



## Příloha 2: Procesní list – Lidské zdroje

<b>Vlastník procesu:</b> Lidské zdroje	<b>Účel:</b> Zabezpečit, aby na jednotlivých pracovních pozicích byli spokojeni zaměstnanci s odpovídající kvalifikací a zkušenostmi a dále rozvíjet jejich schopnosti podle požadavků a cílů společnosti.	<b>Cíle podle zákazníka:</b> Realizace personálního plánování. Mít kvalifikované, motivované a spokojené zaměstnance, způsobilé k výkonu své pracovní pozice.	
<b>Procesní vstup:</b> Plán stavu zaměstnanců (OMP pro BY TXXX)Plán vzdělávání Motivační program	<b>Procesní výstup:</b> Kvalifikovaní a spokojení zaměstnanci na odpovídajících pracovních pozicích.	<b>Dodavatel:</b> Jednotlivá oddělení společnosti Personální agentury Trh práce Vysoké a střední školy Interní a externí školitelé	<b>Zákazník:</b> Vedoucí oddělení, vedoucí týmů Zaměstnanci
<b>Klíčové údaje procesu:</b>  <b>Stavy:</b> měs. stavy, nemocnost, fluktuace, přesčasy, dovolená, neobsazené pozice <b>Způsobilost:</b> % zaškolených pracovníků, Roční ověření způsobilosti <b>Rízení výkonu:</b> % provedených pracovních rozhovorů <b>Vzdělávání:</b> % realizovaných aktivit, Efektivita školení <b>Motivační program:</b> % plnění Motivačního programu, návratnost dotazníků Průzkumu spokojenosti <b>Odměňování:</b> průměrná mzda	<b>Měřené / zaznamenané kým, četnost:</b>  Pracovníci oddělení HR (měsíčně)	<b>Nejdůležitější činitelé úspěchu:</b>  Kompetentnost vedoucích pracovníků Orientace na výkon a odpovídající ohodnocení Vzdělávání podle požadavků Spokojenost zaměstnanců - plnění opatření z motivačního programu Pracovní podmínky a prostředí	<b>Podprocesy (další úroveň):</b>  Výběr a nábor zaměstnanců Řízení adaptace, způsobilosti a výkonu zaměstnanců (hodnocení) Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců, nástupnictví a kariérní plány Motivace zaměstnanců Změna pracovního zařazení Ukončení pracovního poměru Odměňování zaměstnanců
<b>Zdroje:</b>  Všichni zaměstnanci	<b>Rozhraní:</b>  ManagementVšechny procesy	<b>Přezkoumání procesů, četnost:</b>  <b>HR report</b> - měsíčně(stavy, nemocnost, fluktuace, neobs. pozice, prům. mzda, % zaškolených pracovníků), čtvrtletně (přesčasy, dovolená), pololetně (% realizovaných vzdělávacích aktivit, efektivita školení, ročně (ověření způsobilosti, % provedených pracovních rozhovorů), 1 x za 2 roky (návratnost průzkumu spokojenosti) <b>Plnění Motivačního programu</b> - pololetně	<b>Dokumentace:</b>  FERSMP-P6201-X000-**-CZ00FERSMP-P6208-X000-**-CZ00

# **Dotazník**

## **K diplomové práci**

### **Vážení dotazovaní/dotazované,**

Jmenuji se Hana Zahradníková a tímto bych Vás ráda poprosila o vyplnění dotazníku formou otevřených otázek pro potřeby mé diplomové práce na téma Hodnocení pracovníků ve vaší firmě.

Náplní dotazníků jsou otázky týkající se procesu hodnocení zaměstnanců, které probíhá ve Vaší firmě.

Veškeré informace, které prostřednictvím dotazníku získám, budou anonymní a použity pouze pro akademické účely mé práce. Tímto se zavazuji, že informace nebudou nijak zneužity pro jiný účel.

Zároveň Vás prosím, abyste na otázky odpovídaly pravdivě. Vyplnění dotazníku nezabere moc času, maximálně 10-15 minut.

Mockrát děkuji za čas, který strávíte nad vyplňováním dotazníků, a prosím Vás, abyste vyplněné dotazníky posílali zpět na email: **hanazahradnikova3@gmail.com**

### **Otázky:**

- 1) Jaký účel má podle Vašeho názoru hodnocení pracovníků?**
  
- 2) Které body pracovního rozhovoru považujete za důležité a proč?**
  
- 3) Je podle Vás nějaká oblast hodnocení opomíjena a měla by se jí věnovat větší pozornost?**
  
- 4) Považujete oblasti hodnocení schopností a dovedností zaměstnance (ad bod 3) za odpovídající? Zda zvolené oblasti skutečně hodnotí výkon hodnoceného?**

- 5) **Považujete používanou metodu hodnocení za vhodnou pro daný typ pracovní činnosti?**
  
- 6) **Probíhá školení hodnotitelů? Pokud ano, jakým způsobem?**
  
- 7) **Chybí vám proškolení „Jak vést rozhovor se svým podřízeným?“ (externě, interně)**
  
- 8) **Komunikujete s hodnoceným zaměstnancem o jeho pracovním výkonu mimo pracovní rozhovor (během roku)?**
  
- 9) **Můžete popsat, jak využíváte výsledky hodnocení pracovníků v řídicí práci se zaměstnanci.**
  
- 10) **Jak byste zhodnotil/a využití výsledků, naplnění cílů hodnocení a vhodnost celého systému hodnocení?**

# Pracovní rozhovor

důvěrné (zasílat uzavřené)

## Zaměstnanec:

Příjmení                      Jméno                      Osobní číslo              Středisko              Funkce

## Nadřízený:

Příjmení                      Jméno    Středisko              Funkce

Datum posledního rozhovoru se spolupracovníkem

## 1. Zodpovědnosti zaměstnance

Uveďte druh a rozsah odborné, obchodní, popřípadě personální zodpovědnosti zaměstnance, pokud neodpovídají stávajícímu Popisu pracovního místa.  
(Zaměřte se zejména na body, ve kterých došlo k podstatným změnám od posledního záznamu.)

## 2. Cíle a výsledky

Uveďte úkoly a cíle, na kterých zaměstnanec pracoval od posledního záznamu. U vzdělávacích aktivit proveďte zhodnocení efektivity.  
(Údaje o jednotlivých úkolech a cílech uvádějte heslovitě, popř. odkažte na již dohodnuté cíle.)

Stanovený pracovní úkol	Splněno 0-100%	Ovlivňující faktory

Zhodnocení efektivity absolvovaných vzdělávacích aktivit	Efektivita 0-100%	Ovlivňující faktory

Uveďte, v čem se zaměstnanec od posledního hodnocení nejvíce zdokonalil nebo čeho dosáhl nad rámec stanovených cílů. Pokud byl jeho pracovní výkon neuspokojivý, čím si to vysvětlujete?

### 3. Schopnosti a dovednosti zaměstnance

U dělnických pozic vyplňte na základě Vašeho průběžného hodnocení v OSOH, u THP pozice na základě Matic kompetencí. Do vysvětlení uveďte, ve kterých oblastech vidíte výrazné pozitivní rysy a v jakých oblastech by se měl zaměstnanec dále rozvíjet.

<b>Způsobilost</b> <input type="checkbox"/> Způsobilý <input type="checkbox"/> Nezpůsobilý <input type="checkbox"/> Ústně <input type="checkbox"/> Testem <input type="checkbox"/> Prakticky Vysvětlete své hodnocení:	<b>Ověřeno</b>
<b>Odborné znalosti a dovednosti</b> <input type="checkbox"/> Vynikající <input type="checkbox"/> Nadprůměrná <input type="checkbox"/> Průměrná <input type="checkbox"/> Podprůměrná <input type="checkbox"/> Nízká Vysvětlete své hodnocení:	
<b>Kvalita práce</b> <input type="checkbox"/> Vynikající <input type="checkbox"/> Nadprůměrná <input type="checkbox"/> Průměrná <input type="checkbox"/> Podprůměrná <input type="checkbox"/> Nízká Vysvětlete své hodnocení:	
<b>Produktivita práce</b> <input type="checkbox"/> Vynikající <input type="checkbox"/> Nadprůměrná <input type="checkbox"/> Průměrná <input type="checkbox"/> Podprůměrná <input type="checkbox"/> Nízká Vysvětlete své hodnocení:	
<b>Komunikace</b> <input type="checkbox"/> Vynikající <input type="checkbox"/> Nadprůměrná <input type="checkbox"/> Průměrná <input type="checkbox"/> Podprůměrná <input type="checkbox"/> Nízká Vysvětlete své hodnocení:	
<b>Týmová práce</b> <input type="checkbox"/> Vynikající <input type="checkbox"/> Nadprůměrná <input type="checkbox"/> Průměrná <input type="checkbox"/> Podprůměrná <input type="checkbox"/> Nízká Vysvětlete své hodnocení:	
<b>Jsou některé další oblasti, které jsou pro pracovní výkon důležité, které chcete zmínit?</b>	
<b>Shrnutí výsledků hodnocení zaměstnance</b> (Na základě výše uvedeného hodnocení nebo matice kompetencí uveďte jak zaměstnanec celkově splňuje požadavky pozice.) <input type="checkbox"/> Vynikající <input type="checkbox"/> Nadprůměrná <input type="checkbox"/> Průměrná <input type="checkbox"/> Podprůměrná <input type="checkbox"/> Nízká Vysvětlete své hodnocení:	

---

## 4. Závěry pro další práci

Heslovitě stanovte cíle pro období příštích 12 měsíců, nejen pro zaměstnance jako jednotlivce, ale také specifikujte spolupráci s ostatními kolegy v týmu. Existují-li dohodnuté cíle a projekty, odkažte na ně.

Stanovené pracovní cíle a úkoly	Termín/ způsob hodnocení	Součinnost nadřízeného, popř. dalších osob

Dohodnuté cíle rozvoje a vzdělávání	Termín/ způsob hodnocení	Součinnost nadřízeného, popř. dalších osob

---

## 5. Představy zaměstnance o profesním vývoji

Stručně uveďte představy zaměstnance o jeho profesním vývoji, o změnách funkce nebo působiště, o výši příjmů, o načasování daných změn, o jeho dlouhodobých cílech a o vývoji jeho kariéry atd.

---

## 6. Budoucí potenciál zaměstnance

Jakých funkcí by mohl zaměstnanec z dnešního pohledu v podniku dosáhnout? Jaký je potenciál zaměstnance do budoucna (konkrétně uveďte možné funkce, které by zaměstnanec mohl zastávat).

Potenciál pro jinou pozici	
v rámci útvaru	
v rámci firmy	

---

## 7. Poznámky / podněty

Zaujímá zaměstnanec k záznamům z pracovního rozhovoru nějaké zvláštní stanovisko?  
Má nějaké podněty nebo připomínky?

---

## 8. Vyjádření zaměstnance ke spolupráci nadřízeným

Zaměstnanec se vyjádří k naplnění dohodnuté spolupráce s nadřízeným - zda bylo splněno to, co bylo v minulém rozhovoru domluveno.

**Dohodnuté body z minulého pracovního rozhovoru byly ze strany nadřízeného splněny:**

zcela       z větší části       z poloviny       z menší části  vůbec

Chcete zmínit, které body nebyly splněny?

Vyjádření vedoucího:

**Místo / datum:** ,

Podpis zaměstnance:

Podpis nadřízeného:

**(Podepsaný dotazník doručte na personální oddělení, kopie zůstává u zaměstnance a nadřízeného.)**

---

## 9. Shrnutí požadavků na personální oddělení

Které body postupujete k vyřešení na personální oddělení?

---

Podpis vyššího nadřízeného (vedoucího střediska).





# Pracovní rozhovor po zaškolení

důvěrné (zasílat uzavřené)

---

**Zaměstnanec:**

Příjmení                      Jméno                      Osobní číslo              Středisko              Funkce

**Nadřízený:**

Příjmení                      Jméno    Středisko              Funkce

Datum posledního rozhovoru se spolupracovníkem

---

## 1. Zodpovědnosti zaměstnance

Uveďte druh a rozsah odborné, obchodní, popřípadě personální zodpovědnosti zaměstnance, pokud neodpovídají stávajícímu Popisu pracovního místa.  
(Zaměřte se zejména na body, ve kterých došlo k podstatným změnám od posledního záznamu.)

---

## 2. Závěry pro další práci

Heslovitě stanovte cíle pro období příštích 12 měsíců, nejen pro zaměstnance jako jednotlivce, ale také specifikujte spolupráci s ostatními kolegy v týmu. Existují-li dohodnuté cíle a projekty, odkažte na ně.

Stanovené pracovní cíle a úkoly	Termín/ způsob hodnocení	Součinnost nadřízeného, popř. dalších osob

Dohodnuté cíle rozvoje a vzdělávání	Termín/ způsob hodnocení	Součinnost nadřízeného, popř. dalších osob

FERSMP-P6201-A038-01-CZ00

---

### 3. Představy zaměstnance o profesním vývoji

Stručně uveďte představy zaměstnance o jeho profesním vývoji, o změnách funkce nebo působiště, o výši příjmů, o načasování daných změn, o jeho dlouhodobých cílech a o vývoji jeho kariéry atd.

---

### 4. Poznámky / podněty

Zaujímá zaměstnanec k záznamům z pracovního rozhovoru nějaké zvláštní stanovisko?  
Má nějaké podněty nebo připomínky?

---

Místo / datum: \_\_\_\_\_ ,

Podpis zaměstnance:

Podpis nadřízeného:

(Podepsaný dotazník doručte na personální oddělení, kopie zůstává u zaměstnance a nadřízeného.)

---

### 5. Shrnutí požadavků na personální oddělení

Které body postupujete k vyřešení na personální oddělení?

---

Podpis vyššího nadřízeného (vedoucího střediska):

FERSMP-P6201-A038-01-CZ00

## Příloha 5: EFA pohovor (formulář)

# EFA-pohovory

důvěrné (zasílat uzavřené)

### Zaměstnanec:

Příjmení	Jméno	Osobní číslo	Oddělení	Funkce
----------	-------	--------------	----------	--------

### Nadřízený:

Příjmení	Jméno	Oddělení	Funkce
----------	-------	----------	--------

datum posledního EFA-pohovoru/pohovoru se spolupracovníkem

## 1. Zodpovědnosti zaměstnance

Uvedte druh a rozsah odborné, obchodní, popřípadě personální zodpovědnosti zaměstnance.

(Údaje uvádějte heslovitě, zaměřte se zejména na body, ve kterých došlo k podstatným změnám od posledního záznamu)

## 2. Cíle a výsledky

Uvedte úkoly a cíle, na kterých zaměstnanec pracoval od posledního záznamu?

(Údaje o jednotlivých úkolech a cílech uvádějte heslovitě, popř. odkážete na již dohodnuté cíle.)

---

### 3. Závěry pro další práci

(Heslovitě stanovte cíle pro období příštích 12 měsíců, nejen pro zaměstnance jako jednotlivce, ale také specifikujte spolupráci s ostatními kolegy v týmu. Existují-li dohodnuté cíle a projekty, odkažte na ně.)

---

### 4. Schopnosti a dovednosti zaměstnance

Které schopnosti a dovednosti jsou zvláště důležité pro výkon zaměstnancovy profese? V jakých oblastech by měl zaměstnanec své dovednosti posílit nebo dále rozvíjet, také v souvislosti s novými cíly a úkoly? (**Údaje uvádějte heslovitě**)

- Odborné kompetence
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
- Metodické kompetence ( např. vedení projektů, technika moderace)
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
- Sociální kompetence (např. teamové chování, komunikace a předávání informací, kvalita vedení při zodpovědnosti za personál)
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
- Jazykové znalosti

---

## 5. Představy zaměstnance o profesním vývoji

(stručně uveďte představy zaměstnance o jeho profesním vývoji, o změnách funkce nebo působiště, o výši příjmů, o načasování daných změn, o jeho dlouhodobých cílech a o vývoji jeho kariéry atd.)

---

## 6. Budoucí potenciál zaměstnance

Jakých funkcí by mohl zaměstnanec z dnešního pohledu v podniku dosáhnout? Jaký je potenciál zaměstnance do budoucna (konkrétně uveďte možné funkce, které by zaměstnanec mohl zastávat).

---

## 7. Plánovaná opatření

Jaká opatření ve struktuře pravomocí mají být provedena s ohledem na aktuální úkoly zaměstnance a jeho profesní vývoj? (odkaz na výše uvedené plány)

Opatření	Časový rámec	Osoba zodpovědná za realizaci
----------	--------------	-------------------------------

---

## 8. Poznámky / ostatní

Zaujímá zaměstnanec k těmto záznamům nějaké zvláštní stanovisko?

(prosím označte křížkem)    ne     ano

Místo / datum: \_\_\_\_\_ , \_\_\_\_\_

Podpis zaměstnance:

Podpis nadřízeného:

(Podpsaný EFA-dotazník doručte na personální oddělení, kople zůstává u zaměstnance a nadřízeného. Zvláštní stanovisko zaměstnance uvést na zadní stranu nebo přiložit, je-li to požadováno.)

Místo pro stanovisko zaměstnance

## Příloha 6: Písemná příprava nadřízeného na rozhovor

	<b>PLÁNOVÁNÍ OSOBNÍHO ROZVOJE</b>	

### OTÁZKY PRO PŘÍPRAVU ZAMĚSTNANCE (SEŘIZOVAČE) NA ROZHOVOR

Níže uvedený seznam je určen pro vás jako pro zaměstnance. Slouží k tomu, abyste se na rozhovor o osobním rozvoji připravil(a) tak, aby mohl být pro vás co nejpříznivější.

1. Které úkoly jste podle svého názoru vykonával(a) obzvláště dobře a proč?
2. Jak se vám podle vašeho názoru podařilo splnit hlavní úkoly, za které jste odpovědný(a)?
3. Jaké důvody, byly-li jaké, vám zabránily v tom, abyste si v těchto oblastech počínal(a) efektivněji?
4. Co jsou vaše hlavní činnosti? Napište krátký seznam.
5. Co jsou vaše vedlejší činnosti – tedy činnosti, které podporují hlavní činnosti nebo je děláte souběžně?
6. Co byste chtěl lépe znát, lépe zvládnout, mít v tom více zkušeností nebo je někomu předat?
7. Které úkoly by mohly být vykonány lépe, chytřeji, rychleji, levněji a jak?
8. V čem vidíte svou budoucnost za takových 5 let?

Připravte se, že řeknete, o co konkrétního byste měl(a) zájem a co jste ochoten(ochotna) pro to udělat (např.: zvýšit si kvalifikaci, mít vyšší zodpovědnost, vzdělávat své kolegy, garantovat řešení určitého problému, navrhnout zlepšení ...)

	<b>PLÁNOVÁNÍ OSOBNÍHO ROZVOJE</b>	
--	-----------------------------------	--

#### OTÁZKY PRO PŘÍPRAVU ZAMĚSTNANCE (OPERÁTORA) NA ROZHOVOR

Níže uvedený seznam je určen pro vás jako pro zaměstnance. Slouží k tomu, abyste se na rozhovor o osobním rozvoji připravil(a) tak, aby mohl být pro Vás co nejpříznivější.

1. Které úkoly jste podle svého názoru vykonával(a) obzvlášť dobře a proč?
2. Jak se vám podle vašeho názoru podařilo splnit hlavní úkoly, za které jste odpovědný(a)?
3. Jaké důvody, byly-li jaké, vám zabránily v tom, abyste si v těchto oblastech počínal(a) efektivněji?
4. Co jsou vaše hlavní činnosti? Napište krátký seznam.
5. Co jsou vaše vedlejší činnosti – tedy činnosti, které podporují hlavní činnosti nebo je děláte souběžně?
6. Co byste chtěl lépe znát, lépe zvládnout, mít v tom více zkušeností nebo je někomu předat?
7. Které úkoly by mohly být vykonány lépe, chytřeji, rychleji, levněji a jak?

Připravte se, že řeknete, o co konkrétního byste měl(a) zájem a co jste ochoten (ochotna) pro to udělat (např.: zvýšit si kvalifikaci, mít vyšší zodpovědnost, vzdělávat své kolegy, garantovat řešení určitého problému, navrhnout zlepšení ...)

	<b>PLÁNOVÁNÍ OSOBNÍHO ROZVOJE</b>	

### PÍSEMNÁ PŘÍPRAVA NADŘÍZENÉHO NA ROZHOVOR

Zamyslete se nad podřízeným. Vezměte si jeho popis práce a uvažujte nad ním.

**Pro rozhovor k POR použijte popis pracovního místa.**

1. Co jsou jeho hlavní činnosti (napište krátký seznam)?
  
2. Co jsou jeho vedlejší činnosti – tedy činnosti, které podporují hlavní činnosti nebo je děláte souběžně?

**Myslete na daného člověka a při tom**

- určete tři **dovednosti** nebo pracovní funkce, v nichž je dobrý:

.....

.....

.....

- určete tři **oblasti** jeho práce, které **potřebuje zlepšit**

.....

.....

.....

- určete dvě potřeby výcviku, které mu umožní **rozvinout nové dovednosti** nebo mu pomohou dělat současnou práci lépe:

.....


.....

Tab. 1 Oblasti výsledků – všeobecné – aktuálně určí výrobní ředitel

Oblasti výsledků	Podrobnější popis oblastí výsledků
1. Rozvoj výroby	1. objem výroby, výkonnost, produktivita, promyšlené zorganizování práce
2. Komunikace	2. týmová práce, efektivita, předávání informací
3. Kvalita	3. vývoj výrobku, kvalita
4. Snižování nákladů	4. počet neshodných výrobků, snižování odpadu, plýtvání a nedbalost, periodická péče o zařízení, racionalizace práce, zmenšování neefektivních časů



**Příloha 7:** Otázky pro přípravu zaměstnance (operátora) na rozhovor a otázky pro přípravu zaměstnance (seřizovače) na rozhovor

		
	<b>PLÁNOVÁNÍ OSOBNÍHO ROZVOJE</b>	

**OTÁZKY PRO PŘÍPRAVU ZAMĚŠTNANCE (OPERÁTORA) NA ROZHOVOR**

Níže uvedený seznam je určen pro vás jako pro zaměstnance. Slouží k tomu, abyste se na rozhovor o osobním rozvoji připravil(a) tak, aby mohl být pro Vás co nejpříznivější.



1. Které úkoly jste podle svého názoru vykonával(a) obzvlášť dobře a proč?
2. Jak se vám podle vašeho názoru podařilo splnit hlavní úkoly, za které jste odpovědný(a)?
3. Jaké důvody, byly-li jaké, vám zabránily v tom, abyste si v těchto oblastech počínal(a) efektivněji?
4. Co jsou vaše hlavní činnosti? Napište krátký seznam.
5. Co jsou vaše vedlejší činnosti – tedy činnosti, které podporují hlavní činnosti nebo je děláte souběžně?
6. Co byste chtěl lépe znát, lépe zvládnout, mít v tom více zkušeností nebo je někomu předat?
7. Které úkoly by mohly být vykonány lépe, chytěji, rychleji, levněji a jak?

Připravte se, že řeknete, o co konkrétního byste měl(a) zájem a co jste ochoten (ochotna) pro to udělat (např.: zvýšit si kvalifikaci, mít vyšší zodpovědnost, vzdělávat své kolegy, garantovat řešení určitého problému, navrhnout zlepšení ...)

**PÍSEMNÁ PŘÍPRAVA ZAMĚŠTNANCE NA ROZHOVOR**

Zamyslete se nad body, které byste chtěl(a) se svým nadřízeným řešit:

- 1.....
- 2.....
- 3.....
- 4.....

		
	<b>PLÁNOVÁNÍ OSOBNÍHO ROZVOJE</b>	

### OTÁZKY PRO PŘÍPRAVU ZAMĚSTNANCE (SEŘIZOVAČE) NA ROZHOVOR

Níže uvedený seznam je určen pro vás jako pro zaměstnance. Slouží k tomu, abyste se na rozhovor o osobním rozvoji připravil(a) tak, aby mohl být pro vás co nejpříznivější.

1. Které úkoly jste podle svého názoru vykonával(a) obzvlášť dobře a proč?
2. Jak se vám podle vašeho názoru podařilo splnit hlavní úkoly, za které jste odpovědný(a)?
3. Jaké důvody, byly-li jaké, vám zabránily v tom, abyste si v těchto oblastech počínal(a) efektivněji?
4. Co jsou vaše hlavní činnosti? Napište krátký seznam.
5. Co jsou vaše vedlejší činnosti – tedy činnosti, které podporují hlavní činnosti nebo je děláte souběžně?
6. Co byste chtěl lépe znát, lépe zvládnout, mít v tom více zkušenosti nebo je někomu předat?
7. Které úkoly by mohly být vykonány lépe, chytřeji, rychleji, levněji a jak?
8. V čem vidíte svou budoucnost za takových 5 let?

Připravte se, že řeknete, o co konkrétního byste měl(a) zájem a co jste ochoten(ochotna) pro to udělat (např.: zvýšit si kvalifikaci, mít vyšší zodpovědnost, vzdělávat své kolegy, garantovat řešení určitého problému, navrhnout zlepšení...)