

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Teze diplomové práce

Metody hodnocení zaměstnanců ve vybrané společnosti

Kateřina KETYIOVÁ

© 2016 ČZU v Praze

Souhrn

Téma diplomové práce bylo vybráno vzhledem ke své důležitosti a nezastupitelnosti mezi personálními činnostmi. Cílem diplomové práce je identifikovat metody hodnocení zaměstnanců, zhodnotit je v podmínkách konkrétní organizace a v případě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná opatření. Volba jednotlivých metod vhodných pro hodnocení pracovníků v určité společnosti, reflektující její specifika, je sama o sobě velkou výzvou. Prostředí Policie České republiky je determinováno silnými aspekty, které volbu jednotlivých metod hodnocení a přístup k jejich realizaci značně ovlivňují. Za pomoci výstupů ze zúčastněného pozorování, kvantitativního výzkumu v podobě dotazníkového šetření a kvalitativního výzkumu založeného na polostrukturovaných rozhovorech byly kriticky zhodnoceny využívané metody hodnocení příslušníků Policie České republiky. Bylo zjištěno, že ačkoli aplikované metody mají své přínosy, trpí i nedostatky, na které práce reagovala návrhy opatření k jejich zmírnění či odstranění, například změnou počtu stupňů při stupnicové metodě hodnocení, zakotvení povinného zpracování sebehodnocení nebo nahrazením metody závěru hodnocení stručným souhrnným profilem příslušníka.

Klíčová slova: Řízení lidských zdrojů, hodnocení pracovníků, metody hodnocení pracovníků, pracovní výkon, organizace, hodnocení oblastí, sebehodnocení, hodnocení na základě významných událostí, rozhovor, závěr hodnocení, hodnocený, hodnotitel.

1. Úvod

Člověk, jeho jednání a chování je i v běžném životě neustálým předmětem hodnocení. V průběhu času se však mění kontexty, ve kterých je člověk hodnocen a zároveň se mění osoby hodnotitelů v závislosti na čase i místě. Člověk může být v jeden okamžik hodnocen několika hodnotiteli, například rodiči za své chování, učiteli za své znalosti, či svými nadřízenými za své pracovní nasazení. Navíc je každý jedinec zároveň svým vlastním hodnotitelem.

2. Cíl práce a metodika

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

Práce je rozdělena do dvou částí, teoretické a praktické části. V teoretické části bylo použito metody analýzy sekundárních zdrojů při zpracování teoretických východisek a v praktické části

byla tato metoda aplikována při zpracování odborných zdrojů upravujících metody hodnocení příslušníků u Policie České republiky. Metoda rozboru byla aplikována jednak u popisu procesu hodnocení a jednak při detailním zkoumání jednotlivých metod hodnocení pracovníků, a to jak v teoretické, tak i praktické části práce. Dále bylo použito také metody konkretizace při podrobném rozpracování charakteristik jednotlivých metod hodnocení a při definování jejich kladů a záporů. Pro získání hlubších poznatků o využití metod hodnocení v praxi v podmínkách specifického prostředí Policie České republiky bylo použito metody zúčastněného pozorování. Metoda kvantitativního výzkumu v podobě dotazníkového šetření byla formou náhodného stratifikovaného výběru aplikovaná na příslušníky v přímém výkonu služby obvodních a místních útvarů PČR. V každé stratě bylo následně prostým náhodným výběrem osloveno 100 příslušníků s žádostí o vyplnění dotazníku. Návratnost v první stratě byla 54 %, návratnost ve druhé stratě byla 88 %. Všichni respondenti byli ujištěni o anonymitě zpracování dotazníků. Otázky, na které respondenti odpovídali, byly rozděleny do pěti okruhů, přičemž vyplnění dotazníku trvalo průměrně 15 minut. Pro nalezení odpovědi na základní výzkumnou otázku směřující k odhalení způsobu přístupu k realizaci jednotlivých metod hodnocení i k jejich vzájemným souvislostem, tak i k následnému využití výsledků v praxi ze strany hodnotitelů, byl zrealizován kvalitativní výzkum. Podstata tohoto výzkumu spočívala v individuálních polostrukturovaných, částečně standardizovaných, rozhovorech. Respondenti byli vybráni prostým náhodným výběrem ve vzorku sestávající z příslušníků Policie České republiky ve vedoucích pozicích. Osm oslovených respondentů souhlasilo s účastí ve výzkumu a odpovědělo na všech 12 polostrukturovaných otevřených otázek, přičemž jeden rozhovor trval přibližně 1 hodinu. Respondenti byli ujištěni o anonymitě a všichni souhlasili se zvukovým zaznamenáním rozhovorů, které bylo následně přepsáno do shrnujících protokolů. Při konfrontaci teoretických východisek a získaných poznatků z praktického užití jednotlivých metod hodnocení byla využita komparační metoda.

3. Teoretická východiska práce

Při rešerši v současné české i zahraniční literatuře bylo zjištěno, že existuje množství metod hodnocení. Rozdělit je lze například podle předmětu hodnocení, podle typu použitého nástroje, podle subjektu hodnotitele, podle jejich verbality nebo podle časové frekvence. Každá metoda má své klady a zápory. Mezi nejčastější zápory patří promítání subjektivního přístupu hodnotitele, zkreslení hodnocení, tendence k průměrnosti a středovosti, finanční náročnost, časová náročnost, administrativní náročnost, nejasnost či zmatečnost pro hodnotitele nebo hodnocené, vysoké nároky na softskills hodnotitelů.

4. Praktická část

Praktická část práce se soustředila na získání poznatků pomocí zúčastněného pozorování přímo v organizaci, kvantitativního výzkumu v podobě dotazníkového šetření a kvantitativního výzkumu založeného na polostrukturovaných rozhovorech. Základní zkoumanou otázkou kvantitativního výzkumu bylo zmapování využití jednotlivých metod hodnocení v praxi u PČR a zjištění vnímání negativních a pozitivních konsekvencí metod příslušníky ať již v roli hodnotitelů, či hodnocených. Kvalitativní výzkum si kladl za cíl odpovědět na výzkumnou otázku, jak k jednotlivým metodám hodnocení i k jejich kontextu a následnému využití výsledků hodnocení přistupují hodnotitelé.

5. Zhodnocení výsledků, návrhy a doporučení

Zhodnocení je zpracováno na základě poznatků z praktické části práce. U každé z metod práce také definuje zjištěné problémy a nedostatky vyskytující se v praxi a zároveň navrhuje vhodná opatření k jejich zmírnění či odstranění.

U první metody hodnocení oblastí práce navrhuje zvýšit počet stupňů na stupnicích ze současných pěti stupňů na šest, což by vedlo k odstranění tendence hodnotit nejčastěji právě jedním středovým stupněm. Druhá metoda se týká sebehodnocení, jehož vyplnění je do současné doby volitelné a závisí na rozhodnutí konkrétního hodnoceného příslušníka. Z kvalitativního, tak kvantitativního výzkumu vyplynulo přání respondentů zakotvit povinné vyplnění sebehodnocení. Toto přání práce reflektuje a navrhuje tento krok jako možné zlepšení hodnotící metody. U metody rozhovoru hodnotitele s hodnoceným je cílem vytvořit příležitost k diskusi nad výsledky hodnocení, ale také k možnosti definovat budoucí rozvoj příslušníka. Bylo zjištěno, že v praxi je ale tato metoda podceňována a ze strany hodnocených bývá často považována pouze za ceremoniální formalitu. K této hodnotící metodě uvedeny dva návrhy ke zlepšení. Prvním návrhem je stanovení závazné struktury a posloupnosti okruhů, které by se měly během rozhovoru projednat. Druhým návrhem je zařazení kurzů se zaměřením na prohlubování manažerských dovedností u vedoucích příslušníků mezi školení s povinnou účastí minimálně jedenkrát za rok. V prostředí Policie České republiky se k hodnocení využívá i metody hodnocení na základě významných událostí. Tato metoda však trpí tím, že za významné události jsou obvykle považovány pouze případy, které ve sledovaném období vyústily k udělení kázeňské odměny či trestu. Návrh na zlepšení spočívá v zakotvení povinnosti hodnotitele uvést minimálně jeden případ pozitivně a jeden případ negativně hodnocené události, byť daná událost nedosahovala podmínek pro udělení odměny. Nejvýznamnějším

problémem u poslední používané metody, závěru hodnocení, je znehodnocení dílčích výsledků hodnocení příslušníka shrnutím do jediného stupně, které odpovídá známce ve škole a zahrnuje i podobné slovní vyjádřením. Návrhem v tomto případě je nahrazení jednoho jediného závěrečného stupně stručným souhrnným profilem příslušníka.

6. Závěr

Práce se věnovala aktuálnímu a důležitému tématu v zajímavém prostředí Policie České republiky, které je ovlivněno silnými aspekty a velmi razantně se odlišuje od světa obchodních korporací. Šetřením přímo v organizaci a zúčastněným pozorováním bylo zjištěno, že u Policie české republiky se k hodnocení příslušníků využívá pěti metod. Na základě poznatků pramenících z praktických výzkumů definovala práce nedostatky související s užitím jednotlivých metod a navrhla práce opatření, která by mohla vést ke zmírnění či odstranění definovaných problémů a nedostatků. Tímto práce směřovala k naplnění hlavního cíle práce, čímž je identifikovat metody hodnocení pracovníků a zhodnotit je v podmínkách konkrétní organizace a v případě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná opatření.

7. Seznam použitých zdrojů

Primární zdroje

Závazný pokyn policejního prezidenta č. 79/2009, k provádění služebního a průběžného hodnocení příslušníků Policie České republiky.

Sekundární zdroje

ARMSTRONG Michael, TAYLOR Stephen. Řízení lidských zdrojů – moderní pojetí a postupy. 13.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

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

WAGNEROVÁ, Irena. Hodnocení a řízení výkonnosti. 1. Vyd. Praha: Grada, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2361-7.

Internetové zdroje

HRWALE. Performance Appraisal Methods [online]. 2016 [cit. 20.1.2016]. Dostupné na WWW: <http://www.hrwale.com/performance-management/performance-appraisal-methods/>