

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta
Katedra sociologie a andragogiky

Hodnocení a motivace zaměstnanců v komerčním prostředí

Evaluation and motivation of employees in the commercial
environment

Bakalářská diplomová práce

Tomáš Skoták

Vedoucí bakalářské diplomové práce: PhDr. Mgr. Pavel Kliment, Ph.D.

Olomouc 2014

Čestně prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce samostatně a uvedl jsem všechny použité podklady, literaturu a použil pouze uvedené bibliografické zdroje.

Lešany 26. březen 2014

podpis

Děkuji PhDr. Mgr. Pavlu Klimentovi, Ph.D. za odborné vedení, pomoc a rady při zpracování této bakalářské práce. Jeho cenné komentáře a připomínky byly vždy promptní a měly velký přínos pro moji práci.

Obsah

Úvod	6
1 Proces hodnocení a motivace jako součást personální manažerské práce	7
1.1 Vzájemný vztah hodnocení a motivace	7
1.2 Vymezení pojmu hodnocení pracovníků	8
1.2.1 Kritéria hodnocení	9
1.3 Metody hodnocení pracovníků	10
1.3.1 Typy hodnocení z hlediska časové realizace	10
1.3.2 Typy hodnocení z pohledu hodnotitele	12
1.3.3 Typy hodnocení z hlediska formy	15
1.4 Nástroje pro hodnocení pracovníků	16
1.4.1 Povinné rozdělení	16
1.4.2 Hodnocení podle principů MbO (Management by Objectives)	18
1.4.3 Norma výkonu	20
1.4.4 BARS technika (Behaviorally anchored rating scales)	20
1.5 Cíle hodnocení	21
1.5.1 Cíl hodnocení pro firmu	22
1.5.2 Cíl hodnocení pro pracovníka	22
1.6 Realizace hodnocení pracovníků	23
1.6.1 Zásady hodnocení pracovníka	23

1.6.2	Vlastní hodnotící rozhovor	24
1.6.3	Administrativní výstup z hodnocení	27
1.7	Nejčastější chyby a nedostatky při hodnocení pracovníků.....	27
1.7.1	Zdroje chyb při hodnocení	28
2	Systém hodnocení ve Společnosti.....	31
2.1	Charakteristika vybrané společnosti	31
2.2	Hodnocení ve Společnosti	34
2.2.1	Hodnocení výrobní části	35
2.2.2	Metody a průběh hodnocení ve Společnosti	38
2.3	Rozbor hodnocení ve Společnosti	40
2.3.1	Silné stránky hodnocení	40
2.3.2	Rezervy hodnocení.....	41
2.3.3	Navržené formy změn v hodnocení	43
	Závěr.....	49
	Seznam bibliografie.....	51
	Seznam obrázků:	53
	Seznam tabulek:	54
	Přílohy:	55
	Anotace	
	Podklad pro zadání ZP	

Úvod

Jako téma bakalářské práce jsem zvolil „Hodnocení a motivace zaměstnanců v komerčním prostředí“. Podnětem pro výběr tématu byla opakovaně vnímaná skutečnost z mého pracovního prostředí, kdy se velká část managementu buď v možnostech hodnocení neorientuje, nebo využívají pouze několik málo možných technik, v čele s hodnocením a motivací financemi.

V rámci obsahu této bakalářské práce se tématem hodnocení zaměstnanců budu zabírat v několika polohách. Na začátku to bude hodnocení a motivace z hlediska teorie. Zde tyto personální činnosti a jejich náležitosti a potřebné součásti analyzuji za pomoci tematických informací z odborných zdrojů a literatury.

Následně se budu věnovat praktickému používání systému hodnocení a motivace zaměstnanců v komerčním tržním prostředí. Uvedu zde reálný příklad procesu hodnocení a motivace, používaný k podpoře výkonu personálních zdrojů firmy. Na základě rozboru současného stavu tohoto procesu porovnáám zjištěná data s teoretickými nástroji pro hodnocení a motivaci, definuji rezervy v hodnotící a motivační práci manažerů, a následně navrhu opatření, kterými se reálně prováděné hodnocení může blížit pozičnímu teoretickému/efektivnímu rámci.

Cílem je seznámení s teoretickými modely hodnocení a motivace. Na konkrétní firmě bude vysvětleno, jak mohou tyto modely vypadat v praxi. Následně zhodnotím, jestli model hodnocení používaný ve Společnosti odpovídá teoretickému modelu a poskytuje Společnosti přínos v podobě efektivně hodnocených zaměstnanců, následně v praktické části navrhu vhodné úpravy současného systému. Svůj rozbor zaměřím na hodnocení pouze vybrané skupiny pracovníků. Důvodem je reálný požadavek TOP managementu firmy, který vnímá u této vybrané skupiny rezervu ve výpovědní hodnotě hodnocení a má zájem s touto vnímanou rezervou v budoucnu pracovat.

1 Proces hodnocení a motivace jako součást personální manažerské práce

Hodnocení a motivace jsou pouze částmi komplexního řízení lidských zdrojů. Řízením lidských zdrojů je chápána systematická, periodická a podpůrná činnost manažera zaměřená na dosahování určitého požadovaného jednání či chování podřízeného, a to v rámci stejné organizace. Řízení poskytuje nástroj pro naplnění cílů a poslání organizace, to vše v očekávané kvalitě a časovém úseku k tomu naplánovaném, s důrazem na efektivní využití dostupných zdrojů¹.

Pokud chce na současném trhu jakákoli firma získat buď nějaké postavení či udržet si svůj současný tržní podíl, je třeba, aby si její management, a to nejen vrcholový, uvědomil důležitost svých zaměstnanců pro tento nelehký úkol. Stále více se v poslední době ukazuje, a to nejen díky různým ekonomickým krizím či jejich dozvukům, že lidské zdroje jsou pro každou firmou jednoznačným zdrojem výkonu. Zároveň jsou pracovníci také relativně dobře ovlivnitelným a říditelným kapitálem. Vhodně a motivačně hodnotit výkon pracovníků je pro celkovou stabilizaci firmy na trhu klíčové, a je tedy předpokladem pro efektivní strategické řízení celého podniku. Efektivně nastavené hodnocení pracovníků má přesah i mimo hranice firmy, a to především díky provázanosti na odměňování pracovníků, se kterým je spojena i sociální spokojenost v soukromých životech zaměstnanců.

1.1 Vzájemný vztah hodnocení a motivace

Hodnocení a motivace jsou velmi úzce provázány – není-li motivovaný pracovník hodnocen, postupem doby motivaci ztrácí. Každé relevantní hodnocení na druhou stranu poskytuje pracovníkovi odezvu na jeho práci a tím získává motivaci k udržení či vylepšení výkonu.

¹ Krajáč, P. Úvod do řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha 2005.

Hodnocením pracovníka mu manažer poskytuje nejen svůj subjektivní pohled na jeho výkon, ale zároveň mu umožňuje posílit jeho motivaci. Díky hodnocení získává pracovník informaci o spokojenosti s jeho působením na pracovní pozici, tj. zda je či není ohrožen jeho pocit bezpečí. Současně se v hodnocení objevuje jeho přínos pro celý tým (vztahy, spokojenost, příslušnost k týmu). Každé hodnocení je určitou formou uznání, resp. je-li pracovník hodnocen, dostává se mu určité pozornosti od hodnotitele a tím pádem získává prostor pro pochvalu.

1.2 Vymezení pojmu hodnocení pracovníků

V obecné rovině je hodnocení zaměstnance personální činností, která spočívá v porovnání aktuálního stavu vybraného kritéria se stavem očekávaným. Hodnotit lze u zaměstnance jeho schopnosti, postoje, jednání, chování, veřejnou prezentaci jeho názorů i ekonomický přínos pro firmu, tj. jeho pracovní výkon. Toto vše je vždy vztaženo k jeho pracovní pozici, tzn. k vykonávané činnosti a také k partnerům, se kterými spolupracuje. Bezpodmínečně nutnou podmínkou pro fungování procesu hodnocení je hodnocení jen těch determinantů, které jsou pod kontrolou hodnoceného, vycházejí z analýzy pracovní činnosti a jsou předem stanoveny v popisu práce.

Hodnocení pracovníků je tedy jednou z nejpodstatnějších manažerských a personálních činností. Nadřízený v rámci své práce posuzuje a porovnává schopnosti, postoje i výkon svých podřízených pracovníků, a to v různých situacích²:

- Výběr pracovníků
- Umisťování pracovníků
- Kariérní postup
- Odměňování pracovníků
- Školení pracovníků

² Laufer, H. 99 tipů pro úspěšné vedení lidí. 1. vyd. Praha 2008

- Tvorba posudků

Dle Koubka se hodnocení zabývá především³:

„Zjišťováním toho, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa či své role, jaké je jeho pracovní chování a jaké jsou jeho vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům či dalším osobám, s nimiž v souvislosti s prací přichází do styku. Dále sdělováním výsledků zjišťování jednotlivým pracovníkům a projednáváním těchto výsledků s nimi a společným hledáním cest ke zlepšení pracovního výkonu a realizaci opatření, která tomu mají napomoci.“

V neposlední řadě je proces hodnocení pojítkem mezi manažerem a podřízeným, a to zejména při společném hledání možností posunu výkonu k větší efektivitě a implementaci těchto objevených cest⁴.

1.2.1 Kritéria hodnocení

Hodnotící kritérium je měřítkem, pomocí něhož se vyhodnocuje pracovníkova úspěšnost či neúspěšnost. Volba konkrétních kritérií je důležitým prvkem pro celkový výsledek aktivity, protože jejich vhodnou, resp. špatnou volbou posilujeme žádané, resp. nežádoucí jednání pracovníků. Jak píše Pilařová:

„Manažeři nastaví svým auditorům jako kritérium hodnocení výkonu „počet provedených auditů“. Takto nastavené kritérium může vést ke snížení kvality auditů (auditoři věnují realizaci auditu méně času, dělají povrchní analýzy) i zákaznického servisu (minimalizují čas věnovaný konzultacím se zákazníky)...V případě, že manažeři nastaví jako kritérium hodnocení „výši obrátu“, může to vést auditory k výběru „lukrativních zákazníků“ (například velkých firem nebo firem, které si platí finančně nákladné, ale velmi specifické služby), čímž se během určité doby může

3 Koubek, J. Řízení lidských zdrojů - Základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha 2012.

4 Koubek, J. ABC praktické personalistiky. 1. vyd. Praha 2000.

výrazně změnit portfolio zákazníků firmy a tato skutečnost může mít zásadní dopad na stabilitu celé firmy.“⁵

Kritéria je nutno volit s ohledem firemní hodnoty i strategii. Se strategií jsou svázány měřitelné ukazatele (např. výše obrátu), s hodnotami firmy pak kritéria popisující formu realizace práce (např. zákaznický přístup). Je vhodné definovat kritéria tak, aby se jejich vzájemnou kombinací pokrylo jak naplňování firemní strategie, tak dodržování firemních hodnot, tj. abychom zajistili nejen dosahování „správných cílů“, ale také používání „správných cest“ ke stanoveným cílům.⁶

1.3 Metody hodnocení pracovníků

1.3.1 Typy hodnocení z hlediska časové realizace

Z hlediska času lze hodnotící metody rozčlenit na čtyři typy, přičemž každý z nich reaguje na jiné časové období.

Jedná se o periodické hodnocení, hodnocení průběžné, projektové hodnocení a hodnocení v rámci zkušební doby, resp. při jejím ukončení.

1.3.1.1 Periodické hodnocení pracovníka

Periodické hodnocení probíhá v pravidelných časových úsecích (6 měsíců, kvartálně, jednou ročně, ...), popř. během předem určených situací (např. přesun pracovníka v rámci pracovních pozic, apod.) a má jasně určený formální postup⁷. Délka periody záleží vždy na dané firmě. Výstupem je vždy písemný zápis, který slouží nejen jako výchozí bod pro následné hodnocení po uplynutí dohodnutého období. Také by měl být využíván jako podklad pro další rozvoj zaměstnance, pro případné kariérní

5 Pilařová, I. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. 1. vyd. Praha 2008.

6 Pilařová, I. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. 1. vyd. Praha 2008.

7 Pilařová, I. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. 1. vyd. Praha 2008.

pohyby či změny v pracovní pozici a samozřejmě také jako jeden ze zdrojů při rozhodování o odměňování.

1.3.1.2 Průběžné hodnocení

Průběžné hodnocení zaměstnance je běžnou součástí manažerské komunikace a jeho cílem je aktuální, okamžitá korekce nežádoucího jednání/postoje či potvrzení správnosti hodnoceného/pozorovaného konání. Takováto hodnocení probíhají zpravidla neformální formou a bývají součástí rozhodování o výši pohyblivé mzdové složky, ať již se jedná o dvousložkovou mzdu či o udělení finanční odměny. Zároveň fungují jako podpora vztahů hodnotitele a hodnoceného, dále také navozují větší pocit sounáležitosti s firmou, tj. motivují zaměstnance k lepšímu výkonu a pomáhají mu udržet si správné postoje a postupy. Neformální hodnocení je často realizováno tzv. zpětnou vazbou.

Zpětná vazba

Zpětnou vazbou je chápáno ústní sdělení mezi čtyřma očima, které se týká aktuálního chování/jednání pracovníka. Podle Koubka má naplňovat tyto zásady⁸:

- Operativní poskytování – v průběhu či co nejdříve po ukončení činnosti, ke které se vztahuje
- Konkrétnost – nezakládá se na dojmech, ale na faktech
- Týká se věcí, které příjemce zpětné vazby může ovlivnit
- Je popisná – nedává soud, nýbrž opisuje danou situaci

1.3.1.3 Projektové hodnocení

Projektové hodnocení má podobnou strukturu jako periodické hodnocení, jen není vztaženo k pravidelnosti, co se týká frekvence realizace, nýbrž je realizováno vždy po ukončení konkrétního projektu. Hodnotitelem v tomto případě bývá vedoucí projektu, resp. projektový manažer.

⁸ Koubek, J. Řízení pracovního výkonu. 1. vyd. Praha 2004

1.3.1.4 Hodnocení ve zkušební době

Toto hodnocení nemá přesné určení času pro realizaci – lze ho provádět jak v průběhu, tak na konci zkušební doby. Nejčastěji bývá realizováno na konci zkušební doby, kdy slouží zároveň jako podklad pro rozhodnutí firmy, zda si zaměstnance ponechá v pracovním poměru či tento poměr s ním rozváže. Hodnocenou oblastí je v tomto případě míra adaptability pracovníka na nové prostředí a jeho schopnost naplňovat očekávání do něj firmou vkládaná. Pokud se stane, že je hodnocení vynecháno, rizikem je, že může dojít ke kolizím mezi manažerem a pracovníkem, zvláště pokud dovednosti a znalosti zaměstnance neodpovídají požadavkům kladeným na pracovní pozici jím vykonávanou.

1.3.2 Typy hodnocení z pohledu hodnotitele

Formy hodnocení pracovníků je možné segmentovat i podle osoby hodnotitele. Jedná se hodnocení směrem shora, tj. od nadřízeného; o sebehodnocení pracovníka a o týmové hodnocení, používané často u projektových týmů. Speciální, a relativně méně využívanou možností hodnocení, je systém 360° zpětné vazby.

1.3.2.1 Hodnocení směrem shora

V převážné většině případů jsou pracovníci ohodnoceni svým přímým nadřízeným, což zajišťuje jak průběžné hodnocení aktuálního výkonu, tak též periodické hodnocení v nastavených intervalech. Přímý nadřízený by měl mít povědomí jak o obsahu práce svého podřízeného, tak o parametrech jeho pracovní pozice (popis pracovního místa), měl by znát cíle a kompetence vztažené k této pracovní pozici.

1.3.2.2 Sebehodnocení pracovníka

Často je využíváno jako možnost poskytnout pracovníkovi šanci zlepšit svůj vlastní výkon v situaci, kdy se mu nedaří – samozřejmě za předpokladu, že je schopen sebereflexe a poučení se z vlastních chyb. Další

podmínkou tohoto využití sebehodnocení je nastavený manažerský řídicí styl, který je zaměřený spíše na tah než na tlak, tj. manažer upřednostní při prohřešku (nesplněný cíl, chyba, apod.) vysvětlení před sankcí a nechá pracovníka pomocí sebehodnocení najít možnou cestu ke zlepšení. Sebereflexe je také pevnou součástí přípravy pracovníka na hodnotící rozhovor. Manažer také díky sebehodnocení pracovníka získává zpětnou vazbu na svůj vlastní výkon manažerských činností.

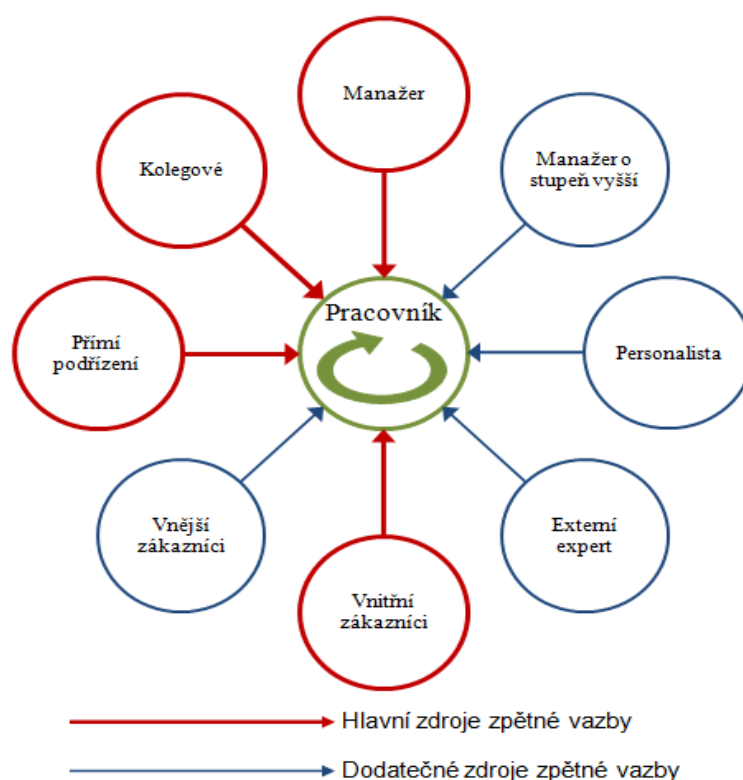
1.3.2.3 Týmové hodnocení

Tato forma je využívána při výkonu jedné pracovní činnosti vícero pracovníky, popř. v rámci projektového řízení. Princip je poskytnout si v rámci skupiny hodnocení navzájem. Cílem tohoto druhu hodnocení je umožnit pracovníkům získat nový pohled na svůj výkon, a to prostřednictvím vnímání tohoto výkonu jejich spolupracovníky. Tato technika není určena pro získání podkladů pro odměňování zaměstnance.

1.3.2.4 Hodnocení 360° zpětnou vazbou

Princip 360° zpětné vazby je typ hodnocení kombinující výše zmíněné druhy do jednoho s možným doplněním dalších hodnotících pohledů, např. o klientské, dodavatelské či jiné nefiremní hodnocení. Podstatou tohoto způsobu hodnocení je cílený sběr informací z pracovního okolí hodnoceného pracovníka.

Obrázek 1: Princip 360° zpětné vazby⁹



V případě zařazení externích zákazníků jako hodnotitelů se tato technika někdy označuje jako 540° zpětná vazba¹⁰. Forma realizace je vždy podložena pevnou metodikou a realizuje se převážně pomocí dotazníku, který porovnává jednání pracovníka s předem stanoveným soupisem parametrů jednání.

360° zpětná vazba – možné oblasti hodnocení v dotazníku¹¹:

- Schopnost vést, resp. charakter vedení
- Týmový hráč/řízení lidí
- Řízení sebe sama
- Komunikace
- Vize

⁹ Koubek, J. Řízení pracovního výkonu. 1. vyd. Praha 2004

¹⁰ Koubek, J. Řízení pracovního výkonu. 1. vyd. Praha 2004

¹¹ Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha 2007

- Organizační schopnosti
- Rozhodování
- Odbornost
- Energie, podnikavost
- Adaptabilita

1.3.3 Typy hodnocení z hlediska formy

Zaměstnanecké hodnocení lze rozdělit na dva primární směry: neformální a formální.

Neformální hodnocení je chápáno jako průběžná a operativní kontrola, probíhající neustále přímo v pracovním procesu s cílem korigovat a řešit situace vzniklé při každodenním výkonu práce. Jeho typickým znakem je nevyrovnanost, co se týká frekvence i co se týká pokrytí všech zaměstnanců. Dále je zde rizikem subjektivita hodnotícího manažera, kde ovlivňujícím faktorem může být osobní sympatie či antipatie, popř. aktuální emoční rozpoložení manažera. Za formu neformálního ohodnocení se považuje pozitivní či negativní ohlas na aktuální výkon, u pozitivního hodnocení např. formou slovního ohodnocení typu „Tohle se Vám povedlo“¹².

Formální hodnocení je naproti tomu vnímáno jako systematické, s pevně danou frekvencí realizace (na základě konkrétních firemních standardů, nejčastěji v ročním či půlročním intervalu) a pevně daným obsahem, stanoveným často např. interní směrnici. Jeho realizace má svá pevná pravidla zahrnující oboustrannou přípravnou fázi, písemný výstup sloužící jako podklad pro další personální práci se zaměstnancem: např. rozvojové aktivity, přeřazení na jinou pozici, kariérní růst, apod. Současně je tento písemný výstup využit pro další kolo formálního hodnocení.

¹² Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha 2007.

1.4 Nástroje pro hodnocení pracovníků

Jedním z největších problémů, který se při realizaci hodnocení zaměstnanců vyskytuje, je spravedlnost přístupu jednotlivých manažerů participujících na procesu hodnocení. Subjektivita je přirozeným jevem psychiky každého manažera a firmy by se měly různými způsoby snažit ji co nejvíce eliminovat, např. zainteresováním vícero hodnotitelů na hodnocení pracovníka. Je obecně známým faktem, že někteří manažeři jsou ve svém hodnocení tolerantnější než jiní, kteří naopak mají vlastní měřítko na zaměstnance nastaveno přísněji¹³.

Hodnotící nástroje lze segmentovat do několika skupin, v případě firemního požadavku na rovnost hodnotícího přístupu lze využít několik možných cest. Z důvodu většího počtu možných alternativ jsou zde uvedeny některé z častěji používaných.

Jedná se o následující nástroje:

- Povinné rozložení
- Hodnocení dle MbO (Management by Objectives)
- Norma výkonu
- BARS technika

1.4.1 Povinné rozdělení

Často využívaným způsobem hodnocení je použití numerické škály, nejčastěji pětistupňové¹⁴. K oblíbenosti této škály přispívá i její použití v rámci základního školství, tj. lidé jsou na ni zvyklí a připadá jim proto jako logická volba, osvědčená i v jejich minulosti. Tento postup však generuje u hodnotitelů tendence hodnotit středním stupněm, tj. zařadit většinu pracovníků do středu či lehce nad střed. Neposkytuje tedy úplně vypovídající hodnotu o vlastním výkonu pracovníků.

¹³ Armstrong, M. Personální management. 1. vyd. Praha 1999.

¹⁴ Koubek, J. Řízení pracovního výkonu. 1. vyd. Praha 2004.

System povinného rozdělení je variantou hodnocení numerickou škálou. Je založen na myšlence normálního rozdělení, tzn. manažer je při použití tohoto přístupu k hodnocení nucen respektovat předpoklad, že rozdělení zaměstnaneckých schopností a tím pádem též výkonových možností je zohledněno v tzv. křivce normálního rozdělení, tj. že hodnocení pracovníků ze strany manažera musí odpovídat tomuto „normálnímu“ rozdělení. Nejběžnějším dělením je „5-15-60-15-5“, což v překladu do řeči manažerského hodnocení pracovníků znamená ohodnotit 5 % pracovníků jako nejlepší a zároveň 5 % pracovníků jako nejhorší. Dalších 60 % zaměstnanců je pak klasifikováno jako střední hodnota a po 15 % pracovníků je ohodnoceno jako lepší, resp. horší průměr. Tento poměr však v prostředí komerční firmy není úplně přesný, spíše je zavádějící, neboť toto procentuální rozdělení vychází až u velkých společnostech, což v drtivé většině případů firma ani tým není¹⁵.

Obrázek 2: Ukázka rozložení nejběžnějšího rozdělení¹⁶

A	B	C	D	E
• 5 % • nejlepší	• 15 % • lepší	• 60 % • střední úroveň	• 15 % • horší	• 5 % • nejhorší

¹⁵ Koubek, J. Řízení pracovního výkonu. 1. vyd. Praha 2004.

¹⁶ Armstrong, M. Personální management. 1. vyd. Praha 1999.

1.4.2 Hodnocení podle principů MbO (Management by Objectives)

MbO (Management by Objectives) je systém řízení organizace pomocí cílů. Tento systém spočívá v definování strategických cílů TOP managementem, jejich dekomponováním do jednotlivých pater firemní hierarchie (za předpokladu akceptace cílů osobou odpovědnou za jejich realizaci), účinné kontrole jejich plnění a realizaci nápravných opatření v případě zjištění odchylek¹⁷. Hodnocení podle principů MbO je v podstatě využití oboustranné dohody mezi manažerem/firmou a konkrétním pracovníkem, kdy se obě strany domluví na znění cílů pro konkrétní období.

Písemný záznam hodnocení podle principů MbO může mít různou podobu, vždy však obsahuje soupis cílů, termínové vymezení období pro jejich realizaci, parafu zúčastněných (ideálně hodnoceného i hodnotitele, minimálně však hodnoceného) a oblast pro vyhodnocení úspěšnosti naplnění cílů.

¹⁷ Pilařová, I. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. 1. vyd. Praha 2008.

Obrázek 3: Formulář hodnocení podle principů MbO¹⁸

Pozice: prodejce pro oblast Ostrava			Jméno:				
	Termín zadání	Způsob plnění cíle	Termín průběžné kontroly plnění cíle	Výsledek průběžné kontroly cíle	Nápravná opatření (vč. termínu realizace)	Termín závěr. hodnocení plnění cíle	Výsledek hodnocení plnění cíle
Cíle pracovní							
Získat 30 nových kupujících zákazníků za 3. Q. r. 2007	11.6.2007	Každý den navštívit 2 nové zákazníky z oblasti středních firem, předvést jim funkčnost nabízených výrobků a předat jim katalog.	1.8.2007 1.9.2007	splnil - nesplnil splnil - nesplnil	-	1.10.2007	splnil - nesplnil splnil - nesplnil
Získat obrát 1,3 milionu Kč za 3. Q. r. 2007	11.6.2007	Denně telefonicky kontaktovat 20 a osobně navštívit 10 stálých zákazníků, s cílem denně realizovat objednávky v min. hodnotě 22 tis. Kč	1.8.2007 1.9.2007	splnil - nesplnil splnil - nesplnil	Vypracovat harmonogram telefonických kontaktů, osobních návštěv zákazníků a plán konkrétních nabídek a předváděcích akcí. Vždy v pátek předložit harmonogram na následující týden ke kontrole nadřízenému.	1.10.2007	
Cíle rozvojové							
Zvládnout znalost prodávaných produktů na úrovni prodejce-konzultant do 1. 10. 2007	11.6.2007	Absolvovat kurz produktových znalostí II., s výsledkem testů požadovanou pro úroveň prodejce-konzultant	-	-	-	1.10.2007	splnil - nesplnil
Podpis zadavatele:			Akceptace cíle zaměstnancem (podpis):				

Nastavení cíle pro konkrétní období má splňovat několik parametrů, především však musí být pro hodnotitele i hodnoceného srozumitelný i snadno vyhodnotitelný. K zajištění těchto dvou podmínek slouží nejčastěji technika SMART¹⁹, v poslední době se objevuje i rozšířená varianta SMARTER, která vychází spíše z praxe manažerů a koučů.

SMART parametry vhodně nastaveného cíle:

Vychází z anglické zkratky, do češtiny často překládané jako „chytrý“. Existuje mnoho interpretací, resp. ekvivalentů jednotlivých písmem SMART techniky, proto je zde uvedeno vždy několik nejpoužívanějších.

¹⁸ Pilařová, I. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. 1. vyd. Praha 2008.

¹⁹ Koubek, J. Řízení pracovního výkonu. 1. vyd. Praha 2004.

Tabulka 1: SMART technika nastavení cílů^{20, 21}

Zkratka	Možné významy	Možné překlady	Podrobné informace
S	specific, simple	specifický, konkrétní, jednoduchý	Cíl je třeba nastavit co nejpřesněji, tzn. vymezit ho v rámci konkrétních činností a jasné definice finálního stavu.
M	measurable, manageable	měřitelný, ovladatelný	Pokud nelze cíl „změřit/zvážit“, znamená to prostor pro diskusi a tím pádem nejasnosti a při vyhodnocení.
A	achievable, agreed, ambitious, appropriate	dosažitelný, ambiciózní, odpovídající	Cíl je třeba nastavit tak, aby splňoval obě roviny – zároveň byl motivující (tj. ambiciózní) a současně pro daného pracovníka též splnitelný.
R	relevant, real	relevantní (odpovídající), reálný	Cíl musí být nejen reálný, ale též přiměřený = odpovídající schopnostem a pracovní pozici hodnoceného pracovníka.
T	time limited, time fram	termínovaný, časový rámec pro splnění	Bez jasného termínu ukončení plnění cíle nelze provést jeho relevantní vyhodnocení.

1.4.3 Norma výkonu

Principem je přímé porovnání reálného výkonu zaměstnance se závaznou výkonovou normou. Hodnocení pracovníka zde vychází z procentuálního naplnění dané normy. Tento princip je využíván nejčastěji ve výrobní sféře, pro hodnocení výkonu dělnických profesí.

1.4.4 BARS technika (*Behaviorally anchored rating scales*)

BARS byl vytvořen jako nástroj snažící se eliminovat chyby v manažerském hodnocení, které vznikají použitím běžného stupnicového hodnocení. Je zaměřen spíše na pracovní chování a přístup k práci. Jak říká Koubek²² „Vychází se z toho, že žádoucí pracovní chování má za následek i efektivní vykonávání práce“. Nejběžnější variantou je pět až sedmi stupňová škála, přičemž žádoucí je vyhnout se možnosti zvolit střed, tudíž

20 Koubek, J. Řízení pracovního výkonu. 1. vyd. Praha 2004.

21 Armstrong, M. Personální management. 1. vyd. Praha 1999.

22 Koubek, J. Řízení pracovního výkonu. 1. vyd. Praha 2004.

efektivní škála má 6 stupňů. Tento nástroj vyžaduje velkou časovou dotaci především při jeho vytváření, protože je nutné vytvořit rozdílné popisy hodnotících stupňů pro různé pracovní pozice ve firmě.

Obrázek 4: Ukázka klasifikační stupnice BARS²³

Klasifikační stupnice metody BARS pro hodnocení chování k zákazníkům		
Klasifikace	Stupeň	Popis (kotva pro hodnocení)
Vynikající výkon	7	Vždy řádně, slušně a klidně zákazníkům odpovídá na otázky a jedná, dokonce i v kontaktu s rozzlobenými zákazníky. Soustavně se chová přátelsky a demonstruje svou snahu pomoci.
Dobrý výkon	6	Někdy používá nespisovný jazyk, ale obvykle řádně, slušně a klidně zákazníkům odpovídá a jedná s nimi.
Nadprůměrný výkon	5	Není vyveden z klidu nebo jej neruší, je-li pozorován přichozími zvenku. Dělá svou práci dobře, ale nikoliv vždy jasně demonstruje snahu pomoci.
Průměrný výkon	4	Příležitostně jej vyvede z míry jednání s rozzlobenými zákazníky a má pak potíže s řešením problémů nebo uvážlivým myšlením. Reaguje chladně a práci vykonává mechanicky a nedostatečně demonstruje svůj zájem.
Podprůměrný výkon	3	Netečně zírá, šeptá něco kolegům nebo má nevhodné poznámky, když se přijde nějaký zákazník na něco podívat.
Špatný výkon	2	Normálně se chová zdvořile, je-li jeho protějšek přívětivý a líbí-li se mu, ale reaguje špatně a vyvádí jej z klidu, je-li někdo protivný
Velmi špatný výkon	1	Příležitostně, když má odpovídat zákazníkům, jedná hrubě, neomaleně nebo útočně, a to i když neexistuje žádný zjevný důvod nebo není vyprovokován.

1.5 Cíle hodnocení

Hodnocení pracovníků je pevnou součástí personální práce manažera, potažmo firmy. Představuje jeden z kontrolních nástrojů

²³ Koubek, J. Řízení pracovního výkonu. 1. vyd. Praha 2004.

a způsobů korekce zaměstnaneckých postojů, výkonů i chování. Má svůj význam pro firmu i pro samotného pracovníka.

1.5.1 Cíl hodnocení pro firmu

Hodnocení jako součást celofiremní strategie umožňuje dosáhnout různých met, které jsou strategií i potřebami firmy definovány. Mezi tyto cíle patří zejména²⁴:

- zjistit aktuální úroveň výkonu konkrétního pracovníka,
- poskytnout pracovníkovi prostor pro zlepšení jeho výkonu,
- rozpoznat pracovníkovy silné a slabé stránky,
- nastavit systém odměn pro pracovníky na základě jejich podílu na dosažení firemních cílů,
- motivovat pracovníky,
- identifikovat vzdělávací a rozvojové potřeby,
- definovat základ pro hodnocení efektivity vzdělávání ve firmě,
- rozeznat mantinely výkonu pracovníka,
- nastavit proces kariérního postupu,
- získat základ pro tvorbu budoucích pracovních cílů.

1.5.2 Cíl hodnocení pro pracovníka

Podstatou hodnocení pracovníka je dosažení souladu mezi nároky svěřené pracovní pozice a profesní způsobilostí pracovníka²⁵. Ve vztahu k pracovníkovi se tak hodnocení soustředí na několik cílových oblastí:

- Způsob výkonu práce a plnění požadavků pracovní pozice
- Interpersonální vztahy a sociální interakce (ostatní členové týmu, dodavatelé, klienti firmy, apod.)
- Výsledky práce zaměstnance a jejich projednání včetně formy nápravy nežádoucího jednání

²⁴ Koubek, J. Řízení lidských zdrojů - Základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha 2012.

²⁵ Palán, Z. ABC Lidské zdroje - výkladový slovník. 1. vyd. Praha 2002.

- Definice změnových postupů a korekcí, např. v případě negativních výsledků

Efektivně nastavený firemní systém hodnocení a výstupy z něj jsou podkladem pro další personální činnosti, jako je personální plánování včetně optimalizace pracovních míst (počet, kompetence, vytváření nových), výběr a nábor pracovních sil, jejich zaškolování, rozvoj, motivace, odměňování, firemní péče o zaměstnance včetně případné úpravy zaměstnancova nevhodného jednání²⁶. Správně pojaté hodnocení zaměstnanců je tak velmi účinným, možná dokonce nejúčinnějším faktorem motivace²⁷ pracovníků.

Motivačním faktorem hodnocení pracovníka je skrytý význam systému – jedná se o zprávu od managementu organizace směrem k zaměstnanci, a to s významem „staráme se, spolupracujme na firemní budoucnosti“. Tento signál je pozitivně zužitkován v podobě budování vztahu zaměstnance k zaměstnavateli a podporuje též naplnění seberealizačních potřeb pracovníka²⁸.

1.6 Realizace hodnocení pracovníků

Hodnocení probíhá vždy na osobní bázi, nikdy by se nemělo jednat pouze o jednostranné písemné sdělení manažerova názoru bez možnosti vyjádření protistrany, tj. hodnoceného zaměstnance. Pokud máme hovořit o manažerském hodnocení jako o součásti systematického personálního řízení, pak je třeba dodržet několik zásad.

1.6.1 Zásady hodnocení pracovníka

- Hodnotící kritéria a celý systém je znám všem zaměstnancům, kterých se týká, a to před vlastním započítáním hodnoceného období

26 Urban, J. Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. 2. rozš. vyd. Praha 2013.

27 Koubek, J. ABC praktické personalistiky. 1. vyd. Praha 2000.

28 Dvořáková, Z. Management lidských zdrojů. 1. vyd. Praha 2007.

- Hodnoticí kritéria jsou stanovena s ohledem na jejich provázanost s vykonávanou prací/pracovní pozicí a obsahují pouze takové parametry, které jsou hodnoceným pracovníkem ovlivnitelné²⁹
- Hodnocení probíhá periodicky a pravidelně v určeném intervalu
- Hodnocení má podpůrnou funkci – je primárně orientováno na podporu výkonu a profesní růst zaměstnance
- Výstup z hodnocení je archivován a využíván k další personální práci se zaměstnancem
- Hodnocení je objektivně vztaženo pouze k aktuálnímu hodnocenému období
- Ideálně kombinuje sebereflexi s manažerským pohledem na zaměstnance
- Při hodnocení se pracuje s celkovým obrazem pracovníka, tj. jak se silnými stránkami, tak s rezervami, a to za celé hodnocené období
- Při hodnocení se respektuje právo na názor, jedná se spíše o partnerské jednání
- Výsledky jsou zaměstnanci sdělovány vhodnou, neagresivní formou
- Výstupem z hodnocení je oboustranně odsouhlasený soubor opatření, která následně realizují oba zúčastnění – zaměstnanec i manažer, resp. firma
- Výsledky hodnocení jsou určeny na podporu celopodnikového výkonu, včetně ovlivnění sociálního ovzduší ve firmě

Hodnocení pracovníků má přesah konkrétní hodnocené pracovní pozice a poskytuje podněty k mnoha návazným personálním činnostem³⁰.

1.6.2 Vlastní hodnotící rozhovor

Základem je předem naplánovaný termín hodnotícího rozhovoru (konkrétní čas a místo), a to s ohledem na časové možnosti obou stran

²⁹ Wagnerová, I. Hodnocení a řízení výkonnosti. 1. vyd. Praha 2008.

³⁰ Veber, J. Management – Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2. aktual. vyd. Praha 2011.

a vždy s dostatečným předstihem. Dostatečný předstih má své odůvodnění, na rozhovor je nutno se připravit, což platí jak pro hodnotitele, tak i pro hodnoceného.

1.6.2.1 Příprava hodnotitele³¹

- Připomenutí cílů z minulého hodnotícího rozhovoru
- Posouzení výkonu na základě nastavených kritérií
- Tvorba vlastních argumentů na příčinu úspěchu/neúspěchu pracovníka
- Za co pracovníka pochválit a kde navrhnout korekci
- Návrh cílů pro další období

1.6.2.2 Příprava hodnoceného³²

- Popis úspěchů a neúspěchů za hodnocené období s komentářem, proč se dařilo či nedařilo
- Soupis toho, čeho chce v dalším období dosáhnout
- Návrh vlastního rozvoje (školení, apod.)
- Otázky na manažera – co chce při rozhovoru řešit

Doporučená časová dotace na projednání hodnocení je minimálně 120 minut³³. Při projednávání je třeba zaměřit se na pozitivní přístup, přestože se někdy jedná o projednávání nedostatků zaměstnance, resp. nedostatečný výkon vzhledem k očekávaným cílům. Následně je nutné společně – tj. manažer i hodnocený pracovník - hledat cesty k nápravě nedostatků tak, aby je zaměstnanec byl schopen a ochoten postupně eliminovat.

31 Koubek, J. Řízení pracovního výkonu. 1. vyd. Praha 2004.

32 Koubek, J. Řízení pracovního výkonu. 1. vyd. Praha 2004.

33 Koubek, J. Řízení pracovního výkonu. 1. vyd. Praha 2004.

1.6.2.3 Vedení hodnotícího rozhovoru

Jak píše Pilařová, hodnotící rozhovor má vždy tři sekce: úvod, hlavní a závěrečnou část³⁴. Podstatou úvodu je vytvořit vhodnou atmosféru pro rozhovor, připomenout účel rozhovoru, resp. hodnocení, oznámit strukturu rozhovoru a vymezit časový prostor na rozhovor.

Hlavní část hodnotícího rozhovoru dodržuje oznámenou strukturu a drží se následujících pravidel³⁵:

- Rozhovor řídí hodnotitel

Pokud se hovor odklání od tématu či hodnocený reaguje odtažitě, popř. nesděljuje svůj názor naplno, je úkolem hodnotitele situaci vyřešit – např.: „Promiňte, odbočili jsme k jinému tématu. Vraťme se k ... Jak to vidíte? Navrhněte 2 oblasti, kde se chcete realizovat.“.

- Hodnotící rozhovor je dialog

Nejde jen o pouhé vyslovení hodnotitelova názoru či stanoviska, ale cílem je vytěžit z rozhovoru názory, potřeby i postoje hodnoceného, a společně se dohodnout na cílech, které budou přínosem pro firmu i pro hodnoceného (SMART cíle). Hodnotitel pokládá vhodné otázky a aktivně naslouchá.

- První hodnotí období hodnocený, teprve poté hodnotitel

Tímto se velmi pravděpodobně zamezí spuštění „automatického“ obranného mechanismu u hodnoceného.

- Vyvážená zpětná vazba

Otevřenost, konkrétnost a věcné sdělení.

34 Pilařová, I. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. 1. vyd. Praha 2008.

35 Pilařová, I. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. 1. vyd. Praha 2008.

1.6.3 Administrativní výstup z hodnocení

Jak již bylo uvedeno výše, formální hodnocení je součástí systému a jako takové je využíváno nejen ke zhodnocení výkonu pracovníka v předmětném období, ale též slouží k dalším personálním činnostem. Proto je třeba výsledek hodnocení zpracovat v písemné podobě³⁶ (nezáleží na tom, zda se jedná o papírovou formu či využíván a vyplňován elektronický formulář). Hodnocení pracovníka je vždy, bez ohledu na obsažnost formuláře, výčetem podstatných okamžiků daného hodnoceného období. Jedná se o maximálně objektivní hodnocení, což by mělo být podpořeno i sebereflexním vyjádřením hodnoceného pracovníka a zápisem této sebereflexe do formuláře. Výstupem z hodnocení je tedy projednání a zápis rozdílu mezi manažerovým vnímáním hodnoceného období a zaměstnancovým pohledem na totéž, spolu s definováním následných opatření a nových, resp. upravených cílů. Supervizi hodnotitele provádí jeho nadřízený.

1.7 Nejčastější chyby a nedostatky při hodnocení pracovníků

Bohužel ne vždy je systém hodnocení pracovníků aplikován tak, jak bylo zamýšleno při jeho tvorbě a implementaci. Často se vyskytují nedostatky, které účinnost systému snižují, staví ho do role demotivátora výkonu pracovníků nebo jsou zdrojem špatných personálních rozhodnutí, často s finančním dopadem³⁷.

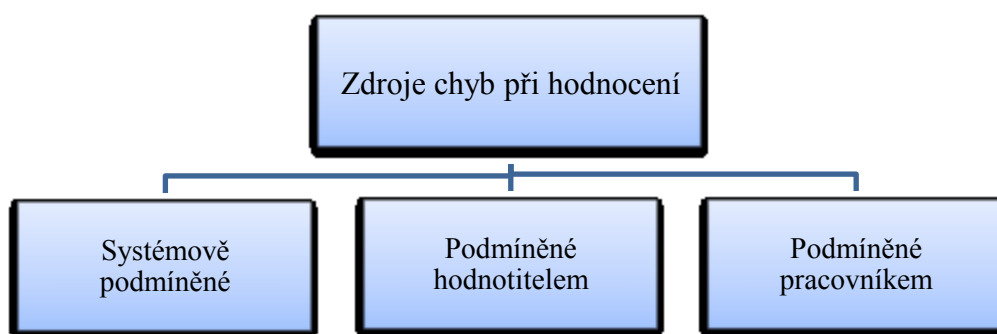
³⁶ Armstrong, M. Personální management. 1. vyd. Praha 1999.

³⁷ Laufer, H. 99 tipů pro úspěšné vedení lidí. 1. vyd. Praha 2008.

1.7.1 Zdroje chyb při hodnocení

Podle Laufera existují tyto tři zdroje chyb³⁸:

Obrázek 5: Zdroje chyb při hodnocení³⁹



1.7.1.1 Systémově podmíněné

Nedostatečné pozorování – časté v případě rozdílných pracovišť hodnotitele a hodnoceného, kdy hodnotitel nemá tolik možností sledovat hodnoceného při jeho výkonu práce a tím pádem nemá dostatek informací pro relevantní hodnocení. Velkým rizikem je především vyslovení negativního hodnocení.

Nejednotná kritéria pro hodnocení – v případě nejednotnosti vzniká u obou zúčastněných stran negativní náhled na hodnocení, u hodnotitele formou nejistoty ohledně správnosti hodnocení a u hodnoceného pocitem nespravedlnosti hodnocení. Nejednotnost kritérií silně podporuje též subjektivitu hodnocení a znemožňuje srovnání výsledků hodnocení (podrobně rozebráno dále).

³⁸ Laufer, H. 99 tipů pro úspěšné vedení lidí. 1. vyd. Praha 2008.

³⁹ Laufer, H. 99 tipů pro úspěšné vedení lidí. 1. vyd. Praha 2008.

1.7.1.2 Podmíněné hodnotitelem

První dojem - tendence posuzovat lidi či okolí podle původního dojmu, kterým zapůsobili, tj. pokud má manažer z pracovníka dosud pozitivní dojem, má sklon hodnotit ho méně tvrdě i v oblastech, ve kterých hodnocený nevykazuje dobré výsledky. Samozřejmě to platí i opačně, tj. negativní dojem podsouvá manažerovi negativní hodnocení.

Subjektivita - je dána sociální stránkou práce, ne každý je každému sympatický a každý je ovlivněn vlastními uznávanými hodnotami, ale též i aktuálními emocemi. K podpoře využívání subjektivity přispívá nejednoznačnost hodnotících kritérií a nevhodně nastavené cíle.

Stereotypní hodnocení – často u firem, kde je hodnocení vnímáno jako formalita. Hodnocení pomocí stereotypu nemá žádnou motivační hodnotu, neboť pracovník je „hodnocen“ opakovaně stejně, tzn. obecně a bez relevantních podkladů, v podstatě bez jakékoli snahy o jeho rozvoj či změnu.

1.7.1.3 Podmíněné pracovníkem

Rolové chování – jedná se o vědomé i nevědomé přizpůsobení se požadované roli určené pracovním místem. Bývá podmíněno snahou získat lepší hodnocení než při používání běžného chování. Při propojení s nedostatečným pozorováním nezískává hodnotitel relevantní podklady pro hodnocení pracovníka.

Sebeprezentace – komunikativnější jedinci mají tendenci častěji vyhledávat kontakt s nadřízeným a nepřímo tak v něm budovat dojem zainteresovaného a vytíženého pracovníka, což může vést u nadřízeného k úpravě hodnocení ve prospěch pracovníka.

Maskovací manévry – neupřímnost pracovníka až přímo lhaní nadřízenému. Spočívá především v předstírání pracovního vytížení, skrývání chybného jednání až po vědomé očerňování spolupracovníků.

Často jsou takto působící pracovníci mylně považováni za ty výkonné, právě díky schopnosti předstírat pracovní vytížení.

Mezi další chyby při hodnocení pracovníků patří nerespektování potřebného času na hodnotící rozhovor a nepřirazení důležitosti tomuto rozhovoru ze strany manažera. Tento přístup „není to důležité“ pak vnímají pracovníci a podle toho k hodnocení i přistupují – nepřipraveně či obecně.

Důsledkem všech výše uvedených chyb je to, že se hodnocení stává pouhou nutnou formalitou a působí demotivačně na všechny zúčastněné strany.

Příčin nechuti manažerů realizovat hodnocení pracovníků může být spousta, jednou z nich je obava manažera ze sdělování negativních informací a tím pádem narušení vztahů s pracovníkem, resp. poškození image manažera jako „přátelského šéfa“. Pro některé nadřízené je i obtížné sdělovat podřízeným jejich chyby či nedostatky. Bohužel pro budoucí výkon pracovníka je zpětná vazba, tj. získání objektivních informací o svém výkonu (pozitivních i negativních), klíčová pro jejich další schopnost podávat výkon podle očekávání manažera, resp. firmy. Pokud nadřízený svého podřízeného o tyto informace připraví, třeba právě jejich nevhodným sdělením či jejich úplným zamlčením, pak ke korekci jednání/výkonu podřízených s největší pravděpodobností vůbec nedojde⁴⁰.

40 Urban, J. Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. 2. rozš. vyd. Praha 2013.

2 Systém hodnocení ve Společnosti

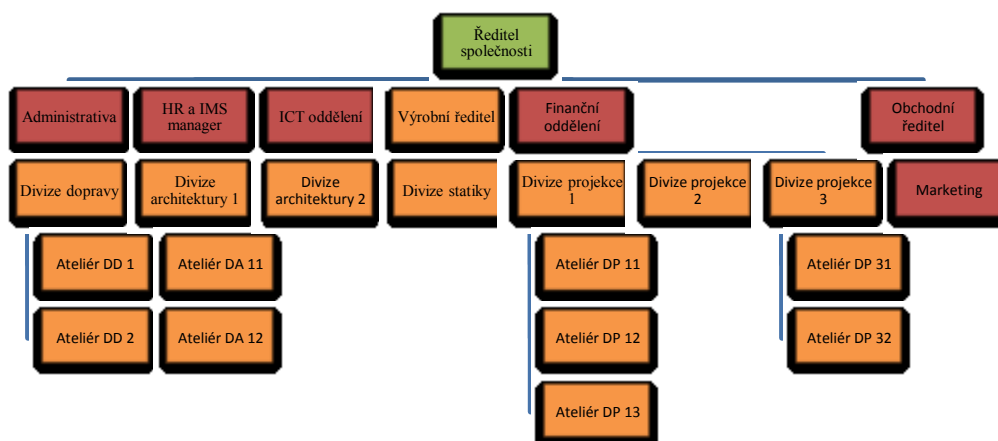
2.1 Charakteristika vybrané společnosti

Společnost, kterou se budu zabývat, působí v oblasti architektury a projekční činnosti. Většinu jejího zaměstnaneckého kmene tvoří technické profese, díky kterým se Společnost podílí na více či méně významných stavbách v rámci celé České Republiky, na Slovensku a v poslední době velmi často také v zahraničí. Společnost má též veškeré certifikáty pro realizaci zakázek pro armádu včetně zakázek pro NATO.

Společnost, s právnickým statutem akciová společnost, vznikla před více než 20 lety z ucelené jednotky jiné organizace. Do dnešních dnů je součástí zaměstnaneckého týmu řada pracovníků, kteří stáli spolu se zakladateli u zrodu Společnosti. Celkový počet kmenových zaměstnanců se aktuálně pohybuje okolo 130 osob, přičemž tento počet se průběžně mění v závislosti na tržní situaci a projektech, které se zde realizují.

Společnost vyzkoušela řadu organizačních uspořádání až do současného, které se dá označit jako pružná maticová struktura.

Obrázek 6: Organigram Společnosti 2014⁴¹



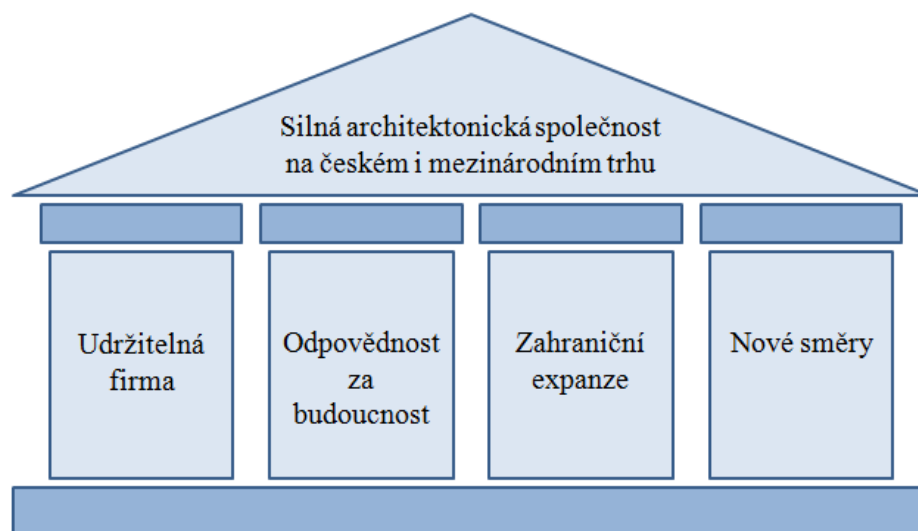
⁴¹ Zdrojem interní dokumentace Společnosti

Společnost je vnitřně rozdělena na výrobní a nevýrobní část. V organigramu Společnosti je výrobní část označena oranžovou barvou, nevýrobní část pak barvou červenou. Výrobní část tvoří tři stavební projektové divize, dále dvě divize architektů, divize statiky a divize dopravních staveb. Některé divize jsou dále rozděleny na ateliéry, přičemž vedoucí ateliéru je spíše odborným garantem kvality než plnohodnotným manažerem, v praxi to znamená např. nekompetenci k úpravě mzdy u podřízených pracovníků. V posledních třech letech došlo k výrazné obměně na řídicích postech některých divizí i ateliérů. Tato fluktuace je zapříčiněna přirozenou obměnou (změna pracovní pozice v rámci firmy, rozvázání pracovního poměru) a podpořena též krizí ve stavebnictví. Nevýrobní část Společnosti tvoří obchodní oddělení spolu s marketingem, finančním oddělením, oddělením výpočetní a komunikační technologie, managementem kvality a řízením lidských zdrojů.

Společnost má svoji strategii, tvoří dlouhodobé i krátkodobé cíle v souladu s aktuálními požadavky trhu a samozřejmě s ohledem na uspořádání Společnosti. Jednotlivé organizační jednotky mezi sebou pravidelně komunikují a vytváří výkon směřující k naplnění firemních cílů.

Strategií Společnosti je pomocí férového jednání, urbanistického nadhledu spojeného s pokorou k současné zástavbě a klientským přístupem si udržet své současné renomé na trhu, což podpořila též kapitálovým vstupem strategického zahraničního partnera v roce 2007, a dále posilovat svůj tržní podíl nejen na českém, ale také mezinárodním trhu. Naplnění této strategie se Společnost snaží podpořit dosáhnutím čtyřech hlavních cílů zastřešených vizí Společnosti.

Obrázek 7: Vize a cíle Společnosti⁴²



Udržitelná firma je podle vnímání Společnosti odpovědná za své zaměstnance, uvědomuje si jejich důležitost pro aktuální i budoucí postavení Společnosti na trhu a chová se k nim korektně – i přes ekonomické otřesy na trhu firma nepropouští. Pod pojmem „Udržitelná firma“ je ve Společnosti též chápána otevřená komunikace, tj. možnost sdělit otevřeně svůj názor kolegům i nadřízeným. Dále pak firma různými aktivitami (např. občasné celofiremní snídaně) podporuje spolupráci a vztahovou spokojenost napříč firmou. Pečlivý výběr projektů a jejich realizace respektuje kvalitu dlouhodobě spojenou se jménem Společnosti.

Odpovědnost za budoucnost se zaměřuje na minimalizaci ekologické zátěže plynoucí z její činnosti, ať již vlastním ekologickým chováním či projektováním s ohledem na přírodu, tradice a genius loci zastavovaných území.

Nové směry vnímá Společnost v inovacích stávajících postupů i v posilování odborné způsobilosti zaměstnanců (včetně náboru nových profesí). Společnost tak hledá nová uplatnění svých služeb – v poslední době např. získáním oprávnění pro stavbu letištních staveb.

⁴² Zdrojem interní dokumentace Společnosti

Zahraniční expanze je naplňována projekty v postsovětských republikách i v Rusku, a to prostřednictvím několika dceřiných společností. Dále pak participací na projektech svého zahraničního partnera. Samostatně se Společnost podílí na několika významných projektech v Africe a na Dálném východě.

Společnost se snaží různými formami podpořit motivaci zaměstnanců. Především respektuje potřebu rozvoje zaměstnanců, zajišťuje jim veškeré zákonné proškolení a podle potřeby jednotlivých divizí realizuje též odborné vzdělávání. V minulosti Společnost dokonce vytvořila a realizovala přes vzdělávací agenturu vlastní rozvojovou Akademii, která byla zaměřena na konkrétní skupiny zaměstnanců, například na vedoucí ateliérů, projektové vedoucí, ale třeba také na asistentky a recepční.

2.2 Hodnocení ve Společnosti

Hodnocení ve Společnosti probíhá na základě vytvořené interní směrnice. S touto směrnicí je seznámen každý zaměstnanec při nástupu do pracovního poměru u Společnosti. Hodnocení je realizováno neformálně i formálně. Neformální hodnocení je součástí každodenní komunikace mezi nadřízeným a podřízeným, a to jak v pozitivním smyslu (pochvala), tak též formou kritiky či doporučením vhodnějšího postupu. Formální hodnocení se realizuje formou tzv. „cílových a hodnotících pohovorů“ (dále jen CHP – zkratka běžně používaná ve Společnosti). CHP jsou povinné pro všechny zaměstnance na všech pozicích a probíhají podle určitých zásad:

- Jedenkrát ročně, nejpozději do konce února následujícího roku
- U zaměstnanců ve zkušební době před jejím ukončením

Nedodržení povinnosti zrealizovat CHP v nastavené kvalitě a termínu je postiženo formálně, a to výtkou od hodnotitelova nadřízeného manažera. V rámci snahy o jednotnou podobu hodnocení bylo ve Společnosti zrealizováno školení hodnotitelů. Školení na techniku realizace hodnotících rozhovorů se konalo v rozsahu 4 hodin. Školení realizovalo HR oddělení a byli během něho proškoleni všichni manažeři provádějící

hodnocení zaměstnanců. Školení bylo realizováno při zavedení současného systému hodnocení v lednu roku 2011 a úspěšnost tohoto proškolení byla 100 % hodnotitelů zaměstnaných v této době u Společnosti. Při následně realizovaných hodnotících pohovorech bylo v termínu odevzdáno 98 % vyplněných formulářů z CHP.

V následujících letech procento odevzdaných a vyplněných formulářů z CHP v termínu klesalo, v roce 2012 to bylo 83 % vyplněných formulářů z CHP, v roce 2013 pak 76 % vyplněných formulářů z CHP v termínu. Na základě realizovaného interního průzkumu spokojenosti ve Společnosti (10/2013) vyšlo najevo, že hodnocení pracovníků je u 43 % zaměstnanců vnímáno jako formalita.

Formuláře pro CHP jsou vedeny pro výrobní i nevýrobní část Společnosti. Obě části využívají k hodnocení formulář „Cílový a hodnotící pohovor“ (viz Příloha č. 1 – Formulář na CHP využívaný pro výrobní část a Příloha č. 3 – Formulář na CHP využívaný pro nevýrobní část), pro výrobní část je formulář „Cílový a hodnotící pohovor“ navíc doplněn o formulář „Hodnocení na projektu“ (viz Příloha č. 2 – Formulář „Hodnocení na projektu“).

Dále se, dle nastaveného cíle práce a požadavků TOP managementu Společnosti, budu zabývat pouze rozborem hodnocení zaměstnanců ve výrobní části.

2.2.1 Hodnocení výrobní části

Zaměstnanci ve výrobní části (ta se skládá z architektů, projektantů všech oborů i statiků - dále v textu označena souhrnně jako „projektanti“) jsou hodnoceni vedoucím divize. V organizačním schématu Společnosti se jedná o sekce označené oranžově.

U divizí s členěním na ateliéry je hodnotitelem vždy dvojice nadřízených, a to přímý nadřízený, tj. vedoucí ateliéru, a vedoucí divize. Hodnotící manažer, resp. oba hodnotitelé u ateliérů, vždy pořizuje

z hodnotícího pohovoru zápis prostřednictvím výše zmíněného formuláře „Cílový a hodnotící pohovor“.

V průběhu hodnoceného období sbírá vedoucí divize dílčí hodnocení od jednotlivých vedoucích projektů. Projektant se může během této doby účastnit na více projektech a může mít pokaždé jiného vedoucího. Tito projektoví vedoucí používají k hodnocení jednotlivých členů projektového týmu formulář „Hodnocení na projektu“.

Obrázek 8: Formulář "Hodnocení na projektu"⁴³

Hodnocení na projektu					
Vedoucí projektu hodnotí své přímé podřízené					
Hodnotící:					
Hodnocený:			Datum:		
Projekt – číslo:			název:		
Zastávaná pozice:					
zástupce VP	koordinátor interního týmu	zkušený projektant – v rámci týmu			
člen týmu	koordinátor ext. profesi	odpovědný projektant – část stavby			
Jiná:					

SCHOPNOSTI A PRACOVNÍ VÝKON	HODNOCENÍ				
	130 %	100 %	70 %	35 %	0 %
Spolehlivost a zodpovědnost					
Samostatnost (při plnění úkolů)					
Kvalita odvedené práce – plnění úkolů					
Aktivní přístup v týmu (iniciativa)					
Komunikační schopnosti (tým, zákazník)					
Plnění termínů					
Práce s PC – Office					
Práce s PC – AutoCAD / ADT					

Použil/a angličtinu na projektu?	Ano	Ne
Použil/a němčinu na projektu?	Ano	Ne

Celkový závěr pracovního výkonu, předpoklad vývoje: (vypĺňuje hodnotící)
Vyřídění hodnoceného:

.....
datum a podpis hodnotícího

.....
datum a podpis hodnoceného

⁴³ Zdrojem interní dokumentace Společnosti

V rámci tohoto formuláře sledují hodnotitelé u projektantů předem stanovená kritéria:

- Spolehlivost a zodpovědnost
- Samostatnost (při plnění úkolů)
- Kvalita odvedené práce – plnění úkolů
- Aktivní přístup v týmu (iniciativa)
- Komunikační schopnosti (tým, zákazník)
- Plnění termínů
- Práce s PC – Office
- Práce s PC – AutoCAD/ADT

Tato kritéria jsou hodnocena v intervalu 0–130 %, rozděleném do pěti částí. Kritéria jsou definována položkou ve formuláři, bez bližší specifikace. Vedoucí projektu tedy u výše uvedených kritérií subjektivně posuzuje jejich procentuální naplněnost. Formulář „Hodnocení na projektu“ následně slouží vedoucímu divize jako podklad pro vyplnění formuláře „Cílový a hodnotící pohovor“ (viz Příloha č. 1), kdy vedoucí divize přenáší celkový výsledek (v %) z formuláře „Hodnocení na projektu“ do formuláře „Cílový a hodnotící pohovor“.

Spolu s údaji od vedoucích projektů vyhodnocuje vedoucí divize při CHP míru splnění cílů uložených pro uplynulé období. Dále CHP obsahuje také vyhodnocení účasti na odborném, osobnostním, a případně i jazykovém vzdělávání. Údaje o těchto „nevýkonových“ aktivitách získává hodnotící manažer – ředitel divize od oddělení HR. Oddělení HR ve Společnosti eviduje, zařizuje a zároveň účtuje na jednotlivá střediska náklady za účast na výše uvedených aktivitách. Evidována na oddělení HR je též účast na školeních či konferencích pořádaných za účelem splnění členství v profesních komorách autorizovaných architektů a inženýrů.

Během CHP jsou pro potřebu kariérního postupu specifikovány také potřeby dalšího vzdělávání a rozvoje projektanta. Stejně jako cíle Společnosti je nutné, aby i každé absolvované školení, kurz nebo jiné

vzdělávání bylo nejen v zájmu zaměstnance, ale především v zájmu Společnosti. Následuje stanovení cílů na další období, v souladu se strategií a cíli celé Společnosti.

Vedení Společnosti má představu, kde chce firmu v určitém časovém horizontu mít a s jakým výsledkem, což znamená i jasnou představu o využití konkrétních pracovníků. Důležitým vyústěním těchto představ TOP managementu Společnosti je přenos těchto vizí napříč firmou, až k poslednímu zaměstnanci. Pakliže nebude mít i zaměstnanec stejný cíl jako cíl celé firmy, je pro něj složitý cíl naplnit. Diskuze o znalosti těchto firemních cílů a zaměstnancově příspěvku k jejich naplnění je dalším bodem CHP (zaznamenáno v sekci „Strategie společnosti“ ve formuláři v Příloze č. 1).

Dalším krokem při CHP je definování cílů pro další období. Tyto cíle jsou nastavovány v souladu s pravidlem SMART. Následuje určení dalšího profesního růstu projektanta.

Závěr CHP je věnován zaměstnancovým podnětům a jeho vyjádření k celkovému hodnocení.

V závěru hodnotícího rozhovoru je vymezen prostor pro zaměstnancovo vyjádření se jak k právě probíhajícímu hodnocení, tak i k fungování firmy jako celku, popř. může uvést připomínky a náměty na zlepšení. Hodnotící formulář musí být, aby byl uznán jako platný, podepsán všemi zúčastněnými.

2.2.2 Metody a průběh hodnocení ve Společnosti

Z časového hlediska Společnost využívá periodické hodnocení a projektové hodnocení. Z pohledu hodnotitele je používán typ hodnocení shora a sebehodnocení pracovníka. Z pohledu formy hodnocení je využívána jak formální, tak neformální podoba hodnocení. Neformální hodnocení je realizováno zpětnou vazbou, a to především na divizních

poradách, při projektových konzultacích, v rámci konzultací po kontrolních dnech či jednáních s klienty.

Formální hodnocení je ve Společnosti realizováno formou hodnotícího rozhovoru. Příprava hodnotitele i hodnoceného na tento rozhovor probíhá shodně s Koubkem⁴⁴.

Vlastní hodnotící rozhovor se koná v kanceláři hodnotitele za zavřenými dveřmi z důvodu zajištění soukromí při projednávání. Termín je vždy domluven předem na základě shody obou zúčastněných. Na začátku rozhovoru hodnotitel nastíní postup, kterým se rozhovor bude řídit. Následně shrne projekty, na kterých se hodnocený podílel a krátce popíše jejich aktuální stav (probíhá, ukončen a s jakým výsledkem, apod.). Poté vyzve hodnoceného, aby na základě přípravy sám vyhodnotil uplynulé období z pohledu své účasti na projektech, míru splnění svých nastavených cílů včetně okomentování důvodů, které podle něj vedly k jejich úplnému či částečnému naplnění, popř. nenaplnění. Tyto důvody jsou následně rozebrány oběma stranami v rámci diskuze. Hodnocený se též vyjadřuje ke své odborné způsobilosti a rozvojovým aktivitám, které v průběhu hodnoceného období absolvoval.

Po pracovníkově sebehodnocení jej hodnotitel seznámí se svým pohledem na uplynulé období, zhodnotí jeho přínos pro jednotlivé realizované projekty, rozebere s hodnoceným jeho odbornou úroveň a absolvovaná školení. Postupně prochází všechny sekce formuláře „Cílový a hodnotící pohovor“ a pro komentování jednotlivých oddílů využívá své připravené podklady a informace. Po získání hodnotitelova pohledu na uplynulé období se může hodnocený k hodnocení vyjádřit a vznést své připravené podněty či zpětnou vazbu směrem k nadřízenému, resp. Společnosti. Toto vyjádření včetně podnětů je zaznamenáno do formuláře, jsou nastaveny cíle podle SMART techniky a konkrétní úkoly pro další období a následně opět vše zaznamenáno do formuláře. Souhlas obou

44 Koubek, J. Řízení pracovního výkonu. 1. vyd. Praha 2004.

zúčastněných stran s hodnocením a obsahem formuláře je vyjádřen oboustranným podpisem formuláře.

2.3 Rozbor hodnocení ve Společnosti

Hodnocení pracovníků výrobní části je součástí firemní strategie Společnosti, což odpovídá snaze Společnosti podpořit motivaci zaměstnanců. Tato snaha koresponduje i s vnímáním zaměstnanců jako klíčového prvku pro konkurenceschopnost Společnosti. Systém hodnocení je zde obecně považován za podpůrný nástroj ze strany managementu.

2.3.1 Silné stránky hodnocení

Vedoucí projektů poskytují vedoucím divizí podklady pro hodnocení jednotlivých pracovníků, vnímají hodnocení jako pevnou a důležitou součást práce manažera, a to i díky tomu, že jim sdělení negativního hodnocení umožňuje dotyčného pracovníka do svého projektu příště nepřijmout a mají pro to podklad právě v hodnocení z minulých projektů.

Na základ rozboru tohoto systému byly identifikovány tyto silné stránky:

- **Veřejně známý systém hodnocení**
Se systémem hodnocení a se směrnicí, která ho určuje, je seznámen každý zaměstnanec při nástupu do pracovního poměru u Společnosti, což přispívá k jeho průkaznosti. Tato průkaznost je dána podpisem směrnice v den nástupu do zaměstnání.
- **Hodnotící pohovor realizován s každým zaměstnancem; pravidelnost hodnocení**
Jak je výše uvedeno, CHP je povinné pro každého pracovníka bez ohledu na pracovní pozici – lze tedy konstatovat, že jednotnost pravidel přispívá ke spravedlnosti systému. Ve Společnosti je jasně definovaná též frekvence CHP.

- **Zkombinování vícera hodnotících metod**

Při hodnocení je využito nejen sebehodnocení pracovníka, ale též numerická škála a hodnocení podle principů MbO.

- **Definování cílů podle pravidla SMART**

Způsob definování cílů na třetí straně formuláře „Cílový a hodnotící pohovor“ zcela naplňuje techniku SMART cíle, konkrétně jednoznačnost je naplněna popisem cíle v poli „Cíle“, měřitelnost je zajištěna polem „Naplnění cíle (%)“, termínové ohraničení polem „Termín“.

- **Využívání formálního i neformálního hodnocení**

Je využíváno nejen formálního pravidelného CHP s přesně danými pravidly a systémem, ale též neformální hodnocení při běžné komunikaci manažera a podřízeného, na poradách či v rámci kontrolních dnů.

- **Zpracované formuláře pro realizaci CHP**

Pro realizaci CHP má společnost vytvořené formuláře, které slouží hodnotitelům jako vodítko pro vlastní hodnotící rozhovor (viz Příloha č. 1 a č. 3).

- **Proškolení hodnotitelů na techniku vedení hodnotícího pohovoru**

Společnost zajistila skupině hodnotitelů proškolení na techniku realizace hodnotícího rozhovoru v roce 2011, což vzhledem k vysokému procentu odevzdaných CHP v termínu přispělo k přijetí nového hodnocení v roce 2011.

- **Efektivní průběh hodnotícího pohovoru**

Průběh hodnotícího pohovoru a příprava zaměstnanců na něj probíhají zcela podle teoretických pravidel a mohou tak eliminovat špatné přijetí zpětné vazby hodnocenými.

2.3.2 Rezervy hodnocení

Zjištěny byly tyto rezervy:

- **Nejasná kritéria ve formuláři „Hodnocení na projektu“**

Hlavní kritéria ve formuláři nejsou objasněná, tj. chybí zde konkrétní vymezení jednotlivých pojmů. Vymezení kritérií chybí jak z hlediska kvalitativního (např. jak Společnost vnímá pojem „Spolehlivost“ a jak ho má hodnotitel zcela konkrétně a pro potřeby svého projektu chápat), tak z hlediska kvantitativního (tj. co znamenají jednotlivé intervaly, ve kterých je kritérium hodnoceno).

- **Subjektivita hodnocení projektů**

Subjektivita je způsobena chybějícím jasným popisem hodnotících kritérií u jednotlivých posuzovaných faktorů, které jsou obsaženy v hodnotícím formuláři „Hodnocení na projektu“, jakož i použitím jediného hodnotitele u projektového hodnocení.

- **Nemožnost srovnání úrovně projektantů napříč divizemi**

Každá divize má jiné profesní zaměření, znamená to tedy rozdílné vnímání 100 % výkonu – tento fakt úzce souvisí s absencí slovní definice procentuálního dosaženého výkonu jakékoliv divize ve formuláři pro CHP.

- **Nevymahatelnost povinnosti realizovat hodnocení ve stanoveném časovém úseku**

Vzhledem k faktu, že nejhorší postih za nedodržení termínu CHP je pouhá formalita (výtka od nadřízeného), je realizace CHP závislá v své podstatě pouze na vlastní motivaci a iniciativě hodnotitele.

- **Vnímání hodnocení jako pouhé formality, a to ze strany vedoucích divizí**

Na tento fakt poukazuje klesající počet v termínu odevzdaných vyplněných formulářů CHP a úzce souvisí s vysokou fluktuací na hodnotitelských pozicích. Neproškolení manažeři na hodnotitelských pozicích mají k dispozici pouze instrukce z adaptačního procesu a chybí jim motivace pro realizaci.

I Dvořáková⁴⁵ se odvolává na fakt, že hodnocení pracovníka je skrytým motivačním faktorem. Negativně či nedostatečně prezentované hodnocení způsobuje u hodnotitelů to, že špatně vnímají institut hodnocení a často argumentují zahlcením operativou či nedůležitostí hodnotícího rozhovoru, protože prioritou je podle nich práce na projektech a jejich realizace.

- **Kritéria v hodnotícím formuláři nejsou zcela jasně propojena s cíli a strategií Společnosti**

Podle Pilařové⁴⁶ je dáno, že kritéria hodnocení mají ladit se strategií, vizí a misemi společnosti. Klíčovými cíli strategie Společnosti namířené směrem k zaměstnancům jsou otevřená komunikace a posilování jejich odborné způsobilosti a motivace. Na základě porovnání lze říci, že daná kritéria ve formuláři pro CHP nekorrespondují s cíli Společnosti.

2.3.3 Navržené formy změn v hodnocení

Rezervy je nutné vidět jako běžnou součást každého systému a vnímat je jako možnost pro zefektivnění celého systému. Výhodné je opakovaně vyhodnocovat přínos a efektivitu hodnocení pro firmu a hodnocení trvale aktualizovat a zlepšovat.

Na základě výše uvedených rezerv navrhuji následující opatření, která výše uvedená negativa mohou eliminovat nebo výrazně potlačit:

- Úprava hodnotících kritérií formuláře „Hodnocení na projektu“
- Kvalitativní a kvantitativní vymezení kritérií v hodnocení projektů
- Využití týmového hodnocení nebo 360° zpětné vazby
- Propojení povinnosti realizovat hodnocení s pohyblivou mzdovou složkou hodnotitelů

⁴⁵ Dvořáková, Z. Management lidských zdrojů. 1. vyd. Praha 2007.

⁴⁶ Pilařová, I. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. 1. vyd. Praha 2008.

- Připomenutí podstaty a významu hodnocení pro hodnotitele

2.3.3.1 *Úprava hodnoticích kritérií formuláře „Hodnocení na projektu“*

Formulář nemá jednoznačně nastavená kritéria v sekci „Schopnosti a pracovní výkon“, např. kritérium „Spolehlivost a zodpovědnost“ neumožňuje správné ohodnocení, protože předpokládá přítomnost obou podkritérií. To však nemusí platit vždy – 100% spolehlivost neznamena vždy 100% zodpovědnost. V důsledku tohoto vnitřního rozporu výše uvedeného kritéria je hodnotitel postaven před dilema, jak ohodnotit pracovníka spolehlivého na 80 % a odpovědného pouze na 40 %, zda podle spolehlivosti či podle odpovědnosti nebo to vyřešit průměrem obou hodnot.

Pro optimalizaci formuláře a odstranění nejednoznačnosti kritérií je doporučena analýza aktuálních kritérií s cílem určení míry jejich potřeby pro hodnocení a rozdělení zdvojených parametrů do samostatných kritérií. Následně je třeba přehodnotit používané procentuální hodnocení v rozsahu 0-130 %. Výsledný optimalizovaný formulář by měl hodnotiteli poskytnout jasné vodítko pro hodnocení jednotlivých kritérií, tudíž by měl obsahovat přílohou vymezující popis těchto kritérií. V praxi to tedy znamená vymezit pojmy „spolehlivost, odpovědnost, kvalita, a počítačové dovednosti (MS Office a AutoCAD/ADT)“ tak, aby každý hodnotitel měl stejnou představu, co kritérium znamená a mohl hodnotit srovnatelně s ostatními.

2.3.3.2 *Kvalitativní a kvantitativní vymezení kritérií v hodnocení projektů*

Subjektivita hodnocení v projektovém formuláři je dána absencí jasně a konkrétně vymezených obsahů jednotlivých kritérií a zároveň chybějící definice hodnotící škály, tj. co znamená 100% naplnění kritéria a jaké nedostatky určují nižší procentuální ohodnocení. Každý hodnotitel tak vnímá stejný výkon na jiné procentuální úrovni. Toto subjektivní

hodnocení následně ovlivňuje výsledek CHP u konkrétního projektanta a v podstatě znemožňuje srovnání výkonu projektantů mezi divizemi.

Pro nesubjektivní nastavení kritérií můžeme využít kombinaci hodnocení podle MbO a techniky BARS, tedy 6ti stupňové škály s jasně a konkrétně definovanými intervaly. Vezmeme-li jako příklad parametr „Aktivní přístup v týmu (iniciativa)“, můžeme intervalovou škálu nadefinovat např. následujícím způsobem:

- Nad 100 % = proaktivní, výkon nad rámec požadavku pracovního místa, motivuje ostatní
- 81 – 100 % = aktivní, zcela vyhovuje, dělá, umí, děje se
- 61 – 80 % = spíše aktivní, ve většině případů vyhovuje, ve většině případů dělá
- 41 – 60 % = reaktivní, v převažujících případech vyhovuje, přesto existují opakované případy, kdy nevyhovuje, nedělá
- 21 – 40 % = spíše pasivní, v převažujících případech nevyhovuje, nedělá, případy, kdy vyhovuje, jsou jen výjimečné
- 0 – 20 % = pasivní, ve většině případů nevyhovuje, nedělá

Některá kritéria mohou mít škálu s nižším počtem stupňů, např. „Plnění termínů“ může být hodnoceno v rozsahu:

- Odevzdal před termínem
- Odevzdal v termínu
- Odevzdal po termínu
- Neodevzdal

Společnost se při vymezování kritérií a jejich intervalů může inspirovat na portálu Národní soustavy povolání, podle které lze nadefinovat kritéria svépomocí, např. kritérium „Samostatnost“ (při plnění úkolů) či Komunikační schopnosti (tým, zákazník):

Tabulka 2: Vymezení kritéria "Samostatnost"
podle Národní soustavy povolání⁴⁷

Úroveň 0	je nesamostatný, ani jednoduché a přesně definované úkoly neplní s jistotou, neumí se samostatně rozhodovat a je závislý na skupinovém myšlení, necítí potřebu mít informace
Úroveň 1	samostatně plní pouze jednoduché přesně definované úkoly, potřebuje dohled a kontrolu, je závislý na vedení, podléhá skupinovému myšlení, přizpůsobuje se názoru ostatních
Úroveň 2	samostatně a spolehlivě plní běžné úkoly, u ostatních úkolů (nových, problematických apod.) potřebuje dohled nebo podporu, vyhovují mu instrukce, návody, směrnice, manuály, řady, předpisy, řídí se jimi, je schopen se rozhodnout bez ohledu na skupinové myšlení, když se může opřít o manuál, předpis (jinou vnější autoritu)
Úroveň 3	samostatně a spolehlivě plní všechny zadané úkoly, pomoc vyhledává v případě potřeby, řídí sám sebe při plnění rutinních úkolů, u náročnějších potřebuje podporu, někdy neodhadne správně své síly, je schopen vyjadřovat své názory odlišné od názoru skupiny, i za cenu možných konfliktů
Úroveň 4	dokáže složitý úkol převést na dílčí úkoly i konkrétní kroky, při plnění úkolů řídí sám sebe, umí své síly odhadnout a rozložit, plánuje a je schopen se koncentrovat, rychle a pružně se rozhoduje, v případě potřeby neváhá vyhledat pomoc, dokáže získat veškeré potřebné informace, nebojí se odpovědnosti a přijímá určitou míru osobního rizika
Úroveň 5	dokáže cíl převést na kroky (úkoly) potřebné k jeho dosažení, při plnění úkolů řídí sám sebe, umí své síly odhadnout a rozložit, plánuje a je schopen se dlouhodobě koncentrovat, rychle a pružně se rozhoduje, v případě potřeby neváhá vyhledat pomoc, dokáže získat veškeré potřebné informace, nebojí se nést osobní riziko, protože ho umí dobře posoudit

Tabulka 3: Vymezení kritéria "Efektivní komunikace"
podle Národní soustavy povolání⁴⁸

Úroveň 0	pisemný i ústní projev je nesouvislý, komunikačně upřednostňuje pouze svoji osobu, negativní formulace, informace předává pouze na příkaz, výběrové naslouchání, nejasné předávání informací
Úroveň 1	pisemný i ústní projev je souvislý, časté odbočování od tématu, komunikačně převážně upřednostňuje svoji osobu, občas používá negativní formulace, neschopnost předat kompletní informace, informace předává na vyžádání, výběrové naslouchání, informace předává srozumitelně a nestrukturovaně
Úroveň 2	v běžných situacích jasně a srozumitelně formuluje myšlenky písemně i ústně, naslouchá bez větších obtíží, sdílí informace, reaguje přiměřeně na vzniklou situaci
Úroveň 3	umí naslouchat protistraně, srozumitelná formulace vlastních myšlenek, svůj názor neprosazuje silou, jasně a srozumitelně formuluje myšlenky, naslouchá, reaguje asertivně, toleruje názory ostatních
Úroveň 4	slovní i písemný projev plně v duchu firemního kodexu a standardu, většinou aktivně naslouchá, ověřuje si informace, někdy si zpětně ověřuje své pochopení, pozitivní formulace, většinou zvládá konfliktní komunikaci, vyžaduje zpětnou vazbu, umí pochválit a přiznat svoji chybu, respektuje názor protistrany
Úroveň 5	vždy aktivně naslouchá a doptává se na informace, zpětně ověřuje pochopení (na obou stranách komunikace), pozitivní formulace, schopnost asertivní komunikace, zvládá konfliktní komunikaci bez narušení vztahu klient-firma, vyžaduje a zároveň poskytuje zpětnou vazbu, poskytuje konstruktivní kritiku, umí pochválit a přiznat svoji chybu, respektuje názor protistrany

⁴⁷ Heslo „Samostatnost“ dostupné z WWW

<http://kompetence.nsp.cz/mekkeKompetence.aspx> (cit. 25. 3. 2014)

⁴⁸ Heslo „Efektivní komunikace“ dostupné z WWW

<http://kompetence.nsp.cz/mekkeKompetence.aspx> (cit. 25. 3. 2014)

2.3.3.3 *Využití týmového hodnocení nebo 360° zpětné vazby*

Následující opatření směřuje k eliminaci subjektivity a nemožnosti srovnání úrovně projektantů mezi divizemi. U hodnocení účasti pracovníka na projektu je jako největší slabina definován malý počet hodnotitelů.

Aktuálně je hodnocení jednostranné – hodnotitelem je pouze vedoucí projektu, což neumožňuje efektivně ohodnotit projektantův přínos ze strany spolupracovníků, ať již interních či externích. Využitím týmového hodnocení v průběhu projektu a 360° zpětné vazby při ukončení projektantovy kooperace na projektu mohou být získány následující přínosy:

- Vyšší objektivita a spravedlnost hodnocení
- Zainteresování pracovníků na hodnocení – hodnocení bude mít vyšší kredit
- Několika-úrovňový pohled na práci projektanta

Výsledkem může být vyšší pocit spravedlnosti hodnocení u projektantů a zároveň projektanti získají možnost vyjádřit se k práci svých kolegů, tj. mají možnost poskytnout a zároveň i obdržet zpětnou vazbu (v případě veřejné zpětné vazby). Vedoucí projektu naopak může získat víc motivované členy projektového týmu.

2.3.3.4 *Propojení povinnosti realizovat hodnocení s pohyblivou mzdovou složkou hodnotitelů*

Přestože je realizace hodnocení v nastavené kvalitě – v tomto případě realizace v konkrétním časovém úseku – povinná pro všechny pracovní pozice ve Společnosti, je s postupem času stále častěji realizováno až po uplynutí daného termínu. Nastavením provázanosti splnění povinnosti realizovat v daných termínech CHP s pohyblivou složkou mzdy hodnotitelů získá Společnost nástroj na vymáhání této povinnosti.

Sankce za nesplnění povinnosti realizovat CHP v termínu by měla být více než symbolická, tj. citelná. Návrhem může být možnost

jednorázové finanční srážky (např. 2000 Kč), procentuální srážky z hrubé mzdy (např. 7,5 %) nebo třeba snížení kvartální odměny (např. – 10 %).

2.3.3.5 Připomenutí podstaty a významu hodnocení pro hodnotitele

Jak vyplývá z interního výzkumu realizovaného ve firmě, formální přístup hodnotitelů k hodnocení je citelně vnímán podřízenými a podsouvá jim pocit nedůležitosti hodnocení, díky čemuž se ztrácí motivační funkce hodnocení. Vzhledem k tomu, že poslední školení realizované v roce 2011 výrazně podpořilo pozitivní přístup hodnotitelů k CHP, navrhuji školení hodnotitelů v několika tematických oblastech:

- Hodnocení – jeho cíl a význam pro Společnost
- Motivační techniky
- Technika vedení CHP
- Podstata hodnotících kritérií

Doporučena je také spolupráce hodnotitelů na aktualizaci systému hodnocení (formuláře, kritéria, apod.) nebo i účast hodnocených na školení výše uvedeném. Touto svojí účastí mohou získat lepší vztah k hodnocení.

Závěr

Pokud je ve firmě negativní přístup k hodnocení, je jakkoliv dobře nastavený systém neefektivní a spíše pomáhá generovat demotivaci a špatné ovzduší ve firmě.

Optimální systém hodnocení, poskytující efektivní vypovídající hodnotu pro všechny úrovně managementu i pro pracovníky, je cílem každé firmy, která chce v komerčním prostředí být úspěšná. Takový systém podporuje motivaci zaměstnanců, posiluje jejich sounáležitost s firmou (hodnocení je signálem zájmu o pracovníka) a podporuje vyrovnanost či růst výkonu zaměstnanců. Výhodné je aktivně propojovat systém hodnocení, především jeho výsledky, s odměňováním zaměstnanců a s plánováním jejich rozvoje. Systém hodnocení musí vždy odpovídat aktuálním podmínkám ve firmě a korespondovat s jejími strategickými požadavky na výkon zaměstnanců.

Hlavním cílem této bakalářské práce byl rozbor efektivnosti systému hodnocení ve Společnosti. Tento cíl byl naplněn třemi kroky.

Prvním krokem byl rozbor teoretických podkladů a identifikace optimálního přístupu k hodnocení pracovníků. Druhý krok byl zaměřen na posouzení hodnotícího systému a jeho používání v praxi Společnosti. Výstupem tohoto kroku byl popis současného stavu hodnocení, jeho metod a zásad. Třetím, závěrečným a zároveň požadovaným krokem ze strany Společnosti bylo využití poznatků z kroku jedna pro analýzu a následnou identifikaci silných stránek a rezerv hodnotícího systému ve Společnosti. Jeho žádoucím výstupem pak byla opatření, která mají vést ke zvýšení vypovídající hodnoty systému hodnocení.

Každoročně se zvyšují nároky trhu na firmy a tím pádem i firemní nároky na výkon a motivaci pracovníků. V této souvislosti je třeba, aby se neustále vylepšovaly také schopnosti manažerů, především jejich schopnost efektivně motivovat a spravedlivě ohodnotit přínos pracovníka pro firmu. Toho lze docílit opakovaně optimalizovaným systémem hodnocení, který

bude reflektovat potřeby firmy z hlediska výkonu i potřeby zaměstnanců z hlediska ocenění a ohodnocení jejich práce. Periodickým, objektivním hodnocením podpořeným jeho opětovným proškolením přispěje firma k posílení motivace zaměstnanců, podpoří vzájemnou otevřenost a sdílení firemních cílů a hodnot.

Po rozboru je na systém hodnocení nahlíženo jako na funkční a poskytující dostatek výstupů, se kterými lze pracovat při naplňování firemní strategie. Jako odpověď na vnímání hodnocení ze strany TOP managementu, jako nástroje neposkytujícího efektivní vypovídací hodnotu, bylo navrženo zavést do systému hodnocení prvky týmového hodnocení a 360° zpětnou vazbu, konkrétně definovat hodnotící kritéria a jejich vymezení v projektovém hodnocení, propojit povinnost realizovat hodnocení s pohyblivou mzdovou složkou hodnotitelů a připomenout podstatu a význam hodnocení opětovným proškoleným hodnotitelů i hodnocených.

Celkově je vždy nutné vytvořit takový systém hodnocení, který bude transparentní, zaměstnanci akceptovatelný a zároveň poskytující efektivní výstupy pro manažerské řízení výkonu.

Seznam bibliografie

- Adair J.: Efektivní motivace. 1. vyd. Praha, Alfa Publishing 2004. 178 s.
- Armstrong, M.: Personální management. 1. vyd. Praha, Grada Publishing 1999. 968 s.
- Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy. 10.vyd. Praha, Grada publishing 2007. 759 s.
- DEIBLOVÁ, M.: Motivace jako nástroj řízení. Praha, Linde, 2005. 127 s.
- DVOŘÁKOVÁ, Z.: Management lidských zdrojů. 1. vyd. Praha, C.H.Beck 2007. 486 s.
- FAIRWEATHER, A.: Jak být motivujícím manažerem. 1. vyd. Praha, Grada Publishing 2009. 192 s.
- Heslo „Samostatnost“ a „Efektivní komunikace“ dostupné z <http://kompetence.nsp.cz/mekkeKompetence.aspx> (cit. 25. 3. 2014)
- Interní dokumentace Společnosti
- KOUBEK, J.: ABC praktické personalistiky. 1. vyd. Praha, Linde 2000. 400 s.
- KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů - Základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha, Management Press 2012. 400 s.
- KOUBEK, J.: Řízení pracovního výkonu. 1. vyd. Praha, Management Press 2004. 209 s.
- KRAJÁČ, P.: Úvod do řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha, Institut pro místní správu 2005. 87 s.
- LAUFER, H.: 99 tipů pro úspěšné vedení lidí. 1. vyd. Praha, Grada Publishing 2008. 168 s.
- PALÁN, Z.: ABC Lidské zdroje - výkladový slovník. 1. vyd. Praha, Academia 2002. 280 s.
- PILAŘOVÁ, I.: Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. 1. vyd. Praha, Grada Publishing 2008. 128 s.
- PLAMÍNEK, J.: Tajemství motivace -- Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 2. dopl. vyd. Praha, Grada Publishing 2010. 128 s.
- URBAN, J.: Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. 2. rozš. vyd. Praha, Wolters Kluwer 2013. 272 s.

VEBER, J.: Management – Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. Dotisk 2. aktual. vyd. Praha, Management Press 2011. 736 s.

WAGNEROVÁ, I.: Hodnocení a řízení výkonnosti. 1. vyd. Praha, Grada Publishing 2008. 128 s.

Seznam obrázků:

Obrázek 1: Princip 360° zpětné vazby	14
Obrázek 2: Ukázka rozložení nejběžnějšího rozdělení.....	17
Obrázek 3: Formulář hodnocení podle principů MbO	19
Obrázek 4: Ukázka klasifikační stupnice BARS	21
Obrázek 5: Zdroje chyb při hodnocení	28
Obrázek 6: Organigram Společnosti 2014.....	31
Obrázek 7: Vize a cíle Společnosti	33
Obrázek 8: Formulář "Hodnocení na projektu"	36

Seznam tabulek:

Tabulka 1: SMART technika nastavení cílů	20
Tabulka 2: Vymezení kritéria "Samostatnost" podle Národní soustavy povolání	46
Tabulka 3: Vymezení kritéria "Efektivní komunikace" podle Národní soustavy povolání	46

Přílohy:

Příloha č. 1 – Formulář na CHP využívaný pro výrobní část

Příloha č. 2 – Formulář „Hodnocení na projektu“

Příloha č. 3 – Formulář na CHP využívaný pro nevýrobní část

Anotace

Příjmení a jméno autora: Skoták Tomáš

Název katedry a fakulty: Katedra sociologie a andragogiky, Filozofická fakulta

Název bakalářské práce: Hodnocení a motivace zaměstnanců v komerčním prostředí

Počet znaků včetně mezer: 72 916

Počet příloh: 3

Počet titulů použité literatury: 19

Klíčová slova: hodnocení, motivace, kritérium, hodnotící formulář

Práce se zabývá hodnocením a motivací zaměstnanců v komerčním prostředí. Jedná se o zjištění aktuálně používaných technik a metod v komerční sféře, následné vyhodnocení získaných dat – zejména konkrétní postupy, jejich účinnost a frekvence využití. Na základě rozboru současného stavu jsou definovány rezervy v hodnotící a motivační práci manažerů. Zjištěná data jsou porovnána s teoretickými nástroji pro hodnocení a motivaci. Výsledkem práce je soubor doporučení pro zefektivnění hodnocení i motivace zaměstnanců. Cílová skupina jsou řadoví zaměstnanci a střední management.

Key words: evaluation, motivation, criterion, evaluation form

This work is about motivation and evaluation of employees in the commercial environment. It is about finding actual using techniques and method in the commercial environment, than evaluation of the obtained data - especially specific procedures, their efficiency and the frequency utilization. Based on the analysis of the current state are defined reserves at evaluation and motivational work of managers. The observed data are compared with theoretical tools for evaluation and motivation. Result of this work are a set of recommendations to streamline the evaluation and motivation of employees. The target group are ordinary employees and middle management.