

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Katedra sociologie a andragogiky

Andragogika v profilaci na personální management

Marcela Hrůnková

**NÁVRH SYSTÉMU HODNOCENÍ MANAŽERŮ JAKO SOUČÁST
ZAVÁDĚNÍ STANDARDU ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ
INVESTORS IN PEOPLE.**

**DESIGNING OF A MANAGEMENT APPRAISAL SYSTEM
AS A PART OF IMPLEMENTATION
OF INVESTORS IN PEOPLE STANDARD.**

Závěrečná bakalářská práce

Vedoucí bakalářské diplomové práce: PaedDr. Jan Hauser

Olomouc 2010

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

V Olomouci dne 31. 3. 2010

.....
Marcela Hrůnková

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych poděkovala vedení společnosti FARMTEC a.s. za vstřícnost a možnost použít interní materiály spojené s projektem zavedení hodnotícího systému manažerů společnosti a dokumenty spojené s procesem certifikace Investors in People.

Poděkování také náleží Ing. Vladimíru Braunovi, který naši společnost jako poradce celým procesem zavádění standardu Investors in People provázel a mně osobně poskytl mnoho důležitých rad, připomínek i námětů.

Tato práce by také nemohla vzniknout bez podpory a vedení PaedDr. Jana Hausera, vedoucího této práce, kterému také náleží můj dík.

OBSAH

ÚVOD.....	5
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO NÁVRH SYSTÉMU HODNOCENÍ MANAŽERŮ	6
1.1 ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU.....	6
1.2 MANAGEMENT BY OBJECTIVES.....	9
1.3 MANAGEMENT BY COMPETENCIES.....	11
1.3.1 <i>Kompetence</i>	11
1.3.2 <i>Kompetenční modely</i>	14
1.4 ROZVOJ A VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ.....	16
1.5 HODNOCENÍ.....	19
1.5.1 <i>Definice hodnocení</i>	19
1.5.2 <i>Historie hodnocení</i>	20
1.5.3 <i>Cíle a význam hodnocení</i>	20
1.5.4 <i>Podoby hodnocení v organizacích</i>	22
1.5.5 <i>Metody hodnocení</i>	23
1.5.6 <i>Proces hodnocení</i>	25
1.5.7 <i>Zásady efektivního hodnocení</i>	27
1.5.8 <i>Kritéria hodnocení</i>	29
1.5.9 <i>Analýza a profil pracovních rolí jako zdroj informací pro hodnocení</i>	30
2 SPOLEČNOST FARMTEC A.S.....	32
2.1 OBECNÝ POPIS SPOLEČNOSTI.....	32
2.2 POSLÁNÍ, VIZE A HODNOTY SPOLEČNOSTI.....	33
3 STANDARD INVESTORS IN PEOPLE.....	34
3.1 ZDŮVODNĚNÍ VSTUPU DO PROJEKTU.....	34
3.2 CO JE INVESTORS IN PEOPLE.....	34
3.3 VSTUPNÍ AUDIT, IDENTIFIKACE SLABÝCH MÍST.....	36
4 POPIS PROCESU NAVRŽENÍ HODNOTÍCÍHO SYSTÉMU PRO MANAŽERY SPOLEČNOSTI FARMTEC A.S.	39
4.1 POPIS CÍLOVÉ SKUPINY MANAŽERŮ.....	40
4.2 STYL VEDENÍ.....	41
4.3 POPISY PRACOVNÍCH MÍST JAKO ZDROJ INFORMACÍ.....	42
4.4 NÁVRH KOMPETENČNÍHO MODELU.....	45
4.4.1 <i>Přípravná fáze</i>	46
4.4.2 <i>Fáze získávání dat</i>	46
4.4.3 <i>Fáze analýzy a klasifikace informací</i>	47
4.4.4 <i>Fáze popisu a tvorby kompetencí a kompetenčního modelu</i>	47
4.5 MYŠLENKY MBO V HODNOCENÍ.....	53
4.5.1 <i>Výkonové cíle</i>	54
4.5.2 <i>Rozvojové cíle</i>	55

4.6	PRAVIDLA PRO HODNOCENÍ.....	56
4.7	PŘÍNOSY A MOŽNÉ KOMPLIKACE PŘI ZAVÁDĚNÍ A POUŽÍVÁNÍ NAVRŽENÉHO HODNOTÍCÍHO SYSTÉMU	57
	ZÁVĚR.....	60
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A OSTATNÍCH ZDROJŮ VČETNĚ INTERNÍCH MATERIÁLŮ.....	61
	SEZNAM SCHÉMAT A OBRÁZKŮ.....	62
	PŘÍLOHY	

ÚVOD

„Vezměte mi mé továrny a spalte mé budovy, ale nechte mi mé lidi a já můj podnik vystavím znovu.“¹

Za 10 let mé praxe v oblasti řízení lidských zdrojů jsem měla mnoho možností poznat, že lidské zdroje jsou tou základní hybnou silou všech organizací. Jsou to lidské zdroje, které především určují úspěšnost, nebo naopak krach společností. Poznala jsem také, jak důležitá je role manažera při uvolňování onoho potenciálu a jeho nasměrování tak, aby přinášel očekávané výsledky a to nejen pro firmu jako takovou, ale i pro samotné zaměstnance. Vyzkoušela jsem si také, že kvalitní systém hodnocení je jedním z efektivních nástrojů pro naplnění poslání a vize každé organizace. Z tohoto důvodu je má práce zaměřena právě na hodnocení a to na hodnocení manažerů.

Cílem této bakalářské práce je navrhnout systém hodnocení manažerů ve společnosti FARMTEC, a.s., který bude odpovídat požadavkům mezinárodního standardu řízení lidských zdrojů Investors in People a zároveň bude efektivním a přínosným nástrojem řízení a rozvoje managementu společnosti.

Celá práce je rozdělena do 4 hlavních kapitol. První kapitola seznamuje s vybranými teoretickými východisky, které byly použity při navrhování hodnotícího systému, konkrétně koncepty řízení pracovního výkonu, Management by Objectives a řízení podle kompetencí. Druhá kapitola tvoří informace o společnosti FARMTEC a.s. tak, aby bylo jasné, v jakém kontextu a v jakém prostředí návrh hodnotícího systému vznikl. Jelikož systém hodnocení má odpovídat požadavkům standardu Investors in People, třetí kapitola poskytuje základní informace o tomto standardu a v závěru seznamuje s výsledky vstupního auditu, na jehož základě bylo rozhodnuto o zavedení systému hodnocení do firmy. Z hlediska praktického výstupu této práce je klíčová kapitola čtvrtá, která popisuje navržený hodnotící systém. Podává informace o cílové skupině manažerů i o vzniku kompetenčního modelu a zapojení myšlenek Managementu by Objectives do navrhovaného systému hodnocení. Pro úplnost jsem zařadila i pravidla pro hodnocení ve společnosti FARMTEC a.s. a především na závěr přínosy navrženého systému i možné komplikace, které se objeví na cestě k jeho zavedení napříč celou společností.

¹ Standart Investors in People [online]. CzechInvest [cit. 15. 8. 2009]. Dostupný z [www.: http://www.czechinvest.org/iip](http://www.czechinvest.org/iip)

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO NÁVRH SYSTÉMU HODNOCENÍ MANAŽERŮ

1.1 Řízení pracovního výkonu

Pracovní výkon stojí v popředí zájmu všech organizací, neboť právě jeho prostřednictvím firmy dosahují svých cílů. Řízení pracovního výkonu je podle Armstronga systematický proces zvyšování pracovního výkonu celé společnosti prostřednictvím rozvíjení výkonu jednotlivců a týmů, jehož hlavními složkami jsou dohoda, měření, zpětná vazba, pozitivní povzbuzování a dialog.² Tento nový přístup k řízení lidských zdrojů se díky své charakteristice, která by měla odstranit identifikované problematické oblasti, stal základem pro navržení systému hodnocení manažerů ve společnosti FARMTEC a.s.

Koncepce řízení pracovního výkonu je velmi důležitou inovací v řízení lidských zdrojů, která se podle Koubka objevuje v polovině 80. let a stále se vyvíjí a zlepšuje. Nicméně není to nic umělého nebo absolutně nového. Nejde ani o systém či návod, který by bylo nutné bezpodmínečně dodržovat. Jde spíše o živý proces, přirozený systém řízení, jehož jednotlivé prvky jsou již dávno užívány těmi nejlepšími manažery. Řízení pracovního výkonu je záležitostí všech zaměstnanců, nejen manažerů či personalistů. Odpovědnost za výkon sdílejí všichni společně, manažeři se svými týmy.³

Řízení pracovního výkonu jako nového přístupu k pracovnímu výkonu a jeho hodnocení má podle Koubka následující východiska⁴:

- potřebu vytvářet pracovní místa „na míru“ schopnostem a preferencím každého pracovníka,
- fakt, že se pracovníci stávají pro firmy partnery a podnikateli se svou pracovní silou,
- řízení je stále více nahrazováno vedením,
- jasnou definici pracovních míst je nutné nahradit systémem flexibilněji chápaných rolí s ohledem na situaci a profil pracovníka.

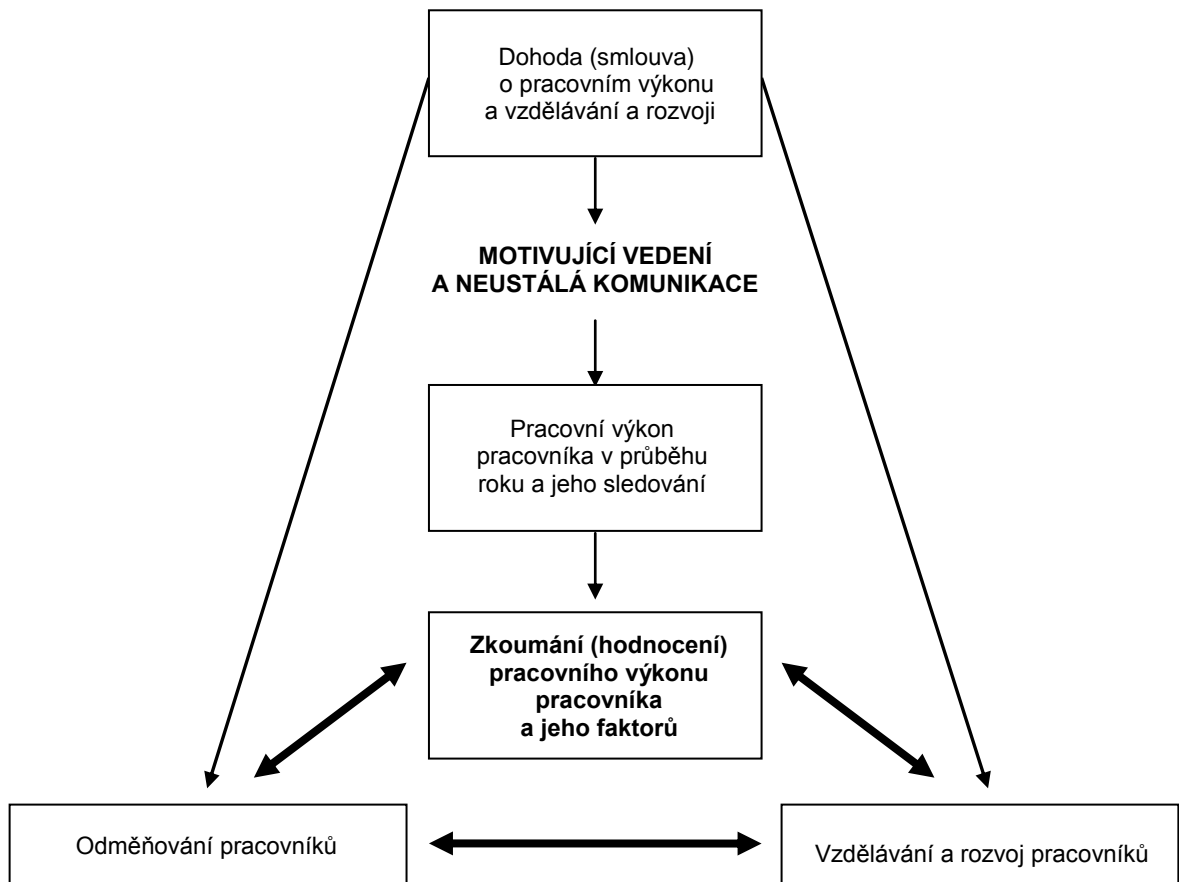
² ARMSTRONG, M.: Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha 2007, s. 413 – 414.

³ KOUBEK, J.: Řízení pracovního výkonu, 1. vyd. Praha 2004, s. 17, 26 – 27.

⁴ KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů, 4. vyd. Praha 2007, s. 202 – 203.

Řízení pracovního výkonu je tedy přístup založený na dohodě mezi pracovníkem a manažerem o budoucím pracovním výkonu a rozvoji. Koubek uvádí, že na tomto základě dochází k provázání vytváření pracovních úkolů, rozvoje, hodnocení a odměňování pracovníka. Podle Koubka dále tento systém klade na manažery požadavek zabezpečit motivující vedení a průběžné poskytování zpětné vazby na výkon pracovníka.⁵ Systém řízení pracovního výkonu je znázorněn na následujícím schématu:⁶

Schéma č. 1 Řízení pracovního výkonu



Jak uvádí Koubek, hlavními fázemi tohoto přístupu jsou⁷:

- definování role pracovníka,
- projednání a uzavření dohody o pracovním výkonu,

⁵ KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů, 4. vyd. Praha 2007, s. 203.

⁶ KOUBEK, J.: Řízení pracovního výkonu, 1. vyd. Praha 2004, s. 21.

⁷ KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů, 4. vyd. Praha 2007, s. 205.

- projednání a uzavření dohody o rozvoji,
- řízení pracovního výkonu v průběhu dohodnutého období,
- závěrečné posouzení pracovního výkonu.

Pro zajištění úspěšné aplikace koncepce řízení pracovního výkonu je třeba podle Koubka uplatňovat následující 4 zásady⁸:

1. Řízení pracovního výkonu je záležitostí bezprostředních nadřízených, nikoli personálního oddělení.
2. Základem je sdílení cílů a hodnot organizace. Hodnoty je tedy nutné nejdříve všem pracovníkům vštípit.
3. Řízení pracovního výkonu není univerzální systém či způsob řešení. Je nutné jej specificky a individuálně vytvořit a vyjednat pro každou organizaci zvlášť tak, aby odrážel její specifika.
4. Řízení pracovního výkonu je nutné aplikovat na všechny pracovníky bez rozdílu.

Koncepce řízení pracovního výkonu při úspěšném zavedení do firemního života může být silným nástrojem pro zvýšení efektivity firmy i pocitu spokojenosti zaměstnanců. Pro dosažení těchto faktorů je také nutné zabývat se etickými zásadami řízení. Koubek uvádí následující etická pravidla, která by měla fungovat v souladu s řízením pracovního výkonu⁹:

1. Respektování jedince – člověk je v tomto systému považován za cíl snažení, nikoli za prostředek na cestě k jiným cílům.
2. Vzájemný respekt – obě strany by měly umět respektovat své potřeby a zájmy.
3. Procedurální spravedlnost, slušnost a poctivost.
4. Průhlednost – lidé, kteří jsou ovlivněni rozhodnutími, která vyplynula z procesu řízení pracovního výkonu, by měli mít možnost prozkoumat podklady pro tato rozhodnutí.

⁸ KOUBEK, J.: Řízení pracovního výkonu, 1. vyd. Praha 2004, s. 28.

⁹ Tamtéž, s. 29.

1.2 Management by Objectives

Nedílnou součástí řízení pracovního výkonu je dohoda o pracovním výkonu. Tato myšlenka v podstatě koresponduje se systémem řízení nazvaným Management by Objectives (MBO), tedy řízení podle cílů. MBO podle Bělohlávka, Košťana a Šulěře vznikl v 50. letech a jeho duchovními otci se stali Peter Drucker a Douglas McGregor. Technika je postavena na dosahování dohody mezi pracovníky a manažery na cílech a výkonových normách, které se stávají podkladem hodnocení.¹⁰

Důležitou součástí systému je právě dohoda o cílech, tzn., že cíle nejsou pracovníkům ukládány, ale pracovníci dostávají možnost si své cíle stanovovat. Takto stanovené cíle mají pak pro pracovníka hodnotu závazku.¹¹ Jak uvádí Locke a kol. podle Wagnerové cíle stimulují úsilí pracovníka, zvyšují vytrvalost a dodávají pracovníkovi odvalu hledat a najít lepší cesty jak cílů dosáhnout. Wagnerová dále tvrdí, že dohoda o cílech má také psychologický význam, a to v tom smyslu, že dává pracovníkovi určitou míru kontroly nad cíli, které mohou být potenciálně původcem stresu.¹²

Proces stanovování cílů v MBO začíná na vrcholové úrovni řízení organizace. Celopodnikové cíle se postupně kaskádují na nižší úrovně hierarchie, rozkládají se na cíle pro konkrétní týmy a konkrétní pracovníky. Vždy je však nejvyšší prioritou zachovat soulad mezi cíli na celopodnikové úrovni a úrovni jednotlivých týmů či pracovníků. Proto, aby MBO dobře fungoval v praxi, je nutné spolu s cíli stanovit také jasná kritéria jejich dosažení. K tomuto slouží podle Armstronga jednoduchá pomůcka shrnující nutná kritéria pro správné stanovení cíle – SMART¹³:

S	=	specific = konkrétní (jasný, jednoznačný, pochopitelný)
M	=	measurable = měřitelný (kvalita, kvantita, čas, náklady)
A	=	achievable = dosažitelný (podnětný a náročný, ale splnitelný)
R	=	relevant = důležitý (relevantní z pohledu cílů organizace)
T	=	time framed = časově ohraničený (dosažený v daném termínu)

¹⁰ BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠŤAN, P.; ŠULEŘ, O.: Management. 1. vyd. Praha 2001, s. 103.

¹¹ Tamtéž, s. 103.

¹² WAGNEROVÁ, I.: Hodnocení a řízení výkonnosti, 1. vyd. Praha 2008, s. 36.

¹³ ARMSTRONG, M.: Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha 2007, s. 421.

System MBO má nesporné výhody. Wagnerová zmiňuje, že vede ke zvýšené produktivitě a dokonce uvádí měřitelné zvýšení o 10 – 25%. Ale pouze v případě, že je MBO součástí každodenního řízení, nikoli pouze jakýmsi doplňkem k práci manažera.¹⁴

Přes tyto výhody má MBO i slabé stránky. Např. podle Dědiny a Cejthamra může dojít k tzv. fenoménu určení úrovně. Pokud je MBO jasně navázán na systém odměn, mohou se pracovníci snažit určovat si a udržovat cíle na nižší úrovni, aby tak zvýšili pravděpodobnost, že jich dosáhnou.¹⁵ Dalším výrazným negativem je, jak uvádí Wagnerová, přílišné koncentrování na dosažení cíle, aniž by systém bral v úvahu, jak je cíle dosaženo, pozitivní pracovní chování není do systému vůbec zahrnuto.¹⁶ I Hroník se ke kritice přidává s tvrzením, že v rámci tohoto systému účel v podstatě světlí prostředek, jde o to dostat se co nejrychleji a nejsnadněji z bodu A do bodu B.¹⁷ Zajímavý je i pohled Koontze a Weihricha, kteří tvrdí, že při hodnocení pouze s ohledem na dosažené cíle hraje určitou roli i štěstí a neočekávané okolnosti a schopnosti pracovníků se mohou dostávat do pozadí.¹⁸

Jakkoli bude v organizaci systém MBO nastaven, vždy bude vycházet z několika základních prvků, které zmiňuje např. Hroník¹⁹:

1. Stanovení cílů – jádro procesu; cíle je nutné nejdříve stanovit z dlouhodobého hlediska a následně kaskádovat na nižší úrovni hierarchie.
2. Plánování akcí a úkolů – tedy specifikace jak má být cílů dosaženo.
3. Sebeřízení – základním předpokladem je kvalitní motivace.
4. Průběžná pravidelná kontrola, respektive koučování – nutnost poskytnout zpětnou vazbu, usměrňovat, povzbuzovat.

Hroník dále tvrdí, že „efektivní manažer řídí druhé pomocí cílů (MBO) a zároveň podle kompetencí (MBC). Oba způsoby jsou pro úspěšnou manažerskou praxi neoddělitelné.“²⁰

¹⁴ WAGNEROVÁ, I.: Hodnocení a řízení výkonnosti, 1.vyd. Praha 2008, s. 40.

¹⁵ DĚDINA, J.; CEJTHAMR, V.: Management a organizační chování, 1. vyd. Praha 2005, s. 71.

¹⁶ WAGNEROVÁ, I.: Hodnocení a řízení výkonnosti, 1. vyd. Praha 2008, s. 74.

¹⁷ HRONÍK, F.: Hodnocení pracovníků, 1. vyd. Praha 2006, s. 58.

¹⁸ KOONTZ, H.; WEIHRICH, H.: Management, 1. vyd. Praha 1998, s. 382.

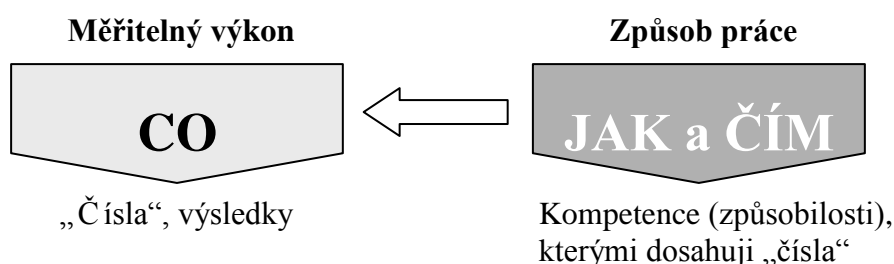
¹⁹ HRONÍK, F.: Hodnocení pracovníků, 1 vyd. Praha 1998, s. 58.

1.3 Management by Competencies

Jak uvádí Plamínek a Fišer, je Management by competencies (MBC) „přístup k řízení firem, založený na harmonickém rozvoji „tvrdých“ a „měkkých“ aspektů podnikání.“²¹ Tento přístup tedy integruje zaměření nejen na dosahování výsledků, ale i na způsob jejich dosahování. Základem tohoto systému jsou kompetence uspořádané do kompetenčního modelu.

Vztah výsledků (tedy dosažení cíle) a kompetencí ukazuje následující schéma²²:

Schéma č. 2 Vztah výsledků a kompetencí



Součástí řízení pracovního výkonu je definování role pracovníka a projednání a uzavření dohody o pracovním výkonu. S oběma těmito částmi se kompetence nedílně pojí. Role pracovníka je v podstatě souhrn jeho kompetencí a kompetence souvisí i s pracovním výkonem jako takovým, je to způsob práce. Proto kromě myšlenek řízení podle cílů byl do návrhu systému hodnocení manažerů ve společnosti FARMTEC a.s. zahrnut i kompetenční přístup k řízení lidských zdrojů.

1.3.1 Kompetence

Pojem kompetence může být chápán ve dvou základních významech:

- jako pravomoc, oprávnění,
- jako schopnost vykonávat nějakou činnost.

²⁰ HRONÍK, F.: Rozvoj a vzdělávání pracovníků, 1. vyd. Praha 2007, s. 62.

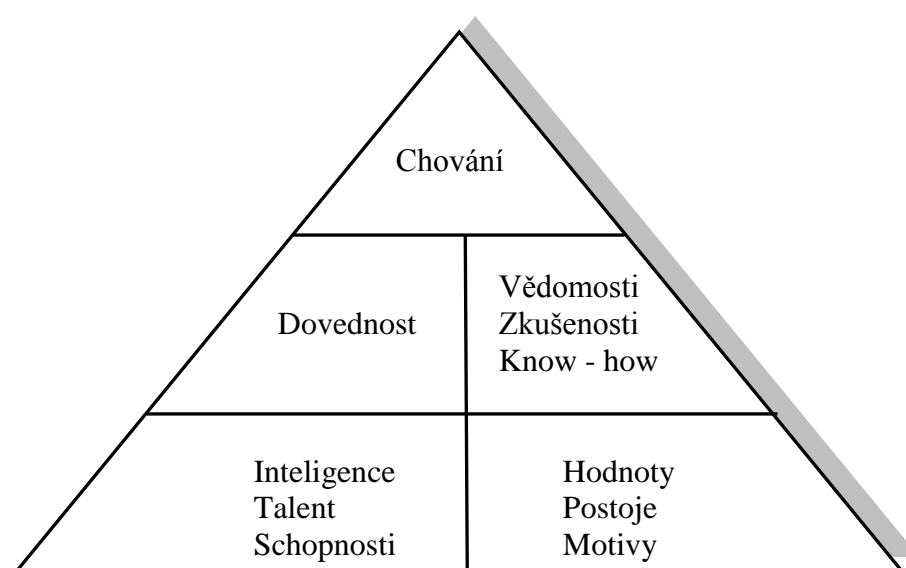
²¹ PLAMÍNEK, J.; FIŠER, R.: Řízení podle kompetencí, 1. vyd. Praha 2005, s. 16.

²² HRONÍK, F.: Jak se nespálit podruhé, 1. vyd. Brno 2007, s. 273.

Rozdíl mezi tímto dvojím chápáním lze popsat tak, že první význam označuje cosi daného zvenku, druhý význam hovoří spíše o vnitřní kvalitě člověka, která mu umožňuje podat určitý výkon.²³ Při definování termínu kompetence se lze setkat s dvěma anglickými pojmy a to pojem „competency“ a „competence“. **Competency** je způsobilost, tedy způsob dosahování výsledků. **Competence** jsou v podstatě kvalifikační předpoklady. Pro účely navržení hodnotícího systému bude nadále používán termín kompetence ve významu způsobilosti. Hroník definoval kompetenci jako „soubor znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, který podporuje dosažení cíle.“²⁴

Pojem kompetence podle Wagnerové poprvé použil Boyatzis a definoval jej jako schopnost člověka chovat se způsobem odpovídajícím požadavkům práce v daném prostředí organizace a tak přinášet žádoucí výsledky.²⁵ Kompetence je tedy behaviorálně ukotvená, je sledovatelná v projevech chování pracovníka. Má tak mnohem blíže k činnosti pracovníka než k jeho vlastnostem nebo rysům osobnosti, které v dřívějším přístupu k řízení lidských zdrojů byly určující. Kompetence má také svou strukturu, jak ukazuje následující obrázek²⁶:

Obrázek č. 1 Hierarchický model struktury kompetence



²³ KUBEŠ, M.; SPILLEROVÁ, D.; KURNICKÝ, R.: Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů, 1. vyd. Praha 2004, s. 15.

²⁴ HRONÍK, F.: Rozvoj a vzdělávání pracovníků, 1. vyd. Praha 2007, s. 61.

²⁵ WAGNEROVÁ, I.: Hodnocení a řízení výkonnosti, 1. vyd. Praha 2008, s. 61.

²⁶ KUBEŠ, M.; SPILLEROVÁ, D.; KURNICKÝ, R.: Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů, 1. vyd. Praha 2004, s. 28.

Pokud chceme hovořit o **kompetentním pracovníkovi**, znamená to, že jsou splněny následující předpoklady²⁷:

- pracovník disponuje vlastnostmi, schopnostmi, vědomostmi, dovednostmi a zkušenostmi, které k danému chování potřebuje,
- pracovník je k takovému chování motivovaný,
- pracovník má možnost toto chování v daném prostředí použít.

Dělení kompetencí

Kompetence jsou podle různých autorů různě děleny. Např. Hroník je ze **sociálněpsychologického hlediska** dělí na:

- přístup k úkolům a věcem,
- vztah k druhým lidem,
- chování k sobě a projev emocí.

Tento pohled na kompetence podle Hroníka vychází z představy, že kompetence firmy jsou tvořeny kompetencemi jejích pracovníků, jde tedy o směr od jedince k firmě jako celku.

Dalším zajímavým dělením kompetencí je členění podle **kompetenční orientace firmy**, jehož původ je v marketingu a který naopak sleduje směr od firmy k jedinci. Kompetence jsou tedy rozděleny na:

- orientaci produktovou (kompetence řešení problému),
- orientaci zákaznickou (kompetence interpersonální),
- orientace provozní a systémová (kompetence sebeřízení).²⁸

Při bližším pohledu není možné přehlédnout, že oba způsoby dělení kompetencí jsou si velmi podobné.

Poněkud jednodušší rozdělení kompetencí nabízí Wagnerová, která dělí kompetence na²⁹:

²⁷ KUBEŠ, M.; SPILLEROVÁ, D.; KURNICKÝ, R.: Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů, 1. vyd. Praha 2004, s. 27.

²⁸ HRONÍK, F.: Hodnocení pracovníků, 1. vyd. Praha 2006, s. 31 a 32.

- sociální,
- pracovní.

1.3.2 Kompetenční modely

Kompetenční model představuje souhrn zvolených kompetencí (tedy schopnosti pracovníka chovat se určitým způsobem vedoucím k dosažení cíle za využití jeho zkušeností, znalostí a dovedností), které jsou uspořádány podle určitého klíče.

Kompetenční model by měl být jasně navázán na poslání, vize a hodnoty firmy a dále, jak uvádí Hroník, je nutné dodržet návaznost na business strategii a personální strategii dané společnosti.³⁰

Zavedení kompetenčního modelu je výhodné, protože³¹:

- sjednocuje „jazyk“ manažerů a personalistů,
- poskytuje jednotná kritéria pro výběr a hodnocení pracovníků,
- je propojitelný s vyhodnocením „čísel“, tedy tvrdých dat,
- poskytuje základ pro systém hodnocení, odměňování a rozvoj,
- umožňuje koncipovat rozvojové programy pro pracovníky.

Podle Hroníka efektivní kompetenční model splňuje tyto požadavky³²:

- vychází z očekávaného a pozorovatelného chování (ne z vlastností či rysů),
- obsahuje maximálně 10 – 12 jednotlivých kompetencí,
- vytváří most mezi firemními hodnotami a popisem pracovního místa,
- platí pro všechny pracovní pozice, nebo alespoň pro ty klíčové,
- je sdílený, tzn. že je vytvářen všemi pracovníky (shora i zdola).

²⁹ WAGNEROVÁ, I.: Hodnocení a řízení výkonnosti, 1. vyd. Praha 2008, s. 62.

³⁰ HRONÍK, F.: Rozvoj a vzdělávání pracovníků, 1. vyd. Praha 2007, s. 68.

³¹ HRONÍK, F.: Hodnocení pracovníků, 1. vyd. Praha 2006, s. 30.

³² HRONÍK, F.: Hodnocení pracovníků, 1. vyd. Praha 2006, s. 30.

Druhy kompetenčních modelů³³:

1. **Model ústředních kompetencí:** obsahuje kompetence, které jsou společné a nutné na všech pozicích a ve všech rolích v organizaci (např. zákaznická orientace na vnějšího i vnitřního zákazníka).
2. **Specifický kompetenční model:** spojen s konkrétní pozicí v konkrétní firmě, identifikuje ty kvality pracovníka, které jej činí v jeho roli úspěšným. Jde obvykle o přesný popis charakteristik chování, protože tento model bere v úvahu množství specifických informací spojených s danou pracovní pozicí.
3. **Generický kompetenční model:** nabízí osvědčený seznam kompetencí, obvykle zaměřený na konkrétní pozici. Jeho výhodou je, že je možné jej použít pro stejnou pozici i v jiné organizaci, nicméně v tomto případě nebude přesně odpovídat požadavkům firmy a je vhodné si jej upravit dle potřeb dané společnosti.

Přístupy k tvorbě kompetenčních modelů³⁴:

1. **Preskriptivní nebo „vypůjčený“ přístup:** organizace si v podstatě vypůjčí již hotový model. Tento přístup je z pohledu financí a času nejpříznivější. Má však také svá negativa, mezi která patří fakt, že vypůjčený model nemusí být ve shodě se specifiky organizace, s jejími hodnotami apod.
2. **Kombinovaný přístup:** organizace přizpůsobí již hotový kompetenční model svým požadavkům, což sebou přináší výhody nižších nákladů i toho, že takto vytvořený model bude vyhovovat specifikům dané organizace.
3. **Přístup šitý na míru:** tento přístup nepracuje s předem známými kompetencemi, ale vytváří se na základě mapování organizačního terénu. Je časově i metodologicky nejnáročnější, ale jeho výstupem je naprosto legitimní kompetenční model, který může spolehlivě sloužit pro jakékoli personální rozhodování.

³³KUBEŠ, M.; SPILLEROVÁ, D.; KURNICKÝ, R.: Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů, 1. vyd. Praha 2004, s. 60 – 62.

³⁴KUBEŠ, M.; SPILLEROVÁ, D.; KURNICKÝ, R.: Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů, 1. vyd. Praha 2004, s. 63 – 66.

Volba přístupu k vytvoření kompetenčního modelu obvykle závisí na mnoha faktorech, např. na strategických cílech organizace v oblasti lidských zdrojů, na stupni rozvoje organizace, na její velikosti, vnějších podmínkách a především na časových a finančních zdrojích organizace.

1.4 Rozvoj a vzdělávání pracovníků

Nejdříve je nutné vymezit použité termíny rozvoj a vzdělávání. **Rozvoj** Hroník vymezuje jako dosažení žádané změny pomocí učení se. Rozvoj vždy obsahuje záměr. **Vzdělávání** je jeden ze způsobů učení se. Jde o způsob organizovaný a institucionalizovaný. Je typický tím, že má svůj začátek a konec.³⁵

Stejný autor dále tvrdí: „Nelze se neučit. Kdo se neučí, není. Člověk nebo firma, která zaostává v učení, upadá.“³⁶ Z tohoto důvodu je možné se domnívat, že hodnotit dopady vzdělávání na pracovní výkon člověka je více než žádoucí, je to nutnost. Investice do vzdělávání je investice jako kterákoli jiná a hodnocení její návratnosti by mělo být samozřejmostí.

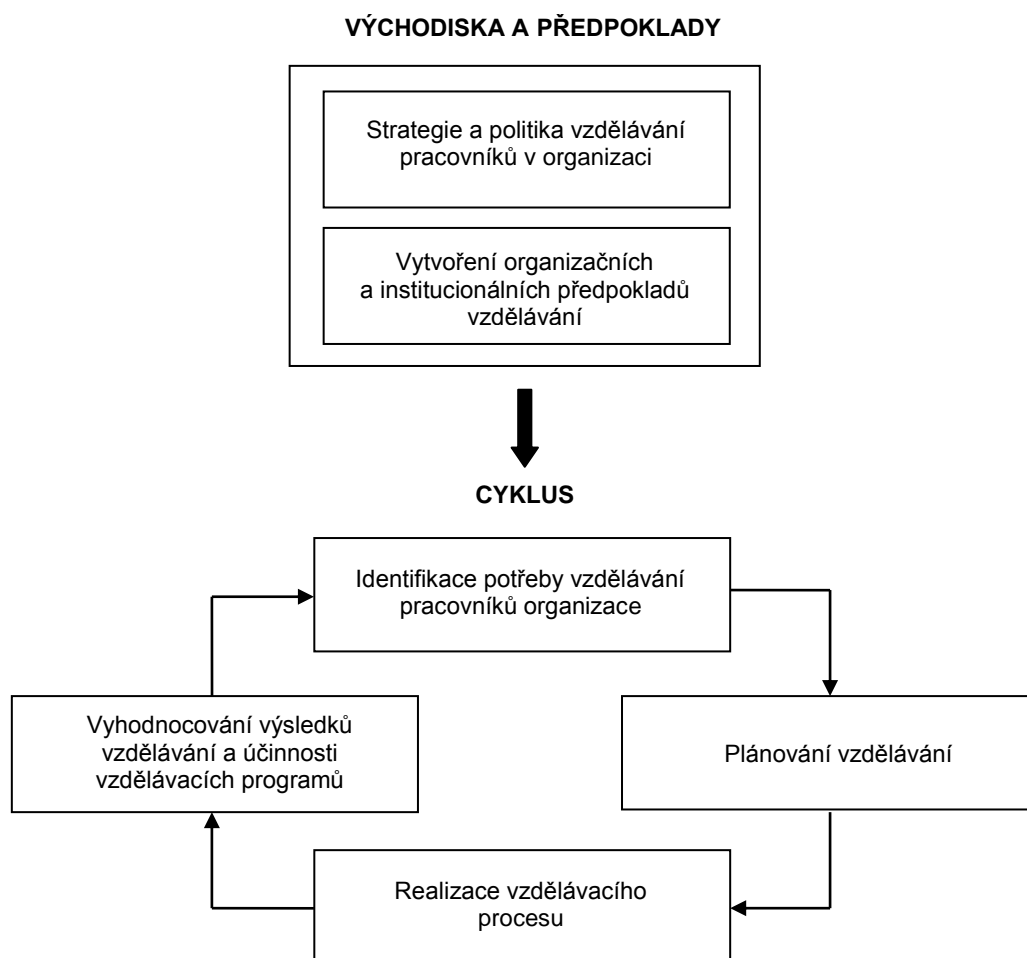
Následující schéma zobrazuje základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků v organizaci³⁷. Hodnocení hraje důležitou roli především v oblasti vyhodnocování výsledků vzdělávání a identifikaci potřeb vzdělávání. Navrhovaný systém hodnocení pracovníků by měl být tedy jedním z nejdůležitějších podkladů pro tyto personální činnosti.

³⁵ HRONÍK, F.: Rozvoj a vzdělávání pracovníků, 1. vyd. Praha 2007, s. 31.

³⁶ HRONÍK, F.: Rozvoj a vzdělávání pracovníků, 1. vyd. Praha 2007, s. 30.

³⁷ KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů, 4. vyd. Praha 2007, s. 260.

Schéma č. 3 Základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků organizace



Bělohlávek uvádí následující důvody, které si vynucují rozvoj organizací i samotných pracovníků³⁸:

- dosavadní poznání rychle zastarává díky explozi nových znalostí,
- díky zastarávání know-how zastarávají i výrobky a služby,
- vzdělanost a rozhled pracovníků se velmi rychle rozšiřují, lidé se stále více chtějí ve své práci realizovat.

Jeho slova potvrzuje i Koubek, který říká, že základem úspěšnosti každé organizace v současném rychle se měnícím podnikatelském i společenském prostředí je flexibilita a připravenost na změny. Flexibilita organizace je však dána flexibilitou její pracovní síly.

³⁸ BĚLOHLÁVEK, F.: Organizační chování, 1. vyd. Olomouc 1996, s. 21.

Je tedy nutné mít v organizaci flexibilní pracovníky, kteří jsou nejen neustále na změnu připraveni, ale také kteří změny akceptují a podporují je.³⁹ Bez nadsázky lze tedy říci, že rozvoj a vzdělávání jsou jednou z nejdůležitějších personálních činností každé organizace.

Podle Koubka v systému formování pracovních schopností člověka se obvykle rozlišují tři oblasti⁴⁰:

1. **Oblast všeobecného vzdělávání** (základní a všeobecné znalosti, které umožňují člověku žít ve společnosti; tato oblast je převážně orientována na sociální rozvoj jedince, na jeho osobnost; jde o oblast kontrolovanou státem).
2. **Oblast odborného vzdělávání** (jde o proces přípravy na povolání, formování specifických znalostí a dovedností potřebných pro určité zaměstnání; je tedy orientována na zaměstnání a široce se v ní uplatňuje činnost organizací).
3. **Oblast rozvoje** (je orientována širěji než jen na vykonávání současného zaměstnání, výrazně zaměřena na pochopení a zvládnutí problémů, které přesahují meze oboru).

Hodnocení pracovníků, jak již bylo řečeno výše, je jedním z podkladů pro identifikaci vzdělávacích potřeb a tudíž i pro rozvojové plány jednotlivých pracovníků, které se úzce pojí s kariérními plány. Právě zmíněná třetí oblast formování pracovních schopností člověka (oblasti rozvoje), je více orientována do budoucnosti, na rozvoj kariéry než na aktuálně vykonávanou práci, formuje více pracovní potenciál než kvalifikaci.⁴¹

Kariérní plán je pro Hroníka synonymem pro rozvojový plán. Kariéru chápe jako pohyb všemi směry. Hodnocení pracovníků má jasnou návaznost na rozvojové plány. Během hodnocení totiž manažer spolu s pracovníkem dospějí k dohodě o rozvoji.⁴² Stejně tak i Koubek říká, že materiály pravidelného hodnocení jsou důležitým podkladem pro identifikaci vzdělávacích potřeb. A dodává, že čím detailnější je hodnocení a čím detailněji jsou rozvedeny nedostatky pracovníka a jejich příčiny, tím lepším podkladem takové hodnocení je.

³⁹ KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů, 4. vyd. Praha 2007, s. 252.

⁴⁰ Tamtéž, s. 255 – 257.

⁴¹ KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů, 4. vyd. Praha 2007, s. 257.

⁴² HRONÍK, F.: Rozvoj a vzdělávání pracovníků, 1. vyd. Praha 2007, s. 103.

1.5 Hodnocení

1.5.1 Definice hodnocení

Definice pojmu hodnocení se vyskytuje mnoho. Uvádím např. definici Bedrnové a Nového, kteří říkají, že „hodnocení pracovníka znamená posuzování jeho vlastností, postojů, názorů, jednání, vystupování a výsledků práce vzhledem k určité situaci, ve které se pohybuje, vzhledem k činnosti, kterou vykonává, a vzhledem k lidem, s nimiž vstupuje do kontaktu.“⁴³ Tato definice ještě uvádí hodnocení vlastností pracovníka, tedy jakési hodnocení jeho osobnosti jako celku, což je v současné době výrazně ustupující trend. Hroník například uvádí, že se již nezabýváme tolik osobností jednotlivých pracovníků, ale tím, jak jsou schopni svým chováním dosahovat požadovaného výkonu.⁴⁴ Hodnocení jako personální činnost není ale pouze sledováním a posuzováním, hodnocení je proces, který aktivně přispívá ke zvyšování výkonnosti pracovníka i celé organizace.

Z výše uvedených důvodů je optimální definice Koubka, který hodnocení popisuje právě jako proces a říká: „Hodnocení pracovníků je velmi důležitá personální činnost zabývající se:

- a) 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;
- b) sdělováním výsledků zjišťování jednotlivým pracovníkům a projednávání těchto výsledků s nimi a
- c) hledání cest ke zlepšení pracovního výkonu a realizací opatření, která tomu mají napomoci.“⁴⁵

Hodnocení je, jak vyplývá ze schématu č. 1 na straně 14, nedílnou a důležitou součástí koncepce řízení pracovního výkonu.

⁴³ BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I.: Psychologie a sociologie řízení, 2. vyd. Praha 2004, s. 365.

⁴⁴ HRONÍK, F.: Hodnocení pracovníků, 1. vyd. Praha 2006, s. 13.

⁴⁵ KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů, 4. vyd. Praha 2007, s. 208 – 209.

1.5.2 Historie hodnocení

Wagnerová uvádí, že historie pracovního hodnocení tak, jak je chápáno dnes, není nijak dlouhá. Počátky lze nalézt ve výzkumné práci Taylora ze začátku 20. století (časové a pohybové studie). Hodnocení vznikalo v podstatě ve stejné době jako celá moderní psychologie práce a řízení lidských zdrojů. Formální pracovní hodnocení se však začalo používat až na konci druhé světové války. Nicméně je zřejmé, že hodnocení sahá hluboko do historie člověka, je totiž neoddelitelně spjato s prací jako takovou.⁴⁶

Lidé mají tendenci hodnotit jak sebe, tak i své okolí, stejně jako mají i potřebu vědět jak jsou svým okolím oceňováni. Z tohoto hlediska je pracovní hodnocení přirozené a odpovídá lidským potřebám.

Systémy pracovního hodnocení, jak dále tvrdí Wagnerová, se začaly používat jako nástroj ke zdůvodnění výše odměny, hodnocení a jeho výsledky tedy měly přímý dopad na výši příjmů. Plat byl v tomto smyslu brán jako jediná možnost jak ovlivňovat výkonnost pracovníka. Tento systém se však ukázal jako nefunkční. Až v 50. letech v USA se začala objevovat myšlenka, že úloha pracovního hodnocení je nejen v oblasti určení výše odměny, ale že může být také nástrojem motivace a rozvoje. Což je model pracovního hodnocení, jak je znám nyní.⁴⁷

1.5.3 Cíle a význam hodnocení

Hodnocení pracovníků patří neoddelitelně k manažerské praxi, ačkoli jak uvádí Knoontz a Weirich je hodnocení Achillovou patou manažerské personalistiky, navzdory faktu, že se jedná o nejdůležitější aspekt samotného řízení. Manažeři dlouhodobě projevují nechuť k hodnocení svých podřízených.⁴⁸ Jedním z možných důvodů je, že manažeři dostatečně nechápou cíle a význam hodnocení v organizačním měřítku. Hroník uvádí 3 základní důvody, proč hodnocení provádět⁴⁹:

⁴⁶ WAGNEROVÁ, I.: Hodnocení a řízení výkonnosti, 1. vyd. Praha 2008, s. 9.

⁴⁷ Tamtéž, s. 9.

⁴⁸ KOONTZ, H.; WEIRICH, H.: Management, 1. vyd. Praha 1998, s. 375 – 376.

⁴⁹ HRONÍK, F.: Hodnocení pracovníků, 1. vyd. Praha 2006, s. 15 – 16.

1. Změna či posílení organizační kultury a komunikační strategie

- Hodnocení je vhodným nástrojem pro změnu organizační kultury a pro komunikaci proto, že v procesu hodnocení je velmi jasně sdělováno, o co firmě jde především, co je její prioritou.

2. Sladování zájmu všech zúčastněných

- Proces hodnocení, pokud je efektivní, zajišťuje sladění cílů a zájmů organizace a pracovníků, které mohou být odlišné.

3. Zvýšení výkonnosti

- Hodnocení musí být v první řadě zaměřeno na zvýšení reálné výkonnosti a efektivní hodnocení ke zvýšení výkonnosti vede.

Hodnocení je také studnicí informací o situaci ve firmě, o pracovním týmu i jednotlivých pracovnících. Jak uvádí Bláha, Matejčičuk a Kaňáková, je možné z hodnocení např. zjistit schopnosti a dovednosti zaměstnanců, poznat zájmy a potřeby zaměstnanců, zachytit signál případného sociálního napětí v organizaci, sdělit zaměstnancům očekávání ze strany organizace vzhledem ke strategickým cílům, odstranit komunikační problémy a informační nesrovnalosti atd.⁵⁰

Funkce a cíle hodnocení shrnuje Wagnerová⁵¹:

➤ FUNKCE POZNÁVACÍ:

Vedoucímu umožňuje analyzovat činnosti podřízených.

➤ FUNKCE MOTIVAČNÍ:

Hodnocení, které je zaměřeno na budoucnost a rozvoj pracovníka a umožňuje mu se na něm aktivně podílet, má silnou motivační funkci. Vytváří pocit sounáležitosti a osobního závazku.

⁵⁰ BLÁHA, J.; MATEJČIČUK, A.; KAŇÁKOVÁ, Z.: Personalistika pro malé a střední firmy, 1. vyd. Brno 2005, s. 134.

⁵¹ WAGNEROVÁ, I.: Hodnocení a řízení výkonnosti, 1. vyd. Praha 2008, s. 60.

➤ FUNKCE PERSONÁLNÍ:

Hodnocení umožňuje odhalit, jak efektivně vede manažer své pracovníky a jak využívá výsledků hodnocení pro řízení.

➤ ZLEPŠENÍ VÝKONU:

Hodnocení je zaměřeno primárně na zvýšení výkonu, díky poskytované zpětné vazbě se pracovník dozví, co je potřeba změnit.

➤ STANOVENÍ ODMĚNY:

Výsledky hodnocení jsou podkladem pro stanovení výše odměny.

➤ ROZHODOVÁNÍ O PRACOVNÍM ZAŘAZENÍ:

Hodnocení je schopné identifikovat potenciál pracovníka a na základě tohoto zjištění je pak možné pracovníka povýšit či přeřadit na pozici, která bude více odpovídat jeho předpokladům.

➤ POTŘEBY ODBORNÉHO ŠKOLENÍ A PŘÍPRAVY:

Hodnocení odkrývá nedostatky v oblasti znalostí, dovedností a zkušeností pracovníka. Výsledky hodnocení jsou obvykle podkladem pro stanovení rozvojových plánů.

➤ MENTÁLNÍ HYGIENA:

Je důležité pravidelně sdělovat, jak situaci vidí pracovník i manažer, dochází tak k uvolnění atmosféry.

1.5.4 Podoby hodnocení v organizacích

Koubek uvádí dvě základní podoby hodnocení, a to hodnocení neformální a formální⁵²:

Neformální hodnocení definuje jako průběžné hodnocení pracovníka jeho nadřízeným během vykonávání práce, tedy příležitostně v rámci pracovního dne. Jde o poskytování zpětné vazby vztahující se k danému okamžiku a situaci. Obsahem je často momentální nálada, dojem a pocit hodnotícího manažera. Nebývá obvykle nijak zaznamenáváno a ani nebývá příčinou nějakého personálního rozhodnutí.

⁵² KOUBEK, J.: Personální práce v malých podnicích, 2. vyd. Praha 2003, s. 120 – 121.

Formální hodnocení je už svým charakterem standardizované a racionalizované. Je periodické, má pevný interval konání, je systematické. Jeho výsledky jsou písemně zaznamenávány a jsou podkladem pro personální rozhodování.

Kromě výše zmíněných dvou podob uvádí Koontz a Weihrich i dělení na hodnocení souhrnné, postupné (periodické) a kontinuální sledování⁵³:

Souhrnné hodnocení je v podstatě definováno stejně jako hodnocení formální.

Postupné hodnocení pomáhá identifikovat bariéry, které brání výkonu, udržuje komunikaci mezi nadřízeným a pracovníkem v mezidobí souhrnného hodnocení. Umožňuje změnit priority a aktualizovat cíle.

Kontinuální sledování je zaměřeno na vyhodnocení bezprostředně vzniklé situace a přijmutí korektivních opatření.

1.5.5 Metody hodnocení

Metod hodnocení uváděných v odborné literatuře je celá řada. Ilustrativní výběr uvádí např. Gígalová, která rozděluje metody na ty zaměřené na minulost a na metody zaměřené na budoucnost. Při tomto rozdělení jde tedy jednak o posuzování toho, co již bylo vykonáno, a na druhé straně toho, jaké jsou možnosti budoucího pracovního výkonu.⁵⁴

Jednotlivé metody lze tedy podle hlediska zaměření na minulost nebo budoucnost dále specifikovat podle Gígalové takto:⁵⁵

1. Metody zaměřené na minulost:

- *Dotazníky*

⁵³ KOONTZ, H.; WEIHRICH, H.: Management, 1. vyd. Praha 1998, s. 380 a 381.

⁵⁴ GÍGALOVÁ, V.: Řízení lidských zdrojů, 2. vyd. Olomouc 2007, s. 33.

⁵⁵ Tamtéž, s. 33 – 40.

- Jejich využití je založené na výběru slovního hodnocení. Výhodou je úspornost, nenáročnost zpracování, mezi nevýhody patří zkreslení, nepochopení výroků v dotazníku.
- *Metoda nucené volby*
 - Je založena na párových výrocích jak negativních, tak pozitivních o pracovním chování zaměstnance, z kterých musí hodnotitel vybrat. Párové výroky jsou obvykle shrnuty do určitých kategorií (např. pracovní výkon, schopnost učit se).
- *Metoda klíčové události*
 - Jde o techniku kritických incidentů. Kritickým incidentem je cokoli, co vybočuje z běžného chodu. Hodnotitel zaznamenává pozitivní i negativní klíčové situace a chování pracovníka.
- *Hodnotící stupnice zakotvující jednání*
 - Hodnotící stupnice obsahuje popisy konkrétních modelů chování a hodnotící stupnici např. 1 – 7 od „chová se tak téměř vždy“ po „nechová se tak téměř nikdy“.
- *Metoda pomocného posudku*
 - V rámci této metody je hodnocení částečně přeneseno na personalistu, který na základě informací od přímého nadřízeného, vypracuje hodnocení, které je následně revidováno přímým nadřízeným.
- *Testování a pozorování pracovního výkonu*
 - Jde o přímé pozorování pracovního výkonu či podrobování pracovníka testům.
- *Postupy srovnávacího hodnocení*
 - Úkolem hodnotitele je v podstatě porovnat výkon zaměstnance s výkonem jeho kolegů.

2. Metody zaměřené na budoucnost:

- *Sebehodnocení*
 - Je zaměřeno na rozvoj pracovníka, výrazným faktorem je aktivní zapojení pracovníka do procesu hodnocení.

- *Vytváření úkolů*
 - Jde o spolupráci mezi nadřízeným a pracovníkem při stanovování budoucích pracovních cílů. V podstatě se jedná o techniku Management by Objectives.
- *Psychologická hodnocení*
 - Psychologická hodnocení se zaměřují na poznání potenciálu jedince. Obsahují obvykle rozhovory, testy, diskuse apod. Využívá se především pro výběr vedoucích pracovníků.
- *Hodnotící střediska*
 - Hodnocení vychází od většího počtu hodnotitelů. Opět se využívá především pro vedoucí pracovníky. Kromě psychologického hodnocení jsou součástí procesu např. i simulace, případové studie apod.

1.5.6 Proces hodnocení

O hodnocení není možné mluvit pouze jako o rozhovoru s pracovníkem na konci hodnoceného období. Tomuto rozhovoru předchází několik kroků. Postup při hodnocení shrnul Koubek a rozdělil jej na 3 období, z nichž každé má několik fází⁵⁶:

Přípravné období má 4 fáze:

1. Stanovení předmětu hodnocení, zásad, postupu a pravidel. Vytvoření hodnotících formulářů.
2. Analýza pracovních míst, popř. revize existujících popisů jako základ představy o výkonu na pracovních místech, kategoriích pracovníků a pracovních míst.
3. Formulace kritérií výkonu, stanovení norem, volba metod hodnocení. Určení období pro zjišťování informací o pracovním výkonu.
4. Informování pracovníků o připravovaném hodnocení, dále o účelu hodnocení a především o kritériích a normách, které budou pro hodnocení použity.

⁵⁶ KOUBEK, J.: Personální práce v malých podnicích, 2. vyd. Praha 2003, s. 126 a 127.

Období získávání informací má 2 fáze:

1. Zjišťování informací o pracovním výkonu např. pozorováním pracovníků nebo zkoumáním výsledků jejich práce. Toto je bezesporu nejdůležitější fází procesu hodnocení.
2. Pořízení dokumentace o pracovníkově výkonu. Záznamy jsou důležité pro možnost navrátit se k nim a získat tak informace pro závěrečné hodnocení z celého hodnoceného období. Písemný záznam pak zamezuje případným sporům.

Období vyhodnocování informací má 3 fáze:

1. Písemné vyhodnocování pracovních výsledků, chování, schopností a vlastností pracovníka, přičemž je nutné dodržet standardizovaný postup. Jde v podstatě o porovnání výsledků s normami a porovnání chování a schopností pracovníka s požadavky na pracovní místo, které zastává.
2. Rozhovor s pracovníkem o výsledcích hodnocení. Součástí musí být i rozhodnutí o cestách řešení problémů. Tato fáze je klíčová z hlediska motivujícího účinku hodnocení.
3. Následné pozorování pracovního výkonu a poskytování pomoci při jeho zlepšování.

Jak bylo uvedeno výše, jedním z klíčových okamžiků procesu hodnocení je rozhovor s pracovníkem. Hroník dělí hodnotící rozhovor na 4 fáze a popisuje je takto⁵⁷:

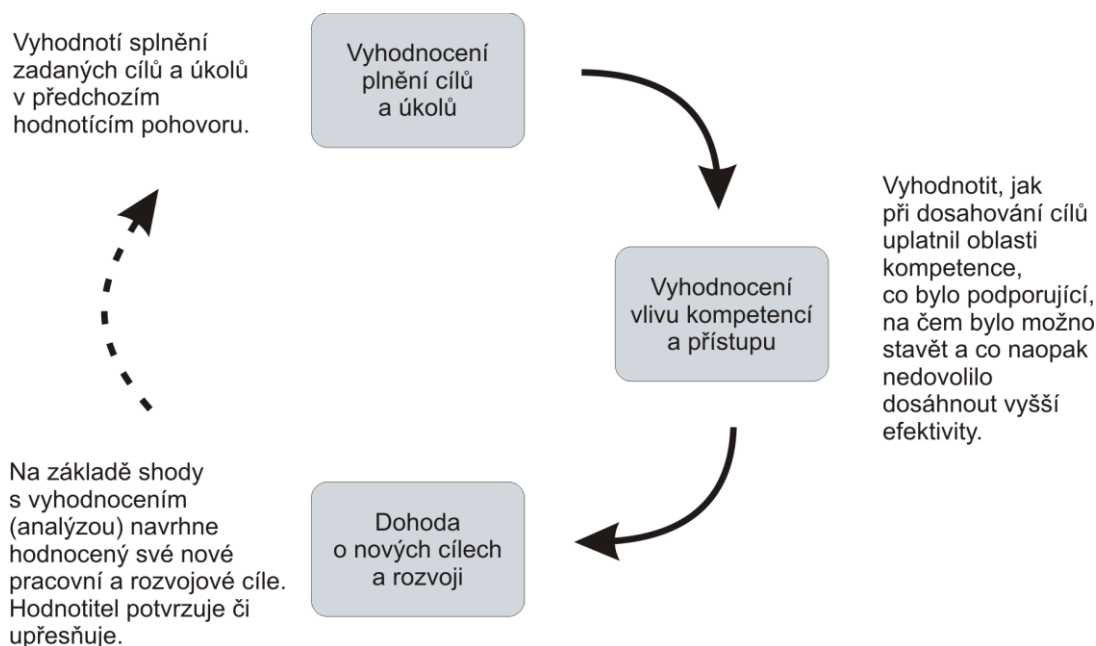
1. Zdvořilostní a rozehřívací část, dohoda o proceduře (přivítání, sdělení co bude výsledkem, kolik času je k dispozici). Cílem je navodit přátelskou a zároveň pracovní atmosféru.
2. Zpětná vazba (nejdříve hodnotí dané období pracovník, následně dává zpětnou vazbu manažer se zdůvodněním svého hodnocení). Toto je jádro celého rozhovoru, obvykle časově nejnáročnější.
3. Formulace cílů (hodnocený navrhne své cíle na další období, a to cíle pracovní i rozvojové).

⁵⁷ HRONÍK, F.: Hodnocení pracovníků, 1. vyd. Praha 2006, s. 105 – 106.

4. Závěr a sdělení dalších informací (shrnutí dohody a formulace dalšího postupu). Cílem je uklidnit mnohdy rozbouřenou atmosféru po poskytnutí zpětné vazby. Tato fáze je dobrou příležitostí pro poděkování a vyjádření víry, že cílů bude dosaženo.

Fázi 2 a 3 (zpětnou vazbu a formulaci cílů) názorně ukazuje následující obrázek⁵⁸:

Obrázek č. 4 Fáze hodnotícího rozhovoru



1.5.7 Zásady efektivního hodnocení

Na hodnocení se obvykle kladou požadavky jako je zvýšení pracovního výkonu, zvýšení motivace pracovníků, zlepšení vztahů apod. Tyto požadavky je možné pomocí efektivního hodnocení splnit, ale je nutné dodržovat několik klíčových principů. Jako příklad uvádím výčet Murphyho⁵⁹:

1. Definovat záměr hodnocení: co a proč hodnotit.
2. Zvyšovat pocit zodpovědnosti za vynikající výkon jak na úrovni jednotlivce, tak na úrovni týmu i celé organizace.

⁵⁸ HRONÍK, F.: Hodnocení pracovníků, 1. vyd. Praha 2006, s. 106.

⁵⁹ MURPHY, E. C.: Jste dobrý šéf?, 1. vyd. Praha 1999, s. 73.

3. Každého pracovníka do hodnocení aktivně a pozitivně zapojit.
4. Aktivity pracovníka usměrňovat tak, aby mohl lépe využít svůj potenciál.
5. Sloužit těm, kteří slouží – tedy vyjadřovat podporu svým podřízeným.

Další zásady efektivního hodnocení, které bude zvyšovat motivaci pracovníků, shrnuje Hroník⁶⁰:

1. Hodnocení vždy probíhá v linii nadřízený – podřízený. Není možné jej delegovat mimo tuto linii např. na personální útvar.
2. Hlavní směr je pohled do budoucna – směřuje k formulaci pracovních a rozvojových cílů, je motivující a vnáší změny do organizace skrze jednotlivce.
3. Je permanentní a založené na dialogu – tzn. že zpětná vazba se poskytuje průběžně, nejen při hodnotícím rozhovoru.
4. Je diferencující – bez dostatečného rozlišování mezi pracovníky a jejich výkony není možné motivovat.
5. Umožňuje agregaci – výsledky je možné rychle sdružovat a použít pro relevantní rozhodování pro pracovní týmy nebo i celou organizaci.

Oba výše uvedené soupisy základních principů mimo jiné spojuje prvek aktivního zapojení pracovníka a jeho osobní odpovědnosti za výsledky své práce. Pracovník je do procesu hodnocení aktivně zapojen především v rámci hodnotícího rozhovoru a to tak, že je mu dána možnost **sebehodnocení**, a to jak svých pracovních výkonů, tak i dosažení cílů v rozvojové oblasti. Sebehodnocení podle Koubka odstraňuje vliv interpersonálních vztahů na hodnocení a subjektivitu při posuzování druhých. Pracovník si sám uvědomuje požadavky své pracovní pozice i to jak je plní. Negativem je ale na druhou stranu tendence k neochotě pracovníků objektivně hodnotit sami sebe, mají buď tendenci se přeceňovat, nebo naopak omlouvat.⁶¹ Hroník uvádí, že zpětná vazba poskytnutá sama sobě posiluje schopnost sebeřízení, která je stále důležitější z hlediska

⁶⁰ HRONÍK, F.: Efektivní hodnocení pracovníků musí být motivující a diferencující. Human Resources Management, 2009, roč. 5, č. 2.s. 36.

⁶¹ KOUBEK, J.: Personální práce v malých podnicích, 2. vyd. Praha 2003, s. 123.

flexibilní organizace.⁶² Podkladem pro kvalitní hodnocení i sebehodnocení jsou nesporně dobře nastavená kritéria, normy a zvolené metody hodnocení.

1.5.8 Kritéria hodnocení

Posuzování pracovního výkonu bylo dříve zaměřeno především na množství a kvalitu vykonané práce. V současné době však není možné s takto omezeným posuzováním pracovního výkonu efektivně vést a řídit. Pracovní výkon musí být posuzován z komplexnějšího pohledu, což činí úsilí o správné stanovení kritérií hodnocení velmi obtížným. Prvotním zdrojem informací je jistě analýza práce a dále cíle spojené s daným pracovním místem, což potvrzuje i Koubek, když říká, že není možné jako kritéria hodnocení stanovit vlastnosti či dovednosti, které pracovník sice má, ale nijak je pro výkon své pozice nepoužívá a nepotřebuje.⁶³

Dále Koubek uvádí nejčastěji používaná kritéria hodnocení výkonu⁶⁴:

Výsledky práce (jde obvykle o měřitelná či relativně snadno klasifikovatelná kritéria):

- množství, kvalita, zmetkovitost, spokojenost zákazníků, množství obslužených zákazníků, množství reklamací apod.

Pracovní chování:

- ochota přijímat úkoly, úsilí při plnění úkolů, dodržování instrukcí, hospodárnost, dodržování pravidel, řádná docházka, podávání návrhů apod.

Sociální chování:

- ochota ke spolupráci, jednání s lidmi, vztahy ke spolupracovníkům i zákazníků, chování k nadřízeným, styl vedení lidí u manažerů apod.

Dovednosti, znalosti, vlastnosti:

- fyzická síla, schopnost koordinace, vzdělání, znalost jazyků, podnikavost, cílevědomost, samostatnost, loajalita, tvořivost, odolnost vůči stresu apod.

⁶² HRONÍK, F.: Hodnocení pracovníků, 1. vyd. Praha 2006, s. 52.

⁶³ KOUBEK, J.: Personální práce v malých podnicích, 2. vyd. Praha 2003, s. 124.

⁶⁴ KOUBEK, J.: Personální práce v malých podnicích, 2. vyd. Praha 2003, s. 124 a 125.

Stanovení kritérií pro kvalitní hodnocení samo o sobě však nestačí, jak potvrzuje i Koubek. Je nutno stanovit určitou normu výkonu, stanovit ji konkrétně a ideálně i písemně. Je nutné definovat, jaký výkon je žádoucí, jaký je přijatelný a jaký nepřijatelný.⁶⁵

1.5.9 Analýza a profil pracovních rolí jako zdroj informací pro hodnocení

Jak již bylo uvedeno v předchozí kapitole, jedním z klíčových zdrojů informací ke stanovení efektivního systému hodnocení a jeho kritérií je popis pracovního místa. A předmětem hodnocení je právě pracovní výkon vycházející z požadavků konkrétního pracovního místa.

Pracovník zastávající konkrétní pracovní pozici je v podstatě nositelem role spojené s danou prací. V poslední době se ve stále rostoucí míře nahrazuje termín „analýza pracovního místa“ a „popis pracovního místa“ termíny „analýza role“ a „profil role“. Podle Armstronga je to díky tomu, že analýza a popis pracovních míst mají tendenci být příliš popisné a omezující flexibilitu, dále jsou zaměřené na výsledky a schopnosti potřebné k jejich dosažení. Naproti tomu se analýza a profil rolí zaměřují na výkon, výsledky a požadavky na znalosti a dovednosti, a tak jsou více v souladu se současným velkým důrazem na vysoce výkonnou práci, výsledky a schopnosti.⁶⁶

Termín **analýza rolí** je Armstrongem definován jako „proces zjišťování toho, co se od lidí očekává, aby dosáhli při vykonávání své práce, a jaké schopnosti a dovednosti potřebují, aby toto očekávání naplnili“.⁶⁷

Analýza a z ní následně vytvořený profil role podle Armstronga obsahuje následující 4 oblasti⁶⁸:

1. **Celkový účel:** proč daná role vůbec existuje v organizační struktuře a jaký přínos se od držitele této role očekává.
2. **Organizace:** komu je držitel role odpovědný (kdo je jeho nadřízeným) a kdo je odpovědný jemu (kdo je jeho podřízeným).

⁶⁵ KOUBEK, J.: Personální práce v malých podnicích, 2. vyd. Praha 2003, s. 125.

⁶⁶ ARMSTRONG, M.: Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha 2007, s. 172.

⁶⁷ Tamtéž, s. 171.

⁶⁸ Tamtéž, s. 172.

3. Hlavní oblasti výsledků nebo odpovědností: čeho má držitel role dosáhnout v každé z hlavních složek role.
4. Požadavky na schopnosti: specifické odborné schopnosti potřebné pro výkon role (co se očekává, že bude držitel role znát a co bude schopen dělat).

Cílem analýzy rolí je získat informace o dané pracovní roli a tyto informace dále využít pro nejrůznější personální činnosti, např. pro potřeby získávání a výběru pracovníků, řízení pracovního výkonu a hodnocení vzdělávání a rozvoje pracovníků.

2 SPOLEČNOST FARMTEC a.s.

2.1 Obecný popis společnosti

Společnost FARMTEC a.s. vznikla 14. 2. 1996 jako ryze česká společnost poskytující komplexní služby v oblasti investic do živočišné výroby, které zahrnují poradenství, projekční služby, výrobu, vývoj, montáž i poradenství v oblasti financování. Prvotní oblastí zájmu byla živočišná výroba a to především oblast chovu prasat a skotu včetně zaměření na technologie dojení.

Za 14 let působení se firma rozrostla ne jen co do počtu zaměstnanců, kterých je nyní 190, ale především v oblasti poskytovaných služeb, kde nejvýznamnější změnou od roku 2006 jsou služby v oblasti výstavby bioplynových stanic a fotovoltaických elektráren a dále v poslední době orientace na technologie pro chov nosnic. Diverzifikace činnosti firmy se ukázala být dobrou volbou, která pomáhá společnosti aktuální dobu hospodářské krize i krize v oblasti zemědělství projít bez úhony a posílit pozici firmy na trhu. Aktuálně je tedy produktové portfolio firmy rozděleno na 5 řad:

1. Technologie pro chov skotu.
2. Technologie pro chov prasat.
3. Technologie dojení.
4. Technologie zpracování kejdy.
5. Obnovitelné zdroje (bioplynové stanice a fotovoltaické elektrárny).

V současné době je sídlo společnosti v Jistebnici u Tábora, kde vzniklo z areálu bývalého zemědělského družstva moderní logistické, výrobní a administrativní centrum. V Jistebnici sídlí vedení společnosti, výrobní část, vývoj, konstrukce, veškeré administrativní a podpůrné činnosti a především produktové týmy, kterých je v současné době 5. Regionální zastoupení firmy je řešeno pomocí 6 oblastních ředitelství v Táboře, Litomyšli, Uherském Hradišti, Roudnici nad Labem, Strakonících a Hradci nad Moravicí. Na těchto oblastních ředitelstvích probíhá především obchodní a projekční činnost.

Organizace se neorientuje pouze na český trh. V roce 1998 vznikla dceřiná společnost FARMTEC Slovakia na Slovensku a FARMTEC Vostok v Bělorusku. V roce 1999 další dceřiná společnost FARMTEC Polska Sp. z o.o. v Polsku a v roce 2000 vzniklo zastoupení v Chorvatsku, Rusku a Německu.

2.2 Poslání, vize a hodnoty společnosti

Snad nejvíce o charakteru společnosti řekne její poslání, vize a hodnoty, na kterých vznikla a úspěšně podniká. Podle Bělohávků, Košťana a Šulěře je poslání firmy „jako vlajková loď, která určuje základní směr“.⁶⁹ Je to vyjádření smyslu existence každé organizace. Stejně tak zmínění autoři přikládají velký důraz vizi. Tvrdí, že mít pozitivní vizi, tedy jasnou představu o budoucnosti, je jeden z nejvíce motivujících faktorů. Je důležité, aby si lidé uměli představovat a snít o budoucnosti.⁷⁰ Hodnoty jsou pak jakýmsi základními kameny, na kterých celá organizace stojí, jsou to principy a přístupy, jimiž se řídí při své činnosti.

Poslání FARMTEC a.s.:

Naším posláním je poskytování komplexních služeb v oblasti investic do zemědělství - především v živočišné výrobě a v obnovitelných zdrojích energie:

- koncepce a projektování investic,
- generální dodávky včetně financování,
- montáž, provozní poradenství a servis.

Veškeré naše úsilí směřuje k tomu, abychom byli svým zákazníkům silným a stabilním partnerem a pro své zaměstnance důvěryhodným a motivujícím zaměstnavatelem.

FARMTEC vize 2010:

Farmtec je nejvýznamnější společností v oboru zemědělských investic v České republice. Má silnou pozici na zahraničních trzích a roční tržby za produkty přesahují 1 mld. Kč.

Hodnoty FARMTEC a.s.

- osobní odpovědnost
- loajalita a respektování pravidel
- neustálý rozvoj a růst
- týmová práce
- poctivost
- orientace na výsledek
- vstřícnost k zákazníkům⁷¹

⁶⁹ BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠTAN, P.; ŠULEŘ, O.: Management. 1. vyd. Praha 2001, s. 194.

⁷⁰ Tamtéž, s. 216.

⁷¹ Interní a marketingové materiály FARMTEC a.s.

3 STANDARD INVESTORS IN PEOPLE

3.1 Zdůvodnění vstupu do projektu

Společnost FARMTEC a.s. v rámci své strategie klade velký důraz na rozvoj svých zaměstnanců a tím i na systém řízení lidských zdrojů. Po organizačních změnách, které nastaly v roce 2004 po nástupu nového generálního ředitele, se společnost v lednu roku 2009 rozhodla pro zavedení standardu řízení lidských zdrojů Investors in People s cílem zajistit systematickou práci s lidskými zdroji, zvýšit výkonnost firmy, lépe využít potenciál zaměstnanců a v neposlední řadě zvýšit motivaci a spokojenost zaměstnanců ve společnosti.

Celý projekt byl realizován ve spolupráci s agenturou pro podporu podnikání a investic pod Ministerstvem obchodu a průmyslu České republiky CzechInvest.

3.2 Co je Investors in People

Investors in People (dále jen standard IIP) je mezinárodně uznávaný standard v oblasti řízení a rozvoje lidských zdrojů, jehož hlavním cílem je sledování schopnosti podniku efektivně využívat a rozvíjet své zaměstnance. Tímto způsobem pak napomáhá růstu jejich efektivitu a konkurenceschopnosti. Standard IIP současně vede k trvalému zvyšování výkonnosti, motivace a transferu know-how u zaměstnanců na všech úrovních organizační struktury firmy.

Standard IIP vznikl v roce 1991 ve Velké Británii jako výstup z výzkumu mezi nejúspěšnějšími britskými průmyslovými podniky, jehož cílem bylo zjistit, co stojí za jejich úspěchem a čemu za něj vděčí. Výzkum byl odstartován na konci osmdesátých let, kdy začala výkonnost britských podniků zaostávat za výkonností srovnatelných zemí, což bylo základním impulsem pro vládu k zadání tohoto výzkumu. Na tehdejší situaci na trhu a obvyklý systém řízení bylo zjištění výzkumu překvapující: úspěšné podniky, na rozdíl od ostatních, věnovaly zvláštní péči svým lidským zdrojům. Na těchto osvědčených postupech byl sestaven standard Investors in People.⁷²

⁷² Standart Investors in People [online]. CzechInvest [cit. 15. 8 .2009]. Dostupný z www.: <http://www.czechinvest.org/iip>

Standard IIP stojí na těchto 10 pilířích, které charakterizují požadavky standardu:

1. Strategie pro zlepšování výkonu organizace je jasně definována a všemi pochopena.
2. Vzdělávání a rozvoj se plánují tak, aby bylo dosaženo cílů organizace.
3. Strategie řízení pracovníků jsou stanovené tak, aby podporovaly rovnost možností rozvoje pracovníků organizace.
4. Schopnosti, které manažeři potřebují pro efektivní vedení, řízení a rozvoj pracovníků, jsou jasně definované a všeobecně chápáné.
5. Manažeři efektivně vedou, řídí a rozvíjejí své pracovníky.
6. Přínos pracovníků pro firmu je uznáván a oceňován.
7. Pracovníci jsou podporováni v tom, aby převzali spoluodpovědnost tak, že se zapojí do rozhodovacího procesu.
8. Pracovníci se efektivně vzdělávají a rozvíjejí.
9. Investice do pracovníků zlepšují výkon celé organizace.⁷³

Standard IIP je živým a flexibilním standardem, který prochází pravidelně revizí tak, aby reflektoval změny a vývojové trendy v oblasti rozvoje a řízení lidských zdrojů. V současné době je standard mezinárodně uznávaná a respektovaná značka osvědčené praxe a úspěšně se uplatňuje už v 27 zemích světa.

Standard IIP se má hned několik předností před jinými standardy kvality. Je zaměřen pozitivně a směrem k průběžnému rozvoji a zlepšování, tedy nehledá nedokonalosti a společnosti směřující k certifikaci „neznámkuje“ a zároveň striktně nepředepisuje postupy, jak splnění jednotlivých kritérií či standardů dosáhnout. Je tedy tvořen pro každou firmu individuálně a to na základě poznatků a doporučení kvalifikovaných konzultantů Mezinárodního centra kvality, které tento standard zajišťuje, takže svůj vlastní systém rozvoje lidských zdrojů oceněný standardem IIP může mít každá firma „ušitý na míru“. V současné době standard přímo nepředepisuje žádnou povinnou dokumentaci a zavedení standardu se prokazuje rozhovorem s reprezentativním vzorkem zaměstnanců. Podnik může některé požadavky standardu doložit dokumentací,

⁷³ Interní materiály FARMTEC a.s.: Propagační materiály ke standardu IIP.

ale není to jeho povinnost. Podstatné je, aby většina dotazovaných pracovníků potvrdila, že zásady standardu jsou v praxi uplatňovány.

Agentura CzechInvest uvádí tyto důvody pro zavedení standardu IIP:

10 důvodů pro standard IIP:

1. Zaručuje rozvoj zaměstnanců.
2. Motivuje k naplňování firemních cílů.
3. Vtahuje lidi do systému práce pro firmu.
4. Umožňuje lepší vnitřní komunikaci.
5. Podporuje poskytování zpětné vazby.
6. Napomáhá realizaci vnitřních změn.
7. Přispívá k vyšší spokojenosti zaměstnanců.
8. Snižuje absenci, fluktuaci a úrazovost.
9. Zvyšuje výkonnost organizace.
10. Je mezinárodně uznávanou praktikou v řízení lidských zdrojů.⁷⁴

3.3 Vstupní audit, identifikace slabých míst

V lednu roku 2009 byl proveden vstupní audit, jehož cílem bylo zjistit současný stav v oblasti řízení a rozvoje lidských zdrojů ve společnosti, a na jehož základě byly stanoveny priority pro další zlepšování. Následně byl sestaven akční plán s uvedením jednotlivých kroků realizace, úkolů a odpovědností.

Vstupní audit odhalil jak silná, tak i slabá místa společnosti a jejího systému řízení lidských zdrojů. Mezi silné stránky patřila vysoká míra loajality a spokojenosti s firmou jako zaměstnavatelem ze strany pracovníků. Dalším oceňovaným faktorem byla široká podpora vzdělávání a rozvoje pracovníků a všeobecná přístupnost ke vzdělávacím aktivitám napříč firmou. Objevila se však i slabá místa. Především se jednalo o oblast nejasného navázání vzdělávání na cíle organizace (vzdělávání probíralo v podstatě nahodile), dále v oblasti systematického a všeobecného zapojení pracovníků do

⁷⁴ Standart Investors in People [online]. CzechInvest [cit. 15. 8 .2009]. Dostupný z [www.: http://www.czechinvest.org/iip](http://www.czechinvest.org/iip)

rozhodování o dění ve firmě, poskytování zpětné vazby a hodnocení pracovního výkonu a nejasnosti v oblasti požadavků na schopnosti a dovednosti manažerů.

Konkrétně v oblasti hodnocení pracovníků i manažerů, byl auditorem kritizován fakt, že hodnocení nemá jasná pravidla a neprobíhá napříč celou společností. Přibližně polovina středisek firmy neuplatňovala žádnou formu pravidelného systematického hodnocení. Druhá polovina hodnotila pouze nahodile, a to formou rozhovoru na konci nebo začátku roku. Tyto rozhovory ale neměly žádné konkrétní výstupy, ani písemné ani v rámci jasné dohody o zlepšení. Návaznost na vzdělávání nebo ostatní personální procesy byla v podstatě nulová. Absence hodnocení měla za následek také častý pocit nedocenění ze strany pracovníků a ne vždy dobré vztahy mezi manažerem a podřízeným. Nicméně je nutné zmínit i fakt, že se u dvou středisek již objevily náznaky o pokus systematicky řídit, uplatňovat participativní styl vedení a pravidelně diskutovat cíle střediska i firmy.

U manažerů byla situace ještě horší. Z celkového počtu 18 manažerů ve společnosti byl pravidelně hodnocen pouze jeden a to formou, která neposkytovala žádné konkrétní výstupy, v podstatě šlo o formální rozhovor na konci nebo začátku roku. Žádný z vrcholových manažerů neprocházel pravidelným hodnocením.⁷⁵

Tato zjištění tedy vedla vedení společnosti k zamyšlení se nad tím, jak oblast řízení lidských zdrojů zlepšit a zavést systematické kroky k tomu, aby byl nejen využit lidský kapitál ve firmě a jeho prostřednictvím bylo dosaženo zvýšení výkonnosti firmy, ale aby se také na vysoké úrovni udržela spokojenost zaměstnanců. Jako jeden z velmi efektivních nástrojů dosažení tohoto cíle se zdál být komplexní hodnotící systém. Z tohoto důvodu bylo tedy rozhodnuto zavést jej napříč celou společností. Vzhledem k pozitivnímu dopadu hodnocení na řízení lidských zdrojů a nutnosti jeho používání v každé společnosti je nezbytné souhlasit s Koubkem, který tvrdí, že „hodnocení pracovníků je jedním z nejdůležitějších předpokladů všech základních úkolů řízení lidských zdrojů: dát správného člověka na správné místo, resp. vhodně spojovat pracovníka s pracovními úkoly, optimálně využívat jeho schopností, formovat týmy, efektivně vést lidi a vytvářet zdravé mezilidské vztahy a realizovat personální a sociální

⁷⁵ Interní materiály FARMTEC a.s.: Výsledky vstupního auditu IIP

rozvoj pracovníků.⁷⁶ Pravidelné, systematické a efektivní hodnocení je tedy jedním z klíčů úspěchu každé společnosti.

Už od samého začátku bylo na základě dohody s externím konzultantem z CzechInvestu stanoveno, že připravovaný systém hodnocení pracovníků musí odrážet moderní a efektivní přístupy k problematice a proto se organizace vydala cestou pokusu sloučit připravovaný systém hodnocení co nejvíce s principy řízení pracovního výkonu.

Tato práce v dalších částech popisuje navržení hodnotícího systému pro management společnosti FARMTEC a.s., nikoli pro všechny pracovníky.

⁷⁶ KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů, 4. vyd. Praha 2007, s. 210.

4 POPIS PROCESU NAVRŽENÍ HODNOTÍCÍHO SYSTÉMU PRO MANAŽERY SPOLEČNOSTI FARMTEC a.s.

Cílem této kapitoly je na základě teoretických východisek popsat proces navržení hodnotícího systému pro management společnosti FAMTEC a.s.

Nejprve je však nutné nastínit, jakým směrem se organizace rozhodla ubírat při navrhování celého systému a která teoretická východiska byla brána v potaz. Po zveřejnění výsledků vstupního auditu bylo rozhodnuto, že nový hodnotící systém ponese znaky koncepce řízení pracovního výkonu. V tomto rozhodnutí organizaci podpořilo i zjištění auditora, že ve společnosti již existují minimálně dva týmy, které se pokouší na základě tohoto principu pracovat, a tudíž je zde základ, na kterém je možné stavět. Z auditu vyplynulo, že vedení a rozvoj jednotlivců je v jakési „třírychlostní dráze“. V organizaci jsou týmy, které jakési hodnocení provádějí, jsou vedeny systematicky v podstatě na základě zásad řízení pracovního výkonu, nebo se o to alespoň pokoušejí, dále jiné, kde se uplatňuje jen část myšlenek této koncepce, a také ty, kde k uplatnění tohoto přístupu ještě nedošlo. Pokud pravidelné hodnocení manažerů bude tyto myšlenky obsahovat, podpoří to snahu zavést tuto koncepci do firemního života a především systematizovat hodnocení a tím do velké míry i řízení, vedení a rozvoj lidského kapitálu napříč celou firmou.

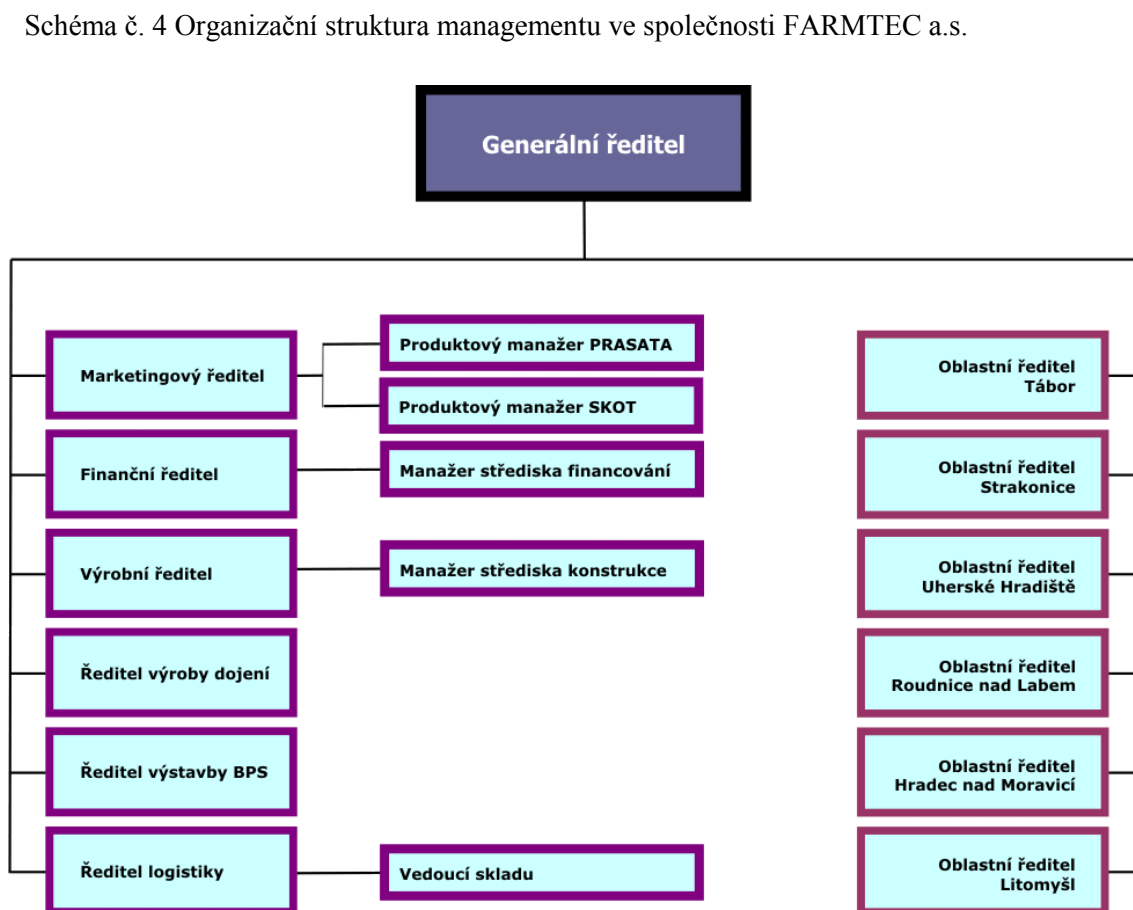
Naše práce byla tedy založena především na myšlenkách koncepce řízení pracovního výkonu, řízení podle cílů (MBO) a řízení podle kompetencí (MBC), a zároveň měla odpovídat požadavkům mezinárodního standardu řízení lidských zdrojů Investors in People, který byl popsán v kapitole 3.

Pro realizaci projektu byl vytvořen realizační tým, který se skládal z poradce přiděleného z CzechInvestu (jako hlavního odborného garanta projektu), finančního ředitele, marketingového ředitele, PR manažera a mojí osoby, jako personalisty společnosti. Výsledky naší práce byly pravidelně reportovány generálnímu řediteli. Realizační tým byl ustanoven v tomto složení záměrně, protože výše uvedené osoby představovaly inovativní prostředí v organizaci a především se těšily všeobecné podpoře všech pracovníků, což hrálo při realizaci projektu, který zasáhl všechny pracovníky ve společnosti, klíčovou roli a umožnilo nové myšlenky lépe v praxi prosazovat.

4.1 Popis cílové skupiny manažerů

Už z poslání společnosti i hodnot firmy uvedených v kapitole 2.2 je patrné zaměření společnosti nejen vně, tedy na zákazníka, ale i dovnitř, tedy na zaměstnance. Jedním ze strategických směrů rozvoje společnosti je zaměření na kvalitní a efektivní řízení lidských zdrojů, jehož klíčovým nástrojem je práce manažerů na všech úrovních řízení.

Cílovou skupinou návrhu hodnotícího systému byla skupina 18 manažerů. Týmy, které manažeři vedou, čítají od 33 zaměstnanců (pracovníci výroby) po 2 přímé podřízené. Postavení manažerů v rámci hierarchické struktury ukazuje následující schéma:



4.2 Styl vedení

Pro popis stylu vedení, který je typický pro FARMTEC a.s., je vhodné použít např. manažerskou mřížku (teorii GRID), jejímiž autory jsou R.J. Blake a J.S. Mouton. Styl vedení je dán pozicí v dvourozměrném grafu určeném 2 osami – orientace na lidi a orientace na úkol – a může nabýt v podstatě 7 podob, jak uvádí Bělohlávek⁷⁷:

1,9 – vedoucí spolku zahrádkářů: velká orientace na lidi, nízká orientace na úkol; pozornost věnuje vytváření dobrých vztahů mezi pracovníky, často na úkor pracovních výsledků.

9,9 – týmový vedoucí: velká orientace na lidi i na úkol; dosahuje pracovních výsledků skrze zaujetí lidí.

1,1 – volný průběh: nízká orientace na lidi i úkol; odvádí minimální úsilí jen, aby si udržel své postavení v organizaci.

9,1 – autorita – poslušnost: vysoké zaměření na úkol, nízké na lidi; vedoucí lidi kontroluje, opírá se o moc a autoritu.

5,5 – organizační člověk: střední zaměření na úkol i na lidi; snaží se vybalancovat nutnost splnění úkolu a udržení vysoké morálky u pracovníků, je to styl kompromisní.

9+9 – paternalista: kombinuje zájem o lidi s orientací na úkol, nejde však o integraci; přístup vyjadřuje styl cukr a bič.

Oportunist – používá všech stylů řízení ve shodě s taktickými, obvykle osobními důvody.

Styl vedení, který je ve většině týmů v naší společnosti používán, je přístup 9,9 týmový vedoucí, tedy vysoká orientace na cíl i na lidi. Toto zařazení podporuje i to, že ve firmě vládou vztahy založené na důvěře a spolupráci. Jedna z hodnot firmy (týmová spolupráce) velmi dobře celou organizaci prorostla a stala se jejím typickým rysem, což napomáhá i týmovému řešení problémů. Atmosféru firmy je možné popsat jako přátelskou a neformální, což podporuje i nízkou úroveň fluktuace (aktuálně 4,5%).

Podle teorie cesta/cíl (autora House a Dresslera), která je založená na teorii expektance je možné rozlišit 4 typy chování manažera⁷⁸:

⁷⁷ BĚLOHLÁVEK, F.: Organizační chování, 1. vyd. Olomouc 1996, s. 208 – 210.

⁷⁸ DĚDINA, J.; CEJTHAMR, V.: Management a organizační chování, 1. vyd. Praha 2005, s. 115 - 116

1. Direktivní chování: vedoucí zadává jasné příkazy, od podřízených se očekává jejich plnění a dodržování pravidel.
2. Podpůrné vedení: vedoucí uplatňuje přátelský přístup a projevování zájmu o potřeby pracovníků.
3. Participativní vedení: vedoucí konzultuje s podřízenými záležitosti, než rozhodne a jejich názory bere v potaz.
4. Vedení orientované na výkon: vedoucí určuje podnětné cíle, hledá zlepšení ve výkonu podřízených.

Vzhledem k výše popsanému týmovému přístupu při dosahování cílů týmu i celé společnosti je možné tvrdit, že v organizaci je ve velké míře uplatňován participativní přístup k vedení. Tato zjištění podporují náš prvotní záměr založit hodnotící systém pro management na myšlenkách koncepce řízení pracovního výkonu, protože např. Koubek tvrdí, že právě řízení pracovního výkonu klade důraz na participativní styl řízení a na partnerství mezi nadřízeným a podřízeným. Bez přítomnosti participativního stylu vedení by nebylo možné koncepci řízení pracovního výkonu zavést.⁷⁹ Celá koncepce stojí na dosahování dohody o cílech a rozvoji mezi manažerem a pracovníkem.

4.3 Popisy pracovních míst jako zdroj informací

Na začátku naší práce jsme věděli, jaké trendy v řízení lidských zdrojů by měl hodnotící systém odrážet i co od něj očekáváme. Bylo rozhodnuto, že kritérii pro hodnocení budou:

1. Dosahování cílů výkonových i rozvojových.
2. Kompetenční model.

Pro obě oblasti jsme potřebovali získat informace o jednotlivých pracovních pozicích. Jako velmi užitečným podkladem se ukázaly být ve většině případů dobře zpracované popisy pracovních míst. Pracovní místa manažerů byla popsána kvůli požadavkům normy ISO 9001:2008 jako nutná podmínka pro získání certifikace.

⁷⁹ KOUBEK, J.: Řízení pracovního výkonu, 1. vyd. Praha 2004, s. 90.

Všechny popisy pracovních míst manažerů měly stejnou strukturu a tak jako příklad uvádím popis pracovního místa marketingového ředitele.⁸⁰

POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA

Název pracovního místa: MARKETINGOVÝ ŘEDITEL

Pracoviště: sídlo společnosti v Jistebnici

Středisko: 2100 - marketing

1. Cíl pracovního místa:

- Vést a budovat kvalitní tým vysoce motivovaných produktových manažerů.
- Určovat a uskutečňovat na základě spolupráce uvnitř firmy marketingovou strategii společnosti tak, aby bylo dosaženo strategických cílů společnosti a vize společnosti.

2. Popis činností a základních odpovědností:

Oblast vedení týmu:

- Motivace, vedení a kontrola produktových manažerů.
- Vedení týmu na základě cílů a pravidelné zpětné vazby.
- Pravidelné porady min. 1krát za 14 dní.
- Aktivní spolupráce s personalistou společnosti při rozvoji týmu.

Oblast vedení marketingu:

- Spolupráce s produktovými manažery při monitorování trhu.
- Navrhování nových marketingových strategií, jejich obhájení a prosazení napříč společností.
- Organizace účasti firmy na všech výstavách a veletrzích.
- Spolupráce s ředitelem logistiky a nákupu při stanovování cenové politiky a řešení výsledků zpráv o reklamacích.
- Dodržování požadavků vyplývajících z normy ISO 9001:2008.

Ostatní oblasti:

- Vedení administrativní agendy vyplývající z výše uvedeného.
- Účastní se služebních cest dle potřeb společnosti.
- Pravidelně se účastní porad vedení společnosti a porad ředitelů.

⁸⁰ Interní materiály FARMTEC a.s.: Popis pracovního místa marketingového ředitele

3. Přímý nadřízený:

Generální ředitel společnosti.

4. Přímí podřízení:

Produktoví manažeři.

Specialista na e-shop.

PR manažer.

5. Specifické požadavky:

Schopnost samostatné práce, sebemotivace a sebeřízení.

Schopnost vést a motivovat svůj tým.

Výborné komunikační schopnosti, obchodní schopnosti a dovednosti.

Reprezentativní vzhled a vystupování.

Schopnost uvažovat v širších souvislostech.

Výborné organizační schopnosti, kreativní myšlení.

Schopnost přijmout odpovědnost a dosahovat vzrůstajících výsledků.

6. Kvalifikační předpoklady:

Vysokoškolské vzdělání.

Praxe v oblasti vedení marketingu a týmu min. 3 roky.

Jazykové znalosti: angličtina na komunikativní úrovni.

Řidičské oprávnění skupiny B.

Jak je zřejmé z výše uvedeného příkladu popisu pracovního místa marketingového ředitele, ve firmě je rozšířeno uvažování v rámci cílů (každému manažerovi je jasný cíl a tím i účel jeho pozice), což nám potvrdilo, že myšlenky řízení podle cílů budou v rámci hodnocení dobře přijaty. V rámci specifických požadavků se v bodě 5 popisu pracovního místa objevily jakési zárodky kompetencí (tedy pozorovatelných způsobů chování, které jsou nutné k dosahování výsledků). Nicméně šlo opravdu o zárodky, protože ne vždy zde byla jasná specifikace projevů chování.

4.4 Návrh kompetenčního modelu

Pro zavedení kompetenčního modelu (tedy souhrnu zvolených kompetencí, jinak řečeno schopností pracovníka chovat se určitým způsobem vedoucím k dosažení cíle za využití jeho zkušeností, znalostí a dovedností, které jsou uspořádány podle určitého klíče) do hodnotícího systému manažerů ve společnosti bylo rozhodnuto především ze dvou důvodů:

1. Součástí koncepce řízení pracovního výkonu je i definování role pracovníka, což v podstatě reflektuje nutné kompetence k výkonu role. A jelikož jsme se chtěli držet konceptu řízení pracovního výkonu, zdálo se nám zavedení kompetenčního modelu jako správná volba.
2. Druhým a neméně podstatným důvodem byly výsledky vstupního auditu pro získání standardu Investors in People, které jsem uvedla v kapitole 3.3 a to konkrétně nejasnosti panující mezi manažery i mezi pracovníky v oblasti požadavků na schopnosti a dovednosti managementu. Jeden z požadavků standartu je totiž jasná definice požadavků na schopnosti a dovednosti managementu, které budou srozumitelné všem zaměstnancům organizace. Stanovení kompetenčního modelu pro management by tuto oblast mohlo dobře vyřešit. Nehledě k tomu, že kompetenční model by se dal i následně dobře využít např. při přijímání nových pracovníků na manažerské pozice či při rozvojových aktivitách.

Identifikování kompetencí má podle Kubeše, Spillerové a Kurnického několik etap⁸¹:

- a) Přípravnou fází.
- b) Fází získávání dat.
- c) Fází analýzy a klasifikace informací.
- d) Popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu.
- e) Ověření a validizace vzniklého modelu.

Při popisu vzniku našeho kompetenčního modelu se jich budu zhruba držet.

⁸¹ KUBEŠ, M.; SPILLEROVÁ, D.; KURNICKÝ, R.: Manažerské kompetence. Způsobnosti výjimečných manažerů, 1. vyd. Praha 2004, s. 46

4.4.1 Přípravná fáze

V rámci práce na našem projektu jsme v přípravné fázi identifikovali klíčové pracovní pozice (tedy management společnosti), získali informace o poslání, vizi i hodnotách společnosti i o jejích strategických cílech. Jako zaměstnancům společnosti nám byla dostatečně známa i organizační struktura společnosti a její procesy. Všechny tyto faktory považuje Kubeš, Spillerová a Kurnický za nezbytné pro přípravnou fázi identifikace kompetencí⁸² a všechny tyto informace byly uvedeny v předchozích částech této práce.

4.4.2 Fáze získávání dat

Pro identifikaci kompetencí se dají dobře využít techniky analýzy práce, ať už jde o rozhovor, pozorování, metodu kritických incidentů atd. Pro náš projekt jsme vybrali techniku panelu expertů. Jak uvádí Kubeš, Spillerová, Kurnický je tato technika zdrojem prvotních informací o chování, které je v pozadí úspěšného a také neúspěšného fungování manažera na určité pozici. Panel expertů je tvořen osobami, které stále úspěšně působí nebo působily na dané pozici nebo také experty z oblasti lidských zdrojů.⁸³

Jako panel expertů byl určen projektový tým uvedený v úvodu kapitoly 4 doplněný o oba oblastní ředitele z našich poboček v Litomyšli a Uherském Hradišti. Zapojení těchto dvou manažerů nám poskytlo možnost získat expertní pohled na práci manažerů v terénu a na oblastních ředitelstvích a to konkrétně z dvou ředitelství s dlouhodobě nejlepšími výsledky. Tyto informace by nám ostatním zůstaly skryty, protože projektový tým je tvořen z manažerů s pracovištěm na centrále firmy v Jistebnici.

Takto ustanovený tým se v rámci práce na identifikaci kompetencí několikrát sešel na půldenní workshopy pod vedením odborného poradce z CzechInvestu. V rámci těchto setkání bylo popsáno mnoho projevů chování vedoucích k úspěchu i neúspěchu na manažerské pozici v organizaci.

⁸² KUBEŠ, M.; SPILLEROVÁ, D.; KURNICKÝ, R.: Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů, 1. vyd. Praha 2004, s. 46.

⁸³ KUBEŠ, M.; SPILLEROVÁ, D.; KURNICKÝ, R.: Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů, 1. vyd. Praha 2004, s. 48.

4.4.3 Fáze analýzy a klasifikace informací

Data, která byla získána v předchozí fázi, bylo nutné nějak sjednotit, analyzovat a strukturovat. Na této práci se opět podíleli všichni členové projekčního týmu včetně oblastních ředitelů.

Ze všech dat, která vznikla a byla sebrána v podstatě v rámci brainstormingu, bylo nutné vybrat ta relevantní. Vybrali jsme především informace, které popisovaly konkrétní projevy chování, konkrétní projevy přístupu manažera. Následně jsme se snažili data zařadit do určitých skupin, informace ve skupinách spolu tematicky souvisely (např. se týkaly dosahování výsledků, dodržování pravidel, komunikace apod.).

Přes počáteční názorové neshody jednotlivých manažerů jsme se během našich setkání dokázali dohodnout nejen na podobě pozorovatelného chování a přístupu manažera, ale především na jasné slovní formulaci, což se zdálo být ze začátku obtížné. Tento fakt nám potvrdil nutnost sjednotit požadavky na manažery napříč celou společností. Jak tvrdí lidová moudrost (když dva dělají totéž, nemusí to být vždycky totéž), ukázalo se i v naší společnosti, jak odlišné mohou být recepty na dobrou práci manažera a přesto může být daný manažer úspěšný. Nikoli však úspěšný ve všech vyžadovaných oblastech, což omezuje výkon jeho, výkon jeho týmu i celé společnosti. Nám však šlo především o komplexní rozvoj manažerů.

4.4.4 Fáze popisu a tvorby kompetencí a kompetenčního modelu

Tematické okruhy popisující určité projevy chování a přístupu manažerů získané v předchozí fázi bylo nutné sjednotit a vytvořit z nich podobu konkrétní kompetence. Tedy ze všech projevů chování v daném tématu vybrat ten nejlepší, popř. jej upravit a takto vytvořenou kompetenci jasně pojmenovat. Další částí bylo určit úroveň projevů kompetence.

Vytvoření konkrétní podoby kompetenčního modelu

Již při rozhodnutí o vytvoření kompetenčního modelu jsme se dohodli, že nebudeme vytvářet model zcela nový, ale že se budeme inspirovat již existujícími kompetenčními modely. Šlo tedy o kombinovaný přístup k tvorbě kompetenčních modelů, jak jej

popisuje Kubeš, Spillerová, Kurnický.⁸⁴ Důvodem tohoto rozhodnutí byl nedostatečný časový prostor pro detailní analýzu každé manažerské pozice a dodržení všech metodologických nároků na vytvoření relevantního kompetenčního modelu šitého opravdu firmě na míru. Je také nutné přiznat, že jsme pro identifikaci kompetencí zvolili pouze jednu metodu, a to popsanou metodu expertního panelu, která by se mohla bez doplnění jinou metodou jevit jako nedostatečná pro opravdu kvalitní kompetenční model reflektující specifika firmy.

Nicméně jsme rozhodli o tom, že existující kompetenční modely do naší práce zahrneme až v okamžiku, kdy budou zhruba kompetence definované a popsané, k čemuž došlo až v této fázi identifikace kompetencí. Důvodem k tomuto rozhodnutí byla snaha neovlivnit příliš členy týmu existujícími modely. Dalším přínosem tohoto rozhodnutí bylo také to, že navržené kompetence opravdu odrážely specifika firmy a hlavně její jazyk, na kterém se shodli všichni zainteresovaní, což je pro efektivní kompetenční model velmi podstatné, jak tvrdí i Hroník.⁸⁵

Po identifikaci a popsání jednotlivých kompetencí jsme tedy všem členům panelu expertů předložili již existující kompetenční modely k prostudování a inspiraci. Na další schůzce byly již existující kompetence upraveny podle připomínek a nových nápadů. Jednotlivé kompetence byly následně rozděleny do 4 hlavních oblastí a uspořádány do kompetenčního modelu, který celkově obsahuje 10 kompetencí a to konkrétně kompetence:

Orientace na cíl a výsledky	Podpora týmové spolupráce
Vize a strategie	Loajalita a respektování pravidel
Vedení a podpora týmu	Přístupnost změnám
Objektivní hodnocení výkonu	Osobní odpovědnost
Efektivní komunikace	Odborný růst

⁸⁴ KUBEŠ, M.; SPILLEROVÁ, D.; KURNICKÝ, R.: Manažerské kompetence. Způsobnosti výjimečných manažerů, 1. vyd. Praha 2004, s. 64 – 65.

⁸⁵ HRONÍK, F.: Hodnocení pracovníků, 1. vyd. Praha 2006, s. 30

Tyto definované kompetence byly doplněny projevy chování a přístupu a kompetenční model nabyl této podoby⁸⁶:

Kompetenční model pro manažery společnosti Farmtec, a.s. je zaměřen na hodnocení a rozvoj 4 klíčových oblastí:

1. **SCHOPNOST DOSAHOVAT VÝSLEDKŮ**
2. **PŘÍSTUP K LIDEM A VEDENÍ TÝMU**
3. **PŘÍSTUP K FIRMĚ**
4. **PŘÍSTUP K SOBĚ SAMÉMU**

1. SCHOPNOST DOSAHOVAT VÝSLEDKŮ

- Orientace na cíl a výsledky

Dosahuje vzrůstajících výsledků: vytyčuje si náročné cíle a také jich dosahuje, jeho manažerská činnost přináší rostoucí výsledky.

Pomáhá svému týmu v zaměření na cíl: umí pracovat s cíli v rámci týmu, komunikuje o cílech se všemi členy týmu.

Rozhoduje se efektivně: neodkládá rozhodnutí, přiměřeně riskuje, za přijatá rozhodnutí nese plnou odpovědnost.

Je zaměřen na potřeby zákazníka: motivuje tým k zákaznické perspektivě - pohledu očima zákazníka.

- Vize a strategie

Vidí firmu jako celek: uvažuje v širokém rámci napříč jednotlivými specializacemi a středisky uvnitř firmy.

Uplatňuje strategické myšlení: dokáže omezit operativu a systematicky plánovat rozvoj svého střediska i jednotlivců.

Je schopen předat motivující vizi: formuluje a sděluje ostatním jasné vize i konkrétní strategie.

2. PŘÍSTUP K LIDEM A VEDENÍ TÝMU

- Vedení a podpora týmu

Efektivně vede a uplatňuje svůj vliv: jde osobním příkladem, má neformální autoritu, umí učinit i nepopulární rozhodnutí.

⁸⁶ Interní materiály společnosti FARMTEC a.s.: Kompetenční model.

Umí delegovat, dělit se o moc i úkoly: všechny členy zapojuje do rozhodování a hledání nových řešení.

Rozvíjí své podřízené: systematicky řídí rozvoj svých podřízených, koučuje a podporuje každého jednotlivce v růstu.

- Objektivní hodnocení výkonu

Poskytuje nepřetržitou zpětnou vazbu: hodnotí pravidelně všechny členy týmu – jeho členové ví, „jak si stojí“.

Má nastavená jasná pravidla: výkonnost svého týmu i sebe sama měří objektivně a systematicky.

Hodnocení výkonu dokáže standardizovat: používá průhledný a všem srozumitelný hodnotící systém.

Oceňuje dobré výkony: nešetří pochvalou a povzbuzením, dobré výkony nepřehlíží.

- Efektivní komunikace

Srozumitelně a otevřeně komunikuje: má vždy informované podřízené o dění ve firmě i stavu aktuálních projektů.

Umí přesvědčit: uvádí fakta a racionální argumenty při přesvědčování druhých, umí vysvětlit a formulovat.

Je empatický: snaží se chápat a rozumět postojům a pocitům druhých, váží si jich.

Je přístupný kritice: dokáže přijmou kritiku a v případě oprávněnosti je schopen poučit se a realizovat nezbytné změny.

- Podpora týmové spolupráce

Usiluje o „synergický efekt“: podporuje „týmové vidění úkolu“, posiluje týmovou spoluzodpovědnost za výsledky týmu i firmy.

Spolupracuje napříč firmou: chápe důležitost spolupráce s ostatními středisky, efektivně spolupracuje, váží si práce i času ostatních.

3. PŘÍSTUP K FIRMĚ

- Loajalita a respektování pravidel

Čtí základní hodnoty firmy: ve svém jednání je s nimi v souladu a bere za ně odpovědnost, šíří dobré jméno firmy.

Je důvěryhodný: firemní hodnoty a principy respektuje, šíří a uplatňuje i bez vnější kontroly.

Respektuje přijatá a dohodnutá pravidla: plně uznává směrnice a pravidla chování přijatá firmou a řídí se podle nich.

Ztotožňuje se s firemními cíli: má zájem na prosperitě firmy jako celku, podporuje dosažení těch nejlepších výsledků.

- Přístupnost změnám

Přijímá změny jako výzvu: považuje změny za příležitost a nikoli za hrozbu, předvídá změny ovlivňující obchodní aktivity.

Stimuluje ke změnám druhé: vytváří prostředí podporující vznik nových nápadů.

Učí se od ostatních: využívá podněty a myšlenky ostatních ve firmě jako impulsy ke změně a zdokonalení.

Je inovátorem: přichází s novými nápady a řešeními, která jsou přínosem pro celou firmu, je schopen realizovat je v praxi.

4. PŘÍSTUP K SOBĚ SAMÉMU

- Osobní odpovědnost

Dokáže se přihlásit k chybám: umí přiznat svá pochybení a poučit se z nich, přijímá osobní odpovědnost i za chyby svého týmu.

Je přístupný otevřené zpětné vazbě: bez zbytečných emocí přijímá zpětnou vazbu a konstruktivně ji vyhodnocuje.

- Odborný růst

Je odborníkem: dosahuje vysoké odborné úrovně, pomáhá s jejím rozvojem ostatním, využívá znalosti k uspokojení potřeb zákazníka.

Neustále se učí: sleduje aktuální trendy v oboru, svou odbornost nepřetržitě zvyšuje, snaží se plně využít svého potenciálu.

Ačkoli se takto postavený kompetenční model může zdát pro velké množství textu špatně přehledným, přesto jsme se rozhodli jej začít používat v této formě i s doplňujícím vysvětlením projevů chování u jednotlivých kompetencí (jde o projevy chování uvedené velikostí písma 10). Důvodem byla snaha na začátku co nejdetailněji popsat dané kompetence tak, aby všem bylo jasné, co představují. Postupem času, až kompetenční model „přejde manažerům do krve“, bude možné tyto poznámky k projevům chování odstranit.

Kompetenční model je součástí hodnotícího formuláře tak, aby bylo možné jej aktivně při hodnocení používat.

Definice úrovní kompetence, klasifikace:

Součástí tvorby kompetence je kromě jasného popisu projevu chování i definice jejího názvu i jejího projevu, jak uvádí Kubeš, Spillerová, Kurnický.⁸⁷ V našem kompetenčním modelu, který obsahuje 10 kompetencí, se nám jevílo jako velmi složité definovat u každé např. 3 úrovně projevu označené např. jako vynikající, dostatečný, nedostatečný. Ne z hlediska samotné definice, na které bychom se jistě dříve nebo později shodli, ale spíše s ohledem na to, že se nám zdál takto postavený kompetenční model nepříliš uživatelsky přátelský, působil by příliš složitě a nepřehledně s takovým množstvím textu. Dále jsme měli na mysli možnost dostatečné diferenciaci mezi jednotlivými manažery v rámci jejich hodnocení. Nedostatečná diferenciaci mezi pracovníky je jednou z velmi častých chyb vyskytujících se v hodnocení, jak tvrdí např. Koubek.⁸⁸

Z těchto důvodů bylo rozhodnuto o zavedení 5stupňové klasifikace, která je Koubkem označována za nejčastější a nejoblíbenější už z toho důvodu, že umožňuje rozlišit mezi dvěma úrovněmi výkonu překračujícího očekávání, výkonem naplňujícím očekávání a dvěma úrovněmi výkonu, který očekávání nesplňuje.⁸⁹ Důležité je také to, že 5stupňová klasifikace je všem velmi dobře známá z dob školní docházky a tak je lehké k jednotlivým stupňům přiřadit konkrétní výkon. Tento způsob kvalifikace má však také své negativní stránky. Ta první je psychologického rázu, kdy dospělé, samostatné osobnosti na manažerských pozicích, budou známkovány „jako ve škole“, což by mohlo ohrozit hodnocení jako takové, protože by se vytratila partnerská atmosféra typická pro nezbytný participativní styl vedení (hodnocený by byl posunut do pozice žáčka). Tou druhou je tendence k centralitě jako jedna z chyb hodnocení. První zmíněné negativní stránce 5stupňové klasifikace jsme se rozhodli čelit tak, že jednotlivé stupně nebudou označeny čísly, ale jednoslovným heslem s krátkým

⁸⁷ KUBEŠ, M.; SPILLEROVÁ, D.; KURNICKÝ, R.: Manažerské kompetence. Způsoblosti výjimečných manažerů, 1. vyd. Praha 2004, s. 57.

⁸⁸ KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů, 4. vyd. Praha 2007, s. 229.

⁸⁹ KOUBEK, J.: Řízení pracovního výkonu, 1. vyd. Praha 2004, s. 143.

vysvětlením úrovně. Pro manažery zaměřené více na práci s čísly než se slovy je stupnice doplněna i procenty a to následovně:

VYNIKAJÍCÍ - vynikající výsledky, lze pouze minimálně formulovat oblasti ke zlepšení. 101 – 120%.

NADPRŮMĚRNÝ – výsledky soustavně překračují požadovaný standard, lze formulovat dílčí oblasti pro zlepšení. 81 – 100%.

EFEKTIVNÍ - výsledky odpovídají požadavkům, lze formulovat klíčové oblasti pro zlepšení. 61 – 80%.

PODPRŮMĚRNÝ – výsledky odpovídají jen z části, lze formulovat systematický rozvoj. 41 – 60%.

NEVYHOVUJÍCÍ – výsledky jsou dlouhodobě nepřijatelné, lze formulovat rozvoj ve všech oblastech. 0 – 40%.

Druhou negativní stránku 5stupňové klasifikace – centrální tendenci, jsme řešili prostřednictvím pravidel pro hodnocení.

4.5 Myšlenky MBO v hodnocení

Jedním z identifikovaných slabých míst společnosti FARTMEC a.s., které v rámci auditu vyšla najevo, bylo nedostatečné zapojování pracovníků na všech úrovních do dění ve firmě a možnosti ovlivňovat svůj pracovní výkon. Tento fakt nás přivedl k myšlence zapojit do hodnocení i základní koncepci systému řízení Management by Objectives (MBO). Hlavní myšlenková východiska MBO přímo souvisí i s koncepcí řízení pracovního výkonu a tudíž pokud jsme chtěli zachovat myšlenku souladu koncepce řízení pracovního výkonu s připravovaným systémem hodnocení, bylo nutné vymyslet, jak do systému zapojit dohodu o cílech a tím v podstatě i principy MBO popsané v kapitole 1.2

Pro organizaci bylo primární zaměřit se nejen na výkonové cíle, ale i na cíle rozvojové. Dospěli jsme tedy k dohodě, že v rámci hodnocení bude vyhodnoceno zvlášť dosažení cílů výkonových a zvlášť cílů rozvojových za minulé období. Stejně tak budou odděleně stanoveny cíle výkonové a cíle rozvojové. Přičemž jako první v hodnocení přijdou na řadu cíle výkonové. Nutnost rozlišování výkonových a rozvojových cílů

zmiňuje i Hroník, když tvrdí, že není možné je směřovat, protože výkonové cíle se týkají samotného pracovního výkonu, úlohou rozvojových cílů je pak podpora efektivnějšího dosahování výkonových cílů.⁹⁰

4.5.1 Výkonové cíle

Vzhledem k tomu, že MBO je založeno na aktivitě pracovníka, nechtěli jsme výkonové cíle ani rámcově nebo tematicky předepisovat či omezovat – např. stanovovat, že minimálně jeden z cílů se musí týkat obratu apod. Toto by ani nebylo možné, díky různorodosti pozic a činností vykonávaných jednotlivými manažery. Jako součást hodnotícího formuláře jsme tedy navrhli jednoduchou tabulku na 5 výkonových cílů a u klasifikace míry jejich dosažení jsme se drželi již u kompetencí stanovené 5stupňové škály s následujícím slovním a procentuálním označením⁹¹:

VYNIKAJÍCÍ – výsledky jsou vynikající, cílů bylo dosaženo nebo byly i překročeny. 101 – 120%.

NADPRŮMĚRNÝ – výsledky jsou velmi dobré, cílů bylo dosaženo, nebo téměř dosaženo. 81 – 100%.

EFEKTIVNÍ – výsledky jsou průměrné, cílů nebylo dosaženo. 61 – 80%.

PODPRŮMĚRNÝ – výsledky jsou podprůměrné, cílů nebylo zdaleka dosaženo. 41 – 60%.

NEVYHOVUJÍCÍ - výsledky jsou nevyhovující, cílů nebylo vůbec dosaženo. 0 - 40%.

Nabízí se otázka, proč jsme pro cíle zvolili opět 5stupňovou klasifikaci místo jednoduchého splnil nebo nesplnil. Plnění dlouhodobých cílů podléhá vlivu více faktorů než je pouze pracovníkův výkon a kompetence, některé z nich pracovník ovlivnit může, některé ne. Přiklonili jsme se k názoru, že hodnocení „nesplnil“ by bylo pro pracovníka, který se snažil, a přesto něco málo chybělo, demotivační a znehodnotilo by jeho snahu, kterou je vždy nutné ocenit.

Jak je patrné z přílohy č. 1 (hodnotící formulář), jsou obě tabulky na zaznamenávání úrovně kompetencí i dosažení cílů pod sebou na jedné stránce a barevnými šipkami je

⁹⁰ HRONÍK, F.: Hodnocení pracovníků, 1. vyd. Praha 2006, s. 60.

⁹¹ Interní materiály FARMTEC a.s.: Hodnotící formulář.

mezi nimi naznačen vztah toho, že pokud má pracovník vynikající výsledky v oblasti kompetencí bude mít i vynikající výsledky v rámci dosahování výkonových cílů. Šlo nám o to co nejvíce zdůraznit a pomoci manažerům si neustále uvědomovat, že kompetence jsou důležité, protože jejich prostřednictvím se dosahují výsledky, že mezi oběma částmi hodnocení je nedělitelná vazba.

Na další straně hodnotícího formuláře je tabulka na zaznamenání výsledků dohody o výkonových cílech na příští období. Výrazně jsou označeny pozice pro první tři cíle, ostatní jsou považovány za doplňkové. I v pravidlech k hodnocení doporučujeme dohodnout se na 3 hlavních cílech. Tento princip byl přejat z psychologie a tvrdí, že lidé jsou schopni soustředit se v danou chvíli pouze na jednu věc, nebo několik málo věcí, pokud je mají dělat dobře – jde tedy o nasměrování psychické energie. Covey např. uvádí, že při soustředění se na 1 cíl máme 80% pravděpodobnost úspěchu, při 2 cílech pouze 64% a tak naše šance klesají až k 33% při soustředění se na 5 cílů.⁹²

4.5.2 Rozvojové cíle

Jedním z faktorů řízení pracovního výkonu je projednání a uzavření dohody o rozvoji pracovníka. Rozvoj pracovníka je pro dosahování výsledků a nabytí nových nebo utužení stávajících kompetencí nezbytný. Jedním ze zdrojů analýzy vzdělávacích potřeb jsou také výsledky hodnocení pracovníka. Proto se při navrhování hodnotícího systému pro pracovníky společnosti FARMTEC a.s. braly v úvahu i poznatky a trendy v oblasti rozvoje a vzdělávání pracovníků.

Oblast rozvojových cílů má ve formuláři samostatnou část. Nejprve je zde prostor pro vyhodnocení dosažení rozvojových cílů za minulé období a dále prostor pro dohodu o rozvoji.

Hroník považuje kompetenční model za velmi efektivní nástroj pro rozvoj a vzdělávání pracovníků. Kompetence jsou pro něj v podstatě jasnými kritérii pro identifikaci rozvojových potřeb a pro designování vzdělávacího programu.⁹³ Z tohoto důvodu jsme rozvojové cíle chtěli konkrétně navázat na kompetenční model. Proto je

⁹² COVEY, S.R.: 8. návyk. Od efektivnosti k výjimečnosti, 1. vyd. Praha 2008, s. 270.

⁹³ HRONÍK, F.: Rozvoj a vzdělávání pracovníků, 1. vyd. Praha 2007, s. 73.

dohoda o rozvoji strukturována do 4 oblastí shodných s oblastmi v kompetenčním modelu, tedy:

1. Schopnost dosahovat výsledků.
2. Přístup k lidem a vedení týmu.
3. Přístup k firmě.
4. Přístup k sobě samému.

Tato strukturace také zajistí jakýsi návod pro manažery při stanovování rozvojových cílů, vytištěný text je přinutí uvažovat o rozvoji v intencích kompetenčního modelu.

4.6 Pravidla pro hodnocení

Z výsledků vstupního auditu vyplynulo, že některé týmy hodnocení uplatňovaly, jiné nikoli. Nicméně šlo vždy jen o jakési slovní hodnocení jednou ročně nebo dle potřeby, ve firmě nebyl zaveden systém s jasnými kritérii hodnocení, který by navazoval na další personální činnosti. Bylo tedy jasné, že zavedení nového systematického hodnocení bude vyžadovat jednak čas a snahu všech zúčastněných, ale také jasná pravidla a jakýsi návod, „kuchařku“, jak na to.

Konkrétní podoba pravidel hodnocení je uvedena jako příloha č. 2. Pravidla odpovídají na základní otázky: proč, kdy, kdo a jak. Proces hodnocení je v nich rozdělen do 3 kroků: příprava, průběh a závěr. Pravidla jako taková jsme doplnili „náměty a poznámkami pro hodnocené“ a „náměty a poznámkami pro hodnotitele“, která vznikla jako jeden z produktů dvoudenního workshopu se specializovanou vzdělávací společností, který měl za úkol manažery na hodnocení připravit, vysvětlit jim jeho principy a přínosy. Stejně tak jsme čerpali z odborné literatury.

Součástí těchto pravidel pro hodnocení je i pravidlo, které by mělo zamezit tzv. středové tendenci, která se vyskytuje při použití 5stupňové klasifikace, jde o tzv. **povinné rozdělení**. 5stupňová klasifikace je obvykle všem příjemná a pro většinu přijatelná nejen z toho důvodu, že jsme na ni všichni zvyklí z dob školní docházky, ale také proto, že v podstatě odráží tzv. křivku normálního rozdělení, tedy Gaussovu křivku, kdy nejvíce členů populace je ve středu a směrem ke stranám se jejich počet snižuje. Tuto křivku jsme se rozhodli využít i při stanovování pravidel pro hodnocení.

Tedy každý manažer musí své podřízené rozdělit podle křivky normálního rozdělení, v našem případě (a ve shodě s Koubkem⁹⁴) je to rozdělení 5-15-60-15-5. Manažer tedy musí klasifikovat 5% pracovníků s nejvyšším a také nejnižším stupněm, 15% s horním a dolním mezistupněm a 60% jako průměr.

Rozhodli jsme se také pro pravidelné hodnocení 2krát ročně. K tomuto rozhodnutí nás vedl fakt, že čím častěji budou manažeři v kontaktu s kompetenčním modelem a myšlenkami řízení podle cílů, tím snadněji se celý systém stane přirozenou součástí organizace a jejich personálních činností na všech úrovních řízení. Pokud bychom pořádali formální hodnocení pouze 1krát ročně, jde o dlouhý časový úsek, který by prodloužil dobu zažití pro manažery, po roce by v podstatě začínali znovu. Naopak častější hodnocení by bylo pro všechny zúčastněné náročné.

4.7 Přínosy a možné komplikace při zavádění a používání navrženého hodnotícího systému

Navržený hodnotící systém plně odpovídá principům standardu Investors in People. Jeho zavedení do praxe a používání v rámci řízení lidských zdrojů však může přinést některé komplikace, které bych v této kapitole ráda zmínila a navrhla jejich řešení.

Především je nutné mít neustále na mysli fakt, že systematické hodnocení jako jeden z personálních procesů není ve společnosti FARMTEC a.s. vůbec používáno a tudíž je novinkou nejen pro manažery, ale i pro ostatní pracovníky firmy. Jako pro každý nový přístup je nutné i pro hodnocení získat podporu všech zúčastněných, vrcholovým managementem počínaje, protože bez jeho podpory by celý systém ztratil smysl. A to především z toho důvodu, že část hodnocení zaměřená na dohodu o výkonových cílech je přímo spojena s kaskádováním cílů a bez zapojení nejvyšších pozic ve firmě by kaskádování nebylo možné, ztratila by se návaznost cílů středisek či jednotlivců na cíle firmy jako takové a na její strategické zaměření. Pro získání podpory ze strany všech manažerů považuji za vhodné přesvědčit je praxí a především postupně. Hodnocení může vyvolávat obavy, při hodnocení se může mluvit o věcech, o kterých se dříve mlčelo, a ne všichni manažeři jsou na to vždy připraveni. Navrhovala bych tedy zavést hodnocení postupně nejdříve v týmech, které se novým myšlenkám nebrání a postupně

⁹⁴ KOUBEK, J.: Řízení pracovního výkonu, 1. vyd. Praha 2004, s. 144.

pomocí jejich dobré zkušenosti zavést hodnocení napříč firmou. Tak se dosáhne nenásilného zavedení a manažeři se mohou přesvědčit o jeho efektivnosti, aniž by cítili, že jim to bylo nařízeno. I Hroník uvádí mezi nejdůležitějšími předpoklady efektivního systému hodnocení důslednou a přesvědčenou podporu ze strany managementu.⁹⁵

Kompetenční model jako pojem nebo jako efektivní podklad pro hodnocení byl donedávna ve firmě neznámý a jeho prosazení bude potřebovat podporu tak jako i celý systém hodnocení. Manažeři, stejně tak jako celá firma, jsou více zaměřeni na výsledky, konkrétní a hmatatelné. Posuzování pracovního chování, přístupu a způsobů provádění činností mohou považovat za neadekvátní, příliš osobní nebo dokonce za zatěžující. Při definování kompetenčního modelu byli přítomni manažeři nejen z centrály firmy, ale i z jejích poboček. V jeho znění se tedy objevuje „jazyk“ celé firmy, tedy slova, která odráží její specifika, a z tohoto důvodu se domnívám, že kompetenční model se brzy ujme v každodenní praxi manažerů. Je nutné také připustit, že kompetenční model jako součást hodnotícího formuláře se může zdát zbytečně dlouhý a složitý. Kompetenční model je totiž v současné době velmi detailně rozepsán díky práci realizačního týmu, a to z toho důvodu, aby se manažeři sjednotili v jeho chápání. Postupem času, až jim tzv. přejde do krve, bude možné jej zkrátit a zpřehlednit a to tak, že světle šedá vysvětlení kompetencí (viz. příloha č. 1 Hodnotící formulář) bude možné vypustit.

Kompetenční model také vznikl přístupem kombinovaným, jak je vysvětleno v kapitole 4.4.4 a tudíž se může stát, že ne vždy bude přesně odpovídat specifikům společnosti a jejím manažerským pozicím. K jeho definování byla použita také jen jediná metoda. K tomuto jsme však přistoupili pod časovým tlakem a díky snaze ušetřit náklady.

Ačkoli je firma zaměřená na dosahování výsledků, ne všichni manažeři jsou schopni stanovovat výkonové cíle tak, aby odpovídali pravidlu SMART. Cíl bez jasných kritérií úspěchu (tedy jak se pozná, že je cíle dosaženo) je zbytečný cíl. Problematika stanovování cílů a jejich využívání v praxi se objevila i ve výsledcích vstupního auditu standardu Investors in People. Tento problém navrhuji řešit intenzivním tréninkem s lektorem zaměřeným na cíle a jejich stanovování a následně podporou ze strany personalisty firmy, který by měl manažery stále držet na správné cestě a působit jako interní poradce např. tak, že bude konzultovat pravidelně s manažery průběh hodnotících rozhovorů a budou mu k dispozici vyplněné hodnotící formuláře, aby mohl

⁹⁵ HRONÍK, F.: Hodnocení pracovníků, 1. vyd. Praha 2006, s. 86.

upozornit na případné nedostatky. Vhodné je také připravit pro manažery krátkou „kuchařku jak stanovovat cíle“ v podobném duchu jako byla připravena kuchařka pro realizaci hodnocení.

Další problematickou oblastí může být dohoda o rozvoji. Manažeři mohou správně identifikovat rozvojové potřeby, ale ne vždy mohou zvolit vhodnou formu jejich naplnění. Manažeři ve firmě jsou odborníci ve svém oboru, ale jejich personální znalosti pokulhávají. Může se tedy stát, že rozvojové potřeby budou chtít naplnit pouze klasickým školením, ať už za pomoci externí organizace nebo interního školení, a nenapadne je používat další formy rozvoje (např. koučink, rotace, studie, mentoring, případová studie, e-learning apod.), které mohou mít někdy vyšší efektivitu a nižší náklady. Z tohoto důvodu vidím opět jako velmi důležitou podporu ze strany personalisty společnosti. Jeho role je nezastupitelná i v tom, že z výsledků hodnocení sestavuje vzdělávací plán na další období.

Jedním z pravidel hodnocení je i tzv. povinné rozdělení popsané v kapitole 4.6, které má význam pouze u hodnocení manažerů ze strany generálního ředitele. Ostatní manažeři v linii pod generálním ředitelem mají max. 2 přímé podřízené manažery a tak je centrální tendence lehce odhalitelná a nemělo by k ní docházet. Pravidla však vznikala i s přihlédnutím k jejich využití i pro hodnocení pracovníků nejen manažerů, proto se v nich povinné rozdělení objevilo.

I přes některé komplikace, které se mohou na cestě objevit, se domnívám, že takto nastavené hodnocení přinese do společnosti systém v řízení lidských zdrojů, který zvýší efektivitu firmy i její ekonomické výsledky. Jeho předností je to, že stanovuje jasné požadavky na manažerské pozice a nastavuje objektivnější hodnocení pracovního výkonu a to nejen z hlediska krátkodobé zpětné vazby, ale především z dlouhodobého pohledu. Řeší také jeden z problémů firmy a to pocit nedostatečného ocenění práce zaměstnanců – hodnocení takto nastavené přímo vybízí k jejich ocenění a toto je i součástí pravidel hodnocení ve firmě. V neposlední řadě také zlepší komunikaci uvnitř týmu prostřednictvím jasně nastavených kritérií a cílů, kde už bude jen malý prostor pro výmluvy nebo vyhýbání.

ZÁVĚR

Společnost FARMTEC a.s. je dynamicky se rozvíjející společnost s ambiciózní vizí a vysokým procentem vysokoškolsky vzdělaných pracovníků.⁹⁶ Lidský potenciál této společnosti je opravdu velký a firma si jeho důležitost uvědomuje. Tento fakt ji vedl i ke vstupu do projektu zavádění standardu Investors in People a následně také k zavedení systematického nástroje, který napomůže rozvoji pracovníků a zvýšení výkonu celé firmy – pravidelného formálního hodnocení.

Cílem mé práce bylo popsat proces navržení systému hodnocení manažerů ve společnosti FARMTEC a.s., který vychází z teoretických základů načerpaných ze studia odborné literatury, odborných konzultací s poradcem CzechInvestu jako garantem zavedení standardu Investors in People a praktických konzultací s kolegy manažery ve společnosti. Tento cíl byl splněn a navržený systém hodnocení postavený na koncepci řízení pracovního výkonu ve společnosti začal již zdárně fungovat. Při navrhování systému jsem spolupracovala s projektovým týmem a díky výborné spolupráci se podařilo nejen navrhnout kvalitní hodnotící systém, ale také obstát v závěrečném auditu a získat certifikát Investors in People.

Silné osobní uspokojení jsem cítila, když výsledek této práce byl oceněn několika vrcholovými manažery. Podle jejich názoru takto postavený hodnotící systém posouvá jejich manažerskou činnost o stupeň výše

⁹⁶ Interní materiály FARMTEC, a.s.: Statistika zaměstnanců.

Seznam použité literatury a zdrojů:

- ARMSTRONG, M.: Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha 2007.
- BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I.: Psychologie a sociologie řízení, 2. vyd. Praha 2004.
- BĚLOHLÁVEK, F.: Organizační chování, 1. vyd. Olomouc 1996.
- BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠŤAN, P.; ŠULEŘ, O.: Management. 1. vyd. Praha 2001.
- BLÁHA, J.; MATEJČIČUK, A.; KAŇÁKOVÁ, Z.: Personalistika pro malé a střední firmy, 1. vyd. Brno 2005.
- COVEY, S.R.: 8. návyk. Od efektivnosti k výjimečnosti, 1. vyd. Praha 2008.
- DĚDINA, J.; CEJTHAMR, V.: Management a organizační chování, 1. vyd. Praha 2005.
- HRONÍK, F.: Efektivní hodnocení pracovníků musí být motivující a diferencující. Human Resources Management, 2009, roč. 5, č. 2.
- HRONÍK, F.: Hodnocení pracovníků, 1. vyd. Praha 2006.
- HRONÍK, F.: Jak se nespálit podruhé, 1. vyd. Brno 2007.
- HRONÍK, F.: Rozvoj a vzdělávání pracovníků, 1. vyd. Praha 2007.
- KOUBEK, J.: Personální práce v malých podnicích, 2. vyd. Praha 2003.
- KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů, 4. vyd. Praha 2007.
- KOUBEK, J.: Řízení pracovního výkonu, 1. vyd. Praha 2004.
- KOONTZ, H.; WEIHRICH, H.: Management, 1. vyd. Praha 1998.
- MURPHY, E. C.: Jste dobrý šéf?, 1. vyd. Praha 1999.
- PLAMÍNEK, J.; FIŠER, R.: Řízení podle kompetencí, 1. vyd. Praha 2005.
- WÁGNEROVÁ, I.: Hodnocení a řízení výkonnosti, 1. vyd. Praha 2008.

Seznam elektronických zdrojů:

- Standart Investors in People [online]. CzechInvest [cit. 15. 8 .2009]. Dostupný z www.: <http://www.czechinvest.org/iip>

Seznam použitých interních materiálů:

Interní materiály FARMTEC a.s.: Hodnotící formulář pro manažery.

Interní materiály FARMTEC a.s.: Kompetenční model pro manažery.

Interní materiály FARMTEC a.s.: Popis pracovního místa marketingového ředitele.

Interní materiály FARMTEC a.s.: Propagační materiály ke standardu IIP.

Interní materiály FARMTEC a.s.: Statistika zaměstnanců.

Interní materiály FARMTEC a.s.: Výsledky vstupního auditu IIP.

Seznam schémat a obrázků:

Schéma č. 1 Řízení pracovního výkonu.

Schéma č. 2 Vztah výsledků a kompetencí.

Schéma č. 3 Základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků organizace.

Schéma č. 4 Organizační struktura managementu ve společnosti FARMTEC a.s.

Obrázek č. 1 Hierarchický model struktury kompetence.

Obrázek č. 4 Fáze hodnotícího rozhovoru.

Seznam příloh:

Příloha č. 1 Hodnotící formulář pro manažery společnosti FARMTEC a.s.

Příloha č. 2 Pravidla hodnocení ve společnosti FARMTEC a.s.