

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra managementu a marketingu



Diplomová práce

Návrh systému hodnocení pracovníků

Bc. Pavel Javůrek

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Pavel Javůrek

Projektové řízení

Název práce

Návrh systému hodnocení pracovníků

Název anglicky

Design of Staff Evaluation System

Cíle práce

Cílem diplomové práce je na základě zhodnocení současného stavu problematiky vytvořit vlastní návrh systému výběru pracovníků a návrh systému hodnocení pracovníků ve vybrané organizaci. Požadavkem na systém bude konzistence s teoretickými pravidly a objektivizace selekce a hodnocení. Výstup z těchto systémů bude vstupem do následného systému odměňování a povyšování.

Metodika

Teoretická část práce bude zpracována formou literární rešerše s cílem vytvořit přehled současného stavu poznání v rámci tématu diplomové práce. Praktická část bude zaměřená na charakteristiku podniku a analýzu stávajícího systému hodnocení a odměňování pracovníků v podniku, analýzu efektivnosti daného systému. Pro sběr dat bude použit dotazníkový výzkum doplněný následným zpracováním empirických dat s využitím pokročilých metod analýzy kategoriálních dat.

Doporučený rozsah práce

60 až 80 stran A4

Klíčová slova

hodnocení, odměňování, výkon, ustálenost aktivit, fluktuace

Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's essential human resource management practice : a guide to people management*. London: Kogan Page, 2010. ISBN 978-0-7494-5989-5.
- DIANE, Arthur. 70 tipů pro hodnocení pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2010, 168 s. manažer. ISBN 978-80-247-2937-4.
- FAERBER, Yvonne a Christian STÖWE. Vedení lidí v praxi: Zlepšete své manažerské dovednosti. Praha: Grada Publishing, 2007, 160 s. ISBN 978-80-247-2009-8.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- LUSSIER, Robert N.; HENDON, John R. *Human resource management : functions, applications, and skill development*. Los Angeles ; London ; New Delhi ; Singapore ; Washington DC ; Melbourne: Sage, 2019. ISBN 978-1-5443-3131-7.
- MATHIS, Robert L.; JACKSON, John Harold.; VALENTINE, Sean. *Human resource management*. Stamford, CT, USA: Cengage Learning, 2014. ISBN 9781133953104.
- NOE, Raymond A.; HOLLENBECK, John R.; GERHART, Barry; WRIGHT, Patrick M. *Fundamentals of human resource management*. New York: McGraw-Hill Education, 2019. ISBN 978-1-260-56576-8.
- ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.
- WAGNEROVÁ, Irena. *Psychologie práce a organizace: Nové poznatky*. Praha: Grada Publishing, 2011, 160 s. ISBN 978-80-247-3701-0.
-

Předběžný termín obhajoby

2022/23 LS – PEF

Vedoucí práce

doc. Ing. Tomáš Macák, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 3. 6. 2022

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 16. 11. 2022

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 25. 03. 2024

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 25. 3. 2024

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval doc. Ing. Tomáši Macákovi, Ph.D. za jeho ochotu a pomoc při psaní diplomové práce. Dále bych rád poděkoval zaměstnancům společnosti Kooperativa a.s. za vyplnění dotazníku a v neposlední řadě také Tomáši Sekaninovi a skupině Šešeň, kteří pomáhali s distribucí dotazníku.

Návrh systému hodnocení pracovníků

Anotace

Diplomová práce se zabývá systémem hodnocení ve vybrané společnosti. Cílem práce je analyzovat systém hodnocení, výběru a odměňování zaměstnanců a navrhnout inovace pro tyto systémy. Dále vyhodnotit vliv nově navržených systémů na další složky personální práce v organizaci a vyhodnotit potenciální přínos změn. V první části práce jsou vysvětleny základní pojmy týkající se řízení lidských zdrojů, systému hodnocení pracovníků, odměňování a výběru zaměstnanců. Ve druhé části je představena společnost a je analyzován současný stav hodnocení zaměstnanců ve firmě. Na základě dotazníkového šetření jsou navrženy inovace hodnocení zaměstnanců, výběr zaměstnanců a jejich odměňování.

Klíčová slova: hodnocení zaměstnanců, motivace, systém, odměňování, řízení lidských zdrojů

Design of Staff Evaluation System

Abstract

The diploma thesis deals with the evaluation system in a selected company. The aim of the thesis is to analyse the system of evaluation, selection and compensation of employees and to propose innovations for these systems. Furthermore, to evaluate the impact of the newly proposed systems on other components of human resource (HR) work in the organization and to evaluate the potential benefits of the changes. The first part of the paper explains the basic concepts related to human resource management, employee evaluation, compensation and selection systems. In the second part, the company is introduced and the current status of employee evaluation in the company is analysed. Based on a questionnaire survey, innovations in employee evaluation, employee selection and employee compensation are proposed.

Keywords: Motivation, system, employee evaluation, remuneration, human resources management

Obsah

ÚVOD	10
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	13
1.1 Řízení lidských zdrojů, lidské zdroje a lidský kapitál	13
1.2 Standardní součásti řízení lidských zdrojů	14
1.2.1 Vytváření a analýza pracovních míst	15
1.2.2 Personální plánování	18
1.2.3 Získávání, výběr a přijímání pracovníků	20
1.2.4 Hodnocení zaměstnanců	22
1.2.5 Rozmísťování a propouštění pracovníků	23
1.2.6 Odměňování zaměstnanců	23
1.2.7 Vzdělávání zaměstnanců	26
2 HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ	29
2.1 Proces hodnocení uchazečů o zaměstnání	29
2.1.1 Kompetenční modely	30
2.1.2 Výběr z řad uchazečů o zaměstnání	31
2.2 Hodnocení pracovního výkonu	33
2.2.1 Age management	38
2.3 Neformální a formální hodnocení zaměstnanců	40
2.3.1 Neformální hodnocení	40
2.3.2 Formální hodnocení	41
3 MODERNÍ METODY HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ	46
3.1 360stupňová zpětná vazba	46
3.2 HR účetnictví	47
3.3 Sebehodnocení	48
3.4 Rating scale method	50
3.5 Behaviorally Anchored Rating Scale (BARS)	51
3.6 Management by Objectives	52
3.7 Assessment center method	53
4 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ V POJIŠŤOVNĚ KOOPERATIVA A.S.	54
4.1 Cíl výzkumu a dílčí cíle	54
4.2 Pracovní hypotézy a výzkumná otázka	54
4.3 Metodika práce	55
4.4 Výběr respondentů a charakteristika výzkumného souboru	56
4.4.1 Charakteristika pojišťovny Kooperativa	56
4.4.2 Charakteristika výzkumného souboru	57
4.5 Interpretace výsledků výzkumu	59

4.5.1	Výsledky kvalitativního výzkumu.....	59
4.5.2	Výsledky kvantitativního výzkumu.....	61
4.6	Diskuse	75
4.7	Shrnutí a návrh opatření	77
ZÁVĚR.....		82
SEZNAM POUŽITÝCH INFORMAČNÍCH ZDROJŮ.....		86
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....		89
SEZNAM TABULEK		89
SEZNAM OBRÁZKŮ		90
SEZNAM GRAFŮ.....		90
SEZNAM PŘÍLOH.....		91
Příloha I: DOTAZNÍK.....		92

ÚVOD

Téma diplomové práce, kterým je hodnocení zaměstnanců, je standardně pojímáno jako součást řízení lidských zdrojů a mimořádný význam je mu přikládán zejména proto, že slouží jako podklad pro odměňování. V moderním pojetí je jeho záběr podstatně širší a jeho smyslem je, mimo jiné, měřit a zlepšovat pracovní výkon, zvyšovat motivaci zaměstnanců a zvyšovat jejich spokojenost. Kritéria pro hodnocení zaměstnanců se promítají do procesu získávání a výběru zaměstnanců a celkové objektivní hodnocení pracovního výkonu a pracovního chování jsou východiskem pro stanovení spravedlivé odměny.

Pro manažerské řízení je podstatné, aby se hodnocení pracovníků neomezovalo na jednorázové pravidelné hodnocení, zpravidla roční, ale aby probíhalo permanentně během naplňování konkrétních pracovních úkolů. Pokud dobře funguje 360stupňová zpětná vazba, v rámci, které jsou informace získávány z různých zdrojů, jako jsou nadřízení, podřízení, kolegové, zákazníci apod. získají zaměstnanec a jeho nadřízený informace o slabých a silných stránkách a mohou společně určit potřeby jeho dalšího profesního rozvoje. Smyslem průběžného hodnocení je umožnit zaměstnanci zhodnotit svůj vlastní výkon, svoje slabé a silné stránky, potřeby a očekávání. Cílem je přinutit zaměstnance k sebereflexi, k sebe zlepšení a sebeřízení.

V manažerské praxi se standardně používá Management by objectives (řízení podle cílů), který spočívá ve stanovení konkrétních, měřitelných, dosažitelných, relevantních a časově omezených cílů. V rámci hodnocení je vyhodnocováno naplnění těchto cílů. Pracovník pracuje relativně samostatně a zvyšuje se jeho motivace a odpovědnost. Existuje mnoho dalších metod hodnocení pracovníků, které se liší podle cílů, kritérií, způsobů sběru a zpracování dat, frekvence a zpětné vazby. Některými u nich se budeme podrobněji zabývat v teoretické části práce. Zatím se omezíme na konstatování, že vedle průběžného hodnocení pracovního výkonu a pracovního chování jako nezbytné součásti běžného operativního řízení, má nesporný význam pravidelné (zpravidla roční hodnocení). Je důležité, aby pravidelné hodnocení navazovalo na hodnocení průběžné a především, aby s ním nebylo v zásadním rozporu. Smyslem ročního hodnocení potom je především:

- identifikace aktuálních vzdělávacích potřeb a stanovení plánu dalšího vzdělávání;
- stanovení další kariéry v organizaci
- stanovení dalšího odměňování;
- motivace k zvýšení pracovního výkonu či změně pracovního chování.

Pravidelné periodické hodnocení zaměstnanců, konané zpravidla za účasti přímého nadřízeného a zástupce oddělení lidských zdrojů, by nemělo být pro zaměstnance strašákem, ale vzájemným sladěním představ o budoucnosti zaměstnance v podniku.

Diplomová práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou.

První kapitola teoretické části je věnována současnému pohledu na řízení lidských zdrojů v organizaci. Objasňuje pojmy lidské zdroje, lidský kapitál a představuje jednotlivé, standardně uváděné součásti řízení lidských zdrojů a to: vytváření a analýza pracovních míst, personální plánování, získávání, výběr a přijímání pracovníků, hodnocení pracovníků, rozmisťování pracovníků a ukončování pracovního poměru, odměňování pracovníků, vzdělávání pracovníků, pracovní vztahy, péče o pracovníky, personální informační systém.¹

Druhá kapitola se zabývá realizací hodnocení zaměstnanců v organizacích. Zmiňuje způsob hodnocení pracovního výkonu, organizaci periodických pracovních pohovorů a výstupy z periodických pracovních pohovorů.

Třetí kapitola analyzuje moderní metody používané pro hodnocení zaměstnanců (360stupňová zpětná vazba, HR účetnictví, sebehodnocení, MBO, BARS, Rating scale, Assessment centre).

Čtvrtá kapitola (praktická část) analyzuje stávající systém hodnocení zaměstnanců v pojišťovně Kooperativa a.s. a navrhuje jeho inovaci, respektive nový systém hodnocení zaměstnanců a jeho návaznost na výběr zaměstnanců a odměňování zaměstnanců.

Cíl práce

Navrhnout nový systém hodnocení, výběru a odměňování zaměstnanců v pojišťovně Kooperativa a.s.

Dílčí cíle

- 1) Analyzovat stávající systém hodnocení zaměstnanců a stanovit jeho silné a slabé stránky.
- 2) Analyzovat stávající systém výběru zaměstnanců a stanovit jeho silné a slabé stránky.
- 3) Analyzovat stávající systém odměňování zaměstnanců a stanovit jeho silné a slabé stránky.

¹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8, s. 28380-247-1458-2.

- 4) Navrhnout nový systém hodnocení zaměstnanců.
- 5) Navrhnout nový systém výběru zaměstnanců.
- 6) Navrhnout nový systém odměňování zaměstnanců.
- 7) Navrhnout, jak nově navržený systém hodnocení pracovníků propojit s nově navrženým systémem výběru zaměstnanců a nově navrženým systémem odměňování zaměstnanců.
- 8) Vyhodnotit vliv nově navržených systémů na další složky personální práce v organizaci.
- 9) Vyhodnotit potencionální přínos změn k zefektivnění činnosti organizace.

Metodika práce

Teoretická část práce obsahuje literární rešerši tištěných a elektronických informačních zdrojů (českých i zahraničních) uvedených v Seznamu informačních zdrojů uvedených na konci práce. Zaměřujeme se na úlohu hodnocení v rámci řízení lidských zdrojů a jeho vztah k ostatním personálním činnostem. Stěžejní pozornost věnujeme moderním metodám hodnocení zaměstnanců.

Praktická část práce vychází z kvalitativního výzkumu realizovaného prostřednictvím obsahové analýzy interních dokumentů firmy a rozhovoru s pracovníkem oddělení HR a kvantitativního výzkumu realizovaného pomocí dotazníkového šetření mezi zaměstnanci pojišťovny Kooperativa a. s. Podrobná metodika výzkumu je popsána v kapitole 4.

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

V literatuře z oblasti managementu se v posledních letech často mluví o řízení lidských zdrojů namísto o řízení lidí. V podstatě se jedná o totéž, jen termín lidské zdroje chce zdůraznit, že se jedná o řízení všeho, co se týká potenciálu lidí zaměstnávaných v organizaci.

1.1 Řízení lidských zdrojů, lidské zdroje a lidský kapitál

Podle Armstronga a Taylor se řízení lidských zdrojů zabývá vším, co souvisí se zaměstnáváním lidí.² Zahrnuje tudíž jak strategické řízení lidských zdrojů, tak řízení lidského kapitálu, řízení znalostí, společenské odpovědnosti organizace, rozvoje organizace, zabezpečování lidských zdrojů (plánování a výběr lidských zdrojů, získávání a výběr zaměstnanců, řízení talentů), řízení pracovního výkonu a odměňování zaměstnanců, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, zaměstnaneckých a pracovních vztahů, péče o zaměstnance a poskytování služeb zaměstnancům. Na řízení lidských zdrojů se podílejí manažeři všech stupňů, přičemž hlavní úloha připadá liniovým manažerům. Organizační, metodickou a poradenskou činnost zajišťuje personální útvar (oddělení HR, v malých podnicích personalista nebo přímo vrcholový manažer, často vlastník firmy).

Lidské zdroje

Lidský zdroj je člověk (současný zaměstnanec nebo potenciální zaměstnanec), který má určité osobní vlastnosti, kompetence, způsobilosti a motivaci. Současní teoretici managementu se shodují v tom, že lidské zdroje mají zásadní vliv pro dosahování cílů a poslání organizace. Podle Koubka, může organizace fungovat jen tehdy, podaří-li se shromáždit, propojit, uvést do pohybu a využívat:

- a) „materiální zdroje (stroje a jiná zařízení, materiál, energie);
- b) finanční zdroje;
- c) lidské zdroje a
- d) informační zdroje“.³

² ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*: 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

³ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8, s. 28380-247-1458-2, s.13

Lidské zdroje mají jasnou prioritu, protože pouze ony mohou uvést do pohybu zdroje ostatní. Armstrong a Taylor se odvolávají na Watsona a uvádějí tuto komplexní definici řízení lidských zdrojů: „*Řízení lidských zdrojů je manažerský přístup k využívání úsilí, schopností a oddanosti lidí k vykonávání požadované práce způsobem, který organizaci zajistí perspektivní budoucnost.*“⁴

Lidský kapitál

V souvislosti s lidskými zdroji se také mluví o lidském a intelektuálním kapitálu. Podle Koubka Oje lidský kapitál součástí intelektuálního kapitálu. Intelektuální kapitál je tvořen zásobami a toky znalostí, dovedností a schopností, které jsou organizaci k dispozici a které přispívají k procesům vytvářejícím hodnotu. Intelektuální kapitál má tři složky a to:

- „*Lidský kapitál – znalosti, dovednosti a schopnosti pracovníků organizace,*
- *Společenský kapitál. zásoby a toky znalostí vyplývající ze sítě vztahů uvnitř i vně organizace.*
- *Organizační kapitál (či také strukturální kapitál) – institucionalizované znalosti vlastněné organizací, které jsou uloženy v databázích, manuálech apod.*“⁵

Rozhodující složkou je opět lidský kapitál, který organizaci zprostředkuje kapitály ostatní. V současnosti se konkurence schopnost organizace odvíjí od kvality lidských zdrojů, a proto moderně řízené organizace investují nemalé finanční prostředky do lidských zdrojů.

1.2 Standardní součásti řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je v současnosti chápáno jako nejvyšší forma personální práce, která navazuje na historicky nejstarší personální administrativu a fenomén první poloviny 20. století profesionální personální řízení. Koncepce řízení lidských zdrojů vzniká v druhé polovině 20. století a podle Koubka dovršila vývoj od administrativní činnosti k činnosti koncepční, skutečně řídicí.⁶ Pro řízení lidských zdrojů je charakteristický strategický přístup, ohled na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace, to, že je záležitostí všech manažerů nikoli pouze personalistů. Důraz je kladen na vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů, na

⁴ ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*: 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7, s. 48

⁵ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8, s. 28380-247-1458-2, s. 27

⁶ Tamtéž, s. 15

kvalitu pracovního života a spokojenost zaměstnanců, na participační způsob řízení a snahy o oddanost a angažovanost zaměstnanců, na vytváření dobré organizační kultury a dobrého image organizace (především dodržováním společenské odpovědnosti v ekonomické, sociální a environmentální oblasti). Jako součásti řízení lidských zdrojů jsou standardně uváděny: vytváření a analýza pracovních míst, personální plánování, získávání, výběr a přijímání pracovníků, hodnocení pracovníků, rozmisťování pracovníků a ukončování pracovního poměru, odměňování pracovníků, vzdělávání pracovníků, pracovní vztahy, péče o pracovníky, personální informační systém.⁷

1.2.1 Vytváření a analýza pracovních míst

Vytváření pracovních míst je proces, který zaručuje efektivní plnění úkolů v rámci určité organizační struktury. Tvorba pracovních úkolů a pracovních míst předchází dalším personálním činnostem. Podle Koubka pracovní místa jako základní prvky organizační struktury musí zajistit dva úkoly:

„Efektivně uspokojit potřeby organizace

*Uspokojit potřeby pracovníka zařazeného na dané pracovní místo“.*⁸

Analýza pracovního místa diagnostikuje práci na daném pracovním místě a stanovuje požadavky na kompetence pracovníka, který by měl na daném pracovním místě pracovat. *„Při analýze pracovních míst jde o proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, podmínkách, za nichž se práce vykonává a dalších souvislostech pracovních míst.“*⁹ Výsledkem analýzy pracovních míst je popis konkrétního pracovního místa, design pracovních míst, či změna designu-redesign. V některých organizacích dochází k odklonu od systému pracovních míst a zavádí se tzv. pracovní role. *„Pracovní role charakterizuje úlohu, kterou musí jedinec hrát při plnění požadavků své práce.“*¹⁰ Pracovní role se věnuje spíše tomu, jak se má práce vykonávat, než pracovním úkolům samým. Umožňuje větší flexibilitu a větší připravenost na změnu. Při vytváření pracovních úkolů a pracovních míst, respektive pracovních rolí, musí organizace zajistit, aby:

„Pracovní úkoly efektivně přispívaly k dosažení cílů organizace;

⁷-KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8, s. 28380-247-1458-2.

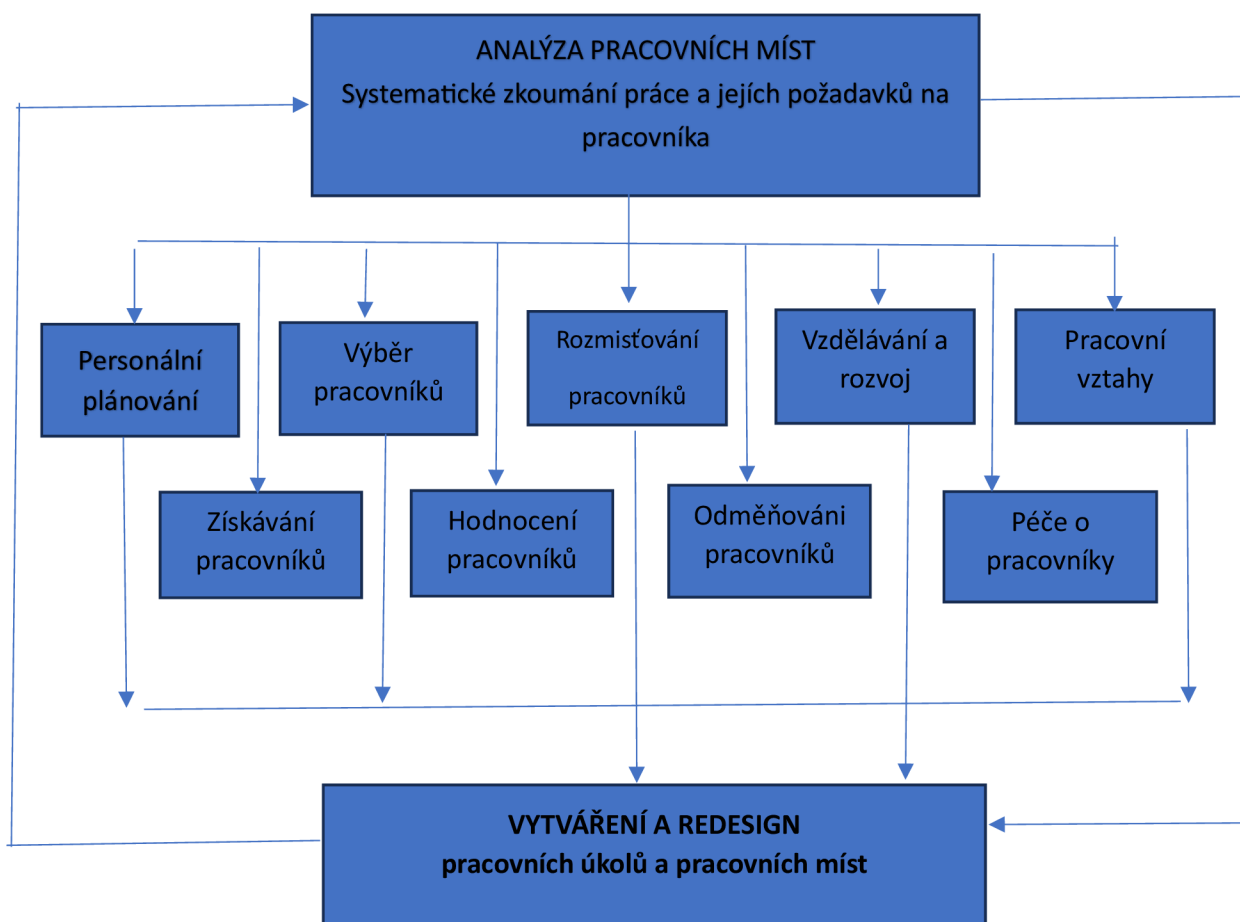
⁸ Tamtéž

⁹ Tamtéž, s. 43

¹⁰ Tamtéž, s. 45

*Přinášely uspokojení pracovníkům a motivovaly je;
 Neměly negativní dopad na fyzické a duševní zdraví pracovníků;
 Byly v souladu s kvalifikací a dalšími schopnostmi pracovníků;
 Byly v souladu se zákony a dalšími předpisy.¹¹*

Koubek dále konstatuje, že je nutno zodpovědět základní otázky, CO, KDE, KDY, PROČ, JAK, KDO. Proces vytváření a analýzy pracovních míst souvisí s dalšími personálními činnostmi. Vztah vytváření, analýzy a redesignu pracovních míst a ostatních personálních činností ukazuje obrázek 1.



Obr. 1: Vztah vytváření, analýzy a redesignu pracovních míst a ostatních personálních činností

Zdroj: KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8, s. 28380-247-1458-2, s. 90

¹¹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8, s. 28380-247-1458-2, s. 47

Vytváření a analýza pracovních míst je základem pro další personální práci. Přímou na ni navazuje personální plánování, především plánování potřeby pracovníků. V některých případech možnosti lidských zdrojů působí zpětně na tvorbu pracovních míst. Redesign pracovních míst zároveň slouží jako nástroj hledání vnitřních rezerv pracovníků. Povaha a požadavky pracovních míst mají výraznou vazbu na získávání pracovníků. Popis a specifikace pracovních míst určují, jací pracovníci mají být získáni a určí, zda je možno využít vnitřních zdrojů, nebo je nutný nábor ze zdrojů vnějších. Výběr pracovníků nelze bez popisu a specifikace pracovního místa realizovat. Jedná se o dvoustrannou záležitost, organizace si vybírá zaměstnance, kteří splňují požadavky na příslušná pracovní místa a uchazeč si vybírá pracovní místo, které mu bude vyhovovat. Koubek konstatuje, že: „*profil pracovního místa determinuje proces i obsah orientace nových pracovníků, teda řízení jejich zapracování a adaptace na práci na konkrétním pracovním místě a v konkrétním prostředí*“.¹²

Popis a charakteristika pracovního místa jsou východiskem pro hodnocení pracovníka a jeho pracovního výkonu. Spravedlivé hodnocení je možno provádět pouze na základě znalosti toho, co má pracovník dělat a jaké výsledky a v jaké kvalitě se od něj očekávají. Výsledky hodnocení mohou odhalit problémy ve využívání pracovních schopností zaměstnanců (o využívání kvalifikace, využívání pracovní doby) a mohou sloužit k redesignu pracovních míst.

Je přirozené, že rozmisťování pracovníků a ukončování pracovního poměru vyžaduje popis a specifikaci pracovních míst. Problémy s přechodem pracovníků na jiné pracovní místo, propouštění pracovníků nesplňujících požadavky pracovního místa i dobrovolné odchody zaměstnanců by měly, podle Koubka, vést k zamyšlení nad pracovními místy a jejich profily. Podle popisu a specifikace pracovního místa rozhoduje organizace o tom, zda pracovník má odpovídající vzdělávání. Analýza pracovních míst slouží ke stanovení obsahu a cílů vzdělávání s ohledem na skutečnost, že obsah práce na jednotlivých pracovních místech se dnes flexibilně mění a při řízení pracovního výkonu se uplatňuje především motivační přístup. S tím souvisí i řízení personálního rozvoje pracovníků a jejich kariéerní plány. Tvorba analýzy pracovních míst umožňují zajistit spravedlivé odměňování. Analýza pracovního místa je prvním krokem ke stanovení relativní hodnoty práce na konkrétním pracovním místě ve vztahu k jiným pracím v organizaci (obtížnost práce, pracovní podmínky, povinnosti a odpovědnost, požadovanou kvalifikaci a další kompetence). Úroveň odměňování zpětně působí na změnu obsahu práce a

¹² KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8, s. 28380-247-1458-2, s.88

podobu pracovních míst. Povaha pracovních míst, jejich popis a specifikace významně ovlivňují pracovní vztahy v organizaci. Tím, že jednoznačně určí povinnosti a odpovědnost pracovníků, určí jejich role v organizaci a omezí počet konfliktů v organizaci (mezi nadřízenými a podřízenými i mezi vedením a odbory), Značný význam mají i v oblasti péče o pracovníky, především s ohledem na BOZP.¹³

1.2.2 Personální plánování

Cílem personálního plánování je zajistit lidské zdroje, jejichž prostřednictvím organizace zajistí realizaci zvolené strategie a naplnění strategických cílů. Personální plánování vychází z:

„filosofie organizace,

strategie organizace,

role organizace na trhu a ve společnosti,

cílů organizace a způsobů, jak jich hodlá dosáhnout,

analýzy vnějších faktorů, z nichž musí organizace vycházet, popřípadě jimž musí čelit,

analýzy vnitřních faktorů (tj. rozboru silných a slabých stránek organizace, jejich očekávání a případných hrozeb).“¹⁴

Personální plánování zahrnuje plánování všech personálních činností v organizaci, podílejí se na něm, kromě pracovníků oddělení HR, všichni manažeři v organizaci, včetně manažerů liniových a předpokladem jeho efektivnosti je, aby vycházelo ze znalosti personální situace v podniku (z personálního auditu).

Podle Šikýře personální plánování zahrnuje:

- plánování potřeby pracovníků, pokrytí potřeby a plánování potřeby personálního rozvoje;
- zpracování plánu personálních činností¹⁵

Významnou roli v plánování lidských zdrojů sehrávají liniovní manažeři. Definují cíle organizační jednotky, stanovují celkovou potřebu zaměstnanců pro danou organizační jednotku, odhadují kolik, a které zaměstnance by bylo možno získat z vnitřních zdrojů a kolik bude nutno

¹³ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8, s. 28380-247-1458-2.

¹⁴ BARTÁK, Jan. *Řízení lidí v organizacích*. Praha: Grada, 2023. ISBN 978-80-271-3823-4.

¹⁵ ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Manažer. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.

získat z vnějších zdrojů, řeší nadbytek zaměstnanců a navrhuje vzdělávání a rozvoj podřízených.¹⁶

Odborníci doporučují, aby organizace v první řadě zvažovali pokrytí potřeby pracovníků z vnitřních zdrojů. Podle Koubka: „*Ize zvýšenou potřebu lidské práce pokrýt tím, že zvýšíme kvalifikaci současných pracovníků, motivujeme pracovníky nástroji hmotné stimulace (odměňování) či nástroji personálního řízení (povyšování, pověřování odpovědnější prací, pověřování prací přiměřenější kvalifikaci a dalším schopnostem či zájmům pracovníka), popřípadě vybavíme současné pracovníky výkonnější technikou či technologií, a tím zvýšíme produktivitu jejich práce*“.¹⁷

V souvislosti s plány personálních činností zmiňuje Koubek:

- a) plány získávání a výběru pracovníků (pokrytí potřeby pracovníků z vnějších zdrojů, získávání a způsob výběru pracovníků z vnějších zdrojů);
- b) plány vzdělávání pracovníků (požadavky na nové kompetence v souvislosti s měnícím se charakterem práce a pracovních míst);
- c) plány rozmístování pracovníků (zajistit, aby pracovní místa odpovídala kompetencím a potencialům pracovníků)
- d) plány odměňování a produktivity práce (motivace k práci v organizaci a motivace k vyššímu pracovnímu výkonu, tj. zvyšování produktivity práce);
- e) plány penzionování a propouštění pracovníků (předčasné odchody do důchodu, zaměstnávání pracovníků v důchodovém věku apod.).

S plány personálních činností souvisejí plány hodnocení zaměstnanců. Jedná se o harmonogram hodnocení zaměstnanců, obsah, metody a procedury hodnocení, stanovení a kontrola opatření z hodnocení vyplývajících. Právě většina výše uvedených plánů vychází z výsledků hodnocení.¹⁸

K tomu, aby některá, pro organizaci významná místa mohla být obsazována z vnitřních zdrojů slouží plány personálního rozvoje zaměstnanců, především plány pracovní kariéry jednotlivých zaměstnanců a plány nástupnictví.

¹⁶ ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Manažer. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.

¹⁷ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8, s. 28380-247-1458-2, s. 116

¹⁸ Tamtéž

Plánování pracovní kariéry

Jedná se o individuální kariérní plány jednotlivých zaměstnanců. Zpravidla se týkají manažerů a vysoce kvalifikovaných specialistů. V některých moderně řízených organizacích se uplatňuje Talent management a talentování jedinci se vybírají i mezi pracovníky dělnických profesí. Podle Koubka probíhá příprava kariérních plánů ve čtyřech krocích:

1. Sám pracovník zhodnotí své schopnosti a ambice (cíle, kterých chce dosáhnout).
2. Organizace hodnotí schopnosti a rozvojový potenciál zaměstnance.
3. Organizace informuje zaměstnance o to, jaké možnosti pracovního postupu mu může organizace nabídnout.
4. Zástupci organizace (nadřízení a zástupci oddělení HR) společně stanoví kariérní cíle a postupy, jak jich dosáhnout.

Plány následnictví

Pro klíčové pracovní pozice se zpracovávají plány nástupnictví. Dá se říci, že čím vyšší pracovní funkce, tím je stanovení nástupce důležitější. V praxi se ovšem často stává, že přestože je zaměstnanec po mnoho let ustaven jako nástupce, v rozhodujícím okamžiku je funkcí pověřen jiný pracovník, u něhož se předpokládají větší kompetence pro danou funkci.

1.2.3 Získávání, výběr a přijímání pracovníků

V případě získávání pracovníků z vnějších zdrojů se používají různé metody, které mají potencionální zaměstnance přesvědčit o výhodách práce v organizaci. Pro získávání řadových zaměstnanců se využívají nejrůznější formy inzerce, dnes nejčastěji prostřednictvím nabídky zaměstnání na internetových portálech, Významnou roli sehraává spolupráce s úřady práce a zprostředkovatelskými agenturami. Složitější je situace v případě obsazování manažerských funkcí a funkcí specialistů. V některých případech se odborníci nabízejí sami, jindy samy organizace přímo oslovují vyhlédnutého jedince. Některé organizace přímo spolupracují se vzdělávacími institucemi nebo se sdruženími odborníků, stavovskými organizacemi, vědeckými společnostmi apod.

Výběr zaměstnanců

Výběr zaměstnanců prochází několika fázemi. První fází je předvýběr realizovaný na základě předložených dokumentů a informací. Porovná se způsobilost uchazeče vzhledem k požadavkům obsazovaného pracovního místa. Podle Koubka se zpravidla v rámci předvýběru uchazeči o zaměstnání roztřídí do 3 skupin:

velmi vhodní (v každém případě budou přizváni k výběrovému pohovoru);

vhodní (budou přizváni k výběrovému pohovoru, pokud počet velmi vhodných kandidátů bude nedostatečný);

nevhodní (budou zdvořile odmítnuti).¹⁹

Vybraní uchazeči budou pozváni k výběrovému pohovoru. Hodnocení pracovníků na základě výběrového pohovoru musí být spravedlivé a jediným kritériem by měla být pracovní způsobilost. Nepřipouští se diskriminace kvůli pohlaví, věku, národnosti, etnické příslušnosti, sexuální orientaci, politickým názorům apod. Účelem výběrového pohovoru je odpovědět na tři základní otázky:

- *„Může uchazeč vykonávat příslušnou práci? (Má vzdělání, praxi, zkušenosti, znalosti, dovednosti a inteligenci apod., které potřebuje, aby mohl úspěšně vykonávat danou práci?).*
- *Chce uchazeč vykonávat příslušnou práci? (Má pozitivní vztah k této práci, jaká je míra jeho pracovitosti, jeho zájmy a pracovní a životní cíle, má potřebnou motivaci k dané práci?).*
- *Zapadne do pracovní skupiny/týmu a organizace? (Signalizují charakteristiky osobnosti uchazeče i jeho dovednosti a znalosti, je schopen přijmout hodnoty pracovní skupiny/týmu i organizace, že nebude zejména v týmu cizorodým prvkem a překážkou týmové práce?).“²⁰*

Výběru pracovníků musí předcházet výběr kritérií hodnocení uchazečů a stanovení metod výběru. Při výběru zaměstnanců se používají dotazníky a testy pracovní způsobilosti (testy schopností, testy znalostí a dovedností, testy osobnosti). U manažerů se využívají sofistikovanější metody výběru jako je např. Assessment centre.

Přijímání zaměstnanců

Přijímání pracovníků zahrnuje řadu administrativních záležitostí (především uzavření pracovní smlouvy a další právní náležitosti). V souvislosti se zaměřením naší práce se podrobněji zmíníme o orientaci pracovníků jako o adaptačním a vzdělávacím procesu jehož cílem je zapracování nového zaměstnance. Jedná se jak o formální orientaci jako plánovitý proces zajišťovaný personálním oddělením a přímým nadřízeným, tak o neformální orientaci zajišťovanou blízkými spolupracovníky nového zaměstnance. Posláním orientace je: *„aby se*

¹⁹KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8, s. 28380-247-1458-2.

²⁰ Tamtéž, s. 169

*pracovník co nejrychleji a bez stresů zařadil do pracovního kolektivu útvaru i organizace, adaptoval se na styl práce v útvaru i v organizaci, osvojil si specifické znalosti a dovednosti potřebné v organizaci, orientoval se v mechanismu organizace a jejím organizačním uspořádání a ztotožnil se s cíli organizace“.*²¹ V praxi se jedná jednak o celopodnikovou orientaci, o útvarovou orientaci a orientaci na konkrétním pracovním místě. Součástí procesu orientace je pravidelné hodnocení pracovníka.

1.2.4 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců je jednou ze stěžejních činností řízení lidských zdrojů a jak je patrné z předchozího textu, zasahuje do dalších oblastí řízení lidských zdrojů. Vzhledem k tomu, že hodnocení zaměstnanců je hlavním tématem naší práce, je mu věnována samostatná kapitola práce (kapitola 2). Nyní pouze připomínáme, že hodnocení musí být systematické, použité postupy a metody musí vycházet z firemní politiky a jeho hlavním přínosem má být dialog mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem.²² V současnosti je hodnocení zaměstnanců jedním ze zásadních problémů v řízení lidských zdrojů a zaměstnavatelé hledají cesty, jak zajistit, aby bylo spravedlivé, vůči zaměstnancům mělo motivační funkci a přispívalo k jejich pracovní spokojenosti. Drogomyretska připomíná, že je velmi důležité rozumět úkolům organizace a zvolit správné metody hodnocení zaměstnanců.²³ Paul Leonardi se v článku „*Pomáháme zaměstnancům uspět pomocí generativní umělé inteligence*“ zabývá řízením a hodnocením zaměstnanců za pomoci umělé inteligence. Navrhuje využití umělé inteligence (STEP), které zahrnuje čtyři aktivity:

- 1) Segmentace úkolů buď pro automatizaci AL, nebo pro augmentaci AL.
- 2) Převod úkolů mezi pracovními rolemi.
- 3) Vzdělávání pracovníků tak, aby využívali rozvíjejících se schopností umělé inteligence.
- 4) Hodnocení výkonu tak, aby odráželo učení zaměstnanců a pomoc ostatním.²⁴

²¹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8, s. 28380-247-1458-2, s. 192

²²Isac, N.& Badsshah, W. (2018). Evaluation of Personnel Performance within a Company`s Hr Department. *Scientific Bulletin - Economic Sciences / Buletin Stiintific - Seria Stiinte Economice*, 17(1), 52–59.

²³Drogomyretska, M. I. (2014). The most promising employee evaluation methods in modern organizations. *Network Intelligence Studies*, 2(03), 38-44.

²⁴ LEONARDI, Paul, *Helping Employees Succeed with Generative AI*, HARVARD BUSINESS REVIEW. 2024 [online] [25. 02. 2024] Dostupné: <https://hbr.org/topic/subject/Employee-performance-management>

1.2.5 Rozmíst'ování a propoušt'ení pracovníků

Koubek definuje rozmíst'ování pracovníků jako: „*kvalitativní, kvantitativní, časové a prostorové spojování pracovníků s pracovními úkoly a s pracovními místy s cílem optimalizovat vztah mezi člověkem, jeho prací a pracovním místem, a tím dosahovat zlepšování individuálního, týmového a celo organizačního pracovního výkonu.*“²⁵ Při rozmíst'ování pracovníků je nutno respektovat jak profil pracovníka, tak profil pracovního místa. Profil pracovníka představuje jeho profesní kvalifikační charakteristiky (vzdělání, praxe v oboru), jeho osobnostní charakteristiky, a především jeho dosavadní hodnocení (posuzování a hodnocení jeho pracovního výkonu). Podle Koubka primární roli při rozmíst'ování pracovníků hrají požadavky pracovních míst a organizace hledají jedince s odpovídající kvalifikací, výkonem a schopnostmi přizpůsobit se příslušným pracovním podmínkám. Nástrojem rozmíst'ování pracovníků je zkoumání profilu pracovníka, zejména jeho předchozí hodnocení. Moderní řízení lidských zdrojů, zavedený způsob rozmíst'ování pracovníků poněkud mění a organizace se snaží pracovní místa přizpůsobit profilu jednotlivců (šít pracovní místa na míru, tzv. tailoring). „*Rozmíst'ování pracovníků je nepřetržitý proces sladování počtu a struktury pracovních míst s počtem a strukturou pracovníků, hledání takových řešení, při nichž by pracovník podával optimální výkon a maximálně tak přispíval k dosahování cílů organizace*“²⁶. V praxi zahrnuje rozmíst'ování pracovníků povyšování pracovníků, převádění pracovníků na jinou práci a přeřazování pracovníků na nižší funkce, či jiné pracoviště. Propoušt'ení pracovníků je možné ze dvou důvodů, jednak je může iniciovat organizace z důvodů nadbytečnosti nebo kvůli nedostatečnému výkonu jedince či porušování disciplíny, jednak opouští organizaci sám pracovník. Penzionování pracovníků probíhá z důvodů důchodového věku, ale stále více zaměstnanců pracuje i po překročení hranice důchodového věku. Rozhodující je pracovní výkon, ale jeho kritéria je nutno posuzovat individuálně (Age management).

1.2.6 Odměňování zaměstnanců

Odměňování je nejstarší a z hlediska zaměstnanců nejdůležitější složkou personální práce. Podle výše platů, spravedlivých odměn a poskytovaných pracovních benefitů hodnotí organizaci nejen zaměstnanci, ale i široká veřejnost. Spravedlnost v odměňování je nutno posuzovat nejen uvnitř organizace, ale i v porovnání s jinými organizacemi působícími v regionu. Poskytované zaměstnanecké benefity by měly vycházet z potřeb pracovníků

²⁵ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8, s. 28380-247-1458-2, s. 235

²⁶ Tamtéž, s. 236

(identifikovaných v rámci hodnocení). V rámci současného řízení lidských zdrojů není odměňování pojímáno pouze jako mzda, nebo plat za vykonanou práci, ale zahrnuje i další formy (další peněžní odměnu, různé pracovní benefity, možnost dalšího vzdělávání a rozvoje, kariérní postup apod.). Organizace má k dispozici řadu možností, jak odměňovat pracovníky. „Odměny mohou být vázány na povahu vykonávané práce a její význam, na odvedenou práci, na výkon pracovníka, jeho schopnost či vzácnost na trhu práce nebo vyplývající z pracovního poměru, mohou mít podobu zajímavých a podnětných pracovních úkolů, veřejného uznání zásluh a dobré práce, péče o vzdělání a rozvoj pracovníka, péče o individuální pracovní prostředí a zdokonalování pracovních a mezilidských vztahů v organizaci“.²⁷ Výše mezd či platů není pouze záležitostí zaměstnavatelů, ale v některých částech podléhá legislativním opatřením ze strany státu. Pro zaměstnance je prioritou odměňování finanční. Klíčové je stanovení finanční odměny, přičemž je nutný soulad mezi pracovním chováním, které organizace potřebuje a chováním, které odměňuje. Odměňování by mělo být vázáno na průběh a výsledky pracovní činnosti, mělo by mít pro pracovníka smysl a mělo by být spravedlivé.²⁸ Někteří teoretici managementu zastávají názor, že mzdy mají být na takové výši, aby pokrylo potřeby pracovníka a nemusel vyhledávat další zaměstnání. Pokud je to možné, měla by mzda zahrnovat výkonovou složku, stanovenou měřitelnými cíli (metoda SMARS). Spravedlnost spočívá v tom, že zaměstnanec zná cíle a kritéria, která budou hodnoceny, Každá organizace by měla mít jasně stanovený systém odměňování, se kterým jsou seznámeni všichni pracovníci. Podle Armstronga celková odměna zahrnuje odměny transakční a odměny relační (obr. č. 2)

Transakční odměny	Základní mzda/plat Zásluhová odměna Zaměstnanecké výhody	Celková hmotná odměna	CELKOVÁ ODMĚNA
Relační (vztahové odměny)	Vzdělávání a rozvoj Zkušenosti/zážitky z práce	Nepeněžní/ vnitřní odměny	

Obr. 2: Složky celkové odměny

Zdroj: ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: GRADA, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3, s. 521

²⁸ BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0, s. 312

Transakční odměny jsou hmotné, hmatatelné odměny plynoucí z transakce mezi zaměstnavatelem a pracovníky. Týkají se peněžních odměna zaměstnaneckých výhod.

Relační (vztahové odměny) jsou nehmotné odměny týkající vzdělávání a rozvoje, zkušeností a zážitků z práce.²⁹

Model celkové odměny (podle Armstronga) ukazuje obrázek č. 3.

Transakční (hmatatelné, hmotné)

<p>Peněžní odměny</p> <ul style="list-style-type: none"> • základní-mzda/plat • zásluhová odměna • peněžní bonusy • dlouhodobé pobídky • akcie • podíly na zisku 	<p>Zaměstnanecké výhody</p> <ul style="list-style-type: none"> • důchody • dovolená • zdravotní péče • jiné funkční výhody • flexibilita
← individuální	společné →
<p>Vzdělávání a rozvoj</p> <ul style="list-style-type: none"> • vzdělávání a rozvoj na pracovišti • vzdělávání a výcvik • řízení pracovního výkonu • rozvoj kariéry 	<p>Pracovní prostředí</p> <ul style="list-style-type: none"> • základní hodnoty organizace • styl a kvalita vedení • právo pracovníků se vyjádřit • uznání • úspěch • vytváření pracovních míst a rolí (odpovědnost, autonomie, smysluplná práce, prostor pro využívání a rozvíjení dovedností) • kvalita pracovního života • rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem • řízení talentů

Relaxační /vztahové (nehmotné)

Obr. 3: Model celkové odměny

Zdroj: ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: GRADA, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3, s. 522

²⁹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: GRADA, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3, s. 522

„*Sdružený efekt různých typů odměn má hlubší a dlouhodobější vliv na motivaci a oddanost lidí*“.³⁰ Podle Armstronga model celkové odměny umožňuje nastavit individuální psychologické smlouvy, zlepšuje zaměstnanecké vztahy, umožňuje flexibilitu v uspokojování individuálních potřeb a tím pádem je podnik atraktivním zaměstnavatelem a přitahuje talentované lidi a na trhu práce má nespornou konkurenční výhodu. Na výše uvedeném obrázku je vidět, že první dva kvadranty mají peněžní povahu a faktem je, že je konkurence může snadno kopírovat. Naproti tomu nepeněžní faktory souvisí s organizační kulturou, která je v každém podniku jedinečná. Nejlepších výsledků dosahují organizace, využívají jak transakčních, tak relačních odměn. O problematice odměňování se ještě zmíníme v kapitole 2 v souvislosti s hodnocením pracovního výkonu.

1.2.7 Vzdělávání zaměstnanců

Požadavky na znalosti a dovednosti člověka neustále mění a jedinec, aby mohl fungovat jako pracovní síla, respektive být zaměstnatelný, musí svoje znalosti a dovednosti prohlubovat a rozšiřovat po celý pracovní život. Každá organizace prochází procesem změn a úkolem personální práce je připravit zaměstnance na změny a přesvědčit je, aby je akceptovali a podporovali. Podle Koubka nestačí tradiční formy vzdělávání uplatňované v organizacích (zácvik, doškolování, přeškolování), ale podnikové vzdělávání musí zahrnovat rozvojové aktivity. Vzdělávání v organizaci by mělo zahrnovat.

- a) Přizpůsobení pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa, tj. prohlubování pracovních schopností (tradiční doškolování)
- b) Zvyšování použitelnosti pracovníků (rozšiřování pracovních schopností tak, aby mohli zastávat různá pracovní místa)
- c) Rekvalifikaci pracovníků (přeškolování pracovníků na povolání, která organizace aktuálně potřebuje).³¹

Do rozvojových aktivit patří i aktivity jako vzdělávání v oblasti vedení lidí a komunikace, jazykové vzdělávání a dnes zvláště aktuální digitální vzdělávání. Zvláštní význam je věnován vzdělávání manažerů a vedoucích pracovníků. Podle Koubka je nejefektivnější systematické vzdělávání. V rámci systematického vzdělávání pracovníků mají klíčové postavení zejména tři

³⁰ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: GRADA, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3, s. 522

³¹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: GRADA, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3

fáze. Identifikace potřeby vzdělávání, plánování vzdělávání a vyhodnocování účinnosti vzdělávacího programu a použitých metod. „*Analýza potřeb je základním kamenem procesu výcviku a rozvoje.*“³² Analýza potřeb dává informace o tom, co pracovník zná a navrhuje v čem by se měl zlepšit. Vzdělávací potřeba je chápána jako disproporce mezi znalostmi, dovednostmi, přístupem a porozuměním problému na straně pracovníka a tím, co vyžaduje pracovní místo nebo co vyplývá z organizačních nebo jiných změn.³³ V současnosti většina vzdělávacích potřeb vyplývá z toho, že podniky jsou v procesu permanentních změn procházejících z velké části z vnějšího prostředí a podniky jsou nuceny flexibilně jim přizpůsobovat firemní strategii. Standardně jsou uváděny dva druhy vzdělávacích potřeb.

- a) Reaktivní – souvisí s pracovní výkonností a vznikají v případě, že na pracovišti dojde k náhlému poklesu výkonnosti nebo produktivity a jako důvod byl identifikován nedostatek ve vzdělávání;
- b) Proaktivní souvisí se strategií organizace a mohou souviset se změnou podnikatelské politiky, technickými nebo technologickými změnami, vývojem managementu apod.

Jako zdroje pro analýzu vzdělávacích potřeb uvádí Koubek tři skupiny údajů:

- 1) „*Údaje týkající se celé organizace, tj. údaje o struktuře organizace, jejím výrobním programu či programu činnosti, odpovídajícím trhu, zdrojích (vybavení, finanční zdroje, lidské zdroje a jejich potřeba) atd. Významné místo tu mají údaje o počtu, struktuře a pohybu pracovníků, o využití kvalifikace a pracovní doby, o pracovní neschopnosti pro nemoc, úraz, o absenci apod.*
- 2) *Údaje týkající se jednotlivých pracovních míst a činností, tedy popisy pracovních míst a jejich specifikace (požadavky na pracovníky a jejich pracovní schopnosti, ale také informace o stylu vedení, kultuře pracovních vztahů apod. Jde v podstatě o jakousi inventuru pracovních úkolů a potřeby práce v organizaci.*
- 3) *Údaje o jednotlivých pracovnících, které je možno získat např. z personální evidence, se záznamů o hodnocení pracovníka, záznamů o vzdělávání, kvalifikaci (plnění kvalifikačních předpokladů), a absolvování vzdělávacích programů, z výsledků testů, se záznamů z rozhovorů s pracovníkem či z různých průzkumů, v nichž se zobrazují postoje a názory jednotlivých pracovníků ab jejich nadřazených.*“³⁴

³² BELCOURT, Monica a WRIGHT, Phillip C. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-7169-459-2, s. 36

³³ BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Vedení lidí v praxi. 2010. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.

³⁴ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8, s. 28380-247-1458-2, s. 262

Významnou roli při stanovení individuálních vzdělávacích potřeb mají záznamy z pravidelných hodnotících pohovorů, konkrétně hodnocení jejich pracovního výkonu. V moderně řízených organizacích se jedná o oboustrannou záležitost, organizace identifikuje, v čem by se měl pracovník zlepšit či dále rozvíjet a pracovník organizaci sděluje, v jakých oblastech on sám pociťuje potřebu dalšího vzdělávání.

Po identifikaci vzdělávacích potřeb v organizaci zpracovává oddělení řízení lidských zdrojů ve spolupráci s vedením plán vzdělávání, který odpovídá na otázky: KOMU, JAKÝM ZPŮSOBEM, KÝM, KDY, KDE, ZA JAKOU CENU, S JAKÝMI NÁKLADY, JAK SE BUDOU HODNOTIT VÝSLEDKY VZDĚLÁVÁNÍ A ÚČINNOST VZDĚLÁVACÍCH KOU AKTIVIT.³⁵ Vzhledem k omezenému rozsahu práce se nebudeme podrobněji zabývat metodami interního a externího vzdělávání ani vyhodnocováním výsledků vzdělávání, které však zmíníme v kapitole 2.

³⁵ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8, s. 28380-247-1458-2, s. 265

2 HODNOCENÍ ZAMĚŠTNANCŮ

Hodnocení zaměstnanců, jak jsme naznačili v první kapitole práce, se promítá do řady dalších personálních činností a je jednou z klíčových oblastí řízení lidských zdrojů. Proces hodnocení začíná již při výběru potencionálních zaměstnanců z řad uchazečů o zaměstnání, jeho výsledky se promítají do rozmisťování pracovníků a řízení jejich dalšího působení ve firmě. Hodnocení zaměstnanců je součástí řízení pracovního výkonu, jeho prostřednictvím se vyhodnocují pracovní výsledky, posuzují se dovednosti, vztahy se spolupracovníky a zákazníky, stanovují se potřeby dalšího vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Cílem hodnocení je stanovovat podklady pro odměňování, motivování zaměstnanců, povyšování zaměstnanců a rozvoj zaměstnanců. Proces hodnocení vyžaduje správnou komunikaci mezi hodnotitelem a hodnoceným, objektivitu, nestrannost a v neposlední řadě spravedlnost.

2.1 Proces hodnocení uchazečů o zaměstnání

Bez ohledu na to, zda se jednalo o nábor pracovníků z vnějších zdrojů nebo o získávání pracovníků z vnitřních zdrojů, musí organizace posoudit, zda kompetence uchazečů odpovídají pracovnímu místu, které je potřeba obsadit. V posledních letech se často používají kompetenční modely, zejména pro manažerské pozice a pozice specialistů. U celé řady pracovních míst řadových zaměstnanců je nutno mít na paměti skutečnost, na kterou upozorňuje Urban a to, že většina pracovních míst nevyžaduje žádné specifické kompetence.³⁶ Umožňuje to uplatňovat diverzity management a zaměstnávat různé skupiny obyvatelstva, které se někdy považují za obtížně zaměstnatelné jako např. ženy s malými dětmi, absolventy, příslušníky jiných národností a jiných etnik, občany 50 +.³⁷ Vnější zdroje jsou tudíž tvořeny zejména absolventy, nezaměstnanými a lidmi, kteří chtějí změnit svoje dosavadní zaměstnání a hodnocení jejich vhodnosti pro určité pracovní místo vychází z prvotních, objektivně dosažitelných informací. Vnitřní zdroje se rekrutují z pracovníků, kteří byli uspořeny v rámci inovací, z pracovníků, kteří sami chtějí změnit pracovní místo a pracovníky, kteří byli identifikováni jako vhodní k povýšení. Tito pracovníci již prošli procesem hodnocení a organizace by měla být schopna posoudit jejich výkonnost a jejich vhodnost pro určité pracovní místo.

³⁶URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.

³⁷HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016, ISBN 978-80-7261-430-1.

Pro každé pracovní místo jsou stanoveny kvalifikační předpoklady, především minimální úroveň vzdělání, obor vzdělání, další znalosti a schopnosti, jako např. řidičský průkaz, svářečský průkaz, znalost určitých jazyků apod. U některých pracovních míst hraje významnou roli osobnostní a motivační charakteristika pracovníka, u jiných fyzické a psychické dispozice, rozumové schopnosti apod.

2.1.1 Kompetenční modely

V odborné literatuře lze nalézt řadu definic pojmu kompetence. Pro potřeby naší práce se jeví jako adekvátní definice uváděná na portálu Národní soustavy povolání, kde je kompetence definována jako „souhrn vědomostí, dovedností, schopností, postojů a hodnot umožňující uplatnění a osobní rozvoj jednotlivce. (...) Vyjadřují předpoklady k výkonu určitého souboru činností. Říkají, co má zaměstnanec znát, umět a jak se má chovat“.³⁸ Obecně lze tudíž konstatovat, že se v organizacích se jedná o soubor předpokladů k výkonu pracovní činnosti v rámci stanoveného pracovního místa. V souvislosti s výběrem zaměstnanců je, dle našeho názoru, adekvátní připomenout článek amerického psychologa Davida McClellanda s názvem *Testing for competence rather than for "intelligence"*. McClelland (1973) v něm zpochybňuje inteligenci jako kritérium přijímání zaměstnanců a říká, že právě toto kritérium, které je často měřítkem úspěšnosti ve školním prostředí, není natolik komplexní, aby ukázalo úspěšnost v pracovním životě. Konstatuje, že uchazeči by měli být dosazováni na pracovní místa podle svých kompetencí.³⁹ Veteška a Tureckiová (2008, s. 31–32) vymezují čtyři základní znaky kompetence.

- kompetence musí být kontextualizovaná – musí se vázat ke konkrétní situaci ve které se člověk nachází;
- kompetence musí být multidimenzionální – tvoří ji různé zdroje (znalosti, dovednosti, schopnosti, zkušenosti, postoje atd), které jsou navzájem propojeny a demonstrují se chováním;
- kompetence musí být definovaná standardem – předem jsou určena měřítka očekávaného výkonu. Kompetence je tudíž měřitelná a vyhodnotitelná;
- kompetence musí mít potenciál pro akci a rozvoj – kompetence jsou získávány a dále rozvíjeny prostřednictvím celoživotního vzdělávání a učení.⁴⁰

³⁸ MPSV ČR. *Národní soustava povolání*. [online] [15.01.2024] Dostupné z: <https://nsp.cz/>

³⁹ McClelland, D. C. *Testing for competence rather than for "intelligence."* AMERICAN PSYCHOLOGIST, 1973 28(1), 1–14, p. 3 [online] [15.02.2024] Dostupné z: <https://doi.org/10.1037/h0034092>

⁴⁰ VETEŠKA, Jaroslav a TURECKIOVÁ, Michaela. *Kompetence ve vzdělávání*. Pedagogika (Grada). Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1770-8.

V podnikové praxi jsou vytvářeny kompetenční modely pro jednotlivá pracovní místa. Při jejich tvorbě firmy usilují určit specifické znalosti, dovednosti a osobnostní charakteristiky budoucího zaměstnance, požadované motivy pro vykonávání konkrétní práce, případně sociální dovednosti umožňující dobré fungování zaměstnance v organizaci. Boyatzis (1982) shrnul kompetence do tří vzájemně se prolínajících dimenzí:

- osobnostní charakteristiky jedince, tj. vědomosti, dovednosti, schopnosti, talent, hodnotový systém, zájmy, touha po pracovní kariéře;
- schopnosti zaměstnance plnit úlohy, funkce a role, které společnost na dané pozici vyžaduje;
- prostředí společnosti, které umožní maximální uplatnění a rozvoj kompetencí zaměstnance ⁴¹

Tam, kde se tyto dimenze prolínají, se nachází ideální zaměstnanec pro společnost. Od té doby vznikla řada dalších kompetenčních modelů dohledatelných v odborné literatuře. Jejich autoři se shodují v tom, požadované kompetence musí být specifikovány až na úroveň jednotlivých pracovních pozic. Organizace by měly nacházet dlouhotrvající charakteristiky budoucích zaměstnanců, které by jim umožnily efektivní výkon jejich povolání a tím pádem se zaměstnanci podíleli na dosahování stanovených cílů organizace. ⁴²

2.1.2 Výběr z řad uchazečů o zaměstnání

Podle Koubka by každé pracovní místo mělo být obsazeno nejvhodnějším kandidátem. Při výběru zaměstnanců se hodnotí to, co by měl uchazeč o zaměstnání splňovat a jeho osobní charakteristika. Prvotním zdrojem informací jsou dokumenty, které musí uchazeč předložit. Nejčastěji požadované dokumenty jsou:

- životopis,
- osobní dotazník,
- žádost o zaměstnání,
- kopie dosaženého vzdělání a praxe,
- posudky od předchozích zaměstnavatelů,
- reference. ⁴³

Na základě takto získaných informací jsou uchazeči o zaměstnání v dané organizaci rozřídění do tří skupin:

⁴¹ HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPIKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016, ISBN 978-80-7261-430-1.

⁴² Tamtéž

⁴³ NĚMEC, Otakar; BUCMAN, Petr a ŠIKÝŘ, Martin. *Řízení lidských zdrojů*. Eupress. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2014. ISBN 978-80-7408-083-8.

- 1) Velmi vhodní (jsou v každém případě pozváni k výběrovým procedurám, zpravidla výběrovému pohovoru).
- 2) Vhodní (jsou pozváni k výběrovým procedurám, pokud počet velmi vhodných uchazečů je nedostačující).
- 3) Nevhodní (organizace jim pošle zdvořilý odmítací dopis).⁴⁴

Je patrné, že hodnocení uchazečů podle písemných dokumentů může být problematické a organizace se může připravit o perspektivní pracovníky. Organizace by se měly zaměřit na to, aby uchazeči byli schopni co nejlépe vykonávat nabízenou práci. V řadě případů je efektivní hodnocení uchazečů o nabízenou práci pomocí testů, především testů znalostí a dovedností, případně testů osobností, či testů inteligence.

Koubek uvádí, že uchazeče o zaměstnání v organizaci je nutno hodnotit podle tří kritérií.

- *„Může uchazeč vykonávat příslušnou práci. (Má vzdělání, praxi, zkušenosti, znalosti a inteligenci apod., které potřebuje, aby mohl úspěšně zastávat danou práci).*
- *Chce uchazeč vykonávat příslušnou práci. (Má pozitivní vztah k této práci, jaká je míra jeho pracovitosti, jeho zájmy a pracovní a životní cíle, má potřebnou motivaci k dané práci)*
- *Zapadne do pracovní skupiny/týmu a organizace (Signalizují charakteristiky osobnosti uchazeče i jeho dovednosti a znalosti, že je schopen přijmout hodnoty pracovní skupiny/týmu i organizace, že nebude zejména v týmu cizorodým prvkem a překážkou týmové práce).*⁴⁵

Koubek dodává, že zejména první dvě otázky musí být zodpovězeny kladně, jinak je uchazeč nepřijatelný.⁴⁶ V praxi jsou zpravidla pracovníci přijímáni na zkušební dobu, během níž mají příležitost prokázat svoje kvality a pracovní způsobilost. Na základě hodnocení jejich pracovního výkonu rozhodně organizace o to, zda budou přijati na stálý pracovní poměr nebo propuštěni. Rozhodující úlohu v rozhodnutí o přijetí či nepřijetí pracovníka mají jejich přímí nadřízení, kteří hodnotí jejich pracovní výkon a jejich chování v pracovním týmu. Personální útvar/ útvar řízení lidských zdrojů dohlíží na to, aby byly dodrženy všechny příslušné zákony a

⁴⁴ KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8, s. 28380-247-1458-2.

⁴⁵ Tamtéž, s. 169

⁴⁶ Tamtéž, s.169

pravidla, zejména, aby nedošlo k diskriminaci z důvodů uvedených v antidiskriminačním zákoně.⁴⁷

2.2 Hodnocení pracovního výkonu

Standardně je předmětem hodnocení a odměňování zaměstnanců jejich pracovní výkon, respektive pracovní výkonnost. Organizace musí mít nástroje, jak pracovní výkon/ výkonnost měřit a jak je v případě potřeby zvýšit. Podle Koubka v případě měření a volbě ukazatelů pracovního výkonu je nutno dodržovat následující zásady.

- 1) *„Měření a ukazatele pracovního výkonu by se měli vztahovat k výsledkům a nikoli k úsilí.*
- 2) *Dosažení výsledků musí mít pracovník pod kontrolou.*
- 3) *Měření musí být objektivní a ukazatele zjistitelné.*
- 4) *Měření musí být pracovníky pokládáno za spravedlivé.*
- 5) *Pro měření musejí být k dispozici potřebné údaje,*
- 6) *Je vhodné upřednostňovat tradiční a všeobecně srozumitelné ukazatele.* ⁴⁸

Podle Hroníka se při hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců zpravidla používají takové faktory, které jsou jednoduché a jednoznačné, tj. parametry jako kvantita, kvalita, čas a náklady.⁴⁹ Váhu jednotlivých parametrů si určuje organizace podle svých potřeb. Je také možné, aby všem parametrům stanovila stejnou váhu.⁵⁰ Dosahovaný pracovní výkon je úzce spojen s pracovní schopností, kterou ovlivňuje jak zdravotní stav, zejména stárnutí zaměstnanců, tak další faktory. Cimbáliková k nim obecně řadí požadavky dané práce, pracovní podmínky, vliv rodinného zázemí a blízké komunity a společnosti vůbec.⁵¹ Novotný a kol. (2014) pak poukazují také na roli odborných znalostí a dovedností, hodnot, postojů, motivace i práce jako takové.⁵²

⁴⁷ Zákon č. 198/2009 Sb. Antidiskriminační zákon. In: *Zákony pro lidi* [online] Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2009-19>

⁴⁸ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8, s. 28380-247-1458-2.

⁴⁹ HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1458-2.

⁵⁰ PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství úspěchu*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80247-3658-7.

⁵¹ CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Age Management pro práci s cílovou skupinou 50+: metodická příručka*. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, c2012. ISBN 978-80-904531-5-

⁵² NOVOTNÝ, Petr; BOSNIČOVÁ, Nina; BŘENKOVÁ, Jana; FUKAN, Jiří; LAZAROVÁ, Bohumíra et al. *Age management: jak rozumět stárnutí a jak na něj reagovat: možnosti uplatnění age managementu v České republice: průvodce pro jednotlivce, organizace a společnost*. Plzeň: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, [2014]. ISBN 978-80-904531-7-3.

Parametry, které organizace zvolí pro hodnocení pracovníků se odvíjejí od toho, jak podnik vnímá celkovou podnikovou výkonnost. Performance management (řízení zaměřené na výkonnost) sleduje za cíl zvýšení výkonnosti (efektivity, produktivity) podniku, tedy dynamiku vývoje firmy. Jeho úspěšnost, tedy prosperita firmy, závisí jak na faktorech vnější, tak na faktorech vnitřní povahy. K vnitřním činitelům patří podniková strategie, organizační struktury a organizační kultura. Vnější faktory, které tvoří podnikatelské prostředí nemůže firma ovlivnit, ale musí je mít pod kontrolou.⁵³

Moderní manažerský pohled na výkonnost sleduje především:

*„výkonnost zaměstnanců, produktů, procesů,
znanost rozvojového potenciálu,
využívání i neekonomických kritérií a ukazatelů.
benchmarking.“*⁵⁴

Tradiční přístup k hodnocení výkonnosti byl založen na ekonomických ukazatelích a orientován do minulosti, v lepším případě do současnosti. Většina ukazatelů vycházela z účetních výkazů: rozvahy a výkazu ztrát a zisku. V odborné literatuře existuje řada návodů, jak měřit a hodnotit výkonnost firmy, které spojuje to, že cílem je posouzení finanční situace firmy, zda došlo k zhodnocení kapitálu, jaké přínosy firma dosáhla, jak se na nich podílely jednotlivé složky podniku apod. Naproti tomu moderní hodnocení výkonnosti bere v úvahu širší společenské souvislosti, zejména společenskou odpovědnost firmy ve všech oblastech (ekonomické, sociální a environmentální), přičemž mimořádný důraz přikládá ochraně životního prostředí a uplatňování společenské diverzity (zaměstnávání lidí, kteří na pracovním trhu hůře získávají uplatnění např. žen s malými dětmi, lidí 50+, cizinců, lidí se zdravotním postižením, příslušníků menšin apod.). Mluví se proto o **výkonnosti udržitelné**.

V souvislosti s hodnocením pracovního výkonu jednotlivců již není kladen důraz na okamžitý výkon, ale na trvale udržitelnou výkonnost umožňující celoživotní zaměstnanost. Hodnocení pracovního výkonu musí být stálou součástí řízení pracovního výkonu, přičemž nejdůležitější je zpětná vazba. Saks a Gruman (2011) ve studii *„Organizational socialization and positive organizational behavior: implications for theory research and practice“* zveřejněné v prestižním CANADIAN JOURNAL OF ADMINISTRATIVE SCIENCES

⁵³ VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

⁵⁴ Tamtéž, s.671

vyzdvihli potřebu integrace všech činností v rámci řízení pracovního výkonu. Zdůrazňují význam psychologické smlouvy, která vyžaduje zapojení zaměstnanců. **Psychologická smlouva musí splňovat tři podmínky:**

- Pracovníkům musí přinášet jasné výhody (je pro ně individuálně významná).
- Pracovníkům poskytuje záruky ze strany zaměstnavatele (je pro ně bezpečná)
- Pracovníkům musí zajišťovat podmínky, aby mohli svoje sliby dodržet (je realizovatelná v praxi).

Prostřednictvím psychologické smlouvy dochází mezi zaměstnavateli a zaměstnanci k sociální výměně (jeden bez druhého nemůže existovat). Pokud se z obou stran dodržují dohodnuté závazky a pravidla, pociťují zaměstnanci k formě oddanost a loajalitu a zvyšuje se jejich angažovanost. Podmínkou dobrého pracovního výkonu tudíž je, aby pracovníci chápali smysl zadaných úkolů a měli záruky, že jim budou poskytnuty podmínky, aby je mohli splnit. Nástroji průběžného řízení pracovního výkonu je vedení a odborná příprava, respektování stanovisek pracovníků, koučování i sociální podpora.⁵⁵V posledních letech se, zejména v zahraniční literatuře setkáváme s novým pohledem na hodnocení pracovníků. Zdůrazňuje se, že hodnocení neslouží jen jako podklad pro odměňování, ale je zdůrazňována jeho motivační a rozvojová funkce. Zdá se, že se dokonce přestává používat výraz hodnocení pracovního výkonu (performance appraisal), který je nahrazován výrazem zkoumání pracovního výkonu (performance review), kladoucím důraz na participaci pracovníků v tomto procesu.⁵⁶

Problematikou hodnocení pracovního výkonu manažerů se zabývali italsí odborníci managementu Jibaia a Hammouda. Studie zveřejněná v prestižním časopise BUSINESS EXCELLENCE AND MANAGEMENT obecně zpochybňuje způsob tvorby přidané hodnoty založený na zjednodušených ukazatelích, spekulativních vlivech a spirálovitým poskytování úvěrů. Konstatují, pro některé podniky je společenská odpovědnost pouze věcí pozitivního image, pouze část ji skutečně pociťuje. Autoři vycházejí z negativních vyjádření manažerů ohledně hodnocení výkonu. Kritizují nejasné cíle, častou změna cílů a nerespektování vlivu vnějších okolností. Dochází ke konfliktu mezi způsobem měření a vývojem výkonu jednotlivce a systémem hodnocení a jeho důsledky na úrovni zaměstnanců. Zaměstnanci v úsilí o podání co nejvyššího výkonu vzhledem k dosažení odměn (plat, benefity, povýšení) zamlčují problémy

⁵⁵ SAKS, A. M., GRUMAN J. A. *Organizational socialization and positive organizational behavior: implications for theory research and practice*. CANADIAN JOURNAL OF ADMINISTRATIVE SCIENCES. 2013 [online] [19 .01 2024] Dostupné z: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/cjas.169>

⁵⁶ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8, s. 28380-247-1458-2.

nebo je připisují jiným, ale zároveň zpětnou vazbu potřebují. Jibaia a Hammouda došli k závěru, že hodnocení by mělo být nástrojem hledání a sdílení problémů, mělo by dát obsah procesům učení, které povedou k organizačním změnám, změnám v myšlení a chování, změnám v programech a organizační kultuře.⁵⁷

Objevují se studie, které ukazují, že neustálý tlak na zvyšování výkonnosti zaměstnanců může mít opačné důsledky a může být příčinou zdravotních, zejména psychických problémů včetně nebezpečí syndromu vyhoření. Věra Dvořáková upozorňuje na to, že „*lidé se navzájem liší svou výkonností, ve stejné činnosti za stejných podmínek podávají různý pracovní výkon, na který jsou různě připraveni*“.⁵⁸ Vyplyvá z toho, že manažeři mohou požadovat na pracovnících pouze takový výkon, na který jsou řádně připraveni (tj. mají potřebné znalosti a dovednosti). Současné pracovní prostředí je ve znamení stálých změn a pracovníky je nutno na změny připravovat a motivovat je k jejich pozitivnímu přijetí. Výrazem toho je důraz na permanentní (celoživotní) vzdělávání zaměstnanců jako předpoklad trvale udržitelné výkonnosti.

Australští vědci se zabývali zprostředkující rolí systému hodnocení kvality výkonnosti jednotlivců na výkonnost jejich obchodní jednotky. Jako kritéria hodnocení kvality výkonnosti zvolili čtyři dimenze a to. Důvěru, srozumitelnost, komunikaci a spravedlnost. Byla zkoumána souvislost mezi posílením postavení nižších manažerů a jejich výkonem a výkonem jejich obchodní jednotky. Výzkum se konal online a zúčastnilo se jej 203 manažerů nižší úrovně. Bylo zjištěno, že všechny dimenze pozitivně korelují s úrovní výkonu obchodní jednotky, ale nejvýznamnější vliv na výkonnost obchodní jednotky má důvěra. Tato zjištění vedou k závěru, že je nutno posílit postavení nižších manažerů a zlepšit systém hodnocení jejich výkonu, zejména úrovně důvěry. Vychází z empirických zkušeností zaměstnanců, konkrétně z jejich pohledu na systém hodnocení výkonu, který má následný dopad na vlastní výkon.⁵⁹

Rovněž Grote se zabýval možnostmi nového pohledu na měření výkonnosti. Jako jednu z možností uvádí příklad experimentu, který se uskutečnil ve vědecké laboratoři. Uvádí, že tradiční systémy hodnocení požadují, aby se nadřízení a podřízení začátkem roku dohodli na

⁵⁷ JIBAI S. and HAMMOUD K. *Individual Performance Assessment Within Contemporary Organizations. A Review Of Transformational Systems For Employee Evaluation.* BUSINESS EXCELLENCE AND MANAGEMENT. Volume 10 Issue 2 / June 2020. pp. 51-62. 2013 [online] [20. 04. 2024] Dostupné: <http://beman.ase.ro/no102/4.pdf>

⁵⁸ DVOŘÁKOVÁ, Věra. *Motivace jako jádro ovlivňování pracovní výkonnosti zaměstnavatelů organizací.* TRENDY V PODNIKÁNÍ, VĚDECKÝ ČASOPIS FAKULTY EKONOMICKÉ V PLZNI 2/2012 [online] [18. 014. 2024] Dostupné z: <https://otik.uk.zcu.cz/bitstream/11025/16216/1/Dvorakova.pdf>

⁵⁹ BAIRD, Kevin, TUNG, Amy a SU, Sophia. *Employee empowerment, performance appraisal quality and performance.* JOURNAL OF MANAGEMENT CONTROL. Volume 31, 2020 [online] [20. 01. 2024] Dostupné z: <https://hbr.org/topic/subject/employee-performance-management>

úkolech, které je nutno naplnit a hodnocení na konci roku vyhodnocovalo, jak dobře byly tyto úkoly naplněny. Při rozmisťování pracovníků a přidělování úkolů berou nadřízení v úvahu minulou výkonnost zaměstnanců a přidělují jim úkoly, o kterých jsou si poměrně jisti, že je mohou úspěšně dokončit. Nový pohled na měření výkonnosti vycházel z předpokladu, že všichni zaměstnanci podávají dobré výkony a hodnocení bylo postaveno na tom, jak přispívají k poslání organizace. Vědci tíhli k tomu, že usilovali o nejtěžší úkoly, protože jejich plat byl postaven na hodnotě těchto prací pro organizaci. Autor dále podotýká, že podobný model nelze uplatnit všude a příklání se k tomu, že ve výrobní sféře je efektivní postavení hodnocení na kompetenčních modelech, zmiňované v jiné části práce.⁶⁰

Známou skutečností je, že spokojený zaměstnanec zpravidla podává lepší pracovní výkon, než zaměstnanec nespokojený. Manažeři musí znát svoje podřízené, jejich potřeby a přání, a to nejen ve vztahu k práci, ale i ve vztahu k potřebě sladit pracovní a osobní život. Pro řadu lidí je práce sice důležitá, ale dlouhodobě ji dávají až na druhé místo za rodinu a děti.⁶¹ V moderně řízených organizacích se tudíž usiluje ne o výkonnost maximální, ale o výkonnost trvalou a tím pádem o trvalou pracovní spokojenost zaměstnanců. Děje se tak prostřednictvím zvýšené péče o péče o pracovní i životní spokojenost zaměstnanců a vytváření podmínek pro sladění pracovního a osobního života a zvyšování osobní životné pohody zaměstnanců (well being).

Problematikou řízení pracovního výkonu ve smyslu jeho udržitelnosti se zabývali již zmínění J. A. Gruman a A. H. Saks. Za předpoklad trvalé udržitelnosti pracovní výkonnosti považují zapojení zaměstnanců a doporučují model řízení pracovního výkonu založený na třech faktorech.

1) Smlouva o plnění stanovených cílů a psychologická smlouva (sladění individuálních cílů pracovníka a cílů organizace), které musí naplnit tři podmínky:

- a) Musí přinášet pracovníkům jasné výhody (psychologická významnost).
- b) Musí odrážet záruky za strany zaměstnavatele (psychologická bezpečnost).
- c) Musí zajistit prostředky k tomu, aby mohli pracovníci svoje sliby dodržet (psychologická dostupnost).

⁶⁰ GROTE, Dick. *Performance Appraisal Reappraised*, HARVARD BUSINESS REVIEW. 2024 [online] [25. 02. 2024] Dostupné z: <https://hbr.org/topic/subject/Employee – performance - management>

⁶¹KISLINGEROVÁ, Eva. *Nová ekonomika: nové příležitosti?*. V Praze: C.H. Beck, 2011. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-403-2.

2) Usnadnění zapojení (respektování stanovisek zaměstnanců, sociální podpora, koučování, vedení, odborná příprava)

3) Hodnocení angažovanosti a výkonu a zpětná vazba. Hodnocení musí zahrnovat faktory jako vytrvalost, flexibilitu, rozšiřování rolí, kreativitu apod.⁶²

Podle Grumana a Sakse, je klíčovým faktorem pro udržení trvalé výkonnosti zapojení zaměstnanců a jejich angažovanost.⁶³

2.2.1 Age management

Age management reaguje na skutečnosti, že se délka pracovního života prodlužuje, a že ve firmách narůstá počet pracovníků staršího věku. V zájmu udržení konkurence schopnosti podniků, je nutno respektovat skutečnost, že mladých pracovníků přichází na pracovní trh stále méně a podniky tomu musí přizpůsobit způsob řízení lidských zdrojů a tím pádem i hodnocení pracovního výkonu. Age management vychází z toho, že pracovní výkonnost se během života mění, ale neznamena to, že k horšímu. Zjednodušeně řečeno, pracovní schopnosti se v průběhu profesního života mění, ale není to jediný faktor, který vypovídá o výkonnosti pracovníků různého věku. Mladší pracovníci mohou být kreativější, mít větší smysl pro inovace, snadněji se učí novému, a naopak starší pracovníci disponují cennými zkušenostmi, i když některé schopnosti, zejména fyzické síly se ve starším věku mohou snižovat. Jedná se pouze o obecné tvrzení, která zdaleka neplatí pro každého pracovníka. Rozhodující je, aby aktuální schopnosti pracovníka byly zhodnoceny správně, a aby jim odpovídalo pracovní místo, které zastává. Age management požaduje, aby zaměstnavatel usiloval o podporu pracovních schopností prostřednictvím komplexního systému zajišťujícímu udržitelnou výkonnost.

V oblasti zdraví by měl podporovat zdravý životní styl zaměstnanců prostřednictvím nejrůznějších benefitů. Měl by usilovat o eliminaci nezdravých návyků a např. zavést poradny pro odvykání kouření, či o boj s nadváhou.

V oblasti udržitelnosti a rozvoje pracovních schopností by měl prostřednictvím podnikového vzdělávání zvyšovat znalosti a dovednosti pracovníků, bez ohledu na věk. V praxi to především znamená nevykloučovat z podnikového vzdělávání starší zaměstnance.

⁶² SAKS, A. M., GRUMAN J. A. *Organizational socialization and positive organizational behavior: implications for theory research and practice*. CANADIAN JOURNAL OF ADMINISTRATIVE SCIENCES. 2013 [online] [19 .04. 2021] Dostupné z: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/cjas.169>

⁶³ Tamtéž

V oblasti subjektivní pracovní spokojenosti by měl zaměstnavatel zohlednit všechny faktory vedoucí k pracovní spokojenosti. Znamená to vhodně motivovat pracovníky, hodnotit objektivně jejich výkony, uplatňovat spravedlivý systém odměňování a usilovat o sladění pracovního a rodinného života.

V oblasti pracovního prostředí dbát na bezpečnost pracoviště, ochranu zdraví při práci, prevenci rizik a ochranu pracovních schopností (ergonomika práce, hygiena práce, pracovní prostory, pracovní nástroje apod.)⁶⁴

Úkolem manažerů je poznat principy Age managementu a uplatnit je v praxi. Hussi a Thiel (2011) stanovili 8 pilířů Age managementu a to:

- znalost problematiky věku,
- vstřícný postoj ke stárnutí,
- dobrý management, který rozumí individuálnosti a rozdílům,
- kvalitní a funkční opatření Age managementu,
- zajištění dobré pracovní schopnosti a motivace,
- vysoká úroveň kompetencí,
- dobrá organizace práce a pracovní prostředí,
- pracovní spokojenost⁶⁵

Všechny tyto skutečnosti je nutno promítnout do hodnocení pracovního výkonu s tím, že pracovní místa musí být obsazována s ohledem na věk, což se týká, jak začínajících, tak starších pracovníků. Jak bylo řečeno v předchozím textu, cílem Age managementu je dosáhnout celoživotní zaměstnanosti, což předpokládá zajistit trvale udržitelnou výkonnost zaměstnanců. Podnikovými nástroji jsou opatření jako flexibilní pracovní doba, částečné úvazky, práce z domova, přizpůsobení pracovního místa věku (respektování specifík začínajících a starších pracovníků, týmová mezigenerační spolupráce, využití zkušeností starších pracovníků prostřednictvím mentoringu a koučování). Age management je založen na respektování etických principů a sociální odpovědnosti podniků. Firemní kulturu musí být založena na dodržování lidských práv zaměstnanců a žádná věková skupina nesmí být znevýhodněna, či upřednostňována (v oblasti vzdělávání, povyšování, odměňování atd.).

⁶⁴ ŠTOROVÁ, Ilona. *Age management se zaměřením na starší pracovníky*. Svaz průmyslu a obchodu, Praha, 2015 [online] [25. 01. 2024] Dostupné z:

https://www.okpb.cz/web/dokumenty/region/prilohy/2015/age_management.pdf, s.32

⁶⁵ Tamtéž, s. 31-32

2.3 Neformální a formální hodnocení zaměstnanců

Jak již bylo zmíněno, hodnocení zaměstnanců je jednak formální, jednak neformální.

2.3.1 Neformální hodnocení

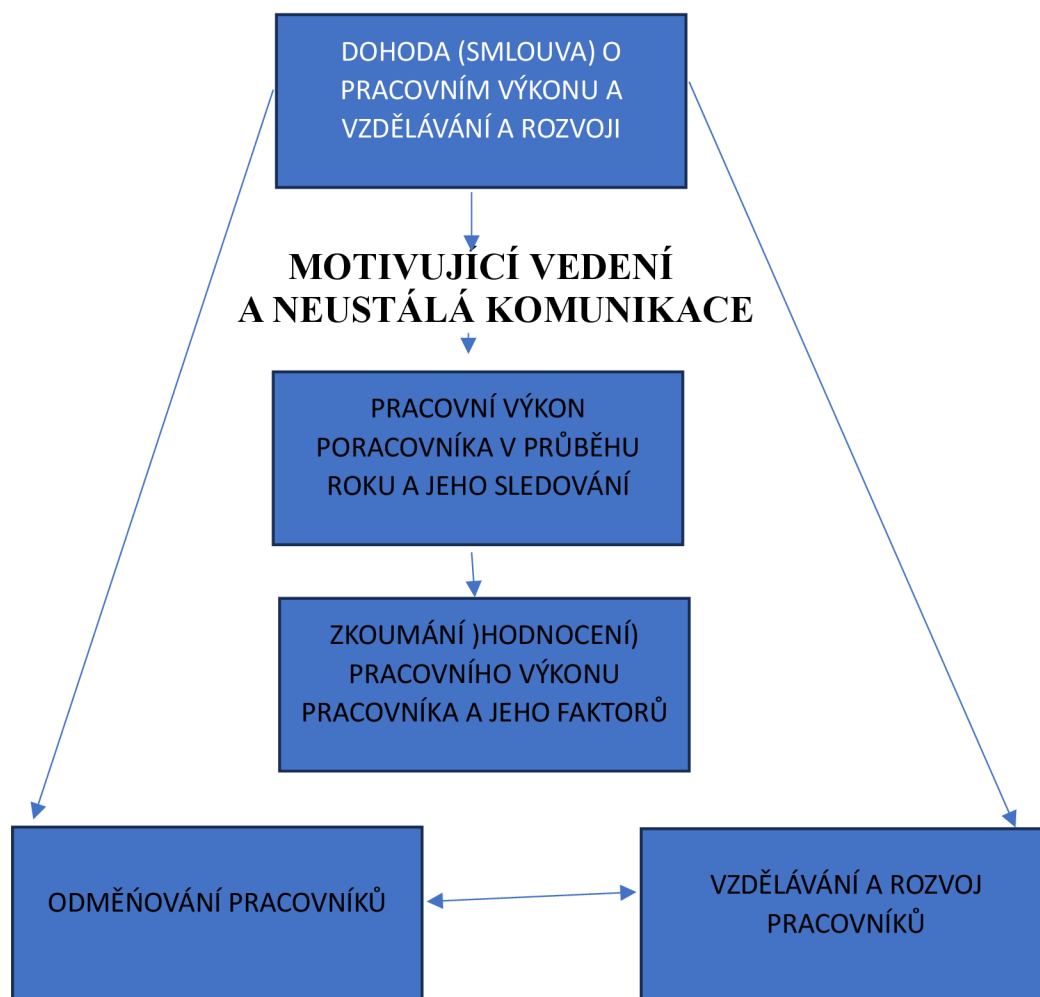
Neformální hodnocení je součástí řízení pracovního výkonu, především zkoumání a posuzování pracovního výkonu zaměstnance v určitém časovém období, kdy manažer vede a řídí pracovní výkony podřízených, tak aby byla provedena sjednaná práce v požadovaném množství, kvalitě a termínu. Hlavním účelem je včasné rozpoznání odchylek a zajištění nápravy. Manažer zároveň využívá příležitostí k dalšímu zlepšení úrovně schopností, ke zvýšení motivace, zlepšení pracovních podmínek, výsledku a chování zaměstnanců.⁶⁶

Neformální hodnocení je součástí každodenní práce manažera a odehrává se prostřednictvím komunikace mezi manažerem a podřízeným pracovníkem. Neměla by nastat situace, že dojde k rozporu mezi formálníma a neformálním hodnocením. Pokud dojde k situaci, že je roční hodnocení výrazně negativní, není to zpravidla selhání pracovníka, ale jeho nadřízeného.

Řízení pracovního výkonu je podle Armstronga plánovaným procesem, jehož hlavními složkami jsou dohoda, měření, zpětná vazba, pozitivní povzbuzování a dialog. Hlavními účastníky jsou linioví manažeři, kteří poskytují podporu svým podřízeným a mají roli partnera. Řízení pracovního výkonu je založeno na vzájemné dohodě, ve které jsou stanoveny cíle, ukazatele výkonu a normy výkonu. Kromě základního cíle v podobě dosahování lepších výsledků pak je dalším cílem rovněž podpora a rozvoj pracovníků, aby byli schopni zastávat náročnější práci.⁶⁷

⁶⁶ ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Manažer. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.

⁶⁷ Tamtéž



Obr. 4: Řízení pracovního výkonu

Zdroj: KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8, s. 28380-247-1458-2.

2.3.2 Formální hodnocení

Formální hodnocení se uplatňuje periodicky při zkoumání a posuzování pracovního výkonu, kdy manažer se zaměstnancem projednává jeho pracovní výkon a další záležitosti ohledně jeho práce v organizaci (jeho pracovní schopnosti, motivaci, pracovní podmínky, jeho aspirace apod). uskutečňuje se formou hodnotícího pohovoru, jehož výsledek je zaznamenán a je součástí personální evidence. Na jeho základě se uzavírá pracovní dohoda pro další období a slouží jako podklad pro další oblasti spojené s řízením pracovního výkonu (výběr, vzdělávání, odměňování).

Každá organizace si volí vlastní kritéria pro hodnocení zaměstnanců a tomu přizpůsobuje i hodnotící metody. Jako příklad pro hodnocení zaměstnanců uvádí Šikýř tato kritéria:

- „*Výsledky (množství práce, kvalita práce, včasnost provedení apod.)*
- *Chování (provedení práce, přístup k práci, přítomnost v práci apod.)*
- *Schopnosti (v způsobilost k práci)*
- *Motivace (ochota k práci)*
- *Podmínky (pracovní doba, pracovní podmínky apod.)*“⁶⁸.

Formální (většinou roční) hodnocení zaměstnanců je velmi citlivá záležitost a manažeři musí postupovat tak, aby se nestalo pro pracovníky strašákem. Pokud zvážíme, že manažer je za pracovní výkon zaměstnance odpovědný průběžně (během celého hodnotícího období).

Při hodnocení pracovního výkonu hraje mimořádnou úlohu poskytování zpětné vazby. Podle Sakse a Grumana by hodnocení mělo zahrnovat i vytrvalost, rozšiřování práce, adaptibilitu, flexibilitu apod. Předpokladem úspěšného hodnocení je, aby manažeři v roli hodnotitelů byli spravedliví a měli důvěru podřízených. Jenom v tomto případě budou podřízení chápat účel hodnocení a ocenit jeho potřebnost. Gruman a Saks jako hlavní funkci hodnocení chápou zvyšování zapojení pracovníků při naplňování strategických cílů organizace a zvyšování jejich angažovanosti.⁶⁹ Podle Koubka je mimořádně důležité „*včasné společné odhalování problémů a řešení pracovního výkonu*“⁷⁰(během celého hodnotícího období), Nemůže se stát, že závěrečné hodnocení vyzní zcela v pracovníkův neprospěch. Tradičně se v rámci hodnocení pracovního výkonu sledovala kritéria jako kvantita, kvalita a včasnost plnění. V současnosti je pohled na pracovní výkon daleko komplexnější, týkají se jak pracovních výsledků, tak pracovního chování a jeho stěžejním cílem je ověřit, zda pracovní místo odpovídá kompetencím a osobnostním vlastnostem pracovníka a jaký je jeho potenciál pro další vzdělávání a rozvoj. Hodnocení je tudíž podkladem nejen pro odměňování (jak bylo tradičně pojmáno), ale i pro plánování kariéry pracovníka.

Hlavní úlohu při formálním hodnocení pracovníka sehrává jeho přímý nadřízený, který má zkušenosti s jeho hodnocením neformálním. Má hlavní slovo při závěrečném vyhodnocování podkladů, bez ohledu na to, kdo je shromáždil. Zpravidla přímý nadřízený vede hodnotící

⁶⁸ DVOŘÁKOVÁ, Věra. *Motivace jako jádro ovlivňování pracovní výkonnosti zaměstnavatelů organizací. TRENDRY V PODNIKÁNÍ, VĚDECKÝ ČASOPIS FAKULTY EKONOMICKÉ V PLZNI 2/2012* [online] [18. 01. 2024]. Dostupné z: <https://otik.uk.zcu.cz/bitstream/11025/16216/1/Dvorakova.pdf>

⁶⁹ SAKS, A. M., GRUMAN J. A. *Organizational socialization and positive organizational behavior: implications for theory research and practice. CANADIAN JOURNAL OF ADMINISTRATIVE SCIENCES.* 2013 [online] [19. 02. 2024]. Dostupné z: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/cjas.169>

⁷⁰ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky.* 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8, s. 28380-247-1458-2.

pohovor a projednává s pracovníkem opatření vyplývající z hodnocení. Ve větších podnicích bývá přítomný nadřízený nadřízeného pracovníka a zástupce oddělení lidských zdrojů.

2.3.3 Cíle a metody hodnocení

Podle Koubka by hodnocení mělo splnit následující cíle:

- „1. Rozpoznat současnou úroveň pracovního výkonu pracovníka.*
- 2. Rozpoznat slabé a silné stránky pracovníka.*
- 3. Umožnit pracovníkovi zlepšit jeho výkon.*
- 4. Vytvořit základnu pro odměňování pracovníka podle jeho přispění k dosažení cílů organizace.*
- 5. Motivovat pracovníky.*
- 6. Rozpoznat potřeby vzdělávání a rozvoje pracovníka,*
- 7. Rozpoznat potenciál (rezervy a hranice) pracovního výkonu pracovníka.*
- 8. Vytvořit podklady pro plánování následnictví a kariéry.*
- 9. Vytvořit podklady pro rozmísťování pracovníků.*
- 10. Vytvořit podklady pro posuzování efektivnosti výběru pracovníků a vhodnost metod výběru.“⁷¹*

V praxi existuje řada metod hodnocení pracovníků a často dochází k jejich kombinaci. Tradičně se používá hodnocení pomocí platných norem a standardů, hodnocení podle stanovených cílů, kritické případy a hodnotící stupnice.

Hodnocení prostřednictvím platných norem a standardů

Platné normy a standardy představují objektivní měřítka stanovené požadované úrovně pracovních výkonů. Normy a standardy je možné chápat jako objektivní měřítka využívaná k posouzení pracovní výkonnosti na určitých pracovních pozicích. Aby bylo možno výkonové normy efektivně používat, musí být jasně a definovány a na jejich tvorbě by se měli podílet zaměstnanci. Pokud se budou na jejich vypracování podílet, budou je považovat za přiměřené a spravedlivé a budou podporovat jejich přijetí.⁷²

⁷¹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8, s. 28380-247-1458-2.

⁷² URBAN, Jan. *Management lidských zdrojů*. Právo - edice pro právo a management. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. ISBN 978-80-905247-4-3.

Hodnocení pomocí platných norem a standardů může být spravedlivé pouze tehdy, když se porovnávají pracovníci se stejnou náplní práce. Tato metoda se používá u výrobních dělníků. Koubek uvádí, že postup při jejím použití je následující

1. „Stanovení norem nebo očekávané úrovně výkonu (v případě aplikace koncepce řízení pracovního dohoda o očekávaném výkonu)
2. Seznámení pracovníků s normami, raději však projednání těchto norem s nimi a shodnutí se na normách.
3. Porovnání výkonu každého pracovníka s normami“.⁷³

Pomocí této metody lze vytvořit výkonnostní skupiny pracovníků.

Hodnocení dle stanovených cílů

Hodnocení podle stanovených cílů se používá především u manažerů a specialistů. Metoda spočívá v tom, že jsou jasně stanoveny cíle, kterých má pracovník dosáhnout a vypracován harmonogram jejich plnění. Průběžně se sleduje plnění dílčích cílů a v případě odchylek jsou aplikována nápravná opatření.

Při stanovení cílů je zpravidla používána metoda SMART.

S (specific/stretching) – konkrétní a náročné, jasné, jednoznačné, poctivé, srozumitelné a podnětné.

M (measurable) – měřitelné, vyjádřené v pojmech množství, kvality, času a peněz.

A (achievable) – dosažitelné, sice náročné, ale pro motivovaného kompetentního jedince dosažitelné

R (relevant) – relevantní, odpovídající cílům organizace

T (time framed) – termínované, s jasně stanoveným termínem dosažení.⁷⁴

Metoda kritických případů

Metoda hodnocení na základě kritických případů vychází z pozorování faktického chování zaměstnanců na pracovišti. Hodnotitelé se zaměřují na kritické situace, které na pracovišti nastaly a na to, jak se k nim jednotliví pracovníci postavili, tj. jak kritickou situaci vyřešili. Touto metodou jsou hodnoceni manažeři včetně manažerů liniových. Metoda kritických případů je vytvořena za účelem tvorby pokladů pro formální hodnocení

⁷³ KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8, s. 28380-247-1458-2.

⁷⁴ Tamtéž

zaměstnanců, přičemž manažeři by si měli průběžně zaznamenávat chování pracovníků, a to následně vyhodnotit při finálním hodnocení na konci sledovaného období. Hodnotitelé by měly zaznamenávat pozitivní i negativní příklady chování hodnocených pracovníků jako jsou např. úspěchy, chyby, či spory. K tvorbě záznamů by podle Armstronga mělo dojít nejlépe okamžitě, aby nedošlo k jejich opomenutí při konečném hodnocení. Rovněž je důležité, aby záznamy zahrnovaly pouze objektivní události.⁷⁵

Hodnotící stupnice

Metoda hodnotící stupnice je založena na hodnocení dílčích složek pracovní výkonnosti zaměstnanců. Tato metoda je náročná z hlediska přípravy, ale umožňuje vyhodnotit projevy pracovníků prostřednictvím kvantifikované formy, nikoliv pouze slovním vyjádření. Hodnotící stupnice by měla být dostatečně velká, např. v případě čtyřbodové hodnotící škály dochází často k průměrnému hodnocení zaměstnanců. Pro snížení subjektivity hodnocení je vhodné doplnit kvantitativní hodnocení i o slovní popis, resp. vysvětlení ohodnocení určitým stupněm. Hodnotící stupnici je podle Urbana (2013) možné rovněž využít i pro hodnocení řídicího, či sociálního chování pracovníků.⁷⁶

Hodnotící stupnice se řadí mezi psychometrické metody. Kromě hodnocení pracovního výkonu se používá i k vyhodnocení pracovního chování. V případě, že se hodnotící stupnice není doplněna o hodnotící pohovor, tak hodnocení nedosahuje požadovaného motivačního účinku a zaměstnanci ji chápou pouze jako administrativní akt.⁷⁷

Existují další, moderní metody hodnocení pracovníků, kterým bude věnována následující kapitola.

⁷⁵ ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. Management (Fragment). Praha: Fragment, 2011. ISBN 978-80-253-1198-1.

⁷⁶URBAN, Jan. *Management lidských zdrojů*. Právo -edice pro právo a management. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. ISBN 978-80-905247-4-3.

⁷⁷ PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Vedení lidí v praxi. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.

3 MODERNÍ METODY HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ

Společensky odpovědné podniky si uvědomují, že lidské zdroje jsou jejich největším bohatstvím⁷⁸ a hledají cesty, jak zkvalitnit práci s lidskými zdroji. Moderní metody hodnocení a odměňování zaměstnanců jsou způsoby, jak měřit a zlepšovat výkon, motivaci a spokojenost pracovníků. Některé z nejčastěji používaných moderních metod jsou: 360stupňová zpětná vazba, HR účetnictví, sebehodnocení, Rating scale method, Behaviorally Anchored Rating Scale (BARS), Management by Objectives (MBO), Assessment center method. V souvislosti s cílem naší práce považujeme za přínosné zmínit je podrobněji.

3.1 360stupňová zpětná vazba

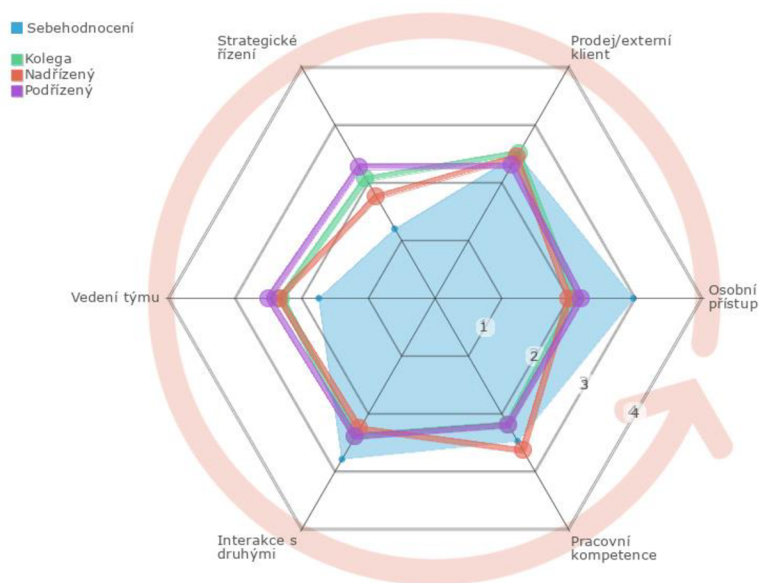
360stupňová zpětná vazba, (360- feedback, 360- degree feedback) je metoda anonymního hodnocení pracovního výkonu a pracovního chování zaměstnance, pomocí dotazníkového šetření. Pracovník je hodnocený svými spolupracovníky, podřízenými a nadřízenými. Někdy může být rozšířena o hodnocení zákazníky, případně dalšími zainteresovanými stakeholdery, kteří s ním přicházejí do styku. Cílem této metody je poskytnout hodnocenému komplexní pohled na jeho silné a slabé stránky, ohodnotit jeho schopnosti, dovednosti a v neposlední řadě jeho chování. Název 360stupňová vazba vyplývá z toho, že jedinec stojí v prostředku kruhu a kolem jsou všichni, kteří mají vliv na jeho pracovní výkon a pracovní chování. Lze ji uplatnit ve větších i menších pracovních kolektivech. Při výběru respondentů je podstatné, aby se jednalo pouze o ty, s nimiž pracovník přichází v zaměstnání často do styku. Součástí 360stupňové vazby je i sebehodnocení.⁷⁹ Tato metoda kontrastuje se 180procentní zpětnou vazbou, v rámci které pracovníka (manažera) hodnotí jeho podřízení a s výkonnostním hodnocením, kdy pracovníka hodnotí výhradně jeho nadřízení. Tento způsob hodnocení nevypovídá o tom, co pracovník dělá, ale o tom, jak to dělá. Jedná se tudíž o systematický sběr dat, která ovlivňují pracovní výkon zaměstnance. Cílem je především odhalit slabé a silné stránky zaměstnance a podpořit jeho osobní a profesní rozvoj.⁸⁰ K hodnoceným oblastem náleží kupříkladu schopnost vést tým, schopnost jednat s lidmi, či dokončovat úkoly v požadovaných termínech. Zpětná vazba informuje o potenciálu pracovníka k růstu i o překážkách, jež mu

⁷⁸ ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*: 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7

⁷⁹ *7 Practical Performance Appraisal Methods for the Modern Workforce*. EMPULS, 2023 [online] [18. 02. 2024]. Dostupné z: <https://blog.empuls.io/performance-appraisal-methods/>

⁸⁰ Tamtéž

v něm brání. 360° zpětná vazba poskytuje strukturovaný a komplexní pohled na zaměstnance.



Obr. 5: Záběr 360stupňové vazby

Zdroj: 360 zpětná vazba. Komplexní a strukturovaná forma zpětné vazby zaměstnancům. [online] [18. 02. 2024]
Dostupné z: <https://www.360zpetnavazba.cz>

Využití výstupů tohoto způsobu hodnocení je poměrně široké. Kromě toho, že je odhalován potenciál pracovníka a tím pádem slouží k jeho osobnímu rozvoji, mohou je využít i nadřízení při rozhodování o odměnách, povýšení nebo dalšího vzdělávání.

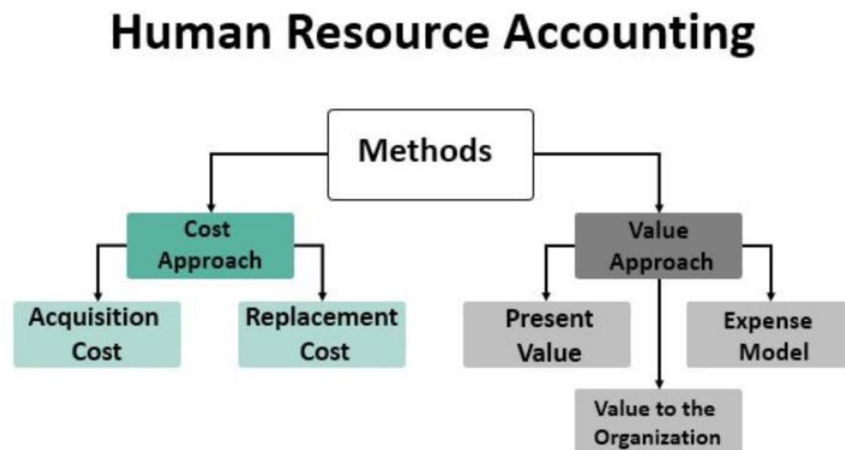
Je třeba připomenout, že získaný výstup je anonymní, nesmí se poznat, kdo dotazník vyplnil s výjimkou přímých nadřízených. Jde o to odlišit, jak zaměstnanec vnímá nadřízený a jak ostatní respondenti.⁸¹

3.2 HR účetnictví

Vedení účetnictví je nezbytnou a ze zákona povinnou činností ve všech typech organizací. Součástí účetnictví je zpravidla zpracování mzdové agendy včetně dat pro správu sociálního zabezpečení a zdravotní pojišťovny. Finanční účetnictví měří finanční výkonnost podniku. Zpravidla probíhá v ročních intervalech jako základního hodnoceného období a posuzuje dosažené hospodářské výsledky. HR účetnictví navazuje na finanční účetnictví a usiluje o kvantifikaci přínosů a nákladů spojených s lidskými zdroji v organizaci. Metoda bere

⁸¹ 360 zpětná vazba. Komplexní a strukturovaná forma zpětné vazby zaměstnancům. [online] [18. 02. 2024] Dostupné z: <https://www.360zpetnavazba.cz>

v úvahu faktory jako je kvalita, mezilidské vztahy, režijní náklady a další. HR účetnictví usiluje o vyjádření ekonomické hodnoty jednotlivého zaměstnance pro podnik a o stanovení tomu odpovídajících kritérií pro odměňování, kterými jsou výkonnost, rozvojový potenciál a prokazovaná loajalita vůči podniku.⁸²



Obr. 6: Obsah HR účetnictví

Zdroj: 7 Practical Performance Appraisal Methods for the Modern Workforce. EMPULS, 2023 [online] [18. 02. 2024]. Dostupné z: <https://blog.empuls.io/performance-appraisal-methods/>

Výhodou metody je, že přesně vypočítá hodnotu, kterou konkrétní zaměstnanec společnosti přináší. Nevýhodou je, že je finančně náročná a vyžaduje silné analytické schopnosti recenzenta.⁸³

3.3 Sebehodnocení

Sebehodnocení bylo zmiňováno již v předchozím textu. Jedná se o dnes již standardně využívanou metodu, která má vyvolat u zaměstnanců sebereflexi, sebe zlepšení a sebeřízení. Metoda sebehodnocení se často používá jako součást komplexní metody hodnocení. Sebehodnocení kompetencí pozorovatelného chování pracovníků probíhá v rámci škál stanovených podle kompetenčního modelu. Hodnocení a sebehodnocení se zaměřuje na klíčové

⁸² 7 Modern Performance Appraisal Methods. Pocket HRMS, 2024 [online] [18. 02. 2024]. Dostupné z: 1 new message (pockethrms.com)

⁸³ 7 Practical Performance Appraisal Methods for the Modern Workforce. EMPULS, 2023 [online] [18. 02. 2024]. Dostupné z: <https://blog.empuls.io/performance-appraisal-methods/>

kompetence, které organizace považuje za nezbytné pro kvalitní pracovní výkon. „*Kompetence patří mezi rozhodující aspekty k dosažení výsledků a jsou v souladu se strategickými záměry organizace.*“⁸⁴ U pracovníka se tudíž hodnotí osobní vlastnosti, schopnosti, přístupy, způsoby myšlení a jednání. Navenek se toto vše odráží v chování. Pro určitý prvek a situaci je zpravidla standardní určitá forma chování či jednání. Jednotlivé kompetence jsou tudíž popisovány nepřímo tzv. duálním způsobem.

Kompetence: popis způsobu, jak se má žádoucím způsobem projevat v chování a jednání. Hodnotící metodu tvoří tři kroky:

- 1) „*Hodnocení – jak hodnoceného hodnotí hodnotitel (jeho přímý nadřízený)*
- 2) *Sebehodnocení – hodnocený hodnotí sám sebe (jeho pohled na svůj pracovní výkon)*
- 3) *Následné porovnání – slouží jako syntéza obou předchozích kroků a probíhá formou rozhovoru mezi hodnoceným a hodnotitelem.*“⁸⁵

Každá organizace si vypracovává vlastní škálu žádoucího a nežádoucího pracovního chování. Hodnocený se hodnotí sám podle standardů vymezených pro každou kompetenci v rozsahu 1-5, přičemž 3 je standard (střední hodnota).

Závěrečnou fází hodnocení je porovnání. Hodnotitel a hodnocený porovnají písemný záznam obou hodnocení a dohodnou se na tom, které kompetence je třeba zlepšit. Zároveň se dohodnou na tom, jakým způsobem bude zvýšení stanovených kompetencí realizováno (způsob dalšího vzdělávání),

Tato metoda má pro zaměstnance určité výhody. Zatímco se sami hodnotí, mohou identifikovat některé ze svých silných a slabých stránek a vědět, na čem musí více zapracovat. Další výhodou je, že pokud se sebehodnocení výrazně liší od hodnocení nadřízeného, má pracovník možnost diskutovat a svoje názory obhajovat. To, že jsou zaměstnanci do procesu hodnocení více zapojeni, podporuje spolupráci mezi zaměstnanci a manažery a ti se cítí více oceňováni. Sebehodnocení zvyšuje motivaci zaměstnanců, protože mají větší kontrolu nad

⁸⁴ JEDINÁK, Petr. *Profese manažera v organizacích veřejné správy: charakteristika manažera, zastávané role a vybrané personální činnosti*. Zlín: Verbum, 2012. ISBN 978-80-87500-26-2, s. 64

⁸⁵ Tamtéž, s. 65

svými úspěchy. a neúspěchy. Zaměstnanci dostávají možnost sebereflexe a identifikace oblastí, ve kterých se potřebují zlepšit. Zároveň manažer dostává možnost zjistit názory podřízených.⁸⁶

3.4 Rating scale method

Rating scale metod je jednoduchá metoda hodnocení, která se používá v řadě oblastí lidské činnosti. Předem jsou stanoveny prvky, které budou hodnoceny, kritéria, ze kterých se bude při hodnocení vycházet a tomu odpovídající stupnice. V pracovní oblasti mohou být použity požadované kompetence nebo záležitosti jako kvalita práce, spolupráce, iniciativa, spolehlivost, komunikace apod. Hodnocení provádí přímý nadřízený pracovníka. Cílem je poskytnout pracovníkům jednoduché a srozumitelné hodnocení, které je založeno na předem stanovených Tato metoda využívá číselné hodnocení položek, jako jsou vůdčí schopnosti, spolehlivost, včasnost, organizační schopnosti atd. k měření výkonnosti zaměstnanců. Jedná se o zjednodušenou metodu hodnocení výkonu, kterou recenzenti používají k hodnocení zaměstnanců na škále od špatných po vynikající. Lze jí využít k rychlému vyhodnocení aktuálního výkonu zaměstnance. Nevýhodou této metody je, že nebere v úvahu výkon zaměstnance v průběhu času, pouze jejich výkon v době hodnocení, což nemusí být přesným odrazem růstu zaměstnanců.⁸⁷



Obr. 7: Příklad hodnocení výkonu na ratingové stupnici

Zdroj: *7 Practical Performance Appraisal Methods for the Modern Workforce*. EMPULS, 2023 [online] [18. 02. 2024]. Dostupné z: <https://blog.empuls.io/performance-appraisal-methods/>

⁸⁶ *7 Modern Performance Appraisal Methods*. Pocket HRMS, 2024 [online] [18. 02. 2024] Dostupné z: 1 new message (pockethrms.com)

⁸⁷ *7 Practical Performance Appraisal Methods for the Modern Workforce*. EMPULS, 2023 [online] [18. 02. 2024]. Dostupné z: <https://blog.empuls.io/performance-appraisal-methods/>

Zpravidla jsou podle této metody zaměstnanci hodnoceni svými nadřízenými. Teoreticky mohou hodnocení provádět i podřízení nebo i zákazníci. Hodnotitel vyjádří své stanovisko výběrem položky na stupnici.⁸⁸

3.5 Behaviorally Anchored Rating Scale (BARS)

Metoda Behaviorally Anchored Rating Scale (BARS) vychází z metody rating scale, ale předem je stanoveno, že se zaměřuje výhradně na pracovní chování. Vychází z předpokladu, že žádoucí pracovní chování je předpokladem efektivního pracovního výkonu.⁸⁹ Jejím prostřednictvím se neměří výsledek práce pracovníka, ale hodnotí se jeho přístup k práci, dodržování pracovních postupů a pracovní chování.

Postup při použití metody BARS je následující:

1. **Identifikace a definice úkolů:** Metoda BARS slouží k identifikaci a definici jednotlivých úkolů. Pro každý úkol musí existovat přesné a konkrétní popisy možného chování.
2. **Hodnocení chování:** Na základě těchto popisů se hodnotí pracovníkovo chování. Cílem není pouze měření výkonu, ale také hodnocení přístupu k práci a pracovního chování.
3. **Hodnotící stupnice:** Metoda BARS používá škály s lichým počtem stupňů (nejčastěji 5 až 7). Popis se pohybuje od dokonalosti k nedostatečnosti. Na popisu se mohou podílet i stávající pracovníci, kteří nabídnou objektivní informace z každodenního provozu.
4. **Výsledky a zpětná vazba:** Výsledky se získávají porovnáváním s chováním pracovníka. Metoda BARS ukazuje na možnosti zlepšení a naznačuje potenciální rozvoj pracovníka.⁹⁰

Mezi výhody patří zaměření na pracovní chování, srozumitelnost a jednoduché používání. Nevýhodou je časová náročnost v přípravné fázi a vysoké nároky na hodnotitele. Je důležité, aby se výsledky hodnocení zaměřily do budoucnosti a požadavek na změny pracovního chování a schopnosti pracovníka byl v souladu s cíli společnosti.

⁸⁸ 7 *Practical Performance Appraisal Methods for the Modern Workforce*. EMPULS, 2023 [online] [18. 02. 2024]. Dostupné z: <https://blog.empuls.io/performance-appraisal-methods/>

⁸⁹ 7 *Modern Performance Appraisal Methods*. Pocket HRMS, 2024 [online] [18. 02. 2024] Dostupné z: 1 new message (pockethrms.com)

⁹⁰ Tamtéž

3.6 Management by Objectives

Management by Objectives (MBO) je jedna z nejčastějších metod hodnocení pracovníků. Vychází z toho, že ve většině organizací je uplatňováno strategické řízení podle cílů, které je rozpracováno až na úroveň jednotlivých pracovníků. Jak již bylo uvedeno v předchozí části práce, při stanovení cílů je žádoucí, aby cíle byly správně definovány, zpravidla se používá metodika SMART. Stanovení specifických cílů umožňuje, aby se celopodnikové cíle rozpracovaly až na úroveň jednotlivých pracovníků.



Obr. 8: Řízení podle cílů (MBO)

Zdroj Management Mania. com.

Předpokladem úspěšnosti hodnocení podle cílů je, aby byly cíle jasně definovány a pracovník, který je má plnit je akceptoval. V průběhu naplňování těchto cílů je důležitá kontrola nadřízeného zajišťující poskytování zpětné vazby. Pokud jsou zjištěny odchylky v naplňování cílů musí být přijata nápravná opatření. Odchylky mohou být způsobeny nesprávností původního postupu, změnou cíle, tím, že původní cíl byl shledán jako nerealistický, či změnou odpovědné osoby.⁹¹ Tato metoda předpokládá permanentní spolupráci nadřízeného manažera a pracovníka. Nejčastěji se tato metoda používá při hodnocení manažerů. Výhodou metody je, že zvyšuje angažovanost zaměstnanců a tím pádem pravděpodobnost splnění cíle. Umožňuje nadřízeným připravovat pracovníky na budoucnost. Nevýhodou je, že je méně zapojeno vrcholové vedení a hrozí nebezpečí, že budou stanoveny neměřitelné s nejasné cíle.⁹²

⁹¹ DRUCKER, Peter, F. *The Practice of Management*. Allied Publishers, 1975. ISBN: 8170230306, 9788170230304

⁹² 7 *Modern Performance Appraisal Methods*. Pocket HRMS, 2024 [online] [18. 02. 2024] Dostupné z: 1 new message (pockethrms.com)

3.7 Assessment center method

Assessment center method spočívá v testování a hodnocení zaměstnanců pomocí integrovaných metod jako jsou různá cvičení, rozhovory, simulace, hraní rolí, psychologické testy apod. Cílem je realistické a komplexní hodnocení, které je založeno na diagnostice schopností, dovedností a osobnosti pracovníka.⁹³ Používá se především při výběru pracovníků do vyšších manažerských funkcí s cílem ověřit kompetence nutné pro výkon skutečné práce.

Účastníci programu poznají, jak je vidí ostatní pracovníci a co ovlivňuje jejich pracovní výkon. Vedoucí programu vyhodnocuje aktuální výkon pracovníka a předpovídá jeho pracovní výkon v budoucnu. Metoda se používá pro hodnocení potencialů vedoucích pracovníků, je realizována psychology a pracovníky oddělení lidských zdrojů. Kontrolu výsledků zpravidla provádí vrcholové vedení.⁹⁴

Podle Koubka je metoda Assessment centre pokus o co největší objektivitu omezením lidského faktoru při hodnocení pracovníků. Nelze jej však využívat universálně a hodí se zejména na vyhodnocování rozvojového potencialu vedoucích pracovníků. V úvahu je nutno vzít, že hodnocení pracovního výkonu a pracovního chování probíhá v umělých podmínkách a že vysoký výkon na současné pracovní pozici, nezaručuje vysoký výkon na vyšší pracovní pozici v budoucnu.⁹⁵

Existují i další hodnotící metody, které lze označit jako moderní, ale jejichž uplatnění v praxi není příliš rozšířené. Bez ohledu na to, jaká metoda bude použita, je nutno vždy vybrat a důkladně propracovat kritéria hodnocení, tak aby odpovídala účelu hodnocení a povaze práce. Dbát na to, že stejný způsob hodnocení nelze zpravidla uplatnit na všechny kategorie pracovníků a čím je pracovní pozice vyšší, tím musí být hodnocení náročnější, respektive budou vyžadovány specifické kompetence. Každé hodnocení musí být důkladně připraveno a pracovníci, kteří jej provádějí, musí být patřičně proškoleni. V případech jako je Assessment centre je nutno dbát, aby je prováděli renomovaní odborníci, stejně jako v dalších případech, kdy se pracuje s různými testy.

⁹³ 7 *Practical Performance Appraisal Methods for the Modern Workforce*. EMPULS, 2023 [online] [18. 02. 2024]. Dostupné z: <https://blog.empuls.io/performance-appraisal-methods/>

⁹⁴ Tamtéž

⁹⁵ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8, s. 28380-247-1458-2.

4 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ V POJIŠŤOVNĚ KOOPERATIVA A.S.

Hodnocení pracovníků je jednou ze stěžejných součástí řízení lidských zdrojů a má úzký vztah jak k výběru a rozmisťování pracovníků, tak k odměňování pracovníků. Každá organizace si volí vlastní způsob hodnocení, který odpovídá charakteru její pracovní činnosti. Čas od času se vyskytne potřeba vyhodnotit efektivitu stávajícího systému a na základě výsledků přistoupit k inovacím.

4.1 Cíl výzkumu a dílčí cíle

Analyzovat stávající systému hodnocení zaměstnanců v rámci pojišťovny Kooperativa a.s. a jeho vliv na výběr a odměňování zaměstnanců. Ověřit názory zaměstnanců na uplatňovaný způsob hodnocení. Navrhnout inovace dosavadního systému.

Dílčí cíle

- 1) Analyzovat stávající systém hodnocení zaměstnanců a stanovit jeho silné a slabé stránky.
- 2) Analyzovat stávající systém výběru zaměstnanců a stanovit jeho silné a slabé stránky.
- 3) Analyzovat stávající systém odměňování zaměstnanců a stanovit jeho silné a slabé stránky.
- 4) Navrhnout inovace systému hodnocení zaměstnanců.
- 5) Navrhnout inovace systému výběru zaměstnanců.
- 6) Navrhnout inovace systém odměňování zaměstnanců.
- 7) Navrhnout, jak nově navržený systém hodnocení pracovníků propojit s nově navrženým systémem výběru zaměstnanců a nově navrženým systémem odměňování zaměstnanců.
- 8) Vyhodnotit vliv nově navržených systémů na další složky personální práce v organizaci.
- 9) Vyhodnotit potenciaální přínos změn zefektivnění činnosti organizace.

4.2 Pracovní hypotézy a výzkumná otázka

H0 Uplatňování systém hodnocení pracovníků považují zaměstnanci za plně vyhovující a nevyžaduje podle nich žádné změny.

H1 Uplatňovaný systém hodnocení pracovníků považují zaměstnanci za zastaralý a domnívají se, že by měl být změněn.

H02 Mezi zaměstnanci, kteří považují stávající systém hodnocení za zastaralý a domnívají se, že by měl být změněn, jsou rovnoměrně zastoupeni jak muži, tak ženy.

H2 Mezi zaměstnanci, kteří považují stávající systém hodnocení za zastaralý a domnívají se, že by měl být změněn, převažují ženy.

Výzkumná otázka

Jakým směrem by měl být inovován stávající systém hodnocení zaměstnanců pojišťovny Kooperativa a následně systém výběru, rozmisťování a odměňování zaměstnanců, tak, aby vyhovoval potřebám vedení a potřebám zaměstnanců.

4.3 Metodika práce

Metody vědeckého zkoumání a volbu odpovídajících postupů určuje povaha problému a to, zda se jedná o výzkum deskriptivní nebo výzkum normativní. Vzhledem k tomu, že v našem případě se jedná o normativní (cílem je návrh opatření k inovaci hodnotícího systému), volili jsme kombinaci kvalitativního a kvantitativního výzkumu. Kvalitativní výzkum byl realizován pomocí obsahové analýzy interních dokumentů firmy a rozhovoru se zástupcem oddělení HR.

Kvantitativní výzkum obsahoval dotazníkové šetření realizované mezi zaměstnanci firmy. Disman uvádí jako vlastnosti kvantitativního výzkumu tyto skutečnosti:

- omezený rozsah informací o velkém počtu jedinců,
- silná redukce pozorovaných jevů a silná redukce vztahů mezi nimi,
- generalizace na populaci je většinou snadná a výsledky této generalizace jsou měřitelné.⁹⁶

„Logika kvantitativního výzkumu je deduktivní. Na začátku je problém buď existující v teorii nebo sociální realitě. Tento problém je přeložen do hypotéz. Ty jsou základem pro výběr souboru. Sebraná data jsou podkladem pro testování hypotéz a výsledkem je přijetí nebo zamítnutí hypotéz.“⁹⁷

Dotazník obsahoval 5 otázek informativním (charakteristiku výzkumného souboru), 17 otázek zjišťovacích (ověření stanovených hypotéz) a jednu otázku doplňovací (připomínky k dotazování). Odpovědi respondentů byly vyhodnoceny maticově a graficky a ze statistických

⁹⁶ DISMAN, Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. [online] [24. 02. 2024] Dostupné z: <https://ulozto.cz/file/e7SAq3yy/jak-se-vyrabi-sociologicka-znalost-pdf>

⁹⁷ Tamtéž, s. 287

veličin byly použity absolutní četnosti, relativní četnosti, vážený průměr a Chí kvadrátem, který sloužil ve vybraných otázkách pro stanovení významnosti rozdílů mezi názory mužů a žen.

Směrodatná odchylka byla stanovena 5 %. V 15 případech se jednalo o uzavřené otázky, respondenti odpovídali většinou v rámci Likertovy hodnotící škály. 2 otázky byly otevřené, respondenti odpovídali vlastními slovy. Pro zpracování dat byl použit program Excel.

Dotazník byl respondentům předložen v elektronické podobě,

4.4 Výběr respondentů a charakteristika výzkumného souboru

Respondenti byli vybráni metodou kriteriálního vzorkování, tedy výběrem všech případů splňující daná kritéria. V našem případě se jednalo pouze o dvě kritéria:

- 1) Respondent je zaměstnancem pojišťovny Kooperativa a.s. na stálý pracovní poměr.
- 2) Respondent byl ochoten vyplnit elektronický dotazník.

Dotazníkové šetření se uskutečnilo ve dnech 15. 1. 2024 - 31. 1. 2024 vyplněný dotazník odevzdalo 54 respondentů.

4.4.1 Charakteristika pojišťovny Kooperativa

Pojišťovna Kooperativa je součástí rakouské společnosti Vienna Insurance Group, která má pobočky v 25 zemích střední a východní Evropy. Na českém trhu působí 30 let a dnes má 2, 46 miliónů klientů. Jedná se o universální pojišťovnu, která nabízí plný sortiment služeb a všechny standardní druhy pojištění pro občany, drobné firmy i velké podniky. Zaměstnává 4 070 zaměstnanců.⁹⁸

Na svých webových stránkách Kooperativa deklaruje, že ve vztahu k zaměstnancům ctí všechny aspekty diverzity a prokazuje to ve svém každodenní fungování. Ať už je doba jakkoli náročná, soustředíme se v první řadě na to, abychom byli zaměstnavatelem, který důsledně ctí všechny aspekty diverzity a prokazuje to ve svém každodenním fungování. Snaží se *„dostát ambici patřit mezi vyhledávané zaměstnavatele a zároveň být společností, která se může pyšnit loajalitou svých zaměstnanců a zaměstnankyň ve všech věkových kategoriích.“*⁹⁹ Kooperativa myslí na psychické a fyzické zdraví svých zaměstnanců a umožňuje jim zdravý životní styl prostřednictvím flexibilních forem práce. Dává jim příležitost k dalšímu

⁹⁸KOOPERATIVA. *O společnosti*. [online] [24. 02. 2024] Dostupné z: <https://www.koop.cz/pojistovna-kooperativa>

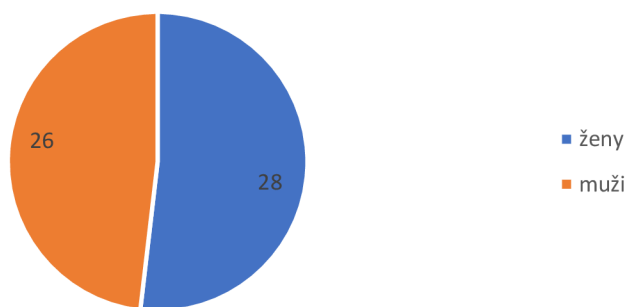
⁹⁹ Tamtéž

vzdělávání, většinou prostřednictvím online kurzů. Kooperativa bez ohledu na věk, pohlaví, zdravotní stav a rodinnou situaci. Průběžně mapuje potřeby a očekávání zaměstnanců, respektuje, že se v průběhu času mění (Age management) a tomu přizpůsobuje nabídku benefitů, formy zapojení do pracovního procesu a další nástroje, které pro ně vyvíjí nebo zprostředkovává.¹⁰⁰ Kooperativa dbá na vyvážené zastoupení žen a mužů na všech úrovních řízení a zaměstnává lidi se zdravotním znevýhodněním. „Podporuje alternativní formy práce a v rámci dlouhodobého výhledu pokračuje v práci v režimu Home Office v hybridním režimu. Přizpůsobila k tomu i technické vybavení v jednacích místnostech, následovat bude úprava jednotlivých pater. Pro vylepšení balance mezi pracovním a volným časem svých zaměstnanců rozšířila Kooperativa počet tzv. Free days (extra volné dny) ze tří na pět, nově pak došlo k vytvoření tzv. Care day, který mohou zaměstnanci využít jak pro péči o své blízké, tak pro vlastní aktivity. Neopustila ani model podpory zaměstnanců v charitativních činnostech a všem bez rozdílu nabízí jeden volný den pro práci v zasmluvněných charitativních spolcích. Kooperativa podporuje napříč společnostmi, od setkání klubu manažerek, koučování, rozvojového leadership programu a školení v on-line kurzech nebo prezenčních kurzech.“¹⁰¹

4.4.2 Charakteristika výzkumného souboru

Charakteristika výzkumného souboru je provedena prostřednictvím grafů č. 1 – č. 5

Graf 1: Složení výzkumného souboru podle pohlaví



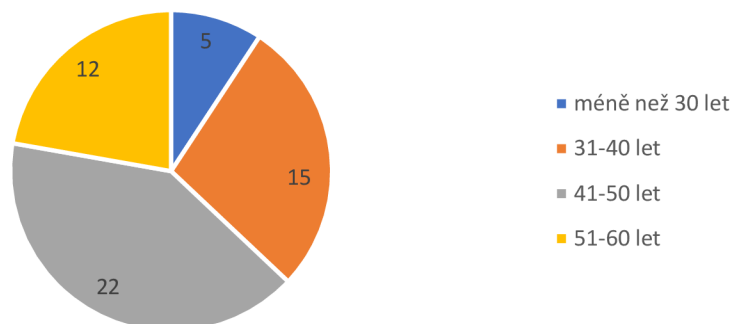
Zdroj: vlastní zpracování

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 54 respondentů, z toho 28 byly ženy (52 %) a 26 byli muži (48 %). Z hlediska pohlaví lze výzkumný soubor považovat za vyvážený.

¹⁰⁰KOOPERATIVA. *O společnosti*. [online] [24. 02. 2024] Dostupné z: <https://www.koop.cz/pojistovna-kooperativa>

¹⁰¹ Tamtéž

Graf 2: Složení výzkumného souboru podle věku



Zdroj: vlastní zpracování

Ve výzkumném souboru byli nejvíce zastoupeni lidé ve věku 41-50 let (22, tj. 40,74 %), následovali lidé ve věku 31-40 let (15, tj. 27,78 %). O něco méně byla zastoupena věková skupina 51-60 let (12, tj. 22,22 %) a nejméně mladí pracovníci do 30 let (5, tj. 9,25 %).

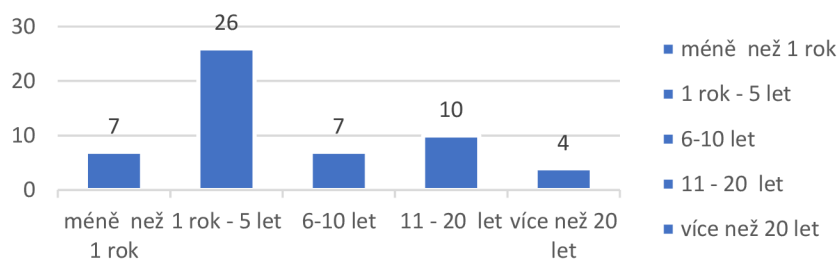
Graf 3: Složení výzkumného souboru podle vzdělání



Zdroj: vlastní zpracování

Ve výzkumném souboru výrazně převažovali lidé s magisterským vzděláním (42, tj. 77,28 %). Dalších 10 (tj. 18,52 %) respondentů uvedlo bakalářské vzdělání a pouze 2 (tj. 3,20 %) měli úplné středoškolské vzdělání (s maturitou).

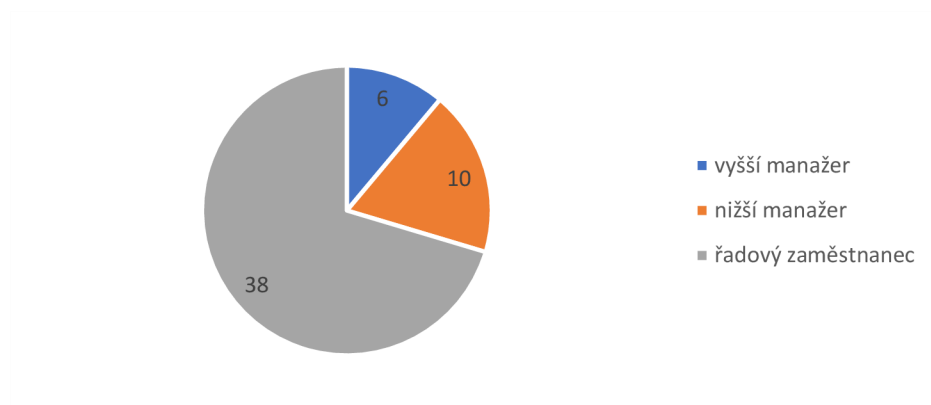
Graf 4: Složení výzkumného souboru podle délky práce v pojišťovně Kooperativa



Zdroj: vlastní zpracování

Nejvíce respondentů uvedlo, že v Kooperativě pracují 1 rok – 5 let (26, tj. 48,15 %), dalších 10 (tj. 18,52 %) uvedlo, že v Kooperativě pracují 11-20 let. Stejný počet respondentů 7 (tj. 12,96 %) uvedl, že ve firmě pracují méně než 1 rok, nebo 6-10 let a nejméně respondentů pracovalo v Kooperativě více než 20 let (4, tj. 7,41 %).

Graf 5: Složení výzkumného souboru podle pracovní pozice



Zdroj: vlastní zpracování

Ve výzkumném souboru byli zastoupení především řadoví zaměstnanci (38 tj. 70,37 %), dále linioví manažeři (10 tj. 18,52 %) a nejméně vyšší manažeři (4 tj. 7,41 %),

4.5 Interpretace výsledků výzkumu

Interpretace výsledků výzkumu zahrnuje:

- výsledky kvalitativního výzkumu, který analyzuje stávající systém hodnocení pracovníků,
- výsledky dotazníkového šetření, které obsahuje názory zaměstnanců na stávající systém hodnocení.

4.5.1 Výsledky kvalitativního výzkumu

Na základě studia interních materiálů a orálních informací pracovníka oddělení HR bylo ověřeno, že stávající systém hodnocení je založen na hodnocení podle cílů (MBO) a sleduje především výkonnost zaměstnanců. Hodnocení se zakládá na stanovených cílech, kritériích a indikátorech.

Hodnocení má vliv na odměňování, kariérní růst a rozvoj zaměstnanců. Hodnocení zaměstnanců v Kooperativě a.s. je permanentní proces, který má za cíl zhodnotit výkon, kompetence, motivaci a potenciál zaměstnanců. Formální hodnocení se provádí pravidelně jednou ročně, a to vždy přímým nadřízeným hodnoceného.

Hodnocení zaměstnanců v Kooperativě a.s. probíhá v následujících krocích:

- Stanovení cílů a plánu práce pro hodnotící období.
- Průběžné sledování a zpětná vazba na plnění cílů.
- Příprava na hodnocení, vyplnění hodnotícího formuláře.
- Hodnotící rozhovor mezi hodnotitelem a hodnoceným,
- Zhodnocení výsledků, stanovení odměn a bonusů, dohodnutí rozvojového plánu.
- Zápis z hodnotícího rozhovoru, podpis a schválení hodnocení.
- Archivace hodnocení, sledování a realizace rozvojového plánu.

Výběr řadových zaměstnanců probíhá standardním způsobem. V prvním kole jsou prostudovány životopisy uchazečů a jejich motivační dopisy a poté jsou vybráni uchazeči, kteří postoupí do dalšího kola. Druhé kolo proběhne formou rozhovoru s vedoucím oddělení, kde je volná pracovní pozice a pracovníkem oddělení HR. Tito následně rozhodnou, zda pracovník bude přijat (o přijetí bude písemně informován), nebo s díky odmítnut (rovněž písemně).

V případě manažerů je postup odlišný v tom, že druhé kolo proběhne formou Assessment centra a následný rozhovor se uskuteční za přítomnosti ředitele pobočky.

S cílem získat na vybrané pracovní pozice vysokoškoláky zavedla Kooperativa jednoletý Trainee program určený pro studenty posledních ročníků nebo čerstvé absolvent vysokých škol, kteří hledají svůj kariérní směr. Účastníci procházejí náročným výběrovým řízením a zatím většina z nich po absolvování programu v Kooperativě zůstává. Výběrové řízení probíhá tak, že oddělení HR prostuduje životopisy uchazečů a vybrané uchazeče pozve na osobní pohovor/realizovaný online. Po dalším užším výběru jsou uchazeči pozváni do Assessment centra. Finalisté absolvují pohovor s vedoucím úseku případně s budoucím mentorem. Vítězové výběrového řízení absolvují Trainee program se všemi výhodami a benefity.

4.5.2 Výsledky kvantitativního výzkumu

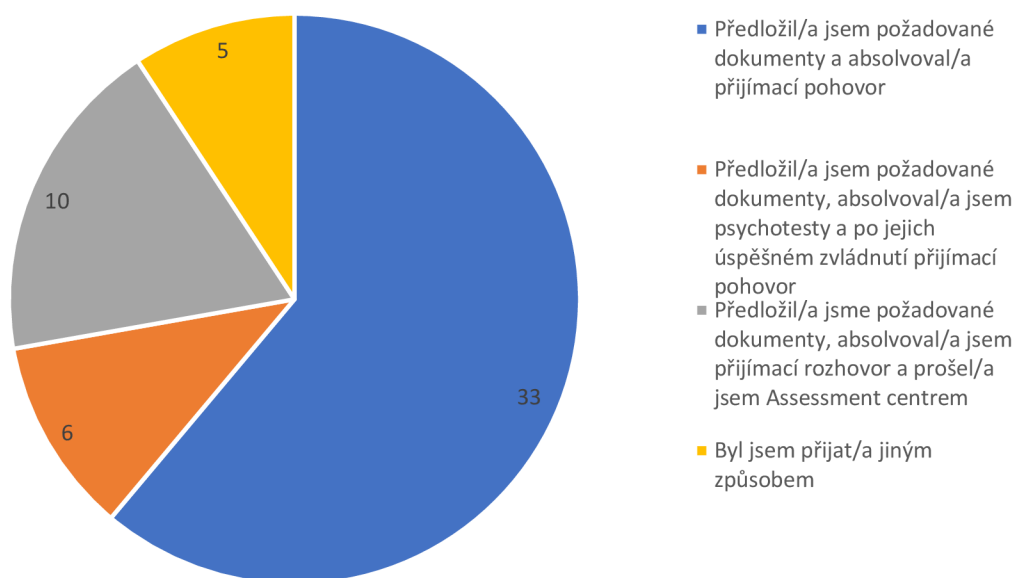
Výsledky kvantitativního výzkumu realizovaného prostřednictvím dotazníkového šetření jsou zobrazeny maticově v tabulkách č. 1-17 a graficky v grafech č. 6-19.

Tabulka 1: Průběh přijímacího řízení

Odpověď	Počet respondentů	%
Předložil/a jsem požadované dokumenty a absolvoval/a přijímací pohovor	33	61,11
Předložil/a jsem požadované dokumenty, absolvoval/a jsem psychotesty a po jejich úspěšném zvládnutí přijímací pohovor	6	11,11
Předložil/a jsme požadované dokumenty, absolvoval/a jsem přijímací rozhovor a prošel/a jsem Assessment centrem	10	18,52
Byl jsem přijat/a jiným způsobem	5	9,26
Celkem	54	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 6: Průběh přijímacího řízení



Zdroj: vlastní zpracování

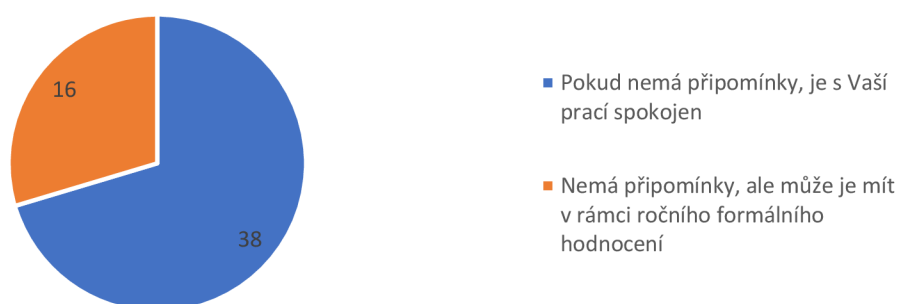
Většina respondentů uvedla, že pouze předložila požadované dokumenty a absolvovala přijímací pohovor (33, tj. 61, 11 %). Malá část pracovníků, kteří se ucházeli o vyšší pracovní pozice absolvovala kromě toho psychotesty (6 tj. 11, 11 %) a další prošli Assessment centrem (10 tj. 18, 52 %). Pět respondentů uvedlo, že je Kooperativa sama oslovila a byli přijati bez přijímacího řízení. Ve všech pěti případech se jednalo o muže.

Tabulka 2: Názor na permanentní hodnocení pracovního výkonu ze strany nadřízeného podle pohlaví

Odpověď	Počet respondentů	%	Muži	%	Ženy	%
Pokud nemá připomínky, je s Vaší prací spokojen	38	70,37	20	76,92	18	64,29
Nemá připomínky, ale může je mít v rámci ročního formálního hodnocení	16	29,63	6	23,08	10	35,71
Pokud má připomínky, ihned mi je sděluje a já se snažím o nápravu	0	0	0	0	0	0
Celkem	54	100	26		28	

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 7: Názor na permanentní hodnocení pracovního výkonu ze strany nadřízeného



Zdroj: vlastní zpracování

Výrazně převažovali respondenti, kteří uvedli, že nadřízený nemá připomínky, což znamená, že je s prací zaměstnance spokojen (38 tj. 70, 37 %). Menší část (16 tj. 18, 52 %) uvedla, že nadřízený sice nemá připomínky, ale může je mít v rámci ročního formálního hodnocení. Překvapivě nikdo nezvolil odpověď, že pokud má nadřízený připomínky, ihned je

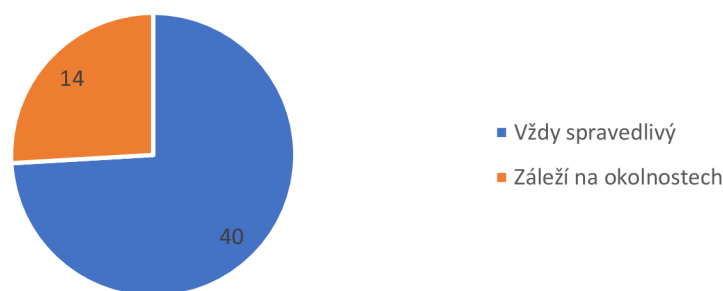
sděluje. Co se týče rozdílů mezi muži a ženami, byly vyhodnoceny pomocí Chí testu. Chi-kvadrát testová statistika: 1,0326, kritická hodnota 3,8415. Výsledek není statisticky významný, názory mužů a žen se výrazně neliší.

Tabulka 3: Názor na spravedlnost nadřízeného při hodnocení pracovního výkonu podle pohlaví

Odpověď	Počet respondentů	%	Muži	%	Ženy	%
Vždy spravedlivý	40	74,07	24	92,31	16	57,14
Záleží na okolnostech	14	25,93	2	7,69	12	42,86
Občas není spravedlivý	0	0	0	0	0	0
Často není spravedlivý	0	0	0	0	0	0
Nechci hodnotit	0	0	0	0	0	0
Celkem	54	100	26	100	28	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 8: Názor na spravedlnost nadřízeného při hodnocení pracovního výkonu



Zdroj: vlastní zpracování

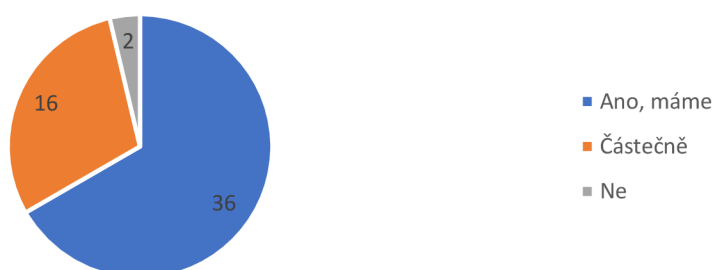
Většina respondentů je přesvědčena, že nadřízený je při hodnocení jejich pracovního výkonu spravedlivý (40 tj. 74,07 %). Vážený průměr činí 2,2. Zbývající část (14 tj. 25,93 %) zvolila odpověď, že záleží na okolnostech. Negativní odpověď nezvolil nikdo. Chi-kvadrát test v tomto případě ukázal statisticky významné rozdíly v názorech mužů a žen. Chi-kvadrát testová statistika: 8,6807. Kritická hodnota pro 95 % hladinu významnosti 0,05: 3,8415.

Tabulka 4: Vyjádření, zda existují jasná kritéria/cíle pro hodnocení Vašeho pracovního výkonu v určitém časovém období

Odpověď	Počet respondentů	%
Ano, máme	36	66,67
Částečně	16	29,63
Ne	2	3,7
Celkem	54	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 9: Vyjádření, zda existují jasná kritéria/cíle pro hodnocení Vašeho pracovního výkonu v určitém časovém období



Zdroj: vlastní zpracování

Většina respondentů (36 tj. 66, 67 %) se vyjádřila, že mají stanovená jasná kritéria pro hodnocení pracovního výkonu v určitém časovém období. Menší část (16 tj. 29, 63 %) odpověděla, že částečně a 2 (3,7 %), že ne.

Tabulka 5: Vyjádření k tomu, kdo se zúčastní ročního formálního hodnocení

Odpověď	Počet respondentů	%
Můj přímý nadřízený	47	87,04
Můj přímý nadřízený a jeho přímý nadřízený	7	12,96
Můj přímý nadřízený a pracovník oddělení HR	0	0
Můj přímý nadřízený, jeho přímý nadřízený a pracovník oddělení HR	0	0
Jiné osoby	0	0
Celkem	54	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 10: Vyjádření k tomu, kdo se zúčastní ročního formálního hodnocení



Zdroj: vlastní zpracování

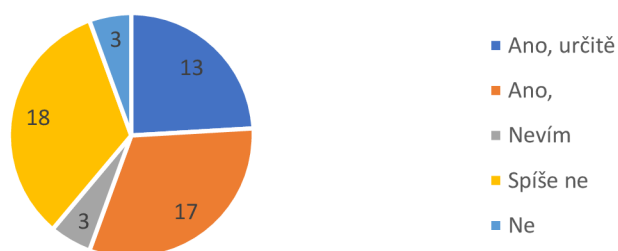
Většina respondentů (47 tj. 87,04 %) odpověděla, že se ročního formálního hodnocení zúčastní pouze jejich přímý nadřízený. Zbývajících 7 (12,96 %) potvrdilo účast přímého nadřízeného a jeho přímého nadřízeného. Překvapivé bylo, že nikdo nevedl, že by byl přítomen zástupce oddělení HR.

Tabulka 6: Názor na to, zda při stanovení pracovních cílů jsou respektována pravidla SMART /S-konkrétní, M-měřitelné, A-přiměřené, R-reálné, T-časově určené/ podle pohlaví

Odpověď	Počet respondentů	%	Muži	%	Ženy	%
Ano, určitě	13	24,07	11	42,31	2	7,14
Ano	17	31,48	7	26,92	10	35,71
Nevím	3	5,55	1	3,85	2	7,14
Spíše ne	18	33,33	4	15,38	14	50,00
Ne	3	5,55	3	11,54	0	0
Celkem	54	100	26	100	28	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 11: Názor na to, zda při stanovení pracovních cílů jsou respektována pravidla SMART /S-konkrétní, M-měřitelné, A-přiměřené, R-reálné, T-časově určené



Zdroj: vlastní zpracování

Na otázku ohledně respektování pravidla SMART odpovědělo 13 (24,07 %) respondentů, že ano, určitě, 17 (31,48 %), že ano. Nejvíce respondentů (18. tj. 33,33 %) zvolilo odpověď, že spíše ne. Tři respondenti (5,55 %) odpověděli, že nevědí a další 3 (5,55 %), že ne. VÁŽENÝ PRŮMĚR 3,4 ukazuje, že v oblasti respektování pravidel SMART existují určité rezervy. Jak ukazuje Chi-kvadrát test výrazněji tuto skutečnost pocítují ženy. Chi-kvadrát testová statistika: 8, 6807. Kritická hodnota pro hladinu významnosti 0,05 je 3, 8415. Protože vypočítaná hodnota chí-kvadrát je vyšší než kritická hodnota, nulová hypotéza je zamítnuta. To znamená, že existuje statisticky významný rozdíl mezi názory mužů a žen.

Tabulka 7: Nejčastější odpovědi na to, co by respondenti dělali v pozici vrcholového manažera

ODPOVĚDI
1. Cíle jednotlivců více zaměřit na priority společnosti.
2. Více uplatňovat metodu SMART a realizovat průběžné hodnocení.
3. Stanovit měřitelné cíle.
4. Stanovit jasná kritéria pro hodnocení pracovního výkonu.
5. Zrušit písemná sebehodnocení.
6. Zavést průběžné/měsíční hodnocení naplňování stanovených cílů.
7. Poskytovat lepší podkladová data.
8. Zavedení bonusového odměňování i na nižších pracovních pozicích.
9. Proškolit manažery ve vedení hodnotících pohovorů a poskytování zpětné vazby.
10. Docenění žen působících v IT.
11. Zavést jasná podmínky pro kariérní cesty a rozvoj zaměstnanců.

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 8: Vyjádření k tomu, zda v rámci formálního hodnocení je diskutována budoucnost pracovníka v pojišťovně Kooperativa podle pohlaví

Odpověď	Počet respondentů	%	Muži	%	Ženy	%
Ano, mám jasno o svojí další budoucnosti v Kooperativě	34	62,96	20	76,92	14	0,50
Spíše pouze v náznacích, nevím, zda mohu počítat s kariérním postupem	14	25,92	6	23,08	8	28,57
Ne, nevím, co se mnou firma zamýšlí	6	11,11	0	0	6	21,43
Celkem	54	100	26	100	28	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 12: Vyjádření k tomu, zda v rámci formálního hodnocení je diskutována budoucnost pracovníka v pojišťovně Kooperativa



Zdroj: vlastní zpracování

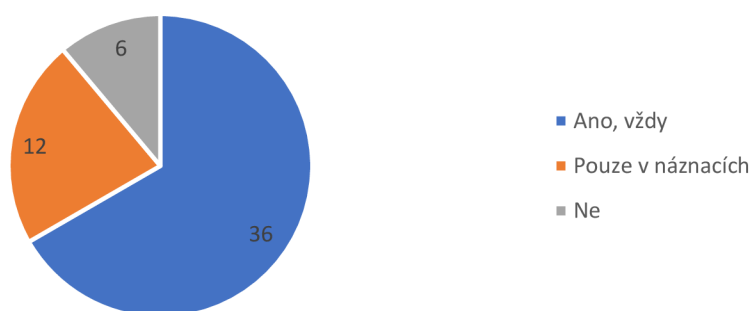
Ve výzkumném souboru výrazně převažují respondenti, kteří mají jasno o svojí budoucnosti v pojišťovně Kooperativa (34, tj. 62,96 %). Dalších 14 (25,92 %) respondentů uvedlo, že spíše nevědí, zda mohou počítat s kariérním postupem a 6 (11,11 %) se vyjádřilo, že nevědí, co s nimi firma zamýšlí. Mezi nejasnými respondenty převažovaly ženy. Výpočet chí-kvadrát testu byl úspěšně proveden s následujícími výsledky: Chí-kvadrát statistika: 4, 5686. Kritická hodnota pro hladinu významnosti 0,05 je 3,8415. Výsledek naznačuje, že hodnota statistiky Chí kvadrátu je vyšší než kritická hodnota, což znamená, že zamítáme nulovou hypotézu. Existuje tedy významný rozdíl mezi názory mužů a žen.

Tabulka 9: Vyjádření k tomu, zda v rámci formálního hodnocení je diskutován plán vzdělávání pracovníka pro další období

Odpověď	Počet respondentů	%
Ano, vždy	36	66,67
Pouze v náznacích	12	22,22
Ne	6	11,11
Celkem	54	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 13: Vyjádření k tomu, zda v rámci formálního hodnocení je diskutován plán vzdělávání pracovníka pro další období



Zdroj: vlastní zpracování

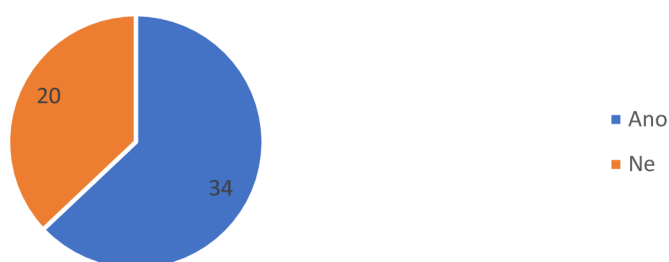
Většina respondentů (36, tj. 66,7 %) se vyjádřila, že v rámci formálního hodnocení je s nimi vždy diskutován plán dalšího vzdělávání, dalších 12 (22, 22 %) uvedlo, že pouze v náznacích. Pouze 6 (11,11 %) respondentů uvedlo, že s nimi plán vzdělávání pro další období diskutován není.

Tabulka 10: Provádění sebehodnocení předkládaného nadřízenému

Odpověď	Počet respondentů	%
Ano	34	62,96
Ne	20	37,04
Celkem	54	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 14: Provádění sebehodnocení předkládaného nadřízenému



Zdroj: vlastní zpracování

Ve výzkumném souboru převažovali respondenti, kteří uvedli, že provádějí pravidelné sebehodnocení, které předkládají nadřízenému (34. tj. 62,96 %). Menší část respondentů (20, tj. 37,04 %) uvedla, že sebehodnocení neprovádí.

Tabulka 11: Vyjádření, zda se zaměstnanec dostal/a jste při formálním pohovoru do situace, kdy mu přímý nadřízený sdělil negativní zpětnou vazbu na jeho pracovní výkon.

Odpověď	Počet respondentů	%
Ano, několikrát	6	11,11
Jednou	4	7,41
Nikdy	44	81,48
Celkem	54	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 15: Vyjádření, zda se zaměstnanec dostal/a jste při formálním pohovoru do situace, kdy mu přímý nadřízený sdělil negativní zpětnou vazbu na jeho pracovní výkon, která jej zaskočila a vůbec s ní nepočítal/a



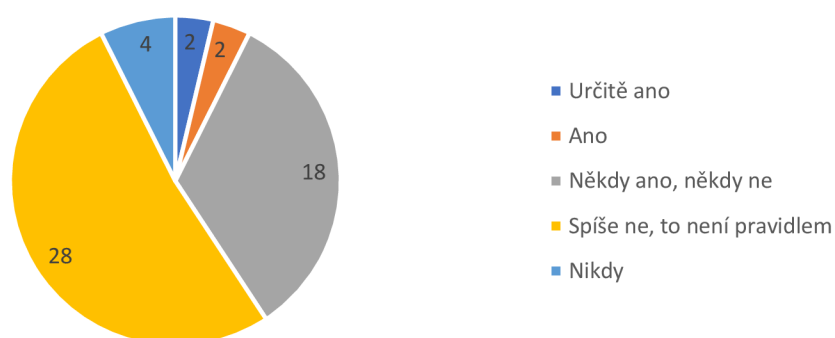
Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 12: Vyjádření k tomu, zda když má pracovník kladné roční hodnocení, zvýší se mu plat podle pohlaví

Odpověď	Počet respondentů	%	Muži	%	Ženy	%
Určitě ano	2	3,70	2	7,7	0	0
Ano	2	3,70	1	3,85	1	3,57
Někdy ano, někdy ne	18	33,33	10	38,46	8	28,57
Spíše ne, to není pravidlem	28	51,85	11	42,31	17	60,71
Nikdy	4	7,40	2	7,7	2	7,14
Celkem	54	100	26	100	28	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 16: Vyjádření k tomu, zda když má pracovník kladné roční hodnocení, zvýší se mu plat



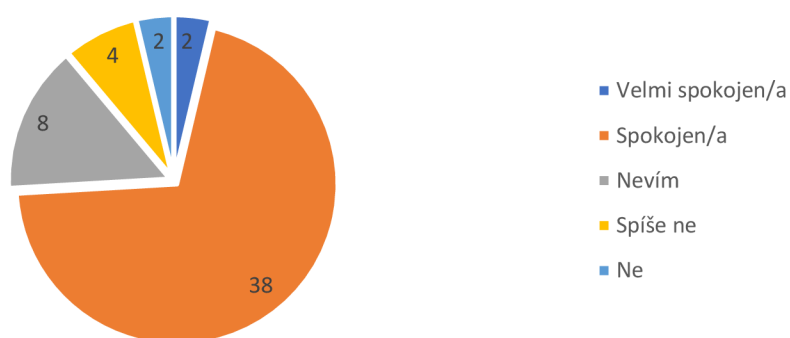
Zdroj: vlastní zpracování

Více než polovina respondentů (28 tj. 51,85 %) se vyjádřila, že v případě kladného ročního hodnocení se jim plat spíše nezvýší, 4 (7,41 %) uvedli, že nikdy. Pouze 2 (3,70 %) respondenti uvedli, že určitě ano a další 2 (3,70 %), že ano. Zbývajících 18 (33,33 %) konstatovalo, že někdy ano, někdy ne. Co se týká rozdílů mezi muži a ženami neukázal Chí test významné rozdíly. Chi-kvadrátová statistika: 7,7521. Kritická hodnota pro hladinu významnosti 0,05 je 9,4877, takže je větší než Chi-kvadrátová statistika, což ukazuje, že není třeba zamítnout nulovou hypotézu. Muži i ženy zastávají stejné názory.

Tabulka 13: Spokojenost se systémem odměňování podle pohlaví

Odpověď	Počet respondentů	%	Muži	%	Ženy	%
Velmi spokojen/a	2	3,70	0	0	2	7,14
Spokojen/a	38	70,37	18	69,24	20	71,43
Nevím	8	14,81	4	15,38	4	14,29
Spíše ne	4	7,41	4	15,38	0	0
Ne	2	3,70	0	0	2	7,14
Celkem	54	100	26	100	28	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 17: Spokojenost se systémem odměňování

Zdroj: vlastní zpracování

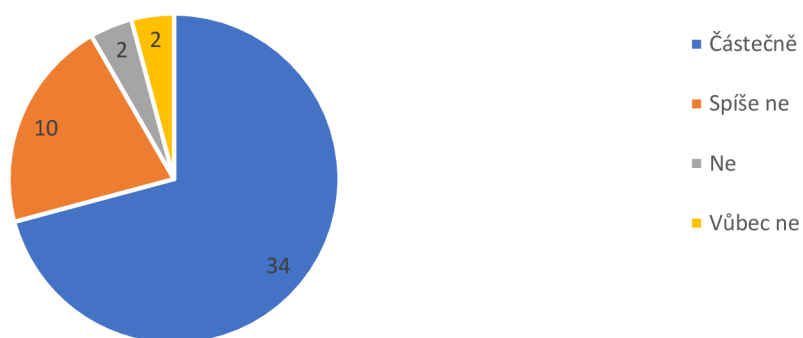
Mezi respondenty převažují ti, co jsou se systémem odměňování spokojeni (38, tj. 70,37 %). Dva respondenti (3,70 %) uvedli, že jsou velmi spokojeni a další 2 (3,70 %), že jsou nespokojeni. Další 4 (7,41 %) uvedli, že jsou spíše nespokojeni a 8 (14,81 %) uvedlo, že nevědí. Vážený průměr 2,7 svědčí o průměrné spokojenosti se systémem odměňování. Co se týče rozdílů mezi muži a ženami, byly výsledky chi-kvadrátového testu a kritické hodnoty pro daná data jsou následující: Chi-kvadrátová statistika: 8,1053, kritická hodnota na hladině významnosti 0,05 je 9,4877. Výsledek ukazuje, že nulovou hypotézu nelze zamítnout, protože hodnota chi-kvadrátové statistiky je menší než kritická hodnota. Ve spokojenosti s odměňováním tudíž jsou významné rozdíly ve prospěch mužů.

Tabulka 14: Názor na to, zda způsob odměňování důsledně vychází z hodnocení pracovního výkonu

Odpověď	Počet respondentů	%	Muži	%	Ženy	%
Ano, určitě	6	11,11	2	7,69	4	14,29
Částečně	34	62,96	20	76,92	14	0,50
Spíše ne	10	18,52	2	7,69	8	28,57
Ne	2	3,70	1	3,85	1	3,57
Vůbec ne	2	3,70	1	3,85	1	3,57
Celkem	54	100	26	100	28	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 18: Názor na to, zda způsob odměňování důsledně vychází z hodnocení pracovního výkonu



Zdroj: vlastní zpracování

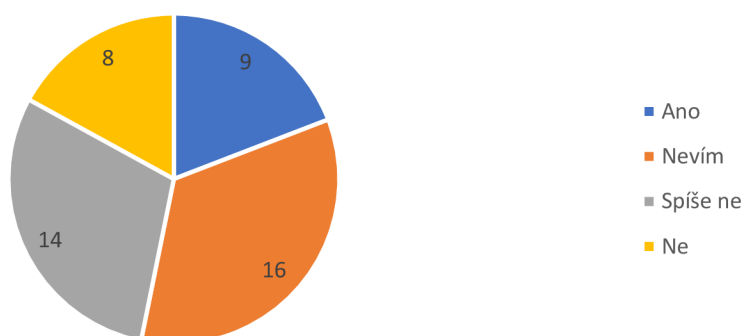
Významná část respondentů (34, tj. 62,96 %) se domnívá, že způsob odměňování vychází z hodnocení pracovního výkonu jen částečně. Dalších 10 (18,52 %) zvolilo odpověď spíše ne, 2 (3,70 %) ne a 2 (3,70 %) odpověď vůbec ne. Naproti tomu 6 (11,11 %) se domnívá, že určitě ano. Vážený průměr 2,3 svědčí o tom, že mírně převažují respondenti, kteří se domnívají, že způsob hodnocení vychází z hodnocení pracovního výkonu. Výsledky chí-kvadrátového testu a kritické hodnoty pro zadaná data jsou následující: Chí-kvadrátová statistika: 5,2601, kritická hodnota: 9,4900. Kritická hodnota je vyšší než Chí-kvadrátová statistika, platí nulová hypotéza názory mužů a žen, jsou vyrovnané.

Tabulka 15: Názor na to, zda při stanovení kritérií pro hodnocení pracovního výkonu by měl být zohledněn věk zaměstnanců /absolventi, lidé 50+/?

Odpověď	Počet respondentů	%
Ano, určitě	7	12,96
Ano	9	16,67
Nevím	16	29,63
Spíše ne	14	25,93
Ne	8	14,81
Celkem	54	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 19: Názor na to, zda při stanovení kritérií pro hodnocení pracovního výkonu by měl být zohledněn věk zaměstnanců /absolventi, lidé 50+/?



Zdroj: vlastní zpracování

Významná část respondentů se domnívá, že by věk zaměstnanců neměl být zohledněn. Odpověď spíše ne zvolilo 14 respondentů (25,93 %), odpověď ne 8 respondentů (14,81 %). Nejvíce respondentů odpovědělo, že nevědí (16, tj. 29,63 %). Dalších 7 (12,96 %) odpovědělo, že určitě ano a 9 (16,67 %) zvolilo odpověď ano. Vážený průměr činí 3,1, což svědčí o tom, že převažují respondenti, kteří se domnívají, že věk by neměl být nijak zohledněn.

Tabulka 16: Hodnocení významu ročního pracovního pohovoru

Hodnocení	Počet bodů	Pořadí
Důležitý	358	1
Zbytečný	278	2
Motivující	140	5
Zdlouhavý	226	3
Nic neřešící	168	4

Zdroj vlastní zpracování

Významná část respondentů považuje roční pracovní pohovor za důležitý. Na druhém místě se však umístila skupina respondentů, která jej považuje za zbytečný. Poměrně vysoké je jeho hodnocení jako zdlouhavého. Málo respondentů jej považuje za motivující a nelze opominout názor, že je nic neřešící.

Tabulka 17: Potencionální otázky respondentů

OTÁZKA
1. Jak si stojíte ve firmě/ve vztahu k ostatním
2. Jaký způsob hodnocení Vám nejvíce vyhovuje
3. Myslíte si, že odměna je adekvátní Vašemu pracovnímu výkonu
4. Co by pomohlo k navýšení Vaší mzdy
5. Jaké jsou Vaše kariérní možnosti
6. Co Vám vadí při průběhu ročního hodnocení
7. Poskytuje Vám Váš nadřízený dostatečnou zpětnou vazbu

Zdroj: vlastní zpracování

4.6 Diskuse

Pojišťovna Kooperativa má zázemí v mateřské společnosti Vienna Insurance Group a v rámci řízení lidských zdrojů uplatňuje standardy obvyklé ve vyspělých západních zemích. Zaměstnává 4 070 zaměstnanců a usiluje o to být vyhledávaným zaměstnavatelem. Uplatňuje diverzitu a flexibilní formy práce, poskytuje nadstandardní pracovní benefity, dbá o vyvážené zastoupení žen na všech úrovních řízení apod.

Na druhé straně Kooperativa usiluje o vedoucí postavení v rámci pojišťovnictví na českém trhu a na svých zaměstnancích vyžaduje tomu odpovídající výkony. V naší práci jsme se zabývali hodnocením zaměstnanců a jeho dopadem na další personální činnosti. Realizovaný výzkum měl kvalitativní a kvantitativní část. Zatímco kvalitativní část mapovala stávající systém hodnocení pracovníků, kvantitativní část se, realizovaná prostřednictvím dotazníkového šetření, sledovala to, co by se mělo změnit, respektive jaká slabá místa stávajícího hodnotícího systému identifikují pracovníci. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 54 respondentů, což představuje cca. 1,3 procent zaměstnanců. I když vzhledem k malému počtu respondentů nelze závěry dotazníkového šetření vztáhnout na celou organizaci, jsme přesvědčeni, že poukázaly na některé problémy, které je třeba řešit. Výzkumný soubor byl vyvážený, co se týče pohlaví (28 žen a 26 mužů), stěžejní část představovali zástupci střední generace (lidé ve věku 31-50 let), téměř všichni měli vysokoškolské vzdělání a nejvíce uvedlo, že v Kooperativě pracují 1 rok – pět let. Nejvíce byli zastoupeni řadoví zaměstnanci, kteří mají blízko ke každodenním problémům.

Stávající systém hodnocení vychází z MBO a jeho stěžejním nástrojem je pravidelné roční hodnocení. Hodnocení se zakládá na stanovených cílech, kritériích a indikátorech. Výsledky hodnocení ovlivňují odměňování, kariérní růst a rozvoj zaměstnanců. Formální hodnocení probíhá jednou ročně a provádí jej vždy přímý nadřízený pracovníka.

Výběr zaměstnanců probíhá standardním způsobem s výjimkou výběru manažerů pro vyšší pracovní pozice, u kterých je využíváno Assessment centrum. Pro získání nových zaměstnanců z řad absolventů vysokých škol zvedla Kooperativa tzv. Treine program. Jedná se o záležitost, kterou lze považovat za součást Talent managementu.

Většina respondentů uvedla, že jejich přijímací řízení proběhlo běžným způsobem, malá část uchazečů o vyšší pracovní pozice prošla Assessment centrem. Několik uchazečů (5) uvedlo, že byli přijati jiným způsobem. Při bližším vysvětlení vyšlo najevo, že se jednalo o

zkušené pracovníky, které si Kooperativa vytipovala a přemluvila k nástupu do Kooperativy. V těchto případech lze mluvit o boji o talenty.

Podle odpovědí respondentů permanentní hodnocení pracovního výkonu není běžnou součástí operativního řízení. Většina uvedla, že pokud nemá připomínky, je s prací podřízeného spokojen. Nikdo nezvolil odpověď, že pokud má nadřízený připomínky, ihned je sděluje. Překvapivé bylo, že většina respondentů považuje hodnocení pracovního výkonu ze strany nadřízeného za spravedlivé. Určitý problém je zřejmě na některých pracovištích při stanovení jasných kritérií pro hodnocení pracovního výkonu, což vyplývá z odpovědí více než čtvrtiny respondentů. Podle odpovědí roční hodnocení provádí vždy přímý nadřízený, v některých případech se zúčastní přímý nadřízený nadřízeného provádějícímu hodnocení. Je zarážející, že se hodnocení nezúčastní zástupce oddělení HR. Pracovníci, kteří se domnívají, že při stanovení pracovních cílů jsou respektována pravidla SMART sice převažují, ale opomenout, že více než jedna čtvrtina pracovníků uvedla, že spíše ne. Tomu odpovídá i to, že problematika pracovních cílů je několikrát zmiňována v rámci toho, co by respondent dělali, kdyby se ocitli v pozici vrcholového manažera. Převažují pracovníci, kteří uvedli, že v rámci ročního hodnocení je probírána jejich budoucnost ve firmě. Zmínit je však nutno skupinu pracovníků, kteří svoji budoucnost v Kooperativě vnímají jako nejistou. Podobná situace je v případě dalšího vzdělávání. Převažují pracovníci, kteří provádějí pravidelné sebehodnocení a povinně jej předkládají nadřízenému. Mezi respondenty se vyskytl názor, že by mělo být zrušeno, papír snese vše a někdo se umí prodat, jiný ne. Na otázku, zda se zaměstnanec dostal/a jste při formálním pohovoru do situace, kdy mu přímý nadřízený sdělil negativní zpětnou vazbu na jeho pracovní výkon, která jej zaskočila a vůbec s ní nepočítal/a odpověděla většina respondentů záporně, 10 však podobnou situaci připustilo. S tím koresponduje názor jedné z respondentek, že by manažeři měli absolvovat školení, jak vést hodnotící rozhovor a poskytovat zpětnou vazbu. Podle odpovědí respondentů neexistuje přímá korelace mezi kladným ročním hodnocením a zvýšením platu. V rozporu s tím je skutečnost, že většina respondentů uvedla, že je systémem odměňování spokojena. Zároveň však většina uvádí, že výše odměny souvisí s úrovní pracovního výkonu jen částečně. Co se týče uplatňování Age managementu, generační solidaritu projevila jen menší část respondentů.

Významná část respondentů považuje roční pracovní pohovor za důležitý. Na druhém místě se však umístila skupina respondentů, která jej považuje za zbytečný a zdlouhavý. Malé je jeho hodnocení jako motivujícího a objevily se i názory, že nic neřeší.

Respondenti příležitosti uvést jaké otázky by položili nevyužili a ty, které uvedli se objevují v předchozím textu.

V rámci otázek č. 2, 3, 6, 8, 12, 13 a 14 jsme sledovali, zda existují rozdíly ve spokojenosti se systémem hodnocení a odměňování dané příslušností k různým pohlavím. Potvrdilo se, že ženy jsou kritičtější a představují významnou část méně spokojených respondentů.

4.7 Shrnutí a návrh opatření

Přestože se pojišťovna Kooperativa a.s. hlásí ke společenské odpovědnosti a deklaruje, že jejími strategickými cíli je pomoc klientům a naplňování jejich potřeb, je smyslem její existence tvorba zisku. Řízení lidských zdrojů z této skutečnosti vychází a hlavní důraz klade na pracovní výkon zaměstnanců, který náležitě oceňuje. Přestože jsme zaznamenali určité výhrady k uplatňovanému způsobu hodnocení, většina respondentů uvedla, že je spokojena se systémem odměňování a považuje je za spravedlivé. Lze dedukovat, že k tomu přispívá skutečnost, že v pojišťovně Kooperativa, stejně jako v pojišťovnictví vůbec, je výše platů nad republikovým průměrem.

Současný systém hodnocení zaměstnanců je založen na ročních pracovních pohovorech, které probíhají v režii nadřízeného pracovníka. Je zaměřeno jednak na vyhodnocení cílů, které byly stanoveny v rámci minulého hodnocení, jejichž naplňování nadřízený průběžně sleduje po celý rok). Výsledky slouží jednak k stanovení odměna a bonusům, jednak k dohodě na rozvojovém plánu. Druhá část je zaměřena do budoucna a pracovník a nadřízený se dohodnou na pracovních cílech pro další období. Za silnou stránku této praxe můžeme považovat, že probíhá podle přesně stanoveného scénáře a konkretizuje úkoly, které musí pracovník naplnit. Pozitivní je, že úkoly, které musí pracovník naplnit, vycházejí ze strategických a operativních cílů organizace a souvislost s odměňováním je efektivní motivací k jejich naplňování.

Jako slabou stránku takto nastaveného hodnocení lze považovat, že sleduje především výkon zaměstnance a nijak se nezaměřuje na jeho pracovní chování. Moderní směry hodnocení zaměstnanců zdůrazňují, že by hodnocení mělo vypovídat i o dalších kompetencích pracovníka jako je, schopnost předávat zkušenosti spolupracovníkům, schopnost vést tým, schopnost jednat s lidmi, dokončovat úkoly v požadovaných termínech apod. I v případě, když Paul Leonardi navrhuje způsob řízení a hodnocení zaměstnanců pomocí umělé inteligence, zmiňuje jako jeden z klíčových bodů hodnocení výkonu tak, aby odráželo učení zaměstnanců a pomoc ostatním. Rovněž Jibaia a Hammouda zdůrazňují, že hodnocení by mělo být nástrojem hledání a sdílení

problémů, mělo by dát obsah procesům učení, které povedou k organizačním změnám, změnám v myšlení a chování, změnám v programech a organizační kultuře.¹⁰² Dobře prováděné hodnocení je významným zdrojem informací o problémech v organizaci a je vhodné, aby byl přítomen zástupce širšího vedení nebo pracovník oddělení HR.

Výběr pracovníků probíhá standardním způsobem a za jeho silnou stránku lze považovat, že vůči výběru zaměstnanců pro vyšší pracovní pozice používá Assessment centrum. Zmínit je i nepříliš etickou, ale efektivní metodu výběru zaměstnanců, při které organizace sama osloví vybraného pracovníka (boj o talenty jako součást Talent managementu).

Z faktu, že téměř všichni respondenti měli vysokoškolské vzdělání, lze vyvozovat, že organizace upřednostňuje uchazeče s vysokoškolským vzděláním. Lze vyslovit jistě oprávněné námitky, zda vysokoškolské vzdělání je skutečně zárukou kompetencí, které práce v pojišťovnictví, zejména ve vztahu ke klientům vyžaduje. V první řadě se jistě jedná o komunikační kompetence a emoční inteligenci, což nezaručí žádná vysoká škola.

Odměňování zaměstnanců vychází z uplatňovaného modelu řízení MAP a hlavním kritériem je výkon zaměstnance. Jak již bylo zmíněno, většina respondentů považuje tento model za vyhovující a spravedlivý. Přesto organizace, která o sobě proklamuje, že uplatňuje diverzitu a Age management, by měla tyto skutečnosti zhodnotit i v odměňování. Zároveň existuje řada situací, které pracovník nemůže ovlivnit, ale které mají významný vliv na jeho pracovní výkon.

Opominout ovšem nelze, že firma poskytuje všem zaměstnancům řadu pracovních benefitů včetně volných dnů nad rámec dovolené.

Přes uvedené skutečnosti jsme došli k závěru, že je nutno zamítnout jak hypotézu H0, tak hypotézu H02 a přijmout hypotézy H1 a H2.

H1 Uplatňovaný systém hodnocení pracovníků považují zaměstnanci za zastaralý a domnívají se, že by měl být změněn.

H2 Mezi zaměstnanci, kteří považují stávající systém hodnocení za zastaralý a domnívají se, že by měl být změněn, převažují ženy.

¹⁰² JIBAI S. and HAMMOUD K. *Individual Performance Assessment Within Contemporary Organizations. A Review Of Transformational Systems For Employee Evaluation.* BUSINESS EXCELLENCE AND MANAGEMENT. Volume 10 Issue 2 / June 2020. pp. 51-62. 2013 [online] [20. 04. 2024] Dostupné: <http://beman.ase.ro/no102/4.pd>

Návrhy na opatření

1) Hodnocení zaměstnanců

Doporučujeme zachovat stávající systém ročních hodnotících pohovorů, ale kromě hodnocení pracovních výsledků a plánů pro další období je obohatit o poznatky získané v průběhu roku a týkajících se zejména pracovního chování. Jako efektivní metodu doporučujeme 360stupňovou vazbu. Hodnocení v rámci 360stupňové vazby by mělo zahrnovat.

- hodnocení nadřízeného,
- hodnocení podřízených (pokud existují),
- hodnocení spolupracovníků,
- sebehodnocení,
- hodnocení klienty.

Standardně se pro hodnocení používá dotazníkové šetření. Pomocí 360stupňové by měly být identifikovány slabé a silné stránky pracovníka, ohodnoceny jeho schopnosti a dovednosti a v neposlední řadě jeho chování. Hodnocení pomocí 360stupňové vazby poskytne podklady pro pravidelné roční hodnocení, prostřednictvím systematického sběru dat, které ovlivňují jeho pracovní výkon. Poskytne obraz o jeho potencialu a o potřebách dalšího profesního rozvoje.

2) Výběr zaměstnanců

Neexistuje žádná metoda, která by zaručila výběr dokonalého zaměstnance. Assessment centrum je sice metoda efektivní, ale náročná jak časově, tak finančně, a lze ji proto využít jen pro některé pracovní pozice (manažerské). Doporučujeme, aby se používala i při výběru liniových manažerů. Jak bylo konstatováno výše, práce v pojišťovnictví vyžaduje určité kompetence, zejména komunikační schopnosti a emoční inteligenci. Doporučujeme proto zpracovat kompetenční modely pro jednotlivé pracovní pozice v rámci pojišťovny Kooperativa a. s. a na jejich základě vytvořit psychologické dotazníky, které budou součástí širšího výběru (online). Poměrně snadno lze jejich pomocí odhalit některé nežádoucí vlastnosti pro pracovníka v pojišťovnictví jako je např. vysoká míra neuroticismu. Měřitkem nemůže být pouze dosažené vzdělání. Slavný americký psycholog Davida McClellanda zpochybňuje inteligenci jako kritérium přijímání zaměstnanců a říká, že právě toto kritérium, které je často měřítkem úspěšnosti ve školním prostředí, není natolik komplexní, aby ukázalo úspěšnost v pracovním

životě. Konstatuje, že uchazeči by měli být dosazováni na pracovní místa podle svých kompetencí.¹⁰³

3) Odměňování zaměstnanců

Respondenti hodnotili odměňování velmi pozitivně, což odpovídá tomu, že pojišťovna věnuje velkou pozornost dobrému a spravedlivému odměňování. Přesto doporučujeme část variabilní mzdy převést do základní a zavést tzv. Spot Bonus-okamžitou odměnu, která může být vyplacena kdykoliv v průběhu roku za mimořádný výkon. Dále doporučujeme pro všechny zaměstnance zavést novou formu variabilní odměny tzv. Share the Success (podíl na úspěchu), který je vyplacen všem zaměstnancům při splnění ročních cílů pojišťovny Kooperativa.¹⁰⁴ Zavedení kompetenčních modelů pomůže usnadnit výběr a hodnocení pracovníků a odrazí se i v jejich odměňování. V efektivně řízených organizacích se nehodnotí výkon jednotlivce co do kvantity, ale jeho skutečný přínos pro organizaci. Pojišťovna Kooperativa a.s. dlouhodobě usiluje jak o získávání kvalitních zaměstnanců, tak o jejich loajalitu a tomu mohou napomoci formy hodnocení pracovníků, které pro ně nebudou strašákem, ale příležitostí k dalšímu rozvoji. Už sám výběr pracovníků by měl počítat s tím, aby organizace zaměstnávala pracovníky, kteří se přizpůsobí její organizační kultuře a budou naplňovat kompetenční modely adekvátní pro práci v organizaci. Roční hodnocení by nemělo být pro zaměstnance překvapením, spíše by mělo potvrdit zpětnou vazbu, kterou získával z různých zdrojů v průběhu celého roku. Naopak mělo by být příležitostí k dialogu mezi nadřízeným (nadřízenými) a podřízeným, vyhodnotit jeho silné a slabé stránky a stanovit možnosti a podmínky dalšího rozvoje. Jde o to, vytvořit organizační kulturu vzájemné spolupráce a posílit spojení individuálních cílů zaměstnanců se strategickými cíli pojišťovny Kooperativa a.s. Přes některé námitky, musíme konstatovat, že základní motivací je motivace finanční a zavedení Share the Success (podílu na úspěchu), by určitě přispělo k identifikaci s organizací. Finanční motivace je sice základní, ale není jediná. Velkou roli hrají další benefity poskytované zaměstnancům, vytváření podmínek pro sladování pracovního a rodinného života, péče o well being zaměstnanců a v neposlední řadě sociální odpovědnost pojišťovny Kooperativa vůči širšímu sociálnímu okolí. Podceňovat nelze ani význam příznivého pracovního prostředí. Organizace by neměla podporovat soutěživost za každou cenu, ale podporovat a oceňovat předávání zkušeností a vzájemnou spolupráci. Samozřejmostí by mělo být vybavení pracoviště příslušnou ICT technikou a možnost pracovat v případě potřeby z domu. Pokud budou

¹⁰³ McClelland, D. C. *Testing for competence rather than for "intelligence."* AMERICAN PSYCHOLOGIST, 1973 28(1), 1–14, p. 3 [online] [15. 02. 2024] Dostupné z: <https://doi.org/10.1037/h0034092>

¹⁰⁴ Obě nové formy jsou úspěšně využívány v České spořitelně a.s.

zaměstnanci pociťovat, že si pojišťovna Kooperativa jejich práce váží a že jejich odměňování je adekvátní a spravedlivé, zvýší se nejen jejich loajalita, ale i jejich oddanost a angažovanost vůči organizaci.

ZÁVĚR

Řízení lidských zdrojů je dnes pojímáno jako klíčová součást podnikového řízení a důležité místo v něm zaujímá hodnocení zaměstnanců. Hodnocení zaměstnanců jednak prolíná většinu součástí řízení lidských zdrojů, jednak se vyskytuje jako relativně samostatná součást řízení lidských zdrojů. V rámci manažerského řízení probíhá hodnocení zaměstnanců permanentně jako nástroj řízení pracovního výkonu a formální, zpravidla roční pravidelné hodnocení je sumarizací poznatků o pracovníkovi a především plánování jeho dalších úkolů a dalšího rozvoje. Cílem je odhalit slabé a silné stránky pracovníka, umožnit mu sebereflexi, k sebe zlepšení a sebeřízení. V dnešních podnicích se standardně používá Management by objectives (řízení podle cílů), který spočívá ve stanovení konkrétních, měřitelných, dosažitelných, relevantních a časově omezených cílů. V rámci hodnocení je vyhodnocováno naplnění těchto cílů. Moderní pohled na hodnocení zaměstnanců doporučuje, že hodnocení by se nemělo omezit pouze na naplňování konkrétních cílů, ale mělo by odrážet i další skutečnosti.

Podle Armstronga a Taylor se řízení lidských zdrojů zabývá vším, co souvisí se zaměstnáváním lidí.¹⁰⁵ Již z této definice vyplývá, že proniká všemi činnostmi v organizaci, neboť bez lidí nemůže podnik existovat.¹⁰⁶ Na řízení lidských zdrojů se podílejí manažeři všech stupňů, přičemž hlavní úloha připadá liniovým manažerům. Rovněž hodnocení zaměstnanců je především záležitostí těch, kteří jsou zaměstnancům nejbližší a mají nejpřesnější informace jak o jejich pracovním výkonu, tak o jejich pracovním chování. Z tohoto pohledu můžeme konstatovat, že pokud by roční hodnocení vyznělo pro zaměstnance nepříznivě, je to především selhání jeho přímého nadřízeného.

Organizační, metodickou a poradenskou činnost zajišťuje personální útvar (oddělení HR, v malých podnicích personalista nebo přímo vrcholový manažer, často vlastník firmy). V současnosti se konkurence schopnost organizace odvíjí od kvality lidských zdrojů, a proto moderně řízené organizace investují nemalé finanční prostředky do lidských zdrojů. Organizace pečují o vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů, o kvalitu pracovního života a spokojenost zaměstnanců, uplatňují participační způsob řízení, který podporuje oddanost a angažovanost zaměstnanců. Významnou roli dobrá organizační kultura a dobré image organizace (především dodržováním společenské odpovědnosti v ekonomické, sociální a environmentální oblasti).

¹⁰⁵ ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*: 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

¹⁰⁶ Neuvažujeme o situaci, která možná nastane v budoucnosti, kdy bude podnik plně robotizován a vše bude řídit umělá inteligence

Jako součástí řízení lidských zdrojů jsou standardně uváděny. vytváření a analýza pracovních míst, personální plánování, získávání, výběr a přijímání pracovníků, hodnocení pracovníků, rozmisťování pracovníků a ukončování pracovního poměru, odměňování pracovníků, vzdělávání pracovníků, pracovní vztahy, péče o pracovníky, personální informační systém. Hodnocení zaměstnanců se odráží ve většině personálních činností, zároveň je samostatná činnost, která odráží firemní politiku a jejíž hlavním přínosem je dialog mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Aby tuto úlohu naplnilo musí být spravedlivé, motivační a mělo by přispívat k pracovní spokojenosti zaměstnance. Je proto důležité zvolit správné metody hodnocení a správná kritéria, podle kterých bude pracovník posuzován. Cílem hodnocení je stanovovat podklady pro odměňování, motivování zaměstnanců, povyšování zaměstnanců a rozvoj zaměstnanců. Proces hodnocení vyžaduje správnou komunikaci mezi hodnotitelem a hodnoceným, objektivitu, nestrannost a v neposlední řadě spravedlnost.

Proces hodnocení začíná při výběru uchazečů o zaměstnání. V současnosti se jako nejefektivnější ukazuje vytvoření kompetenčních modelů a hledání dlouhotrvající charakteristik budoucích zaměstnanců, které by jim umožnily efektivní výkon jejich povolání a tím pádem se zaměstnanci podíleli na dosahování stanovených cílů organizace.¹⁰⁷

U stávajících zaměstnanců probíhá jednak hodnocení formální, jednak hodnocení neformální. Neformální hodnocení je součástí řízení pracovního výkonu, především zkoumání a posuzování pracovního výkonu zaměstnance v určitém časovém období, kdy manažer vede a řídí pracovní výkony podřízených, tak aby byly naplněny dohodnutí cíle. Zároveň pečuje o zvýšení schopností, dovedností a znalostí pracovníka, o jeho zapojení do pracovního týmu, zvýšení jeho motivace a žádoucí pracovní chování. Formální hodnocení probíhá pravidelně, většinou jednou ročně a projednává se vše, co souvisí s výkonem práce pracovníka v organizaci, pracovní výkon, pracovní schopnosti, motivaci, pracovní podmínky, jeho aspirace apod). Uskutečňuje se formou hodnotícího pohovoru, jehož výsledek je zaznamenán a je součástí personální agendy, evidence. Na jeho základě se uzavírá pracovní dohoda pro další období a slouží jako podklad pro další oblasti spojené s řízením pracovního výkonu, zejména výběr pro povýšení, vzdělávání, odměňování). Každá organizace má vlastní kritéria pro hodnocení zaměstnanců a podle toho volí hodnotící metody. Podle Sakse a Grumana by hodnocení mělo

¹⁰⁷ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8, s. 28380-247-1458-2.

zahrnovat i vytrvalost, rozšiřování práce, adaptibilitu, flexibilitu apod. s jeho hlavní funkcí hodnocení by mělo být zvyšování zapojení pracovníků při naplňování strategických cílů organizace a zvyšování jejich angažovanosti.¹⁰⁸ V moderním pojetí je pohled na pracovní výkon daleko komplexnější, týkají se jak pracovních výsledků, tak pracovního chování a jeho stěžejním cílem je ověřit, zda pracovní místo odpovídá kompetencím a osobnostním vlastnostem pracovníka a jaký je jeho potenciál pro další vzdělávání a rozvoj. Hodnocení je tudíž podkladem nejen pro odměňování (jak bylo tradičně pojímáno), ale i pro plánování kariéry pracovníka.

Existuje řada metod hodnocení a v praxi zpravidla dochází k jejich kombinaci. Tradičně se používá hodnocení pomocí platných norem a standardů, hodnocení podle stanovených cílů, kritické případy a hodnotící stupnice. Moderní podniky hledající cesty, jak zkvalitnit práci s lidskými zdroji používají metody další jako jsou např. 360stupňová zpětná vazba, HR účetnictví, sebehodnocení, Rating scale method, Behaviorally Anchored Rating Scale (BARS), Management by Objectives (MBO), Assessment center method, které jsme v naší práci popsali podrobněji v souvislosti s jejich možnou aplikací v rámci praktické části práce.

V praktické části práce jsme se zabývali hodnocením pracovníků pojišťovně Kooperativa a.s. Cílem bylo analyzovat stávající systém hodnocení zaměstnanců v rámci pojišťovny Kooperativa a.s. a jeho vliv na výběr a odměňování zaměstnanců. Zároveň ověřit názory zaměstnanců na uplatňovaný způsob hodnocení. Na základě zjištění navrhnout inovace dosavadního systému. Ukázalo se, že pojišťovna Kooperativa a hlavní důraz klade na pracovní výkon zaměstnanců, který náležitě oceňuje. Většina respondentů uvedla, že je spokojena se systémem odměňování a považuje je za spravedlivé. Ke způsobu hodnocení jsme však zaznamenali určité výhrady. Základem současného systému hodnocení je MBO, zaměřený na vyhodnocení cílů, které byly stanoveny v rámci minulého hodnocení a na dohodě o pracovních cílech pro další období. Silnou stránkou je, že úkoly, které musí pracovník naplnit, vycházejí ze strategických a operativních cílů organizace a souvislost s odměňováním je efektivní motivací k jejich naplňování.

Jako slabou stránku takto nastaveného hodnocení jsme vyhodnotili, že sleduje především výkon zaměstnance a nijak se nezaměřuje na jeho pracovní chování. Moderní směry hodnocení zaměstnanců zdůrazňují, že by hodnocení mělo vypovídat i o dalších kompetencích

¹⁰⁸ SAKS, A. M., GRUMAN J. A. *Organizational socialization and positive organizational behavior: implications for theory research and practice*. CANADIAN JOURNAL OF ADMINISTRATIVE SCIENCES. 2013 [online] [19.02.2024]. Dostupné z: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/cjas.169>

pracovníka jako je, schopnost předávat zkušenosti spolupracovníkům, schopnost vést tým, schopnost jednat s lidmi, dokončovat úkoly v požadovaných termínech apod. Vysoce pozitivně jsme proto ohodnotili, že při výběru pracovníků pro vyšší pracovní pozice je využíváno Assessment centrum a uplatňován Talent management. Jak již bylo zmíněno odměňování zaměstnanců vychází z uplatňovaného modelu řízení MAP a hlavním kritériem je výkon zaměstnance. Za součást odměňování je nutno považovat, že firma poskytuje všem zaměstnancům řadu pracovních benefitů včetně volných dnů nad rámec dovolené.

Na základě těchto zjištění jsme přistoupili k návrhu opatření. Nejedná se o změnu systému hodnocení, ale o jeho inovaci. Doporučujeme zachovat stávající systém hodnocení podle cílů, jakož i systém ročních hodnotících pohovorů, ale doplnit je informace získané pomocí metody 360stupňové vazby, které by mělo zahrnovat. Hodnocení nadřízeného, hodnocení podřízených (pokud existují), hodnocení spolupracovníků, sebehodnocení, hodnocení klienty

Pro výběr zaměstnanců doporučujeme nadále využívat Assessment centrum pro výběr manažerů včetně manažerů liniových. Pro všechny pracovní pozice doporučujeme vypracovat kompetenční modely a již v prvním kole výběru uchazečů testovat jejich vhodnost pro práci v organizaci.

V odměňování zaměstnanců doporučujeme část variabilní mzdy převést do základní a zavést tzv. Spot Bonus-okamžitou odměnu, která může být vyplacena kdykoliv v průběhu roku za mimořádný výkon. Dále doporučujeme pro všechny zaměstnance zavést novou formu variabilní odměny tzv. Share the Success (podíl na úspěchu), který je vyplacen všem zaměstnancům při splnění ročních cílů pojišťovny Kooperativa.¹⁰⁹

V efektivně řízených organizacích se nehodnotí výkon jednotlivce co do kvantity, ale jeho skutečný přínos pro organizaci. Pojišťovna Kooperativa a.s. dlouhodobě usiluje jak o získávání kvalitních zaměstnanců, tak o jejich loajalitu a tomu mohou napomoci formy hodnocení pracovníků, které pro ně nebudou strašákem, ale příležitostí k dalšímu rozvoji. Jde o to, vytvořit organizační kulturu vzájemné spolupráce a posílit spojení individuálních cílů zaměstnanců se strategickými cíli pojišťovny Kooperativa a.s.

¹⁰⁹ Obě nové formy jsou úspěšně využívány v České spořitelně a.s.

SEZNAM POUŽITÝCH INFORMAČNÍCH ZDROJŮ

Tištěné zdroje

- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: GRADA, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*: 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. Management (Fragment). Praha: Fragment, 2011. ISBN 978-80-253-1198-1.
- BARTÁK, Jan. *Řízení lidí v organizacích*. Praha: Grada, 2023. ISBN 978-80-271-3823-4.
- BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Vedení lidí v praxi. 2010. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.
- BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
- BELCOURT, Monica a WRIGHT, Phillip C. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-7169-459-2.
- CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Age Management pro práci s cílovou skupinou 50+: metodická příručka*. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, c2012. ISBN 978-80-904531-5-5.
- Drogomyretska, M. I. *The most promising employee evaluation methods in modern organizations*. NETWORK INTELLIGENCE STUDIES, 2014, 2(03), pp. 38-44.
- DRUCKER, Peter, F. *The Practice of Management*. Allied Publishers, 1975. ISBN: 8170230306, 9788170230304
- HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPIKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016, ISBN 978-80-7261-430-1.
- HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1458-2.
- Isac, N., & Badsshah, W. (2018). *Evaluation of Personnel Performance within a Company's Hr Department*. SCIENTIFIC BULLETIN - ECONOMIC SCIENCES / BULETIN STIINTIFIC - SERIA STIINTE ECONOMICE, 2018, 17(1), pp. 52–59.
- JEDINÁK, Petr. *Profese manažera v organizacích veřejné správy: charakteristika manažera, zastávané role a vybrané personální činnosti*. Zlín: Verbum, 2012. ISBN 978-80-87500-26-2.

KISLINGEROVÁ, Eva. *Nová ekonomika: nové příležitosti?*. V Praze: C.H. Beck, 2011. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-403-2.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8, s. 28380-247-1458-2.

NĚMEC, Otakar; BUCMAN, Petr a ŠIKÝŘ, Martin. *Řízení lidských zdrojů*. Eupress. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2014. ISBN 978-80-7408-083-8.

NOVOTNÝ, Petr; BOSNIČOVÁ, Nina; BŘENKOVÁ, Jana; FUKAN, Jiří; LAZAROVÁ, Bohumíra et al. *Age management: jak rozumět stárnutí a jak na něj reagovat: možnosti uplatnění age managementu v České republice: průvodce pro jednotlivce, organizace a společnost*. Plzeň: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, 2014. ISBN 978-80-904531-7-3.

PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Vedení lidí v praxi. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství úspěchu*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80247-3658-7.

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

URBAN, Jan. *Management lidských zdrojů*. Právo-edice pro právo a management. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. ISBN 978-80-905247-4-3.

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

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

VETEŠKA, Jaroslav a TURECKIOVÁ, Michaela. *Kompetence ve vzdělávání*. Pedagogika (Grada). Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1770-8.

Elektronické zdroje

360 zpětná vazba. *Komplexní a strukturovaná forma zpětné vazby zaměstnancům*. [online] [18. 02. 2024]. Dostupné z: <https://www.360zpetnavazba.cz>

7 *Modern Performance Appraisal Methods*. Pocket HRMS, 2024 [online] [18. 02. 2024] Dostupné z: <https://www.pockethrms.com>

7 *Practical Performance Appraisal Methods for the Modern Workforce*. EMPULS, 2023 [online] [18. 02. 2024] Dostupné z: <https://blog.empuls.io/performance-appraisal-methods>

BAIRD, Kevin, TUNG, Amy a SU, Sophia. *Employee empowerment, performance appraisal quality and performance*. JOURNAL OF MANAGEMENT CONTROL. Volume 31, 2020 [online] [20. 01. 2024] Dostupné z: <https://hbr.org/topic/subject/Employee – performance-management>

DISMAN, Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. 2022 [online] [2023-01-28] Dostupné z: <https://ulozto.cz/file/e7SAq3yy/jak-se-vyrabi-sociologicka-znalost-pdf>

DVOŘÁKOVÁ, Věra. *Motivace jako jádro ovlivňování pracovní výkonnosti zaměstnavatelů organizací*. TRENDY V PODNIKÁNÍ, VĚDECKÝ ČASOPIS FAKULTY EKONOMICKÉ V PLZNI 2012, č. 2 [online] [18. 02. 2024] Dostupné z: <https://otik.uk.zcu.cz/bitstream/11025/16216/1/Dvorakova.pdf>

GROTE, Dick. *Performance Appraisal Reappraised*, HARVARD BUSINESS REVIEW. 2024 [online] [25. 02. 2024] Dostupné z: <https://hbr.org/topic/subject/Employee performance-management>

HARVARD BUSINESS REVIEW, 2024 [online] [25. 02. 2024]. Dostupné: <https://hbr.org/topic/subject/Employee – performance-management>

JIBAI S. and HAMMOUD K. *Individual Performance Assessment Within Contemporary Organizations. A Review Of Transformational Systems For Employee Evaluation*. BUSINESS EXCELLENCE AND MANAGEMENT. 2013 Volume 10 Issue 2 / June 2020. pp. 51 -6, [online] [20. 04. 2024] Dostupné: <http://beman.ase.ro/no102/4.pdf>

KOOPERATIVA. *O společnosti*. [online] [24. 02. 2024] Dostupné z: <https://www.koop.cz/pojistovna-kooperativa>

LEONARDI, Paul, *Helping Employees Succeed with Generative AI*, HARVARD BUSINESS McClelland, D. C. *Testing for competence rather than for "intelligence."* AMERICAN PSYCHOLOGIST, 1973. n.28 (1), 1–14, p. 3 [online] [15.01 2024] Dostupné z: <https://doi.org/10.1037/h0034092>

MPSV ČR. *Národní soustava povolání*. [online] [15 .01 2024] Dostupné z: https://nsp.cz/Rizeni_podle_cilu. [online] [25. 02. 2024]. Dostupné z: Management Mania, com

SAKS. A, M., GRUMAN J. A. *Organizational socialization and positive organizational behavior: implications for theory research and practice*. CANADIAN JOURNAL OF ADMINISTRATIVE SCIENCES, 2013 [online] [20. 02. 2024] Dostupné z: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/cjas.169>

ŠTOROVÁ, Ilona. *Age management se zaměřením na starší pracovníky*. Svaz průmyslu a obchodu, Praha, 2015 [online] [25. 02. 2024] Dostupné z: https://www.okpb.cz/web/dokumenty/region/prilohy/2015/age_management.pdf, s.32¹

Legislativa

Zákon č. 198/2009 Sb. Antidiskriminační zákon. In: *Zákony pro lidi* [online] Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2009-198>

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

BARS Behaviorally Anchored Rating Scale

BOZP bezpečnost a ochrana zdraví při práci

HR Human Resources

MBO Management by objectives

SMART specific/stretching), measurable, achievable, relevant, time framed

SEZNAM TABULEK

1. Průběh přijímacího řízení
2. Názor na permanentní hodnocení pracovního výkonu ze strany nadřízeného podle pohlaví
3. Názor na spravedlnost nadřízeného při hodnocení pracovního výkonu podle pohlaví
4. Vyjádření, zda existují jasná kritéria/cíle pro hodnocení Vašeho pracovního výkonu v určitém časovém období
5. Vyjádření k tomu, kdo se zúčastní ročního formálního hodnocení
6. Názor na to, zda při stanovení pracovních cílů jsou respektována pravidla SMART /S- konkrétní, M-měřitelné, A-přiměřené, R-reálné, T-časově určené/ podle pohlaví
7. Nejčastější odpovědi na to, co by participanti dělali v pozici vrcholového manažera
8. Vyjádření k tomu, zda v rámci formálního hodnocení je diskutována budoucnost pracovníka v pojišťovně Kooperativa podle pohlaví
9. Vyjádření k tomu, zda v rámci formálního hodnocení je diskutován plán vzdělávání pracovníka pro další období
10. Provádění sebehodnocení předkládaného nadřízenému
11. Vyjádření, zda se zaměstnanec dostal/a jste při formálním pohovoru do situace, kdy mu přímý nadřízený sdělil negativní zpětnou vazbu na jeho pracovní výkon, která jej zaskočila a vůbec s ní nepočítal/a
12. Vyjádření k tomu, zda když má pracovník kladné roční hodnocení, zvýší se mu plat podle pohlaví
13. Spokojenost se systémem odměňování podle pohlaví

14. Názor na to, zda způsob odměňování důsledně vychází z hodnocení pracovního výkonu podle pohlaví
15. Názor na to, zda při stanovení kritérií pro hodnocení pracovního výkonu by měl být zohledněn věk zaměstnanců /absolventi, lidé 50+/?
16. Hodnocení významu ročního pracovního pohovoru
17. Potencionální otázky participantů

SEZNAM OBRÁZKŮ

1. Vztah vytváření, analýzy a redesignu pracovních míst a ostatních personálních činností
2. Složky celkové odměny
3. Model celkové odměny
4. Řízení pracovního výkonu
5. Záběr 360stupňové vazby
6. Obsah HR účetnictví
7. Příklad hodnocení výkonu na ratingové stupnici
8. Řízení podle cílů (MBO)

SEZNAM GRAFŮ

1. Složení výzkumného souboru podle pohlaví
2. Složení výzkumného souboru podle věku
3. Složení výzkumného souboru podle vzdělání
4. Složení výzkumného souboru podle délky práce v pojišťovně Kooperativa
5. Složení výzkumného souboru podle pracovní pozice
6. Průběh přijímacího řízení
7. Názor na permanentní hodnocení pracovního výkonu ze strany nadřízeného
8. Názor na spravedlnost nadřízeného při hodnocení pracovního výkonu
9. Vyjádření, zda existují jasná kritéria/cíle pro hodnocení Vašeho pracovního výkonu v určitém časovém období
10. Vyjádření k tomu, kdo se zúčastní ročního formálního hodnocení
11. Tabulka 6 Názor na to, zda při stanovení pracovních cílů jsou respektována pravidla SMART /S-konkrétní, M-měřitelné, A-přiměřené, R-reálné, T-časově určené

12. Vyjádření k tomu, zda v rámci formálního hodnocení je diskutována budoucnost pracovníka v pojišťovně Kooperativa
13. Vyjádření k tomu, zda v rámci formálního hodnocení je diskutován plán vzdělávání pracovníka pro další období
14. Provádění sebehodnocení předkládaného nadřízenému
15. Vyjádření, zda se zaměstnanec dostal/a jste při formálním pohovoru do situace, kdy mu přímý nadřízený sdělil negativní zpětnou vazbu na jeho pracovní výkon, která jej zaskočila a vůbec s ní nepočítal/a
16. Vyjádření k tomu, zda když má pracovník kladné roční hodnocení, zvýší se mu plat
17. Spokojenost se systémem odměňování
18. Názor na to, zda způsob odměňování důsledně vychází z hodnocení pracovního výkonu
19. Názor na to, zda při stanovení kritérií pro hodnocení pracovního výkonu by měl být zohledněn věk zaměstnanců /absolventi, lidé 50+/?

SEZNAM PŘÍLOH

1. Formulář dotazníku

Příloha I: DOTAZNÍK

Dobrý den,

Dovoluji si Vás požádat o vyplnění krátkého dotazníku. Otázky se vztahují k tématu méj díplomové práce a Vaše odpovědi slouží pouze ke statistickému zpracování, v žádném případě nebudou spojovány s Vaším jménem. Pokud nebude uvedeno jinak, vyberte vždy jednu z nabízených možností.

Děkuji.....

1) Vaše pohlaví?

Muž

Žena

2) Váš věk?

Méně než 30 let

30-40 let

41-50 let

51-60 let

Více než 60 let

3) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Základní

Středoškolské /vyučen/

Středoškolské s maturitou

Vysokoškolské – bakalář

Vysokoškolské Mgr., Ing. apod.

4) Jak dlouho pracujete v pojišťovně Kooperativa?

Méně než 1 rok

1rok – 5 let

6 let - 10 let

10 let – 20 let

Více než 20 let

5) Jak probíhalo Vaše přijímací řízení?

Předložil/a jsem požadované dokumenty a absolvoval přijímací pohovor

Předložil/a jsem požadované dokumenty, absolvoval jsem psychotesty a po jejich úspěšném zvládnutí přijímací pohovor

Předložil/a jsme požadované dokumenty, absolvoval/a jsem přijímací rozhovor a

Prošel/šla jsem Assessment centrem

6) Na jaké pracovní pozici pracujete?

Vyšší manažer /řídí další manažery/

Liniový manažer /řídí další zaměstnance/

Řadový zaměstnanec

7) Váš přímý nadřízený permanentně hodnotí Váš pracovní výkon. Domníváte se, že?

Pokud nemá připomínky, je s Vaší prací spokojen

Nemá připomínky, ale může je mít v rámci ročního formálního hodnocení

Pokud má připomínky, ihned mi je sděluje a já se snažím o nápravu

8) Myslíte si, že je Váš přímý nadřízený je při hodnocení Vašeho pracovního výkonu

Vždy spravedlivý

Záleží na okolnostech

Často není spravedlivý

Téměř nikdy není spravedlivý

9) Máte stanovená jasná kritéria/cíle pro hodnocení Vašeho pracovního výkonu v určitém časovém období?

ano, máme

částečně

ne

10) Jednou za rok probíhá formální hodnocení Vaší práce. Kdo se ho zúčastní?

Můj přímý nadřízený

Můj přímý nadřízený a jeho přímý nadřízený

Můj přímý nadřízený a pracovník oddělení HR

Můj přímý nadřízený, jeho přímý nadřízený a pracovník oddělení HR

11) Myslíte si, že při stanovení Vašich pracovních cílů jsou respektována pravidla SMART /S-konkrétní, M-měřitelné, A-přiměřené, R-reálné, T-časově určené/.?

Ano určitě

Ano

Nevím

Spíše ne

Ne

12) Kdybyste byl/a v pozici vrcholového manažera, co byste ve způsobu hodnocení práce a následném odměňování změnil/a /odpovězte slovně/.....

13) V rámci formálního hodnocení je diskutována Vaše další budoucnost v pojišťovně Kooperativa

Ano, mám jasno o svojí další budoucnosti v České spořitelně

Spíše pouze v náznacích, nevím, zda mohu počítat s kariérním postupem

Ne, nevím, co se mnou firma zamýšlí

14) Je v rámci formálního hodnocení diskutován plán Vašeho vzdělávání pro další období?

Ano, vždy

Pouze v náznacích

Ne

15) Provádíte pravidelné sebehodnocení, které předkládáte nadřízenému?

Ano

Ne

17) Dostal/a jste při formálním pohovoru do situace, kdy Vám přímý nadřízený sdělil negativní zpětnou vazbu na Váš pracovní výkon, která Vás zaskočila a vůbec jste s ní nepočítal/a?

Ano, několikrát

Jednou

Nikdy

18) Pokud máte kladné roční hodnocení, zvýší se vám plat?

Určitě ano

Ano

Někdy ano, někdy ne

Spíše ne, to není pravidlem

Nikdy

19) Jste spokojen/a se způsobem odměňování?

Velmi spokojen

Spokojen

Nevím

Spíše ne

Ne

20) Domníváte se, že uplatňování způsob odměňování důsledně vychází z hodnocení pracovního výkonu?

Ano, určitě

Částečně

Spíše ne

Ne

Vůbec ne

21) Myslíte si, že stanovení kritérií pro hodnocení pracovního výkonu by měl být zohledněn věk zaměstnanců /absolventi, lidé 50+/?

Ano, určitě

Ano

Nevím

Spíše ne

Ne

22) Na stupnici 1–10 označte, jak hodnotíte roční pracovní pohovor např. 10 = důležitý

Důležitý 1..... 10

Zbytečný 1..... 10

Motivující 1..... 10

Zdlouhavý 1..... 10

Nic neřešící 10

23) Na co byste se v souvislosti s hodnocením a odměňováním zeptal/a Vy?

.....

Děkuji za Váš čas.