

**Univerzita Palackého v Olomouci**

**Filozofická fakulta**

Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie

**ZPĚTNÁ VAZBA V HODNOCENÍ  
ZAMĚSTNANCŮ**

**FEEDBACK IN EVALUATION  
OF EMPLOYEES**

**Bakalářská diplomová práce**

**Alena Okáčová**

Vedoucí práce: PhDr. Michaela Tureckiová, CSc.

Olomouc 2015

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně a uvedla v ní  
veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila

V Olomouci dne 21. 3. 2015 .....

## Obsah

Úvod .....	5
TEORETICKÁ ČÁST .....	7
1. Vymezení pojmů .....	7
1.1 Zpětná vazba .....	7
1.2 Hodnocení zaměstnanců a jejich pracovního výkonu .....	8
1.2.1 Co je smyslem a účelem hodnocení .....	10
1.2.2 Význam hodnocení pro zaměstnance .....	10
2. Využívání zpětné vazby v hodnocení zaměstnanců a jejich výkonů ....	11
2.1 Nezbytnost průběžné odezvy .....	11
2.2 Zpětná vazba v procesu moderního řízení pracovního výkonu ....	12
2.3 360° zpětná vazba .....	13
3. Využití zpětné vazby z hodnocení pracovníků v dalších oblastech personální práce.....	14
3.1 Využití zpětné vazby k motivaci .....	16
4. Poskytování a přijímání zpětné vazby .....	18
4.1 Poskytování zpětné vazby.....	18
4.2 Přijímání zpětné vazby .....	21
5. Hodnotící pohovor .....	22
6. Způsoby přenosu zpětné vazby .....	24
6.1 Komunikace jako prostředek používání zpětné vazby .....	24
6.2 Další způsoby získávání zpětné vazby .....	25
7. Zkreslená zpětná vazba při hodnocení pracovníků .....	26
7.1 Chyby v hodnocení .....	27
Shrnutí teoretické části .....	29
PRAKTICKÁ ČÁST .....	30
8. Charakteristika společnosti Precheza.....	30
9. Formální hodnocení ve společnosti.....	31
9.1 Popis formálního hodnocení .....	31

9.2	Zkušenosti se systémem hodnocení.....	33
9.3	Využití výsledků pravidelného hodnocení .....	34
10.	Průběžná hodnotící zpětná vazba .....	36
10.1	Průběžná zpětná vazba z pohledu zaměstnanců .....	36
10.2	Shrnutí výsledků empirického šetření .....	40
	Závěr.....	42
	Použitá literatura.....	44
	Anotace.....	46
	Příloha 1 - Organizační schéma společnosti Precheza a.s. ....	48
	Příloha 2 – Záznamový list pracovního hodnocení .....	49
	Příloha 3 – Struktura rozhovorů s hodnocenými zaměstnanci .....	51

### **Přehled obrázků a tabulek**

	Obrázek 1: Posuny v hodnocení pracovníků.....	8
	Obrázek 2: Řízení pracovního výkonu. ....	12
	Obrázek 3: Hodnocení výsledků práce.....	16
	Obrázek 4: Zjednodušené schéma komunikační výměny. ....	25
	Tabulka 1 - Kvótní výběr zaměstnanců zapojených do šetření .....	37
	Tabulka 2 – Sumarizace odpovědí na otázku č. 1. ....	37
	Tabulka 3- Sumarizace odpovědí na otázku č. 2. ....	38
	Tabulka 4 – Sumarizace odpovědí na otázku č. 3. ....	39
	Tabulka 5- Podíl pozitivního a negativního vnímání zpětné vazby. ....	40

## Úvod

Během své profesní dráhy jsem se setkala s mnoha nadřízenými, kteří měli různé přístupy k hodnocení pracovníků. Většina manažerů hodnotila podle nastaveného systému a průběžné hodnocení viděla jako přirozenou koordinaci pracovních činností. Někteří to však brali jako nutné zlo a byli i takoví vedoucí, kteří zkrátka nehodnotili.

Každý pracovník potřebuje vědět, zda svoji práci dělá správně a zda je nadřízený s jeho výkony spokojen. Práce v nejistotě snižuje motivaci, zájem o práci samotnou a nepřispívá ani vztahům na pracovišti. Průběžné hodnocení je jedna z forem zpětné vazby pro zaměstnance, aby věděl „jak na tom je.“

Cílem mé bakalářské práce je popsat význam zpětné vazby v hodnocení zaměstnanců, dopady nesprávného použití zpětné vazby nebo její absence a ověřit fungování zpětné vazby v konkrétním výrobním podniku. Zaměřuji se na formy zpětné vazby, které považuji za klíčové z hlediska efektivity práce a zvyšování pracovního výkonu zaměstnanců.

V teoretické části vymezuji pojmy zpětná vazba a pracovní hodnocení zaměstnanců a dávám je do souvislostí. Metodou kompilace a srovnávání údajů z odborné literatury popisují význam zpětné vazby a způsoby jejího poskytování a přijímání. Teoretický pohled je doplněn mými praktickými zkušenostmi z oblasti řízení lidských zdrojů.

Na základě teoretických východisek jsem se v praktické části zaměřila na analýzu systému pracovního hodnocení zaměstnanců ve společnosti Precheza a provedla zde šetření zaměřené na stav průběžné zpětné vazby. Cílem šetření bylo odhalit slabá místa v poskytování průběžné zpětné vazby v hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců. Na základě zjištěných

výsledků pak doporučit možná opatření k zefektivnění zpětné vazby mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými v pracovním hodnocení výkonu i chování.

Téma „Zpětná vazba v hodnocení zaměstnanců“ jsem si zvolila zejména ze dvou důvodů. Především je to můj zájem o rozvoj a řízení lidských zdrojů související s mojí profesí. Druhým důvodem je mé přesvědčení o důležitosti zpětné vazby jako užitečného nástroje při spolupráci a součinnosti lidí ve všech oblastech života a tedy i v pracovní sféře. Můžeme ji obrazně popsat jako zrcadlo, které odráží, jak je naše pracovní chování vnímáno okolím. Tento odraz nám slouží jako inspirace, co ve svém pracovním životě můžeme změnit k lepšímu. Pro manažery je správně uchopená zpětná vazba důležitý nástroj pro motivaci zaměstnanců k vyššímu pracovnímu výkonu.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1. Vymezení pojmů

### 1.1 Zpětná vazba

Termín „zpětná vazba“ má původ v kybernetické terminologii. Zakladatel kybernetiky Norman Wiener užíval tento pojem k označení takového způsobu řízení stroje, při kterém výstupní signál ovlivňuje zpětně jeho vstup. Přeneseně tento termín označuje „pomyslnou jednotku interakce“ mezi lidmi (Vybíral 2005, s. 41). V původním technickém významu můžeme vidět analogii s mezilidskou komunikací, kdy to, jak druzí lidé reagují na naše jednání, tedy výstup, my zpětně vnímáme a zpracováváme. Převědeme-li tento proces do mezilidského jednání, je zpětná vazba signál, který nám dává okolí jako reakci na naše jednání a chování vůči němu. Allhoff popisuje zpětnou vazbu jako „*nonverbální a verbální sdělení osoby, která říká jiné osobě, jak její chování působí, jaký dělá dojem atd.*“ (Allhoff 2008, s. 137). Pomocí zpětné vazby můžeme korigovat své jednání a chování žádoucím způsobem tak, aby to, co děláme, bylo v souladu s představami společného cíle. Přirozená interakce mezi člověkem a prostředím existovala odedávna a pomáhala člověku přizpůsobovat se nejrůznějším situacím a životním podmínkám v přírodě i ve společnosti. „*Jako lidé jsme závislí na množství mechanismů zpětné vazby, které neustále vyhodnocují stav systému nazývaného člověk, a podle potřeby spouštějí korekční akci*“ (Kubeš, Šebestová 2008, s. 9).

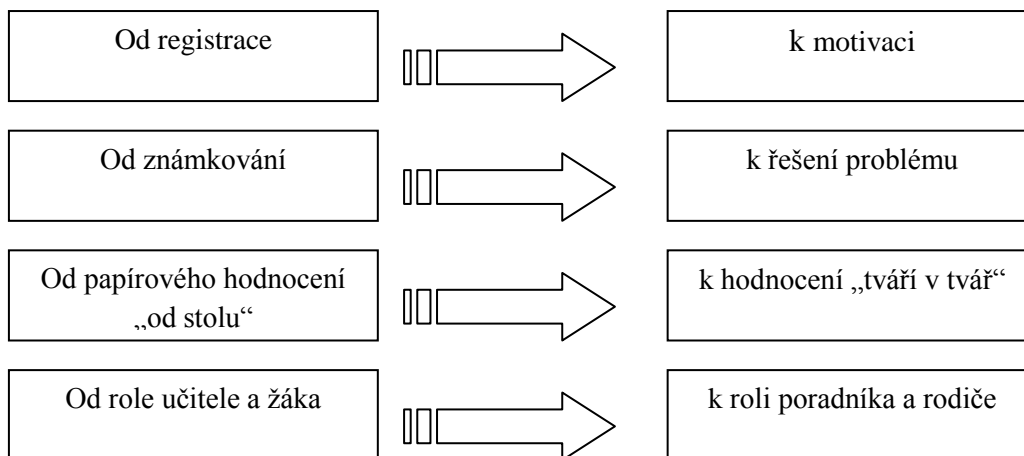
Podobně jako člověk pracuje se zpětnou vazbou v běžném životě, setkává se s ní i v pracovních podmínkách. V pracovním prostředí je zpětná vazba pro zaměstnance důležitým ukazatelem na cestě spokojeným pracovním životem, ať už se jedná o úspěch a kariéru nebo třeba klidnou práci bez velkých ambicí nebo dobré pracovní vztahy. Zaměstnavatelé dostávají prostřednictvím zpětné vazby informace o tom, jak mohou motivovat své zaměstnance, jak jim mohou pomoci zvýšit jejich pracovní výkon, v čem zdokonalit svůj styl řízení a tím i prosperitu firmy.

## 1.2 Hodnocení zaměstnanců a jejich pracovní výkonu

Termín „pracovní výkon“ v pravém slova smyslu označuje konkrétní výsledky práce. Pro účely hodnocení jej musíme chápat obšírněji, a to „jako jednotu výsledků práce, pracovního a sociálního chování i schopností a charakteristik osobnosti majících vztah k vykonávané práci a k podmínkám a prostředí, v nichž se práce vykonává“ (Koubek 2001, s. 195).

Odedávna lidé hodnotili navzájem svoje činnosti a poskytovali si motivační podporu nebo poradenství. Tyto formy interakce mohou být považovány za předchůdce moderního hodnocení pracovního výkonu (Lyster, Arthur 2007, s. 20). Od začátku průmyslové výroby kladly podniky hlavní důraz na výkonnost a efektivitu práce. Zaměstnanec byl zpočátku hodnocen především podle toho, zda je jeho výkon v souladu s normami a zda nedělá chyby. Postupně se styl vedení lidí a způsob hodnocení pracovního výkonu vyvíjel. Vývojové posuny v hodnocení pracovníků přehledně znázorňuje Hroník na následujícím obrázku:

Obrázek 1: Posuny v hodnocení pracovníků



(Hroník 2006, s. 18).

Nákres ukazuje vývoj hodnocení od pouhé registrace chyb v minulosti k zaměření na zlepšení budoucího výkonu pomocí motivace a společného hledání řešení problému. Zdůrazňuje také nutnost přímé komunikace „tváří v tvář“, aby se pracovníci spolupodíleli na navrhování cílů a způsobů, jak jich dosáhnout. Spoluúčast na plánování úkolů a cílů posiluje oboustrannost



zpětné vazby. To, že zaměstnanec má možnost ovlivňovat své úkoly a způsob jejich plnění, má pozitivní vliv na jeho motivaci, efektivitu a výkonnost. Tureckiová v této souvislosti zmiňuje motivační teorii stanovování cílů autorů J. Lockeho a G.P. Lathama, kteří vycházejí z předpokladu, že *„mají-li lidé možnost podílet se sami na formulování vlastních cílů, jsou procesem nejen zaujatější, ale dokonce mají tendence si stanovit cíle náročnější, než jaké měl původně definovat cíle na mysli“* (Tureckiová 2007, s. 49).

Hodnocení zaměstnanců a jejich pracovního výkonu má mnoho definic, které se v základních principech prolínají. Obecně můžeme proces hodnocení pracovníka charakterizovat jako *„posuzování jeho vlastností, postojů, názorů, jednání, vystupování a výsledků práce vzhledem k určité situaci, ve které se pohybuje, vzhledem k činnosti, kterou vykonává a vzhledem k lidem, s nimiž vstupuje do kontaktu“* (Bedrnová, Nový 1998, s. 345). Pro smysluplné posouzení výše vedených charakteristik pracovníka je nutná zpětná vazba mezi zaměstnancem a tím, kdo tyto aspekty posuzuje. Ta poskytuje informace, na základě kterých je pracovník hodnocen.

Pracovníci jsou hodnoceni jednak **neformálně**, kdy nadřízený průběžně sleduje a hodnotí pracovníkovu každodenní pracovní činnost. **Formální** hodnocení probíhá systematicky v daných časových periodách. Formální hodnotící metody a systémy jsou důležité pro zajištění formality, subjektivity, validity a důvěryhodnosti hodnocení. Metod a nástrojů existuje celá řada. Některé jsou obecné, jiné jsou více či méně specifické a každá společnost si vybírá takovou metodu, která je optimální pro její potřeby a podmínky. Každá zvolená metoda potřebuje vstupní informace, na základě kterých bude práci zaměstnance hodnotit. Tyto podklady pro hodnocení nelze získat jinak, než jakoukoli formou zpětné vazby. Podle Urbana je v hodnocení mnohem důležitější respektování pravidel správného poskytování zpětné vazby a práce s ní, než vlastní volba metody hodnocení (Stýblo, Urban, Vysokajová 2011, s. 258).

### **1.2.1 Co je smyslem a účelem hodnocení**

Moderní přístup v hodnocení pracovníků spočívá v tom, že si manažer a jeho podřízený vzájemně vyjasní svá očekávání. Manažer přitom představuje spíše roli kouče nabízejícího zaměstnanci podporu a pomoc v dosahování pracovních výkonů, než soudce (Armstrong 2007, s. 416). Tento přístup je pro zaměstnance motivující, protože jim poskytuje pocit, že jejich práce je důležitá, a že nadřízený o ně má zájem. Proto Bělohlávek vidí v hodnocení jeden z nejsilnějších motivačních nástrojů manažera, který slouží zároveň ke zvýšení výkonnosti jednotlivců, optimálnímu využívání a rozvoji potenciálu pracovníků a plánování jejich kariéry. Tento přístup rovněž vede ke zlepšení komunikace mezi vedoucími a pracovníky, což rozšiřuje zaměstnanci prostor pro prezentaci jeho námětů a potřeb (Bělohlávek 2000, s. 57-58). Pravidelné hodnocení přispívá také ke korekci neodpovídajícího chování, k povzbuzení a inspiraci pro pracovníka, poskytuje příležitost pro stanovení nových výkonových cílů a upevňuje firemní kulturu (Stýblo, Urban, Vysokajová 2011, s. 258-270).

Základní myšlenkou moderního přístupu k hodnocení zaměstnanců je podle použité odborné literatury zaměstnance motivovat a vytvářet podmínky pro jeho vyšší pracovní výkon. Zpětná vazba od zaměstnanců poskytuje indicie, jak vytvořit pro každého takové individuální podmínky, aby byl spokojeným a zároveň výkonným zaměstnancem. Tyto indicie následně slouží k účelným změnám v oblastech odměňování, rozmístování pracovníků, vzdělávání, rozvoje a motivace (Koubek 2001, s. 196-197).

### **1.2.2 Význam hodnocení pro zaměstnance**

*„Největší zbabělci jsou manažeři, kteří nedají lidem vědět, jak na tom jsou“* ([http://www://cs.wikiquote.org/wiki/Jack\\_Welch](http://www://cs.wikiquote.org/wiki/Jack_Welch)). Lidé potřebují průběžnou hodnotící zpětnou vazbu, aby věděli, zda je jejich práce v souladu s představami a požadavky vedoucího. Pokud zpětnou vazbu nedostávají, mohou být v nejistotě, zda práci vykonávají správně. Takové pocity jsou demotivující a negativně ovlivňují pracovní výkon i vztahy na pracovišti. Jestliže pracovník zpětnou vazbu dostává, ví, že se manažer o jeho práci zajímá, a že ji dokáže ocenit. Při formálním hodnocení má zaměstnanec

zároveň možnost prezentovat vedoucímu své osobní cíle a ambice a ukázat, jakým směrem by se rád rozvíjel (Bělohlávek 2000, s. 58). Nadřízený mu na základě toho představí reálné možnosti jeho osobního, pracovního a mzdového rozvoje, takže pracovník ví, s čím může do budoucna počítat. Komunikace s nadřízeným umožňuje vytváření pracovních úkolů „na míru“ podle schopností a preferencí každého zaměstnance (Koubek 2001, s. 190). To vede k efektivnímu využívání jejich potenciálů, motivaci a spokojenosti. Prostřednictvím zpětné vazby poskytuje nadřízený pracovníkovi rovněž poradenství, pomoc a podporu.

## **2. Využívání zpětné vazby v hodnocení zaměstnanců a jejich výkonů**

### **2.1 Nezbytnost průběžné odezvy**

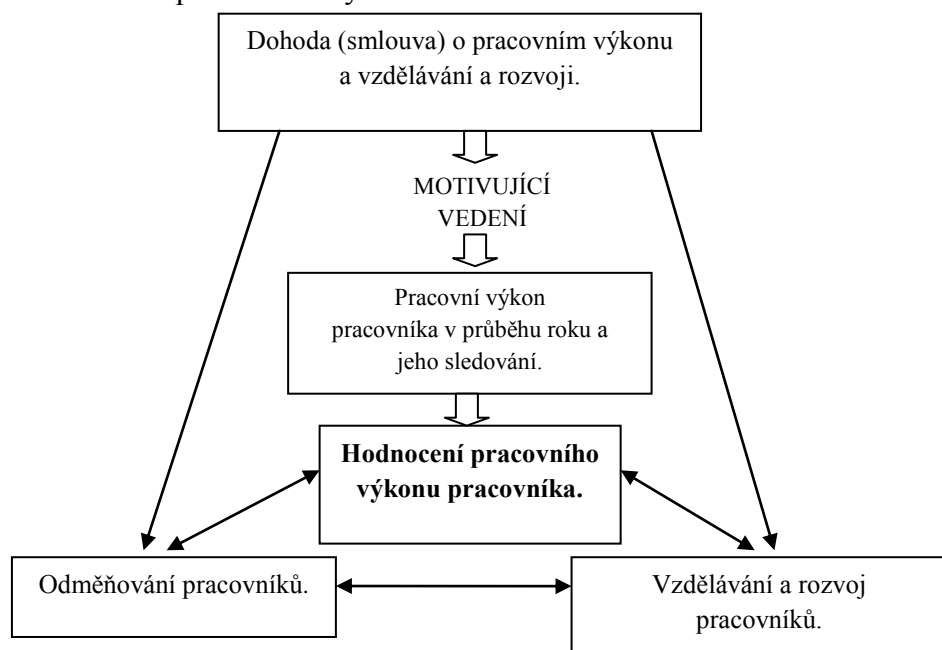
Neformální posuzování pracovního výkonu i chování zaměstnance v každodenní interakci s manažerem a spolupracovníky slouží jako okamžitá zpětná vazba o tom, jak okolí vnímá zaměstnance a jeho výkony. Je to vzájemný signál, který by měl sloužit k okamžité koordinaci jednání v rámci společné činnosti a rovněž přispívá k procesu učení. Průběžná koordinace umožňuje flexibilně reagovat na aktuální stavy. Neustálá zpětná vazba je životně důležitá „*pro udržení motivace a zejména pro dosahování stále vyšších cílů*“ (Armstrong 2007, s. 226). I když jsou pracovní úkoly a individuální cíle zaměstnance nastaveny v souladu s jeho kompetencemi tak, aby svoji práci zvládal, mohou se občas objevit okolnosti, které pracovník nemůže ovlivnit. Ty mohou působit negativně na jeho výkonnost a motivaci. Mohou to být například zdravotní nebo osobní problémy, narušené pracovní vztahy a řada dalších faktorů. Při průběžném sledování pracovního chování a výkonu zaměstnance může manažer tyto vlivy včas rozpoznat a se zaměstnancem vzniklou situaci řešit. Pokud vedoucí včas neodhalí, že jeho podřízený může mít nějaké problémy, odrazí se to nejen na pracovním výkonu, ale i v dalších oblastech. Pracovní přetížení se pak může negativně odrazit na psychickém nebo fyzickém zdraví zaměstnance, nespokojenosti, demotivaci. Oslabené pracovní výkony se mohou odrazit na

výsledcích firmy, mohou vést k narušení pracovní atmosféry nebo ke zvýšené fluktuaci. Armstrong ukazuje význam kontinuální odezvy na výkon také v souvislosti s **teorií cíle** zformulovanou Lathamem a Lockem, kde zpětnou vazbu uvádějí vedle jasné specifikace, náročnosti a přijatelnosti cíle jako jeden z důležitých předpokladů pro vyšší motivaci a výkon (Armstrong 2007, s. 226).

## 2.2 Zpětná vazba v procesu moderního řízení pracovního výkonu

V moderním řízení pracovního výkonu je nezbytné respektování individuálních pracovních charakteristik jednotlivých zaměstnanců. Systém hodnocení zaměstnanců, jak se s ním setkáváme v současné literatuře v jeho moderním pojetí, tento přístup zohledňuje a považuje hodnocení zaměstnanců za nepostradatelnou součást procesu řízení lidských zdrojů. Potvrzuje to například Koubek, podle kterého je hodnocení pracovníků nezbytným článkem v procesu moderního řízení pracovního výkonu. Z následujícího schématu je patrná zpětná vazba mezi jednotlivými dílčími procesy:

Obrázek 2: Řízení pracovního výkonu.



(Koubek 2001, s. 191).

Manažer používá zpětné vazby ke zjištění, co jednotlivé pracovníky motivuje a vhodně stanovenými úkoly podporuje jejich zájem podávat vysoké pracovní výkony. Způsobem, jakým plní pracovníci zadané úkoly, dávají nadřízenému zpětně signál, zda úkoly rozdělil adekvátně ke schopnostem a ambicím jednotlivých pracovníků. Průběžné pozorování pracovního chování zaměstnanců jejich nadřízeným je pak podkladem pro formální hodnocení, během kterého dává manažer podřízenému opět informaci o tom, jak je jeho pracovní chování vnímáno včetně předností i slabín. Výsledek hodnocení navazuje na stanovení rozvojových a vzdělávacích potřeb a na stanovení odpovídající mzdy. Jak je vidět, zpětnou vazbu můžeme vnímat jako nástroj, který celý proces řízení propojuje a udržuje v chodu. Jak potvrzuje Koubek, „*mimořádný význam pro efektivní řízení pracovního výkonu má soustavná a efektivní komunikace mezi pracovníkem a nadřízeným/manažerem*“ (Koubek 2001, s. 193).

### **2.3 360° zpětná vazba**

Vzhledem k tématu této bakalářské práce považuji za vhodné zmínit se o specifickém nástroji zpětné vazby, kterým je 360° zpětná vazba. Jedná se o metodu vícenásobného hodnocení pracovníků, která doplňuje ostatní metody získávání zpětné vazby a hodnocení (Kubeš, Šebestová 2008, s. 14). Armstrong použil Wardovu definici 360° zpětné vazby jako „*systematické shromažďování údajů o pracovním výkonu jedince nebo skupiny, získaných z řady zdrojů hodnotících tento pracovní výkon, na něž navazuje poskytování zpětné vazby*“ a označuje ji jako *zpětnou vazbu od více posuzovatelů*“ (Armstrong 2007, s. 433).

Do tohoto typu hodnocení je možné zapojit další hodnotitele nebo formou sebehodnocení i hodnoceného pracovníka.

Kubeš, Spillerová, Kurnický uvádějí, že Edwards a Ewen spatřují výhodu hodnocení spolupracovníky ve větší akceptaci výsledků, protože je považují za objektivnější, než když je hodnotí pouze jejich nadřízený (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 89). Tato vyšší akceptace přispívá k větší

vnitřní motivaci zaměstnanců své pracovní chování a výkony zlepšovat požadovaným způsobem. Osobně se domnívám, že hodnocení postrádá jistou míru objektivitu, což je způsobeno laickým přístupem ze strany některých hodnotících skupin, kde se nevyhneme ovlivnění osobních sympatií či antipatií. Domnívám se, že vhodnost této metody musí posoudit nadřízený, který zná vztahy ve skupině a dokáže odhadnout míru neobjektivity při použití této hodnotící metody.

### **3. Využití zpětné vazby z hodnocení pracovníků v dalších oblastech personální práce**

Fungování procesu zpětné vazby z hodnocení můžeme označit za užitečné, pokud na základě výstupů z hodnocení dojde ke změnám vylepšujícím, modernizujícím a zdokonalujícím stávající systémy ve společnosti. Podle Pilařové jsou informace získané zpětnou vazbou během hodnocení využitelné pro aktuálnost popisů pracovních míst, v oblasti náboru a výběru zaměstnanců, rozvoje a vzdělávání a v systému odměňování (Pilařová 2008, s. 53-71).

**Popisy pracovních míst** by měly stále odpovídat aktuální realitě toho, co pracovník skutečně musí dělat, aby jeho práce byla efektivní. Každá organizace se mění a tyto změny se průběžně promítají i do pracovních činností jejich zaměstnanců. Změny můžou vyžadovat nové kompetence nebo rozšiřování pracovní náplně (Pilařová 2008, s. 53-54). Při hodnotícím pohovoru mohou být odhaleny a přehodnoceny činnosti, které jsou sice formálně součástí popisu pracovního místa, ale jejich provádění již není opodstatněné v důsledku vývojových změn pracovních procesů. Koubek v této spojitosti používá termín „redesign pracovních míst“ za účelem zlepšování pracovních podmínek a eliminaci prvků, které negativně ovlivňují pracovní výkon pracovníka, ale které on sám nemůže změnit (Koubek 2001, s. 218).

Výsledky hodnocení dokreslují a detailizují specifika každé pracovní pozice a jsou užitečným podkladem při **výběru vhodného kandidáta** na její obsazení. Následně slouží jako materiál pro vyhodnocení zácvičku nového zaměstnance (Pilařová 2008, s. 56).

Při průběžném i formálním hodnocení je zaznamenávána a hodnocena výkonnost zaměstnance. Na základě výsledků jsou následně vytipovány oblasti, ve kterých se má pracovník rozvíjet, aby rostl jeho výkon. Potřeba **rozvoje** se objeví buď v případě, že příčinou jeho nedostatečného pracovního výkonu je nízká úroveň některé kompetence, nebo pokud nově stanovené úkoly vyžadují nějakou novou kompetenci, kterou zaměstnanec nedisponuje (Pilařová 2008, s. 58).

Jak se říká, „peníze jsou až na prvním místě“, a proto je **odměňování** zaměstnanců vždy citlivou a ostře sledovanou oblastí. Aby byl systém odměňování spravedlivý, musí být transparentní a fungovat na základě jasně stanovených pravidel. Systém takových pravidel musí být schopen *„diferencovat výkonné zaměstnance od nevýkonných, mezi zaměstnanci s různou úrovní kompetencí a mezi zaměstnanci s různou tržní hodnotou“* (Pilařová 2008, s. 61). Tyto diference odhalí pouze kvalitně nastavený systém hodnocení s vhodně nastavenými kritérii.

Další z oblastí, do které se promítají výsledky hodnocení, jsou **interní přesuny pracovníků**. Koubek uvádí tři formy mobility uvnitř organizace:

- a) Povyšování pracovníků
- b) Převádění pracovníků na jinou práci
- c) Přeřazování pracovníků na nižší funkci (Koubek 2001, s. 224).

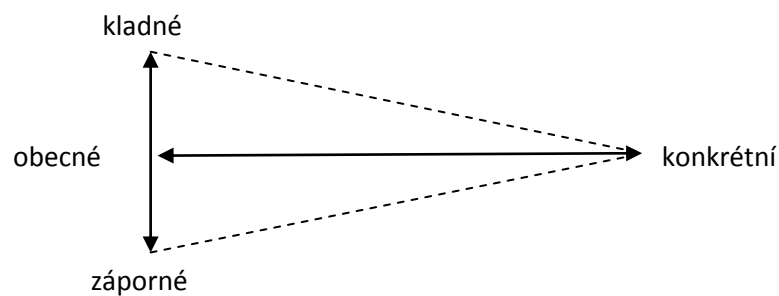
Během každodenní interakce vedoucího a zaměstnance může vedoucí vypořizovat konkrétní aspirace a motivace jednotlivých pracovníků. Tyto podněty jsou pak předmětem formálního pohovoru (nebo i neformálního), kde vedoucí se zaměstnancem diskutují možnosti případných přesunů nebo povýšení v rámci organizace. Tato část řízení lidských zdrojů je důležitá pro udržení kvalitních zaměstnanců v organizaci. *„Růst a povyšování pravidelně*

*patří mezi tři nejdůležitější důvody, kvůli kterým zaměstnanci ve společnosti zůstávají nebo z nich naopak odcházejí“ (Branham 2009, s. 109).*

V kapitole 1.2.2 uvádím, že zpětná vazba umožňuje manažerovi určit oblasti, ve kterých potřebuje zaměstnanec jeho vedení a pomocnou ruku. Nadřízený sleduje průběžně, jak zaměstnanec plní stanovené úkoly, podporuje jej a v případě potřeby koriguje ve smyslu **koučování**. U obecného a nekonkrétního hodnocení plnění úkolů není zaměstnanci zcela jasné, co dělá dobře a kde dělá případné chyby. Pro efektivní koučování je nutné, aby vedoucí konkrétně ukázal zaměstnanci, kde je úspěšný a co dělá špatně.

Bělohávek ukazuje Withmorovo znázornění zpětné vazby při koučování:

Obrázek 3: Hodnocení výsledků práce.



(Bělohávek 2000, s. 74).

Hodnocení v obecné dimenzi bývá často formulováno jako: nebylo to nejhorší, celkem, to ušlo atd. Takové hodnocení neposkytuje použitelnou zpětnou vazbu s možností jakéhokoli rozvoje či zlepšení. Správné koučování spočívá v podávání konkrétních informací o přednostech a nedostatcích odvedené práce (Bělohávek 2000, s. 74).

### 3.1 Využití zpětné vazby k motivaci

Motivace je další z personálních oblastí, pro kterou jsou informace získané zpětnou vazbou a hodnocením zaměstnancům nenahraditelným nástrojem. Jak uvádí Stýblo, „výkonnost zaměstnanců závisí nejen na jejich znalostech a schopnostech, ale i na jejich pracovním úsilí, vytrvalosti, odhodlání či



*dokonce nadšení, s kterým svou práci vykonávají, tj. na jejich motivaci“* (Stýblo, Urban Vysokajová 2001, s. 567).

Téma motivace najdeme téměř v každé odborné knize s personální tematikou. Za nejčastější motivátory bývají považovány peníze, následuje postavení, pracovní výsledky, vztahy, jistota, uznání, samostatnost a kreativita (Bělohlávek 2000, s. 42-43). Řada manažerů předpokládá, že motivační faktory jsou u všech zaměstnanců stejné. Přitom opak je pravdou. Motivy u jednotlivých pracovníků se liší a je na vedoucím, aby tyto motivy odhalil. Když manažer ví, co pracovníka motivuje, dokáže nastavit jeho pracovní úkoly tak, aby pracovník úkoly plnil s vysokým pracovním nasazením a rád. Pracovní úkoly by měly být přizpůsobeny motivům lidí, kteří je vykonávají (Plamínek 2008, s. 78).

Chceme-li se držet tohoto doporučení, musíme aktuální motivy zaměstnanců znát. Způsob, jak zjistit motivy jednotlivých pracovníků, je využití zpětné vazby, kterou nám pracovník poskytuje během průběžného i pravidelného hodnocení. Když vedoucí při hodnotícím pohovoru věnují dostatečný prostor pro názory pracovníka, může zjistit pracovníkovy hodnoty, zájmy a potřeby, a z nich si následně odvodit jeho převažující motivy.

Metod ke zjišťování motivů zaměstnanců je více, například Plamínkova teorie motivačních typů nebo motivační profily. V této studii se však zaměřuji na zpětnou vazbu, a proto se omezují na způsoby odhalování motivů právě jejím prostřednictvím.

Prostor k motivaci nabízí i samotný motivační rozhovor v rámci formálního periodického hodnocení. Jako silně motivační aspekt působí uznání a pochvala manažera, spoluúčast na pracovním hodnocení a participace na hledání možností, jak zlepšit svůj pracovní výkon.

Kromě znalosti, co zaměstnanec motivuje, je třeba znát i důvody demotivace. I ty může vedoucí zjistit průběžným sledováním pracovního chování a rozhovorem v rámci hodnotícího pohovoru a společně se zaměstnancem nalézt vhodné řešení.

## 4. Poskytování a přijímání zpětné vazby

Úlohou manažera je **poskytovat** průběžnou zpětnou vazbu k pracovním výkonům svých podřízených. Nezbytnou součástí účinné komunikace vedoucího se zaměstnanci je i **získávání** zpětné vazby od podřízených zjišťováním jejich názorů a problémů, s kterými se setkávají při plnění svých úkolů (Tureckiová 2007, s. 49).

### 4.1 Poskytování zpětné vazby

Správné poskytování zpětné vazby je předpokladem k jejímu přijetí druhou stranou. Urban uvádí pět principů, které je třeba respektovat, má-li být zpětná vazba efektivní (Stýblo, Urban, Vysokajová 2011, s. 270-276).

#### **Zpětná vazba musí být okamžitá**

Největší účinek má průběžně podávaná neformální zpětná vazba, protože je aktuální a okamžitě sebou nese prvek změny v požadovaném směru. Okamžitou zpětnou vazbou manažer sděluje zaměstnanci, že si jeho práce všímá a zajímá se o něj. Na jedné straně to může být pochvala a uznání, které mají na zaměstnance povzbudivé a motivační účinky. Podle Eton Business Consulting tím dává manažer najevo „*nejen svůj postoj k práci svého kolegy, ale současně ho i nepřímo zavazuje k opakování takovéto činnosti*“ (Eton Business Consulting). Stejně tak důležité je, aby vedoucí bezprostředně reagoval na pracovní nedostatky, které u zaměstnance zpozoruje a jeho chování korigoval žádoucím směrem. Urban upozorňuje na důsledky chybějící okamžité odezvy na pracovníkův výkon. Mezi nejzávažnější patří nejistota pracovníka, zda dělá práci správně, absence průběžné motivace zaměstnance uznáním jeho práce a možnost včas odstranit případné chyby upozorněním ze strany nadřízeného. V případě, že je zaměstnanec hodnocen pouze jedenkrát ročně, může být nepříjemně překvapen negativním hodnocením jeho práce za poslední období a bude zaskočen tím, že po celou dobu nedostal příležitost své pracovní chování změnit (Stýblo, Urban Vysokajová 2011, s. 271).

Výše uvedený přehled výhod **okamžité zpětné vazby** a důsledků její absence ukazuje, že je nenahraditelným nástrojem vedoucím pracovníků. Její uplatňování má pozitivní vliv na pracovní výsledky skupiny, protože práce je průběžně „dělaná správně“. Tento přístup udržuje motivaci, podporuje iniciativu a posiluje důvěru zaměstnanců v jejich vedení.

### **Vyvarovat se nepříznivým obranným reakcím bránícím jejímu přijetí**

Zpětná vazba bývá i kritická a jejím účelem je docílit změny v pracovních nedostatcích zaměstnance. Musí proto být podávána způsobem, aby mu nesnižovala sebevědomí a iniciativu. Lidé mají tendenci na kritiku reagovat obhajováním, odmítáním a zdůrazňováním vlastních zásluh. Uměním manažera je minimalizovat odmítavé reakce pracovníka. Správně podaná kritika by podle Urbana měla být mezi čtyřma očima formou neutrálního popisu konkrétního pracovního chování, ke kterému se kritika vztahuje včetně jeho důsledků. Předmětem kritiky je pouze pracovní chování, ne osoba (Stýblo, Urban, Vysokajová 2011, s. 272). Kritika je velice citlivý druh komunikace, může mnohé napravit, ale při nesprávném přístupu rovněž hodně pokazit. Často je manažer v důsledku chyby zaměstnance rozčilený. Musí však ovládnout své emoce, aby si u podřízeného zachoval respekt a důvěru.

### **Zpětnou vazbou pomáhat zaměstnancům ke zlepšení výkonu nebo pracovního chování**

Zaměstnanec musí vědět, jaké konkrétní chování a jaké výkony se od něj očekávají a manažer by mu měl ukázat způsoby, jak by se mohl v těchto oblastech zlepšit. Tyto návrhy mohou mít podobu např. plánů na zlepšení pracovního výkonu s konkrétními kroky a konkrétními termíny. V jiných případech je efektivnější poskytnout zaměstnanci podněty, aby si požadované chování odvodil sám (Stýblo, Urban, Vysokajová 2011, s. 274).

## **Vnímat rozdíl mezi pozitivní a negativní zpětnou vazbou**

Rozdíl mezi pozitivní a negativní vazbou můžeme popsat známým srovnáním vnímání optimisty s pesimistou. Zatímco optimista vidí sklenici vody do půlky plnou, pesimista ji vidí poloprázdnou. Optimista je v tomto případě představitel pozitivní zpětné vazby a pesimista představuje zpětnou vazbu negativní. V pracovním hodnocení pozitivní zpětná vazba hovoří o množství kvalitních výrobků, negativní přistup hodnotí na základě množství vyrobených zmetků. Cílem dobrého manažera, který podává zpětnou vazbu zaměstnanci, je jeho motivace. Na jedné straně motivace podávat vyšší výkony, na druhé straně motivace k odstranění slabých stránek.

Pozitivní zpětná vazba se opírá o úspěchy a má tendenci podporovat výkonnost (Stýblo, Urban, Vysokajová 2011, s. 275). Technicky popisuje pozitivní zpětnou vazbu Vybíral jako „sebeposílení na výstupu“, kdy subjekt po zpětnovazebním vyhodnocení upevňuje pozitivně hodnocené chování. Negativní zpětná vazba má opačný, potlačující efekt. *„Podstata negativní zpětné vazby spočívá v sebeomezení, přibrzdění, vybalancování nebo zkorigování dosavadního postupu tak, aby subjekt našel rovnováhu, od které se odchýlil“* (Vybíral 2005, s. 206). Úkolem manažera je zvolit, jaký typ zpětné vazby použije v konkrétních případech, aby zaměstnanec informace akceptoval a své pracovní chování a výkony korigoval ve smyslu provedeného hodnocení.

## **Využívat možnosti soutěžení**

Každý člověk nerad prohrává. Jednou z možností, jak zvýšit výkonnost jednotlivců i skupiny, je soutěžení. To předpokládá průběžné zveřejnění dosažených pracovních výsledků v rámci skupiny. Zpětná vazba spočívá v reakci na výsledky kolegů, která se projeví snahou dohnat či překonat své kolegy v pracovních výkonech. Snaha o zvýšení výkonu nesmí přerůst v destruktivně orientovanou rivalitu (Stýblo, Urban, Vysokajová 2011, s. 276).

Uvedené Urbanovy zásady efektivní zpětné vazby doplňuje Tureckiová o potřebu zdůraznění silných stránek, respekt k citům a postojům příjemce, zohlednění reálných možností příjemce a specifičnost a věcnost (Tureckiová 2007, s. 67), na které se shodují s Jiřincovou. Ta do principů zahrnuje také význam očního kontaktu a nutnost prezentovat vlastní názor (Jiřincová 2010, s. 83).

#### **4.2 Přijímání zpětné vazby**

Důležitým předpokladem pro splnění stanovených účelů hodnocení a funkčnosti zpětné vazby jako manažerského nástroje je, aby zaměstnanec správně porozuměl výstupům hodnocení i zadaným úkolům, aby nedocházelo k nedorozumění, nezamýšleným křivdám nebo zbytečným konfliktům. V této oblasti existuje několik pojetí přijímání zpětné vazby. Jedním z pohledů je Bělohlávkův rozhovor ověřující správné pochopení obsahu sdělení zaměstnancem. Ten má tři úrovně:

Na první úrovni je otázka nadřízeného, zda zaměstnanec porozuměl, co mu svým hodnocením řekl. Přestože odpověď ve většině případů bude znít „ano“, nevyovídá takové ujištění o tom, zda porozuměl správně. Je zde stále možnost chybné interpretace ze strany hodnoceného, protože rozumět mohl, ale slova si vyložil po svém.

V druhé úrovni je žádost o zopakování řečeného. Pracovník doslova zopakuje obdrženou informaci, avšak ani v tomto případě není zcela jasné, zda obsah pochopil tak, jak jej chtěl nadřízený předat. V případě hodnocení je zopakování nereálné, neboť mívá větší rozsah, než aby si jej byl schopen kdokoli doslova zapamatovat.

Konečně ve třetí úrovni se objevuje pobídka nadřízeného, aby zaměstnanec shrnul vlastními slovy, co se dozvěděl. Pomocí parafrázování předaných informací lze do velké míry zjistit, zda zaměstnanec obsah správně pochopil a nadřízený má možnost případně objasnit některé nejasné body v hodnotícím sdělení (Bělohlávek 2000, s. 34).

K nesprávné interpretaci může dojít například vlivem rušného prostředí, nedostatečných komunikačních dovedností nadřízeného nebo vlivem psychiky hodnoceného, například přecitlivělosti, vztahovačnosti nebo rozčilení.

## **5. Hodnotící pohovor**

Oficiální a formální dovršení průběžného hodnocení je hodnotící pohovor, ke kterému dochází v pravidelných intervalech, většinou jedenkrát za rok. Probíhá mezi zaměstnancem a jeho bezprostředním nadřízeným. To má své opodstatnění, protože přímý nadřízený zná dobře práci a úkoly zaměstnance, jeho pracovní podmínky a další vlivy působící na jeho práci (Koubek 2001, s. 203).

Hodnotící pohovor je proces, ve kterém dochází k velmi intenzivní oboustranné zpětné vazbě. Je to příležitost, kdy zaměstnanec dostává od nadřízeného hodnocení svého pracovního výkonu a chování. Když manažer uplatní pravidla efektivní komunikace a zvolí správný psychologický přístup, má možnost během rozhovoru získat od hodnoceného řadu důležitých informací.

Pravidla a postupy správně řízeného hodnotícího pohovoru jsou popsána v mnoha publikacích a jejich autoři se na nich téměř shodují. Srovnám-li popisy hodnotícího rozhovoru Koubka (2001), Bělohávkova (2000), Pilařové (2008) a Armstronga (2007), dojdou vždy k velice podobnému výčtu pravidel. Zde uvádím zásady pro hodnotitele podle Bělohávkova:

- a. Důkladná příprava hodnotitele i hodnoceného na rozhovor.
- b. Klidná místnost.
- c. Na začátku dáme najevo, že rozhovor bude pozitivní.
- d. Zeptat se hodnoceného na práci; tak zjistíme pohled pracovníka na věc a zjistíme, zda dělá to, co má.
- e. Uznání pozitivních výsledků.

- f. Negativní skutečnosti.
- g. Každou výtku doložit konkrétními fakty
- h. Nehodnotíme člověka, ale konkrétní pracovní výsledky.
- i. S pracovníkem jednáme jako dospělý s dospělým.
- j. Výsledky pracovníka nesrovnáváme s jinými zaměstnanci.
- k. Předmětem rozhovoru je hodnocení výsledků práce a hledání námětů ke zlepšení, nikoliv finanční odměna.
- l. Hodnotíme celé sledované období, nejen poslední dobu.
- m. Pohovor zakončíme konkrétními úkoly ke zlepšení pracovního výkonu a odstranění nedostatků v práci (Bělohlávek 2000, s. 61).

Koubek uvádí kromě pravidel i podmínky úspěšnosti hodnotícího rozhovoru, aby poskytnutá zpětná vazba byla zaměstnancem akceptována a současně aby pracovník poskytl užitečnou zpětnou vazbu nadřízenému. Především zdůrazňuje spoluúčast hodnoceného pracovníka jak na samotném hodnocení, tak i v hledání způsobů, jak zlepšit pracovní výkon a odstranit nedostatky. Během hodnocení nesmí manažer zapomínat na motivační přístup a projevit hodnocenému uznání tam, kde si to zaslouží. Hodnotitel musí mít na paměti, že kritika odrazuje, a vytýkané nedostatky řešit spíše konstruktivní diskusí. Velmi důležité je, aby hodnocený dostal během rozhovoru dostatečný prostor k vyjádření svých názorů. Hodnocený musí poznat, že to, co bylo během rozhovoru diskutováno, se skutečně odrazí v jeho pracovním životě – ve mzdě, v rozvojovém plánu, ve zlepšení pracovních podmínek atd. (Koubek 2001, s. 211-215). Když pracovník uvidí fungující zpětnou vazbu, bude nejen systém hodnocení, ale i celý systém řízení pracovního výkonu v organizaci považovat za důvěryhodný a zdravý.

Význam v poskytování zpětné vazby v hodnotícím pohovoru zdůrazňuje také Armstrong, když tvrdí, že „*pracovníci potřebují vědět, jak se jim daří*“ (Armstrong 2007, s. 401). Zpětná vazba, kterou jim nadřízený poskytuje při hodnocení jejich pracovního výkonu, musí být založena na konkrétních důkazech o výsledcích a konkrétních událostech. Měla by popisovat, ne soudit. V oblastech, které je třeba zlepšit, by měla být použita pozitivní

zpětná vazba odkazující na to, co pracovník dělá dobře. Povzbuzování podněcuje lidi ochotněji pracovat na zlepšení svého výkonu (Armstrong 2007, s. 401). Jak je vidět, i Armstrongovo zdůraznění zpětné vazby se v principech prolíná s uváděnými Bělohávkovými (2000) zásadami a Koubkovými (2001) podmínkami úspěšného hodnotícího rozhovoru.

## **6. Způsoby přenosu zpětné vazby**

*„Zpětná vazba je vyjádřením té části komunikačního procesu, ve kterém se potvrzuje nebo vyvrací předpokládané porozumění“* (Tureckiová 2004, s. 113).

Zpětnou vazbu můžeme poskytovat i přijímat mnoha způsoby. Nejzřetelnější zpětná vazba je prostřednictvím komunikace, a to jak verbální, tak neverbální. Komunikace se prolíná s další podobou zpětné vazby, kterou je pozorování. Oblastí prolínání je zmiňovaná neverbální komunikace, kromě toho pozorujeme pracovníkovo chování a jednání. Jednou z metod zjištění názorů jsou dotazníky, které mohou být vhodnou metodou pro určitý druh zpětné vazby.

### **6.1 Komunikace jako prostředek používání zpětné vazby**

Komunikace je nejtypičtější způsobem předávání zpětné vazby. Při přímé komunikaci se uplatňují současně verbální i neverbální prvky. Slyšíme, co druhý říká a obsah sdělovaného si modelujeme podle jeho neverbálních projevů - posunků, výrazu tváře, tónu hlasu a dalších paralingvistických projevů (Bedrnová, Nový 1998, s. 188-189).

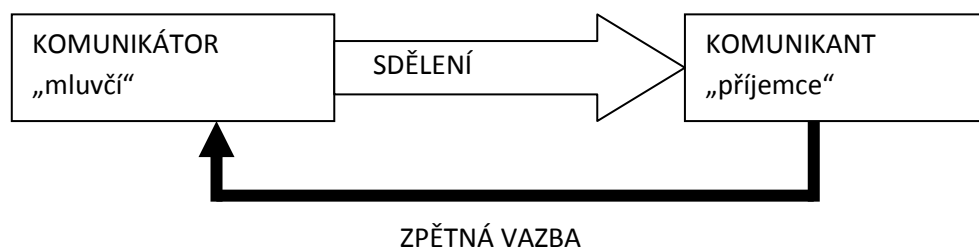
Umění efektivní komunikace je nezbytnou dovedností každého dobrého manažera, aby mohl úspěšně jednat se svými podřízenými i ostatními lidmi, s kterými se při své práci setkává. Komunikaci používá ke sdělování informací, zadávání úkolů, řešení problémů a dalších situací, mezi kterými nechybí hodnocení a průběžné poskytování zpětné vazby. Z hlediska leadershipu považuje Tureckiová otevřenost, respekt k partnerovi a empatii



za hlavní principy úspěšné komunikace. Za nejúčinnější komunikaci je považována komunikace přímá, „tváří v tvář“, během které můžeme bezprostředně zaznamenávat verbální i neverbální reakce komunikačního partnera jako okamžitou zpětnou vazbu (Tureckiová 2007, s. 76).

Principem zpětné vazby v komunikaci je „*potvrzení, že lidé předávané informace chápou a budou v souladu s nimi jednat, případně pro zjištění, čemu lidé nerozuměli, jaké připomínky k vašemu sdělení mají,*“ (tamtéž, s. 67) a schematicky lze tento proces jednoduše znázornit následovně:

Obrázek 4: Zjednodušené schéma komunikační výměny.



(Tureckiová 2007, s. 64).

Při písemné komunikaci nám kromě sdělované informace může podávat zpětnou vazbu úprava písemnosti, pravopisné chyby nebo způsob vyjadřování. V případě zprostředkované komunikace je třeba ověřit si pravdivost nebo správnost zprostředkované informace.

## 6.2 Další způsoby získávání zpětné vazby

**Pozorování** je další způsob, jak zaznamenat důležité informace o postojích, motivech, názorech a pocitech pracovníků. Tyto údaje můžeme získat jednak z již uváděné neverbální komunikace a jednak vnímáním zaměstnancova jednání, které Tureckiová označuje jako „komunikace činy“ (Tureckiová 2007, s. 71). Z chování a jednání pracovníka je pozorovatelné, zda chápe svoji pracovní roli, stanovené úkoly a cíle i to, co od něj organizace očekává. Svými činy dává pracovník najevo svůj vztah k nadřízenému, k organizaci i k samotné práci. Vystihuje to přísloví, které říká: „Tvé skutky křičí tak hlasitě, že neslyším tvá slova.“ Při posuzování činů je však třeba brát v úvahu, že chování člověka může být ovlivněno

momentálními osobními problémy a důvody případného nestandardního chování je třeba zjistit přímým rozhovorem.

Nezbytou podmínkou v procesu zpětné vazby je **naslouchání**. Lidé jsou často ponořeni do svých vlastních myšlenek, soustředí se na jiné problémy a tak jim mohou unikat některé informace, které jsou jim předávány. Bělohlávek uvádí Hurstovu statistiku, která udává, že obvykle člověk zachytí pouhých 50% informací, která mu jiná osoba sděluje a délkou rozhovoru pozornost posluchače ještě klesá (Bělohlávek 1996, s. 245). Aby bylo zachyceno co nejvíce předávaných informací, musí člověk umět udržet pozornost a informace vnímat. Od mluvčího se pak očekává, že informace předá takovým způsobem, aby pozornost příjemce udržel co nejdéle. Tureckiová v této souvislosti uvádí termín aktivní naslouchání, tedy dovednost a schopnost přijímat sdělení a zpětnou vazbu. „*Aktivní naslouchání v sobě zahrnuje také schopnost pozorovat a adekvátně vyhodnocovat neverbální komunikaci původce sdělení a reagovat na ni*“ (Tureckiová 2007, s. 74-75).

Pro zjišťování názorů pracovníků je ve vhodných případech možnost použít **dotazníky nebo ankety**. Jedná se o vyžádanou konkrétní zpětnou vazbu týkající se určité problematiky, která se týká dané skupiny lidí nebo lidí v celé organizaci. Dotazníky a ankety mohou poukázat na to, s jakými problémy se pracovníci nejčastěji potýkají, do jaké míry jsou spokojeni a úroveň oddanosti a morálky v organizaci (Armstrong 2007, s. 657).

## **7. Zkreslená zpětná vazba při hodnocení pracovníků**

Při hodnocení pracovníků se mohou objevit chyby způsobené subjektivním zkreslením hodnotitele. Tyto chyby, mohou hodnoceného zvýhodňovat nebo poškozovat, každopádně zpětná vazba, kterou zaměstnanec dostává je tím ovlivněna a neodpovídá skutečnosti.

## 7.1 Chyby v hodnocení

Chyby při hodnocení mohou být způsobeny nesprávnou interpretací, aktuálním stavem hodnotitele a osobností s danou úrovní sociální percepce. (Pilařová, 2008, s. 91).

Chybami v hodnocení se zabývá několik autorů. Srovnáním Pilařové (2008), Koubka (2001), Urbana (2011) a Wagnerové (2011) uvádím přehled nejčastějších chyb, kterých se manažeři v hodnocení dopouštějí.

Výše uvedení autoři upozorňují na vliv **osobních sympatií a antipatií**, které ovlivňují objektivitu hodnocení. Urban v této souvislosti zmiňuje moderní přístupy, které se snaží o eliminaci subjektivity metodami behaviorálních posuzovacích škál (BARS), které nehodnotí osobní vlastnosti. Hodnotící kritéria se zde zaměřují na pozorovatelné chování zaměstnance, které je žádoucí pro výkon určité pozice (Stýblo, Urban, Vysokajová 2011, s. 277).

Neodpovídající hodnocení vychází rovněž od hodnotitelů, kteří jsou **moc přísní, nebo naopak příliš shovívaví**. To může mít řadu příčin. Podle Koubka jednou z nich může být snaha neublížit zaměstnanci nebo naopak najít nedostatky za každou cenu, když je hodnocení podkladem pro propouštění (Koubek 2001, s. 215-216). Wagnerová upozorňuje na shovívavost danou tendencí hodnotitel být „hodným šéfem“. Nazývá to „*efektem, Ježíška, který naděluje i zlobivým dětem, protože mu je jich líto*“ (Wagnerová 2011, s. 90-91).

Koubek uvádí jako další chybu tendenci vedoucího preferovat u zaměstnanců ty projevy, které preferuje sám u sebe. Wagnerová pojmenovává tento jev jako „**egocentrickou chybu**“, kdy hodnotitel posuzuje pracovníka podle sebe.

Známým jevem je také tzv. **halo efekt**, který rovněž popisují výše uvedení autoři. Jedná se o silné ovlivnění prvním dojmem, který se pak odráží do hodnocení ostatních stránek hodnocení pracovního výkonu.

**Tendence k průměrnosti** a hodnocení pracovníků hodnotami ze středu stupnice je další častá chyba, které se manažeři dopouštějí. Wagnerová pro

tento jev používá výraz „chyba centrální tendence“. Ta je způsobena obavami hodnotitele z reakcí hodnocených, a tak hodnotí všechny průměrně.

Pilařová (2008) a Wagnerová (2011) upozorňují na **efekt nedávnosti**, kdy hodnotitel posuzuje pracovníka na základě nedávných pracovních výsledků a nezahrnuje celé hodnotící období.

Stává se, že hodnotitel při hodnocení zohledňuje určité stránky hodnoceného, které nesouvisejí s pracovním výkonem. Zvýhodňuje přátele a známé nebo přihlíží k politické nebo sociální příslušnosti, pohlaví, rase atd. Podobná chyba, kterou Wagnerová označuje jako „**efekt svatozáře**“ se objevuje, je-li hodnotitel ovlivněn všeobecnou oblíbeností hodnoceného (Wagnerová 2011, s. 90-91).

Někdy manažeři k hodnocení přistupují výrazně kriticky a tvrdě a hodnocení se tak může stát „vynadáním“ zaměstnanci nebo skončit hádkou. Na tento jev upozorňuje Koubek a zdůrazňuje nutnost rovnováhy mezi pochvalou a kritikou. Wagnerová takovou situaci pojmenovává **aroganční chybou**.

Příčinou dalších chyb v hodnocení bývá ovlivnění náladou nebo nedostatek informací, ale i řada dalších vlivů, které působí na relevantnost hodnocení. Je důležité, aby manažeři o těchto chybách věděli a při hodnocení zaměstnanců se jich vyvarovali.

Chybami zkreslené hodnocení nesplňuje účel hodnocení a znemožňuje smysluplnou a spravedlivou návaznost na další personální činnosti – vzdělávání, rozvoj, odměňování a motivaci. Navíc, jak uvádí Urban, důsledkem nespravedlivého hodnocení je pokles motivace, snížení pracovního výkonu, pocity křivdy a nedůvěra k organizaci. Lidé pracují v nejistotě, dopouštějí se více chyb a mohou dokonce uvažovat o odchodu z organizace (Stýblo, Urban, Vysokajová 2011, s. 279). Pokřivena je i zpětná vazba, která v takových případech neodpovídá skutečnosti, a informace získané zpětnou vazbou nepřinášejí žádný efekt.

## **Shrnutí teoretické části**

Zpětná vazba je přirozeným mechanismem člověka, jak se přizpůsobit prostředí. Tento proces se projevuje ve všech oblastech života jedince, tedy i v oblasti práce. V pracovním prostředí slouží zpětná vazba ke korekci pracovního chování, aby cíle firmy a cíle jednotlivce byly ve vzájemném souladu.

Zpětná vazba v pracovním prostředí slouží také jako nástroj ke zvýšení pracovního výkonu zaměstnanců. Pracovní výkon závisí zejména na motivaci zaměstnance a správném vedení lidí. Oblastí, která zpětnou vazbu podchycuje a systematicky s ní pracuje, je proces hodnocení zaměstnanců. Informace zjištěné v rámci hodnocení pak slouží k podpoře motivace zaměstnanců, k jejich rozvoji, a tím i ke zvýšení jejich pracovního výkonu a prosperity celé organizace.

Moderní řízení pracovního výkonu využívá zpětné vazby k průběžnému monitorování pracovního chování zaměstnance. Takto získané informace se pak promítají do dalších oblastí, zejména do odměňování, osobního, profesního a kariérního rozvoje a vzdělávání.

Aby zpětná vazba sloužila jako efektivní nástroj při vedení lidí, musí manažer umět se zpětnou vazbou správně pracovat. Existuje řada pravidel a doporučení pro správné přijímání a poskytování zpětné vazby. Nezbytným předpokladem jsou komunikační dovednosti manažerů a jejich účinná aplikace v motivačních a hodnotících procesech.

## PRAKTICKÁ ČÁST

V praktické části je mým záměrem popsat stávající systém hodnocení, jak je dále nakládáno s výsledky pravidelného formálního hodnocení. Zaměřím se na využití takto získané zpětné vazby v dalších oblastech personální práce, jak popisují v kapitole 3. Předmětem empirického šetření bude zjistit, jak probíhá proces poskytování a předávání průběžné zpětné vazby v této společnosti z pohledu hodnocených zaměstnanců.

Jako zdroj informací pro praktickou část bakalářské práce jsem použila metodu deskripce podloženou vnitropodnikovou dokumentací společnosti Precheza, rozhovor s personálním ředitelem společnosti a specialistkou pro rozvoj zaměstnanců. Při charakteristice společnosti jsem vycházela z vlastních znalostí, propagačních letáků a informací zveřejněných na webových stránkách společnosti [www.precheza.cz](http://www.precheza.cz). Podkladem pro empirické šetření byly informace získané během polostrukturovaného rozhovoru s vybranými hodnocenými pracovníky.

### **8. Charakteristika společnosti Precheza**

Akciová společnost Precheza je česká chemická společnost, která se zabývá výrobou, prodejem a výzkumem anorganických pigmentů. Byla založena v roce 1894 jako První moravská rolnická akciová továrna na soustředěná hnojiva a lučebniny v Přerově a vyráběla se zde kyselina sírová a superfosfát. Za celou dobu historie společnosti došlo k několika změnám výrobního programu. Nejvýznamnější změnou bylo zahájení výroby anorganických pigmentů v 60. letech 20. století, které dnes představují hlavní výrobní program společnosti.

Hlavním výrobkem je titanová běloba, bílý práškový pigment s obchodním názvem Pretiox®. Představuje 80 % výrobního sortimentu Prechezy. Dalšími výrobky jsou železité pigmenty Fepren®, kyselina sírová a

průmyslový sádrovec Prestab a Pregips. Výrobní program společnosti je koncipován jako efektivní celek navazujících technologických souborů zpracovávající meziprodukty z hlavní výroby. Více než 85 % celkové produkce je exportováno. Zákazníky jsou výrobci nátěrových a plastických hmot a papíru. Titanová běloba Pretiox® se používá také ve farmaceutickém, textilním, potravinářském a kosmetickém průmyslu. Precheza je od roku 2008 součástí koncernu AGROFERT zahrnujícího převážně zemědělské, potravinářské a chemické podniky.

Součástí společnosti je Technologické centrum zaměřené na výzkum a inovaci technologií a výrobků, zlepšování materiálových vlastností vyráběného pigmentu a hledání nových možností aplikací.

Rozvojové a investiční aktivity společnosti jsou zaměřeny především na modernizaci technologií a zařízení výroben. Značná část investic směřuje do ekologických akcí eliminující negativní dopady výroby na životní prostředí.

Společnost Precheza je bezpečný, moderní a systémově řízený podnik. Při všech činnostech dbá na snižování negativních dopadů společnosti na životní prostředí, bezpečnost a ochranu zdraví zaměstnanců při práci a zajištění stanovené kvality a bezpečnosti výrobků, služeb a procesů. Řízení společnosti je vystavěno na bázi celosvětově uznávaných standardů ISO 9001, ISO 14001 a OHSAS 18001.

Precheza má v současné době 626 zaměstnanců, 463 na dělnických pozicích a 163 technických a hospodářských pracovníků. Společnost řídí generální ředitel, kterému jsou podřízeni čtyři odborní ředitelé. Ti jsou zodpovědní za příslušné útvary společnosti řízené vedoucími pracovníky. Organizační schéma společnosti je v příloze (viz Příloha č. 1, str. 48).

## **9. Formální hodnocení ve společnosti**

### **9.1 Popis formálního hodnocení**

Metodika pravidelného hodnocení pracovníků je stanovena vnitropodnikovou směrnicí. Jsou v ní vymezeny cíle hodnocení pracovníků,

k nimž patří vyhodnocení stávajícího výkonu zaměstnanců a nalezení možností k jeho zlepšení, stanovení a vyhodnocení pracovních cílů, potřeb vzdělávání a osobního rozvoje zaměstnance, vyhodnocení potenciálu a plánování kariéry a vyhodnocení postojů a návrhů zaměstnance vůči společnosti a nadřízenému.

Hodnocení je prováděno u 163 technicko-hospodářských pracovníků, kam spadají vedoucí pracovníci, mistři, technologové a vybraní referenti. Hodnotitelem je bezprostřední nadřízený a provádí jej jedenkrát ročně v souvislosti s ukončením hospodářského roku.

Pravidelné formální hodnocení ve společnosti probíhá na základě postupů stanovených v příslušné vnitropodnikové směrnici. K přenosu zpětné vazby dochází v hodnotícím polostrukturovaném rozhovoru, který je veden podle bodů v Záznamovém listu pracovního hodnocení. Ten má dvě části: Záznam hodnocení cílů a Souhrnné hodnocení (viz Příloha č. 2, str. 49).

V hodnocení cílů nadřízený pracovník posuzuje kvalitu plnění úkolů zaměstnance a zaměstnanec má možnost popsat problémy, s kterými se při své práci potýkal. Společně pak stanoví způsoby, jak tyto překážky do budoucna odstranit nebo minimalizovat a tím zlepšit zaměstnancův pracovní výkon i motivaci. Součástí hodnotícího rozhovoru je stanovení úkolů na příští období, kdy se zaměstnanec spolupodílí na jejich formulaci a upřesnění.

V souhrnném hodnocení dostává zaměstnanec zpětnou vazbu o tom, jak nadřízený vnímá pracovní úspěchy zaměstnance, úroveň jeho komunikace, kde vidí jeho silné stránky a slabiny, jaké byly jeho pracovní podmínky a v jaké oblasti by se měl vzdělávat a dále rozvíjet. Zaměstnanec vyjadřuje ke stanoviskům nadřízeného svůj názor a společně vytvářejí další postup pro zlepšení pracovního výkonu zaměstnance i jeho profesního a osobního rozvoje.

Záznamový list pracovního hodnocení slouží jako oficiální dokument o hodnocení zaměstnance a zároveň jako podklad pro hodnocení následující.



Je evidován u hodnotitele, hodnocený dostává kopii a další kopie je založena na personálním útvaru v osobním spise zaměstnance.

## **9.2 Zkušenosti se systémem hodnocení**

Rozhovorem s personálním ředitelem jsem zjišťovala, jak dlouho je tento systém zaveden, zda uvažují o jeho úpravě či změně a s jakými problémy se nejčastěji v rámci procesu hodnocení setkávají.

*„Aktuálně nastavený systém hodnocení používáme od roku 2006 a systémově je ošetřen vnitropodnikovou směrnicí Pracovní hodnocení zaměstnanců. Tento dokument slouží jako metodický pokyn pro hodnotitele“.*

Systém hodnocení, který předcházel tomu stávajícímu, bylo nutné zaktualizovat a upravit tak, aby více navazoval na osobní a profesní rozvoj a plánování kariéry.

Personální ředitel uvedl změny, které personální útvar připravuje v oblasti hodnocení: *„Od příštího roku připravujeme nový systém hodnocení, pro který bude vytvořen speciální modul v informačním systému SAP, který ve společnosti používáme.“* Výhodou zaznamenávání výsledků hodnocení do informačního systému bude automatické propojení se vzdělávacími a rozvojovými moduly. *„Očekáváme, že tímto propojením se zkvalitní koordinace firemního vzdělávání a procesu rozvoje zaměstnanců a podpoří i modul kariérního plánování a generačních obměn.“*

Pokud jde o detekované nedostatky stávajícího systému, uvedl personální ředitel zejména složité manuální vyhodnocování výsledků jako podklad pro další rozvoj a vzdělávání, odměňování a kariérní plánování. Dalším problémem je nedodržování termínů pravidelného hodnocení, protože *„někteří vedoucí vnímají formální hodnocení jako byrokratickou zátěž a často je musíme o výsledky z hodnocení upomínat.“* To ukazuje na nutnost obeznámit hodnotitele o významu a přínosech hodnocení a také zjednodušením samotného procesu plánovaným IT řešením.

### 9.3 Využití výsledků pravidelného hodnocení

V nestrukturovaném rozhovoru se specialistkou pro rozvoj zaměstnanců ve společnosti Precheza jsem získala údaje o práci s výsledky získanými během pracovního hodnocení.

Během hodnotícího pohovoru má hodnocený možnost popsat své stanovisko k hodnocení cílů, čímž poskytuje nadřízenému informace o problémech, se kterými se při plnění cílů setkal a o skutečnostech, které mu při plnění úkolů poskytovaly pomoc a podporu. Výsledky získané během hodnotícího pohovoru jsou vyhodnoceny personálním oddělením a následně použity pro zefektivnění personální práce a zvýšení pracovního výkonu zaměstnanců:

- a) Pro soulad se systémem **popisů pracovních míst** jsou výsledky z hodnotících pohovorů jedním ze zdrojů pro jejich průběžnou aktualizaci.
- b) V případě, že problémy jsou způsobeny nedostatkem znalostí jak hodnoceného, tak osob, se kterými při plnění úkolů spolupracuje, je zaměřena pozornost do oblasti **rozvoje a vzdělávání**.
- c) V oblasti **motivace** je samotný hodnotící pohovor pojatý jako „motivační“ tím, že hodnocený ví, že vedoucí jeho práci sleduje a oceňuje. Motivační význam má rovněž spoluúčast na hodnocení a plánování úkolů, kdy zaměstnanec má možnost ovlivnit stanovené úkoly tak, aby pro něj byly výzvou a ne problémem.
- d) V souhrnném hodnocení se individuálně hodnotí výrazné pokroky a pracovní úspěchy nebo neúspěchy, které mají následně dopad do **odměňování**, systému vzdělávání a rozvoje a rozmístování pracovníků.
- e) Zhodnocení úrovně **komunikace** je rovněž podnětem k odkrytí příčiny případného problému v této oblasti. Řešení v takových případech záleží na charakteru příčiny a je řešeno buď vstupem manažera do urovnání narušených pracovních vztahů nebo opět rozvojem komunikačních dovedností hodnoceného pracovníka nebo celé skupiny.

f) Dopad do všech výše uvedených oblastí personální práce má hodnocení silných a slabých stránek zaměstnance.

g) Na základě hodnocení **pracovních podmínek** jsou následně odstraňovány většinou technické problémy, jako je zastaralý nebo chybějící software, nedostačující technika, chybějící pracovní pomůcky nebo vybavení kanceláře.

h) Dále jsou vyhodnocovány návrhy na další vzdělávání jak od hodnoceného, tak od manažera, tak aby bylo v souladu s jeho stávajícím a plánovaným pracovním **rozvojem**. Vyhodnocení potřeb vzdělávání a rozvoje slouží jako podklad pro tvorbu komplexního ročního Plánu rozvoje a vzdělávání zaměstnanců společnosti.

i) V prostoru, který je věnován **doplňujícím poznámkám**, názorům a připomínkám jsou zaznamenány nejruznější akutní problémy, s kterými je následně nakládáno individuálně podle jejich povahy a zaměření.

Veškeré výsledky hodnocení jsou rovněž podkladem při tvorbě Plánu personálních rezerv, který je vypracován jako plán následnictví ve všech klíčových pracovních pozicích ve společnosti.

Formální pravidelné hodnocení ve společnosti je nastaveno na konkrétní oblasti a každý hodnocený zaměstnanec dostává jednou za rok zpětnou vazbu informací o tom, zda se v daných oblastech zlepšuje či stagnuje, jak zlepšit výkonnost a jaké jsou jeho možnosti postupu a osobního a pracovního rozvoje.

Dále jsem se specialistky pro rozvoj a vzdělávání zeptala, zda ve společnosti používají metodu 360° zpětné vazby nebo jestli uvažují o jejím zavedení. *„Stávající systém formálního hodnocení pouze nadřizovaným pracovníkem odpovídá tomu, co v procesu hodnocení potřebujeme podchytit. O zavedení hodnocení formou 360° zpětné vazby zatím neuvažujeme.“*

## **10.Průběžná hodnotící zpětná vazba**

Na rozdíl od pravidelného ročního hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců, není průběžné hodnocení ve společnosti nijak formálně podchyceno. Proto jsem se v další části práce zaměřila na to, jak probíhá průběžné celoroční sledování a hodnocení zaměstnanců a okamžitá zpětná vazba mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými.

### **10.1 Průběžná zpětná vazba z pohledu zaměstnanců**

Vycházím z předpokladu, že zpětná vazba je součástí každodenní interakce na pracovišti. Zaměstnanci i manažeři mají zájem odvádět vysoký pracovní výkon, protože ten je předpokladem pro úspěšné fungování společnosti a tím i stability jejich příjmu a zaměstnání. Předmětem výzkumu je zjistit úroveň probíhající zpětné vazby mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými ve společnosti Precheza.

Podle Koubkova modelu moderního řízení pracovního výkonu (obrázek č. 2, str. 12), je předpokladem pro motivující vedení sledování zaměstnance v průběhu roku. Průběžné sledování poskytuje zdroje pro okamžitou zpětnou vazbu o tom, co zaměstnance motivuje, zda dělá věci správně, jaké jsou jeho schopnosti a ambice a na základě toho mu přidělovat vhodné úkoly. Pro účinnost tohoto procesu je důležitá pravidelná komunikace mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným (Koubek 2001, s. 193).

V šetření se proto zaměřím na výše uvedené hlavní prvky zpětné vazby, tedy průběžnou motivaci, okamžitou korekci pracovních nedostatků a úroveň komunikace.

**Výchozí hypotéza: Alespoň 75 % zaměstnanců vnímá průběžnou zpětnou vazbu jako správně fungující nástroj řízení pracovního výkonu ve společnosti.**

Hypotéza bude potvrzena, jestliže alespoň 75 % odpovědí respondentů bude vypovídat o efektivní a účelné zpětné vazbě probíhající mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými.

## Výběr vzorku respondentů

Ve společnosti Precheza je 163 pracovníků, kteří jsou zahrnuti do systému hodnocení. Zkoumaný vzorek jsem zvolila podle Katriakova schématu uváděného Loučkovou (Loučková 2010, s. 207), tedy 40 % ze sledované skupiny, což představuje 65 respondentů. Aby bylo zajištěno zastoupení respondentů jak z výrobních útvarů, tak z režijních útvarů, uplatnila jsem kvótní výběr naplňující příslušný podíl respondentů na obou typech pracovišť.

Tabulka 1 - Kvótní výběr zaměstnanců zapojených do šetření.

Pracoviště	Zastoupené pracovní pozice	Zastoupení hodnocených pracovníků	Odpovídající počet zapojených do šetření
Výrobní a technické útvary	vedoucí, mistři, technologové, projektanti	48 %	31
Režijní útvary	vedoucí, referenti, specialisté, obchodníci	52 %	34

Sběr dat byl realizován formou strukturovaného rozhovoru (viz Příloha č. 3, str. 51) s vybranými zaměstnanci, aby byl dodržen stanovený počet respondentů.

### **Pracovní hypotéza 1: Nadřízení průběžně sledují práci zaměstnanců a poskytují jim okamžitou zpětnou vazbu.**

Otázka č. 1: Víte, zda vámi zvolený pracovní postup je v souladu s očekáváním nadřízeného?

Tabulka 2 – Sumarizace odpovědí na otázku č. 1.

a) Ano, pokud není, nadřízený mě upozorní.	70 %
b) Předpokládám, že ano.	22 %
c) Mnou stanovený postup mého nadřízeného nezajímá.	8 %

Ze zjištěných odpovědí můžeme vyvodit, že nařízení jsou většinou v běžném kontaktu s pracovníky a v případě, že u zaměstnanců zjistí chybné jednání, ihned je na ně upozorní. V případech, kdy zaměstnanec předpokládá, že jeho práce se shoduje s očekáváním nadřízeného, se jednalo profese, kdy zaměstnanec má velkou míru samostatnosti a odpovědnosti. Zároveň takto odpovídali zkušení pracovníci, kteří mají velkou důvěru svých nadřízených a zpětná vazba ohledně jejich práce je vnímána spíše podprahově. Jako příklad pro toto tvrzení uvádím některé odpovědi respondentů:

*„Pracuji tu již čtrnáct let, takže nepotřebuji, aby mě šéf hlídal a kontroloval.“*

*„Vedoucí ví, že udělám, co je potřeba. Ví, že kdyby byl problém, tak za ním půjdu a budu to s ním řešit, ale jinak to jde mimo něj.“*

*„Pro šéfa je hlavní, že to šlape, jak si to tady pořeším, to je můj problém.“*

Osm procent respondentů odpovědělo, že se svým nařízeným nekonzultují pracovní postupy. V tomto případě se jednalo o výzkumné pracovníky, kteří pracují samostatně a v daných časových intervalech konzultují výsledky svých projektů se svými vedoucími. Četnost zpětné vazby je zde přizpůsobena charakteru práce.

### **Pracovní hypotéza 2: Zaměstnanci jsou průběžně motivováni svými nadřízenými k vysokému pracovnímu výkonu.**

Otázka č. 2: Který z následujících výroků nejvíce odpovídá skutečnosti:

Tabulka 3- Sumarizace odpovědí na otázku č. 2.

a) Můj nadřízený mě průběžně podporuje a motivuje v mé práci.	42 %
b) Můj nadřízený mě nemotivuje.	48 %
c) Můj nadřízený mě demotivuje.	10 %

Z výsledků vyplývá, že více než polovina respondentů není ze strany svých nadřízených motivována, deset procent dotázaných hovoří dokonce o

demotivaci. Demotivace je v těchto případech způsobena nesprávnými komunikačními a manažerskými dovednostmi nadřízeného, kdy nadřízený křičí a nadává. Průběžná motivace zaměstnanců ze strany nadřízených vykazuje ve sledované firmě prostor pro zlepšení.

**Pracovní hypotéza 3: Ve společnosti Precheza probíhá efektivní a otevřená komunikace mezi nadřízenými a zaměstnanci.**

Otázka č. 3: Jak byste charakterizoval/a způsob komunikace se svým nadřízeným?

Tabulka 4 – Sumarizace odpovědí na otázku č. 3.

a) S nadřízeným mohu kdykoli otevřeně a s důvěrou řešit pracovní problémy.	83 %
b) Nadřízený často nemá čas, když s ním potřebuji řešit nějaký problém.	9 %
c) K nadřízenému nemám důvěru a problémy raději řeším bez něj.	8 %

Ve společnosti není zásadní problém v komunikaci a zaměstnanci ve většině případů společně řeší pracovní problémy s manažery. U několika dotazovaných se objevily v této oblasti komunikační problémy. Ty pramení částečně z aktuální nedostupnosti nadřízeného a částečně z neochoty styku zaměstnanec se svým nadřízeným. Tato skutečnost potvrzuje komunikační nedostatky u některých zaměstnanců, ale i jejich nadřízených, jak rovněž naznačuje zjištění v předcházející části.

Problémy s komunikací u některých vedoucích pracovníků dokládám následujícími příklady odpovědí:

*„Věčně tady není (vedoucí), takže si stejně musím vždycky poradit sám.“*

*„Když je nějaký problém, rozčílí se, všechny nás seřve a stejně to pak řešíme s chlapama sami.“*

*„Vždycky mě odkáže na technologa, takže mi stejně neporadí.“*

## 10.2 Shrnutí výsledků empirického šetření

Pro celkové posouzení efektivity průběžné zpětné vazby a potvrzení nebo vyvrácení výchozí hypotézy jsem vycházela ze sumy všech získaných odpovědí. Odpovědi, které potvrzují předpoklad, že průběžná zpětná vazba v oblasti motivace a monitorování pracovního chování zaměstnanců funguje, byly v kladených otázkách vždy pod variantou a). Z celkových 195 odpovědí jich 127 posuzovalo zpětnou vazbu ve firmě kladně. V následující tabulce uvádím celkové vyhodnocení pozitivní i negativní odezvy na dané otázky v procentuálním vyjádření:

Tabulka 5- Podíl pozitivního a negativního vnímání zpětné vazby.

Pozitivní vnímání průběžné zpětné vazby	65 %
Neutrální nebo negativní vnímání průběžné zpětné vazby	35 %

Na základě výsledků získaných z prováděného šetření v akciové společnosti Precheza jsem si nepotvrdila předpoklad, že zpětná vazba v průběžném hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců je efektivně využívána k řízení pracovního výkonu v předpokládané míře. Pozitivně vnímá zpětnou vazbu pouhých 65 % zaměstnanců, což je o 10 % méně, než jsem očekávala. Nejeftivněji funguje zpětná vazba v oblasti sledování pracovní činnosti a průběžné korekce případných chyb ze strany nadřízeného. Nedostatky se projevíly v oblasti průběžné motivace ze strany nadřízeného, kterou zaměstnanci většinou nezaznamenávají. U některých zaměstnanců a jejich nadřízených byl odhalen problém v jejich vzájemné komunikaci.

Provedené šetření odhalilo nedostatky v některých oblastech předávání zpětné vazby mezi vedoucími a zaměstnanci. Doporučuji, aby se firma v první řadě zaměřila na hledání příčin, proč v některých případech nemá zpětná vazba očekávaný pozitivní přínos. To je možné zjistit pohovory personálních specialistů s jednotlivými hodnotiteli a dozvědět se, jaký je jejich postoj k průběžnému hodnocení a předávání zpětné vazby zaměstnancům. Profesionálně vedené rozhovory by měly odhalit problémy,



kteřé mohou mít vliv na kvalitu a úroveň přenosu hodnotící zpětné vazby na jednotlivých pracovištích.

V dalším kroku by se firma měla zaměřit na možnosti odstranění identifikovaných příčin. Nabízí se možnost realizace školení a seminářů zaměřených na manažerské a komunikační dovednosti pro vedoucí pracovníky, které by jim umožnilo pochopit význam jednotlivých manažerských činností a zlepšit tak jejich práci s lidmi.

## Závěr

Se zpětnou vazbou týkající se pracovního výkonu a pracovního chování se setkáváme automaticky při všech pracovních aktivitách. Jde o to, umět ji správně využít jak ke zvýšení pracovního výkonu zaměstnance v zájmu prosperity firmy, tak k jeho osobnímu rozvoji a motivaci. Zdůraznění významu zpětné vazby v hodnocení zaměstnanců, důsledky jejího nesprávného používání i absence a následné praktické ověření úrovně procesu zpětné vazby v konkrétní firmě bylo cílem této bakalářské práce.

V teoretické části jsem se pokusila dokázat, že hodnocení zaměstnance je jedním z projevů zpětné vazby související s jeho pracovním výkonem a pracovním chováním. Bez průběžné odezvy nemá zaměstnanec jistotu, zda jeho práce odpovídá požadavkům vedoucího i celé organizace. Zpětnou vazbou je propojeno celé moderní řízení pracovního výkonu organizace. Zasahuje nejen do hodnocení, ale i motivace, osobního rozvoje a vzdělávání pracovníků a efektivního využívání jejich potenciálu. Správným používáním zpětné vazby může firma nejen zvýšit pracovní výkony svých zaměstnanců, ale také pro ně vytvořit motivující pracovní prostředí a tím si udržet kvalitní a perspektivní zaměstnance. Důležitým předpokladem jsou kompetence nadřízených pro poskytování zpětné vazby. Při nesprávném zacházení může docházet ke zbytečným nedorozuměním a následným konfliktům a demotivaci.

V praktické části jsem se zaměřila na analýzu stavu hodnocení ve společnosti Precheza se zaměřením na dopady vyplývající jak z pravidelného, tak z průběžného hodnotícího procesu. Nastavený systém pravidelného ročního hodnocení pracovníků ve společnosti zahrnuje všechny zásadní hodnotící okruhy a to jak z hlediska hodnocení předešlého období, tak s nastavením cílů a postupů do budoucna. Roční interval je však příliš dlouhý, a proto jsem se rozhodla jednoduchým empirickým šetřením zjistit stav průběžné zpětné vazby v hodnocení zaměstnanců v této organizaci. Na základě výsledků byly odhaleny nedostatky v průběžné

motivaci a v komunikaci. Firmě bylo doporučeno zaměřit se na rozvoj kompetencí v těchto oblastech.

Přínos mé práce spočívá v odhalení slabých článků průběžné hodnotící zpětné vazby mezi nadřízenými a zaměstnanci ve společnosti Precheza a návrhu doporučení k jejich odstranění.

## Použitá literatura

- ALLHOFF D.W., ALLHOFF,W. *Rétorika a komunikace*. 14. vyd. Praha: Grada, 2008.
- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007.
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998.
- BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press, 2000.
- BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996.
- BRANHAM, L. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem. Jak rozpoznat jemné signály a jednat, dokud není příliš pozdě*. Praha: Grada, 2009.
- HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006.
- JIŘNCOVÁ, B. *Efektivní komunikace pro manažery*. Praha: Grada, 2010.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3.vyd. Praha: Management Press, 2001.
- KUBEŠ, M., ŠEBESTOVÁ, L. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*, Praha: Grada, 2008.
- KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence – způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004.
- LOUČKOVÁ, I. *Integrovaný přístup v sociálně vědním výzkumu*. Praha: SLON, 2010.
- LYSTER, S., ARTHUR, A. *199 Pre-written employee performance appraisals*. Florida: Atlantic Publishing Group, 2007.
- PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 2008.
- PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*. 3. vyd. Praha: Grada, 2008.
- STÝBLO, J., URBAN, J., VYSOKAJOVÁ, M. *Meritum Personalistika*. 4. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011.
- TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí*. Praha: Grada, 2007.
- TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004.
- VYBÍRAL, Z. *Psychologie komunikace*. Praha: Portál, 2005.
- WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2011.

### **Internetové zdroje:**

Jack Welch. [online] [cit. 23. 11. 2014]. Dostupný na [WWW://cs.wikiquote.org/wiki/Jack\\_Welch](http://www.cs.wikiquote.org/wiki/Jack_Welch).

ČUBA, M. *Pět poznámek ke vzdělávání obchodníků*. Eton Business Consulting [online]. [cit. 30. 11. 2014]. Dostupný z [WWW:http://www.etonbc.cz/pet-poznamek-ke-vzdelavani-obchodniku/](http://www.etonbc.cz/pet-poznamek-ke-vzdelavani-obchodniku/).

## **Anotace**

Příjmení a jméno autora: Alena Okáčová

Název katedry a fakulty: Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie, Filozofická fakulta UP

Název práce: Zpětná vazba v hodnocení zaměstnanců

Počet znaků: 66 725

Počet příloh: 3

Počet titulů použité literatury: 22

Klíčová slova: hodnocení zaměstnanců, komunikace, motivace, pracovní výkon, zpětná vazba

Keywords: employee evaluation, communication, motivation, performance, feedback

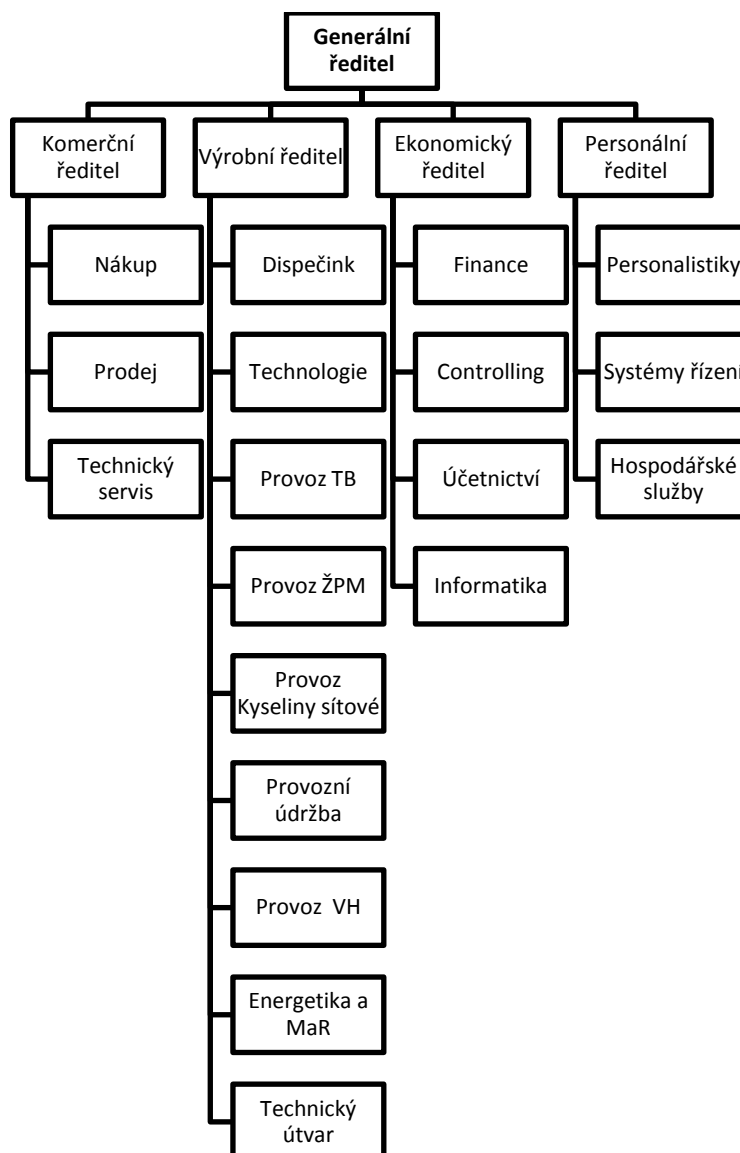
Práce se zabývá zdůrazněním významu zpětné vazby v pravidelném i průběžném pracovním hodnocení zaměstnanců. Popisuje, jak může správně používaná zpětná vazba přispět k zvýšení pracovního výkonu zaměstnanců a jak ovlivňuje další oblasti personální práce. Ukazuje, jak mohou manažeři se zpětnou vazbou efektivně pracovat, a jaké jsou důsledky nesprávného použití zpětné vazby nebo její absence. Praktická část zahrnuje analýzu pravidelného formálního hodnocení ve výrobní společnosti a empirické šetření zaměřené na úroveň fungování průběžné hodnotící zpětné vazby mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými.

## **Annotation**

The objective of this thesis is to emphasize the importance of feedback in a regular and continuing evaluation of employees. The thesis describes how the properly used feedback can help to increase the performance of employee and how it affects other personnel work. The thesis reveals how

managers can effectively deal with feedback and what are the consequences of misuse of feedback or its absence. The practical part includes analysis of the regular employee evaluations in a manufacturing company. Empirical investigation has been focused on evaluating the level of continuous feedback between employees and managers.

## Příloha 1 - Organizační schéma společnosti Precheza a.s.





## Příloha 2 – Záznamový list pracovního hodnocení

Za období.....

Hodnocený: \_\_\_\_\_ Hodnotitel: \_\_\_\_\_

Funkce: \_\_\_\_\_ Funkce: \_\_\_\_\_

Osobní číslo: \_\_\_\_\_

### A. Záznam hodnocení cílů

A1. Hodnocení cílů za minulé období

	Individuální ev. skupinové cíle	Termín	Slovní hodnocení	Známka
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				

Hodnocení známkou:  
1 = předpokládané cíle nejsou dosaženy, 3 = předpokládané cíle dosaženy, 5 = předpokládané cíle překonány, 2 a 4 = mezistupně

A2. Stanovení cílů pro příští období

	Individuální ev. skupinové cíle	Termín	Zdůvodnění/komentář
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			

Stanovisko hodnoceného k hodnocení cílů:

**B. Souhrnné hodnocení** (slovním hodnocením doplňte následující body)

	Názor hodnotitele	Názor hodnoceného
Jaké byly v hodnoceném období výraznější pracovní úspěchy hodnoceného, ocenění, návrhy na zlepšení, jeho výraznější neúspěchy, v čem by se měl zlepšit?		
Jaká byla v hodnoceném období úroveň vedení lidí a komunikace pracovních úkolů, předávání informací, poskytování zpětné vazby podřízeným pracovníkům, řešení případných prac. sporů?		
Přednosti a silné stránky hodnoceného v hodnoceném období, ev. jeho nedostatky a slabiny?		
Jaké pracovní podmínky měl vytvořeny hodnocený v hodnoceném období (vybavení pracoviště, materiální a řídicí podpora, prostředí)?		
Požadavky a doporučení na doplnění vzdělání a výcviku ve vztahu ke stávajícímu pracovnímu místu?		
Doporučení pro další osobní rozvoj, stanovisko k ev. přechodu na vyšší či náročnější funkci (za jakých podmínek, pro jaký okruh funkcí) nebo pro zácvik v dalších procesech?		
Doplňující poznámky, názory a připomínky:		

Datum hodnocení: .....

Podpis hodnotitele: ..... Podpis hodnoceného: .....

### **Příloha 3 – Struktura rozhovorů s hodnocenými zaměstnanci**

**Otázka č. 1: Víte, zda vámi zvolený pracovní postup je v souladu s očekáváním nadřízeného?**

- a) Ano, pokud není, nadřízený mě upozorní.
- b) Předpokládám, že ano.
- c) Mnou stanovený postup mého nadřízeného nezajímá.

**Otázka č. 2: Který z následujících výroků nejvíce odpovídá skutečnosti:**

- a) Můj nadřízený mě průběžně podporuje a motivuje v mé práci.
- b) Můj nadřízený mě nemotivuje.
- c) Můj nadřízený mě demotivuje.

**Otázka č. 3: Jak byste charakterizoval/a způsob komunikace se svým nadřízeným?**

- a) S nadřízeným mohu kdykoli otevřeně a s důvěrou řešit pracovní problémy.
- b) Nadřízený často nemá čas, když s ním potřebuji řešit nějaký problém.
- c) K nadřízenému nemám důvěru a problémy raději řeším bez něj.