

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

**BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ
STUDIUM**

2010 – 2013

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Zdeňka Vaňkátová

**Hodnocení pracovního výkonu jako nástroj zvyšování
výkonnosti**

Praha 2013

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Stanislav Termann

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED (PART TIME)

STUDIES

2010 - 2013

BACHELOR THESIS

Zdeňka Vaňkátová

**Performance evaluation as an instrument for improving
efficiency**

Prague 2013

The Bachelor Thesis Work Supervisor: Ing. Stanislav Termann

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 14. 3. 2013

Zdeňka Vaňkátová

Poděkování

Chtěla bych poděkovat vedoucímu práce panu Ing. Stanislavu Termannovi, odbornému konzultantovi panu Ing. Juraji Eislovi a paní Mgr. Monice Rousové za poskytnutí cenných rad a materiálů z praxe.

Anotace

Bakalářská práce se zabývá pohledem na problematiku řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků z pohledu odborné literatury. Rozebírá cíle, obsah a formy řízení pracovního výkonu a současné trendy v metodách hodnocení pracovníků. Zároveň se zabývá personálními činnostmi, které řízení a hodnocení pracovníků ovlivňují, zejména motivaci a formování firemní kultury. Teoretické poznatky jsou využity v praktické aplikaci. V praktické části je na základě interview s personální ředitelkou společnosti 2N TELEKOMUNIKACE a.s. popsána příprava, implementace a realizace interního systému hodnocení.

Klíčové pojmy

Individuální cíle, hodnocení, hodnocený, hodnotitel, manažer, metoda, motivace, nadřízený pracovník, pracovní výkon, pracovní výkonnost, řízení, rozhovor.

Annotation

This thesis deals with the issue of performance management and evaluation of employees in terms of relevant literature. It analyzes the objectives, content and form of performance management and current trends in the methods of evaluation of employees. It also deals with personal activities that influence management and evaluation of employees, especially motivation and shaping of corporate culture. Theoretical knowledge is applied in practice. The practical part, based on the interviews with the personal director of 2N TELEKOMUNIKACE a.s. company, describes the preparation, implementation and execution of internal evaluation system.

Keywords

Efficiency, evaluated, evaluation, evaluator, individual goals, interview, management, manager, method, motivation, performance, senior employee

OBSAH

ÚVOD.....	9
TEORETICKÁ ČÁST	11
1. ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU.....	11
1.1. Historie řízení výkonnosti a pracovního hodnocení	11
1.2. Řízení pracovního výkonu jako součást hodnocení	11
2. MOTIVACE.....	17
2.1. Motivace pracovníků	17
2.2. Motivační teorie	18
2.3. Motivace a její vztah k pracovnímu výkonu	21
3. FIREMNÍ KULTURA A JEJÍ VLIV NA PRACOVNÍ VÝKON	22
3.1. Typologie firemní kultury.....	22
3.2. Vliv firemní kultury na výkonnost pomocí participace a angažovanosti pracovníků	23
4. HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ	24
4.1. Pojem hodnocení pracovníků	24
4.2. Hodnocení jako prostředek motivace	24
4.3. Metody hodnocení	27
4.3.1. Hodnocení založené na měření vlastností	28
4.3.2. Hodnocení založené na porovnávání.....	28
4.3.3. Behaviorální systémy.....	28
4.3.4. Hodnocení výkonu na základě metody řízení podle cílů	30
4.3.5. Hodnocení pomocí kompetenčního modelu	33
4.4. Proces hodnocení.....	40
4.5. Hodnotící rozhovor	41
4.5.1. Schéma klasického hodnotícího rozhovoru:.....	42
4.5.2. Hlavní zásady hodnotícího rozhovoru	44
4.6. Příprava hodnoceného pracovníka	45
4.7. Role HR v hodnocení pracovníků	46
4.8. Kvality hodnotitelů	47
4.9. Hodnotitelské chyby.....	48
5. IMPLEMENTACE SYSTÉMU HODNOCENÍ DO SPOLEČNOSTI.....	51
5.1. Výběr a tvorba systému hodnocení.....	51
5.2. Proč hodnotit pracovníky – cíle pracovního hodnocení	52
5.3. Využití výstupů hodnocení a jejich přínos pro pracovníky, nadřízené i firmu.....	53
PRAKTICKÁ ČÁST	54
6. PREZETACE ZAVEDENÍ HODNOTÍCÍHO SYSTÉMU VE SPOLEČNOSTI 2N TELEKOMUNIKACE A.S.....	54
6.1. Historie společnosti 2N	54

6.2.	Organizační struktura a firemní procesy	56
6.3.	Manažerské vzdělávání	56
6.4.	Ředitel společnosti 2N, pan Oldřich Stejskal odpovídal na otázky týkající se managementu a motivace zaměstnanců	57
6.5.	Potřeba změny	58
6.6.	Příprava nového systému	59
6.7.	Kritéria hodnotícího systému	60
6.8.	Jak vést hodnotící pohovor	63
6.9.	Jak vidí pracovníci svou firmu po změně	65
7.	Zhodnocení a přínos zavedení nového systému hodnocení	67
7.1.	Výzkumná otázka – Ovlivňuje zavedení systému hodnocení výkonnost pracovníků?	69
7.2.	Výzkumná otázka – Jak musí firma fungovat, aby mělo smysl zavádět systém hodnocení?	70
ZÁVĚR		72
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ		75
SEZNAM PŘÍLOH		77
PŘÍLOHY		I

ÚVOD

Bakalářská práce zprostředkuje náhled do systému hodnocení pracovního výkonu a souvisejících personálních činností. Autorka, studentka manažerských studií řízení lidských zdrojů má dlouholeté zkušenosti z oblasti personálního řízení v různých společnostech. Manažeři, hledající cesty ke zvýšení zisků svých společností, si zřídka kdy, uvědomují, že největší potenciál jejich firem se skrývá právě v lidském kapitálu, jen je třeba s ním umět účinně pracovat. Autorka si předsevzala vytvořit komplexní přehled personálních činností a jejich ideální synergií se systémem řízení a hodnocení výkonu pracovníků. Očekávaným výsledkem bude spokojený a motivovaný pracovník angažovaný přinášet nadprůměrný výkon. V praktické části autorka bude na příkladu společnosti 2N prezentovat, zda jsou uvedené teorie o hodnocení pracovníků v praxi využitelné a zda opravdu fungují.

Na závěr odpoví autorka na výzkumné otázky. Ovlivňuje zavedení systému hodnocení výkonnost zaměstnanců? Jak musí firma fungovat, aby mělo smysl zavádět systém hodnocení zaměstnanců?

Hodnocení pracovního výkonu je jednou z personálních činností, spolu s motivací a odměňováním je součástí řízení pracovního výkonu. Autorka se v první části práce bude věnovat vysvětlení pojmů a souvislostí mezi těmito personálními činnostmi. Popíše metody a hlavní zásady v současnosti využívaných systémů.

Cílem teoretické části práce bude přehledně a výstižně seznámit s problematikou hodnocení, řízení pracovního výkonu, a motivace zaměstnanců z pohledu autorů odborné literatury vztahující se k této oblasti. Autorka se zaměří na roli liniových manažerů a personalistů v celém projektu a popíše systémy a způsoby hodnocení. V dalších kapitolách se bude autorka věnovat tématům jak nejlépe provádět hodnocení a zároveň poukáže na nejčastější hodnotitelské chyby, kterých se manažeři při hodnocení dopouštějí. V následujících kapitolách bakalářské práce autorka poukáže na přínos pravidelného a správně prováděného hodnocení pracovníků, a na jeho návaznost na činnosti důležité pro řízení lidských zdrojů.

Řízení a hodnocení pracovního výkonu je jedním z nejsilnějších motivačních nástrojů. Pokud je systém připraven na míru dané společnosti a podaří-li se o jeho důležitosti přesvědčit manažery, může se stát velmi efektivní metodou řízení lidských zdrojů ve společnosti. V opačném případě je hodnocení pracovníků považováno za

byrokratický administrativní úkon, kterému nevěnují mnoho pozornosti pracovníci ani manažeři.

Hodnocení pracovníků ve všech svých formách je pro vedení lidí v organizaci nezbytné. Přináší manažerům, oddělením i celé firmě pozitivní výsledky a finanční přínos. Aby hodnocení splnilo účel, je třeba ve všech jeho fázích dodržovat zásadu objektivitu a spravedlnosti. Hodnocení pracovníků se doporučuje provádět také formou každodenní komunikace a poskytováním zpětné vazby pracovníkům. Pokud je výkon pracovníků řízen a jsou zapojeni do formulování svých cílů, lze předpokládat vyšší výkonnost.

Míra spokojenosti ve společnosti je výsledkem působení celé řady vlivů. Mezi ty nejdůležitější patří rozmanitost práce, míra autonomie a míra zpětné vazby při zhodnocování aktivity jednotlivce. Lidský faktor je nejcennějším předpokladem pro vytváření firemních hodnot. Pro firmy by jedním z nejdůležitějších úkolů mělo být vytváření motivačních programů a sledování atmosféry na pracovištích. Především vychováváním kvalitního managementu, který dokáže pracovníky nejen řídit, ale zároveň vést za pomoci nejnovějších přístupů tak, aby byly zapojení a motivovaní odvádět nejlepší pracovní výsledky, soustavně se vzdělávat a ztotožnit se s cíli a hodnotami „své společnosti“. Propracovaný a správně používaný systém hodnocení tomu může efektivně napomáhat.

V praktické části autorka bakalářské práce představí zavedení nového hodnotícího systému ve vybrané společnosti. Pro empirickou část použije metodu kasuistiky, stručně představí společnost, analyzuje fáze změny systému hodnocení od nápadu až po zavedení. Poukáže na přínos a výhody, které získala společnost zavedením nového přístupu k hodnocení pracovníků. V závěru práce autorka zodpoví výzkumné otázky: Ovlivňuje zavedení systému hodnocení výkonnost pracovníků? Je pro úspěch hodnocení důležité, jakou metodu hodnocení firma používá? Jak musí firma fungovat, aby mělo smysl zavádět systém hodnocení? V závěru autorka uvede doporučení, která budou využitelná pro zavádění systému hodnocení.

TEORETICKÁ ČÁST

1. ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU

1.1. Historie řízení výkonnosti a pracovního hodnocení

Historie pracovního hodnocení není dlouhá, spadá do období přelomu 19. a 20. století. Taylorovy zásady vědeckého řízení kladou důraz na specializaci práce, přesně stanovené úkoly a jednoznačně definovaná pracovní místa. Hodnocení se týká více minulosti než plánování budoucnosti, přístup k pracovníkům je direktivní, založený na hierarchii moci. Rozvoj formálního hodnocení potom spadá do období konce druhé světové války. Hodnocení tehdy nemělo dnešní formu, za jedinou motivační složku ovlivňující pracovní výkon byl považován plat. Zaměstnavatel pomocí hodnocení získával podklad pro zdůvodnění výše odměny pro pracovníka. Pokud zaměstnanec odváděl vyšší výkonnost, než bylo očekávání, plat mu byl navýšen, pokud naopak nižší, byl snížen. Až později studie potvrdily, že plat není jediným faktorem ovlivňujícím výkonnost zaměstnance.

Hodnocení jako nástroj motivace a rozvoje podniku bylo objeveno až v 50. letech 20. století v USA. V této době se začal vytvářet systém pracovního hodnocení v podobné formě, jak jej známe dnes. (Wágnerová, 2008)

1.2. Řízení pracovního výkonu jako součást hodnocení

Definice:

„Řízení pracovního výkonu představuje integrovanější přístup založený na principu řízení lidí na základě ústní dohody nebo písemné smlouvy mezi manažerem/nadřízeným a pracovníkem o budoucím pracovním výkonu a osvojování si schopností potřebných k tomuto pracovnímu výkonu. Na základě zmíněné dohody či smlouvy tedy dochází k provázání vytváření pracovních úkolů, vzdělávání a rozvoje pracovníka, hodnocení pracovníka (posuzování pracovního výkonu pracovníka) a odměňování pracovníka. Jde v podstatě o výraz zvyšující se participace každého pracovníka na řízení.“ (Koubek, 2010, s. 203)

Řízení pracovního výkonu v sobě integruje dohodu o zlepšování výkonu pracovníka i firmy, rozvoj pracovních schopností a zároveň jejich dosažení souladu mezi hodnotami pracovníka a společnosti. (Koubek, 2010)

Rovnice pracovního výkonu: potenciál pracovníka – bariéry = výkon.

Pro řízení výkonnosti ve firmě je třeba mít pod kontrolou všechny funkce managementu, to znamená:

- plánování (stanovování cílů, vize, rozpočet, směrnice a postupy činností),
- organizace (organizační struktura, kompetence, delegování, vztahy),
- vedení (rozhodování, komunikace, motivace, výběr a rozvoj pracovníků),
- kontrola (stanovení výkonnostních standardů, měření a hodnocení výkonnosti).

V současné době turbulentních změn je pro společnost, která chce růst na trhu práce důležité věnovat pozornost komunikaci, péči o vztahy a vytváření znalostního managementu.

Na počátku je třeba analyzovat současný stav firmy, zjistit kam se chce firma dostat (vize, strategie, plán) a jakým způsobem toho může dosáhnout (cíle, styly řízení, vzdělávání manažerů, jednotný firemní jazyk, firemní kultura). Prvním krokem je vysvětlit srozumitelným jazykem vizi, strategii a cíle pracovníkům na všech úrovních společnosti. Vize musí být jasná, stručná a srozumitelná. Jejím hlavním cílem je motivovat, dávat smysl a řídit jednání pracovníků.

Hlavními cíli firemní strategie jsou:

- nalezení a vytvoření dlouhodobých konkurenčních výhod, které zajistí nadprůměrné výsledky,
- určení dlouhodobých cílů a cest k jejich dosažení,
- určení směru nejvhodnějšího vývoje,
- sjednocení postupu vedoucích pracovníků,
- nastavení cílů pracovníkům.

Strategie je zpravidla nastavena na delší období tří až pěti let, podle ní jsou stanoveny hlavní rozvojové cíle organizace a měřítko jejich výkonnosti na určené období většinou jednoho roku. Toto zpravidla roční plánování souvisí také s nastavením a odsouhlasením rozpočtu následujícího období, který podle stanovených cílů - rozvojových plánů počítá s vynaloženými investicemi, výnosy a potřebnými zaměstnanci.

Další úrovní plánu je vypracování cílů pro jednotlivé úseky firmy a podle nich potom manažeři zodpovědní za funkční úseky společnosti vypracovávají specifické cíle

pro svá oddělení. Ty se postupně rozpracovávají do individuálních úkolů pro pracovníky. Nejdůležitější částí je diskuse manažerů s jednotlivými pracovníky a odsouhlasení cílů a měřítek výkonnosti na stanovené období.

Podle Koubka dohoda mezi pracovníkem a nadřízeným manažerem o pracovním výkonu a odpovídajícím vzdělávání musí být navázána na finanční odměnu pracovníka. Dohoda v sobě zahrnuje závazky obou stran, pracovníka i manažera, resp. firmy. Nikoliv personalisté, ale právě nadřízení manažeri nesou největší zodpovědnost za řízení pracovního výkonu svých podřízených.

„Mimořádný význam pro efektivní řízení pracovního výkonu má soustavná a efektivní komunikace mezi pracovníkem a nadřízeným/manažerem v průběhu celého období, pro které byla uzavřena dohoda či smlouva... Mimořádně důležité je včasné společné odhalování a řešení problémů pracovního výkonu.“ (Koubek, 2010, s. 206)

V oblasti vytváření motivačních modelů, plánů vzdělávání i přípravy samotného hodnocení je vhodná spolupráce manažerů s personálními útvary společnosti. Motivační teorie a jejich důsledky na pracovníky autorka podrobně popsala v kapitolách 2.2. a 2.3. této práce. Zásadní myšlenkou je, že každý pracovník má své individuální potřeby a podle toho je třeba přistupovat i k vytváření motivačních schémat společnosti, jejích útvarů i jednotlivých pracovníků. Plány vzdělávání by měly vznikat na základě výstupů z hodnotících rozhovorů pracovníků s nadřízenými manažery a nastavených strategických cílů. Personalisté zde zastávají roli poradců a metodiků. Na základě informací a požadavků od manažerů vytvářejí koncepce a schémata pro jednotlivé činnosti řízení lidských zdrojů společnosti.

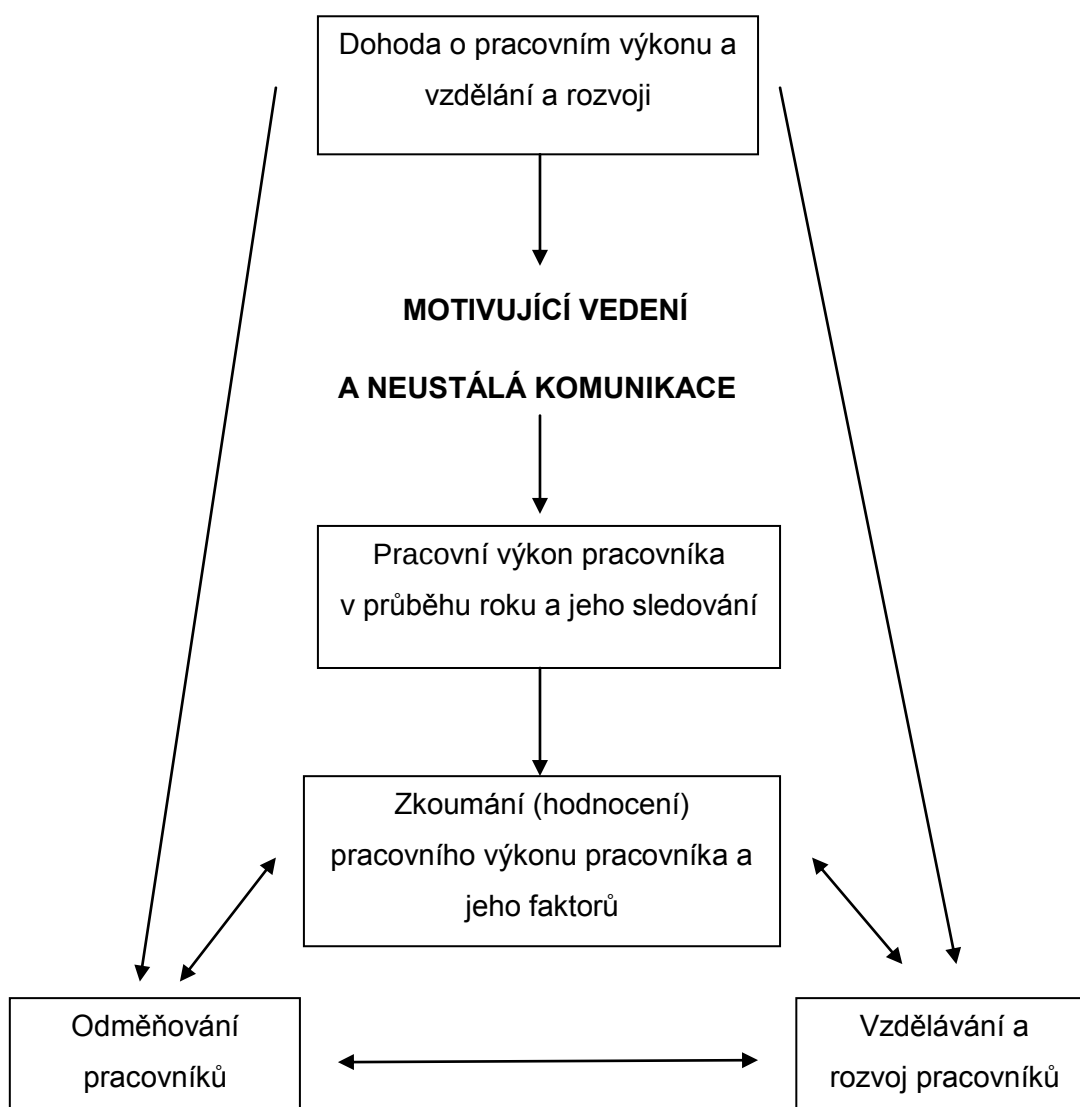
Řízení výkonnosti Wágnerová rozděluje na následující složky:

- cíl,
- východiska,
- proces,
- dokumentace,
- zavádění,
- zhodnocení.

Vedení pracovníků pomocí řízení pracovního výkonu, resp. pomocí nastavených cílů prokazatelně zvyšuje produktivitu práce a vede k dosahování lepších výsledků společnosti.

Pokud jsou sdíleny společné hodnoty a cíle, kterých má být dosaženo a pokud nadřízení manažeri chápou správně svou úlohu koordinátorů celého pracovního procesu, je možné dosahovat krátkodobých i dlouhodobých cílů. (Wágnerová, 2010)

Obrázek 1 – Řízení pracovního výkonu



Zdroj: Koubek, 2010, s. 204

Dle Koubka je řízení pracovního výkonu možné uspořádat do schématu, ve kterém je základem dohoda o pracovním výkonu a vzdělávání, rozvoji motivující vedení a neustálá komunikace s nadřízeným manažerem, sledování pracovního výkonu pracovníka v průběhu roku, zkoumání a hodnocení pracovního výkonu. Tyto činnosti jsou úzce navázány na odměňování pracovníků a rozvoj a vzdělávání pracovníků.

Cyklus řízení pracovního výkonu:

1. Definice role pracovníka vychází z organizační struktury a náplně práce, obsahuje hlavní požadavky na schopnosti pracovníka, kompetence a pravomoci.
2. Dohoda o pracovním výkonu by měla mít dvě části. Jednak definuje očekávání, jakých výsledků by měl pracovník dosáhnout a jak bude výkon měřen. Současně plán osobního rozvoje pracovníka, který určuje, jaké znalosti a dovednosti by měl pracovník dosáhnout, aby zlepšil svůj pracovní výkon.
3. Řízení pracovního výkonu v průběhu období - jedná se o řízení pracovníka nadřízeným manažerem v každodenní práci a uskutečňování rozvojových a vzdělávacích aktivit. Jde především o soustavnou komunikaci a poskytování zpětné vazby na aktuální výkon, diskusi a případné řešení problému, či úpravu nastavených cílů dle aktuálních potřeb.
4. Závěrečné prozkoumání a posouzení pracovního výkonu, během něhož dochází k posouzení pracovního výkonu za sledované období (většinou 1 roku), zhodnocení úspěchů i neúspěchů. Výstupy slouží pro úpravu dohody o pracovním výkonu a plánu rozvoje pracovníka. V této fázi dochází ke zhodnocení pracovního výkonu pracovníka dle dohodnutých pravidel.

Cíl by měl být „SMART“ (chytrý), což znamená:

- stretching – náročný,
- measurable – měřitelný,
- acceptable – přijatelný,
- realistic – realistický,
- timerelated – časově přiměřený.

V literatuře se také setkáváme se zkratkou KARAT, kterou vysvětlují slova:

Konkrétní – Ambiciózní – Reálný – Akceptovatelný – Termínovaný.

Řízení pracovního výkonu je průběžný proces, který se netýká se jen období formálního hodnocení. Obsahuje obvyklé každodenní činnosti jako je stanovování úkolů, sledování jejich plnění, měření výkonu a předávání zpětné vazby pracovníkům. Řízení pracovní výkonnosti neznamena zavádění nových postupů, jedná se spíše o prohloubení správné manažerské praxe. Důležité je, aby celý systém řízení pracovníků podle výkonu vycházel od nejvyššího managementu společnosti, aby s ním byli manažeři ztotožnění a chápali jej jako proces, který jim pomůže motivovat pracovníky, který může trvale zlepšit výkonnost pracovníků a který zvýší dovednosti a kompetence.

Cíle, na kterých se dohodne pracovník s manažerem, můžeme rozdělit na pracovní a rozvojové. Pro měření pracovního výkonu je nutné nastavit následující zásady:

- měření i ukazatele by se měly vztahovat k výsledkům, ne k úsilí,
- výsledky musí být pro pracovníka dosažitelné, dosažení cíle musí být pod kontrolou pracovníka,
- cíl musí být měřitelný, měření musí být spravedlivé a objektivní.

Pro stanovení potřeb vzdělávání a rozvoje by měl pracovník se svým nadřízeným manažerem prodiskutovat několik zásadních oblastí:

- jaké schopnosti a dovednosti jsou třeba pro efektivní plnění dohodnutých cílů,
- zda je pro dosažení dohodnutých cílů nutné zajistit pracovníkovi nějaké vzdělávání,
- termín a místo vzdělávacích akcí,
- jak přispěje k dosažení potřebných znalostí a dovedností pracovník a jaké podmínky vytvoří nadřízený manažer,
- jak budou získané znalosti ověřeny,
- jak manažer zajistí, aby pracovník nabyté znalosti a vědomosti uvedl do praxe.

Pro průběžné hodnocení je velmi důležitá každodenní kontrola manažerem, komunikace s pracovníkem a poskytování zpětné vazby. Pokud jsou zjištěny problémy, je třeba zjistit jejich příčiny a zajistit jejich okamžité řešení. (Koubek, 2010)

Pro úspěšnou aplikaci konceptu řízení pracovního výkonu je důležité dodržet čtyři základní principy:

1. systém řízení výkonnosti je veden liniovými manažery, nikoli personálním útvarem,
2. pro fungující systém je třeba zajistit sdílení hodnot a cílů společnosti,
3. systém je třeba vytvořit individuálně pro konkrétní organizaci, není doporučeno používat „standardní balíčky“,
4. systém je třeba vytvořit pro všechny pracovníky společnosti, nikoli pouze pro některé kategorie. (Wágnerová, 2008)

2. MOTIVACE

2.1. Motivace pracovníků

S řízením a hodnocením pracovního výkonu je úzce spjatá motivace pracovníků. Tvorba motivačních plánů společnosti patří do oblasti řízení lidských zdrojů, ale jejich uskutečnění spadá do činností vedoucích manažerů.

Lidé a znalosti jsou hlavním kapitálem každého podniku. Firmy potřebují k dosažení svých strategických cílů především vysoce motivované a angažované pracovníky. Motivační přístup k řízení pracovního výkonu je založen na tom, že pro pracovníka je nejlepším motivátorem taková práce, která pracovníka uspokojuje, považuje ji za smysluplnou a významnou. (Koubek, 2010)

Motiv je důvod pro to, abychom něco udělali. Motivaci určují faktory, které ovlivňují, abychom se chovali určitým způsobem. Motivovat můžeme druhé lidi i sebe sama. Motivováním druhých uvádíme tyto lidi do pohybu ve směru, kterým chceme, aby se pohybovali pro dosažení nějakého výsledku.

Pracovní motivací se jako první zabýval Taylor v druhé polovině 19. století. Podle jeho teorie je jediným motivátorem pro větší výkon dělníků zvýšení platu. Abychom mohli řídit výkon pracovníka, potřebujeme znát jeho hodnotový systém a pracovní motivaci. (Wágnerová, 2008)

Motivy jsou vnitřními pohnutkami člověka, důvody k určitému jednání. Motivy lze třídit na představy, cíle, potřeby, zájmy a záliby, postoje, hodnoty a ideály. Podle Hroníka cíl znamená, co je nutno udělat k uspokojení potřeby, potřeba říká proč je zvolen právě takový cíl. Zájmy a záliby dávají směřování obsah a postoje, hodnoty a ideály směřování k cíli regulují. Manažerským slovníkem můžeme říci, že potřeby jsou strategické, cíle taktické, zájmy operativní a hodnoty a postoje fungují jako vnitřní legislativa. Ideál je vizí. (Hroník, 2007)

Hodnocení pracovníků je jedním z nejsilnějších motivačních nástrojů v rukou zaměstnavatelů. Je-li systém hodnocení dobře připraven, jeho cíle a přínosy komunikovány správným způsobem všem zaměstnancům, pokud je věnován dostatek času na proškolení manažerů - hodnotitelů a podaří-li se navíc přesvědčit vedoucí pracovníky, že hodnocení je dobrá věc, která pomůže při vedení lidí, může být velmi efektivní metodou řízení pracovního výkonu celé společnosti.

Nebyla-li však příprave a propagaci hodnocení věnována náležitá pozornost, sklouzne do formalit, stane se pro zaměstnance strašákem a pro manažery nutným zlem a tím ztrácí veškerý svůj smysl.

Každý zaměstnavatel potřebuje vědět, jaké má pracovníky, jak tito lidé pracují a přispívají k hospodářským výsledkům a dobré pověsti firmy. Na druhé straně také každý pracovník potřebuje vědět, jak se na něj jeho zaměstnavatel dívá a jak je spokojen s jeho prací. Zaměstnanci v podstatě chtějí být hodnoceni, mají zájem se dozvědět od svého manažera objektivní zpětnou vazbu na svou práci. Své silné i slabé stránky, které se objevují při výkonu svěřených činností, možnosti kariérního růstu, příležitosti pro zlepšení, a co především, chtějí slyšet zaslouženou pochvalu.

2.2. Motivační teorie

Existuje více teorií pracovní motivace, každá z teorií spadá do některé ze tří kategorií:

- teorie instrumentality,
- teorie zaměřené na obsah,
- teorie zaměřené na proces.

Mezi nejznámější patří teorie Maslowa nazvaná teorií hierarchie potřeb. Maslow používal pět úrovní – potřeby fyziologické, potřeby bezpečí, potřeby sociálních vztahů, potřeby uznání a úspěchu a potřeby seberealizace. Podle této teorie hierarchicky uspořádaných potřeb se výše postavené potřeby projeví, až když jsou uspokojeny níže postavené potřeby. Maslowova teorie je inspirativní i v současné době, je součástí manažerské literatury o motivaci.

Přestože je tato teorie oblíbená, můžeme nalézt i její kritiku a to především v jejím hierarchickém pojetí. Argumenty proti uvádějí, že například Karel Poláček napsal svou humornou knihu „Bylo nás pět“ v koncentračním táboře v Terezíně za stavu, kdy nebyly uspokojovány ani ty nejnižší potřeby a kdy prožíval každodenní strach o vlastní existenci. (Hroník, 2007)

Herzberg vychází z teorie, že pracovní spokojenost a nespokojenost je ovlivněna dvěma skupinami faktorů. Existence první skupiny faktorů vyvolává spokojenost (uznání, úspěch, smysluplná práce, kariérní růst). Tyto faktory jsou silně motivující, Herzberg je označil jako satisfaktory či motivátory. Druhá skupina faktorů pokud je nepříznivá, vyvolává nespokojenost (pracovní podmínky, vztahy na pracovišti, firemní politika, finanční ohodnocení, bezpečí). Tyto faktory jsou nazvány

dissatisfactory, nebo hygienické faktory. Podle této teorie rozdělujeme motivaci na vnitřní a vnější. Vnitřní motivací jsou faktory, které si sami vytváříme, které ovlivňují naše chování. Tyto faktory tvoří odpovědnost, příležitost využívat své schopnosti, zajímavá práce a možnost kariérního růstu. Mezi faktory vnější motivace patří vše, co firma může dělat pro pracovníky, aby je motivovala, např. odměny, výše platu, pochvala, povýšení, ale i kritika a tresty. (Armstrong, 2007) Herzberg ve své teorii pochybuje o efektivnosti peněžní odměny jako vhodného motivátoru. Uvádí, že ačkoli pracovník cítí nespokojenost v případě nedostatku, situace se dlouhodobě nezlepší v případě dostatku finančních prostředků. Platí to především u pracovníků, kteří jsou odměňováni fixní mzdou, která je nezávislá na jejich konkrétním výkonu. Zvýšení mzdy pracovník vnímá jako projev ocenění a uznání, ale tento motivační jev je pouze krátkodobý, pokud přetrvávají jiné zdroje nespokojenosti, časem se pracovník opět stane demotivovaným. (Wágnerová, 2008)

Clayton Alderfer učinil další výzkumy chování pracovníků a Maslowovu teorii upravil na tři důležité potřeby, které ovlivňují motivaci pracovníků. Hovoří o potřebách existenčních, vztahových a růstových. Na rozdíl od Maslowa, Alderfer tvrdí, že význam potřeby se jejím uspokojením neztrácí, ale například růstová potřeba se v průběhu jejího uspokojování dále zvyšuje. Pokud se ale při cestě k uspokojení potřeby objeví překážky, které brání k dosažení cíle, vzniká nespokojením potřeby frustrace. Na motivační energii, která zůstane nevybita, reagují lidé různým způsobem:

- zesilují svou snahu, aby bariéry překonali,
- vzdají se svého cíle,
- reagují agresí,
- hledají si náhradní cíle (sublimace),
- přesvědčí sami sebe, že cíl, který se snažili naplnit, nestojí za úsilí a že je dobře, že se nepodařilo jej dosáhnout,
- vracejí se k vývojově nižším potřebám (regrese).

Pro práci s lidskými zdroji jsou všechna tato jednání, kromě prvního, nežádoucí. Autorka uvádí manažerské chyby, které frustraci a demotivaci pracovníků způsobují:

- nevšímavost manažerů k dobrým výsledkům,
- nevšímavost manažerů k nedostatkům,
- nedostatečná organizace práce,
- jakákoliv diskriminace na pracovišti,
- nespravedlivý systém odměňování,
- hrubé jednání a zesměšňování,

- nezájem o kreativitu a nové nápady,
- neposkytování zpětné vazby pracovníkům,
- přílišné zasahování manažerů do práce pracovníků (mikromanagement),
- prostoje na straně zaměstnavatele.

Řada dalších teorií se snaží vysvětlit různé aspekty průběhu motivace. Podle Vroomovy teorie expektace – očekávání je člověk motivován k práci teprve tehdy, když jeho úsilí je následováno odpovídajícím výsledkem – výkonem, a tento výkon musí být následován odměnou, která má pro člověka podstatný význam. Každý pracovník má své individuální motivy, pro každého má určitá odměna jinou hodnotu. Pro někoho to jsou peníze, pro jiného uznání nadřízených i spolupracovníků, posun v kariéře, nebo touha po dosažení výsledku či potěšení z práce. Tato teorie vysvětluje průběh motivačního procesu a sílu motivace k dané aktivitě. (Bělohlávek, 2008).

Teorie cíle Lathama a Locka je založena na stanovení specifických cílů. Byla vytvořena na konci 60. let a je vlastně kolébkou řízení pracovního výkonu podle stanovených cílů. (Latham, Lock In: Wágnerová, 2008)

Metoda může správně motivovat pracovníky, pokud jsou dodržena určitá pravidla. Především je třeba, aby cíle byly vytvářeny ve spolupráci s pracovníky. Cíle musí být specifické, obtížné, ale přijatelné a na splnění stanovených cílů musí existovat zpětná vazba. Pracovník, který s cíli souhlasí nebo je jejich spolutvůrcem, má vysokou motivaci plnit náročné cíle. Pokud tato metoda není propracovaná a manažeři i pracovníci nejsou seznámeni s jejími výhodami, nechápou její smysl, potom je vnímána pouze byrokraticky a nemá předpokládané výsledky. (Wágnerová, 2008)

Modifikace organizačního chování dává návody k formování chování lidí. Chování lze posilovat pozitivním nebo negativním zpevněním – prezentací příjemných skutečností či odstraněním skutečností nepříjemných. Chování je oslabováno trestáním nebo opomíjením.

Hovoříme-li o motivaci pracovníků, je třeba zmínit jeden z nejsilnějších motivačních nástrojů, a sice pochvalu. Správně udělená pochvala může zapůsobit silněji než finanční odměna. Podle Bělohlávky je třeba při udělení pochvaly dodržet šest zásad. Doporučuje, aby byla pochvala konkrétní, adresná, vyslovena včas, veřejná, neměla by být formální a manažeři by měli aktivně vyhledávat úspěchy pracovníků, vhodné k pochvale.

2.3. Motivace a její vztah k pracovnímu výkonu

Motto:

„Jsou dva druhy firem, ty které vidí, co se uvnitř i kolem nich děje a ty které se diví!“

Pro řízení pracovního výkonu je nezbytné znát možnosti a důsledky motivace a pochopit souvislosti motivace výkonu pracovníků. Vztah motivace a výkonu není lineární, má tvar obráceného „U“. Nejvyššího výkonu lze dosáhnout za optimální motivace. Extrémy pohybující se dolu i nahoru motivaci snižují a vedou k nízkým výkonům. Zvýšená motivace způsobuje u pracovníka vysoké napětí. Je dokázáno, že vysoká motivace škodí více kvalitě náročných a složitých úkolů, než vykonávání jednoduchých činností. Pokud motivace nepřiměřeně a dlouhodobě narůstá, například pokud chceme za každou cenu zvládnout svěřený úkol v nepřiměřeném termínu, začne po čase výkonnost klesat, vzniká podráždění, neklid, úzkost, neschopnost relaxace a posléze i deprese až zhroucení pracovníka.

Wágnerová hovoří o motivu výkonu, který je společný všem, kteří jsou zapojeni do pracovní činnosti. Jedná se o všeobecnou touhu po úspěchu, vyvolání vlastního uspokojení, obdivu u svého okolí a tím posílení vlastního ega a zvýšení své hodnoty. Většinou máme všichni potřebu úspěchu, ale zároveň i potřebu vyhnout se neúspěchu. V konkrétních případech plnění úkolů jde o to, která z uvedených tendencí převáží. Výzkum prokázal, že větší motivaci dosáhnout úspěchu mají lidé, kteří více věří ve své schopnosti a jsou ochotni riskovat. Z výzkumu je dále patrné, že lidé orientovaní na úspěch vyrůstali v úplných rodinách a mají většinou vyšší vzdělání, svou budoucnost vidí optimisticky, cítí se schopní, kompetentní a neúspěch si nepřipouští.

Obecně můžeme říci, že motivaci lze jen těžko měřit. Motivaci pracovníků zvyšuje zdravá firemní kultura podporující zapojení, kreativitu, samostatnost a odpovědnost za svěřené úkoly, zároveň kvalita vedení, poskytování zpětné vazby, slušný, spravedlivý a objektivní přístup. (Wágnerová, 2008)

3. FIREMNÍ KULTURA A JEJÍ VLIV NA PRACOVNÍ VÝKON

Firemní kultura je považována za subsystém společnosti, za jednu z proměnných, která ovlivňuje fungování a výkonnost firmy a může být cílevědomě utvářena a měněna.

Na základě výzkumů vztahu mezi firemní kulturou a výkonností, které se zaměřují na hledání souvislostí, existují modely organizační kultury koncipované ve vztahu k efektivnosti organizace. Byly vytvořeny typologie, které identifikují typické obsahy kultury z různých úhlů pohledu a ve vztahu k různým aspektům organizace či vnějšího prostředí.

3.1. Typologie firemní kultury

Nejznámější typologie lze rozdělit na tři základní skupiny: typologie formulované ve vztahu k organizační struktuře, k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí, k tendencím v chování organizace.

Neexistuje nejlepší firemní kultura, efektivní je pouze firemní kultura vhodná pro dané podnikatelské prostředí a strategii firmy, která zaměstnance aktivuje a žádoucím způsobem směřuje. Je na manažerech organizace, aby posoudili, v jakém prostředí firma působí, jaké požadavky toto prostředí klade na chování firmy, jaký obsah a sílu by kultura jejich organizace měla mít, aby byla kontextuálně a strategicky vhodná a výkonnost organizace podporovala.

V současných podmínkách jde více než o výběr určitého druhu kultury, o zvážení vhodného mixu rysů, které jsou pro danou organizaci žádoucí.

Klíčovou úlohu v utváření a dosahování vhodné firemní kultury hraje vrcholový management. Dosažení efektivní organizační kultury od něj vyžaduje řízení s vědomím existence kultury, zvládání a vyvažování protichůdných tendencí, které se v organizaci prosazují a předcházení kulturním střetům.

Podaří-li se managementu dosáhnout přiměřeně silné kultury, jejíž obsah výkonnost podporuje, získává organizace konkurenční výhodu, která je obtížně napodobitelná.

Souhrn prvků firemní kultury, které podporují výkonnost:

1. je energetizující a aktivující, podporuje angažovanost, participaci a loajalitu,
2. je kontextuálně a strategicky přiměřená (podporuje strategii firmy),

3. je adaptivní, tj. podporuje kapacitu organizace přijímat a interpretovat signály z vnějšího prostředí a transformovat je do interních změn,
4. existuje soulad mezi obsahem a manažerskými praktikami,
5. kultura je – naplnění výše uvedených parametrů obsahu – přiměřeně silná, harmonizuje a stmeluje subkultury, které ve firmě existují.

3.2. Vliv firemní kultury na výkonnost pomocí participace a angažovanosti pracovníků

Ve firmách, které jsou efektivní, mají pracovníci na všech úrovních hierarchie vliv na rozhodování v oblastech jim svěřených činností. Tím získávají pocit, že jsou cennou součástí firmy a že se podílejí na dosahování cílů celé společnosti. Výzkumy bylo prokázáno, že klíčovou roli zde hraje management a jeho způsob vedení, motivace a komunikace. (Lukášová, Nový, 2004) Souvislosti mezi způsobem vedení, mírou angažovanosti pracovníků a výkonností byly prokázány celou řadou studií. Podle Wileeho, byl vytvořen model souvislostí, který popisuje klíčové vazby mezi vedením, výkonností, energetizací pracovníků a spokojeností zákazníků. (Lukášová, Nový, 2004)

Vysoké angažovanosti a „energetizace“ pracovníků dosahují firmy, pokud dodržují následující zásady:

- kladou důraz na vzdělávání a rozvoj znalostí a dovedností svých pracovníků,
- zmocňují pracovníky činnostmi vztahujícími se k jejich kompetencím,
- podporují týmovou spolupráci,
- posilují orientaci na služby a zákazníky,
- stanovují si mise, vize a strategické cíle a komunikují je, tak aby, všichni pracovníci znali smysl a směr činností společnosti, ale i svou individuální roli při dosahování strategických cílů. (Lukášová, Nový, 2004)

4. HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ

4.1. Pojem hodnocení pracovníků

Odborníci v oblasti řízení lidských zdrojů vedou diskuze o správné terminologii pro výše uvedenou činnost. Podle Hroníka jsou „hodnocení pracovníků“ a „řízení výkonnosti pracovníků“ činnosti spadající do současné personalistiky, ale nejsou synonymy. Hroník uvádí, že hodnocení pracovníků svádí k vysvětlení, že se jedná o hodnocení osobnosti pracovníků, a ne o hodnocení jejich chování, kterým dosahují výkonu. (Hroník, 2006) Řízení výkonnosti a pracovní hodnocení jsou navzájem hluboce propojeny, jedno je součástí druhého. V této práci bude autor pro tento účel používat termín hodnocení pracovníků a bude to znamenat hodnocení na základě řízení pomocí cílů, rozvoje, zpětné vazby a kontinuální komunikace mezi pracovníkem a nadřízeným manažerem, které má úzkou souvislost s odměňováním.

„Hodnocení pracovníků je velmi důležitá personální činnost zabývající se:

- *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;*
- *Sdělováním výsledků zjišťování jednotlivým pracovníkům a projednáváním těchto výsledků s nimi a*
- *Hledáním cest ke zlepšení pracovního výkonu a realizaci opatření, která tomu mají napomoci.“* (Koubek, 2010, s. 207)

4.2. Hodnocení jako prostředek motivace

Hodnocení pracovníků můžeme označit za jeden z nejsilnějších motivačních nástrojů. Aby mohl manažer lépe řídit a vést, musí svým pracovníkům nejen rozumět, ale musí je i kvalifikovaně poznávat. Metodami posuzování a hodnocení docházíme k poznatkům v osobnosti pracovníka. Hodnocení představuje rozhodování ve spojitosti s pracovním zařazením a s odměňováním pracovníka. Hodnocení je pro pracovníky velmi významnou zpětnou vazbou, informuje je o tom, nakolik splnili své úkoly, naplnili očekávání nadřízených, a v kterých oblastech je třeba hledat rezervy. Pracovníci chtějí být hodnoceni a mají právo být hodnoceni. Pracovník, který nedostává zpětnou

informaci na svou pracovní činnost, ztrácí zájem o práci, ztrácí motivaci a jeho výkon klesá.

Hodnocení je ovlivňováno mnoha faktory, patří mezi ně osobní přístup a osobnost a míra proškolení hodnotitele a politika firmy i její firemní kultura.

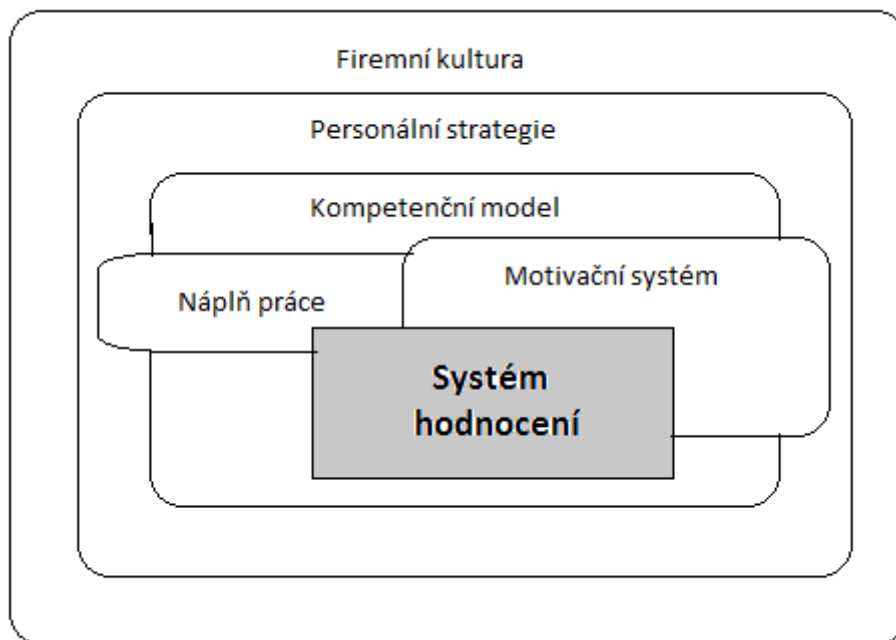
Pokud je systém hodnocení postaven na míru společnosti a podaří se pro jeho zajištění získat manažery, může se stát velmi efektivní metodou pro řízení pracovního výkonu ve společnosti. (Bělohlávek, 2008)

Proč společnosti využívají systémy hodnocení pracovníků?

1. Změna, nebo posílení firemní kultury a prosazení strategie.
2. Sladění hodnot společnosti a hodnot pracovníků.
3. Zvýšení výkonnosti pracovníků.

Hroník dále ve své knize „Hodnocení pracovníků“ vyslovuje svůj nesouhlas s tvrzením řady publikací z oblasti personálního managementu o tom, že hodnocení je nástrojem pro nastavení odměňování pracovníků. Hodnocení je jednou z nejdůležitějších personálních činností, vedle odměňování a vzdělávání hodnocení pracovníků.

Obrázek 2 – Kontext systému hodnocení



Zdroj: Hroník, 2006, s. 16

Z výše uvedeného schématu vyplývá, že systém hodnocení je propojen zejména s následujícími činnostmi:

- Náplněmi práce;
- Motivačním systémem (hodnocení zastává v triádě hodnocení – odměňování – vzdělávání; centrální pozici, jeho výstupy jsou důležité pro ostatní personální činnosti);
- Kompetenčním modelem;
- Personální strategií, resp. firemní strategie (důraz může být kladem na rozvoj individualit, nebo podporu rozvoje pracovníků, práce s talenty, knowledge management apod.);
- Firemní kulturou společnosti (v každé firemní kultuře bude nastaven jiný systém hodnocení, podle uplatňovaných principů a požadovaných způsobů chování. (Hroník, 2006)

Hodnocení pracovníků může být provázáno diskuzí o odměňování, ale ve většině organizací je projednáváno odděleně. Pro příklad si můžeme uvést společnost ComAp, která obsazuje pravidelně přední místa v mezinárodní studii „Best Employers“. Zde je kladen velký důraz na vytvoření funkčního systému hodnocení pracovníků. Součástí hodnotícího rozhovoru ve společnosti je diskuse o spokojenosti, cílech, náplni práce o budoucím rozvoji pracovníka a vždy také o platu. Otázka platu je povinnou součástí hodnotícího rozhovoru. V počátcích se zde potýkali s tendencemi se vyhnout této otázce, protože je choulostivá a pro obě strany není vždy příjemná. Podle nastavených kritérií je povinností manažerů zaznamenat do hodnotícího formuláře výsledek diskuse o mzdě i pohyblivých složkách, vždy musí být dodrženo pravidlo, že slíbené finance jsou navázány na stanovené výkony, či cíle. Podle slov ředitele společnosti, Libora Mertla, je tento systém hodnocení, jako součást firemní kultury a hodnot společnosti v době mezinárodní expanze firmy východiskem pro motivaci, loajalitu a angažovanost zaměstnanců. (Libor Mertl, HumanResources Management, 1/2013)

„Jak je vidět, hodnocení pracovníků je jedním z nejdůležitějších předpokladů plnění všech základních úkolů řízení lidských zdrojů: dát správného člověka na správné místo, resp. vhodně spojit pracovníka s pracovními úkoly, optimálně využívat jeho schopnosti, formovat týmy, efektivně vést lidi a vytvářet zdravé mezilidské vztahy a realizovat personální a sociální rozvoj pracovníků.“ (Koubek, 2010, s. 210)

4.3. Metody hodnocení

Rozlišujeme dvě základní podoby, a sice neformální a formální hodnocení pracovníků.

- Neformální hodnocení má příležitostnou povahu, je ovlivněno danou situací, jde o součást každodenního vztahu mezi pracovníkem a nadřízeným. K neformálnímu hodnocení dochází při průběžné kontrole plnění pracovních úkolů a pracovního chování. Z neformálního hodnocení se obvykle nepořizuje záznam. (Koubek, 2007) Neformální hodnocení v praxi znamená průběžné poskytování zpětné vazby pracovníkům, které je nezbytné pro jejich motivaci k výkonu. Neformální každodenní hodnocení napomáhá přípravě na formální hodnocení výkonnosti. Pokud je s pracovníky pravidelně komunikováno o plnění jejich úkolů, jsou lépe připraveni na formální hodnocení výkonnosti.
- Formální hodnocení se od neformálního liší především pravidelnou periodicitou, je plánovité a systematické. Z hodnocení jsou pořizovány záznamy, které se zakládají do osobních složek pracovníků. Výsledky hodnocení slouží jako podklad pro další personální činnosti. Formální pravidelné hodnocení je nejčastěji používaný způsob.
- Dalším typem je hodnocení 360 stupňové zpětné vazby. Tento způsob je poměrně náročný na finance i čas všech zúčastněných. Jedná se o periodické hodnocení, do kterého jsou zapojeni kromě nadřízeného spolupracovníci a podřízení. Pro tento typ hodnocení je třeba sofistikovaný systém elektronické dokumentace. Výhodou tohoto způsobu hodnocení je, že není závislé pouze na jednom hodnotiteli, ale setkává se zde více názorů. Výstupy mají větší validitu, ale spravedlnost hodnocení je závislá na objektivnosti všech zúčastněných.

Podle Wágnerové nejrozšířenější metody lze rozdělit na:

- hodnocení dle hodnotících škál,
- hodnocení dle metody eseje,
- MBO nebo podobná hodnocení orientovaná na řízení podle stanovených cílů.

Obecně lze klasifikace rozdělit na měření vlastností, chování a výsledků. Každá z metod má své výhody i nevýhody. Zaměstnavatel určí, které z výstupů jsou pro hodnocení jeho pracovníků nejdůležitější a nejlépe využitelné. Jednou z možností je kombinace uvedených metod.

4.3.1. Hodnocení založené na měření vlastností

Tento systém je používán nejčastěji pro svou jednoduchost zavedení i zpracování výstupů a zároveň proto, že je vhodné jej využít pro široké spektrum pozic ve společnosti. Jedná se o určení vlastností či rysů, které chceme posuzovat a nastavení hodnotící několikastupňové škály, podle které bude hodnotitel přidělovat určité bodové ohodnocení, ke každému z určených rysů. Nevýhodou tohoto systému je vysoká míra subjektivity hodnotitele. Hodnotí subjektivní vnímání posuzovaného a neexistuje zde žádný validní výstup o výkonech pracovníka za dané období. Může docházet k hodnotitelským chybám.

4.3.2. Hodnocení založené na porovnávání

V systémech založených na porovnávání je výkonnost pracovníka ohodnocena a porovnávána dle výkonností hierarchie s ostatními hodnocenými pracovníky. Do tohoto systému patří také metoda nucené volby, kde hodnotitel přiřazuje zaměstnance podle výkonu do jedné z několika skupin. Další technikou je párové srovnání. V tomto způsobu hodnocení je každý pracovník srovnán s každým a lepšímu je připsán bod. Na konci hodnocení je vytvořen žebříček úspěšnosti. Tato metoda není příliš využívána pro vysokou časovou náročnost. Srovnávací metody jsou využívány pro malé kolektivy s pracovníky, kteří mají podobnou práci. Pro velké skupiny nebo mnoho odlišných pozic není systém srovnávání vhodný. V systému hodnocení srovnáváním je také vysoká míra subjektivity, a proto hrozí výskyt hodnotitelských chyb.

4.3.3. Behaviorální systémy

Při používání tohoto typu jsou pracovníci hodnoceni podle toho, jak úspěšně projevují pracovní chování. Velkou výhodou tohoto systému je objektivita. Systém je založen na pozorování pracovního chování. Pokud je při vytváření behaviorálního systému věnována vysoká pozornost validitě výstupů, jedná se o přístup, který je nezaujatý a relativně bez hodnotitelských chyb. Mezi tyto systémy patří:

- technika kritického incidentu,
- behaviorálně zakotvené hodnotící škály,
- behaviorálně observační škály.

Technika kritického incidentu je metoda klíčových událostí. Je založena na stanovení výkonnostních incidentů (chování), podle kterých bude rozeznán úspěšný a

neúspěšný výkon v určité činnosti. Výkonnostní incidenty stanovuje nadřízený společně s pracovníkem. Technika vyžaduje náročnou dokumentaci vypracovávanou jak pracovníkem, tak nadřízeným. Přestože je tato metoda považována za značně validní, není často využívána. Její největší nevýhoda je ve vysoké časové náročnosti pro nadřízeného. Zahrnuje nejen složitou písemnou dokumentaci, ale i čas věnovaných dlouhodobému pozorování pracovní činnosti pracovníků.

Wágnerová (2008) uvádí příklad typických instrukcí užívaných k analýze úspěšného a neúspěšného výkonu.

„Instrukce: Vzpomeňte si, kdy jste naposled viděl Vašeho nadřízeného vykonávat něco, co velmi pomohlo Vaší skupině v plnění plánu činnosti.

Přestávka: Vyčkejte, až se ukáže, že tázaný si takovou situaci uvědomil.

Vedlo jeho chování ke zvýšení produktivity, za den či jiné období?

Jestliže je odpověď záporná, pak je třeba říci: „Rád bych, abyste si vzpomněl na poslední událost, kdy někdo udělal něco, co mohlo vést ke zvýšení výkonu.“ Když se u tázaného ukáže, že si takovou událost vybavil, řekněme:

- *Jaké byly příčiny, které vedly k té události?*
- *Řekněte mi přesně, co pracovník udělal, že to tak pomohlo v té době?*
- *Proč to tak pomohlo, že byla ta skupinová práce provedená?*
- *Kdy se událost odehrála?*
- *Jakou práci posuzovaná osoba vykonávala?“ (Wágnerová, 2007, s. 70)*

Aplikace této metody do praxe je náročná na čas i vysokou odbornost potřebnou pro přípravu seznamů a sběr dat pozorovaných kritických událostí.

Pro příklad autorka popisuje metodu, která byla vyvinuta pro leteckou společnost. Byl pořízen podrobný seznam pozorovaných druhů chování, které mohou vést u letců k úspěchům či neúspěchům. Protože pilotáž je technicky i odborně vysoce náročná činnost, mohou i velmi malé chyby způsobit vážné důsledky, a proto byly definovány přesné postupy při provádění pracovních činností. Součástí bylo vytvoření analýzy skoro nehod a nehod, případně pracovních úrazů, které byly co nejpřesněji zaznamenány a byly z nich vyvozeny důsledky. Na základě vytvoření seznamu kritických událostí pozoroval bezprostřední nadřízený pilota jako hodnotitel. Výhodou této metody je přesnost, která je založena na bezprostředním a pečlivém pozorování hodnotitele. Nevýhodou je vysoká náročnost a nemožnost použití vytvořených kritérií pro jiná pracoviště.

Behaviorálně zakotvené hodnotící škály a expektační škály jsou metody vyvinuté na základě kritického incidentu s přiřazením příkladů, které se používají k definici

bodů na škále. Konkrétní chování poskytuje bod, ke kterému se srovnává výkonnost pracovníka.

Pro vývoj této metody je třeba vytvořit pracovní skupinu expertů, nejlépe z pracovníků vykonávajících tuto činnost a z jejich nadřízených. Skupina vydefinuje pracovní chování, které vytvoří škálu – efektivní – neefektivní – neutrální a přiřadí jednotlivá chování do určených kategorií. Metoda je založena na skutečném pozorovatelném chování, je objektivní a je oblíbená mezi pracovníky i zaměstnavateli. Nevýhodou je složitost při vytváření tohoto hodnotícího systému, který je třeba vyvinout pro každý typ činnosti firmy.

4.3.4. Hodnocení výkonu na základě metody řízení podle cílů

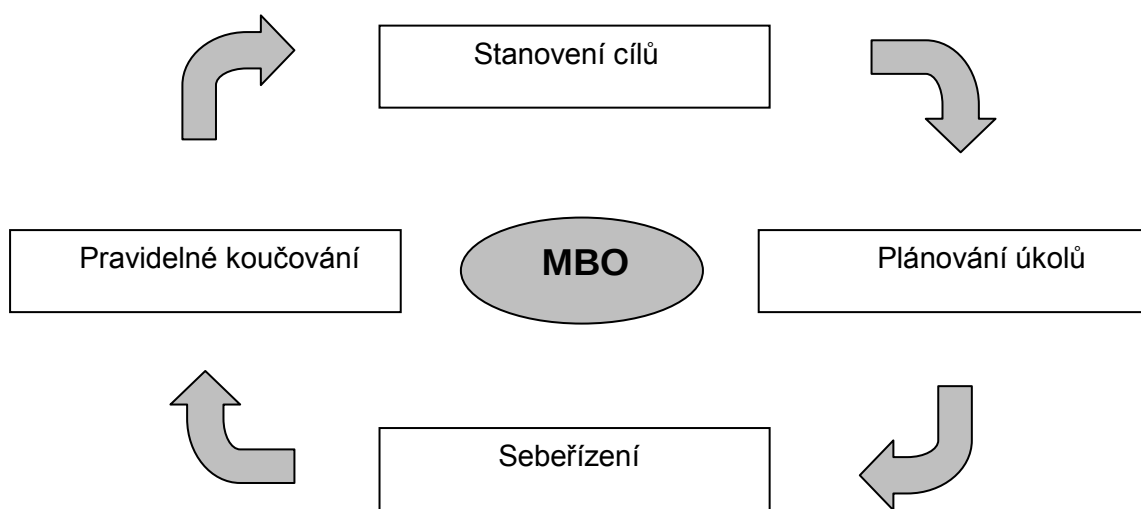
Metoda řízení dle cílů je zaměřená na budoucnost, v literatuře i praxi firem se můžeme setkat s rozdílným pojmenováním této metody. MBO (management by Objectives), řízení podle výsledků (management by Results – MBR) či plánování a kontrola práce (Workplanning and review – WPR). V systému všech uvedených metod nalézáme podobné základní prvky:

- Stanovování cílů – je jádrem procesu, jde o formulování dlouhodobých cílů vycházejících ze strategie firmy pro úseky, oddělení až k individuálním cílům. Důležitá je měřitelnost.
- Plánování akcí, úkolů – specifikace toho, jak má být cílů dosaženo.
- Sebeřízení – vyžaduje kvalitní práci nadřízených manažerů vedoucí k vysoké motivaci podřízených pracovníků.
- Průběžná kontrola – koučování, zabezpečení zpětnou vazbu ke splnění dílčích úkolů, povzbuzování, usměrňování.

Metoda je v současné době využívána hlavně pro řízení a hodnocení vedoucích a odborných pracovníků. Částečně je hodnocen výkon oproti finančním ukazatelům a zároveň je posuzován výkon z hlediska strategických plánovacích cílů. Na každé hodnotící období jsou stanoveny cíle, které si pracovník s nadřízeným odsouhlasí a stanoví si akční plány pro plnění specifických kroků vedoucích k dosažení cílů. Pro úspěšnost metody je důležité její pochopení a ochota nastavit měřitelná kritéria. Výhodou je vysoká angažovanost a motivace pracovníků, kteří zapojením do strategických cílů společnosti chápou souvislosti pracovních činností. Pracovníci vědí, kam firma směřuje a jsou zároveň motivováni skutečností, že přesně znají očekávání svého nadřízeného. Výhodou systému je vysoká objektivnost a validita výstupu

hodnocení předem stanovených specifických úkolů, které jsou dohodnuty a odsouhlaseny již na začátku hodnotícího období. Nevýhodou systému je vysoká časová náročnost. Dalším důvodem pro neoblíbenost této metody je úzký výstup hodnocení, který je zaměřený na pouhé splnění stanovených cílů. Vytýkána je absence hodnocení interpersonálního chování zaměstnance a toho, jak stanoveného cíle dosáhl. Další negativní stránkou hodnocení podle cílů je vysoká administrativní náročnost. Odborníci doporučují využití kombinace metody řízení podle cílů s dalšími složkami hodnocení výkonnosti. (Wágnerová, 2007) Podle Hroníka začala být tato metoda neúnosná, protože se ve výsledku ztrácel ze zřetele kontext. Stanovovaly se cíle bez zakotvení, ve smyslu při konečném vyhodnocení bylo obtížné určit, jaký výsledek je vlastně úspěšný. Proto se metoda MBO začala propojovat s dalšími metodami hodnocení pracovníků a začala se proměňovat. Do metody vstupují důležité součásti jako koučování, posuzování softskills, emoce, synergie. Výstupem výsledného hodnocení potom není přesný součet dílčích výsledků, ale komplexní posouzení výsledků pracovníka za hodnocené období.

Obrázek 3 – Model procesu MBO



Zdroj: Hroník, 2006, s. 59

Hovoříme-li o hodnocení podle cílů, je třeba zmínit i zásady stanovování cílů:

- Cíl má být pozitivně formulová
- Pro každý cíl je znám význam a přínos
- Každý cíl má být rozpracovatelný do dílčích úkolů
- Každý cíl musí být:

SMART:

S - Specifický

M – Měřitelný

A – Akceptovatelný

R – Realistický

T – Termínovaný

KARAT:

K - Konkrétní

A - Ambiciózní

R - Reálný

A - Akceptovatelný

T – Termínovaný

Pro hodnotící období by měly být stanoveny cíle výkonové, rozvojové a cíle týkající se profesionálního pracovního chování. Aby byli pracovníci motivováni, je třeba, aby měli možnost sami si stanovit cíle podle rámcového zadání nadřízeného manažera.

I když má metoda MBO mnoho kritiků, těžko si lze představit fungující systém hodnocení, který by nebyl orientován na cíle.

Obrázek 4 – Ukázka formuláře pro MBO

Cíl II.					
V přiděleném regionu (okres Benešov) vybudovat silnou základnu loajálních zákazníků, kteří budou tvořit podstatnou část obratu.					
Kritéria měření	Kvantita	Loajální zákazníci vytvoří 85 % obratu z celkového obratu obchodníka.	Výsledek	Kvantita	
	Kvalita	Maximální fluktuace dlouhodobých zákazníků bude 30 % z celkového počtu.		Kvalita	
	Náklady	Provozní náklady obchodníka budou činit maximálně 12 % z jeho obratu.		Náklady	
	Čas	Úkol je termínován na 1 rok s průběžnou čtvrtletní kontrolou.		Čas	
Stanovená dne:			Zhodnocený dne:		

Sociálně-psychologický pohled na kompetence vychází z toho, že firma je tvořena lidmi a jejich kompetence tvoří kompetence firmy.

Kompetence jsou dále členěny podle orientace firmy. Podle tohoto přístupu nazývaného positioning může být firma nadprůměrně úspěšná jen v některých vybraných oblastech, maximálně dvou. Kompetenční modely se přibližují organizačnímu chování a můžeme je rozdělit:

- Orientace produktová (kompetence řešení problémů);
- Orientace zákaznická (kompetence interpersonální);
- Orientace provozní a systémová (kompetence sebeřízení).

V praxi to znamená, že firma, která se soustřeďuje především na provozní dokonalost (orientace provozní a systémová), nechává zákaznickou orientaci v pozadí, protože cílem je, aby každý zákazník dostal totožný produkt (McDonald).

Efektivní kompetenční model má tyto znaky:

- Vychází z očekávaného a pozorovatelného chování, nikoli z vlastností a rysů;
- Obsahuje nejvíce 10 – 12 kompetencí;
- Vytváří spojení mezi hodnotami a pracovními náplněmi;
- Platí pro všechny, nebo alespoň klíčové pozice ve firmě;
- Je sdílený, vytvořený shora, i zdola a je pravidelně podle potřeby aktualizován.

Obrázek 5 – Kompetenční model Skanska

Skupina kompetencí	Dílčí kompetence	Osa x/y	Ukázky možných programů rozvoje
Kompetence sebeřízení	Integrita	Y	Time management, Stress management, Change management, Programy osobní efektivity, Skupiny osobního růstu, Conflict management apod.
	Otevřenost změně	Potenciál (x)	
	Centrální práce (zaujetí)	Potenciál (x)	
	Odolnost vůči stresu	Y	
Kompetence řešení problému	Zaměřenost na výsledky	Y	Nácvik strukturovaného řešení problému, Program rozvoje tvořivosti, Kaskádování cílů, Scénáře budoucnosti, Brainstorming, Nácvik rozhodování apod.
	Analytické myšlení	Y + potenciál (x)	
	Kreativní (inovační) myšlení	Y	
	Vize a strategie	Y	
Interpersonální kompetence	Interpersonální citlivost	Y	Asertivita, Vyjednávání, Koučování, Styly vedení, Role manažera, Komunikace v organizační struktuře, Interní zákazník, Týmová práce, Outdoor s koni apod.
	Týmová práce	Y	
	Organizační chování, vedení a vliv	Y	
	Zákaznická orientace	Y	

Zdroj: Hroník, 2006, s. 36

Podle Hroníka lze metody hodnocení rozdělit také podle časového horizontu, na jaký se orientují:

- metody zaměřené na minulost (orientace na to, co se již stalo),
- metody zaměřené na přítomnost (zhodnocení aktuální situace),
- metody zaměřené na budoucnost (týká se předpovědí a plánování).

Obrázek 6 – Matice metod hodnocení

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

Zdroj: Hroník, 2006, s. 54

Uvedené metody můžeme také nazvat matice metod hodnocení druhými, chybí zde sebehodnocení, které je také považováno za důležité. Sebehodnocení je standardní součástí 360 stupňové zpětné vazby či motivačně-hodnotícího pohovoru. Účelem je, aby nám hodnocený sdělil, jak sám vidí své výsledky za uplynulé období. Poskytnutím zpětné vazby sama sobě posiluje pracovník schopnost sebeřízení.

Základním aspektem vhodně poskytnuté zpětné vazby má být dodržení tří základních podmínek: zpětná vazba má mít orientaci k chování, nikoli k osobě. Měli bychom informovat, nikoli hodnotit. Měli bychom poskytnout specifické informace, nikoli zobecňující tvrzení. Pro kvalitní poskytnutí zpětné vazby potřebujeme rozlišit: pocit, popis a interpretaci. Využít bychom měli pouze pocit a popis. Interpretace má silně manipulativní charakter a do zpětné vazby nepatří. Platí to i pro poskytování zpětné vazby sám sobě. Abychom napomohli určité změně v chování pracovníka, musíme mu přesně, stručně a srozumitelně popsat jen toto určité chování.

Při poskytování zpětné vazby je třeba jasně oddělovat pozitivní a negativní informace. Metoda „sendviče“, kdy se hodnotitel snaží „zabalit“ negativní sdělení pozitivními informacemi se nedoporučuje, deformuje to poskytnutou zpětnou vazbu.

Podle Hroníka můžeme rozdělit metody na hodnocení podle výkonu a podle kompetencí. Hodnocení výkonu je navázáno na odměňování, hodnocení kompetencí je více vázáno na rozvoj pracovníků.

Základní metodou, která je součástí většiny hodnotících systému, je motivačně-hodnotící pohovor. Pohovor má dvě části, v první hodnotí pracovník sám sebe, v druhé části je hodnocen svým nadřízeným. Hlavní výhodou této metody je, že může pokrývat všechny oblasti i časové horizonty a zároveň může integrovat další dílčí metody hodnocení. (Hroník, 2007)

Obrázek 7 – Struktura motivačně-hodnotícího pohovoru

1. část

	Sebehodnocení	Komentář
1	Vlastní silné a slabé stránky, největší úspěch a nezdár (vzhledem k profesionálnímu životu), s čím byl za uplynulou dobu u sebe spokojen, co považuje za svůj nejvýznamnější úspěch, s čím naopak není spokojen, co považuje za svůj největší nezdár. Tedy rozdělit na silné-slabé stránky (strukturálnější) a úspěch-nezdár (více situační).	Kromě obsahové stránky zde hodnotíme míru konkrétnosti a hloubky - jak je schopen rozlišovat mezi silnými a slabými stránkami na jedné straně a úspěchem a nezdarem na straně druhé. Pakliže hodnocení již probíhalo, patří do této části sebehodnocení plnění cílů z posledního období.
2	Aspirace za 1 rok, 3 roky Tři formy postupu či růstu: • prohlubování odbornosti (profesní růst), • postup v hierarchii (více manažerských kompetencí, kariérový růst), • postup v horizontále (získání další odbornosti).	Zajímá nás preference toho kterého postupu či růstu a kvalita zdůvodnění. Proč tak a ne jinak.

3	Co potřebuje, aby dosáhl svých profesionálních cílů (vzdělávání, podmínky).	Otázka podsouvá její uchopení jako požadavku, "nastavené dlaně" směrem k firmě. Zajímá nás, zda ji pracovník uchopí jako otázku po tom, co on sám je ochoten do toho vložit.
4	Silné a slabé stránky firmy , jak to vidí pracovník.	Zde nás zajímá, jak pracovník vnímá firmu jako celek. Je zřejmé, že zná její vizi, poslání a strategii? Jak si je formuluje sám pro sebe? Je schopen být kritický a zároveň loajální?
5	Co by jako první změnil u firmy , kdyby mohl.	Zde nás zajímá, jak pracovník ve svém uvažování "přesahuje práh" svého pracoviště.
6	Co by změnil v organizaci své práce, co jej nejvíce brzdí (tedy něco je navíc a překáží), co mu chybí (tedy něco není, schází), aby dosáhl svých cílů.	Zde lze získat řadu cenných podnětů, na některé je možno reagovat ihned a zabezpečovat si tak budování důvěry v celý systém hodnocení.
7	Co jej u firmy drží a co by se muselo stát, aby uvažoval o odchodu z firmy.	Odpověď velmi dobře naznačuje, co daného pracovníka motivuje a co naopak demotivuje.
8	Jiné, co pracovník považuje za důležité.	

2. část

	Hodnocení pracovníka nadřízeným	Komentář
1	Pozitivní hodnocení - tj. ohodnocení toho s čím je nadřízený spokojený.	Probíhá zde vyhodnocení splnění cílů a úkolů za minulé období. Nic není samozřejmostí, nelze nic přejít tím, že to má přece v popisu práce a tak to není nic mimořádného.
2	Rezervy , tedy víra, že na něco pracovník má, ale z nejrůznějších důvodů nerealizuje.	Probíhá zde vyhodnocení splnění cílů a úkolů za minulé období.
3	Perspektiva , jak firma počítá s pracovníkem.	Zde je příležitost odpovědět na hodnocením vyjádřené ambice v předešlé části, ale dochází také k seznámení s očekáváními nadřízeného a cíli firmy a s jejich významem, smyslem.
4	Návrh řešení, opatření, stanovení cílů a úkolů.	De facto je zde integrován proces MBO. Taktéž výstup do rozvojového plánu. Má již plného dialogu.

Zdroj: Hroník, 2006, s. 57

Další metody, které bychom měli zmínit, jsou:

- 360 st. zpětná vazba;
- Assessment Centre a Development Centre;
- Manažerský audit;
- Mystery shopping;
- Hodnocení potenciálů;
- Supervize a intervize.

„Je zřejmé, že při hodnocení pracovníků nevystačíme s jednou metodou. Metody je třeba namíchat tak, aby hodnocení mělo výstup k odměňování i k rozvoji, jednoznačně formulovalo cíle a úkoly, vedlo k zapojení pracovníka do procesu hodnocení a znamenalo provázání každodenního a systémového hodnocení. Počet užitých metod musí být zároveň co nejmenší, aby se z hodnocení nestal byrokratický úkol, jeho plnění zabírá čas. Vytvoření souboru metod není na „věčné časy“. Je proměnlivý podle změn v personální strategii. Taktéž je třeba čas od času soubor „osvěžit“, inovovat, aby byl co nejodolnější vůči rutině. Při vytváření souboru metod musíme být pamětliví zásady, že nejdříve potřebuji znát kritéria hodnocení („koho-co“), teprve pak mohu vybírat metody („jak a čím“).“ (Hroník, 2007, s. 77)

4.4. Proces hodnocení

Podle Koubka můžeme proces hodnocení rozdělit do tří časových období:

1. Přípravné období
 - Rozpoznání a stanovení zásad, pravidel a postupu hodnocení, vytváření formulářů;
 - Analýza pracovních míst, pracovních náplní;
 - Formulování kritérií výkonu, volba metod hodnocení a klasifikací;
 - Informování pracovníků o plánovaném hodnocení, o kritériích a normách.
2. Období získávání informací a podkladů:
 - Zjišťování informací pozorováním pracovníků, zkoumáním výsledků práce;
 - Pořízení jednotné dokumentace o pracovním výkonu.
3. Období vyhodnocování informací o pracovním výkonu:
 - Vyhodnocování pracovních výsledků, chování, schopností;
 - Rozhovor s hodnoceným pracovníkem;
 - Následné pozorování pracovního výkonu, zkoumání efektivnosti hodnocení. (Koubek, 2007)

Wágnerová rozděluje scénář procesu hodnocení do čtyř fází:

1. Příprava:
 - Porada k hodnocení, zaškolení hodnotitelů;
 - Plán hodnotících rozhovorů;
 - Doplnění informací o hodnoceném;
 - Stažení sebehodnocení od pracovníků;

- Vypracování hodnotících listů;
 - Písemná příprava hodnocení.
2. Hodnotící rozhovor:
- Uvítání pracovníka, navození atmosféry, zahájení dialogu;
 - Seznámení s postupem rozhovoru a s jeho cíly;
 - Předání pozitivních informací – ocenění výsledků;
 - Diskuse o kritériích a oblastech, ve kterých jsou rezervy, hledání možností ke zlepšení a podmínek;
 - Dohodnutí představy budoucích cílů – výkonů, nastavení dílčích úkolů;
 - Na závěr rozhovoru – povzbuzení, projevení důvěry ve zlepšení výsledků, nebo zvýšení výkonů.
3. Po pohovoru:
- Výstupy z rozhovoru doplnit do standardních formulářů;
 - Projednat závěry s personálním útvarem;
 - Učinit následné kroky k naplnění dohody a daných slibů (rozvoj, vzdělávání, pracovní podmínky...).
4. Aplikace závěrů (Wágnerová, 2008)

4.5. Hodnotící rozhovor

Hodnotící rozhovor je těžištěm formálního hodnocení. Měl by být zaměřen na motivaci a rozvoj. Hodnotící rozhovor je většinou očekáván s obavami, pracovníci si jsou často nejisti, jak hodnocení dopadne a mohou mít trému. V případech, kdy hodnotitelé nejsou zkušenými manažery, mohou i oni pociťovat nejistotu z očekávaného. Částečně může obavy odstranit nastavení jasných pravidel, se kterými jsou obě strany seznámeny:

- Pracovníci jsou předem seznámeni s normami a výkonnostními cíly;
- Manažeri v průběhu celého období prováděli neformální hodnocení a sledovali plnění úkolů svých podřízených;
- Hodnocení musí být objektivní a spravedlivé;
- Hodnocení předchází školení hodnotitelů v potřebných dovednostech;
- Pracovníci jsou do svého hodnocení zapojeni, vyžaduje se jejich participace;
- Pracovníci mají přiděleny specifické cíle na hodnocené období.

Wágnerová (2008) uvádí, že základním problémem hodnocení je určit správná kritéria pracovní výkonnosti. Kritéria úspěchu představují důležitý problém i v psychologii práce. Kritéria by měla být objektivní, jakékoliv subjektivní hodnocení může být zdrojem problémů.

„Doporučení pro kritéria jsou:

- *Objektivní spíše než subjektivní;*
- *Ve vztahu k práci a k popisu práce;*
- *Chování, ne vlastnosti;*
- *Musí být v moci hodnoceného;*
- *Ve vztahu ke specifickým funkcím, ne globální;*
- *Musí být zaměstnanci včas a předem sděleny;*
- *Liší se dle kategorie zaměstnanců.“ (Wágnerová, 2008, s. 65)*

Hodnotícímu pohovoru předchází příprava, která by měla zahrnovat následující body:

1. Stanovení termínu pohovoru a potvrzení s hodnoceným (alespoň týden dopředu);
2. Studium podkladů pro rozhovor (klíčové události, formulář stanovení cílů ...);
3. Formování cíle, kterého chci hodnotícím pohovorem dosáhnout a které důležité informace chci hodnocenému sdělit (písemná příprava).

Pokud se z nějakého důvodu jedna ze stran nemohla na rozhovor připravit nebo byla ve špatném psychickém rozpoložení, které by výsledek rozhovoru nepříznivě ovlivnilo, musí být rozhovor odložen.

4.5.1. Schéma klasického hodnotícího rozhovoru:

- Vytvoření pozitivní, uvolněné a přátelské atmosféry

V začátku pohovoru je vhodné navodit atmosféru otevřeného dialogu, která vybízí k diskusi tak, aby hodnocený pracovník hovořil bez obav a na rovinu, a dále je třeba vysvětlit, jaký bude mít rozhovor průběh. Z psychologického pohledu atmosféru důvěry a porozumění dotvářejí důležité neverbální faktory. Jedním z nich je zvolení vhodného a nerušeného místa a zároveň rozsazení zúčastněných osob, doporučuje se jiné místo, než u pracovního stolu nadřazeného. Psychologové radí rozsazení do pravého úhlu, nikoli „přes stůl“. Atmosféru důvěry dotváří i způsob podání ruky. Obecně lze říci, že je třeba se vyvarovat jakýchkoli signálů dávajících najevo převahu, tzn. stisk ruky, pohled, usazení, překřížení rukou, omezená řeč těla, projevy nervozity atd. Komunikace při rozhovoru má být pozitivní, sebejistá a přesvědčivá. Je třeba soustředit se na fakta, srozumitelně a strukturovaně. Velmi důležité je naslouchání

hodnocenému pracovníkovi, který by měl mluvit zhruba polovinu času určenému pro rozhovor.

Hodnotitel má začínat diskusí o pozitivních pracovních výsledcích, měl by se vyvarovat náhodnosti a povrchnosti. V průběhu seznamování pracovníka s výsledky má hodnotitel uvádět konkrétní příklady a argumentaci. Tím, že hodnotitel uvádí konkrétní příklady, dává pracovníkovi možnost rozeznat, jaké typy chování jsou považovány za kladné a podle toho orientovat své budoucí chování.

- Sebehodnocení pracovníka

Hodnotitel má pracovníka pobídnout, aby hovořil o oblastech, ve kterých spatřuje rezervy, případně o nedostacích či problémech při plnění zadaných úkolů. Tím, že pracovník sám popisuje své slabé stránky, vyhneme se restrikcím z jeho strany. Hodnotitel by se měl zajímat o to, zda může v problémových oblastech pomoci a jakým způsobem. Doporučuje se během hodnotícího rozhovoru probírat maximálně tři slabé či problémové stránky hodnoceného. Nikdy by nemělo jít o obviňování, kritika má být konkrétní a mělo by následovat doporučení, jak je možno sjednat nápravu. Na základě diskuse je vhodné vypracovat strukturu doporučení, kde si hodnotitel s pracovníkem dohodnou konkrétní cíle a stanoví termíny jejich kontroly. Současně by mělo být poukázáno na případné následky, pokud k nápravě nedojde.

- Stanovení plánu budoucí výkonnosti

Součástí hodnotícího rozhovoru je stanovení výkonnostních cílů na příští období a náprava problému z minulého období. Platí, že stanovení cílů je formou dohody mezi nadřízeným a pracovníkem.

- Dohoda o kariérním růstu a vzdělávacích potřebách

Jedná se o doplnění vzdělání pro potřebné kompetence pracovníka.

- Závěr

Na konci hodnotícího rozhovoru má hodnotitel projevit důvěru a povzbudit pracovníka k dalšímu zlepšení. Současně si stanoví termín další schůzky. Pracovník by měl vědět, že s případnými problémy nemusí čekat na další hodnocení, ale že může s nadřízeným řešit pracovní otázky kdykoli. (Wágnerová, 2007)

4.5.2. Hlavní zásady hodnotícího rozhovoru

„Rozhovor by se měl obecně zaměřit na motivaci a rozvoj. Měl by být kladen důraz na zlepšení výkonnosti jako celku a na odlišení širších potřeb rozvoje jedince. Měl by být orientován na budoucnost a na rozvoj spíše než na minulost. Pravidlem je, že minulost je prospěšná pouze tehdy, pokud nás učí o dnešku a zítřku.“ (Wágnerová, 2007, s. 84)

Aby hodnocení přineslo požadované výsledky a mělo význam pro obě strany, je základním požadavkem jeho provedení přesnost a spravedlnost.

Tento požadavek je třeba mít na mysli při formování klíčových otázek:

- Proč hodnotit pracovníky?
- Jaké složky a aspekty práce hodnotit?
- Jak měřit pracovní výkony?
- Jaké metody hodnocení zvolit?
- Kdo by měl hodnotit?
- Kdy a jak často by se mělo hodnocení provádět?
- Jak sdělovat pracovníkům výsledky hodnocení a jak je s nimi projednávat?
- Jak využívat výsledků hodnocení?
- Jak uvést hodnocení do souladu se zákony?

V praxi můžeme rozlišit čtyři základní úrovně hodnocení výkonu pracovníka:

- Každodenní styk vedoucího s pracovníky;
- Hodnocení při dosažení výsledků práce;
- Finanční hodnocení – slouží ke spravedlivému stanovení mzdy;
- Systematické hodnocení;
- Hodnocení v 360 stupních.

Nejčastěji se setkáváme se systematickým hodnocením. Takové hodnocení se provádí v ročních, pololetních nebo čtvrtletních intervalech. Často je spojeno s hodnotícím rozhovorem. Systematické hodnocení musí být postaveno na kritériích, která umožňují srovnávat výsledky pracovníků s požadovaným výkonem.

Autoři odborné literatury se shodují, že pro správný průběh hodnotícího rozhovoru je třeba dodržet následující zásady:

- Hodnotit celé období;
- Uvádět konkrétní příklady;
- Žádná překvapení;
- Hodnotitel používá pouze konstruktivní kritiku;

- Řízením a hodnocení pracovního výkonu může nadřízený měnit pracovní chování, nikoli osobnost pracovníka;
- Fungující hodnocení je přátelským dialogem, nikoli příležitostí k vyřizování účtů.

Důležitou kompetencí hodnotitele je empatie, rozhovor by měl být rovnocenným dialogem, na základě rovnosti nikoli podřízenosti. (Wágnerová, 2008)

Velmi důležitou zásadou hodnotícího pohovoru je zákaz diskriminace. Hodnocení nesmí být v rozporu s platnými zákony a lidskými právy. Je třeba z něj vyloučit prvky jakékoliv diskriminace a všechno, co nesouvisí s vykonávanou prací. (Koubek, 2010)

4.6. Příprava hodnoceného pracovníka

Hodnocený pracovník by měl být o plánovaném rozhovoru informován jeden až dva týdny předem. Nemělo by jít v žádném případě o překvapení či zkoušku. Pracovník by si měl rozmyslet a definovat, co od hodnocení očekává, aby se mohl na rozhovoru aktivně podílet a výstupy mohly být co nejkonkrétnější. Příprava hodnoceného má pro průběh hodnocení velký význam a je na ní kladen velký důraz. Příprava hodnoceného pracovníka zahrnuje tyto hlavní oblasti:

- Přípravu všech informací, sloužící o objektivní analýze odvedené práce.
- Zhodnocení cílů, které byly formulované na začátku období. Zhodnocení, jak byly cíle splněny. Identifikace slabých a silných stránek, příležitosti ke zlepšení, přípravu návrhů, jak zlepšit výkony a rozmyšlení v čem by mohl pomoci nadřízený.
- Návrhy cílů pro budoucí období.

Rady pro hodnoceného pracovníka:

Navrhňte možnosti vašeho rozvoje – vzdělávání, koučování, mentoring, připravte konkrétní návrhy, které prodiskutujete při rozhovoru se svým nadřízeným. Očekávejte, že přibližně polovina času hodnotícího rozhovoru bude na vás. V této části pohovořte o své výkonnosti, vyjádřete objektivní fakta a neobhajujte se. Diskutujte o svých silných i slabých stránkách. Navrhňte, co a jak by se mohlo zlepšit a jakou pomoc nadřízeného k tomu budete potřebovat. Otevřeně vyjádřete představy o svém dalším rozvoji. Společně s hodnotitelem shrňte, o čem jste diskutovali a odsouhlaste si závěr. Měl byste předpokládat, že není vhodné zahrnovat do hodnotícího rozhovoru platové otázky.

4.7. Role HR v hodnocení pracovníků

„Hodnocení pracovníků si vyžaduje úzkou spolupráci a koordinované úsilí personálního útvaru a vedoucích pracovníků všech úrovní, zejména liniových manažerů. Hodnocení pracovníků v organizacích, kde se uplatňuje řízení pracovního výkonu, však výrazně posiluje pravomoci a odpovědnost bezprostředních nadřízených.“ (Koubek, 2010, s. 233)

HR manažeři a zaměstnanci personálního útvaru by měli být nejen zapojeni do celého procesu hodnocení pracovníků, ale měli by spolu s vrcholovým managementem být tvůrci celého procesu. Na počátku přípravy a implementace hodnotícího systému společně s manažery vybírají nejvhodnější kombinaci hodnotících metod a kritérií, vytvářejí schéma rozhovorů, připravují podklady a administrativní podporu ve formě formulářů, hodnotících archů atp. V případě potřeby provádějí revizi pracovních náplní či norem pracovního výkonu. Dále jsou personalisté účastni zavádění systému do společnosti, osobně provádějí školení, nebo zajišťují proškolení pro vedoucí pracovníky externími vzdělávacími experty. Organizují semináře pro jednotlivá oddělení společnosti, na kterých pracovníky seznamují se systémem i účelem hodnocení. Vysvětlují jeho propojení na firemní kulturu a strategii organizace. Jejich snahou je, aby hodnocení bylo přijato kladně a aby pracovníci i hodnotitelé vnímali celý proces jako přínos jak individuální, pro každého hodnoceného, tak i pro efektivitu řízení celé organizace. Důležitou součástí školení pracovníků je seznámit je s vhodnou přípravou k pohovoru. To znamená jak k pohovoru samotnému přistupovat, co od pohovoru mohou očekávat a jaký přínos by jim výstupy z pohovoru měly přinést. Personalisté se současně starají o průběžnou kontrolu prováděného hodnocení, dohlíží na to, aby se dodržovala stanovená pravidla a zákony, vytváří pro tento účel písemné pokyny a směrnice. Na personálních útvarech jsou záznamy o hodnocení uloženy a jejich výstupy zpracovány do systému vzdělávání, odměňování a nástupnictví. (Koubek, 2010)

4.8. Kvality hodnotitelů

Systém hodnocení nemůže být efektivní bez manažerů, kteří jsou proškoleni v hodnotitelských dovednostech. Příprava hodnotitelů není jednorázová záležitost, manažeři – hodnotitelé by se měli účastnit seminářů pravidelně. Úvodní školení hodnotitelů by mělo pokrývat tyto oblasti:

- Efektivní komunikace;
- Stanovování cílů;
- Koučování;
- Poskytování zpětné vazby;
- Vyplňování formulářů hodnocení;
- Jak se vyhnout hodnotitelským chybám;
- Praktické provedení hodnotícího rozhovoru;
- Diagnostikování problému pracovní výkonnosti.

Školení by mělo být prováděno interaktivně. Školení formou přednášky by nepřineslo požadovanou efektivitu. Pokud firma nemá ve vlastních zdrojích profesionální lektory, kteří by školení byli schopni připravit, je lépe obrátit se na renomované vzdělávací agentury, které dokážou vytvořit workshop na míru, přesně podle zadání a potřeb společnosti. I když je takové školení finančně nákladnější, posluchači si obvykle odnášejí nejen informace, ale i dovednosti. Interaktivní školení může obsahovat použití různých médií. Účinným nástrojem je také hraní rolí či sledování cvičných rozhovorů na videozáznamu a posléze jejich komentování, hledání hodnotitelských chyb a jejich náprav. Scénky při hraní rolí by neměly být obecné, ale měly by co nejvíce simulovat reálné prostředí konkrétní společnosti. Výstupem školení hodnotitelů by měla být dovednost manažerů, jak provádět hodnocení pracovníků, aby končilo ve shodě a zároveň byl dán prostor pro přímou zpětnou vazbu a formulaci náročných cílů. Zácvič hodnocitelů můžeme realizovat také prostřednictvím e-learningových kurzů. Tato metoda je finančně méně nákladná, její nevýhodou je ale nízká kontrola splněných úkolů a zpětná vazba školených pracovníků.

„Hodnotitelé musí být přesvědčení zastánci hodnotícího systému. Pakliže jsou lidmi, kteří systém skrytě neakceptují, zcela určitě tento vztah přenesou na své podřízené. Proto je třeba ještě před nácvikem se věnovat důkladné komunikaci systému hodnocení. Po jeho akceptaci je možné přejít k zácvič, ve kterém by se jinak ztrácelo mnoho energie při zvládání více či méně zjevného odporu.“ (Hroník, 2006, s. 99).

4.9. Hodnotitelské chyby

„Hodnotitelské chyby plynou z individuálního hodnocení skutečnosti v závislosti na osobních vlastnostech hodnotitele (vzdělání, zkušenosti, předsudky, sebevědomí). Jedním způsobem, jak hodnotit reliabilitu je zhodnotit, jak náchylný je plán hodnocení na hodnotitelské chyby, chyby v úsudku těch, kteří hodnotí. Chyby jsou součástí hodnocení výkonnosti, protože hodnocení je vždy do jisté míry subjektivní. Nicméně chyby je možno minimalizovat tím, že pečlivě zvolíme systém hodnocení a vyškolíme hodnotitele k tomu, aby byli schopni rozpoznat obvyklé chyby a vyhnout se jim“ (Gacalone In: Wágnerová, 1989, s. 89)

„Nejobvyklejšími typy hodnotitelských chyb jsou:

- *zaujatost,*
- *kontrast,*
- *centrální tendence,*
- *přísnost nebo mírnost.“* (Wágnerová, 2008, s. 89)

Výzkumy prokázaly, že na přístup hodnotitele má velký vliv jeho aktuální nálada. Podle psychologických výzkumů bylo prokázáno, že pokud hodnotitelé byli ovlivněni nějakou příjemnou událostí (dostali dárek, přečetli si pozitivní zprávu atd.), vnímali hodnocení pozitivně. Druhý přístup prokázaný výzkumy dokazuje tzv. Matoušův efekt, podle biblického Matouše: *„Tomu, kdo má, bude přidáno a tomu kdo nemá, tomu bude i to odejmuto. Tento efekt se projevuje, když zaměstnanci mají stejné výsledky hodnocení z roku na rok.“* (Gabris a Mitchell In: Wágnerová, 2008, s. 88) Vysvětlit si jej můžeme tak, že se hodnocení stává jakousi sebenaplňující předpovědí. Výzkumy potvrzují teorii, že pracovníkům, kteří mívají špatnou výkonnost, není dána důvěra v jejich zlepšení. Sympatie a antipatie hodnotitele k hodnoceným pracovníkům bývají často zdrojem hodnotitelských chyb. Zaujatost hodnotitele k vytvořeným skupinám „úspěšných“ a „neúspěšných“ pracovníků může vést ke zkreslení celého procesu hodnocení. Dalším efektem, který byl zaznamenán výzkumy v oblasti hodnotitelských chyb, je vysoké hodnocení pracovníků, které můžeme označit jako extroverty, kteří jsou otevření zážitkům. Naopak introverti jsou obecně hodnoceni hůře. Podívejme se na nejčastější hodnotitelské chyby:

1. Metodické chyby – hodnocení osoby, nikoliv výkonu, ovlivnění náladou, nedostatek informací;
2. Politikaření, zvýhodňování – účelné zkreslování;
3. Chyba centrální tendence – malý kontrast;
4. Chyba časového sledu;

5. Sériový efekt – snižování diferencí při větším množství hodnocených;
6. Předčasné závěry – předsudky;
7. Nesprávná měřítka – přílišná přísnost, nebo mírnost;
8. Egocentrická chyba – projektování, posuzování podle sebe;
9. Kumulativní chyba – předpoklad, že když byl pracovník výkonný v minulosti, bude nadále;
10. Efekt nedávnosti – není posuzováno celé období, ale jen poslední výsledky;
11. Aroganční chyba – subjektivní přístup hodnotitele, vliv jeho charakterových vlastností, tvrdohlavost;
12. Přehlušovací efekt – výrazný dojem přehlušuje podstatnou většinu ostatních výsledků;
13. Haló efekt – hodnocení podle dojmu, ne podle výsledků, kladně hodnocený je ten, kdo více a lépe mluví, než pracuje;
14. Vliv cizích názorů – osobní slepota, hodnotitel naslouchá „našeptávačům“;
15. Hodnotitel je „dobrotisko“ – efekt Ježíška, hodnotitel své podřízené lituje a dává jim proto kladné hodnocení;
16. Sympatie – antipatie – hodnocení zkresleno vztahem (osobním) hodnotitele k pracovníkovi.

Hodnotitelským chybám je možné předcházet důkladným proškolením hodnotitelů, stanovením validních kritérií, propracovanou přípravou podkladů k hodnocení, nezaujatým objektivním přístupem a také fungující firemní kulturou organizace. Pro zajištění nezaujatosti hodnotitelů je třeba, aby nadřízení hodnotitelů sledovali hodnocení a v případě nespravedlivého postupu byli připraveni zasáhnout.

Wáagnerová uvádí rady pro hodnotitele:

- *„Systém hodnocení je nutné dobře zvládnout a ještě lépe využívat – to chce důkladnou přípravu.*
- *Přemýšlejme, komu a co užitečného může systém hodnocení přinést, neopakujme minulé chyby.*
- *Hodnoťme výstižně a pravdivě. Budme svědomití.*
- *Zajímají nás především kladné stránky lidí a cesty k jejich zlepšení, oceňme dobré výsledky a vůli.*
- *Budme nestranní, poskytněme rady a pomoc.*
- *Chceme víc partnerství a „Fair play“ než podřízenosti. Udělejme si na hodnocení čas, každý si zaslouží individuální přístup.*
- *Vážme si, že nám někdo chce říci svůj názor.*

- *Neslibujme, co nemůžeme, ale co slíbíme, splňme.*
- *Hodnotící rozhovor má posílit vzájemnou důvěru.*
- *Vybavte si své pocity, když jste byli hodnoceni vy sami.“ (Wágnerová, 2008, s. 92)*

5. IMPLEMENTACE SYSTÉMU HODNOCENÍ DO SPOLEČNOSTI

„Zavádění nového programu musí započít orientací a školením všech zaměstnanců tak, aby byli informováni, jak bude jejich práce nyní hodnocena. Společně s tím by měla být podniknuta opatření k zabezpečení problematiky spojené s obavami týkajícími se soukromí, spravedlnosti a praktického postupu hodnocení.“ (Wágnerová, 2008, s. 81)

Zavádění systému pracovního hodnocení je dlouhodobá činnost. Podle Wágnerové má hodnocení ve svých prvních cyklech většinou má nízkou účinnost. Při jeho zavádění je třeba klást důraz na systematický přístup a srozumitelné vysvětlení cíle a účelu zavádění systému hodnocení. Při zavádění systému v organizační struktuře bychom měli postupovat shora dolů. Propagace programu manažery společnosti podporuje jeho přijetí na všech úrovních společnosti. (Wágnerová, 2007)

5.1. Výběr a tvorba systému hodnocení

Výběr vhodného systému hodnocení výkonnosti je založen na mnoha faktorech. Hroník uvádí ideální nastavení systému podle následujících předpokladů:

- pracovní výkon,
- kompetence a přístup.

Propojení s odměňováním bude vázáno jen na pracovní výkon, nikoli na úroveň kompetencí, protože předpokládáme, že účelný rozvoj kompetencí vede ke zvýšení pracovního výkonu.

Výstupem z hodnocení bude stanovení pracovních cílů a rozvojový plán. Samotné zavádění nového programu začíná školením všech pracovníků, školením hodnotitelů a propagací přínosu a účelů pro všechny zúčastněné strany. Vhodné je uspořádat několik běhů workshopů, během kterých účastníci provádí cvičné hodnocení a diskutují o způsobu jeho provedení a případných hodnotitelských chybách. Přípravě systému před jeho spuštěním je třeba věnovat podstatnou pozornost, vhodné je například připravit příručky, které vysvětlují samotný proces hodnocení, jeho cíle, přínosy a postupy. (Hroník, 2008)

Používání příručky umožňuje dodržovat pravidla hodnocení a zvyšuje jeho validitu. (Wágnerová, 2007)

Dalším krokem může být zavedení pilotního programu. Pracovníci kteří se programu účastní, zpracují po jeho ukončení své komentáře. Na základě této zpětné vazby mohou tvůrci systému hodnocení tyto připomínky do systému ještě zapracovat. Výstupem pilotního programu může být také potřeba dalšího proškolení.

5.2. Proč hodnotit pracovníky – cíle pracovního hodnocení

Odborná literatura uvádí různé varianty cílů hodnocení pracovníků, popíšeme si nejdůležitější cíle podle Hroníka:

- Monitorovat výkon v minulosti vzhledem ke stanoveným normám a cílům;
- Získat výstupy pro odměňování;
- Získat informace o potenciálu pracovníků;
- Předat pracovníkovi zpětnou vazbu na jeho pracovní činnost;
- Získat výstupy pro oblast rozvoje a vzdělávání;
- Poskytnout pracovníkům možnost diskutovat o svých ambicích s nadřízeným;
- Zlepšovat výkon v budoucnosti – stanovování cílů a definování postupů jak jich dosáhnout.

Klíčová zásada zní: „*Nejdříve koho, co, až pak jak a čím*“ (Hroník, 2006, s. 23) Podle Wágnerové by mělo pracovní hodnocení plnit i další cíle, například:

- „Zaměstnanci znovu připomenout, jaké jsou na něj kladeny požadavky, týkající se jeho výkonu a jeho pracovního chování;
- Optimálně motivovat pracovníky k tomu, aby podával co nejvyšší a nej kvalitnější výkon; v oblastech, kde je jeho výkon neuspokojivý, aby tento zvýšil, až již prostřednictvím získání potřebných znalostí, dovedností, případně zvýšenou pozorností věnovanou této oblasti;
- Definovat cíle pro další vzdělávání;
- Zhodnotit výkon zaměstnance za hodnocené období a ujasnit si rozdíly ve vnímání výkonu mezi hodnoceným a hodnotitelem (hodnocený vnímá jako hlavní prioritu své práce například bezproblémový chod svého úseku, hodnotitel vnímá jako nejvyšší prioritu práce hodnoceného vytváření personálních směrnic a postupů);
- Vytvořit podklady pro mzdové odměňování zaměstnance.

5.3. Využití výstupů hodnocení a jejich přínos pro pracovníky, nadřízené i firmu

Jestliže je ve společnosti využíván systém hodnocení pracovníků propojený s nastavováním cílů, hodnocení zabezpečují proškolení manažeři a jsou vytvořena kritéria a zásady, přináší systém svá pozitiva všem zúčastněným stranám. Největším přínosem je nastavení vzájemné komunikace mezi pracovníkem a manažerem, vytvoření vztahů důvěry, možnost řešit a napravovat vzniklé problémy ihned, zlepšení práce v důsledku pravidelně poskytované zpětné vazby na chování pracovníka i manažera. V neposlední řadě umožňuje hodnocení řídit kariérní růst pracovníka a doplňovat jeho kompetence vhodným vzdělávacím procesem.

Sumarizace přínosu:

- Seberealizace – pracovník bude dělat dobře práci, ve které uplatňuje to, co umí a v čem se osobně cítí být dobrý;
- Uznání – oceníme dobré výsledky práce;
- Zodpovědnost – vzájemná důvěra a zapojení do samostatného řešení problému probouzí u zaměstnance angažovanost;
- Informovanost – zaměstnanec musí znát strategii a vizi firmy, být pravidelně informován o výsledcích, které se vztahují k jeho činnosti, musí vědět jak se správně zapojit, že s ním firma počítá a je jejím platným členem;
- Možnost osobního rozvoje, vzdělávání, kariéra – musí vědět, kam by chtěl dojít a zda k tomu jsou nebo budou podmínky;
- Dobře provedené hodnocení dává oběma zúčastněným, hodnotiteli i hodnocenému pocit, že něco získali.

Po ukončeném hodnocení se nabízí několik otázek pro hodnotitele:

1. Jak jsem to zvládl?
2. Splnil rozhovor svůj účel?
3. Jakou zpětnou vazbu jsem pro sebe získal?
4. Jak ji využili?
5. Jaké poučení pro další postup?
6. Jaké změny začnu připravovat – realizovat?

Hodnocení je ovlivňováno mnohými faktory, mezi něž patří osobní přístup a vědomosti hodnotitele, politika firmy i její tradice. Výstupy z hodnocení je třeba brát vážně a dále s nimi pracovat, jinak hodnocení ztrácí smysl a zaměstnanci jej budou napříště brát pouze formálně.

PRAKTICKÁ ČÁST

6. PREZETACE ZAVEDENÍ HODNOTÍCIHO SYSTÉMU VE SPOLEČNOSTI 2N TELEKOMUNIKACE A.S.

Cílem praktické části bakalářské práce je aplikace teoretických poznatků ze zavádění hodnocení pracovníků do praxe firmy a získání odpovědí na výzkumné otázky. Autorka představuje zavedení nového hodnotícího systému ve společnosti 2N. Používá metodu kasuistiky, na základě rozhovorů s personalistkou firmy společnosti 2N, paní Mgr. Monikou Rousovou a poskytnutých firemních materiálů. V první fázi autorka představuje společnost, její historii, organizační strukturu, popisuje nastavení procesů a důvody, které vedly k potřebě změny. V druhé fázi provádí analýzu zavádění systému do společnosti, poukazuje na použité metody a hlavní zásady systému. V závěru autorka shrnuje získané poznatky, vysvětluje souvislosti mezi personálními činnostmi souvisejícími s úspěšným systémem hodnocení. Poukazuje na přínos a výhody, které získala společnost zavedením nového přístupu k hodnocení a zodpovídá výzkumné otázky.

6.1. Historie společnosti 2N

Společnost vznikla před dvaceti lety, jako malá rodinná firma. Za dobu jejího fungování se rozrostla na více než stovku zaměstnanců a má důležitou pozici na celosvětovém trhu.

Firmu 2N založili tři čeští společníci v roce 1991 v suterénu činžovního domu v ulici Na Nivách. Z těchto dvou N v adrese prvního sídla pochází název společnosti. Dnes se můžeme s logem 2N setkat na výrobcích po celém světě. Základním a jediným kapitálem v době vzniku firmy byla chuť dělat něco užitečného a potřebného a odvaha lidí převzít odpovědnost za svoji budoucnost ve své vlastní firmě. S trochou štěstí, které přálo připravenému, vyvinuli a vyrobili v té době unikátní pobočkovou ústřednu. Ústředna je unikátní tím, že byla desetkrát menší, jednodušší a levnější než tehdejší standard ústředěn. Odborníci, kteří to samé tenkrát dělali už desítky let, tomu do poslední chvíle nevěřili, ale ústředna fungovala lépe a s více službami, než ty tradiční. Ve firmě 2N udělali něco jinak než ostatní a udělali to rychleji než ostatní. Na tom firma vznikla a takhle se jí daří pracovat dodnes.

Během prvních deseti let se stali jedním ze tří největších dodavatelů ústředen na českém trhu a v roce 2000 vstoupili na mezinárodní trh účastí na veletrhu CeBit, další zásadní inovací. Propojili do té doby nespojitelné, pevnou a mobilní telefonní síť. GSM brány umožnily telefonovat ze stolních telefonů na mobily za stejný tarif jako mezi mobilními telefony. První na světě už v roce 1998 prodávali ústřednu, do které se vkládaly SIM karty, a vedle klasických drátů měla antény, kterými se připojovala přímo do mobilní sítě. Tímto nápadem v tomto segmentu za dalších deset let dobyli svět. Dnes mají nejširší portfolio zařízení, které umí s mobilní sítí propojit téměř cokoli a jejich zařízení jsou referencí v oboru.

Firma stále hledí do budoucna a hledá možnosti dalšího růstu. Manažeři společnosti si jsou vědomi, že úspěch jejich podnikání je postaven na motivovaných zaměstnancích, které spatřují jako největší firemní hodnotu.

Obrázek 8



Zdroj: Prezentace 2N, 2012

6.2. Organizační struktura a firemní procesy

Akciová společnost 2N má ve svém statutárním orgánu tři členy představenstva, kteří volí generálního ředitele, jako nejvyšší výkonný orgán firmy. Společnost je rozdělena na sedm divizí, které jsou řízeny řediteli. Jsou to divize výrobní, technická, obchodní, marketingu, finanční, lidské zdroje, informační technologie. Každá z divizí je rozdělena na funkční celky – oddělení, která jsou řízena vedoucími manažery. Poměrně plochá organizační struktura umožňuje kvalitní firemní komunikaci a přesný přenos informací.

Ve společnosti 2N je věnována velká pozornost procesům. Pravidla a předpisy jsou stanoveny pro všechny podstatné činnosti ve firmě. V oblasti personalistiky především pro výběr, nástup, adaptaci i motivační proces každého zaměstnance a v neposlední řadě pro systém hodnocení podle postojů, který je hlavním předmětem této bakalářské práce.

K tomu, aby zaměstnanci jednali a chovali se dle nastavených procesů, slouží především Etický kodex. Zahrnuje postoje a zásady, které jsou ve společnosti uznávány a vyžadovány. Kodex slouží jako vstupní informační dokument, pro nově příchozí zaměstnance. Je velkou výhodou, že jsou na jednom místě soustředěny jednoznačné pokyny a zásady, podle kterých se mohou v nové kultuře orientovat a řídit. Význam kodexu pro stávající zaměstnance je především v poselství kodexu. Přestože se spousta věcí mění, základní pravidla zůstávají. Hlavní výhody kodexu popisuje personální ředitelka Monika Rousová:

„To, že se ve 2N nekrade, nepodvádí a nelže, se objevovalo prakticky všude při jednáních skupin. Hodnotí se výsledek, produkt, ne pracování. Dalším pravidlem je, že nabízíme vysokou důvěru a pravomoci, které chceme vyvážit osobní odpovědností a iniciativou. Do 2N nepatří pasivní ani aktivní agrese. Chceme týmové hráče s efektivní a příjemnou komunikací. Výsledky se prezentují veřejně na jednáních pracovišť - staff meeting. Každý týden interně v týmu, každý měsíc na velké poradě, kde prezentují zástupci jednotlivých týmů, co měli za úkol, co udělali, jak to stihli a co z toho vyplývá.“
(Rousová, personální ředitelka 2N, 2012)

6.3. Manažerské vzdělávání

Ve společnosti 2N jsou manažeři, kteří neměli předchozí manažerské zkušenosti z jiných firem. Vyrůstli na manažerské posty zde a mají často technický background. Takže podpora manažerských dovedností je ve firmě veliké téma. Do

těchto lidí se hodně investovalo a i nadále bude investovat. Podpora manažerů je jednou z klíčových oblastí. A to i přes fakt, že audit ukázal, že mezi lidmi panuje velká spokojenost s jejich nadřízenými.

Firma má už dobře zavedenou zpětnou vazbu napříč odděleními. I manažeři dostávají zpětnou vazbu od svých lidí, když se jim nelíbí, jak něco dělají. Lidé se už naučili, že nejde o osobní výpady, ale o kritiku určité věci. A vyříkají si to třeba i v kuchyňce, když si jdou uvařit kávu. Řeknou: „Podívej se, myslím si, že toto co děláš, není správně. Mohlo by se to udělat lépe takto.“ Je to nejen o pracovních úkolech, ale i o chování či jednání jednotlivců. A tím, že se to tito lidé konstruktivní kritiku dozvědí, mohou něco změnit. To platí i pro manažery.

6.4. Ředitel společnosti 2N, pan Oldřich Stejskal odpovídal na otázky týkající se managementu a motivace zaměstnanců

- *Daří propojit svobodu v práci, kreativitu a inovativnost s disciplínou a vyděláváním peněz?*

„To je zřejmě nejsložitější oblast dnešního managementu. Všichni mají stejné informace ve stejný čas, mají k dispozici všechny technologie a všichni už jsou hodně dobří. Jak být nejlepší, to je úloha pro dnešek. Jsem zcela přesvědčen, že nejlepší může být jen ten, kdo se tak sám vnitřně rozhodl, přijal odpovědnost za svoji motivaci, baví ho jeho práce a neustále na sobě pracuje po lidské i odborné stránce, prostě chce sám za sebe. Máte-li takového člověka v týmu je úkolem managementu nastavit pravidla, dát mu zdroje, jasně mu říct, že může a nebránit mu v práci. Silová, tlaková, strachová, peněžní motivace nebo jejich kombinace fungují jen chvíli a můžete je použít jen v době výjimečné situace firmy. Dlouhodobě se k tomu lidé stanou rezistentní, zhroutí se nebo jsou tak drazí, že už si je nemůžete dovolit. Nový způsob managementu a motivace je podle mého názoru další změna, kterou musí zvládnout dnešní firmy na cestě k úspěchu. Nejsem zastáncem svobodné firmy, kde si lidé dělají, co chtějí, a kdy chtějí, jsem zastáncem profesionálně organizované firmy s jasně stanovenou systematicky distribuovanou odpovědností a pravomocemi, kde pracují svobodní lidé.“

- *Jak motivujete lidi? Dají se vůbec lidi motivovat? Není to, co mnozí nazývají motivací, jen jakási hra s finančními stimuly a bonusy?*

Motivace je pro mě hlavně hra s uspokojením z dobré práce, naplněním osobních ambicí a cílů, děláním toho co vás baví a kontaktu s prima lidmi v dobré atmosféře. Samozřejmě to musí být podloženo penězi a bonusy, ale mistrovství managementu a lídrovství je právě v tom, mít tuto hmotnou motivaci dlouhodobě až na druhém místě a v dobrém poměru. Individuální motivace každého jednotlivého člověka ve 2N je základním úkolem jeho přímého nadřízeného, ale hlavně jeho samotného.“
(Průmyslové inženýrství, 4/2012, s. 16)

6.5. Potřeba změny

Když ve společnosti hledali před rokem odpovědi na otázky: „jak nastartovat firmu k většímu růstu,“ začali koučováním vrcholového managementu a pokračovali společným vytvořením nového systému hodnocení a komunikace se zaměstnanci. Ředitel společnosti se setkal s profesionálním koučem, který měl zkušenost se záchranou mnoha společností na hranici krachu, a spoustu z nich se mu podařilo posunout do excelentní úrovně. Ředitel společnosti po dohodě s majiteli a top managementem, zorganizoval setkání vedoucích manažerů společnosti s vybraným koučem, panem Novákem. Svým manažerům rozeslal následující poselství:

„Výsledek připravovaného setkání, s kterým bych byl spokojený, je v podobě úvahy, kterou každý manažer udělá v zrcadle, které (pravda, poněkud brutálně a bez okolků) nám náš kouč nastaví. Jde o to, kde každý z nás stojí, jakou roli má v odpovědnosti za výsledek a v první řadě: jaký kdo má postoj ve své roli. Opravdu je každý manažer ztotožněn se strategií firmy? Opravdu dobrým řízením svých lidí, jejich motivací a přidělováním a kontrolou úkolů přispívá k naplnění vize 2N?

„Na poslední poradě jsem zveřejnil výsledky průzkumu motivovanosti zaměstnanců a je evidentní, že právě negativní odpovědi na tyto otázky zásadně ovlivnily umístění naší firmy. I proto jsem následující setkání uspořádal, protože nemá cenu plánovat dílčí kroky, jak zvýšit motivovanost zaměstnanců, když nezačneme u managementu, neboli ryba vždy smrdí od hlavy. Manažer, který očekává, že ho někdo bude motivovat a dokonce deklaruje svou demotivaci, nedělá dobře svou práci. Takže si přijďte poslechnout, jak to vidí pan Novák, a domluvíme se, jaké budou další kroky. Podle své úvahy pozvěte ty lidi ze svých týmů, u kterých předpokládáte, že by je toto téma zajímalo.“

Obrázek 9



Cíle a motivace

- Když hledám pracně motivaci, udělal jsem chybu už ve stanovení cíle
- Řekl jsem to nahlas a mému cíli rozumí i ostatní
- Rozumím motivaci těch druhých a respektuji ji

Zdroj: Prezentace 2N, 2012

6.6. Příprava nového systému

Na úrovni středního managementu následovalo několik schůzek, kde manažeři na základě interaktivního workshopu pochopili, co se od nich očekává a co bude nutné v jejich přístupu do budoucna změnit. Potom přišla na řadu společná práce, kde na schůzkách jednotlivých oddělení manažeři spolu se svými lidmi sestavovali pravidla a kritéria budoucího systému a navrhovali podobu nových formulářů. Potom, co TOP management schválil formální výstupy i navržený proces, včetně jeho pravidel, následovalo zahájení pilotního provozu rozvojových schůzek manažerů se svými podřízenými. Hlavní myšlenkou celého projektu bylo nastavit ve společnosti denní kontakt manažerů se svými lidmi jako běžné chování a potřebu. Periodická rozvojová schůzka má být zformalizováním tohoto běžného kontaktu. Nastavení nového systému hodnocení je provázáno heslem: „subjektivně chci“ a ne „objektivně musím“. Abychom zesílili vědomí toho, že se jedná o hodnocení pro rozvoj pracovníků i společnosti, přejmenovali jsme hodnotící pohovor na „rozvojový“ pohovor.

6.7. Kritéria hodnotícího systému

Pro řízení celého systému manažeři odsouhlasili následující zásady:

Pohovor, v němž se hodnotí dovednosti, výkon pracovníka a jeho postoje k práci, je jednou z nejobtížnějších a nejcitlivějších činností, se kterou se manažer ve své práci setkává.

Lidé ve 2N Telekomunikace mají velký potenciál a kompetenci. Vzhledem k rychlosti okolního trhu můžeme soutěžit tím, JAK dokážeme tento potenciál využít. Rozvojová schůzka je jedním z nástrojů, jak potenciál zaměstnance uchopit a rozvíjet.

Cíle rozvojové schůzky jsou následující:

- Trvale rozvíjet a posouvat lidi ve firmě k nejlepšímu uplatnění a seberealizaci.
- Otevřeně a dostatečně komunikovat, poskytovat zpětnou vazbu, čistit atmosféru od neřešených konfliktů, věnovat si čas.
- Zvyšovat a neztrácet motivaci nejlepších a nacházet nový prostor pro jejich práci.
- Najít a co nejlépe využít potenciál zaměstnanců, koho máme ve firmě a jak se vyvíjí.
- Najít a korektně řešit dlouhodobě podprůměrný a slabší než očekávaný výkon lidí a nevhodně obsazené pozice.
- Následující otázky pomáhají pochopit manažerům i pracovníkům účel hodnocení.

Proč zaměstnance hodnotíme?

Pohovory, které jsou zaměřeny na zlepšení výkonu pracovníků jsou nástrojem, který dovoluje vytvářet potřebnou komunikaci a umožňuje manažerovi navazovat a udržovat vyspělé vztahy se svými podřízenými.

Kdo rozvíjí koho?

Manažer všechny své přímo podřízené zaměstnance.

Četnost hodnocení:

Jedenkrát ročně, pravidelnost a formálnost je nezbytnou nutností.

Co se hodnotí?

Postoj (jestli se zaměstnanec chová v souladu s pozicí, kterou zastává), iniciativa (jak je ochoten jít nad rámec zadání a přicházet sám s novými nápady), přístup k pravidlům firmy a také odbornost. V druhé části formuláře je také prostor pro celkové zhodnocení výkonu a plnění úkolů, které má zaměstnanec zadávány buď měsíčně, nebo kvartálně.

Výstupy hodnocení:

Identifikace oblastí, v které by se zaměstnanec mohl zlepšit a zároveň oblast, ve které je zaměstnanec nejlepší a ostatní by se od něj mohli učit, to je možno využít v rámci interního vzdělávání.

Základní pravidla rozvojové schůzky:

Rozvojová schůzka nenahradí každodenní zpětnou vazbu – hodnocení nesmí být překvapením. Obě strany se musí na rozhovor připravit. Rozvojová schůzka je dialogem dvou osob s větším prostorem pro hodnoceného. Hodnocení musí vést ke zlepšení a posílení motivace podřízeného. Rozvojová schůzka není o osobních vlastnostech či charakteru jednotlivce, ale o konkrétních faktech. Hodnocením neodsuzujeme, ale objektivně popisujeme situaci. Hodnocení musí probíhat ve vhodném prostředí a přátelské atmosféře. Hodnocení by mělo probíhat ve vhodnou denní dobu.

Obrázek 10



2N strategie

- Chci 2N dát náskok před ostatními
 - V práci s lidmi postavené na vnitřní motivaci
 - Vnímání postojů
 - Otevřenosti a upřímnosti
 - Porozumění důvodů proč se tak chováme
 - Ve schopnostech pomáhat lidem a vytvářet podmínky pro rychlejší a příjemnější cestu jak být v pohodě, k sebedůvěře a zralosti
 - V dovednosti vyvážit balanc vysokých výsledků a vztahové a komunikační pohody

Zdroj: Prezentace 2N, 2012

Jak bychom se měli připravit na rozvojovou schůzku v roli hodnotitele:

- Rozvojová schůzka nesmí být překvapením pro hodnoceného ani pro hodnotitele.
- Zajistěte si s dostatečným předstihem veškeré informace a důležité dokumenty o výkonu a výsledcích hodnoceného a podrobně je prostudujte.
- Připravte si vlastní návrh hodnocení podřízeného.
- Domluvte si vhodný termín s dostatečným předstihem. Na schůzku si oba vyhraďte dostatek času.
- Schůzku nepřesouvejte v termínech, dodržte dohodnuté.
- Vyzvěte hodnoceného, aby si sám připravil vlastní hodnocení, které bude základem vašeho rozhovoru.
- Snažte se vžít do role hodnoceného a pokuste se předem odpovědět na různé námitky, které může hodnocený v průběhu rozhovoru vznést.
- Připravte se na diskusi o možnostech dalšího rozvoje hodnoceného.
- Zajistěte vhodné prostředí. Podmínky musí zaručovat naprostou diskrétnost. Doporučujeme jinou kancelář než kancelář nadřízeného (např.: zasedačka).
- Vyplňte si za sebe, z pozice hodnotitele, hodnotící formulář z pohledu celého roku, ne jen posledního měsíce.

Obrázek 11



Taktika a cíle HR

- Ve 2N jsou kompetentní sebevědomí lidé, které baví to co dělají
- Trvale hledáme talenty a dáváme jim příležitost – je to standardní chování manažerů
- Máme fungující prostor pro vzdělávání a osobní růst, hodně věcí umíme školit interně, máme interní kouče
- Iniciativa je na straně zaměstnance
- Máme otevřenou férovou atmosféru HR poskytuje ZV
- Chodíme „na pivo“ – firma je stále lidsky propojená
- Lidé vnímají osobní hodnotu pro sebe, 2N i na trhu práce a chtějí pracovat ve 2N pod dlouhodobou neinflační motivací
- Udržíme GEN firmy

Zdroj: Prezentace 2N, 2012

6.8. Jak vést hodnotící pohovor

Všichni hodnotitelé procházejí interní proškolením od HR, stačí na to 30 minut, ale je to lepší než nejistota a příliš velká improvizace. Samotný pohovor je rozdělen do šesti bloků, na který se hodnotitelé podle následujících pokynů před pohovorem důsledně připravují.

1. Přijetí

- Začněte neformálně, snažte se vytvořit pozitivní atmosféru. Začátek hodnocení může být poznamenán nervozitou či bezradností.
- Vysvětlete, jak bude rozhovor probíhat a co je jeho cílem. Ujistěte hodnoceného, že se závěry se zachází nanejvýš citlivě: přístup k nim má jen přímý nadřízený a HR.
- V průběhu rozhovoru si zapisujte poznámky.

2. Hodnocení schopností a dovedností

- Projděte s hodnoceným jednotlivá kritéria, vzájemně se ujistěte, že pojmům, jejich významu a hodnotící škále rozumíte.
- Sdělte podřízenému své hodnocení, objasněte své rozhodnutí na konkrétních příkladech.
- Vyzdvihněte ty schopnosti, ve kterých hodnocený vyniká.
- Ujistěte ho, že v dalším osobním a profesním rozvoji se zaměříte na ty oblasti, které jsou příležitostí k rozvoji a osobnímu posunu.

3. Hodnocení úspěchů

- Vyzvěte podřízeného, aby sám zhodnotil svou dosavadní práci a řekl, do jaké míry byly splněny dosažené cíle. Poté společně zhodnoťte úspěchy. Ptejte se především na fakta, která napomohla dosažení výsledků.
- Ved'te rozhovor tak, aby hodnocený hovořil především o svých pozitivních pracovních výsledcích. To mu dodá sebejistotu a potřebnou odvahu, aby začal hovořit taky o oblastech, které je potřeba zlepšovat.

4. Oblasti zlepšení

- Pracovník často začne sám hovořit o oblastech, kde se mu nedařilo. Pokud ne, ptejte se, kde by mohl být úspěšnější.
- Vyhněte se přímé kritice podřízeného. Používejte pouze jasná a ověřená fakta, o kterých jste už s podřízeným v minulosti mluvili. Společně shrňte oblasti pro zlepšení.

5. Osobní rozvoj

- Nechte podřízeného formulovat návrhy do budoucna. Pokud je to nutné, prezentujte vlastní návrhy.
- Velmi pozorně naslouchejte představám hodnoceného o jeho dalším rozvoji.

6. Závěr

- Projděte společně formulář o ročním hodnocení.
- Shrňte všechny návrhy a společně je odsouhlaste.
- Pokud na schůzce nedojde k dohodě, zaznamenejte nesouhlas v příslušném poli formuláře.

Vyplněný formulář v elektronické podobě pošlete emailem a do kopie dejte hodnoceného zaměstnance na HR. To, že je hodnocený zaměstnanec v kopii, nahrazuje dříve vyžadovaný písemný souhlas projevový podpisem formuláře. Je proto třeba posílat vždy jen jedno vyplněné hodnocení v jednom mailu, aby k citlivým datům neměl přístup někdo jiný.

Obrázek 12



**Úspěšné firmy sázejí na odpovědnost
a motivovanost svých manažerů, nabízí za
to důvěru, pravomoci a podíl na výsledku
a úspěchu firmy.**

Funguje to

2N TELEKOMUNIKACE a.s.

www.2n.cz

Oldřich Stejskal

Zdroj: Prezentace 2N, 2012

6.9. Jak vidí pracovníci svou firmu po změně

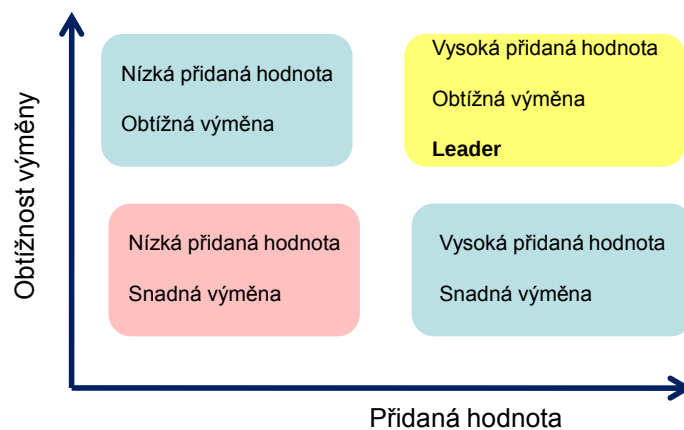
V loňském roce proběhl ve firmě interní audit podnikové kultury. V čem se zaměstnanci shodují? Ředitelka lidských zdrojů Monika Rousová shrnuje výsledky: „Kromě toho, že jsou lidé ve 2N pyšní na to, jaké produkty firma vyrábí a že to je lidem k užítku, líbí se jim atmosféra ve firmě, to jak se lidé k sobě chovají. Vysoce oceňují také etiku podnikání, kterou od začátku majitelé firmy a TOP management drží. Oni jdou příkladem, což je nesmírně důležité pro ty ostatní.“

Z dalších výsledků vyplývá, že když přijdou pracovníci s nějakým nápadem a získají pro něj podporu, mohou si ho vyzkoušet. Je to doloženo řadou příkladů. Komunikace je otevřena všemi směry. Neformální vztahy mezi pracovníky se navazují například i při outdoorových aktivitách. Takže 99 procent lidí ve firmě si tyká. I s generálním či výkonným ředitelem. Týmy spolu chodí čas od času i do hospody, slaví společně narozeniny, firemní úspěchy. Je tu poměrně velký počet manželských nebo partnerských párů, ale je zajištěno, že nepracují v podřízeném či nadřízeném postavení. Důležité je, když fungují uvnitř firmy normální procesy. Nebo když máte nadřízené, kteří jsou kompetentní, umějí dobře rozdělit, řídit a hodnotit práci, nezdržují zbytečnými poradami, když vše běží jak má a vy za svou práci dostanete přiměřenou odměnu. Součástí firemní kultury 2N je také systém chápání pojmu vnitřní zákazník. Znamená to, že musím odevzdat potřebný výsledek (produkt) včas a v požadované kvalitě. Je to tedy jednoznačné nastavení na cíl a je jedno, zda jde o vnitřního nebo externího zákazníka. O tom se prostě nediskutuje. K věcem, které si zaměstnanci cení, patří dále i například příjemné pracovní prostředí včetně zajištění stravování, ale také v některých profesích flexibilní pracovní doba a řada dalších benefitů, kterými 2N vůči svým zaměstnancům rozhodně nešetří.“ (Rousová, personální ředitelka 2N, 2012)

Obrázek 13



Koho chceme mít ve firmě



Zdroj: Prezentace 2N, 2012

7. Zhodnocení a přínos zavedení nového systému hodnocení

Nový systém je využíván ve společnosti více než rok a během tohoto období vidí změnu v přístupu manažerů k řízení svých lidí a zároveň shledali i rozdílné pracovní chování u řadových pracovníků. Manažeři si uvědomují, že vedení lidí není jen o zadávání, rozdělování a kontrole úkolů, ale že jejich manažerským cílem musí být vytvoření týmu loajálních a motivovaných pracovníků. Podstatnou pomůckou pro manažery je etický kodex, který popisuje chování, které je ve firmě žádoucí a které nepřípustné. Na dobrém manažerovi potom je, aby si všímal chování svých lidí a uměl správným způsobem zasáhnout. Další obrovský přínos nastaveného systému je, vidět v zavedení cíleného vzdělávání, na základě konkrétních výstupů z rozvojových schůzek, získávání konkrétní informace pro sestavení plánu vzdělávání. V průběhu roku je možné dle potřeb zaměstnanců školení různě propojovat napříč firmou, a pokud nestačí s interními lektory, je možné vzdělávací agentuře přesně specifikovat zadání, jehož součástí je vždy požadavek interaktivního workshopu. Dalším přínosem nového způsobu vedení je využívání zpětné vazby. V rámci firemní kultury je již běžné poskytovat zpětnou vazbu nadřízenému po skončení jeho prezentace. Snahou je budování otevřeného, komunikativního přístupu a důvěry mezi pracovníky navzájem i vůči nadřízeným. Manažeři se učí, aby kultivovali vedení svých lidí a nabízeli jim možnosti jejich profesního rozvoje příjemným způsobem.

Zvedení systému rozvojových schůzek je součástí změny celé firemní kultury, která směřuje k větší svobodě zaměstnanců, ve smyslu, že každý má právo říci svůj názor. Tím je rozvíjena interní komunikace, týmová spolupráce a řešení potenciálních problémů.

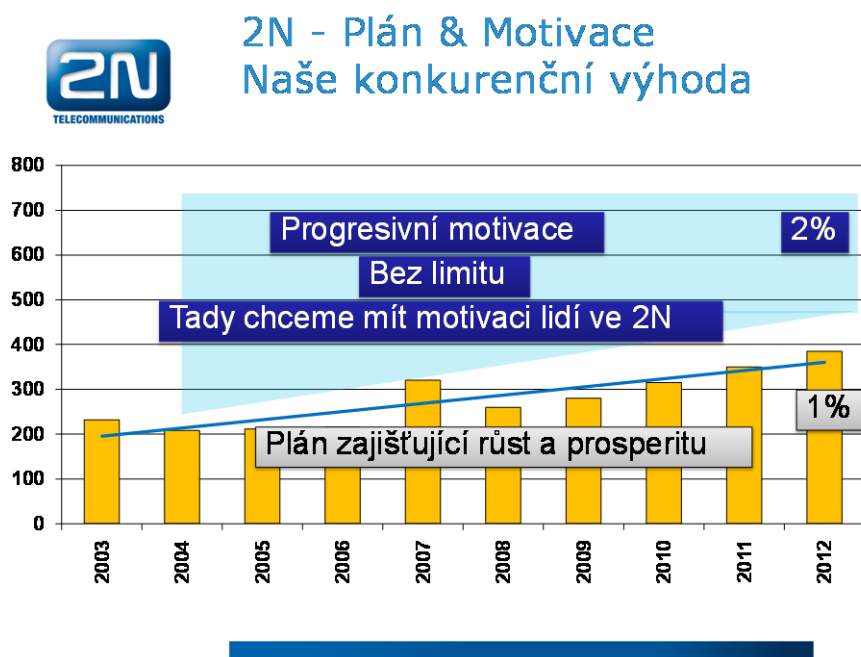
Pomocí stanovených hodnotících kritérií je vysíláno k zaměstnancům poselství, co je pro firmu důležité, a současně také, jaké chování není ve společnosti akceptováno. Výhodou společnosti je podpora původních majitelů, která těmto aktivitám velmi pomáhá. Jsou ochotni investovat do dobrých nápadů a váží si svých zaměstnanců. V případě společnosti 2N mají velké štěstí v tom, že majitele dění ve firmě stále zajímá a s firmou žijí, i když ji přímo již výkonně neřídí. I to motivuje lidi, kteří ve firmě jsou.

Obrázek 14



Zdroj: Prezentace 2N, 2012

Obrázek 15



Zdroj: Prezentace, 2012

7.1. Výzkumná otázka – Ovlivňuje zavedení systému hodnocení výkonnost pracovníků?

Autoři odborné literatury se shodují na názoru, že pokud je výkon pracovníků řízen a jsou zapojeni do formulování svých cílů, lze předpokládat vyšší výkonnost. Míra spokojenosti ve společnosti je výsledkem působení celé řady vlivů. Mezi ty nejdůležitější patří rozmanitost práce, míra autonomie a míra zpětné vazby při zhodnocování aktivity pracovníka. Lidský faktor je nejcennějším předpokladem pro vytváření firemních hodnot. Proto by pro firmy měl být jeden z nejdůležitějších úkolů vytváření motivačních programů, sledování atmosféry na pracovištích, vyhledávání vhodných motivací a především vychováváním kvalitního managementu. Pracovníci by měli být nejen řízeni, ale zároveň koučováni a vedeni tak, aby byli motivováni odvádět nejlepší pracovní výsledky, soustavně se vzdělávat a ztotožnit se s cíly a hodnotami „své společnosti“. Propracovaný a správně používaný systém hodnocení tomu může efektivně napomáhat. Zavedení systému hodnocení může ovlivnit výkonnost pracovníků za podmínky dodržení několika zásad. Změna v myšlení manažerů a jejich přístupu k vedení i k procesu hodnocení. Vytvoření atmosféry pro poskytování zpětné vazby, otevřené komunikace a partnerského přístupu. Zjištění motivačních potřeb zaměstnanců a vytvoření souladu mezi individuálními hodnotami pracovníků a hodnotami společnosti.

Také z výsledků společnosti 2N je patrné, že největším přínosem systému je navázání pravidelné komunikace mezi pracovníky a manažery, vytvoření dobře fungujícího systému, zvýšená motivovanost lidí, jejich zapojení do plnění cílů a hospodářský rozvoj firmy. Ve společnosti 2N pracují podle výše popsaných zásad a zvýšení výkonnosti je prokázáno meziročním zvýšením hospodářského výsledku.

Obrázek 15 – Porovnání výsledků společností 2N a HUAWEI

David a Goliáš ?

		
Obrat	213 mld	540 mil
Lidé	81 000	150
R&D investice	21 mld	50 mil
R&D lidé	34 000	36
Obrat / člověka	2,6 mil	3,5 mil
Zisk / člověka	0,2 mil	0,55 mil

Zdroj: Prezentace 2N, 2012

7.2. Výzkumná otázka – Jak musí firma fungovat, aby mělo smysl zavádět systém hodnocení?

Důležitým zjištěním je, že hodnotící systém není všemohoucí a že musí navazovat na vhodně nastavené firemní mechanismy a personální činnosti. Tím nejpodstatnějším je fungující firemní kultura, která podporuje otevřenou komunikaci, svobodné, inovativní myšlení a odstraňuje strach z poskytování zpětné vazby. Umožňuje snadnou výměnu informací i zkušeností mezi pracovníky, podporuje týmovou spolupráci a bojuje proti individualismu. Takovou kulturu můžeme ve firmě vytvořit pouze za předpokladu, že tato idea vychází od vrcholového vedení. V takovém případě vrcholové vedení udává směr pro styl řízení lidí ve společnosti i určuje atmosféru firemní kultury založené na partnerském přístupu, sebekontroly a zodpovědnosti každého zaměstnance. Zapojením pracovníků do vytváření společného výsledku firmy pomocí řízení podle cílů posilujeme angažovanost. Postupně tak můžeme vytvořit z úzce specializovaných individualistů kooperující týmy, kde zaměstnanci vedení lídrem společně usilují o splnění stanovených cílů. Takto fungujícím společnostem může zavedení hodnotícího systému přinést výhody, které

uvádí odborná literatura a jejíž souhrn autorka popisuje v teoretické části bakalářské práce.

Obrázek 16 – Konkurenceschopná firemní kultura



Zdroj: Prezentace 2N, 2012

ZÁVĚR

V teoretické části práce autorka naplnila stanovený cíl, přehledně a výstižně seznámit s problematikou hodnocení, řízení pracovního výkonu a motivace zaměstnanců z pohledu autorů současné odborné literatury. Detailně se zabývala rozbořením literatury k řízení pracovního výkonu a systému hodnocení pracovníků. Související témata byla probrána pouze průřezově. Cílem je poskytnout komplexní pohled na možnosti při výběru hodnotícího systému a zároveň poukázat na důležité souvislosti, které úspěšnost zavedení systému ovlivňují.

Moderní hodnocení pracovníků představuje jednotu zjišťování, posuzování, úsilí o nápravu a stanovování cílů týkajících se pracovního výkonu. Je považováno za velice účinný nástroj kontroly, usměrňování a motivování pracovníků.

Výkon je pro účely hodnocení chápán v širším slova smyslu, tj. jako jednotka výsledků práce, pracovního a sociálního chování i schopností a charakteristik osobnosti, jež mají vztah k vykonávané práci, podmínkám a prostředí, v nichž se práce vykonává.

V poslední době se stále více hodnotí i to, jaké jsou schopnosti a rozvojový potenciál pracovníka. Klíčovou roli u všech forem hodnocení pracovníků hraje bezprostřední nadřízený hodnoceného pracovníka a pracovník. Posiluje se participativní charakter hodnocení.

Hodnocení může mít dvě základní podoby. Neformální hodnocení, tj. průběžné hodnocení, které má příležitostnou povahu a je spíše determinováno situací daného okamžiku, pocitem hodnotícího i momentální náladou než nějakou faktickou jistotou výsledku práce. Jde o součást každodenního vztahu mezi nadřízeným a podřízeným, součástí průběžné kontroly.

Formální či systematické hodnocení je většinou racionálnější a standardizované, bývá periodické a mělo by mít pravidelný interval a jeho základními rysy jsou plánovitost a systematickost. Pořizují se z něj dokumenty, které se zařazují do osobních spisů pracovníků. Tyto dokumenty slouží jako podklady pro další personální činnost. Zvláštním případem formálního hodnocení je tzv. příležitostné hodnocení vyvolané okamžitou potřebou zpracování pracovního posudku při ukončování pracovního poměru nebo v určitých momentech pracovní kariéry pracovníka. Autorka v teoretické části práce detailně popsala metody a způsoby formálního hodnocení. Studium odborné literatury vztahující se k tématu hodnocení

došla autorka ke zjištění, že při volbě vhodné metody hodnocení pro konkrétní společnost je třeba vycházet z individuálních potřeb firmy. Dle autorů použité odborné literatury je nejvhodnějším způsobem použití kombinace několika metod hodnocení. V současnosti nejvyužívanější je hodnota MBO - hodnocení podle nastavených cílů, tzv. KPI's.

Autorka se dále zabývala možnostmi využití výsledků hodnocení a jejich návaznosti na další personální činnosti, především vzdělávání a rozvoj, odměňování, plánování pracovních sil a v neposlední řadě stimulování a motivace pracovníků.

Výstupy z odborné literatury se shodují na tom, že hodnocení pracovníků je jedním z nejdůležitějších předpokladů plnění všech základních úkolů řízení lidských zdrojů. Mít správného člověka na správném pracovním místě, vhodně propojit pracovníka s pracovními úkoly a vhodně využívat jeho schopnosti, formovat týmy, efektivně vést lidi a vytvářet zdravé mezilidské vztahy.

Závěrem lze říci, že hodnocení pracovníků ve všech svých formách je pro vedení lidí v organizaci nezbytné a přináší manažerům, oddělením i celé firmě pozitivní výsledky. Aby hodnocení splnilo účel, je třeba ve všech fázích hodnocení dodržovat především zásadu objektivitu a spravedlnosti.

V praktické části práce autorka na příkladu společnosti 2N ukázala, jak se v praxi využívají zásady pro tvorbu a implementaci systému hodnocení i jaké by měly být dodrženy metody, kritéria a způsoby chování při samotném hodnocení. Popsala reálný přínos zavedení systému pro vedení společnosti. Praktická část obsahuje současně i pohled na změnu ze strany zaměstnanců, kteří jsou na svou firmu pyšní. Chválí především přístup vedení, atmosféru ve firmě, otevřenou komunikaci a jasně stanovená pravidla chování a jednání. Z výstupů společnosti 2N je patrné, že zavedení systému nebyla zbytečná záležitost. Podařilo se pozvednout úroveň firemní kultury a mnohonásobně zvýšit motivaci i výkonnost všech pracovníků.

Manažerům, kteří uvažují o zavedení systému hodnocení, by autorka doporučila zamyslet se v první řadě nad celkovým stavem společnosti, provést analýzu organizační kultury a prověřit atmosféru na pracovišti. Dále zjistit jaké jsou formy komunikace, jak a čím jsou jejich pracovníci motivováni a jak jim záleží na výsledcích a v neposlední řadě, jaký je ve firmě nastaven systém odměňování. Se změnou je třeba začít vždy od vrcholu firmy, pomoci mohou kvalitní šéfové a otevřená komunikace. Nelze například změnit strategii a najednou přijít před zaměstnance a říci jim, že doteď dělali něco a nyní budou dělat něco úplně jiného. Nejprve je třeba pracovat na tom, aby byli lidé vtaženi do dění ve firmě, mohli se na tom podílet, tím by byli motivováni změny

lépe přijmout. Důležité je i nastavení firmy na to, aby uměla reagovat, když někdo přijde s nějakým nápadem. Aby se nehledaly důvody, proč něco nejde, ale jak by to mohlo fungovat. I když se nápad zpočátku může zdát jako „šílený“. Ale z čeho vznikají převratné věci? Právě ze „šílených“ nápadů. Jinými slovy je nutné, aby existoval reálný prostor pro aktivitu a inovativní projekty a nebyla to jen proklamace.

Využitelnost bakalářské práce autorka spatřuje v několika oblastech. Jednak může být užitečným materiálem studentům UJAKU pro studium předmětů zaměřených na řízení lidských zdrojů, personalistiku nebo firemní kulturu. Dále by mohla sloužit personalistům či lektorům jako podklad pro sestavení schématu interního manažerského školení obsahujícího témata motivace, řízení výkonu a hodnocení pracovníků. Také se nabízí možnost publikování některých pasáží bakalářské práce v odborných periodikách zaměřených na HR problematiku.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-3.

HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 978-80-247-1458-5.

KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 4. vyd. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-168-3.

BĚLOHLÁVEK, F. Jak vést a motivovat lidi. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.

HRONÍK, F. Manažerská integrita. 1. vyd. Brno: MotivPress, 2008. ISBN 978-80-904133-0-6.

HRONÍK, F. Jak se nespálit podruhé. 1. vyd. Brno: MotivPress, 2007. ISBN 978-80-254-0698-4.

KAYE THRNE, A. PELLANT. Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance. 1.vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2007. ISBN 978-80-251-1689-0.

KJELL A NORDSTROM, JONAS RIDDERSTRALE. Funky business navždy. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2601-4.

VESELÁ, J. KANOIOKOVÁ VESELÁ, Sociologické aspekty managementu. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-2792-9.

PLAMÍNEK, J. Vedení lidí, týmů a firem. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2448-5.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. Psychologie a sociologie řízení. 1. vyd. Praha: Management Press Ringier ČR, a.s. 1998. ISBN 80-85943-57-3.

MIKULÁŠTIK, M. Manažerská psychologie. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 978-80-247-1349-6.

LUKÁŠOVÁ, R. NOVÝ, I. Organizační kultura. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0648-2.

WÁGNEROVÁ, I. Hodnocení a řízení výkonnosti. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.

BĚLOHLÁVEK, F. 15 typů lidí, jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-9001-1

Seznam ostatních zdrojů

Human Resources Management, časopis vydavatelství Economia, 5/2012, str. 35,36.

HR forum, odborný měsíčník, People Management Forum, 12/2012, str. 12

2N Telekomunikace, Monika Rousová, 2012, podklady k zavedení nového systému rozvojových schůzek

2N Telekomunikace, a.s., Oldřich Stejskal. Prezentace Lidé 2N – hlavní konkurenční výhoda, 2012., www.2n.cz

HumanResources Management, časopis vydavatelství Economia, 1/2013, str. 40 - 42

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Hodnotící rozhovor ve společnosti 2N	I
Příloha B – Text e-mailu zaměstnancům – pozvání na workshop.....	II
PřílohaC - Seznámení zaměstnanců s novým systémem hodnocení.....	III
Příloha D - Příklady využívaných systémů hodnocení a řízení pracovní výkonnosti v ČR	IV

PŘÍLOHY

Příloha A – Hodnotící rozhovor – součást pravidel ve společnosti 2N

Hodnotící rozhovor

V organizaci je obvykle stanoveno:

- Termín konání hodnocení a jeho návaznost např. na odměňování, kariérní postup, rozvoj, atd.
- Časová posloupnost hodnocení (shora, zdola, současně)
- Kdo koho hodnotí (organizační struktura), někde 360°
- Způsob záznamu hodnocení
- Metodické pokyny

Zásady hodnocení:

- Rozhovor by měl být zaměřen na motivaci a rozvoj
- Měl by být provázán s možností finanční odměny nebo nabídky vzdělávání
- Orientace na budoucnost a na rozvoj spíše než na minulost

Fáze hodnocení:

- Příprava na hodnotící pohovor (formulář dopředu, hodnotí obě strany, plánování času a nerušeného průběhu, NUTNOST PŘEDJEDNAT PŘÍPADNÉ ZÁSADNÍ ZMĚNY OHLEDNĚ POVÝŠENÍ, NAVÝŠENÍ MZDY, MIMOŘÁDNÉ ODMĚNY, ATD.)
- Pohovor samotný
- Realizace a kontrola dohod a opatření, vyplývajících z hodnotícího pohovoru

Obvyklé schéma hodnotícího rozhovoru:

- Úvod (atmosféra, zopakování účelu hodnocení a jeho dopadu např. na finanční odměnu, nebo další vzdělávání, struktura a časový rámeček hodnocení)
- Vybídnutí pracovníka k sebehodnocení, potom diskuse, pohled hodnotitele-
vyvážená zpětná vazba: pochvala i kritika-oboje konkrétní, na základě
objektivního pozorování-nikoli na základě osobnosti hodnoceného a
našeho dojmu z něj
- Otevřeně

- Konkrétně
- Věcně

Hodnocení

- Je dialogem dvou stran, nikoli monologem hodnotitele
- Nejdříve se ptejme hodnoceného, pak předkládejme vlastní komentář a názory
- Nejdříve hovořme o shodách, pak o rozdílech
- Poskytujeme vyváženou zpětnou vazbu
- Analyzujeme objektivně příčiny neúspěchu
- Akceptujeme názor druhé strany
- Přiznejme otevřeně kritiku ze strany hodnoceného
- Usilujeme o dohodu
- Budme transparentní
- Rozhovor ukončíme pozitivně

Problémové situace při hodnocení

Na straně hodnoceného:

- Hodnocený se nadhodnocuje nebo podhodnocuje
- Hodnocený nesouhlasí s hodnotitelem
- Hodnocený má nereálné požadavky
- Hodnocený není motivován ke změně
- Hodnocený není ochoten připustit vlastní podíl na neúspěchu

Na straně hodnotitele:

- Hodnotitel není objektivní
- Hodnotitel se významně podílí na neúspěchu hodnoceného (styl řízení, neschopnost rozhodnout, atd.)
- Hodnotitel neumí ocenit práci jiných lidí
- Hodnotitel nerozumí práci hodnoceného a nedokáže poskytnout potřebné rady

Irena Pilařová: Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost (Grada 2008),

Irena Wagnerová: Hodnocení a řízení výkonnosti (Grada 2008)

Příloha B – Text e-mailu zaměstnancům – pozvání na workshop ve společnosti 2N

Milé kolegyně a milí kolegové,

zadání, které jsem dostala od majitelů zní, podívat se jinak na způsob hodnocení zaměstnanců a akcentovat POSTOJ každého ve firmě: vzhledem k roli, kterou má a vzhledem k vlastnímu vědomí zodpovědnosti za výsledek.

První krok byl, že pozvali pana Václava Nováka na velkou poradou 14. 6. a nechali ho, aby věci celkem bez obalu pojmenoval a vzbudil pocit naléhavosti v každém manažerovi. To věřím, že se stalo.

Další krok je, že vás chci pozvat na workshop, kde společně dáme dohromady novou podobu rozvojové schůzky. Kritéria bych si sama mohla samozřejmě vymyslet a dát vám je na papíře, abyste podle toho hodnotili a byli hodnoceni, ale jako daleko lepší způsob vidím ten, který jsme si už vyzkoušeli při tvorbě Kodexu 2N.

Takže vás chci požádat o následující spolupráci:

Vyberte ze svých týmu ty, kteří byli na poradě poslechnout si pana Nováka a ty, o kterých si myslíte, že by se rádi na společné tvorbě hodnotících kritérií podíleli a pozvěte je na workshop, který se bude konat dne 14. 7. nahoře ve velkém dále.

Sami se připojte v co největším možném počtu, bude vás to stát 3 hodiny času.

Zapisovat sebe i své nominované kolegy, s jejich souhlasem můžete ZDE:

Workshop bude společně se mnou tentokrát moderovat pan Martin Konečný ze společnosti QED Group (který si byl pana Nováka také poslechnout, aby měl stejná východiska).

Moje představa je, že budou 2 workshopy: první od 9 do 12 a druhý od 13 do 16.

V případě, že se přihlásí méně zájemců, tak můžeme realizovat jen jeden.

Výstupem z workshopů bude návrh podoby formuláře pro rozvojovou schůzku, který v definitivní podobě schválí TOP management na své poradě 19.7. a v tom okamžiku bude možné začít s rozvojovými schůzkami, které by v celé firmě měly proběhnout do poloviny září. Pravidla pro průběh rozvojových schůzek se nemění.

O dalších krocích, které budou po rozvojových schůzkách následovat a směřovat logicky k dalšímu rozvoji vybraných skupin zaměstnanců, vás budu průběžně informovat.

Děkuji předem za Vaši aktivní spolupráci a za postoj k rozvojovým schůzkám, který zní: „subjektivně chci“ a ne „objektivně musím“ při vědomí toho, že dobrý manažer je v denním kontaktu se svými lidmi a rozvojová schůzka tomuto kontaktu jen dává formální podobu a výstup, s kterým může HR dál pracovat...

Příloha C – Seznámení zaměstnanců s novým systémem hodnocení

Milé kolegyně a milí kolegové,

jak možná víte od svých nadřízených, čeká nás letos změna rozvojových schůzek. Nebude se měnit způsob, jak se rozvojové schůzky dělají, ale změnila se kritéria, kterými se díváme na práci a celkové vystupování hodnoceného člověka. Vycházíme z toho, že lidé ve 2N mají velký potenciál a kompetenci. Vzhledem k rychlosti okolního trhu soutěžíme tím, jak dokážeme tento potenciál využít (ne tím, jestli ho máme: kdybychom ho neměli, tak už na trhu nejsme). Cestu, jak využít tento lidský potenciál lépe, vidíme ve změně postojů některých lidí, hlavně managementu, proto se v rozvojových schůzkách chceme na tento postoj zaměřit.

Konkrétní kritéria, která můžete vidět v přiloženém hodnotícím formuláři, jsou výsledkem společné práce na workshopu ze 14. 7., kterého se někteří z vás zúčastnili a také mnoha diskusí před ním i po něm, finální podobu jsme včera schválili na poradě top managementu. Věřím, že takto formulovaná kritéria pro vás budou lépe uchopitelná než ta předchozí. Formulář pro zápis rozvojové schůzky má v hlavičce slovo „Specialista“. To proto, že se domnívám, že obyčejné „Pracovníky“ ve smyslu pouhého plnění úkolů bez vlastní přidané hodnoty ve 2N nemáme. Management i TOP Management má kritéria formulovaná ještě náročnějším způsobem. Děkuji moc všem, kteří se na společné práci podíleli!

Zaregistrovala jsem ve firmě určitou skepsi k tomu, jak a pokud vůbec se dále s výstupy pracuje. Možná to bylo i způsobeno jistou obecností předchozích kritérií, každopádně já osobně se zavazuji k tomu, že s výsledky rozvojových schůzek budu dál aktivně pracovat (na staff meetingu 11. 10. 2011 budu reportovat strategii dalšího rozvoje zaměstnanců ve 2N) a že nezůstanou v trezoru. I proto jsme se s managementem dohodli, že výstupy mi dodají v elektronické podobě a v kopii mailu vždy bude hodnocený, což nahradí dřívější papírování a podpisy. Zároveň platí, že s takto citlivými daty je potřeba zacházet opatrně. Přístup kromě vašeho nadřízeného k nim budu mít pouze já.

Na závěr několik dat:

Dnes, tj. 20. 7. 2011 byly zveřejněny nové formuláře pro rozvojové schůzky.

Do 15. 8. 2011 chci od všech manažerů, aby mi poslali plán schůzek s jejich lidmi.

Termín pro realizaci všech rozvojových schůzek je stanoven na 30. 9. 2011.

Kdybyste cokoli k tomu potřebovali, neváhejte se na mě obrátit.

Příloha D - Příklady využívaných systémů hodnocení a řízení pracovní výkonnosti v ČR

1. Zentiva Sanofi

Společnost Zentiva Sanofi pohlíží na řízení výkonu a hodnocení pracovníků jako na nezbytnost v dnešním turbulentním světě. Zentiva Sanofi, stejně jako všechny firmy, které se snaží být v konkurenční boji úspěšné, procházela změnami, restrukturalizací a reorganizací. Řízení pracovního výkonu, zde mají založené na dohodě o pracovním výkonu, který se promítá do odměny a do oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků v organizaci. Dohoda obsahuje nejen závazky pracovníka, ale i organizace a vedoucích pracovníků. Manažeři společnosti jsou vedeni k tomu, aby průběžně motivovali pracovníky, poskytovali jim zpětnou vazbu a věnovali patřičnou míru hodnotícím pohovorům. Za uplynulé období se hodnotí nejen plnění dohodnuté náplně práce, ale i stanovených úkolů spojených se vzděláváním a rozvojem.

„Ve skupině Sanofi je řízení a hodnocení výkonu celoročním procesem, který má svoje části a jednotlivé fáze a stal se už neoddělitelnou součástí manažerské práce. Jednou z nejdůležitějších částí hodnocení je nastavení ročních cílů, které jsou úzce propojeny se strategií firmy, vycházejí z ní a kaskádní až na úroveň jednotlivců. Přihlíží se přitom i na obsah těchto cílů, na způsob jejich plnění, které by opět mělo být v souladu s firemní kulturou a základem pro hodnocení je korporátní kompetentní model „LEAD“. Schůzky se zaměstnanci probíhají v období ledna až března a projednává se na nich jednak CO – nastavení priorit, KPI a milníků zaměstnance pro další období a jednak JAK – to je výběr očekávaných dovedností z modelu LEAD. Výsledkem hodnocení je pak zařazení zaměstnance do matice podle jeho výkonu a kompetencí (viz schéma). Podle tohoto zařazení se vypočítává u každého zaměstnance roční bonus, variabilní složka mzdy, která je vázaná na výkon jednotlivce, tak na výkon firmy. Řízení výkonnosti, pokud je provázáno se strategií společnosti, vychází z jejích obchodních cílů a je systematicky a důsledně implementováno, se může stát významným nástrojem nejen pro dosahování cílů firmy, ale i způsobem, jak výkonnost firmy zvyšovat, zajistit zainteresovanost a zároveň motivaci zaměstnanců, kteří takto jasně chápou, jaký je jejich podíl na celkových výsledcích společnosti.“ (HumanResources Management, časopis vydavatelství Ekonomia, 5/2012)

2. Trexima s.r.o

Dalším příkladem zavedení hodnotícího systému popisuje ing. Radek Svoboda, ze společnosti Trexima, s.r.o.

Pracovní výkon je jedním z nejdůležitějších faktorů, na který se zaměřují personální procesy firmy. Jeho řízení je nepřetržitý proces poskytování zpětné vazby zaměstnancům, tvorby nápravných opatření a patří mezi nejdůležitější aktivity manažerů. Správně realizovaný proces vychází ze strategických principů a integruje celou řadu nástrojů. Jedním z nejdůležitějších je právě hodnocení zaměstnanců. Podle Svobody je pohled jednotlivých manažerů a řadových zaměstnanců na hodnocení velmi rozdílný. Někteří jej vidí jako ideální nástroj pro předání informací a získání zpětné vazby, u nezanedbatelného procenta se však jedná o proces, který vyvolává spíše obavy. Před vrcholovými manažery a personalitou vyvstává nesnadný úkol, vysvětlit zaměstnancům, že se nejedná o nutné zlo, ale o příležitost, jak se společně podívat na pracovní výkon a navrhnout případné aktivity vedoucí ke zlepšení.

„Proč hodnotit? Výstupy jsou využitelné hned v několika oblastech. Jedná se především o identifikaci vzdělávacích potřeb, oblast motivace a neposlední řadě o poskytování zpětné vazby o pracovním výkonu. Obecně tedy můžeme říci, že si hodnocení klade následující cíle:

- zjistit jaké jsou silné a slabé stránky pracovního výkonu zaměstnance,
- poskytnout zaměstnanci zpětnou vazbu o jeho pracovním výkonu,
- nadefinovat nápravná opatření tak, aby proces umožnil zlepšit pracovní výkon,
- rozpoznat potenciál zaměstnance, např. ve vztahu k jeho kariérovému růstu,
- rozpoznat potřeby v oblasti vzdělávání a rozvoje hodnoceného zaměstnance,
- využít výsledků hodnocení v oblasti odměňování a motivace zaměstnanců.

V rámci přípravné fáze probíhá nastavení procesu hodnocení a to z pohledu organizačního a metodického. Z organizačního hlediska se určí, kdo bude hodnocen, kdo bude hodnotit, jaké budou termíny realizace jednotlivých etap, atd. V rámci metodického hlediska se mimo jiné určí, jaká budou hodnotící kritéria, jejich úroveň,

váhy a jak budou vypadat výstupy procesu hodnocení. Dále sem náleží případná implementace SW řešení procesu hodnocení a proškolení hodnotitelů.

Jednou z nejdůležitějších věcí je správné nastavení hodnotících kritérií. Z praxe se nám nejvíce osvědčilo, když do procesu hodnocení vstupují kritéria, která jsou svázaná s konkrétní pracovní pozicí hodnoceného zaměstnance. Naším klientům proto nabízíme hodnotící kritéria vycházející z kompetenčních modelů jednotlivých pracovních míst, tzn. definujeme měkké kompetence a odborné kompetence (znalosti a dovednosti), které jsou po vykonavateli pracovního místa vyžadovány. Kritéria mohou být dále doplněna o tzv. výkonová kritéria. Jako příklad můžeme uvést množství a kvalita vykonávané práce, ochota přijímat úkoly atd. Získávání informací je dlouhodobá fáze, při které si hodnotitel zaznamenává poznatky o pracovním výkonu zaměstnance, plnění jednotlivých úkolů a dalších událostech souvisejících s prací zaměstnance. Tato fáze je velmi důležitá, protože tvoří argumentační podklad pro vlastní hodnocení a vedení závěrečného hodnotícího rozhovoru. Poslední fází je realizace hodnocení. V jejím rámci hodnotitel provede nahodnocení hodnotících kritérií, které jsou obsaženy na hodnotící kartě. Dále provede přípravu na závěrečný rozhovor a následně jej realizuje. A u závěrečného hodnotícího rozhovoru se mírně zdržíme. Považuje jej za nejdůležitější součást hodnocení, protože v jeho průběhu zaměstnanec získává zpětnou vazbu na svůj pracovní výkon a spolu s manažerem se zamýšlejí o opatřeních, které mohou pracovní výkon dostat na požadovanou úroveň nebo ho ještě zkvalitnit. Z toho důvodu by neměl v žádném procesu hodnocení chybět. Vlastní rozhovor by měl být ukončen určitou dohodou, například ve formě rozvojového plánu, která obsahuje jednotlivá opatření (absolvování kurzu, samostudium atd.), jejich specifikaci, termíny a způsob ověření. Tato dohoda je v následujícím cyklu v rámci hodnotícího rozhovoru se zaměstnancem vyhodnocena. Na závěr chci zmínit faktor, který může výrazně podpořit kladný náklad manažerů na celé hodnocení. Protože se jedná o náročný proces z hlediska metodiky, organizace a administrativy, je vhodné ho celý zefektivnit a zjednodušit využitím SW aplikace. Vhodná aplikace umožní nastavení celého procesu, generování a vyhodnocení hodnotících karet, definování rozvojového plánu a jeho vyhodnocování. Kvalitní aplikace umožní i další funkce, např.. Ze všech rozvojových plánů jednotlivých zaměstnanců vygeneruje podklady pro tvorbu firemního vzdělávacího plánu.“

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Zdeňka Vaňkátová

Obor: MS - RLZ

Forma studia: kombinovaná

Název práce: Hodnocení pracovního výkonu jako nástroj zvyšování výkonnosti

Rok: 2012/ 2013

Počet stran textu bez příloh: 66

Celkový počet stran příloh: 8

Počet titulů českých použitých zdrojů: 16

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů:

Počet ostatních zdrojů: 5

Vedoucí práce: Ing. Stanislav Termann