

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

# BAKALÁŘSKÁ PRÁCE



## KOMUNIKACE A LIDSKÉ ZDROJE

Vysoká škola ekonomie a managementu

[info@vsem.cz](mailto:info@vsem.cz) / [www.vsem.cz](http://www.vsem.cz)

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Rozbor hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci se zaměřením na sekci service management a market data a service interface

## TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Říjen/2014

## JMÉNO A PŘÍJMENÍ / STUDIJNÍ SKUPINA

Mihaela Cernusca/ KLZ 14

## JMÉNO VEDOUCÍHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Ing. Lucie Vnoučková, Ph.D.

## PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Prohlašuji tímto, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracovala samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použila pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědoma skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užila, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř. k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: V Praze dne 31.08.2014

*Mihaela Cernusca*

## PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu bakalářské práce, za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé bakalářské práce.

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SOUHRN

### 1. Cíl práce:

Hlavním cílem bakalářské práce je provedení rozboru stávajícího systému hodnocení zaměstnanců v dané organizaci a na základě zjištěných poznatků z rozhovorů focus groups sestavení doporučení zaměřená na změnu aktuálního systému a zvýšení efektivity nástroje hodnocení pracovníků v uvedené společnosti.

### 2. Výzkumné metody:

V bakalářské práci byla použita metoda rozboru stávajícího systému hodnocení zaměstnanců v nejmenované organizaci se zaměřením na sekci service management a market data a service interface. Podpůrnou metodou pro stanovení doporučení byl použit rozhovor focus groups s jednotlivými odděleními dané sekce.

### 3. Výsledky výzkumu/práce:

Systém hodnocení zaměstnanců dané společnosti představuje komplexní nástroj skládající se z motivačně-hodnotícího pohovoru, kompetenčního modelu v kombinaci s referenčními funkcemi a rozvojovými úrovněmi. Přestože činnost organizace pokrývá mnoho oblastí, existuje pouze jeden souhrnný systém hodnocení zaměstnanců platný pro všechny odvětví společnosti a to i pro sekci service management a market data a service interface. Tento poznatek je jednou hlavních slabých stránek daného systému.

### 4. Závěry a doporučení:

Praktická část byla věnována rozboru stávajícího systému hodnocení zaměstnanců a metodě focus groups, která poskytla významnou podporu při stanovení doporučení. Ta se dají shrnout do následujících bodů: sjednocení pravidel stanovených v podnikových podkladech s jejich používáním v praxi, zavedení pravidelné konzultace mezi vedoucím a pracovníkem, zveřejnění dosažených úrovní jednotlivců pro dosažení větší transparentnosti, detailnější zpracování tabulky referenčních funkcí, aktualizace podnikových podkladů, větší proaktivitu ze strany manažera.

## KLÍČOVÁ SLOVA

Hodnocení výkonu zaměstnanců, postup pracovního hodnocení, systémy a zásady hodnocení zaměstnanců, cíle a výsledky hodnocení

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SUMMARY

### 1. Main objective:

The main objective of this thesis is to analyse the current staff appraisal system in an unnamed organization and recommend changes to the current system. These changes are based on various proposals from focus group interviews, and if implemented properly, will increase the effectiveness of employee evaluations.

### 2. Research methods:

The method used for this thesis is an analysis of existing employee evaluation system in an unnamed organization, with a focus on the service management and market data service interface section. The method was supported by focus group interviews within all departments of the section, which determined the proposed recommendations.

### 3. Result of research:

The staff evaluation system of the unnamed company is a complex scheme which rates the employee through a motivational-evaluation interview, competency model in combination with reference functions, and level of development, previously set by the employee's supervisor. Although there are many areas within the organization's activity, there is only one valid system of evaluation, which applies for the service management and market data service interface section. This finding is one of the main weaknesses of the analysed system.

### 4. Conclusions and recommendation:

The practical section was devoted to the analysis of the current employee evaluation system and the method to which the focus group interviews were conducted. These two parts provided significant support in the recommendations, summarized by the following: unification of business rules in internal documents with their application in practice, establish a regular consultation between the supervisor and the employee, publication of achieved levels of individuals to achieve greater transparency, more detailed elaboration of reference function tables, up to date corporate documents, and greater proactivity on the manager part.

## KEYWORDS

Employee performance evaluation, performance evaluation process, systems and staff evaluation principles, objectives and evaluation results

## JEL CLASSIFICATION

M54 Labor Management  
J24 Human Capital, Skills, Occupational Choice, Labor Productivity

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Mihaela Cernusca
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní obor:	Komunikace a lidské zdroje
Studijní skupina:	KLZ 14
Název BP:	Rozbor hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci se zaměřením na sekci service management a market data a service interface
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Úvod</li> <li>2 Teoretická část práce <ol style="list-style-type: none"> <li>2.1. Pojetí hodnocení zaměstnanců</li> <li>2.2. Systémy a zásady hodnocení</li> <li>2.3. Cíle a výsledky hodnocení</li> </ol> </li> <li>3 Metodologická část práce</li> <li>4 Praktická část práce <ol style="list-style-type: none"> <li>4.1. Představení společnosti</li> <li>4.2. Hodnocení zaměstnanců v sekci vybrané společnosti</li> <li>4.3. Systém a zásady hodnocení pracovníků v dané sekci</li> <li>4.4. Cíle a výsledky hodnocení</li> <li>4.5. Doporučení systému hodnocení pracovníků</li> </ol> </li> <li>5. Závěr</li> </ol>
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• HRONÍK, F. <i>Hodnocení pracovníků</i>. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, ISBN 80-247-1458-2.</li> <li>• KIRKPATRICK, D. L., KIRKPATRICK, D. L. <i>Improving employee performance through appraisal and coaching</i>. 2nd ed. New York: American Management Association, 2006, ISBN 08-144-0876-1.</li> <li>• WAGNEROVÁ, I., <i>Hodnocení a řízení výkonnosti</i>. 1.vyd. Grada, 2008, ISBN 978-80-247-2361-7.</li> <li>• PILAŘOVÁ, I. <i>Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost</i>. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2042-5.</li> </ul>
Harmonogram	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zpracování cílů a metodiky do 07.07.2014</li> <li>• Zpracování teoretické části do 21.07.2014</li> <li>• Zpracování výsledků do 04.08.2014</li> <li>• Finální verze do 18.08.2014</li> </ul>
Vedoucí BP:	Ing. Lucie Vnoučková, Ph.D.

V Praze dne 19. 6. 2014

Prof. Ing. Milan Žák, CSc.  
rektor

Milan  
Žák

Digitalně podepsal Milan Žák  
DN: c=CZ, cn=Milan Žák,  
o=Vysoká škola ekonomie a  
managementu, o.p.s.,  
email=zak@vsem.cz,  
serialNumber=ICA - 10107655  
Datum: 2014.06.19 16:52:43  
+0200

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## OBSAH

1 ÚVOD .....	1
2 TEORETICKÁ ČÁST PRÁCE.....	4
2.1. Pojetí hodnocení zaměstnanců .....	4
2.1.1 Postup pracovního hodnocení zaměstnanců.....	5
2.2. Systémy a zásady hodnocení zaměstnanců .....	8
2.2.1 Metody hodnocení.....	10
2.2.2 Kritéria hodnocení.....	11
2.3. Cíle a výsledky hodnocení .....	14
3 METODOLOGICKÁ ČÁST.....	16
4 PRAKTICKÁ ČÁST .....	19
4.1 Představení společnosti .....	19
4.1.1 Sekce service management a market data a service interface .....	19
4.2 Hodnocení zaměstnanců v sekci vybrané společnosti.....	20
4.2.1 Cílová skupina.....	21
4.2.2 Hlavní kroky procesu hodnocení.....	21
4.3 Systém a zásady hodnocení zaměstnanců v dané sekci .....	22
4.3.1 Vývojové úrovně a kariérní cesty definované pro společnost.....	22
4.3.2 Kompetenční model a referenční funkce .....	23
4.3.3 Zásady hodnocení zaměstnanců .....	28
4.4 Cíle a výsledky hodnocení .....	28
4.4.1 Stanovení cílů.....	29
4.4.2 Výsledky hodnocení zaměstnanců .....	29
4.4.3 Výsledky šetření focus group .....	30
4.5 Doporučení systému hodnocení pracovníků .....	33
5 ZÁVĚR.....	36
LITERATURA.....	38
PŘÍLOHY.....	40

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## Seznam obrázků

Obrázek 1 Cyklus řízení pracovního výkon .....	5
Obrázek 2 Následnost, pořadí procesů v řízení pracovního výkonu .....	6
Obrázek 3 Nepřetržitý cyklus hodnocení výkonnosti zaměstnanců.....	7
Obrázek 4 Hodnotící kritéria.....	13

## Seznam tabulek

Tabulka 1 Matice metod hodnocení .....	10
Tabulka 2 Přehled kariérního modelu s pracovními skupinami a rozvojovými úrovní .....	23
Tabulka 3 Přehled kompetenčních modelů .....	24
Tabulka 4 Referenční funkce servis/koordinace – příklad.....	26
Tabulka 5 Hlavní vývojové rozhraní referenčních funkcí.....	27

## 1 ÚVOD

Hodnocení zaměstnanců je jednou z nejdůležitějších personálních činností a v současnosti čím dál, tím více nabývá na významu. Mělo by být nedílnou součástí každé organizace, která klade důraz na rozvoj svých pracovníků, jejich motivaci a odměňování.

Tento nástroj je považován za efektivní způsob zvyšování výkonu jedinců, protože (pokud je správně používán) vede k vyšší produktivitě a kvalitně odvedené práci. Mnoho zdrojů na tento faktor pohlíží jako na jeden z klíčových pro dlouhodobou úspěšnost organizace. K důležitým předpokladům pro správné fungování systému patří korektní nastavení konceptu, který má být přímo podkladem pro jeho hlavní záměr. Přestože může být, jak pro podnik, tak pro pracovníky, celkově prospěšnou činností, často není hodnocení přijímáno s pochopením a oboustranným nadšením. Aby bylo zabráněno tomuto negativnímu vnímání, je důležité, aby se zajistila dostatečná informovanost o skutečném smyslu a účelu této odpovědnosti jak ze strany hodnotitele, tak i hodnocených. Zúčastnění by měli disponovat potřebnými podrobnostmi ohledně toho, jak bude hodnocení probíhat, co bude součástí pohovoru, kdy a kde se schůze uskuteční, na jak dlouho, co bude obsahem procesu, jak vypadá klasifikace výkonu za sledované období a dalšími souvisejícími body. Tyto informace by měli být k dispozici buď průběžně, nebo s dostatečným předstihem před hodnotícím pohovorem.

Tento proces by měl mimo jiné sloužit také ke kontrole výkonnosti a k vzájemnému ujasnění představ o pracovních povinnostech, úkolech a budoucích perspektivách. Součástí systému a v poslední době čím dál výraznější tendencí podniků (převážně nadnárodních korporací) je zapojování plánování kariéry a rozvoje schopností, dovedností ale i kvalifikace daného pracovníka do systému hodnocení zaměstnanců. Mezi metody mohou patřit zprostředkování externích tréninků za účelem získání uznávaných certifikátů, organizace školení a specializovaných tréninků v rámci podniku v různých lokacích, zapojení jednotlivců do interních projektů a rozhodovacích procesů, financování vyššího vzdělání apod. Tyto jsou zpravidla zabudovány do cílů zaměstnance pro dané období nebo delší časový horizont, maximálně ale na rok. Pozitivním účinkem takového kroku je nejen zvýšení hodnoty společnosti v podobě aplikace získaných znalostí do každodenních odpovědností, ale i růst hodnoty zaměstnance. Tuto skutečnost lze interpretovat tak, že podniky inklinují k tomu, aby motivovali své lidské zdroje a zaváděli opatření za účelem být atraktivním zaměstnavatelem na trhu práce, který se o své pracovníky z profesního hlediska pečuje. Je tedy zásadní snažit se získat a udržet způsobilé pracovníky a k tomu přizpůsobit personální politiku.

Jedním ze signifikantních faktorů ovlivňování pracovního výkonu a rozvoje je jedinečnost každého člověka, proto nemusí být každý motivován tímž stimulem. Při tvorbě cílů a následném hodnocení se musí brát ohled na to, co je pro daného jedince důležité.



Někdo preferuje finanční odměnu, posun na vyšší profesní úroveň jako znak interního podnikového statusu, pro někoho je mnohem zajímavější možnost získat znalosti na různých seminářích či prohloubit kvalifikaci v rámci interního školení. Přizpůsobení cílů preferencím jednotlivců a sjednotit je s těmi podnikovými je výzvou pro mnoho manažerů a podstatnou složkou systému odměňování zaměstnanců, která by se neměla opomenout. Jak je zřetelné hodnocení zaměstnanců a jeho smysl tvoří komplexní mechanismus a ten zasahuje do více oblastí podniku.

S hodnocením se pracovníci obvykle setkají už při výběrovém řízení. Pak dále pravidelně v průběhu působení v dané organizaci. Tato práce se zabývá právě představením a rozбором aspektů této tematiky a je členěna následovně:

První část práce shrnuje dosavadní teoretické poznatky, jež se týkají hodnocení, motivace a odměňování zaměstnanců. Druhá část obsahuje základní charakteristiku vybrané společnosti a sekce service management a market data a service interface, dále pak představení a rozbor stávajícího systému hodnocení zaměstnanců. Na základě výsledků z rozboru a teoretických poznatků jsou v závěrečné části uvedena doporučení zaměřená na zvýšení efektivity systému hodnocení v uvedené společnosti s orientací na danou podnikovou část. Důležitou bázi pro vytvoření vhodného výstupu tvoří rozhovory s jednotlivými odděleními.

Cílem bakalářské práce je provedení rozboru stávajícího systému hodnocení a odměňování zaměstnanců v dané organizaci a na základě zjištěných poznatků z rozhovorů focus groups navrhnout doporučení ke zlepšení respektive změny situace. Za jednotlivé kroky můžeme označit následující:

- Účelem teoretické části bude provedení literární rešerše, na jejímž základě bude popsána tematika hodnocení zaměstnanců a její dílčí části: pojetí hodnocení zaměstnanců, systémy a metody hodnocení, kritéria hodnocení, postup pracovního hodnocení, zásady hodnocení a cíle hodnocení.
- Záměrem metodologické části bude stanovení vhodné metody pro zkoumání hodnocení zaměstnanců vybrané společnosti a sekce. Tento oddíl bude obsahovat dílčí kroky a fáze, které vytvoří bázi pro následující část této práce.
- Praktická část bude věnována uvedením základních údajů organizace, rozboru stávajícího systému hodnocení zaměstnanců a jejího propojení s kompetenčním modelem společnosti, porovnání výsledků rozhovorů focus groups, jejíž podstatou jsou otevřeně formulované otázky k získání kvalitativních výsledků.

V teoretické části bakalářské práce jsou použity metody rešerše odborné literatury a komparace, v praktické části pak rozbor (týkající se charakteristiky vybrané společnosti a sekce service management a market data a service interface) a metoda focus groups (souhrn několika otevřených otázek, zaměřených na zjištění postoje zaměstnanců ke konkrétnímu systému hodnocení a vlastních návrhů na zlepšení dané problematiky). Při provádění rozhovorů jde především o zjištění srozumitelnosti, složitost a obecného chápání návaznosti systému odměňování pracovníků v daném podniku.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Při zpracování výsledků je použita metoda porovnání výsledků rozboru s poznatky v teoretické a praktické části. Závěrečným výstupem je stanovení doporučení vyplývající ze shrnutí všech uvedených poznatků, které jsou součástí praktické části.

## 2 TEORETICKÁ ČÁST PRÁCE

Teoretická část práce se zabývá uvedením tematiky hodnocení zaměstnanců, která je popsána na základě dostupných literárních publikací a jiných odborných zdrojů. Skládá se z představení významu tohoto výrazu, přiblížení systémů, zásad, cílů a výsledků hodnocení zaměstnanců.

### 2.1. Pojetí hodnocení zaměstnanců

V současné době je pojetí hodnocení pracovníků vnímáno jako klíčový proces vedení a řízení. Zahrnuje mnoho pohledů, kritérií, zásad, metod, výrazů, definic a interpretací. Šikýř (2012, s.111) spojuje pracovní výkon s hodnocením zaměstnanců a rozumí tím výsledek práce a chování vyjádřený množstvím práce, kvalitou práce, včasností práce, přístupem k práci, přítomností v práci apod. Dále uvádí, že souhrn těchto aspektů determinuje výsledky organizace, zejména provozní výsledky (tj. produktivitu práce, spokojenost zákazníků, atd.), stejně jako finanční výsledky (náklady, výnosy, zisk, apod.). Jak je zřetelné oblast hodnocení pracovníků a především dílčí částí, ze kterých se skládá, významně ovlivňuje fungování a zdraví společnosti. Pracovní výkon však sám o sobě není dostačující, aby přinášel očekávaný efekt, a proto musí být nějakým způsobem veden, mluví se tedy o řízení pracovního výkonu. Šikýř (2012, s.111) tento pojem chápe jako činnost manažerů, která směřuje k realizaci strategických cílů organizace cestou dosahování požadovaného pracovního výkonu zaměstnanců. Pro realizaci procesu pracovního výkonu má zásadní význam hodnocení zaměstnanců, které dle autora nástrojem řízení pracovního výkonu zaměstnanců. Umožňuje manažerům kontrolovat, usměrňovat a podněcovat zaměstnance v průběhu vykonávání sjednané práce k dosahování požadovaného pracovního výkonu a realizaci strategických cílů organizace. Dále uvádí, že podstatou hodnocení zaměstnanců je systematické získávání a poskytování hodnotících informací, zpětné vazby, kterou manažeři využívají za účelem jejich řízení a vedení práce.

V mnoha podnicích je hodnocení zaměstnanců prováděno velmi formálně a mnohými zaměstnanci je vnímáno jako jakousi nutnou odpovědnost, nutné zlo, které je potřeba podstoupit každý rok. V takovém případě, jak uvádí Plamínek (2009, s. 96), zůstává proces hodnocení lidí nepochopen. Obdobný postoj zaujímá i Hroník (2006, s. 18), který tuto tematiku popisuje jako nejméně oblíbenou podnikovou aktivitu. Jak autor dále uvádí, je pocíťována jako činnost nepřinášející žádný patřičný efekt. I přes tyto názory a přístupy, Hroník (2006, s. 18) zdůrazňuje význam hodnocení zaměstnanců, protože bez tohoto systému by nebylo možné ovlivňovat výkon a výkonnost pracovníků. Tato skutečnost podporuje nutnost správně interpretovat tyto nástroje a tím umožnit společnosti a manažerům působit na pracovníky a řídit tak jejich chování a motivaci.

Pilařová (2008, s. 11) spojuje tento termín s potřebou organizace využívat své zdroje (jak finanční, tak lidské) efektivněji a přimět zaměstnance k maximálnímu výkonu a tím rozlišovat individuální přínosy podle skutečně dosažených výsledků a to prostřednictvím účinné motivace. Právě vyhodnocení a shrnutí splnění cílů patří k nejeftivnějším metodám řízení, podpory dosahování podnikových záměrů a rozvoje pracovníků. Základem toho je správně nastavený systém, volba vhodných kritérií hodnocení a adaptace podmínek a požadavků na specifické teritorium působení.

Celkově je tedy potřeba, aby podnik věnoval dostatečnou pozornost této oblasti a eventuálně provedl patřičné změny, aby se stala fungujícím mechanismem, jehož prostřednictvím je dle Pilařové (2008, s. 11) možné - poskytnout a získat zpětnou vazbu o výkonu, potenciálu, rozvojových potřebách a spokojenosti pracovníků, navrhnout a prodiskutovat potřebné změny a opatření týkající se způsobu výkonu práce, stanovit výkonové a rozvojové cíle, motivovat hodnoceného k vyšším výkonům, ovlivňovat postoje vůči firmě, zlepšit orientaci zaměstnance v organizaci.

## 2.1.1 Postup pracovního hodnocení zaměstnanců

Armstrong (2011, s.78) popisuje systém řízení pracovního výkonu jako nepřetržitý a sám sebe obnovující cyklus, který obsahuje několik základních kroků: plán, činnost, monitorování, zkoumání a posuzování. Obrázek 1 znázorňuje, jak tento koloběh probíhá.

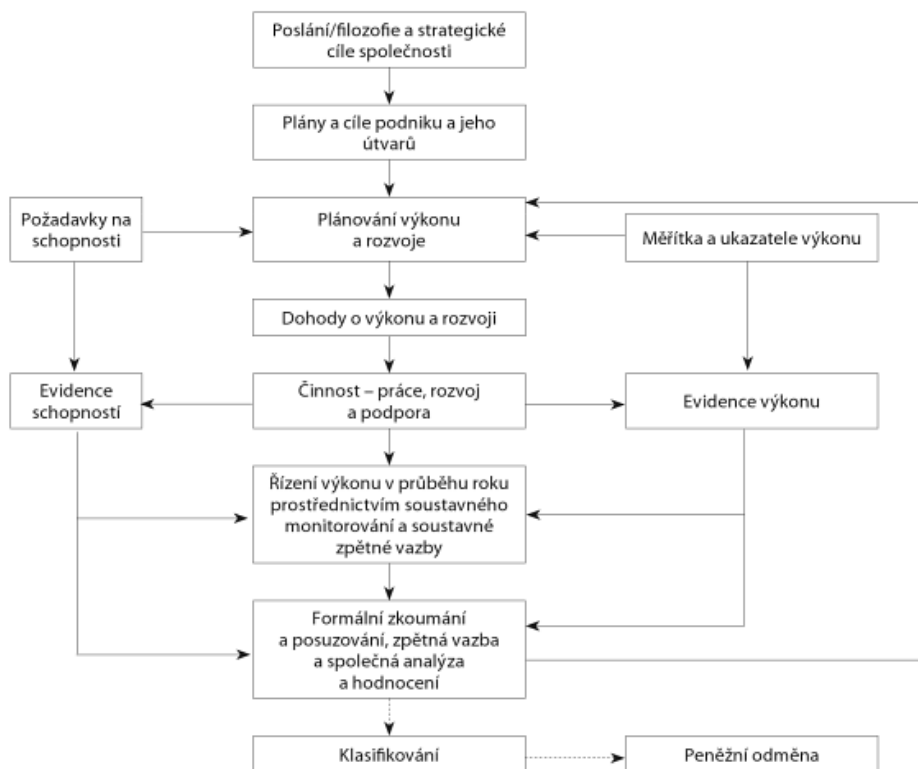
**Obrázek 1** Cyklus řízení pracovního výkonu



Zdroj: Armstrong (2011)

Zdroj dále uvádí, že řízení pracovního výkonu je neustále probíhající a flexibilní proces, který obsahuje následnost, pořadí postupů uskutečňovaných v tomto cyklu. Obrázek 3 ilustruje právě tyto kroky.

**Obrázek 2** Následnost, pořadí procesů v řízení pracovního výkonu

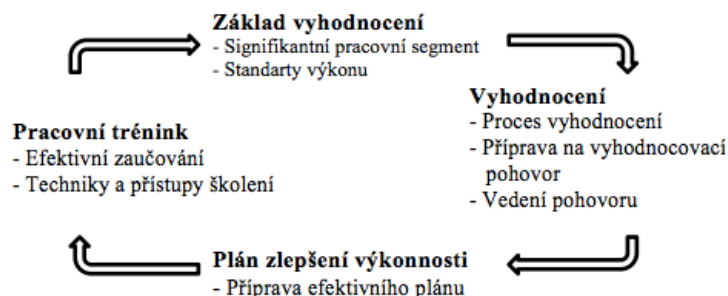


Zdroj: Armstrong (2011)

Armstrong (2011, s.79) poukazuje také na to, že klasifikování a peněžní odměna nejsou nutnou součástí tohoto procesu a v mnoha organizacích tento logický a lineární model neposkytuje realistický pohled, protože je systém zabezpečován lidmi, kteří mohou chybovat a proto je realita často odlišná.

Kirkpatrick (2006, s.1) chápe proces vyhodnocování a coachingu pracovníků jako nezbytný nepřetržitý cyklus, jehož podoba je znázorněna na následujícím obrázku (číslo 2). Při porovnání cyklu Armstronga a koloběhu Kirkpatricka je viditelně, že se význam jednotlivých fází nepatrně odlišuje, průběh je ale výrazně podobný.

Obrázek 3 Nepřetržitý cyklus hodnocení výkonnosti zaměstnanců



Zdroj: Kirkpatrick (2006)

Rudani (2013, s.473) popisuje proces hodnocení jako dynamický, umožňující velký rozsah flexibility. V tomto bodě se shoduje s Armstrongem, který uvedl stejnou vlastnost daného procesu. Nicméně Rudani (2013, s.473) doplňuje, že proces závisí na mnoha faktorech jako cílech, typu hodnotitele a hodnoceného, obsahu, času, metodách atd. Rudani (2013, s.473) přidává, že systematický proces hodnocení zahrnuje následující kroky:

- Stanovení cílů
- Zavedení pracovních standardů (očekávání)
- Komunikace těchto standardů zaměstnancům
- Navržení programů hodnocení
- Hodnocení výkonu
- Rozhovor (klasifikace splněných cílů)
- Využití získaných dat (zahájení nutných opatření)

Tapamoy (2008, s.107) formuluje mírně odlišné kroky procesu a tvrdí, že neexistuje jeden společný proces hodnocení, který by byl shodný ve všech organizacích. Odlišují se důsledkem kulturních, konkurenčních, podnikových a okolních faktorů. Nicméně by se dle autora kvalitní proces hodnocení zaměstnanců měl skládat z následujících kroků:

- Stanovení cílů vyhodnocení
- Volby techniky
- Určit hodnotitele
- Školení vedoucích a zaměstnanců
- Finalizování měřítek
- Komunikace daného hodnocení
- Příprava MIS (Management Information System)

Jak z výše uvedeného vyplývá, proces hodnocení zaměstnanců se může odlišovat a není pro to stanoven standartní jednotný postup.

Na druhou stranu je možné vyzdvihnout určité vzájemnosti, jako například nutnost stanovení konkrétních cílů, zajištění komunikačního toku a relativně podobný cyklus hodnocení výkonnosti zaměstnanců. Z použitých zdrojů také vyplývá, že každá organizace může stanovit vlastní parametry, které (pokud jsou pro danou oblast správně použity) mohou efektivně fungovat a přinášet požadovanou přidanou hodnotu.

## 2.2. Systémy a zásady hodnocení zaměstnanců

Jak Pilařová (2008, s. 11) uvádí, v praxi se používají různé systémy hodnocení, které jsou založeny na odlišných principech, pravidlech a postupech. Je s tím spojeno systematické hodnocení založené na stanovených pravidelných intervalech (jednou ročně, jednou za šest měsíců, jednou měsíčně, aj.) anebo nesystematické hodnocení, spočívající ve zpětné vazbě bez předem definovaných kritérií.

Nesystematické hodnocení je obvykle realizováno v souladu s obecně platnými zásadami, ústně a má neformální charakter. Stejně členění uvádí Kocianová (2010, s. 148) a doplňuje, že systematické (ekvivalentně formálnímu) hodnocení by mělo vycházet z personální politiky organizace. Dále doporučuje, jako jeden z předpokladů pro úspěšnou implementaci systému, zapojení pracovníků společnosti do fáze přípravy (tvorby) systému a proškolení účastníků hodnocení (a to jak hodnocených, tak hodnotitelů). Stejný zdroj uvádí, že systém hodnocení je souborem (kombinací) více metod a volba jejich využití v případě konkrétního systému hodnocení musí vycházet z cílů. V současnosti se zvažují systémy hodnocení i podle náročnosti, které se mohou shrnout do tří základních skupin. Nejjednodušším a také nejméně efektivním systémem je dle autorky hodnocení ve formě vypracování dotazníků (nebo volného popisu) nadřazeným, který je posléze založen do osobních materiálů pracovníka bez zapojení (a participace) daného zaměstnance. Následujícím a stále využívaným systémem hodnocení je kombinace hodnocení vedoucího, sebehodnocení a hodnotícího rozhovoru. Poslední skupinou a nejnáročnějším systémem, jsou různé verze tzv. 360° zpětné vazby, jejíž základem je větší počet hodnotitelů.

Tapamoy (2008, s. 101) člení systémy hodnocení jiným způsobem než Kocianová, významově si ale podobají, a to na uzavřený (close-ended performance appraisal system) a otevřený (open-ended performance appraisal system) systém hodnocení výkonu. Autor popisuje uzavřený systém hodnocení výkonu jako proces, do kterého zaměstnanec není zapojen. Výkon a míra dosažení cílů je určeno individuálně na základě podaného výkonu. Toto posouzení ale není zpřístupněno danému zaměstnanci. Obsah je klasifikován jako důvěrná dokumentace, protože se předpokládá, že poskytnutí ohodnocení a plánů by vedlo ke konfliktům a stresu.

Chybějící zpětná vazba způsobuje to, že zaměstnanci nevědí, jak je jejich pracovní činnost vnímána a jestli je výkon adekvátní. Také nemají jasné informace ohledně zlepšení nebo rozvoje a pokud jsou pracovníkům poskytnuty vlastní dosažené výsledky, mají zpravidla negativní charakter.

Uzavřený systém hodnocení výkonu se aplikuje převážně ve vládních organizacích a podléhá kritice pro nespravedlivý přístup jak k zaměstnancům, tak k systému jako takovému. Oproti uzavřenému systému hodnocení výkonu je ten otevřený založen na aktivním zapojení zaměstnance do procesu. Vyhodnocení výkonu a dosažené výsledky jsou diskutovány mezi pracovníkem a vedoucím otevřeně, tudíž není, jako u předchozího, utajen. Výstup je volně sdílen s cílem seznámit druhou stranu s dosaženými výsledky a daným rozvojem. Tento přístup zvyšuje transparentci a také důvěru v zavedený systém. Další výhodou je, že nástroj nepůsobí přísně hodnotícím rázem a přispívá tak k přirozenému rozvoji zaměstnance. Nicméně pokud manažer dostatečně neřídí výkon a nevlastní schopnosti motivovat jednotlivce, může tento chybějící článek ublížit pracovní morálce. Dle Tapomoye (2008, s. 101) z toho tedy vyplývá, že otevřený systém klade nárok na manažerský trénink, citlivé řízení rozvoje a negativní zpětnou vazbu. Většina organizací soukromého sektoru, mezinárodních korporací a vedoucích podniků ve veřejném sektoru aplikují otevřený systém hodnocení výkonu. I tento druh je experty kritizován pro chybějící důslednost, která vyzdvihuje a odměňuje lepší jedince na úkor průměrných pracovníků. Mnohdy je na tento systém pohlížen jako na diskriminující a manipulativní.

Součástí této subkapitoly je uvedení zásad hodnocení zaměstnanců, které stanovují směrnice pro efektivní vedení pohovorů a stanovení cílů pracovníkům. Podle Tapomoye (2008, s.74) by se hodnocení zaměstnanců mělo řídit podle následujících čtyř zásad:

- Hodnocení zaměstnanců může být efektivní pouze pokud je založeno na aktuálním, relevantním a realistickém popisu práce zaměstnance. Jasně pokyny jsou fundamentální pro vývoj výkonu pracovníka. Nekorektním nebo nepřesným zadáním mohou být splněné úkoly chybné anebo hůře dosažitelné. Se správnou a hlavně jasnou formulací cílů se vyhodnocení zaměstnanců zjednoduší a nevzniká prostor pro interpretace.
- Další důležitou součástí nástroje hodnocení zaměstnanců je po stanovení jasných a srozumitelných cílů pozorování, monitorování a analýza výstupů a závěrů v souvislosti s provedením úkolů. Vedoucí musí pravidelně poskytnout pozitivní zpětnou vazbu, podporu, směřování, zdroje a odvalu svým členům týmu, aby se zajistila pozornost zaměstnanců na přidělený cíl.
- Konzultace procesu dosahování a plnění úkolů by manažeři měli formálně provádět v pravidelných intervalech. Frekvence diskuze by měla napomáhat při budování atmosféry, která povzbuzuje výměnu nápadů a pocitů ohledně práce, získání nových schopností a zlepšení aspektů systému hodnocení.
- Poslední zásadou, kterou Tapomoye (2008, s.75) jmenuje, je neustálá komunikace. Hodnocení zaměstnanců se může vyvíjet správným směrem pouze pokud se podporuje otevřená komunikace, kdy se jedinci setkávají se vstřícným přístupem manažerů. Pravidelnost konzultace mezi vedoucím a pracovníkem ujasňuje vzájemná očekávání, významné oblasti, potřebné změny a plánování činností pro odstranění nedostatků.



Egan (1995) in Armstrong (2011, .77) uvádí, že hlavním principem řízení pracovníků je určité vedení, svoboda pro vykonávání práce a podpora, povzbuzení nikoli kontrola. Dále zastává názor, že systém řízení pracovníků by měl být pouze výjimečně kontrolován. Jako řešení navrhuje vytvoření takového systému, který je založen na koučování, vzájemném konzultování, zpětné vazbě, sledování, uznání a na otázkách manažerů a členů týmů pro vyloučení nedorozumění a pochopení toho, co musejí být schopni dělat, aby jejich činnost vedla k lepším a významnějším věcem. Tento postoj nestojí v rozporu s Tapomoye, a přestože jsou tyto principy formulovány jiným způsobem (obecněji), dají se v nich nalézt paralely.

## 2.2.1 Metody hodnocení

Metod hodnocení je celá řada a můžeme je dělit podle různých hledisek, např. z hlediska jejich zaměření, podle hodnocené oblasti nebo podle časového zaměření. Každá metoda má své výhody a nevýhody a výběr ovlivňují podmínky podniku, charakter situace a další aspekty.

Werther a Davis (1992) in Dvořáková (2012, s.265) rozlišují dvě kategorie a to podle vykonané práce orientované na minulost anebo zda identifikují rozvojový potenciál pracovníka (zaměření na budoucnost). Do skupiny orientované na odvedený pracovní výkon se řadí metody řízení podle stanovených cílů, srovnání se standartním pracovním výkonem, testování a pozorování pracovního výkonu, hodnotící dotazník, hodnotící stupnice, metoda kritických případů, hodnotitelské zprávy a srovnání pracovníků. Mezi metody orientované na budoucnost patří sebehodnocení, assessment/development centre a 360° zpětná vazba. Hroník (2006, s.54) z hlediska časového horizontu metody hodnocení člení odlišným způsobem než Werther a Davis (1992) in Dvořáková (2012, s.265), a to do tří skupin: metody zaměřené na minulost, na přítomnost a na budoucnost. Matici metod hodnocení znázorňuje Tabulka 1.

**Tabulka 1 Matice metod hodnocení**

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

Zdroj: Hroník (2006)

Stejný zdroj řadí mezi základní metody hodnocení takové, které mají obecný charakter, těmi jsou motivačně-hodnotící pohovor, MBO (řízení pomocí cílů) a BSC (balanced scored card). Motivačně- hodnotící pohovor se vyznačuje tím, že má dvě části.

V první zaměstnanec hodnotí sám sebe a v druhé nadřazený podává zpětnou vazbu pracovníkovi. Tato metoda je používaná často a převažuje u naprosté většiny hodnotících systémů. Výhodou motivačně-hodnotícího pohovoru je aplikace na všechny oblasti a časové horizonty. Druhou metodou, kterou Hroník (2006, s.58) představuje, je řízení podle cílů (nebo-li MBO- Management By Objectives). Typickým znakem této metody je zaměření na budoucnost a tak jako motivačně- hodnotící pohovor se může orientovat na všechny oblasti. Mezi základní prvky patří jádro procesu MBO, což je stanovení cílů. Důraz je kladen na měřitelnost. Zatímco cíle specifikují čeho má být dosaženo, akce a úkoly specifikují, jak toho má být dosaženo. Plánování akcí, úkolů je tedy součástí procesu MBO. Předpokladem pro pozitivní výsledky metody řízení podle cílů je kvalitní motivace, vlastní úsilí a patřičná míra sebeřízení. Poslední složka MBO představuje průběžnou kontrolu respektive koučování, které zabezpečuje sledování, zpětnou vazbu k plnění stanovených dílčích cílů, konzultaci a usměrňování průběhu naplňování úkolů. Tato metoda podléhá časté kritice pro přílišnou orientaci manažerů na operativu a na to, co je měřitelné.

Hroník (2006, s.56) kromě základních metod motivačně-hodnotícího pohovoru, MBO (řízení pomocí cílů) a BSC (balanced scored card) uvádí další doprovodné metody jako jsou: metoda klíčové události, assessment centre (AC) a development centre (DC), 360° zpětná vazba, sociogram, manažerský audit, supervize a intervize.

Pilařová (2008, s.31) řadí mezi často používané metody zařazování, párové srovnávání, nucenou distribuci, metody kritických událostí, hodnotící rozhovor, hodnotící škály, psychologické testy a dotazníky, metody stanovení úloh, metody stanovení cílů a assessment centre. Locher a Teel (1977) in Wagnerová (2008, s.67) zmiňují jiné tři nejrozšířenější metody hodnocení: hodnotící škály (56%), metoda eseje (25%) a MBO nebo jiný systém orientovaný na cíle (31%). Za obecnou klasifikaci metod je považováno následující: měření vlastností (jako spolehlivost, pracovitost, iniciativa, kreativita), měření chování (projev pracovního chování) a měření výsledků.

Každé členění a typ hodnocení má své klady a zápory, které se musí zaměstnavatel zvážit předtím, než se vybere příslušná metoda. Jak vyplívá z obsahu této subkapitoly je mnoho druhů členění a pohledů na danou tematiku. Pro zachování patřičné délky daného úseku, postačí charakteristika několika výše uvedených základních metod.

## 2.2.2 Kritéria hodnocení

Pilařová (2008, s.41) kritéria hodnotí jako významné ukazatele, které ovlivňují výkony pracovníků a podle kterých se měří úspěšnost plnění úkolů. Jejich nesprávné nastavení může vést k nežádoucímu chování a ohrožení ekonomických výsledků organizace. Wagnerová (2008, s.64) považuje kritéria pracovní výkonnosti za základní problém hodnocení pracovní výkonnosti. Existují dva odlišné způsoby měření pracovního chování: objektivní údaje o produktivitě a ty vycházející z posuzování. Bureš (1981) in Wágnerová (2008, s.64) považuje první způsob za objektivnější, i když pro ten druhý jsou vypracovány poměrně spolehlivé metody.

Robbins (1989) in Wágnerová (2008, s. 64) upozorňuje na to, že by hodnocení mělo vycházet z výkonů nikoli z potenciálních vlastností zaměstnance. Je stanoveno i několik požadavků pro standardy výkonnosti: musí být vyvinuty a sděleny zaměstnancům, musí být založeny na požadavcích pracovní činnosti, odvozeny z analýzy pracovní činnosti a stanoveny v popisu práce. Kritéria by především měla být objektivní čili bez prostoru pro upravená subjektivní hodnocení výkonu. Faktor osobního ovlivňování je považován za zdroj problémů, zvláště u větších organizací, kde je více hodnotitelů. Další důležitou podmínkou je omezení diskriminace- kritéria nesmí být vůči vztahu k práci diskriminující. Doporučení pro kritéria autorka shrnuje do následujících bodů: zaměření na objektivní hodnocení s minimálním prostorem k subjektivním vlivům, sestavení kritérií ve vztahu k práci a popisu práce, hodnocení chování ne vlastností, kritéria musí být v moci hodnoceného a ve vztahu ke specifickým funkcím ne globálním, kritéria musí být zaměstnanci včas komunikována a zpravidla se liší dle kategorie zaměstnanců.

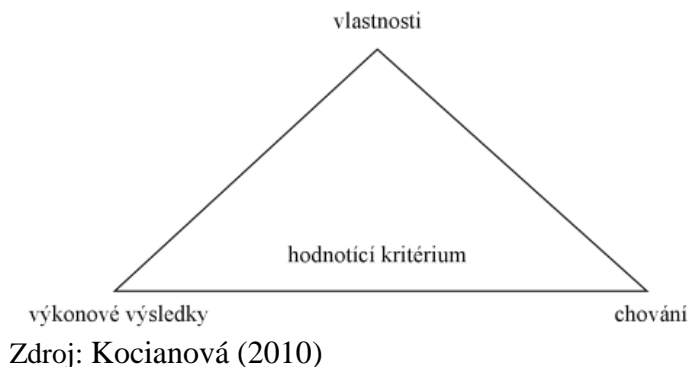
Kocianová (2010, s. 147) pojímá kritéria hodnocení pracovníků odlišně, než Wágnerová a Pilařová. Rozlišuje, zda se hodnocení pracovního výkonu zaměřuje na výkon, pak je podkladem pro odměňování. Pokud je cílem rozvoj pracovníků a jejich motivace, bývá ve velké míře zacíleno na pracovní chování a na schopnosti pracovníků. Stejný zdroj vymezuje následující základní požadavky na kritéria hodnocení pracovníků: kritérium musí být měřitelné, musí být jasné, co má být skutečně měřeno (jedná se o validitu kritérií), různí hodnotitelé by měli při hodnocení konkrétního pracovníka za použití určitého kritéria dojít ke stejnému závěru (kritérium musí být objektivní, což se shoduje s Robbinsem in Wágnerová), jedno kritérium by nemělo vycházet z druhého (nezávislost), kritéria musejí odpovídat pracovní pozici hodnoceného zaměstnance (musí tedy vycházet z popisu pracovního místa, i zde lze nalézt paralelu k Wágnerové), kritéria by měla odpovídat specifickým charakteristikám práce, kritéria musí být srozumitelná, jasná a jejich počet nesmí být příliš velký.

Kocianová (2010, s. 149) o kritériích hodnocení dále píše, že musejí vždy odpovídat účelu hodnocení. V systematickém hodnocení pracovníků, se uplatňují výkonová kritéria i kritéria chování. Ty bývají různě členěna. Kasper a Mayrhofer (2005) in Kocianová (2010, s. 150) formulují tři základní kategorie hodnotících kritérií:

- Vlastnosti – tím jsou myšleny přetrvávající znaky osobnosti, přes které se daná osoba projevuje (např. kreativita, loajalita, iniciativa, schopnost prosadit se, aj.)
- Kritéria vztahující se k výsledkům výkonu – jsou to pracovní cíle zaměstnance dosažené vlastní činností (může to představovat počet uzavřených smluv, vyrobené kusy, množství zpracovaných zakázek, atd.)
- Kritéria vztahující se k chování – toto kritérium se vztahuje k pracovnímu chování a vystupování zaměstnance (sem patří například kolegiálnost, kooperace s kolegy, přístup k práci, samostatnost ve vyřizování úkolů, atd.)

Následující obrázek (4) představuje znázornění hodnotících kritérií dle Kaspera a Mayhofera (2005), o které se Kociánová (2010, s. 150) ve své publikaci opírá.

**Obrázek 4** Hodnotící kritéria



Koubek (2007) in Kociánová (2010, s. 150) člení kritéria pracovního výkonu do následujících skupin:

- Výsledky práce – tím se rozumí takové kritérium, které je měřitelné a vztahuje se k výrobkům a službám. Mohou to být množství obslužených zákazníků, spokojenost zákazníků, kvalita práce, apod.
- Pracovní chování – kritérium pracovního chování se zaměřuje na vystupování daného zaměstnance při přidělování úkolů a jeho ochotu je přijímat, dodržování instrukcí při zacházení se zařízením, zapojení do vylepšování procesů a pracovních úkonů, atd.
- Sociální chování – představuje společenskou stránku osobnosti zaměstnance, která zahrnuje jednání s lidmi, vztahy k spolupracovníkům, styl vedení lidí, a další.
- Znalosti, dovednosti a vlastnosti – poslední kritérium zachycuje jak znalosti pracovníka, které lze přivlastnit během životního cyklu (jako například vzdělání, rozvoj kvalifikace, osvědčení, diplomy), tak jako charakteristické rysy osobnosti (organizační schopnosti, vytrvalost, cílevědomost, spolehlivost, aj.).

Z výše uvedeného tedy vyplývá, že se kritéria pracovního výkonu skládají z výsledků práce, pracovního vystupování jedince, sociálního chování, znalostí, dovedností a vlastností. Lze tedy vyvodit, že součástí hodnocení není jen míra a kvalita dosažených cílů ale i společenské aspekty, schopnost pečovat o kolegiální vztahy a vlastní vzdělání.

## 2.3. Cíle a výsledky hodnocení

Kocianová (2010, s. 147) za hlavní cíle hodnocení zaměstnanců z hlediska organizace a nadřízeného považuje zjistit, jak pracovník zvládá nároky svého pracovního místa a možnosti dalšího využití v organizaci, zlepšit pracovní výkon, zvýšit efektivnost práce a její kvality, zlepšit motivaci pracovníků a jejich stabilizaci, zlepšit kvalitu řídicí práce, zlepšit vztahy mezi nadřízenými a podřízenými, zjistit stav komunikace a atmosféry v organizaci.

Mezi další záměry hodnocení zaměstnanců autorka uvádí využití výsledků hodnocení k plánování osobního rozvoje, k identifikaci potřeb a plánování vzdělání, k diferenciaci odměňování, k rozmisťování pracovníků a k řízení kariéry pracovníků.

Kocianová (2010, s. 148), člení cíle hodnocení i z pohledu pracovníka, mezi které řadí získání informací o hodnocení provedené práce a o nárocích práce, získání představy ohledně vlastní perspektivy v organizaci (pracovních možnostech, příležitostech povýšení, přidělení větší odpovědnosti, apod.) a možnosti sdělení svých plánů působení na daném pracovním místě, v organizaci a ohledně osobního rozvoje.

Travelers (1978) in Wagnerová (2008, s.60) uvádí, že pracovní hodnocení může sloužit k dosažení mnoha cílů. Mezi ně patří například zlepšení výkonu prostřednictvím zpětné vazby hodnocenému zaměstnanci, která umožňuje vedoucímu hodnotiteli, dalším nadřízeným a personálnímu úseku ovlivňovat pracovní činnost.

Druhým nejrozšířenějším účelem pracovního hodnocení (především v USA) je stanovení odměny, respektive metody přidělení prémie a její výše. Zcela specifickou roli v této oblasti hrají podíly na zisku, procenta platu při jejich plnění, metody „3sigma“ a jiné. V souvislosti s výsledky pracovního hodnocení se rozhoduje, zda-li zaměstnanec setrvá na stávající pozici nebo ne. Tento faktor je podkladem k povýšení nebo přerazení na nižší pozici. Z hodnocení může také vyplynout nedostatek určité oblasti znalostí, dovedností a zkušenosti. To je důležitým indikátorem potřeby odborného školení. Pokud byl hodnocený klasifikován jako vhodný pro případné rozšíření či získání dodatečné kvalifikace, je přínosné ho začlenit do tréninkového programu. Poslední cíl, který Travelers (1978) in Wagnerová (2008, s.60) uvádí, je mentální hygiena, nebo-li vyřikání si situace mezi podřízeným a nadřízeným. Wagnerová (2008, s.61) doplňuje pracovní hodnocení i o další cíle:

- Připomenutí požadavků na výkon a pracovní chování;
- Motivace zaměstnance k podávání co nejvyššího a nejkvalitnějšího výkonu a tam, kde je neuspokojivý, zlepšit jej prostřednictvím získání potřebných znalostí, dovedností, případně zvýšení pozornosti na tuto oblast;
- Definovat cíle pro další vzdělání a rozvoj;
- Vytvořit podklady pro mzdové odměňování;
- Zhodnotit výkon zaměstnance za stanovené období a potvrzení správného pochopení priorit práce;

Dvořáková (2012, s.255) zdůrazňuje, že specifikace cílů i prostředků v dohodách s pracovníky vytváří základní předpoklad pro objektivní a motivující hodnocení pracovníka. Aby splnili tento cíl, musí obsah těchto dohod plnit některé požadavky, mezi něž patří: náročnost a důležitost z hlediska podnikových cílů, reálná dosažitelnost splnění, časová přiměřenost, měřitelnost nebo možnost hodnocení podle objektivních a předem určených kritérií a podpora systémem řízení.

Jak je zřetelné, nelze stanovit jednotnou formu cílů hodnocení zaměstnanců. Organizace mohou určit a definovat rozdílné druhy a množství cílů pro své pracovníky podle preferencí, aktuální potřeby a vlastního zvážení. Přesto, jak Dvořáková (2012, s.255) upozorňuje, se systém nesmí stát tvrdým „krunýřem“ pro realizování zásad a cílů bez ohledu na potřebné změny. Je nutné celý systém řízení výkonu včetně uzavírání dohod realizovat jako systém dynamický, který musí současně stanovit obecné zásady potřebných změn a aktualizaci sjednaných podmínek.

Hroník (2006, s.60) v souvislosti s metodou MBO formuluje několik pravidel pro stanovení cílů zaměstnancům podle principu SMART a KARAT a ve své publikaci je staví proti sobě. Podle SMART by cíle měly být specifické, měřitelné, akceptovatelné, realistické a termínované. KARAT popisuje efektivní cíle jako konkrétní, ambiciózní, reálné, akceptovatelné a termínované. Nesprávným vymezením cílů a opakem SMART jsou DUMB cíle, které jsou defektní, nedokonalé, nerealistické, nesprávně zaměřené a byrokratické. Stejný zdroj tj. Hroník (2006, s.60) dále uvádí principy stanovení individuálních cílů, které jsou do několika bodů shrnuty níže:

- Pro každé hodnotící období je třeba stanovit 3-5 cílů, 1-3 cíle se týkají výkonu, 1-2 rozvoje potenciálu, 1-2 pracovního chování;
- Poměr v počtu cílů je individuální a závisí na charakteru funkce, výsledcích uplynulého období a prioritách;
- Stanovení cílů musí být v rukách jednotlivých zaměstnanců;

Na cíle hodnocení zaměstnanců navazují výsledky, které jsou základem pro odměňování i rozhodování o pohybu pracovníků v organizaci. Dvořáková (2012, s. 257) považuje za výsledek objektivního hodnocení výkonu ocenění jak pozitivních vlastností, tak určení rezerv ve výkonu a schopnosti dalšího rozvoje. Stejný zdroj dále doplňuje, že výstupy ze správně realizovaného systému hodnocení pracovníka přináší pro vedení podniku velmi důležitou zpětnou vazbu o kvalitě systému řízení podniku a o tom, jak ho zaměstnanci vnímají a jak na něj reagují. Při zohlednění výsledků v této oblasti by měl být kladen důraz na využití výsledků systému hodnocení. Je to mimořádně cenným interním zdrojem informací o názorech na systém řízení, jeho efektivitu, faktorech spokojenosti, nespokojenosti, o charakteru mezilidských vztahů a dalších podnikových oblastech.

## 3 METODOLOGICKÁ ČÁST

Psaní teoretické části této práce předcházelo a zahrnovalo získání dostupných informací, týkajících se úvodu do pojetí hodnocení zaměstnanců, systémů a zásad, cílů, výsledků hodnocení a dané problematiky v obecné rovině za účelem podrobnějšího popisu stanovených kapitol, které zahrnují postoje a interpretace vědeckých odborníků a autorů. K získání potřebných podkladů je využito vyhledávání podle hlavních slov a ostatních relevantních výrazů pomocí:

- Internetu, především Google Books;
- Tištěné cizojazyčné publikace, které se vztahovaly na danou problematiku;
- Tištěné, elektronické české literatury;
- Odborných článků a ostatních zdrojů vypsanych v seznamu použité literatury;

Na základě výsledků vstupního hledání zdrojů a informací se sestavil primární seznam autorů a pramenů, které se zabývají zkoumanou tematikou. Ten byl během procesu rozšířen o další použitelné zdroje, poskytující detailní či doplňkové poznatky. Samotná teoretická část je sestavena prostřednictvím zpracování a sepsání získaných odborných zdrojů prostřednictvím předcházející rešerše.

Pro zpracování praktické části je zvolen rozbor a vyhledávání konkrétních potřebných poznatků z dostupných interní (elektronických) podnikových podkladů, které nejmenovaná organizace stanovila jako všeobecně platná pravidla a směrnice systému odměňování a hodnocení zaměstnanců. Tyto materiály slouží pouze pro vnitropodnikové použití, proto název organizace nebude uveden, aby byla respektována a dodržena podmínka důvěrnosti podkladů. Níže je uveden přesný seznam použitých dokumentů společnosti, které sloužily jako základní zdroje této praktické části práce:

- Referenční funkce
- Směrnice vyhodnocování zaměstnanců
- Kompetenční model
- Manuál vyhodnocení zaměstnanců

V návaznosti na zpracování podkladů a v závislosti na teoretickou část je provedeno uvedení a vyhodnocení stávajícího systému hodnocení a odměňování zaměstnanců. Tyto poznatky jsou dále porovnány s výstupy z focus group pohovorů, které byly provedeny se všemi odděleními dané sekce, případně pouze vzorkem jednotlivců z daného týmu. Důvodem pro snížení počtu vyptávaných u některých útvarů je vyřazení vedoucích, nedostatečně zkušených pracovníků, kteří v období sběru informací zatím neměli možnost projít procesem vyhodnocení výkonu nebo jim nebyly stanoveny cíle za dané období a nebyli doposud seznámeni se strukturou daného systému. Dále byly vynechány osoby dlouhodobě nedostupné pro provedení sběru informací.

Odpovědi se zaznamenávaly na přístroj, aby při následném zpracování nedocházelo ke ztrátě důležitých informací.

Výsledky z focus group rozhovorů jsou zpracovány v kapitole *Výsledky šetření focus group* prostřednictvím sepsání a shrnutí získaných odpovědí. Na základě těchto výstupů a rozboru systému hodnocení zaměstnanců jsou vytvořena doporučení. V rámci šetření focus groups jsou formulovány následující otevřené otázky, které byly pokládány neformálním způsobem všem oddělením dané sekce:

- Jak vnímáte systém hodnocení a jeho srozumitelnost?
- Co říkáte na organizaci a strukturu pohovoru?
- Přispívá hodnocení zaměstnanců k osobnímu rozvoji?
- Co byste zlepšili respektive změnili na systému hodnocení?

Otázky byly formulovány na základě témat rozboru tak, aby bylo možné propojit tyto poznatky s výstupy z focus groups rozhovorů. Jako návod se také zohlednily pokyny z odborné literatury. Chalofsky (1999, s.6) doporučuje otevřené otázky spojené s další interakcí a navazujícími otázkami. Je vždy vhodné začít s obecnou otázkou a poté přejít k detailnějším, které umožní specifickou diskuzi. Folwarczná (2010, s. 176) zmiňuje Kirkpatrickův model, který hodnotí efektivitu vzdělání a rozvoje zaměstnanců. Diskuzní skupiny se i zde používají k tomu, aby se od účastníků získaly konkrétní komentáře a podněty pro zlepšení nastaveného systému. Jelikož je rozvoj úzce spojen se systémem hodnocení zaměstnanců. Tuto metodu lze považovat za vhodnou k získání potřebných závěrů pro praktickou část.

Jednotlivá oddělení, kterým byly pokládány výše stanovené dotazy jsou blíže představeny v úvodu praktické části. Pro doplnění obsahu metodologické části je ve stručnosti uveden seznam zkoumaných skupin dané sekce a počet jejich členů:

- Znalostní Management a management kvality (5 osoby + 1 vedoucí)
- Management technické podpory klientů (7 osob)
- Incident Management (5 osoby)
- Management zpracování zakázek (6 + 1 vedoucí)
- Externí síťový monitoring (6 osob)
- Technická podpora druhé úrovně (5 osob)

Rozhovory probíhaly v nepravidelných intervalech nezávisle na sobě v průběhu července 2014. Focus group se celkem účastnilo 29 z 34 možných zaměstnanců. Důvody pro snížení počtu respondentů byly výše uvedeny. Oddělení znalostního managementu a managementu kvality mělo 100% participaci. Ze strany managementu technické podpory klientů se zúčastnilo 5 osob. Ve skupině incident managementu byli 4 dotazovaní, v managementu zpracování zakázek též 4 a v ostatních skupinách se účastnili všichni. Mezi jednotlivými týmy je především rozdíl v pracovní činnosti, která na sebe navazuje, jelikož patří do stejné sekce, ale povinnostmi a členěním náplně se liší (např. Management technické podpory klientů má směnný provoz, kdežto ostatní nikoli).



Dále je nepatrný rozdíl v počtu členů útvarů a ve vedoucích. Dva jsou lokální (a to u znalostního managementu a managementu kvality a u managementu zpracování zakázek) a ostatní působí z lokace Frankfurtu nad Mohanem.

Závěr práce, rozbor existujícího systému vyhodnocení zaměstnanců a porovnání s výstupy získaných z rešerše focus groups, je výsledkem propojení poznatků a sestavení doporučení za účelem vytvoření přínosu ze zkoumané problematiky.

## 4 PRAKTICKÁ ČÁST

Praktická část této práce se zabývá stručným představením společnosti a sekce service management a market data a service interface, která bude hlavním aspektem rozboru. V rámci toho oddílu se blíže uvede struktura stávajícího systému hodnocení zaměstnanců, jeho zásady, cíle a výsledky. Rozhovory focus groups, jež jsou zakomponovány do této části kompozice, tvoří důležitý element pro stanovení doporučení k zvýšení efektivity daného systému.

### 4.1 Představení společnosti

Dle oficiální internetových stránek korporace (2014) tato burzovní nadnárodní společnost organizuje, dohlíží a zprostředkovává zázemí pro obchodování a transakce s cennými papíry a opcemi. Má mnoho odvětví a pokrývá rozsáhlou oblast služeb a produktů, mezi hlavní patří: obchodování, vyúčtování, finanční vypořádání a úschova cenných papírů a smluvních podmínek. Signifikantní součástí korporace a významným zdrojem příjmů je poskytování tržních dat, datových proudů, reportů a referenčních informací, dále také nabízí externí a interní IT služby a vývoj softwarových aplikací. V současnosti zaměstnává přes 3800 pracovníků (údaje z roku 31.12.2013) v mnoha lokacích- New Yorku, Londýně, Praze, Chicagu, Frankfurtu, Singapuru aj. Její vznik se datuje k roku 1993 v jednom z nejvýznamnějších finančních centrech Evropy, Frankfurtu nad Mohanem.

#### 4.1.1 Sekce service management a market data a service interface

Vybraná sekce service management a market data a service interface, na kterou se tato práce zaměřuje, je součástí poskytování služeb informačních technologií, podpory síťových operací a obchodní infrastruktury. Právě toto odvětví představuje pro společnost důležitou roli mající nemalý podíl na zajištění stability a technického fungování jak vlastních zákazníků, tak partnerských burz. Náleží taktéž k nejkompexnějším v celé organizaci.

Hodnocení zaměstnanců v této oblasti patří, jak ostatně v celé korporaci, ke každoročním odpovědnostem liniového manažera a členů svého týmu. Pohovory ohledně stanovení cílů a jejich vyhodnocení probíhají prostřednictvím formálních pohovorů zpravidla dvakrát do roku a mají vliv nejen na rozvoj pracovníka a plnění úkolů, ale i na výši ročního bonus, tudíž je spojen s mimo mzdovým finančním odměňováním pracovníků.

Sekce service management a market data a service interface se skládá z několika oddělení, která jsou rozdělena do tří lokací – Frankfurtu, Prahy a Chicaga. V každé z nich jsou stejné útvary mající různý počet členů. Tato struktura umístění je významná a nutná pro poskytování nepřetržitých služeb a technické podpory zákazníkům jak v Evropě, tak mimo ni.

Rozbor tematiky v této části práce bude zaměřen pouze na pražskou pobočku, pro kterou platí stejná frekvence, systém a zásady hodnocení zaměstnanců, jako v ostatních umístěních, týká se následujících útvarů:

- Znalostní Management a management kvality
- Management technické podpory klientů
- Incident Management
- Management zpracování zakázek
- Externí síťový monitoring
- Technická podpora druhé úrovně

V sekci této pobočky pracuje zhruba 34 zaměstnanců, kteří vzájemně spolupracují a jejich oblast působení se protíná. Všechny uvedené pracovní skupiny jsou vedeny jednotlivě liniovými manažery. Celkem jich je tedy 6. Součástí rozboru hodnocení zaměstnanců v dané sekci je i volná diskuze na otevřené otázky v rámci focus groups ohledně podnikového systému hodnocení, který je níže podrobněji představen.

## 4.2 Hodnocení zaměstnanců v sekci vybrané společnosti

Organizace má propracované a dokumentované podmínky vyhodnocení zaměstnanců, které se nacházejí v elektronické podobě (v anglickém jazyce ve formátu .pdf) na oficiálních intranetových stránkách. Jejich nalezení nelze považovat za obtížné.

Kromě osobní databáze pro ukládání a schválení sjednaných celoročních cílů mezi přímým vedoucím pracovníkem a členem týmu, obsahuje tato webová aplikace i manuály a přehledy, které vysvětlují, popisují a představují systém hodnocení zaměstnanců v dané společnosti. Je to komplexní systém a na základě uvedených dostupných vnitřních podkladů budou rozebrány její dílčí aspekty relevantní pro tuto kapitolu.

Dle směrnic vyhodnocování zaměstnanců (společnost XY, 2007) se vyhodnocovací proces ve společnosti skládá z následujících komponentů:

- Kompetenční assessment - dovednosti zaměstnance jsou posouzeny a vyměřeny na základě kompetenčního modelu společnosti
- Dosažení stanoveného cíle - úroveň dosaženého výsledku v porovnání s dohodnutými cíli jsou postupně determinovány a diskutovány
- Rozvojový plán - je adresován další profesionální rozvoj a plánují se vhodná podpůrná opatření
- Dohoda - jsou stanoveny 3-5 operativních a kompetenčních cílů na další rok/období

Za hlavní části procesu hodnocení zaměstnanců lze považovat dosažení předepsaného cíle a stanovení operativních a kompetenčních cílů. Rozvojový plán a kompetenční assessment zpravidla probíhá na konci období a procesu hodnocení zaměstnanců.

## 4.2.1 Cílová skupina

Dle interní dokumentace směrnice vyhodnocování zaměstnanců (společnost XY, 2007) je systém určen pro všechny pracovníky, kteří nejsou ve vedoucích pozicích (vyjma stážistů, studentů a uční) a nastoupily do společnosti před prvním červencem daného kalendářního roku. U ostatních případů je nutné stanovit cíle pro následující rok.

Pro každého pracovníka je daný liniový manažer (pozice „Head Of Unit“ a výše) zodpovědný za přípravu a vedení vyhodnocení. Z faktických důvodů je možno a dovoleno delegovat tuto povinnost jinému způsobilému liniovému manažerovi společně s instrukcemi ohledně jednotlivých zaměstnanců. Tato varianta není ve skutečnosti využívána. Skrz sekci je běžná direktivní vazba mezi týmovými členy a přímými nadřízenými a to jak během vyhodnocovacího pohovoru, tak běžných pracovních aktivitách.

## 4.2.2 Hlavní kroky procesu hodnocení

Proces hodnocení zaměstnanců v dané společnosti se skládá z několika hlavních kroků, které jsou uvedeny v souboru manuál vyhodnocení zaměstnanců (společnost XY, 2006) a dá se shrnout do následujících bodů:

- 1) Schůze hodnocení pracovníka  
Liniový manažer a hodnocený zaměstnanec projednávají kompetence, dosažené cíle a plánují další rozvoj. Schůze probíhá jako vzájemná diskuze, kde se obě strany mohou vyjádřit o průběhu hodnoceného období (zpravidla tedy roku). Je akceptovatelné, že se během tohoto rozhovoru navrhnou i možné úkoly na následující období.
- 2) Zadání dat  
Liniový manažer zadává předem ústně prodiskutovaný výstup do elektronického systému SAP a potvrdí vstupy, aby se zajistila patřičná dokumentace tohoto procesu.
- 3) Schválení zaměstnancem  
Pracovník potvrzená data komentuje a souhlasí s obsahem zpravidla do pěti pracovních dnů. Pokud vzniknou nejasnosti, anebo hodnocený nesouhlasí se zadaným obsah, je nutné o této skutečnosti obeznámit druhou stranu, upravit nesrovnalosti a novou verzi opět nahrát do systému.
- 4) Cíle  
Vedoucí a hodnocený vytvoří cíle pro následující rok. Jak již zmíněno výše, návrhy cílů pro následující období mohou být předběžně diskutovány při schůzi hodnocení zaměstnance. Tyto se pak mohou zahrnout a oficiálně sepsat během tohoto kroku.

## 5) Zadání dat

Liniový manažer zapíše dohodnuté cíle do SAPu a potvrdí je. Opět je nutné vzájemně schválené cíle řádně dokumentovat do, k tomu určenému, systému. Po potvrzení daného obsahu je zaměstnanec obeznámen automaticky (generovanou) zprávou o zadaných vstupech.

## 6) Schválení zaměstnancem

Od hodnoceného se očekává, že zapsané a vedoucím potvrzené cíle do 5 pracovních dnů schválí. I v tomto momentě je možné zažádat o úpravu obsahu v případě, že některé detaily nesouhlasí.

### **4.3 Systém a zásady hodnocení zaměstnanců v dané sekci**

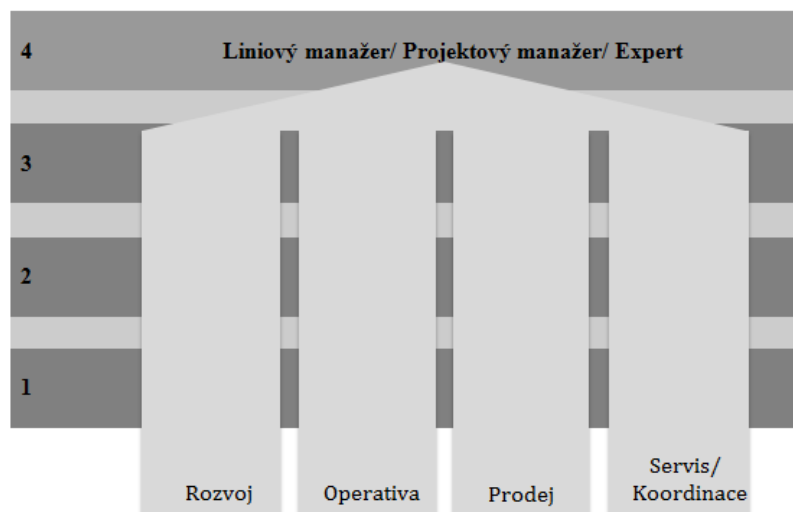
Základ systému a zásady hodnocení zaměstnanců jsou stejné pro celou organizaci bez ohledu na lokaci. V závislosti na oblasti zaměření jsou pak obecné standardy upraveny a specifikovány tak, aby odpovídaly daným odpovědnostem pracovníků a výkon mohl být patřičně klasifikován.

V následujících subkapitolách jsou rozebrány vývojové úrovně a kariérní cesty hodnocených, které platí taktéž pro zkoumanou oblast, dále pak kompetenční model a referenční funkce s orientací na sekci service management a market data a service interface. Ve stručnosti jsou v rámci této části uvedeny i zásady hodnocení zaměstnanců.

#### **4.3.1 Vývojové úrovně a kariérní cesty definované pro společnost**

Dle směrnic vyhodnocování zaměstnanců (společnost XY, 2007) a dokumentu referenční funkce (společnost XY, rok vydání neznámý) se pro daný segment definují tři vývojové úrovně (1-3), které platí pro celou organizaci a reflektují rozdílné stupně výkonnosti a efektivnosti pro specifickou pozici. Od úrovně 4 (a výše) se pak jedná o specializaci v jedné z vybraných kariérových cest liniového manažera, projekt manažera či experta. Horizontální rotace mezi pozicemi a zaměřením je možná a podporovaná. Stejně zdroje rozlišují na základě hlavních úkolů společnosti čtyři pracovní skupiny: rozvoj, operativa, prodej a servis respektive koordinace. Každá skupina charakterizuje škálu každodenních pracovních povinností. Níže je zobrazen přehled kariérního modelu s pracovními skupinami a rozvojovými úrovněmi.

**Tabulka 2 Přehled kariérního modelu s pracovními skupinami a rozvojovými úrovní**



Zdroj: Interní dokumentace vybrané společnosti (Směrnice vyhodnocení zaměstnanců, 2007)

Tyto vývojové úrovně jsou platné pro všechny útvary, sekce ale i ostatní organizace patřící pod danou společnost. Členění pozic odpovídá náročnosti, odpovědnosti, namáhavosti, způsobilosti a zkušenosti zaměstnance pro danou pozici, přičemž nejnižší stupeň představuje pracovní místa, která obsahují spíše administrativní odpovědnosti nebo jsou vhodné pro absolventy vysokých škol či jiných vzdělávacích institucí s minimální či žádnou praxí a jedince, kteří teprve vstupují do profesionální oblasti. Naopak nejvyšší příčka, stupeň čtyři, znázorňuje pozici středního managementu, vedoucího útvaru či projektu anebo zaměstnance, mající ve svém poli působnosti mnohaleté zkušenosti. Takový jedinec je považován za experta. Pro řadového pracovníka je toto „povýšení“ na poslední vývojovou příčku možné teprve po delší době v organizaci a po nasbírání nutné kvalifikace, proto lze tento krok považovat spíše za raritu. Daný model se neomezuje pouze na jednu lokaci, ale je platný pro všechny pobočky dané organizace celosvětově.

### 4.3.2 Kompetenční model a referenční funkce

Jak vyplývá z oficiální interní dokumentace o směrnících vyhodnocování zaměstnanců (společnost XY, 2007), systém hodnocení je založen na kompetenčním modelu, který souvisí s pracovní skupinou a vývojovou úrovní nebo určitou kariérní cestou. Kompetence je interpretována jako chování, založené na schopnostech, dovednostech a znalostech. Stejný zdroj identifikuje čtyři hlavní kategorie a k těmto přidělila osm elementárních kompetencí. Přehled kompetenčních modelů, jejich jednotlivá kritéria a hlavní kategorie jsou zobrazeny v tabulce 3.

Tabulka 3 Přehled kompetenčních modelů

Hlavní kategorie	Kompetence			
	Rozvojová úroveň 1-3	Liniový manažer	Projektový manažer	Expert
<b>Podnikatelské schopnosti</b>	1) Převzetí odpovědnost 2) Orientace na výsledky	1) Převzetí odpovědnost 2) Orientace na výsledky	1) Převzetí odpovědnost 2) Orientace na výsledky	1) Převzetí odpovědnost 2) Orientace na výsledky
<b>Analytické schopnosti</b>	3) Integrované myšlení 4) Schopnost řešit problémy	3) Integrované myšlení 4) Schopnost řešit problémy	3) Integrované myšlení 4) Schopnost řešit problémy	3) Integrované myšlení 4) Schopnost řešit problémy
<b>Interpersonální schopnosti</b>	5) Komunikační dovednosti - Schopnost pracovat v týmu	5) Komunikační dovednosti 6) <b>Vedení</b>	3) Komunikační dovednosti 4) Schopnost pracovat v týmu	5) Komunikační dovednosti 6) <b>Orientace na servis</b>
<b>Produktivita</b>	7) Plánování/ Organizování 8) Odborná znalost/ ochota učit se	7) Plánování/ Organizování 8) Odborná znalost/ ochota učit se	7) <b>Projektový management</b> 8) Odborná znalost/ ochota učit se	7) Plánování/ Organizování 8) Odborná znalost/ ochota učit se

Zdroj: Interní dokumentace vybrané společnosti (Směrnice vyhodnocení zaměstnanců, 2007)

Těchto osm elementárních kompetencí jsou shodné pro všechny zaměstnance v rámci rozvojových stupňů 1-3. U ostatních tří kategorií počínaje příčkou 4, je jedna z kompetencí nahrazena specifickým aspektem, který představuje klíčovou vlastnost pracovníka pro danou kariérní cestu. Ta je v tabulce 3 zvýrazněna tučným písmem (například interpersonální schopnost vedení u liniového manažera, projektový management u projektového manažera, apod.). Směrnice vyhodnocení zaměstnanců (společnost XY, rok 2007) dále výše uvedené členění rozděluje do šesti kategorií podle efektivity. Tyto kategorie fungují jako měřítko pro stanovení vývoje výkonu a hodnocení efektivity, přičemž se posuzuje každá kompetence jednotlivě, která je specifikována pro danou rozvojovou úroveň. Posléze se přiřazené body sečtou a na základě součtu dosažených bodů je identifikován posun případně stagnace hodnoceného, tento model se nazývá referenční profil pracovníka.

Měření efektivity je dle směrnic vyhodnocení zaměstnanců (společnost XY, 2007) klasifikováno následovně:

- Základní (1)
- Elementární (2)
- Přispívající (3)
- Přidávající hodnotu (4)
- Řídící (5)
- Strategický (6)

Dle směrnic (společnost XY, 2007) se základní kategorie (1) vyznačuje především nasloucháním, kladením otázek a zpracováním informací odpovídajícím způsobem. Strategická efektivita je specifitější a vyžaduje rozvinutější vlastnosti. Při rozhovoru pracovník velmi pozorně naslouchá a je schopen navazovat na myšlenky druhé osoby. Tyto kategorie jsou v dokumentu kompetenčního modelu (společnost XY, rok vydání neznámý) blíže rozebrány, jejich popis se liší od jednotlivých schopností (tj. podnikatelské, analytické, interpersonální a produktivita). Například Základní (1) kategorie analytických schopností při řešení problémů zahrnuje samostatné používání přístupných metod a technologií k vyřešení úkolu. Strategické měřítko (6) obsahuje schopnost identifikace a analýzu potenciálu pro celopodnikové zlepšení efektivity, zahájení odpovídajících procesů, identifikace provázaností úkolů skrz společnost v komplexních situacích, zajištění pracovní kultury podporující inovační rozvoj a pragmatická řešení, rozvoj vyhodnocování používaných strategií a přístupů a případná implementace procesů pro odstranění problémů či slabých stránek.

S kompetenčním modelem jsou provázány i referenční funkce, které doplňují systém hodnocení nejmenované organizace. Směrnice vyhodnocení zaměstnanců (společnost XY, 2007) a dokumentace referenční funkce (společnost XY, rok vydání neznámý) pro každou kombinaci pracovní skupiny a rozvojové úrovně determinuje v rámci kariérní cesty referenční funkce. Tato funkce popisuje typické úkoly a potřebné kategorie efektivity v rámci osmi elementárních kompetencí. V závislosti na hlavní zaměření pracovní pozice a individuálních kompetencí, přiděluje liniový manažer každému zaměstnanci referenční funkci. Následující tabulka, převzatá z dokumentace referenční funkce (společnost XY, rok vydání neznámý), zobrazuje příklad referenční funkce ve vybrané společnosti pro pracovní skupinu servis/ koordinace, kam zkoumaná sekce (service management a market data a service interface) patří.



**Tabulka 4 Referenční funkce servis/koordinace – příklad**

<b>Servis/Koordinace</b>		Specifický detail							
		Rozvojová cesta		Rozvojová úroveň 1-3					
		Úroveň		1					
<b>Stupeň procesu</b> - Poradenský - Iniciující - Doprovázející - Realizující - Zajišťující kvalitu		<b>Výběr určitých úkolů:</b> - Poskytování služeb interním a externím zákazníkům ohledně předem určených záležitostí v rámci vlastní oblasti odpovědnosti - Zapojení do hodnocení kvality a výsledků finálních projektů/ produktů - Zkoumání definovaných témat v oblasti působení, atd.							
<b>Referenční profil</b>		Podprůměr	1	2	3	4	5	6	Vynikající
			Základní	Elementární	Přispívající	Přidávající hodnotu	Růžící	Strategický	
Podnikatelské schopnosti	Převzetí odpovědnosti								
	Orientace na výsledky								
Analytické schopnosti	Integrované myšlení								
	Schopnost řešit problémy								
Interperson. schopnosti	Komunikační dovednosti								
	Schopnost prac. v týmu								
Produktivita	Plánování/organizování								
	Odborná znal./ochota učit se								
<b>Celkem</b>		<b>Referenční profil: 11 bodů</b>							

Zdroj: Interní dokumentace vybrané společnosti (Referenční funkce, rok vydání neznámý)

Výše uvedená tabulka obsahuje specifikace pouze pro pracovní skupinu servis/koordinace. Struktura referenčních funkcí je pro zbývající oblasti (čili rozvoj, operativa, prodej) stejná, ale odlišují se ve stupních procesech a přidělených úkolech. Pro porovnání lze například uvést skupinu rozvoj, která mezi procesní stupně řadí analyzování, specifikování, realizaci, implementaci, integraci a mezi vybrané úkoly pak produkci, analýzu podle uvedených instrukcí, testování, podporu prezentace výrobků a systémů, zavedení konceptů a řešení v souladu se směrnicemi, apod.

Během každoročního hodnocení jednotlivého výkonu zaměstnanců jsou liniovým manažerem sečteny skutečně dosažené body profilového výkonu a porovnány s cílovou hodnotou referenčního profilu. Srovnání těchto dvou ukazatelů podporuje plánování vhodných vývojových opatření.

K celkovému pochopení vyhodnocovacího systému vybrané společnosti je nutné uvést dodatečnou klasifikaci, která doplňuje výše uvedené referenční zobrazení.

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

Organizace v podkladu kompetenční model (společnost XY, rok vydání neznámý) determinuje pro jednotlivé pracovní skupiny (rozvoj, operativa, prodej a servis/koordinace) stejné vývojové úrovně (tj. 1-3, 4. úroveň a výše), kterým přidělila bodové rozhraní. Tyto body představují postavení pracovníka v rámci úrovně, jeho posun, změnu či setrvání ve stejné poloze. Následující tabulka zobrazuje hlavní rozmezí vzhledem k jednotlivým vývojovým úrovním.

**Tabulka 5 Hlavní vývojové rozhraní referenčních funkcí**

	Úroveň 1	Úroveň 2	Úroveň 3	Úroveň 4		
				Expert	Liniový manažer	Projektový manažer
<b>Rozvoj</b>	11-18	19-25	26- 33	34 a výše	34 a výše	34 a výše
<b>Operativa</b>	11-18	19-25	26- 33	34 a výše	34 a výše	34 a výše
<b>Prodej</b>	11-18	19-25	26- 33	34 a výše	34 a výše	34 a výše
<b>Servis/ Koordinace</b>	11-18	19-25	26- 33	34 a výše	34 a výše	34 a výše

Zdroj: Interní dokumentace (Název: Kompetenční model, rok vydání neznámý)

Jak je zřetelné z dané tabulky, od úrovně 4 se již nerozlišují jednotlivé bodově ohodnocené referenční funkce, což by mohlo vést k závěru, že pro vyšší pozice či zkušené řadové zaměstnance neexistuje po dosažení této úrovně možnost dalšího posunu. Nicméně interní dokumentace kompetenčního modelu (společnost XY, rok vydání neznámý) poslední příčku rozvíjí o následující přiřazenou úroveň:

- Expert > Senior Expert (úroveň 5, 42 a výše)
- Liniový manažer > Senior liniový manažer (úroveň 5, 42 a výše)
- Projekt manažer > Senior projektový manažer (úroveň 5, 42 a výše)
- Ředitel (úroveň 6, 46 a výše)

Je nutné podotknout, že dosažení posledních nejvyšších úrovní (tj. 5 a 6) je záležitostí dlouholetého setrvání a působení v organizaci a je především uskutečnitelná pro jednotlivce na pozicích, které vyžadují už od počátku kariéry v organizaci vedení útvaru a komplexnější odpovědnost.

Zpravidla je pro řadového pracovníka možný posun v rámci úrovně 1-3, přičemž se i pro dosažení posledního stupně 3 předpokládá nepřetržité osvojování praktických znalostí, dodatečné kvalifikace a zkušeností v profesní oblasti. Úroveň expert odpovídá pozici projektového a liniového manažera a je určena velmi zkušeným řadovým zaměstnancům, profesionálům v oboru.

### 4.3.3 Zásady hodnocení zaměstnanců

Jednou z hlavních zásad dle směrnic vyhodnocování zaměstnanců (společnost XY, 2007) by měl být výstup, který reflektuje individuální úsilí zaměstnance a podporuje jeho silné stránky, tak jako oblasti jeho rozvoje. Pohovor má proto sloužit jako základ pro zavedení patřičných opatření (např. organizace školení, zajištění vhodné technické vybavenosti pro splnění úkolů, rotace práce, samostudium, práce na projektu, mentorování, apod.) s ohledem na současné potřeby pracovníka, jeho/její pozici, profesní zájem ale i situaci a záměry společnosti. Směrnice vyhodnocování zaměstnanců (společnost XY, 2007) určují následující zásady:

- Plánovaný profesní rozvoj
- Časové rozhraní
- Rozvojový potenciál
- Dohodnutá opatření pro další rozvoj

V dané organizaci, jak vyplývá z výše uvedených bodů, nejsou tyto zásady detailněji propracovány. Použité zdroje v teoretické části upozorňují na důležitost neustálé komunikace, nutnou konzultaci při procesu dosahování a plnění úkolů, poskytnutí zpětné vazby, podpory a směřování. Tyto zásady nejsou zahrnuty jako součást zásad vyhodnocení zaměstnanců organizace.

### 4.4 Cíle a výsledky hodnocení

Ve zkoumané společnosti představuje hodnocení zaměstnanců důležitý nástroj pro management, který umožňuje jak vedoucím pracovníkům, tak zaměstnancům oboustranné přijetí cílů, jejich následné posouzení a projednání dalších možností vlastního rozvoje v souladu s aktuálními anebo budoucími potřebami sekce či podniku jako takového. Dle interní dokumentace směrnice vyhodnocování zaměstnanců (společnost XY, 2007) jsou cíle podnikového procesu hodnocení zaměstnanců stanoveny následovně:

- Stanovit spravedlivý a transparentní proces zpětné vazby napříč celé společnosti
- Použití konzistentních pravidel pro vyhodnocení a plánování kariéry
- Zajistit srozumitelnou bázi pro plánování vývojových opatření
- Přispět k dosažení podnikových cílů

Důležité pravidlo organizace: vyhodnocení zaměstnanců nesmí mít za následek žádnou disciplinární činnost vůči pracovníkům.

## 4.4.1 Stanovení cílů

Cíle pro konkrétní období (zpravidla se jedná o rozhraní jednoho roku) jsou dohodnuty mezi liniovým manažerem a zaměstnancem během schůze k tomu určené, obvykle na začátku prvního kvartálu. Nejedná se tedy o neformální druh činnosti ale o oficiální podnikovou dokumentaci, kde jsou písemně odsouhlaseny body, které daný člen útvaru v průběhu sledované doby musí dosáhnout. Cíle, jak uvádějí směrnice vyhodnocování zaměstnanců (společnost XY, 2007), by měly pokrývat podnikatelské záměry v souvislosti s oblastí odpovědnosti pracovníka (operativní cíle) a osobní rozvojové úkoly k vylepšení profesionální kompetence (kompetenční cíle).

Celkem je nutné stanovit 3-5 cílů a až dva mohou být formulovány obecněji, jeden z nich ale musí být kompetenční. Interní dokumentace umožňuje upravovat sepsané cíle i v průběhu vymezeného časového rozhraní, většinou je k tomu dána příležitost během půlroční kontroly a předběžného zhodnocení stanovených bodů. Pokud je nutná úprava dokumentace, musí se toto provést během přímé schůze s liniovým manažerem a daným pracovníkem. Počet a struktura cílů nelze změnit a je nezbytné ji zachovat. Zkoumaná společnost doporučuje k stanovení efektivních cílů metodu SMART, která je podle teorie správně uvedena ve směrnících. SMART cíle by tedy měly být specifické, měřitelné, akceptovatelné, realistické a termínované.

## 4.4.2 Výsledky hodnocení zaměstnanců

Vyhodnocení výkonu zaměstnance a dosažení předem stanovených cílů zpravidla probíhá na konci každého kalendářního roku (tj. od 1.října do 30.listopadu) v celé společnosti formou individuálních schůzí mezi přímým nadřízeným a zaměstnancem. Toto pravidlo stanovuje opět interní dokumentace směrnic vyhodnocování zaměstnanců (společnost XY, 2007). V případě, že dané oddělení je rozděleno do několika lokací, vyhodnocovacího jednání se účastní i vedoucí jiné lokace, který přihlíží a pokud je potřeba doplňuje informace, ale nezastává klasifikační funkci.

Pozvánka k pohovoru (jak k evaluaci cílů, tak eventuálně k jejich stanovení na začátku roku) je iniciována liniovým manažerem a to s dostatečným časovým předstihem, aby obě strany měly příležitost se na schůzi připravit. Většinou je elektronická pozvánka zasílána zhruba dva týdny až měsíc dopředu.

Během hodnocení se probírají dosažené výsledky stanovených cílů, které jsou vyčísleny následovně: 0 %, 10%, 20%, 30%, 40%, 50%, 60%, 70%, 80%, 90%, 100%. Tato stupnice je opět definována v dokumentaci o směrnících vyhodnocování zaměstnanců (společnost XY, 2007). Jednou z žádoucích součástí interakce ve spojení s tímto procesem, je průběžná komunikace stavu dosahování výsledků. Nezanedbatelnou povinností vedoucího je informovat pracovníka v případě, že naplnění cílů je klasifikováno pod 50%, udává interní zdroj.

V průběhu schůze je posouzen nejen výkon, kompetenční profil, plnění úkolů pracovníkem za poslední rok, ale jsou diskutovány i cíle na následující rok.

Po ukončení vyhodnocovacího setkání se využije nástroje založeného na aplikaci SAP, který představuje platformu pro zadávání výsledků a nových cílů do elektronického systému. Směrnice vyhodnocování zaměstnanců (společnost XY, 2007) upravuje i přístup, který je povolen hodnotiteli (tj. liniovému manažerovi), přímému nadřízenému liniového manažera, možným zástupcům a samozřejmě hodnoceným pracovníkům. Zodpovědný vedoucí vloží závěr a případně nové dohodnuté cíle do SAPu a potvrdí je. Hodnocený může přidat komentář a zkontrolovaná data posléze schválit. Tím je proces hodnocení zaměstnanců pro dané období uzavřen.

### 4.4.3 Výsledky šetření focus group

Focus Group 1 - rozhovor s oddělením znalostního managementu a managementu kvality

Oddělení se shodlo na tom, že nastavený systém hodnocení zaměstnanců by měl přispívat k osobnímu rozvoji a měl by být nástrojem pro získání znalostí, které zaměstnanec postupně, během působení ve společnosti, dále rozvíjí. Nicméně je potřeba celkového zlepšení struktury především z hlediska pravidel, která jsou nastavena příliš globálně a nevztahují se na oblast působení v mnoha ohledech. Tyto pravidla dávají podle vyptávaných prostor pro nespravedlivá a nesprávná ohodnocení. Základní struktura systému je srozumitelná ale celkově nemá transparentní formu. V teorii systém hodnocení zaměstnanců funguje tak, jak byl nastaven, ale v praxi nepřináší žádoucí výsledky. Tím je myšleno, že není kladen důraz na osobní preference zaměstnance ohledně krátkodobého či dlouhodobého rozvoje, což je součástí zásad uvedených v interní dokumentaci. Vyptávání uvádějí, že při plánování pracovních povinností je dána přednost aktuálním potřebám útvaru, které na sebe nijak nenavazují a nejsou mezi sebou provázány. Tato podoba nepůsobí organizovaně a způsobuje nedostatečnou pozornost na individuální kariérní plánování pracovníků. Skupina vnímá systém spíše jako obtíž a povinnost, která nepřispívá ke kariérnímu posunu či konkrétnímu profesnímu směřování.

Focus Group 2 - rozhovor s oddělením managementu zpracování zakázek

Oddělení managementu zpracování zakázek přistupuje k srozumitelnosti systému hodnocení zaměstnanců podobně, jako předešlý útvar. Členění, význam a struktura je pochopitelná, ale nepřináší jedincům žádnou přidanou hodnotu a představuje jen dodatečnou interní byrokracii. Pokud se splní stanovený cíl, tak je výsledek stejný, jako když se nesplní. Nehrozí žádný skutečný negativní efekt, tudíž zde není žádná motivace, která by iniciovala jedince k splnění pracovních úkolů. I zde jsou opět kritizována pravidla, která se napříč společností neliší, a proto se nemohou vztahovat na činnosti jednotlivých týmů.

Skupina se také shodla na tom, že systém nepřispívá k osobním rozvoji zaměstnanců. Důvodem tohoto názoru je chybějící jasná formulace, perspektiva a směřování průběhu profesního posunu. V současnosti nejsou definovány podmínky pro postup z nižšího vývojového úrovně na vyšší.

V návaznosti na tento poznatek také není zavedena žádná odměna (např. ve formě finanční částky), ani odlišná pracovní náplň ve formě vyšší odpovědnosti. Skupina identifikovala následující oblasti (body) pro změnu či zlepšení systému hodnocení zaměstnanců: stanovit specifitější pravidla přizpůsobená na danou sekci či pracovní povinnosti, zavést finanční odměnu jako formu motivace k posunu na další vývojovou úroveň, odstranit aspekty, které mohou vést k nespravedlivému ohodnocení výkonu, zveřejnění výsledků hodnocení jednotlivců pro zlepšení transparentnosti systému a motivaci ostatních.

## Focus Group 3 - rozhovor s oddělením incident managementu

Dle rozhovoru s oddělením incident managementu je v obecném měřítku systém hodnocení zaměstnanců pochopitelný až na kompetenční model, který nelze aplikovat na danou oblast působení. Opět se zde naráží na problém příliš globálně definovaných pravidel a požadavků.

Organizace a struktura pohovorů je, jak uvádí skupina, patřičná ale cíle jsou definovány příliš flexibilně a není dán postup, jak je splnit. V podstatě mají hodnocení svobodu přizpůsobit svá pracovní úsilí podle vlastního zvážení a subjektivního postoje. Tento názor může indikovat nedostatečnou konzultaci nebo coaching ze strany manažera v průběhu stanoveného období, tak jako nízkou motivaci zaměstnanců plnit stanovené úkoly. Kritizováno je i to, že systém nepodporuje individuální ani kariérní vývoj zaměstnanců. Tento postoj byl vysvětlen domněnkou, že management disponuje tabulkami možného posunu zaměstnance, který je založený na časovém horizontu, kdy se pracovník za rok může „zlepšit“ pouze o určitý počet bodů až pomalu, plynule dosáhne status experta. Tomu napovídá vlastní zkušenost zúčastněných. Tím by systém hodnocení zaměstnanců ztratil původní význam, jelikož by byl založen nikoli na výkonu ale na časovém parametru, který nereflektuje správně opravdový výkon zaměstnance a ničím nemotivuje k vyšším výkonům. Skupina by zlepšila následující: proces hodnocení cílů (spravedlivý posun na další úroveň), změna či zavedení jiného bodového systému referenční funkce, stanovení postupu dosažení cílů a pravidelnější konzultace.

## Focus Group 4 - Technická podpora druhé úrovně

Skupina technické podpory druhé úrovně pohlíží na systém hodnocení zaměstnanců také spíše negativně. Tento nástroj je vnímán jako subjektivní a politický. I zde se uvedlo, že nadřízení při přiřazování referenčních bodů musejí respektovat určitá omezení a podmínky, protože při velmi dobrých výsledcích by museli podávat vysvětlení vyššímu managementu.

Dále zazněl názor, že systém hodnocení zaměstnanců není efektivní pro charakter a pracovní náplň daného útvaru, což se shoduje s oddělením incident managementu, oddělením managementu zpracování zakázek a oddělením znalostního managementu a managementu kvality.

Důvodem pro takové tvrzení je poznatek, že po získání potřebných znalostí vykonávání pozice technické podpory druhé úrovně, není další vývoj možný. Pro dosažení nějakého individuálního rozvoje se očekává vlastní iniciativa pracovníků, tím přechází veškerá odpovědnost na hodnoceného a vedoucí už nemá vliv na směřování rozvoje svých členů, což neodpovídá zásadám systému hodnocení. Kariéerní plán není dle dotázané skupiny nijak zvlášť podporován. Návrhem na zlepšení dosavadního systému hodnocení je nastavení větší transparentnosti a to prostřednictvím zveřejnění dosažených úrovní jednotlivců, stanovení konkrétních měřítek hodnocení přizpůsobených na jednotlivá oddělení a jejich činnosti a provázání zadaných cílů s motivačním faktorem.

## Focus Group 5 - Management technické podpory klientů

Cíle v rámci systému hodnocení zaměstnanců jsou, dle skupiny managementu technické podpory klientů, srozumitelné a složeny z adekvátních specifických úkolů. Oproti předešlým útvarům se tento postoj odlišuje a zpětná vazba na tuto část je spíše pozitivní. Organizace a struktura pohovorů je vyhovující, ale mírně subjektivní. Za nedostačující se stanovila kontrola některých cílů. Uvedl se příklad, kdy pracovník dostal za úkol prohloubit své znalosti v určité oblasti, ale neprovedlo se prověření činností, které měly vést ke splnění cíle. Chyběla i zpětná vazba a konzultace ohledně způsobu a procesu dosažení úkolu. Z toho tedy vyplývá, že by bylo vhodné, aby se věnovala dostatečná pozornost kvalitě a plnění stanovených cílů. V tomto týmu funguje rozvoj pracovníků relativně dobře. Jednotlivci si mohou stanovit vlastní rozvojové oblasti, kterým se v průběhu hodnoceného období chtějí věnovat. V průběhu pohovoru zazněl (ze strany skupiny) pouze jeden požadavek na změnu a to detailnější propracování tabulky referenčních funkcí, aby se zamezilo subjektivnímu hodnocení ze strany vedoucího.

## Focus Group 6 - Externí síťový monitoring

Skupina externího síťového monitoringu považuje systém hodnocení zaměstnanců převážně za srozumitelný a jeho základní koncept za jasný. Dotazovaní se shodli na tom, že struktura je relativně efektivní a přes stanovené požadavky a cíle motivuje k jejich plnění. Pozitivní dojem naopak nebyl u osobního rozvoje, který byl klasifikován jako nedostačující. Tato skutečnost je specifická pouze pro toto oddělení, protože v tomto týmu pracovníci nejsou zpravidla posíláni na externí tréninky či jiná školení. Profesní rozvoj probíhá převážně prostřednictvím speciálních pracovních případů, které představují určitou výzvu.

Následující body by podle tohoto týmu vedly ke zlepšení systému hodnocení zaměstnanců: zapojení oddělení do projektů, zahrnutí projektových výsledků do hodnocení výkonu zaměstnanců na stanovené období, zkrácení nebo upravení standartního období hodnocení, podávání zpětné vazby od vedoucího a častější oboustranná komunikace ohledně vývoje ale i dění v oddělení, aktuální pracovní změny a nové povinnosti by měly být zaznamenány a začleněny do hodnocení a cílů, průběžné prověření cílů a větší proaktivita ze strany manažera, častější služební cesty pro zlepšení znalostí a výměny informací.

## 4.5 Doporučení systému hodnocení pracovníků

Systém hodnocení zaměstnanců nejmenované burzovní společnosti je velmi komplexním nástrojem skládajícím se z motivačně-hodnotícího pohovoru, který probíhá dvakrát ročně (tj. hodnotící pohovor a pohovor pro stanovení cílů na následující období), kompetenčního modelu v kombinaci s referenčními funkcemi a rozvojovými úrovněmi. Všechny tyto části propojují zadané cíle. Rozbor v předešlé části této práce identifikoval a přiblížil právě tyto metody, které celkově tvoří systém hodnocení společnosti. Tento model je platný celopodnikově a je rozdělen do čtyř hlavních pracovních skupin - rozvoj, operativa, prodej a servis/koordinace. Přestože činnost organizace pokrývá mnoho oblastí, existuje pouze jeden souhrnný systém hodnocení zaměstnanců platný pro všechny odvětví společnosti a to i pro sekci service management a market data a service interface, na kterou se tato práce zaměřuje. Tento poznatek je jednou ze slabých stránek, jak také rozhovory s jednotlivými odděleními ukázaly. Na tuto skutečnost upozornily nezávisle na sobě oddělení znalostního managementu a managementu kvality, oddělení managementu zpracování zakázek a oddělení incident managementu čili tři z šesti dotázaných skupin. Logickým doporučením z tohoto výstupu vyplývá přizpůsobení pravidel a požadavků systému hodnocení na daná odvětví společnosti tak, aby cíle, očekávání, kompetenční parametry a referenční funkce odpovídaly činnostem dané sekce nebo útvaru.

Rozbor interní dokumentace poukazuje na důležitost osobního rozvoje a kariérního plánování jako součást systému hodnocení zaměstnanců. Výstup pohovoru musí reflektovat individuální úsilí zaměstnance, podporovat oblasti jeho rozvoje a má proto sloužit jako základ pro zavedení patřičných opatření (tj. organizace školení, workshopů, tréninků, atd.). Během dotazování focus groups byla stanovena tato dílčí část systému hodnocení zaměstnanců jako kritická. Vyptávání vnímají, že cíle a struktura nevede k profesnímu rozvoji znalostí, ale zaměřuje se na aktuální cíle organizace. Oddělení znalostního managementu a managementu kvality uvádí, že není kladen důraz na osobní preference zaměstnance ohledně krátkodobého či dlouhodobého rozvoje, což je součástí zásad uvedených v interní dokumentaci a tím pádem stojí v rozporu se skutečností. Oddělení managementu zpracování zakázek prohlásilo, že nástroj nijak nepřispívá k profesnímu posunu. Incident management uvádí, že systém nepodporuje individuální ani kariérní vývoj zaměstnanců.



I skupina technické podpory druhé úrovně se o kariérním plánu vyjádřila podobně - nijak zvlášť rozvoj nepodporuje. Doporučením je v tomto případě sjednotit pravidla stanovená v podnikových podkladech s jejich používáním v praxi. Další možností je zavedení pravidelné konzultace mezi vedoucím a pracovníkem, během které je možné ujasnit vzájemná očekávání, významné oblasti, potřebné změny a naplánovat činnosti pro odstranění nedostatků. Komunikace je, dle teoretické části, klíčová pro tento podnikový proces.

Následující tematika rozboru praktické části se zaměřuje na stanovení cílů a výsledků hodnocení zaměstnanců. Podle směrnic musí cíle podnikového procesu splňovat následující požadavky: stanovit spravedlivý a transparentní proces, použít konzistentní pravidla pro vyhodnocení a plánování kariéry, zajistit srozumitelnou bázi pro plánování vývojových opatření, podpora dosažení podnikových cílů. Výpovědi dotazovaných během focus group rozhovorů vytkly nedostatečnou transparentnost systému. Oddělení znalostního managementu a managementu kvality vnímá základní strukturu jako srozumitelnou, ale celkově systém transparentní není. Kritizována byla i pravidla, která dávají podle vyptávaných prostor pro nespravedlivá a nesprávná ohodnocení, protože jsou nastavena příliš globálně a nevztahují se na oblast působení v mnoha ohledech. Útvar technické podpory druhé úrovně tento nástroj vnímá jako subjektivní a politický. Návrhem na zlepšení tohoto stavu je zveřejnění dosažených úrovní jednotlivců, což by vedlo k otevřenějšímu přístupu, možnosti výměně informací a lepšímu pochopení struktury. Dalším doporučením je detailnější propracování tabulky referenčních funkcí, aby se zamezilo subjektivnímu hodnocení a špatné kategorizaci ze strany vedoucího. Posledním oddílem rozboru systému je hodnocení výsledků za stanovené období. Dle podkladů je žádoucí soustavná interakce a průběžná komunikace stavu dosahování výsledků. Kontrola plnění úkolů a jejich stavu v průběhu sledovaného období je stanovena pouze orientačně v polovině časového horizontu a je založena na dobrovolné bázi. Oddělení externího síťového monitoringu považuje za vhodné právě průběžné prověření cílů a větší proaktivitu ze strany manažera. Jiná skupina zmínila skutečné ověření dosažení stanovených cílů, na které se v některých případech zapomíná.

Při zpracování interní dokumentace bylo zaznamenáno, že směrnice pro podnikový systém hodnocení zaměstnanců byly vypracovány v roce 2006 a 2007. To se týká souborů směrnic vyhodnocování zaměstnanců a kompetenčního modelu. Jelikož se v průběhu času společnost transformuje, bylo by vhodné upravit a aktualizovat obsah těchto dokumentů, případně zavést nová pravidla a požadavky, která budou odpovídat současné podobě organizace. Během úprav dokumentů by se prověřila aktuálnost a použitelnost modelů. Tento krok by pomohl při identifikaci slabých stránek systému, odstranění nepoužitelných aspektů a vylepšení těch potřebných.

Z výše uvedeného by se mohla sestavit doporučení, která jsou shrnuta v následujícím paragrafu. Jedním z návrhů, který vyplývá z kontextu je přizpůsobení pravidel a požadavků systému hodnocení na daná odvětví společnosti tak, aby cíle, očekávání, kompetenční parametry a referenční funkce odpovídaly činnosti dané sekce nebo útvaru. Je vhodné také sjednotit pravidla stanovená v podnikových podkladech s jejich používáním v praxi a zavést pravidelné konzultace mezi vedoucím a pracovníkem.

K dosažení větší transparentnosti by pomohlo zveřejnění dosažených úrovní jednotlivců. Další doporučením, aby byl systém spravedlivější a zamezilo se subjektivnímu vlivu hodnotitele, je detailnější propracování tabulky referenčních funkcí. Aktualizace podnikových podkladů, směrnic a pravidel systému hodnocení zaměstnanců by přispělo k pročištění nepoužívaných částí a eventuálně efektivnějšímu přizpůsobení systému. Průběžné ověřování cílů a větší proaktivitu ze strany manažera by uvítalo mnoho hodnocených.

## 5 ZÁVĚR

Dalo by se říci, že v současnosti většina organizací už nějaký systém hodnocení zaměstnanců má a v mnohých z nich se tento pojem stal emotivní záležitostí v negativním slova smyslu. Zaměstnanci ho vnímají jako zbytečnou činnost, která jim přidává další úkoly. Jedna americká studie dokonce poukázala na to, že 15% pracovníků by raději navštívila zubaře, než aby prošla hodnocením výkonu. Částečně toto vnímání vzniká z důvodu nedostatečné pozornosti podniku při vytváření tohoto interního nástroje. Existuje tendence ignorovat jasné výsledky akademických výzkumů, které poskytují použitelná a efektivní řešení. Jako důsledek nízké oblíbenosti, četné společnosti vynakládají určitou míru vynalézavosti k vymyšlení alternativních názvů, aby pojmenovaly stejný proces jinak. Nicméně je potřeba více než změnu názvu, aby se zlepšila percepce jednotlivců na hodnocení zaměstnanců. I přes veškeré odlišné formulace nebo pojmenování, skutečností zůstává, že tento nástroj byl, je a bude významnou součástí podniků. Proto by mělo být snahou vedení organizace dostatečně informovat zaměstnance o smyslu a přínosu hodnocení pro ně samotné i pro celou organizaci. Tato bakalářská práce se věnovala právě této tematické se zaměřením na rozbor systému hodnocení zaměstnanců v sekci service management a market data a service interface v nejmenované společnosti. Kompozice byla rozdělena do tří základních částí. V první, teoreticko-metodologické části, jsou uvedeny a přiblíženy kapitoly obecné pojetí hodnocení zaměstnanců, jeho proces, systémy a zásady, cíle a výsledky systému. Metodologický díl pak představuje konkrétní postupy, otázky a interní zdroje, které byly použity pro zpracování následující, praktické části. Praktická část obsahuje rozbor stávajícího systému hodnocení zaměstnanců konkrétní společnosti, která není z důvodu zachování důvěrnosti použitých interních materiálů jmenována. Jsou zde představeny dílčí subkapitoly: cílová skupina, hlavní kroky procesu hodnocení, kompetenční model a referenční funkce, zásady hodnocení zaměstnanců, cíle a výsledky hodnocení. Pro vytvoření doporučení k zlepšení efektivity stávajícího systému se použila metoda focus groups. Rozhovory byly provedeny s jednotlivými odděleními v rámci sekce (tj. znalostní management a management kvality, management technické podpory klientů, incident management, management zpracování zakázek, externí síťový monitoring, technická podpora druhé úrovně) za použití několika otevřených otázek. Návrhy jednotlivých skupin poukázaly na některé významné nedostatky, které jsou uvedené v subkapitole *shrnutí poznatků a doporučení*. Bylo zjištěno, že by pravidla, požadavky, kompetenční parametry a referenční funkce ve společnosti měly být upraveny tak, aby systém hodnocení odpovídal odvětví a činnosti dané sekce nebo útvaru. Další návrh na zlepšení se týká rozvoje a kariérního plánování zaměstnanců. Tato oblast, jak vyplynulo z rozhovorů, je často zanedbávána. Zde je potřeba sjednotit pravidla stanovená v podnikových podkladech s jejich používáním v praxi a zavést pravidelnější konzultace mezi vedoucím a řadovým pracovníkem. Práce identifikovala v nastaveném systému také prostor pro nespravedlivá a nesprávná ohodnocení, protože je nastaven příliš globálně a nevztahuje se na oblast působení v mnoha ohledech.

Zveřejněním dosažených úrovní jednotlivců by vedlo k otevřenějšímu přístupu, možnosti výměně informací a lepšímu pochopení struktury. Dalším doporučením se uvedlo detailnější propracování tabulky referenčních funkcí. Tím by se zamezilo subjektivnímu hodnocení a špatné kategorizaci ze strany vedoucího. Poslední oblastí rozboru praktické části bylo hodnocení výsledků za stanovené období. U této tematiky se kritizovala nedostatečná kontrola stanovených cílů. Řešením by bylo průběžné ověření úkolů a větší proaktivita ze strany manažera. Byla zaznamenána i potřeba aktualizace podnikových podkladů, směrnic a pravidel systému hodnocení zaměstnanců, které byly vypracovány v roce 2006 a 2007. Jejich úprava by přispěla k pročištění nepoužívaných částí a eventuálně efektivnějšímu přizpůsobení systému. Tento bod tvoří závěrečné doporučení.

Práce upozorňuje na jeden z významných závěrů, a to že neexistuje univerzální systém hodnocení, který lze aplikovat pro každou organizaci a odvětví. Vždy je potřeba ho přizpůsobit individuálním potřebám. V korporaci, na kterou se tato kompozice zaměřovala, je jedna struktura předepsána pro všechny oblasti působení, což patří k hlavnímu nedostatku daného systému. Každá oblast společnosti je něčím specifická a klade nároky na jiné požadavky (např. pracovní skupina servis/koordinace se zaměřuje na služby externím a interním zákazníkům, kdežto rozvoj vytváří analýzy, koncepty, řešení, testuje produkty, podporuje implementaci nástrojů atd.). Je tedy nutné, aby systém byl správně nastaven podle patřičných kritérií, protože jinak může hodnocení probíhat subjektivním nespravedlivým způsobem a uškodit organizaci. Naopak korektní zásadou každého systému hodnocení by měla být spravedlnost, transparentnost a zaměření na rozvoj zaměstnance. Hodnocení pracovníci, ale i samotní hodnotitelé často nechápou smysl takového hodnocení a opomíjejí důležitost osobního rozvoje a kariérního plánování, které by mělo být nedílnou součástí systému. Přímé napojení školení na danou roli nebo pozici zaměstnance přináší mnoho výhod. Jendou z nich je sdílení znalostí s ostatními kolegy, vyšší kvalifikace jednotlivců, motivace ale i pracovní efektivita. Pokud si vedení uvědomí veškeré benefity, které správně nastavený a pochopený systém hodnocení může vyvolat, vytváří to účinný nástroj pro dosahování podnikových cílů, potenciálního růstu a zachování zdravé společnosti.

## LITERATURA

ARMSTRONG, Michael a Přeložil a předmluvu napsal Josef KOUBEK. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. 1. vyd., překlad 4. rev. vyd. Překlad Josef Koubek. Praha: Fragment, 2011, ISBN 978-802-5311-981.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. v Praze: C. H. Beck, 2012, Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9

FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, ISBN 978-80-247-3067-7

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

CHALOFSKY, Neal E. *How to Conduct Focus Groups*. Vyd. 1 Cengage Learning, 1999. ISBN 9781562862459.

KIRKPATRICK, Donald L. *Improving employee performance through appraisal and coaching*. 2nd ed. New York: American Management Association, 2006, ISBN 08-144-0876-1.

KOČIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2042-5.

PLAMÍNEK, Jiří. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, Manažer. ISBN 978-80-247-2796-7.

RUDANI, Ramesh B. *Principles of management*. New Delhi: McGraw Hill Education (India), 2013. ISBN 12-590-2655-8.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.

TAPAMOY, Deb. *Performance appraisal and management: concepts, antecedents and implications*. 1st ed. New Delhi: Excel Books, 2008. ISBN 81-744-6673-8.

WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.

## **Internetové zdroje**

SPOLEČNOST XY. [online]. [cit. 2014-08-28]. Dostupné z: [http://\[redacted\]  
\[redacted\]/dbg/dispatch/de/kir/dbg\\_nav/about\\_us/10](http://[redacted]/dbg/dispatch/de/kir/dbg_nav/about_us/10)

## **Nepublikované zdroje (interní dokumentace společnosti)**

SPOLEČNOST XY. *Staff Appraisal Guidelines*: Recruitment and Development. 2007

SPOLEČNOST XY. *Competency model*: Recruitment and Development. Rok vydání neznámý.

SPOLEČNOST XY. *Reference Function*: Recruitment and Development. Rok vydání neznámý.

SPOLEČNOST XY. *St-App User Guide Version 1.0*: Human Resources. 2006.

## PŘÍLOHY

### **Dodatečné informace ohledně focus groups rozhovorů – poznámky**

#### Znalostní Management a management kvality

- Hodnocení probíhá na základě osobních vztahů – „family and friends“
- Je srozumitelný ale detailněji ne, nespravedlivý
- Vývoj pouze v rámci pozice, ne osobní nebo kariérní
- Nepřispívá k osobnímu rozvoji, pouze stanovuje status, neprobíhá podle teorie, vlastně nefunguje správně

#### Management technické podpory klientů

- Není kontrola zadaných úkolů
- Úkoly jsou jasné
- Knowledge concentrator, neprověřuje se dosažení cíle, žádný feedback, žádná kontrola, chybí nějaká hmatatelnost
- Systém všeobecný, mírně subjektivní, struktura je vhodná
- Větší míra sofistikovanosti by byla potřeba
- Přispívá k rozvoji zaměstnanců, vzdělávání- ok

#### Incident Management

- Přímá zpětná vazba
- Kompetenční model je stejný pro celou firmu a nevztahuje se na sekci
- Subjektivní hodnocení, změna cílů je příliš flexibilní a mění se v průběhu období podle aktuální situace
- Nepřispívá k rozvoji osobnosti
- Management má omezené body, které mohou rozdat
- Je založeno na vývoji v čase ne na skutečných výsledcích
- Zlepšit organizaci a bodový systém, jak dosáhnout výsledků

#### Management zpracování zakázek

- Splnění versus nesplnění cílů - má stejný výsledek
- Osobní preference, záleží na osobnosti manažera
- Byrokracie, struktura srozumitelná ale neovlivňuje pracovní aspekty
- Není žádný efekt pokud se cíle nesplní, chybí skutečná motivace
- Podmínky jsou moc obecné, jsou definovány spíše globálně

## Externí síťový monitoring

- Malá kontrola cílů, chybí proaktivita vedoucího
- Projekty nejsou hodnocené, měly by být začleněny do systému hodnocení
- Častější konzultace a prověření cílů, hodnotit ještě v průběhu sledovaného roku
- Manažer by měl být více zapojen do povinností týmu

## Technická podpora druhé úrovně

- Politický, nespravedlivý, subjektivní
- Rozvoj není řízen liniovým manažerem, žádná iniciativa od nadřízeného
- Elitismus
- Žádná skutečná motivace
- Zveřejnění úrovní