Bankovní institut vysoká škola Praha

Katedra podnikání a oceňování

Funkce a metody hodnocení zaměstnanců a plánování profesního růstu

Bakalářská práce

Autor: **Michaela Konrádová**

Ekonomika a management MSP

Vedoucí práce: **Ing. Evžen Sýkora, CSc.**

Praha **Duben, 2011**

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracovala samostatně a v seznamu uvedla veškerou použitou literaturu.

Svým podpisem stvrzuji, že odevzdaná elektronická podoba práce je identická s její tištěnou verzí, a jsem seznámena se skutečností, že se práce bude archivovat v knihovně BIVŠ a dále bude zpřístupněna třetím osobám prostřednictvím interní databáze elektronických vysokoškolských prací.

V Praze dne 17. dubna 2011 Michaela Konrádová

Anotace:

Tato bakalářská práce se zabývá problematikou hodnocení zaměstnanců a plánováním jejich profesního růstu. Práce je členěna do dvou hlavních částí. První část práce shrnuje teoretické poznatky o hlavních funkcích a metodách hodnocení zaměstnanců, poskytuje ucelený pohled na význam hodnocení zaměstnanců a také na význam plánování profesního růstu, které s hodnocením úzce souvisí. Cílem praktické části bakalářské práce je analyzovat zavedený systém hodnocení zaměstnanců ve vybrané společnosti, zjistit do jaké míry tento hodnotící systém plní stanovené funkce a také zda zaměstnancům, managementu, ale i společnosti jako celku přináší požadovaný užitek. Na základě provedené analýzy a s využitím dotazníkového šetření jsou v závěrečné části navržena vhodná opatření a doporučení ke zlepšení dosavadního systému hodnocení pracovníků.

Annotation

This bachelor thesis deals with employee evaluation and professional growth planning. The thesis is divided into two main parts. The first part summarizes basic facts about the main functions and methods for employee evaluation; it provides a comprehensive view of the importance of employee evaluating along with the importance of career planning, which is closely related to the evaluation. The aim of the practical part of the thesis is to analyze the employee evaluation system in a specific company, to find out how this evaluation system achieves its functions as well as whether it provides the desired benefits for the staff, management, and company as a whole. Based on the analysis of the questionnaire results, there were proposed appropriate measures and recommendations for improving the existing system of employee evaluation. These are discussed in the final part of this thesis.

OBSAH

ÚVOD **6**

TEORETICKÁ ČÁST **7**

1 HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ 7

1.1 Funkce hodnocení zaměstnanců 9

1.2 Kritéria hodnocení zaměstnanců 11

1.3 Formy hodnocení zaměstnanců 12

1.4 Metody hodnocení zaměstnanců 16

1.4.1 Základní metody hodnocení zaměstnanců 17

1.4.2 Doprovodné metody hodnocení 19

1.5 Chyby hodnocení zaměstnanců 22

1.5.1 Chyby v systému hodnocení 22

1.5.2 Hodnotitelské chyby 23

2 PLÁNOVÁNÍ PROFESNÍHO RŮSTU 25

2.1 Funkce plánování profesního růstu 26

2.2 Plánování následnictví ve funkcích 27

2.3 Plán osobního rozvoje 28

2.4 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců 28

2.4.1 Formy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců 30

2.4.2 Metody vzdělávání a rozvoje zaměstnanců 31

PRAKTICKÁ ČÁST **33**

3 ANALÝZA SYSTÉMU HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ VE SPOLEČNOSTI 33

3.1 Charakteristika společnosti 33

3.2 Charakteristika systému hodnocení 34

3.2.1 Cíle hodnocení zaměstnanců 35

3.2.2 Používané metody hodnocení zaměstnanců 35

3.2.3 Kritéria hodnocení zaměstnanců 38

3.2.4 Vzdělávání a profesní rozvoj zaměstnanců 40

4 EMPIRICKÉ ŠETŘENÍ 42
4.1 Průběh šetření a použité metody 42
4.2 Popis zkoumané skupiny respondentů 43
4.3 Výsledky dotazníkového šetření 43
5 NÁVRH NA ZMĚNY HODNOTÍCÍHO SYSTÉMU 52
ZÁVĚR 56
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY 58
PŘÍLOHY 60

ÚVOD

V současném vysoce konkurenčním a turbulentním podnikatelském prostředí si společnosti stále více uvědomují význam lidských zdrojů, coby klíčového faktoru úspěšného fungování organizace. Lidé hrají rozhodující roli pro výkonnost organizace, disponují organizovanými vědomostmi a jsou nositeli nových nápadů a inovací, které jsou pro společnost nepostradatelným předpokladem úspěšného a konkurenceschopného rozvoje. Zejména v současných podmínkách odeznívající ekonomické krize je nezbytné, aby firmy flexibilně reagovaly na nové podněty na trhu a efektivně a plně využívaly lidského potenciálu a vytvářely klíčovým zaměstnancům takové podmínky, aby mohli zaměstnanci přicházet s novými nápady a myšlenkami. Inovační aktivitu zaměstnanců by měl podporovat vhodně nastavený motivační systém. Mezi základní tři pilíře personální práce, kterými lze zaměstnance motivovat k neustálému zlepšování a rozvoji, řadíme hodnocení zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj pracovníků a odměňování pracovníků. Všechny tyto oblasti jsou navzájem úzce provázány a společně s dalšími personálními činnostmi vytváří komplexní systém řízení lidských zdrojů.

Z výše uvedeného jednoznačně vyplývá, že se hodnocení zaměstnanců a plánování jejich profesního růstu stává jednou z nejdůležitějších činností moderní společnosti, která vede ke zvyšování produktivity práce a tím i prosperity podniku, slouží pro naplnění strategie podniku a napomáhá ke vzájemnému sdílení firemních hodnot a cílů.

Tato práce se zabývá hodnocením zaměstnanců a plánováním profesního růstu. Jejím cílem je popsat vybrané funkce a metody hodnocení zaměstnanců a plánování profesního růstu, analyzovat zavedený systém hodnocení ve vybrané společnosti a na základě této analýzy navrhnout vhodná opatření k jeho zlepšení.

Práce je členěna do dvou hlavních částí. První, teoretická část je věnována popisu základních funkcí a nejpoužívanějších metod hodnocení zaměstnanců a významu plánování profesního růstu. Vychází z aktuální odborné literatury zaměřující se na danou problematiku. Druhá část práce je zaměřena prakticky. Obsahuje krátkou charakteristiku vybrané společnosti, analýzu jejího systému hodnocení zaměstnanců a rozvoje a představuje výsledky dotazníkového šetření, které bylo provedeno na vybraném vzorku zaměstnanců společnosti. V závěru jsou uvedeny jednotlivé návrhy na zlepšení v oblasti hodnocení zaměstnanců společnosti, které by mohly být implementovány do stávajícího hodnotícího systému.

TEORETICKÁ ČÁST

1 HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ

Hodnocení zaměstnanců je jednou ze stěžejních personálních činností a představuje klíčový nástroj řízení lidských zdrojů v každé organizaci. Bez efektivního systému hodnocení se v dnešní době neobejde žádná společnost, která myslí na svou prosperitu s cílem plného využití potenciálu svých zaměstnanců jak ve prospěch jejich individuálního rozvoje, tak i rozvoje a zvyšování profesionality dané společnosti. Systém pravidelného hodnocení zaměstnanců je mimo jiné vyžadován i v rámci splnění náročných požadavků certifikace normou ISO.[1] Hodnocení zaměstnanců slouží pro naplňování strategie podniku a napomáhá ke vzájemnému sdílení firemních cílů, hodnot a principů. Je považováno za jednu z nejvýznamnějších, ale zároveň nejobtížnějších stránek řízení lidských zdrojů, bez níž není možné efektivně vykonávat další personální činnosti, jako je odměňování pracovníků, jejich rozmisťování a vzdělávání, personální plánování a v neposlední řadě i zlepšování vzájemných pracovních vztahů a komunikace uvnitř společnosti.

Hodnocení zaměstnanců umožňuje systematické a periodické sledování pracovní výkonnosti zaměstnanců, jejich dovedností, schopností a osobnostních předpokladů. Slouží ke zjištění toho, jak pracovník plní stanovené úkoly, a poskytuje nadřízeným zpětnou vazbu o chování zaměstnance. Hodnocení by mělo být v co nejvyšší míře objektivní a mělo by být zaměstnanci vnímáno jako spravedlivé.

Hodnocení zaměstnanců je dnes považováno za vysoce účinný nástroj kontroly a motivace zaměstnanců, který zaměstnanci pomáhá soustavně zlepšovat svůj pracovní výkon a také usměrňovat jeho profesní rozvoj. V návaznosti na proces hodnocení by mělo docházet ke zlepšování pracovního výkonu v organizaci a k dalšímu rozvoji lidských zdrojů.

Hodnocení zaměstnanců může probíhat dvojí formou – neformálně a formálně.

a) Neformální (průběžné) hodnocení – má příležitostný charakter, je prováděno přímým nadřízeným, který průběžně sleduje aktuálně dosahovaný pracovní výkon a chování zaměstnance. Hodnocení je prováděno na základě momentální potřeby bez předem jasně vymezených kritérií a postupů, proto nezaručuje jednotný a objektivní přístup k zaměstnancům. Většinou probíhá pouze ústně, aniž by o něm byla vedena oficiální

[1] FIALOVÁ, I. Hodnocení zaměstnanců jako proces HRM. IT Systems. 2006, č. 3, s. 22-23.

dokumentace. Hodnocení by mělo mít pro zaměstnance motivační charakter a poskytovat oboustrannou zpětnou vazbu všem zúčastněným.

b) Formální, tzv. systematické hodnocení – probíhá v pravidelných intervalech, které jsou v podniku obvyklé, nebo za předem vymezených okolností (výjimečně může být vyvoláno náhlou potřebou – např. při ukončení pracovního poměru, před povýšením pracovníka na jinou pozici atd.). Hodnocení je prováděno podle standardizovaných postupů a zaměstnanci jsou hodnoceni podle stejných zásad a předem daných kritérií. Dokumenty, které se při hodnocení pořizují, mají písemnou podobu a jsou zakládány do osobní složky zaměstnance. Formální hodnocení slouží jako podklad pro další personální činnosti. [2]

Je zřejmé, že systematické hodnocení zaměstnanců přináší organizaci celou řadu výhod. Každá organizace by měla mít zavedený strukturovaný systém hodnocení tak, aby hodnocení splňovalo všechny požadované funkce, bylo zaměstnanci vnímáno jako spravedlivé (co nejobjektivnější) a umožnilo propojit potenciál zaměstnanců se strategickými záměry společnosti. Periodicita formálního hodnocení záleží na konkrétní povaze práce a pracovního místa v organizaci a na tom, jak často je potřeba konzultovat pracovní výkon zaměstnance. Systematické hodnocení je nástrojem pro cílenou a systematickou práci s lidskými zdroji, umožňuje měřitelnost výkonů, sjednocuje nároky na zaměstnance a usměrňuje jejich rozvojové možnosti žádoucím směrem.

I přes všechny pozitivní dopady a přínosy není hodnocení zaměstnanců v mnohých firmách přijímáno s velkým nadšením. Mnozí manažeři i řadoví zaměstnanci na hodnocení stále nahlížejí jako na izolovaný personální proces, který nemá jakýkoliv vztah k managementu a k řízení firmy jako takové. Hodnocení zaměstnanců vnímají jako zbytečnou byrokratickou a neefektivní přítěž a projevují značnou nechuť k implementaci i samotnému provádění tohoto hodnocení. Hlavním důvodem této nechuti je však především neznalost významu a funkcí hodnocení pracovníků. Má-li se stát hodnocení zaměstnanců efektivním a fungujícím nástrojem řízení s napojením na odměňování a vzdělávání, pak je zapotřebí zapojit do jeho vytváření a zlepšování všechny členy organizace a pokusit se sladit zájmy všech zúčastněných (vlastníků, manažerů a podřízených).

[2] KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. Praha, Grada, 2007, str. 126.

1.1 Funkce hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců může plnit celou řadu rozličných funkcí. V každé společnosti může mít hodnocení odlišnou podobu a jednotlivým jeho funkcím může být přisuzována jiná míra důležitosti v závislosti na firemní kultuře dané organizace. Každá společnost by si měla jednoznačně vymezit určitý počet cílů, kterých chce hodnocením dosáhnout.

Hodnocení zaměstnanců má mnoho pozitivních funkcí – patří k efektivním motivačním nástrojům, které zvyšují loajalitu zaměstnanců k organizaci, zajišťuje vnitřní komunikaci ve firmě a umožňuje případnou pozitivní změnu chování a výkonu zaměstnance do budoucna. Pravidelné hodnocení přispívá mimo jiné i ke vzájemnému sdílení firemní kultury a důležitých hodnot ve společnosti. „Pokud je správně provedeno, přináší užitek jak zaměstnancům, tak i jejich nadřízeným, personálnímu oddělení a konečně i celé organizaci.“[3]

V praxi se můžeme setkat s následujícími funkcemi hodnocení zaměstnanců:

a) Funkce poznávací a optimalizační – umožňuje rozpoznat současnou úroveň pracovního výkonu zaměstnance, upřesňuje nároky na jeho výkonnost, příp. na zlepšení jeho stávajícího výkonu. V rámci hodnocení pracovníka je provedena analýza jeho pracovní výkonnosti, jsou identifikovány jeho silné a slabé stránky a jeho potenciál (rezervy a hranice). Zaměstnanec získává zpětnou vazbu o své kvalitě, o tom, do jaké míry naplňuje nároky pracovního místa a jak je s jeho prací nadřízený spokojen. To umožňuje zaměstnanci, ale i jeho nadřízenému, do výkonnosti zasahovat a zlepšovat ji a efektivněji využívat pracovní síly.

b) Funkce motivační – hodnocení motivuje zaměstnance k dosažení příznivějšího hodnocení, umožňuje zaměstnanci dosahovat vyšších výkonů a seberealizovat se, posiluje jeho sebedůvěru a jeho profesní rozvoj. Hodnotitel by měl hodnocenému poskytovat pravidelnou zpětnou vazbu a měl by se snažit zjistit, co je pro zaměstnance důležité, jak chce dosahovat plnění cílů a jak se chce v organizaci rozvíjet. „Dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají, že povedou k dosažení těchto cílů. Efektivně pracují a jsou si vědomi toho, že jejich úsilí slouží jak uspokojení potřeb organizace, tak jejich vlastním zájmům.“[4]

[3] JINDRA, J. Hodnocení pracovníků. Metodický portál: Abeceda managementu [online], 2008. [cit. 11. 12. 2010.]. Dostupný z WWW: <http://clanky.rvp.cz/clanek/c/Z/2657/ABECEDA-MANAGEMENTU-–-HODNOCENI-PRACOVNIKU.html>.
[4] ARMSTRONG, M. Personální management. Praha, Grada, 1999, str. 295.

c) Komunikační funkce – podporuje otevřenou výměnu informací mezi hodnotitelem a hodnoceným, vede ke zlepšení vztahů mezi vedením a zaměstnanci a umožňuje zkvalitnění komunikace na všech úrovních organizace. „Diskuse o výsledcích pracovního hodnocení umožňuje plnou, svobodnou a otevřenou výměnu názorů o tom, čeho bylo dosaženo, co je třeba udělat, aby se dosáhlo více, a co si jedinci myslí o své práci, o způsobu, jak jsou vedeni a řízeni, a o svých aspiracích.“[5] Vzájemná diskuse by měla vyústit ve shodu o budoucích krocích, které povedou ke zlepšení výkonu zaměstnance.

d) Identifikace se společností – znamená zvýšení sounáležitosti se společností, identifikaci s její firemní kulturou, jejími cíli a hodnotami a ochotu vyvíjet úsilí ve prospěch organizace. Pravidelné hodnocení slouží pro naplňování strategie podniku a napomáhá ke vzájemnému sdílení firemních cílů, hodnot a principů, vede zaměstnance k přijetí své role a ovlivňuje jejich postoje vůči organizaci a jejím produktům, posiluje loajalitu atd.

e) Selekční funkce – umožňuje navázat výsledky hodnocení zaměstnanců (nejčastěji hodnocení výkonnosti) na proces odměňování, diferencovat mezi výkonnými a méně výkonnými zaměstnanci podle jejich přispění k dosažení cílů organizace, a zvýšit tak transparentnost a spravedlivost celého systému odměňování. Každý zaměstnanec by měl dopředu znát způsob, jakým je hodnocení provázáno se systémem odměn.

f) Plánování rozvoje – je kromě odměňování další důležitou činností, se kterou by mělo být hodnocení zaměstnanců provázáno. Prostřednictvím hodnocení můžeme identifikovat rozvojové potřeby zaměstnance v oblasti jeho dalšího vzdělávání a kariéry a na základě tohoto rozpoznání plánovat další konkrétní směry rozvoje profesního růstu hodnoceného. „Na základě hodnocení lze formulovat rozvojové cíle (oblasti), které se mohou týkat odbornosti, funkční oblasti (např. rozvoj prodejních dovedností) a osobní oblasti (např. time management, rozvoj kreativního myšlení). Obvyklý počet rozvojových cílů činí maximálně 1-3, aby nedošlo k rozmělnění cílů, které by mělo za následek menší úroveň změny.“[6] Výstupem z hodnocení by měl být plán individuálního rozvoje a plán vzdělávání.

[5] ARMSTRONG, M. Personální management. Praha, Grada, 1999, str. 253.
[6] HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků. Praha, Grada, 2006, str. 82.

1.2 Kritéria hodnocení zaměstnanců

Pro úspěšné a kvalitní posouzení pracovní výkonnosti je nutné, aby bylo hodnocení založeno na správně zvolené soustavě kritérií, která umožní srovnávat dosažené výkony jednotlivých zaměstnanců s výkonem žádoucím. Výběr vhodných kritérií vyplývá z konkrétní pracovní funkce každého zaměstnance, musí být adekvátní k jeho práci a zastávané pozici a také odpovídat účelu hodnocení. Jiná kritéria budou platit pro vedoucí zaměstnance, jiná pro specialisty a jiná například pro dělníky. Počet hodnotících kritérií bývá různý, zpravidla platí, že s vyšším počtem kritérií roste i formálnost hodnocení. Vybraná kritéria by měla být objektivní, jednoznačná, pokud možno měřitelná a měla by mít pro hodnotitele dostatečnou vypovídací hodnotu.

V zásadě můžeme kritéria dělit na obecná a speciální (volitelná). Obecná kritéria lze uplatnit na úrovni celé organizace, mohou být podle nich hodnoceni všichni zaměstnanci v organizaci. Mezi obecná kritéria patří například kvalita práce, loajalita ke společnosti, samostatnost, týmová spolupráce a další. Speciální kritéria jsou používána v souladu se specifickými nároky na konkrétní pracovní pozice a je nutno je stanovit individuálně, příp. týmově. Mezi speciální kritéria můžeme zařadit například odborné znalosti a dovednosti, prezentační dovednosti, komunikační dovednosti apod. Zatímco obecná kritéria by měla být měněna jen velmi málo, a to z důvodu zachování kontinuity hodnocení a sledování rozvoje a posunu zaměstnanců, speciální kritéria lze v jednotlivých obdobích upravovat podle aktuálních požadavků na danou pracovní funkci.

V tradičním pojetí je kladen důraz na kvantifikovanou podobu pracovního výkonu, hodnotícími kritérii jsou množství a kvalita práce. Současný přístup k hodnocení zaměstnanců však klade požadavky na mnohem komplexnější hodnocení, proto se nelze soustřeďovat pouze na výsledky práce a hodnocení musí obsahovat i kritéria zaměřená na chování zaměstnance, jeho vlastnosti, schopnosti a dovednosti, a to vždy v souladu s vykonávanou prací. Mezi nejčastěji používaná kritéria patří měřitelná kritéria v oblasti kvantity a kvality zaměřená na reálný pracovní výkon, kritéria zaměřená na pracovní a sociální chování a kritéria hodnotící dovednosti a znalosti pracovníků. Výčet jednotlivých možných kritérií je stanoven v níže uvedené tabulce.

Tabulka č. 1: Kritéria pracovního výkonu

Výsledky práce, neboli měřitelná kritéria:	
Množství práce	Množství obsloužených zákazníků
Kvalita práce	Spokojenost zákazníků
Odpadovost/zmetkovitost	Množství reklamací
Úrazovost	
Pracovní chování:	
Ochota přijímat úkoly	Úsilí při plnění úkolů
Dodržování instrukcí	Ohlašování problémů
Hospodárnost	Zacházení se zařízením
Vedení potřebných záznamů	Dodržování pravidel
Řádná docházka	Podávání návrhů (např. zlepšovacích)
Kouření, požívání alkoholu či drog na pracovišti	
Sociální chování:	
Ochota ke spolupráci	Jednání s lidmi
Vztahy ke spolupracovníkům	Vztah k zákazníkům
Chování k nadřízeným/podřízeným	Styl vedení lidí
Dovednosti, znalosti a vlastnosti:	
Znalost práce	Dovednosti
Fyzická síla	Schopnost koordinace činnosti
Vzdělání	Diplomy a osvědčení
Podnikavost	Cílevědomost
Ctižádost	Sociální potřeby
Samostatnost	Spolehlivost
Vytrvalost	Přizpůsobivost
Organizační schopnosti	Verbální schopnosti
Znalost jazyků	Loajalita
Čestnost	Tvořivost
Schopnost vést lidi	Smysl pro osobní odpovědnost
Odolnost vůči zatížení a stresu	

Zdroj: Koubek, J. ABC praktické personalistiky. Praha, Linde, 2000, str. 286.

1.3 Formy hodnocení zaměstnanců

Zaměstnance můžeme hodnotit několika možnými způsoby. Velmi rozšířeným nástrojem hodnocení při posuzování většího počtu různých kritérií je hodnocení pomocí stupnice (číselné, grafické nebo slovní). Další možností je využít pro hodnocení některou z komparativních metod hodnocení, tj. metodu určení pořadí, metodu přidělení bodů, metodu párového srovnávání nebo metodu nucené distribuce. Proces hodnocení zaměstnanců však může mít i podobu volného popisu nebo hodnotícího dotazníku (tzv. checklistu). Pro hodnocení pracovního chování zaměstnance lze použít klasifikační stupnici metody BARS.

Hodnocení pomocí stupnice

Hodnocení založené na použití stupnice je velmi rozšířený způsob pracovního hodnocení podle jednotlivých kritérií. Princip této metody spočívá v tom, že hodnotitel provádí subjektivní ohodnocení pracovního výkonu hodnoceného pomocí předem stanovené stupnice.

K výhodám této metody patří její jednoduchost a univerzálnost, široká použitelnost, a také možnost snadného porovnání hodnoceného projevu či výkonu různých zaměstnanců. Formulář lze použít v rámci rozličných metod hodnocení zaměstnanců. Nevýhodou tohoto způsobu je poměrně vysoká náročnost na přípravu, hodnotitel musí pečlivě zvážit výběr jednotlivých kritérií, která budou hodnocena, přičemž je žádoucí, aby formulář obsahoval všechna důležitá kritéria pro danou pracovní pozici. Další nevýhodou je, že hodnotitel může pohlížet na výsledky pracovníka značně subjektivně a hodnocení se pak stává neobjektivním.

Existují hodnotící stupnice trojího typu:[7]

a) Číselné stupnice – každé kritérium je hodnotitelem klasifikováno pomocí číselných hodnot. Krajní body hodnotící škály představují minimální a maximální rozsah měřeného nebo hodnoceného kritéria. Celkové hodnocení může být určeno součtem všech bodů nebo jejich aritmetickým průměrem. V případě, že je jednotlivým kritériím přiřazena různá váha, je k souhrnnému hodnocení použit vážený aritmetický průměr.

b) Grafická stupnice – hodnotitel na dané stupnici graficky zaznamenává hodnotu každého kritéria. Spojením těchto hodnot u jednotlivých kritérií vzniká křivka, která dokumentuje úroveň pracovního výkonu či chování zaměstnance.

c) Verbální stupnice – jednotlivé stupně hodnocení jsou vyjádřeny přídavným jménem (např. nadstandardní, standardní, vyhovující, podprůměrná, nedostatečná úroveň) nebo jsou jednotlivé charakteristiky výkonu a chování odstupňovány a popsány slovně a hodnotitel pouze vybírá nejvýstižnější z uvedených charakteristik.

Jednotlivé výše uvedené typy stupnic lze také různě kombinovat. Důležité přitom je, kromě volby typu, stanovit i optimální rozsah posuzovací stupnice. Počet stupňů se může pohybovat od 3 až do 100, přičemž čím vyšší počet stupňů hodnotící stupnice má, tím poskytuje větší prostor pro diferenciaci hodnocení. V praxi se nejčastěji používá stupnice pětidílná nebo šestidílná.

Komparativní metody

Mezi komparativní metody řadíme celou skupinu metod, které porovnávají jednotlivé zaměstnance mezi sebou podle vybraných kritérií. Výstupem těchto metod je stanovení pořadí zaměstnanců od nejlepších po nejhorší. Principem metod není hodnotit výkon zaměstnance,

[7] KOUBEK, J. ABC praktické personalistiky. Praha, Linde, 2000, str.290.

ale porovnávat pracovní výkon zaměstnance s výkony jeho kolegů. „Komparativní metody se hodí do výrazně soutěživého a individualistického prostředí. Většinou nalézají uplatnění tam, kde lze stanovit jednoznačně měřitelná kritéria (např. finanční objem získaných zakázek, fluktuace zákazníků, apod.).“[8] V řadě firem jsou oblíbenými metodami pro hodnocení pracovníků v obchodních pozicích. Motivují pracovníky k vyšším výkonům, vedou ke spravedlivému rozdělování odměn a mají vliv i na kariérní postup zaměstnanců. Nevýhodou komparativních metod je jejich subjektivnost a relativnost. Nejpoužívanějšími metodami komparativního hodnocení jsou:

a) Metoda určení pořadí – je nejjednodušší metodou, kdy hodnotitel sestavuje pořadí zaměstnanců podle jediného hodnotícího kritéria od nejlepšího zaměstnance až k tomu nejhoršímu. Metoda zobrazuje pouze prosté pořadí zaměstnanců a poskytuje jen velmi malou zpětnou vazbu o jejich skutečném výkonu.

b) Metoda přidělení bodů – jedná se o vícekriteriální hodnocení, kdy posuzujeme výsledky zaměstnanců v několika různých oblastech (podle různých kritérií). Metoda jasněji znázorňuje rozdíly mezi hodnocenými zaměstnanci. Jednotlivé hodnoty jsou převedeny na body, pomocí kterých můžeme stanovit nejen pořadí hodnocených ale i délku intervalů mezi jednotlivými pozicemi.

c) Metoda párového srovnávání – párové srovnávání je srovnávání každého zaměstnance se všemi ostatními, a to podle jednotlivých kritérií. Jména všech zaměstnanců jsou zapsána do matice, do které hodnotitel zapisuje pořadí každého zaměstnance ve srovnání se zaměstnancem jiným (zapisuje hodnoty 1 nebo 2). Na konci hodnocení jsou všechny hodnoty ve sloupcích sečteny a podle toho, kolikrát se každý umístil na prvním místě, je určeno výsledné pořadí všech hodnocených zaměstnanců. Metoda není vhodná pro příliš velké pracovní skupiny. Používá se především pro hodnocení celkového pracovního výkonu či chování.

d) Metoda nucené distribuce – nepatří k příliš často využívaným metodám. Její podstata spočívá v přerozdělování předem určeného počtu bodů mezi jednotlivé zaměstnance, což umožňuje diferencovat hodnocení výkonu jednotlivých zaměstnanců. Žádnému zaměstnanci přitom nesmí být přidělena stejná bodová hodnota. Obdobou tohoto postupu je zařazování zaměstnanců do určeného počtu kategorií s tím, že každá z nich obsahuje předem daný poměr zaměstnanců. Tento způsob je vhodný i pro velkou

[8] HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků. Praha, Grada, 2006, str. 46.

pracovní skupinu – hodnotitel rychle určí několik málo nejlepších a nejhorších, ostatní zařadí podle jejich výkonu do zbylých kategorií.

Volný popis

Volný popis je univerzální metodou, při které hodnotitel písemnou formou popisuje pracovní výkon hodnoceného zaměstnance, a to většinou podle předem stanoveného seznamu kritérií pracovního výkonu a chování. Tato popisná metoda není při hodnocení zaměstnanců příliš doporučována, jelikož bývá spjata s řadou obtíží, mezi které patří na prvním místě značně subjektivní přístup hodnotitele k pracovnímu výkonu hodnoceného, často ovlivněný i osobním vztahem hodnotitele k zaměstnanci. Další nevýhodou je skutečnost, že popisy jednotlivých hodnotitelů mohou být zpracovány různými způsoby a jejich výstupy tak bývají obtížně srovnatelné.

Checklist

Další univerzálně použitelnou metodou je hodnocení pomocí dotazníku, tzv. checklistu. Speciální dotazník obsahuje předem formulovaná tvrzení, která sledují a popisují pracovní výkon a chování zaměstnance. Hodnotitel pak pouze zaškrtává odpověď, která nejlépe vystihuje daného zaměstnance, rozhoduje, zda dotyčný plní dané kritérium či nikoliv (zpravidla vybírá z odpovědí ano/ne). Odpovědi by měl vyhodnocovat specialista personálního útvaru, a to i proto, že jednotlivým tvrzením bývá zpravidla přisuzována rozdílná váha. Checklist pomáhá odhalit silné a slabé stránky pracovního chování, umožňuje hodnotit rozličné stránky pracovního výkonu zaměstnance (např. chování zaměstnance k ostatním spolupracovníkům, způsob zacházení s informacemi, jeho odborné schopnosti, atd.). Tuto metodu je možné využít i k sebehodnocení a stejně tak i k hodnocení ostatními spolupracovníky. Nevýhodou však zůstává velká časová náročnost přípravy a vyhodnocení dotazníku (pro každou skupinu zaměstnanců je třeba vytvořit jinou sadu specifických formulací) a nebezpečí různé interpretace otázek ze strany jednotlivých hodnotitelů.

Metoda BARS

Metoda BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales) si v posledních letech získala značnou oblibu. Jedná se v podstatě o klasifikační stupnice pro hodnocení jednotlivých aspektů pracovního chování, které jsou vyžadovány k efektivnímu vykonávání určité pracovní činnosti. Princip tedy spočívá v tom, že nehodnotí samotné výsledky práce, ale spíše takové

charakteristiky, jako je přístup k práci, dodržování pracovních postupů, chování k zákazníkům, zvládání nových postupů, samostatnost při zvládání problémů, dodržování termínů, apod. Pro každou konkrétní charakteristiku či pracovní činnost je zpracována samostatná stupnice, přičemž sledované pracovní chování bývá zařazeno do několika stupňů v rozmezí od vynikajícího až po nepřijatelné. „Obvykle se používá pěti až sedmi stupňová hodnotící škála.“[9] Výhodou pro hodnotitele je i to, že každý stupeň hodnocení obsahuje vzorovou slovní charakteristiku, která popisuje příslušné chování. Hodnotitel se tak může lépe rozhodnout a označit ten stupeň, který nejvíce odpovídá pracovníkovu chování.

Na tvorbě klasifikačních stupnic se obvykle podílejí vedoucí zaměstnanci, specialisté na metodiku hodnocení zaměstnanců a v neposlední řadě i samotní držitelé pracovních míst. Metoda je sice velmi náročná a pracná na přípravu, ale tato nevýhoda je vyvážena silnou a účinnou zpětnou vazbou na pracovní výkon zaměstnance. Silnou stránkou je i její srozumitelnost a jednoduchost používání.[10]

1.4 Metody hodnocení zaměstnanců

Metody hodnocení zaměstnanců slouží především ke sledování a hodnocení pracovních výkonů, k posouzení pracovního chování, schopností a potenciálu zaměstnanců. Existuje celá řada metod hodnocení, které může organizace v rámci systému hodnocení využít. Používané metody hodnocení je možné členit podle různých hledisek.

Podle časového hlediska můžeme metody hodnocení rozlišit na metody orientované na minulost, na přítomnost a na budoucnost.[11] Některé metody v sobě však zahrnují jak minulost, tak i budoucnost a nelze je tak podle tohoto rozdělení zařadit jednoznačně.

Dále se v literatuře můžeme setkat s rozdělením metod podle oblastí, na které se hodnocení zaměřuje, přičemž rozlišujeme hodnocení vstupů (předpokladů a vlastností hodnoceného), hodnocení procesu (chování a přístup zaměstnance k práci) a hodnocení výstupů (výkonů a výsledků).[12] Výběr konkrétní metody záleží vždy na tom, které z těchto aspektů chce hodnotitel sledovat a hodnotit.

[9] KOUBEK, J. ABC praktické personalistiky. Praha, Linde, 2000, str. 296.
[10] DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. Management lidských zdrojů. Praha, C. H. Beck, 2007, str. 266.
[11] HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků. Praha, Grada, 2006, str. 54.
[12] Tamtéž, str. 20.

Výběr správné metody pro hodnocení zaměstnanců představuje klíčovou úlohu v systému hodnocení a je ovlivněn celou řadou faktorů. Výběr metody je mimo jiné závislý na typech profesí, které mají být hodnoceny. Pro účely odměňování by měly být využity především metody zaměřené na hodnocení výkonu, zatímco pro účel plánování rozvoje jsou vhodné metody orientované na hodnocení kompetencí. „Při volbě metod hodnocení je však mimořádně důležité, aby použitá metoda nevyvolala přílišné konflikty, dobře jí rozuměli hodnotitelé i hodnocení a aby umožňovala posouzení jednotlivých kritérií pracovního výkonu i posouzení souhrnného výkonu pracovníka.“[13] V každém systému hodnocení by měla být vybraná základní metoda hodnocení doplněna metodami doprovodnými tak, aby bylo dosaženo větší komplexnosti.

1.4.1 Základní metody hodnocení zaměstnanců

Mezi základní metody hodnocení patří takové metody, které mají obecný charakter a které by měly tvořit základní součást každého hodnotícího systému. Obvykle mezi ně řadíme Motivačně-hodnotící pohovor, MBO (řízení podle cílů) a BSC (Balance Score Card).[14]

Motivačně-hodnotící pohovor

Motivačně-hodnotící pohovor je základní a nejpoužívanější metodou hodnocení. Jeho struktura se může mírně odlišovat, může v sobě zahrnovat hodnocení vstupů, výstupů i procesu a zároveň se orientovat na všechny časové horizonty hodnocení. Pohovor se v zásadě skládá ze dvou částí. V první části hodnotí zaměstnanec sám sebe, zamýšlí se nad svou prací a svým výkonem, od zhodnocení minulého postupuje k budoucnosti. Sebehodnocení přináší řadu výhod. Pro zaměstnance může mít motivační účinek k tomu, aby posoudil své silné a slabé stránky a sám si stanovil cíle ke zlepšení. Sebehodnocení nám dále umožňuje zjistit, na jakou formu profesního růstu zaměstnanec aspiruje (horizontální či vertikální), co potřebuje, aby dosáhl svých cílů, jaké aspekty naopak postrádá k dosažení svých cílů a další pro zaměstnance důležité okolnosti. Seznam všech bodů sebehodnocení by měl zaměstnanec obdržet v dostatečném časovém předstihu, aby se mohl na pohovor dobře připravit.

Ve druhé části je zaměstnanec hodnocen svým nadřízeným, který potvrzuje, konkretizuje, doplňuje, popř. upravuje pohled hodnoceného na jeho pracovní výkonnost pomocí stanovených kritérií. V oblasti profesního růstu vyjadřuje hodnotitel svůj názor na potenciál

[13] KOUBEK, J. ABC praktické personalistiky. Praha, Linde, 2000, str. 288.
[14] HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků. Praha, Grada, 2006, str. 55.

hodnoceného. Je vždy nutno, aby hodnotitel postupoval od pozitivních aspektů k oblastem ke zlepšení. Zlepšení či nové nároky vyžadující zlepšení mohou sloužit ke stanovení nových rozvojových cílů.

Motivačně-hodnotící pohovor by neměl být jednostranně zaměřen pouze na hodnocení minulosti, ale měl by se soustředit především na budoucnost a na další rozvoj zaměstnanců tak, aby jim bylo umožněno rozšiřovat si okruh svých schopností a znalostí. „Hodnotící rozhovory, které jsou užívány nebo vnímány pouze jako nástroj sloužící zařazení pracovníků pro účely odměňování podle výkonu, téměř určitě neumožní dosáhnout toho, co by mělo být považováno za jejich hlavní cíle – motivovat a rozvíjet lidi.“[15]

MBO (Management by Objectives)

MBO (Management by Objectives), neboli řízení podle cílů, je metodou zaměřenou na budoucnost, kterou lze rovněž postihnout všechny oblasti hodnocení. Nejčastěji se však používá pro hodnocení výstupů a výsledků, které jsou jednoduše měřitelné. Princip této metody spočívá ve stanovování pracovních cílů, které vznikají ze vzájemné dohody nadřízeného a podřízeného a které má zaměstnanec splnit během daného hodnotícího období. Důležité je, že se zaměstnanec na tvorbě a formulaci cílů osobně podílí a cíle se tak stávají jeho vlastním závazkem, což přispívá k jeho vyšší motivaci. Kromě samotných cílů bývají specifikovány i jednotlivé kroky pro dosažení cílů (akce a úkoly specifikující jak má být cíle dosaženo), včetně harmonogramu jejich plnění. Zaměstnanci jsou pak následně hodnoceni podle toho, jak úspěšně splnili tyto stanovené cíle s ohledem na kvalifikaci a úsilí, které k dosažení cílů vynaložili. Tato metoda je využívána zejména pro hodnocení vedoucích pracovníků a specialistů, stále více se však uplatňuje i při hodnocení ostatních zaměstnanců.

Při stanovování cílů je třeba dodržovat následující pravidla: [16]

- Každý cíl by měl být stanoven podle pravidla SMART, tzn., musí být specifický, měřitelný, akceptovatelný, relevantní a termínovaný.
- Každý cíl musí být formulován pozitivně, tj. čeho pracovník dosáhne, nikoliv co nechce nebo nebude dělat.
- Každý cíl by měl být zasazen do kontextu, měl by být znám jeho význam a návaznost na další cíle.

[15] ARMSTRONG, M. Personální management. Praha, Grada, 1999, str. 253.
[16] HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků. Praha, Grada, 2006, str. 59.

- Každý cíl by měl být rozpracovatelný do dílčích cílů nebo úkolů.

Balance Scorecard (BSC)

Stále častěji se při hodnocení výstupů používá metoda Balance Scorecard, tzv. vyvážená soustava ukazatelů, orientovaná na budoucnost. Jedná se ve své podstatě o metodu podobnou MBO, ale důraz je kladen na slaďování cílů jednotlivých zaměstnanců se strategickými cíli celé společnosti. Tato metoda zakotvuje strategii podniku na všech úrovních organizace, čímž vytváří základy pro komplexní řízení společnosti a umožňuje měření výkonnosti na všech jejích úrovních. V rámci této metody dochází k tvorbě soustav ukazatelů, které manažerům poskytují souhrnný pohled na podnikatelský proces a výkonnost celé organizace. Sledovány nejsou pouze cíle v oblasti finančního řízení, ale také další důležité oblasti jako je spokojenost zákazníků, kvalita a efektivita vnitropodnikových procesů a v neposlední řadě růst a rozvoj zaměstnanců. BSC se tak stává koncepčním nástrojem řízení organizace prostřednictvím vzájemně propojených a vyvážených cílů.

1.4.2 Doprovodné metody hodnocení

Zavedený systém hodnocení může kromě základní metody hodnocení obsahovat i jednu nebo více metod doprovodných, které přispívají ke komplexitě hodnotícího systému. Doprovodné metody v žádném případě nepotlačují základní metody hodnocení, ale nastavený systém hodnocení pouze doplňují. Doplňkových metod existuje celá řada, níže uvádím ty, se kterými se lze setkat nejčastěji.

360° zpětná vazba

Metoda 360° zpětné vazby, někdy též uváděna jako třistašedesátistupňové vícekriteriální hodnocení, poskytuje úplný a všestranný obraz o hodnoceném zaměstnanci. Je založena na vícenásobném hodnocení chování hodnoceného ze strany kolegů, kteří daného pracovníka hodnotí podle totožných kritérií. Výsledkem vícenásobného hodnocení je zpětná vazba od celého okruhu lidí, s nimiž hodnocený přichází při výkonu své práce do styku (nadřízený, kolegové i podřízení), čímž je zajištěna větší objektivita hodnocení. Kromě toho zaměstnanec hodnotí i sám sebe. Optimální je, pokud se hodnocení účastní i osoby z vnějšího prostředí organizace, jako jsou zákazníci a dodavatelé. Zapojení více osob do hodnocení pozitivně působí na firemní kulturu a působí také jako motivační prvek pro zvýšení výkonnosti

pracovníků i celé organizace. Pokud se hodnocený s výsledným hodnocením ztotožní, může tak být motivován ke svému následnému rozvoji.[17]

U 360° zpětné vazby se nejčastěji využívá dotazníková forma hodnocení. Dotazníky obvykle obsahují pevně danou sadu otázek, které jsou zaměřeny na objektivní hodnocení kompetencí, které jsou ve společnosti nebo na dané pozici žádoucí. Dotazníky se mohou vyplňovat anonymně, částečně anonymně (je možné určit, jak hodnotil nadřízený a jak podřízení či zákazníci), anebo zcela otevřeně (každý hodnotitel je jednoznačně identifikovatelný). V současné praxi se pro hodnocení využívají speciálně vytvořené programy, přičemž vyplňování dotazníků probíhá online v internetovém prostředí. Použití této metody se tak stává vysoce efektivním způsobem hodnocení.

Výhodou této metody je reálné vnímání a sebehodnocení pracovníka a jeho další rozvoj. Klíčovými výstupy ze zpětné vazby bývají většinou akční plán a plán osobního rozvoje, které představují dohodu a závazek ze strany hodnoceného k rozvoji a současně zaručují efektivní investování prostředků na rozvoj. Opakovaným hodnocením po uplynutí určité doby je možné sledovat pokrok, který zaměstnanec zaznamenal.

Assessment centre a development centre

Další velmi rozšířenou metodou komplexního a mnohostranného hodnocení zaměstnanců je assessment centre (AC) nebo development centre (DC). Obě metody jsou do jisté míry provázány, obsahují soubor několika metod, mezi které patří psychodiagnostické testy (numerický test, verbální test, test osobnosti), cílené pozorování účastníků při aktivitách, řešení případových studií, rozhovory, modelové situace zaměřené na týmovou spolupráci, individuální situace, atd. Kromě výběru pracovníků lze tyto metody použít i k hodnocení pracovního výkonu, pracovních schopností a rozvojového potenciálu zaměstnanců (především k hodnocení manažerů a klíčových zaměstnanců). Hodnotit lze jednotlivé zaměstnance nebo celé pracovní skupiny. Hlavním rysem těchto metod je přítomnost více hodnotitelů, a to jak interních tak externích. Skupinu interních hodnotitelů tvoří nejčastěji přímý nadřízený, podřízení a kolegové. Mezi externí hodnotitele může patřit psycholog, specialista z oblasti řízení lidských zdrojů nebo specialisté pro hodnocenou odbornou oblast. Nevýhodou této metody je velká časová, personální i finanční náročnost (školení hodnotitelů, náklady na zpracování a vyhodnocení výsledků, honoráře externistů, atd.).

[17] KUBEŠ, M., ŠEBESTOVÁ, L. 360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí. Praha, Grada, 2008, str. 14.

Metoda klíčové události

Metoda klíčové (kritické) události je zaměřena na hodnocení procesu (hodnocení přístupu pracovníka k zadaným úkolům a jeho chování v různých situacích). Hodnotitel v pravidelných intervalech popisuje a zaznamenává kladné a záporné chování podřízeného zaměstnance v konkrétních situacích. Výstupem za každé sledované období by měla být vždy jedna pozitivní a jedna negativní událost, včetně stanovení jejich vah, tj. závažnosti. „Optimální délka hodnotícího intervalu by se měla pohybovat mezi 14 dny až 1 měsícem.“[18] Souhrn jednotlivých průběžných záznamů pak slouží pro celoroční hodnocení zaměstnance.

Průběžné zaznamenávání chování pracovníka eliminuje možnost hodnotitelské chyby zvané efekt nedávnosti (viz kapitola 1.5.2), kdy hodnotitel posuzuje zaměstnance pouze pod vlivem nedávných událostí a nebere v úvahu výsledky za celé hodnocené období. Výhodou této metody je také její časová a administrativní nenáročnost.

Sociogram

Sociogram je metodou zaměřenou na hodnocení zaměstnanců v přítomnosti. Jeho cílem není hodnotit dovednosti či výkony zaměstnanců, ale sledovat a popsat vzájemné vazby v rámci pracovní skupiny z pohledu jednotlivých zaměstnanců. Pomocí této metody lze mapovat neformální pozice jednotlivců v týmech, ale i pozice celých skupin vzájemně. Skládá se ze sebehodnocení a hodnocení ostatními zaměstnanci. Jádrem sociogramu jsou vhodně položené otázky, které musí vycházet z přesně stanoveného kritéria, tak aby hodnocené osoby správně pochopily hledisko posuzování svých partnerů. Pro hodnoceného představuje sociogram účinnou zpětnou vazbu o tom, jaké postavení zastává v daném týmu ve srovnání s druhými.

Sociogram má několik různých forem a umožňuje různé variace. Nejrozšířenější jsou následující 2 formy:

a) Klasický sociogram – obsahuje 3-4 kladně položené otázky a 3-4 záporně položené otázky směřované na zjištění sympatií a vlivu. Výstupem je grafické znázornění struktury neformálních vztahů skupiny (kdo nejvíce ovlivňuje dění ve skupině, kdo je nejvíce sympatickým členem apod.). Podle počtu kladných a záporných voleb je každému jedinci přiřazena příslušná role.

[18] HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků. Praha, Grada, 2006, str. 62.

b) Sociogram na bázi sémantického výběru – účastníci přiřazují jednotlivým pojmům a jednotlivým jménům účastníků symboly, které si vybírají ze seznamu. Vzniká tak síť příbuzných a vzdálených voleb v různých rovinách (např. emocionální rovina nebo výkonová rovina). Výhodou oproti klasickému sociogramu je, že zde není nucená kladná, ani záporná volba.[19]

Mystery shopping

Tato metoda se nejčastěji používá při hodnocení chování zaměstnanců, kteří přicházejí do přímého kontaktu se zákazníky (osobní kontakt, telefonický či e-mailový kontakt). Podstata metody spočívá v tom, že speciálně vyškolení pozorovatelé vystupují v roli zákazníků, přičemž po celou dobu zůstávají v anonymitě a tajnosti. Nezbytným předpokladem této metody je vypracování pozorovacího plánu, podle kterého budou tajní hodnotitelé sledovat předem stanovené cíle a kritéria. Konkrétní výstupy jsou zaznamenávány do hodnotícího listu. Všechny zjištěné skutečnosti jsou následně vyhodnoceny a jsou stanoveny silné a slabé stránky daného pracovníka v konkrétních oblastech. Po zpracování následuje zpětná vazba jednotlivým zaměstnancům a jsou stanoveny cíle následného rozvoje zaměstnance.

1.5 Chyby hodnocení zaměstnanců

V rámci systému hodnocení zaměstnanců bychom si měli být vědomi toho, že ani stanovením jednoznačných kritérií a výběrem nejvhodnějších metod není zajištěna bezchybnost a kvalita prováděného hodnocení. Během hodnocení se můžeme setkat s celou řadou problematických situací, které mohou celý proces hodnocení devalvovat či snížit jeho vypovídací schopnost. Tyto rizikové situace můžeme rozčlenit do dvou základních skupin chyb, a sice jako chyby v systému hodnocení a chyby samotných hodnotitelů.

1.5.1 Chyby v systému hodnocení

Nejčastěji se při hodnocení zaměstnanců setkáváme s následujícími chybami systému:[20]

- Chybně vybraná kritéria hodnocení, která nejsou adekvátní hodnocenému pracovnímu místu.
- Nevhodně zvolená metodika hodnocení.

[19] HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků. Praha, Grada, 2006, str. 70.
[20] DVOŘÁKOVÁ, Z. Management lidských zdrojů. Praha, C. H. Beck, 2007, str. 274.

- Nedostatečná objektivizace příčin pracovního výkonu (nepřihlíží se k tomu, zda pracovník mohl výsledek ovlivnit).
- Nedostatečné zapojení pracovníků do tvorby a formulování závěrů hodnocení.
- Nedostatečné metodické proškolení hodnotitelů.
- Nedostatek objektivních a měřitelných norem výkonu vycházejících z podrobné analýzy jednotlivých pracovních míst.
- Neodpovídající práce s výsledky hodnocení (chyby ve využívání výsledků).

1.5.2 Hodnotitelské chyby

Velmi významnou roli hraje v procesu hodnocení lidský faktor, tj. osobnost hodnotitele a hodnoceného. Podíl těchto vlivů na hodnocení pracovního výkonu je mnohdy velmi zásadní a hodnocení je tak vystaveno výraznému riziku subjektivismu. Nejčastější chyby, k nimž může dojít v důsledku subjektivního přístupu hodnotitele, jsou tyto:

- **Přílišná shovívavost nebo naopak přísnost** hodnotitele k hodnoceným zaměstnancům. Chyba se projevuje ve špatném stanovení průměrného pracovního výkonu, zaměstnanci jsou výrazně koncentrováni na pozitivním (chyba shovívavosti) či negativním (chyba přísnosti) konci hodnotící stupnice. Obě tendence mají negativní vliv na motivační funkci hodnocení.

- **Centralizační tendence k hodnocení zaměstnanců.** Všichni zaměstnanci jsou hodnoceni průměrně (pohybují se kolem středových hodnot stupnice), nikdo nedosahuje nadprůměrného či podprůměrného hodnocení. Často je tato tendence vyvolána obavami z konfliktu a nutnosti obhajovat výsledek hodnocení před hodnoceným. Výsledkem tohoto přístupu je demotivace lepších pracovníků, horší pracovníci naopak nejsou podněcováni ke zlepšení.

- **Předpojatost či zaujatost hodnotitele (efekt zakotvení).** Chyba spočívá v tom, že hodnotitel posuzuje zaměstnance podle zakotveného názoru bez ohledu na zaměstnancův současný pracovní výkon. Často se jedná o osobní sympatie, antipatie či předsudky vůči hodnocenému, které jsou důsledkem minulých událostí. Závažnou a protiprávní je diskriminační zaujatost z rasových či etnických důvodů nebo předsudky o zaměstnancích na základě jejich pohlaví.

- **Chyba kontrastu.** Hodnotitel má tendenci porovnávat výkon hodnoceného zaměstnance podle měřítka vlastního pracovního výkonu bez ohledu na stanovená objektivní kritéria vyplývající z dané pracovní pozice. Obdobně může k této chybě docházet, pokud hodnotitel porovnává výkon zaměstnance s jinými (nadprůměrnými) zaměstnanci.

- **Chyba „haló efektu“.** Při této chybě se hodnotitel nechává ovlivnit některým dominantním pozitivním nebo negativním rysem zaměstnance, který pak vztahuje na jeho celkové pracovní chování a výkon. V důsledku této hodnotitelské chyby dochází k značné subjektivitě při hodnocení a ke zkreslení celého výstupu hodnocení.

- **Efekt nedávnosti.** Těžiště této chyby spočívá v tom, že hodnotitel nezohledňuje komplexní výkon hodnoceného zaměstnance za celé sledované období, ale nechává se při hodnocení ovlivnit pouze posledními událostmi. Velký důraz je přitom kladen na nejaktuálnější výkon či chování pracovníka. Chybu je možné účinně eliminovat s využitím metody klíčové události (viz kapitola 1.4.2).

- **Negativistická chyba** (výhradně kritická forma hodnocení). Hodnotitel používá při posuzování výkonu pracovníka výhradně kritickou formu. Cílem hodnocení je především zdůraznit negativní stránky výkonu zaměstnance a jeho chyby. Hodnotitel je velmi skoupý na jakoukoliv pochvalu či pozitivní ocenění vykonané práce, což má za následek ztrátu motivace zaměstnanců ke zlepšení a rezignaci na další profesní rozvoj.

- **Arogantní postoj hodnotitele.** V rámci hodnotícího procesu představuje hodnotitel dominantní subjekt, který tvrdohlavě a neústupně prosazuje svůj názor a nepřipouští jakoukoliv možnost oboustranné diskuse. Arogantní postoj vyvolává v zaměstnanci obranné reakce a může být spouštěčem mnohých konfliktů.

2 PLÁNOVÁNÍ PROFESNÍHO RŮSTU

V současném vysoce konkurenčním a dynamickém podnikatelském prostředí musí organizace flexibilně reagovat na velmi rychlé změny, což je základní podmínkou pro dosahování ekonomické prosperity a zvyšování výkonnosti společnosti jako celku. Rozhodující a nejdůležitější roli přitom hrají lidské zdroje, kterými společnost disponuje, a jejich schopnosti a znalosti, prostřednictvím kterých dochází k naplňování cílů organizace. Plánování profesního růstu zaměstnanců tak představuje klíčovou úlohu personální práce ve společnosti, která má pro firmu mimořádný strategický význam a která je řízena v kontextu se všemi pracovními činnostmi organizace.

Plánování profesního růstu vychází z celkové firemní strategie, tvoří základ systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a je pevně spjato s hodnocením zaměstnanců. Na rozdíl od hodnocení zaměstnanců je však plánování profesního růstu orientováno do budoucna. Hlavním cílem tohoto plánování je, aby měla organizace dostatečný počet kvalifikovaných a perspektivních zaměstnanců, kteří budou způsobilí a ochotní vykonávat práci na požadovaných pracovních místech. Plánování profesního růstu by však mělo zohledňovat nejen potřeby organizace, ale i individuální zájmy a potřeby samotných zaměstnanců tak, aby mohli úspěšně rozvíjet svůj potenciál a dosáhnout požadované kariéry.

Profesní růst je soustavný a plánovaný proces, kterému by měla být věnována systematická pozornost ze strany organizace, ale i samotných zaměstnanců, kteří musí být odpovědní za svůj další rozvoj a vzdělávání. Základem pro úspěšné plánování profesního růstu je pochopení kompetencí vyžadovaných jednotlivými pracovními místy. Identifikace rozvojových potřeb zaměstnanců pak dále vychází z informací a dokumentů shromážděných v personálním informačním systému, který obsahuje nejen údaje o dosaženém vzdělání a kvalifikaci, ale i jednotlivé výstupy hodnocení, plány osobního rozvoje, apod.

V rámci dlouhodobého hodnocení zaměstnanců představuje plánování profesního růstu dohodu mezi hodnotitelem a hodnoceným o dalším rozvoji hodnoceného v souladu se zhodnocením současných i budoucích potřeb organizace na straně jedné a potenciálu a potřeb jednotlivých zaměstnanců na straně druhé. Na základě hodnocení zaměstnanců dochází k formulaci rozvojových cílů vedoucích ke zlepšení jejich výkonu, ale i jejich znalostí, dovedností a kompetencí. Hodnocení zaměstnanců dává podnět pro vznik dvou druhů rozvojových plánů, a sice:

- rozvoj kompetencí, které zaměstnanec na stávající pozici nemá na dostatečné úrovni,
- rozvoj znalostí a dovedností, které bude zaměstnanec potřebovat pro plnění nových a náročnějších úkolů a budoucích cílů (v souladu s kariérním plánem, změnou pracovní pozice, změnou pracovní náplně).[21]

Požadavky na počet, strukturu a kvalitu zaměstnanců se průběžně mění v návaznosti na jednotlivé cíle organizace. Jedním z úkolů manažera v rámci dlouhodobého hodnocení je tak vhodně plánovat rozvoj kompetencí zaměstnanců, aby byli připraveni na efektivní plnění pracovních cílů. Každá společnost by přitom měla svým zaměstnancům poskytovat dostatek příležitostí k permanentnímu učení a rozvoji tak, aby měla dostatečnou kvalitu lidských zdrojů, které k dosažení svých cílů potřebuje. Veškeré rozvojové aktivity je přitom třeba plánovat v souladu se stanovenými cíli kariéry zaměstnance.

Profesní (kariérní) růst se může uskutečňovat ve třech základních směrech. Rozhodně pod ním nelze chápat pouze růst vertikální, tj. růst směrem k vyšším pozicím. V organizacích s plochou organizační strukturou, kde jsou omezené možnosti růstu vertikálního, stále více nabývá na významu růst horizontální, který je charakterizován rozvojovými pohyby na přibližně stejné hierarchické úrovni. Horizontální rozvoj umožňuje zaměstnancům růst směrem do hloubky (specializace a prohlubování znalostí) i do šířky (odborný růst a rozšiřování znalostí o další oblasti) a rozvíjet tak jejich portfolio znalostí a dovedností v rámci vykonávané pozice. Diagonální postup umožňuje pracovníkovi profesní pohyb napříč firmou, může představovat přechod na jiné pracoviště, jiný útvar či jinou pozici, která je však z hierarchického hlediska na stejné úrovni jako pozice předchozí.

2.1 Funkce plánování profesního růstu

Z hlediska organizace umožňuje plánování profesního růstu:

- pokrýt současnou i budoucí potřebu zaměstnanců k obsazení daných pracovních míst,
- vytvářet nová pracovní místa (podle specializace a kvalifikace zaměstnanců),
- informovat o profesní orientaci zaměstnanců (možnost zjištění konkrétní potřeby vzdělávání nebo rozvoje u daného pracovníka),
- propojit systém personální práce v oblasti plánování profesního růstu s plány organizace,

[21] PILAŘOVÁ, I. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. Praha, Grada 2008, str. 58.

- pozitivně působit na formování firemní kultury ve společnosti,
- zvýšit atraktivitu společnosti pro nové uchazeče o zaměstnání,
- zvýšit pracovní výkonnost zaměstnanců a produktivitu celé společnosti.

Z hlediska zaměstnance sleduje plánování profesního růstu tyto cíle:

- informovat zaměstnance o možnostech růstu (kariéry) při splnění daných podmínek,
- poskytnout zaměstnanci určitou (dlouhodobou) perspektivu v zaměstnání,
- zvýšit uspokojení zaměstnance z vykonávané práce,
- motivovat zaměstnance (kladné vnímání společnosti, která reaguje na potřeby zaměstnanců a investuje do jejich dalšího rozvoje a vzdělávání),
- možnost formování a rozvíjení pracovních schopností, chování zaměstnance a mezilidských vztahů ve společnosti.[22]

2.2 Plánování následnictví ve funkcích

Hlavním smyslem plánování následnictví ve funkcích je v dlouhodobějším horizontu perspektivně zabezpečit požadovaný počet vedoucích pracovníků (rezerv) z vnitřních zdrojů organizace k obsazení a převzetí klíčových pracovních míst. Jedním ze základních cílů tohoto plánování je tedy rozpoznat potenciální pracovníky k povýšení, kteří by byli schopni nahradit stávající manažery na uvolněných pracovních místech, a zajistit jejich další rozvoj k uspokojení strategických potřeb organizace. Na druhé straně přinášejí plány následnictví užitek i samotným zaměstnancům, kterým poskytují přehled o tom, pro jaké pracovní funkce je s nimi v organizaci počítáno. S plány následnictví úzce souvisí i plány osobního rozvoje (viz kapitola 2.3). Informace pro plánování následnictví vycházejí z hodnocení pracovního výkonu a potenciálu zaměstnanců, ale i z prognóz poptávky a nabídky daných mobilitou pracovníků.

Nejčastěji se můžeme setkat s dvěma typy plánů následnictví, a sice s plánem typu řetězec a plánem typu pyramida. Plán typu řetězec představuje jednodušší podobu plánů následnictví, obvykle identifikuje pouze jednoho náhradního zaměstnance na danou pracovní funkci a pokrývá vedoucí funkce spíše jen v jednom určitém útvaru společnosti. Pro komplexní pohled směřující k pokrytí všech vedoucích funkcí v organizaci se lze častěji setkat s plánem následnictví typu pyramida, který ke každé funkci přiřazuje více potenciálních náhradních

[22] KLEIBL, J. a kol. Personální řízení 2, část druhá. Praha, Oeconomica, 2005, str. 36.

pracovníků (optimálně 2 - 3) s možným určením jejich pořadí následnictví. V plánech následnictví se dále u každého zaměstnance zaznamenává jeho věk, celkové hodnocení jeho současného pracovního výkonu a připravenost k povýšení. Pořadí jednotlivých náhradníků je dáno jejich schopnostmi a může se měnit podle jejich aktuálního pracovního výkonu.

2.3 Plán osobního rozvoje

Plán osobního rozvoje zahrnuje jednotlivé rozvojové akce, které jsou pro zaměstnance potřebné pro zlepšení výkonu na stávajícím nebo na předpokládaném budoucím pracovním místě a pro další rozvoj jeho kariéry. Plán osobní kariéry, který je součástí plánů personálního rozvoje, je vždy zpracován pro každého konkrétního zaměstnance individuálně a je nutné ho průběžně revidovat a aktualizovat. Mezi důležité náležitosti plánu osobního rozvoje patří vymezení pracovní funkce, kterou bude zaměstnanec v budoucnu vykonávat, a formulace osobního plánu pracovního výkonu, tj. stanovení konkrétních pracovních úkolů, očekávaného chování, měřítek výkonu, ale i oblastí, v kterých je třeba dosáhnout zlepšení. Plán osobního rozvoje dále zahrnuje i individuální plán vzdělávání a rozvoje.[23] Hlavní podmínkou tohoto plánu je, aby byl dostatečně motivující a podporoval zaměstnance v dalším rozvoji svých znalostí a dovedností. „Měl by být odvozen od osobních, individuálních úkolů zaměstnance pro nadcházející období i od jakýchkoliv jiných předpokládaných budoucích potřeb.“[24] Plány osobního rozvoje zaměstnanců zahrnují představy nadřízeného i podřízeného, jsou vytvářeny na základě vzájemné dohody s manažery jako výstup z hodnotícího pohovoru. V rámci přípravné fáze plánu osobního rozvoje je třeba analyzovat stávající dovednosti zaměstnance a stanovit konkrétní rozvojové cíle, které jsou nezbytné k tomu, aby zaměstnanec vykonával svou práci efektivně a aby se jeho výkon soustavně zlepšoval. Všechny identifikované cíle zlepšení by měly být vždy odsouhlaseny zaměstnancem a zaměstnanec by se s nimi měl plně ztotožnit. Posledním krokem je vytvoření plánu činností, který bude obsahovat vhodnou kombinaci vzdělávacích a rozvojových programů či kurzů.

2.4 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Plánování profesního růstu zaměstnanců je úzce spjato s plánováním jejich vzdělávání a rozvoje. Obě tyto aktivity by v organizaci měly probíhat nepřetržitě a měly by být

[23] NĚMEC, O. Řízení personálního a sociálního rozvoje zaměstnanců v organizaci. Praha, VŠE, 2002, str. 26.
[24] ARMSTRONG, M. Personální management. Praha, Grada, 1999, str. 511.

systematicky organizovány. Systematické vzdělávání a rozvoj zaměstnanců lze chápat jako opakující se cyklus, který zahrnuje 4 základní fáze, a sice:

a) Identifikace potřeby vzdělávání zaměstnanců.
b) Plánování vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.
c) Realizace vzdělávacího procesu.
d) Vyhodnocení výsledků a účinnosti vzdělávacího procesu.[25]

V první fázi by mělo dojít k odhalení nesouladu mezi požadavky pracovního místa na kvalifikaci zaměstnance a stávajícími schopnostmi a znalostmi zaměstnanců. Určení potřeby vzdělávání a rozvoje se může opírat o velké množství zdrojů, které vyplývají z celé řady pracovních procesů a shromažďovaných údajů. Jedním z nejvýznamnějších zdrojů pak bývají výstupy pravidelného hodnocení zaměstnanců. Závěrem první fáze by mělo být určení konkrétních zaměstnanců, kteří by měli být vzděláváni, a také toho, v kterých oblastech by měli dosáhnout zlepšení.

První fáze plynule přechází do fáze plánování vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, kdy dochází k porovnání identifikovaných potřeb vzdělávání s celkovými možnostmi společnosti. Je přitom třeba zvážit finanční rozpočet organizace a vybrat nejdůležitější vzdělávací aktivity, které bude společnost schopna finančně i organizačně zabezpečit. Nedílnou součástí plánu vzdělávání je dále výběr patřičné formy a metody vzdělávání (viz podkapitoly 2.2.1 a 2.2.2), tj. jakým způsobem, kým a kde bude vzdělávací program realizován.

Velmi důležitou a neodmyslitelnou fází je vyhodnocení výsledků vzdělávacích aktivit a určení jejich přínosnosti a efektivnosti. Měření konečného efektu přitom představuje nelehkou úlohu, se kterou se zaměstnavatelé musejí potýkat. V rámci vyhodnocování výsledků existuje celá řada postupů a kritérií, jichž lze k hodnocení využít. Často používaná bývá anketa dotazující se na spokojenost zaměstnanců se vzdělávacím programem po jeho absolvování. Toto hodnocení však může být značně zkresleno v důsledku subjektivního hodnocení zaměstnanců. Další možností je ověření získaných znalostí zaměstnanců za pomoci testů, které porovnávají jejich znalosti a dovednosti před vzdělávacím programem a po jeho absolvování. Ani tato metoda však nepředstavuje záruku objektivních informací. Klíčovým faktorem, který výsledek vzdělávání ovlivňuje, je také skutečnost, jak moc jsou zaměstnanci motivováni se dále vzdělávat, a zda mají zaměstnanci dostatečné možnosti získané znalosti a dovednosti v organizaci uplatnit.

[25] KOUBEK, J. ABC praktické personalistiky. Praha, Linde, 2000, str. 322.

2.4.1 Formy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců může mít několik možných podob. Jednotlivé formy představují způsob, jakým je předávání a získávání znalostí uskutečňováno. Podle intenzity a charakteru kontaktu vzdělavatele či školitele se vzdělávanými zaměstnanci rozeznáváme tři základní formy podnikového vzdělávání:[26]

- prezenční forma vzdělávání (charakteristický je pro ni přímý osobní kontakt vzdělavatele se zaměstnancem),
- distanční forma vzdělávání (nepřímý zprostředkovaný kontakt vzdělavatele se zaměstnancem, řadíme sem korespondenční nebo elektronickou formu vzdělávání, tzv. e-learning)
- kombinovaná forma vzdělávání (kombinuje předešlé formy vzdělávání).

Podle jiného členění vzdělávacího procesu pak můžeme charakterizovat dalších šest forem vzdělávání:[27]

a) Neformální vzdělávání – probíhá většinou pod dohledem interního školitele při výkonu běžných úkolů daného pracovního místa.

b) Formální vzdělávání – zaměstnanec je vzděláván interními či externími školiteli mimo své pracoviště (např. ve školících místnostech).

c) Institucionalizované vzdělávání – vzdělávací proces je zpravidla dlouhodobý a probíhá mimo organizaci ve vzdělávacích institucích (např. vysoké školy, stáže, studijní pobyty, apod.).

d) Informální vzdělávání – zaměstnanec získává nové znalosti pozorováním práce druhých a aktivním se zapojováním do pracovních vztahů.

e) Interpersonální vzdělávání – neřízené získávání nových informací prostřednictvím neformální komunikace s ostatními.

f) Celoživotní sebevzdělávání – neřízené vzdělávání mimo organizaci.

[26] BARTOŇKOVÁ, H. Firemní vzdělávání. Praha, Grada, 2010, str. 149.
[27] DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. Management lidských zdrojů. Praha, C. H. Beck, 2007, str. 296.

2.4.2 Metody vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

S výše uvedenými formami vzdělávání a rozvoje úzce souvisí i metody, které jsou při vzdělávání uplatňovány. Soubor těchto možných metod je velmi obsáhlý, proto níže uvádím pouze některé z nich.

Podle toho, zda ke vzdělávání dochází při samotném výkonu práce, můžeme metody rozčlenit na metody vzdělávání na pracovišti („on the job“) a metody vzdělávání mimo pracoviště („off the job“).[28] Metody vzdělávání na pracovišti jsou součástí každodenního výkonu pracovních činností a umožňují individuálnější přístup ke školenému zaměstnanci, zahrnují zpravidla metody jako instruktáž, coaching, mentoring, counselling, rotaci práce atd.

Instruktáž – velmi používaná a jednoduchá metoda, při které dochází k vysvětlení a demonstrování určitého pracovního postupu či úkonu zkušenějším zaměstnancem novému či méně zkušenému zaměstnanci. Školený zaměstnanec napodobuje a soustavně opakuje daný úkon, aby si proces co nejdříve osvojil a dosáhl požadované úrovně.

Coaching – metoda, která zaměstnancům pomáhá dosáhnout stanovených cílů a rozvíjet jejich individuální dovednosti, schopnosti a znalosti. Koučování spočívá v úzké oboustranné spolupráci školitele (kouče) a zaměstnance, při které je pracovní výkon zaměstnance dlouhodobě usměrňován žádoucím směrem.

Mentoring – metoda podobná coachingu, od kterého se odlišuje zejména tím, že si zaměstnanec svého školitele (mentora) vybírá sám. Vztah mezi nimi bývá více neformální než u coachingu. Mentor zaměstnanci radí, podporuje ho a usnadňuje další rozvoj jeho potenciálu.

Counselling – moderní metoda vzdělávání zaměstnanců, která mezi školitelem a zaměstnancem nastavuje rovný a oboustranný vztah, v rámci kterého dochází k vzájemné konzultaci a řešení aktuálních problémů. Hlavní výhodou je soustavná zpětná vazba, která přispívá k rozvoji nejen daného zaměstnance ale i samotného školitele.

Rotace práce (tzv. cross training) – zaměstnanec postupně vykonává stanovené pracovní úkoly v různých útvarech a na různých pracovních místech společnosti, čímž dochází k dodatečnému rozšiřování jeho zkušeností a schopností. Důležitým přínosem této metody je rozvoj flexibility pracovníka a jeho schopnosti komplexního pohledu na problematické aspekty ve společnosti.

[28] KOUBEK, J. ABC praktické personalistiky. Praha, Linde, 2000, str. 328.

Na rozdíl od metod vzdělávání „on the job“ má vzdělávání mimo pracoviště spíše hromadný charakter, metody mají podobu formálních vzdělávacích kurzů, které se uskutečňují v speciálních školících místnostech. Metody „off the job“ jsou zaměřeny především na rozvoj znalostí zaměstnanců, ale také jejich schopností a dovedností. Mezi tyto metody můžeme zařadit například přednášky, případové studie, workshopy, brainstorming či development centre.

Přednášky – nenáročná metoda vzdělávání, při které jsou zaměstnancům jednosměrně předávány teoretické či faktické informace. Její hlavní nevýhodou je minimální participace ze strany zaměstnanců.

Případové studie – v praxi velmi používaná metoda, která popisuje reálné nebo fiktivní minulé události, které jsou zaměstnanci analyzovány, s cílem najít příčinu problému a navrhnout různé přístupy k jeho řešení. Zaměstnanci jsou aktivně zapojováni do diskuse a jsou nuceni konfrontovat své argumenty a úvahy.

Workshop – vzdělávací aktivita, která vychází z případových studií a v rámci které řeší skupiny zaměstnanců reálné aktuální problémy, které posuzují z různých pohledů. Metoda umožňuje zaměstnancům navzájem sdílet vlastní znalosti a zkušenosti, a tak získávat nové a užitečné podněty využitelné pro jejich další práci.

Brainstorming – metoda orientovaná na rozvoj kreativního myšlení zaměstnanců. Spočívá v tom, že vzdělávaná skupina zaměstnanců generuje co největší množství rozmanitých nápadů a návrhů pro řešení určitého problému. V závěrečné diskusi pak dochází k výběru těch nejlepších z uvedených variant. Efektivnost této metody spočívá v synergickém efektu, k němuž dochází v důsledku týmového soustředění nápadů.

Development centre (rozvojové nebo též diagnosticko-výcvikové centrum) – moderní a oblíbená metoda, která je kromě hodnocení zaměstnanců používána i pro jejich vzdělávání. Zaměstnancům, zpravidla manažerům, jsou předkládány různé pracovní úkoly, problémy či modelové situace, které musejí individuálně a ve stanoveném časovém intervalu řešit. Vzdělávání probíhá nejčastěji v elektronickém prostředí, přičemž jednotlivé úkoly jsou generovány počítačovým programem. Výsledky jednotlivých rozhodnutí jsou zaznamenávány a následně porovnávány s předem stanoveným optimálním řešením. Výstupem by mělo být zhodnocení stávající úrovně schopností zaměstnance a nastavení plánu jeho dalšího rozvoje.

PRAKTICKÁ ČÁST

Cílem praktické části bakalářské práce je analyzovat zavedený systém hodnocení zaměstnanců ve vybrané společnosti, zjistit do jaké míry tento hodnotící systém plní stanovené funkce a také zda zaměstnancům, managementu, ale i společnosti jako celku přináší požadovaný užitek. Na základě provedené analýzy a s využitím empirického šetření lze zjistit případné nedostatky tohoto systému a následně navrhnout vhodná opatření a doporučení, která by vedla k efektivnějšímu hodnocení zaměstnanců společnosti.

3 ANALÝZA SYSTÉMU HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ VE SPOLEČNOSTI

Pro získání informací o vnitřním prostředí společnosti a o zavedeném systému hodnocení byla učiněna analýza interních firemních dokumentů a směrnic, které se zabývají hodnocením zaměstnanců ve společnosti. Další informace byly získány z webových stránek společnosti. Významný přínos pro praktickou část měly rozhovory s personálním ředitelem a HR specialistou společnosti, ale i rozhovory s jednotlivými zaměstnanci.

3.1 Charakteristika společnosti

Společnost vznikla v roce 2005 a v současnosti patří k významným telekomunikačním operátorům působících na českém trhu. Počtem zaměstnanců i velikostí ročního obratu se společnost řadí, dle definice Komise Evropského společenství, k velkým podnikům. Ke konci roku 2010 zaměstnávala společnost 489 zaměstnanců. Výnosy z provozní činnosti dosahovaly v roce 2010 téměř 5 miliard Kč. Na trhu fixních telekomunikačních služeb má společnost podle tržeb 11% tržní podíl.

Hlavním předmětem činnosti společnosti je poskytování telekomunikačních služeb, zejména poskytování hlasových, datových a internetových služeb. Mezi další činnosti patří montáž, údržba a servis telekomunikačních zařízení, správa sítí a poskytování hostingových služeb. Společnost disponuje rozsáhlou infrastrukturou a svou sítí pokrývá velkou část území České republiky. Svými produkty a službami cílí společnost především na korporátní a firemní klientelu z řad velkých podniků, středních i menších firem působících na celém českém trhu. Své služby však dodává i pro segment státní správy.

Cílem společnosti je udržet a nadále rozvíjet své postavení na trhu, a to inovativním a zákaznicky orientovaným přístupem. Společnost klade maximální důraz na dostupnost, komplexnost, kvalitu a zabezpečenost svých služeb a především na vysoce profesionální zákaznickou péči. Sídlo společnosti se nachází v Praze, kde je zároveň i její centrála. V České republice má společnost i několik regionálních zastoupení, které provozuje v Brně, Plzni, Hradci Králové, Českých Budějovicích, Ostravě a Liberci.

Současná organizační struktura společnosti má maticový charakter na bázi procesního principu, která kombinuje liniovou organizační strukturu spolu s cílově programovou strukturou řízení.[29] Společnost je členěna do sedmi divizí, a to technické, finanční, obchodní, divize řízení lidských zdrojů, komerční podpory, produktů a projektového řízení, velkoobchodu a vnějších vztahů. Divize se dále dělí na úseky. Nižší organizační jednotkou je oddělení a nejnižší jednotkou je pracovní tým. Každý zaměstnanec je přímo podřízen pouze jednomu vedoucímu zaměstnanci. Výjimkou jsou účelově vytvořené týmy, ve kterých zaměstnanec přijímá úkoly i od vedoucího týmu a jemu odpovídá za jejich plnění.

Zájmem vedení společnosti je zabezpečit pro každý proces, činnost a pracovní místo ve společnosti plně kompetentní zaměstnance. Dosažení tohoto trvalého záměru se realizuje uskutečňováním procesů, které jsou v kompetenci úseku řízení lidských zdrojů. Mezi tyto procesy patří tvorba personální politiky, nábor a výběr zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců, školení a vzdělávání zaměstnanců, personální a mzdová evidence, tvorba politiky odměňování a stabilizace zaměstnanců.

3.2 Charakteristika systému hodnocení

Stávající systém hodnocení zaměstnanců je ve společnosti zaveden již čtvrtým rokem a vychází ze strategie řízení lidských zdrojů této společnosti. Metodický postup a hlavní zásady hodnocení zaměstnanců jsou popsány v interní normě společnosti Průvodce hodnocením zaměstnanců a částečně i v několika dalších firemních směrnicích, které dále upravují profesní rozvoj zaměstnanců a vzdělávací aktivity. Povinností každého zaměstnance je seznámit se s těmito normami a řídit se jimi. Za realizaci hodnocení pracovního výkonu zodpovídá vždy přímý nadřízený zaměstnance. Útvar řízení lidských zdrojů poskytuje manažerům metodickou podporu a konzultace, vyhodnocuje a archivuje záznamy o hodnocení. Proces hodnocení začíná u zaměstnance hodnocením zkušební doby (po uplynutí

[29] Interní norma společnosti „Organizační řád“

2,5 měsíce od nástupu zaměstnance) a pokračuje pravidelným hodnocením pracovního výkonu, které probíhá čtyřikrát ročně. Kromě formálního hodnocení zaměstnanců manažeři často využívají i průběžné neformální hodnocení (blíže popsáno v kapitole 1).

3.2.1 Cíle hodnocení zaměstnanců

Smyslem systému hodnocení je sladění cílů jednotlivých zaměstnanců s cíli firmy. Jeho cílem je zhodnotit uplynulé období tak, aby byla zaměstnancům i managementu poskytnuta zpětná vazba k dosaženým pracovním výkonům, a dále stanovit nové cíle pro další období, aby byli zaměstnanci motivováni k soustavnému zvyšování výkonnosti. Taxativně jsou hlavní cíle hodnocení v interní normě společnosti popsány takto:

- zhodnotit pracovní výsledky v uplynulém období a stanovit priority na následující období,
- vzájemně si poskytovat zpětnou vazbu – o pracovním výkonu, o svých kompetencích, a vším co souvisí s výkonem práce,
- hledat cesty, jak dělat věci ještě lépe,
- vyjasnit vzájemná očekávání, porovnat je s reálnými možnostmi, a sladit je s firemní strategií,
- posílit motivaci, zdůraznit přínos každého zaměstnance k celkovým výsledkům firmy,
- na základě výsledku hodnocení informovat zaměstnance o výši bonusu.[30]

3.2.2 Používané metody hodnocení zaměstnanců

Pravidelné hodnocení probíhá formou hodnotícího rozhovoru, který se uskutečňuje čtyřikrát ročně, vždy po ukončeném kalendářním čtvrtletí. Hodnotící rozhovor je základní metodou hodnocení, která dává zaměstnancům příležitost k otevřenému rozhovoru s přímým nadřízeným. V rámci systému hodnocení je dále používáno i několik metod doprovodných, např. development centre nebo mystery calling. Pro hodnocení plnění cílů je využívána metoda MBO.

Hodnotící rozhovor

Hodnotící rozhovor je vždy prováděn za účasti zaměstnance a jeho přímého nadřízeného. Čtvrtletní hodnotící rozhovor absolvují nejdříve ředitelé jednotlivých útvarů přímo reportující

[30] Interní norma společnosti „Průvodce hodnocením zaměstnanců“

generálnímu řediteli. Termín pro absolvování tohoto hodnocení je zpravidla do druhého týdne po ukončení daného čtvrtletí. Poté jsou prováděny ostatní hodnotící rozhovory v dalších úrovních jednotlivých organizačních celků. Hodnotící rozhovor je zaměřen na zhodnocení pracovního výkonu zaměstnance v uplynulém období a dále také na jeho potřeby, osobní cíle, nápady a názory. Součástí hodnotícího rozhovoru je i stanovení cílů pro další období a také diskuse nad rozvojem zaměstnance, tj. vyhodnocení absolvovaných vzdělávacích programů a následný návrh dalšího rozvoje. Podkladem k hodnotícímu rozhovoru je hodnotící formulář – Záznam z rozhovoru o rozvoji a cílech. Do něj jsou také zaznamenávány výsledky hodnocení.

Předmětem hodnocení je pracovní výkon zaměstnance, který se dělí na dvě oblasti, a sice na pracovní výsledky, které jsou definovány pomocí ukazatelů KPI‘s (Key Performance Indicators – Klíčové ukazatele výkonnosti) a cílů, a na kompetence, které reflektují chování zaměstnance a jeho osobnostní charakteristiky (dovednosti, schopnosti, znalosti, apod.). Posuzuje se také plnění dalších nadstandardních úkolů, které nemusí vycházet bezprostředně z popisu pracovní funkce, a účinnost vzdělávacích programů za uplynulé období.

Hodnocení úspěšnosti plnění cílů je založeno na metodě MBO, neboli řízení podle cílů. Pracovní cíle vznikají ze vzájemné dohody nadřízeného a podřízeného, zaměstnanec se tedy osobně podílí na jejich tvorbě a formulaci. Jednotlivé cíle musejí být jasně definovány, musejí být měřitelné, akceptovatelné hodnoceným zaměstnancem, realistické a musejí mít daný termín splnění.

Klíčové ukazatele výkonnosti (KPI‘s), podle kterých je rovněž hodnocen pracovní výkon zaměstnance, se kaskádovitě rozpadají do 4 perspektiv v rámci metody BSC. Výkonnost podniku je tedy měřena pomocí ukazatelů ve finanční perspektivě, zákaznické perspektivě, perspektivě interních procesů a perspektivě učení se a růstu. Pro každý útvar i oddělení společnosti jsou přitom stanovena specifická KPI‘s.

V rámci hodnotícího rozhovoru dochází nejprve k sebehodnocení zaměstnance, který hodnotí svůj pracovní výkon. Následně je toto sebehodnocení konfrontováno s hodnocením přímého nadřízeného, který posuzuje, zda zaměstnanec dosáhl požadovaných výsledků, hodnotí vykonávané aktivity a jeho silné a slabé stránky v daném období. Nadřízený se spolu se zaměstnancem dále domlouvá na prioritách, které je potřeba zlepšovat, a jsou stanoveny cíle a KPI‘s pro příští období. Na závěr jsou diskutovány představy a potřeby zaměstnance v oblasti profesního rozvoje.

Pro účely hodnocení jednotlivých oblastí je používána pětidílná hodnotící stupnice. Jednotlivé stupně hodnocení jsou slovně popsány a odstupňovány od nadstandardní úrovně až po nedostatečnou úroveň pracovního výkonu. Ke každé úrovni je navíc uvedena stručná charakteristika.

Škála pro hodnocení:[31]

Nadstandardní úroveň (15 bodů) – stabilně nadprůměrný výkon, který převyšuje obecně platné standardy, předpoklady a požadavky. Zaměstnanec navrhuje a iniciuje průlomová řešení a zlepšení, čímž významně přispívá k posílení efektivity celé společnosti. Zaměstnanec aspiruje na převzetí obsáhlejší role vertikálního či horizontálního směru.

Standardní úroveň (12 - 14 bodů) – úroveň výkonu plně koresponduje se všemi platnými požadavky na zastávanou pracovní funkci. Zaměstnanec podává stabilně dobrý výkon, který může částečně přesahovat náplň práce, a je považován za úspěšného a odborně zdatného.

Vyhovující úroveň (8 - 11 bodů) – úroveň výkonu splňuje obecně platné standardy pouze částečně. Je třeba formulovat klíčové oblasti ke zlepšení. Rozvoj je zaměřen na posílení silných a potlačení slabých stránek.

Podprůměrná úroveň (4 - 7 bodů) – úroveň výkonu většinou nesplňuje předpoklady a požadavky. Stávající výkon je kolísavý a vyžaduje zlepšení s cílem potlačení slabých stránek.

Nedostatečná úroveň (1 - 3 bodů) – úroveň výkonu je neadekvátní a neakceptovatelná. Zaměstnanec neplní stanovené cíle ve více oblastech. Výkon negativně působí na produktivitu celého oddělení, je třeba zvážit přeřazení zaměstnance na méně obsáhlou roli.

Development Centre

Development centra (DC) jsou určena pouze pro vybrané zaměstnance společnosti, u kterých se očekává potřeba dalšího rozvoje jejich kompetencí. Zpravidla se používá pro hodnocení manažerů, pracovníků obchodních týmů, specialistů a dalších klíčových zaměstnanců v jednotlivých útvarech. V rámci metody DC dochází u zaměstnanců k mnohostrannému hodnocení jejich stávající úrovně znalostí a dovedností a ke zjištění jejich potenciálu pro další rozvoj.

[31] Interní norma společnosti „Průvodce hodnocením zaměstnanců“

Mezi sledované parametry patří:[32]

- požadované profesní dovednosti a znalosti ve vazbě na kompetenční listy,
- osobnostní a týmový profil,
- komunikační a prezentační dovednosti,
- manažerské dovednosti,
- prodejní dovednosti a styly.

V rámci vyhodnocení DC je vyhotovena písemná závěrečná zpráva a jednotlivým účastníkům je doporučen další postup ve zvyšování potřebných znalostí a dovedností. Na základě vyhodnocení je pro každého zaměstnance vypracován rozvojový program zaměřený na posilování silných a potlačení slabých stránek.

Mystery calling

Mystery calling je občasně využívanou doplňkovou metodou, pomocí které je možné identifikovat rozvojové potřeby vybraných zaměstnanců anebo v praxi ověřit efektivitu uskutečněné vzdělávací aktivity. Metoda je zaměřena na sledování úrovně telefonické komunikace pracovníků se zákazníky. Ani tato metoda není používána napříč celou společností, ale je určena především pro pracovníky oddělení péče o zákazníky a obchodní týmy. V rámci této metody kontroluje vyškolený hodnotitel kompetentnost zaměstnanců, jejich přístup k zákazníkům, odbornou a produktovou znalost či prodejní dovednosti. Výstup z mystery calling slouží jako podklad pro hodnocení a plánování profesního rozvoje zaměstnanců.

3.2.3 Kritéria hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců probíhá podle předem stanovených kritérií v těchto základních oblastech:

1. Osobní invence (chování a osobnostní charakteristika zaměstnance)
2. Plnění cílů a výkonnostních ukazatelů KPI‘s

V oblasti osobních invencí jsou nejčastěji používána kritéria jako např. týmová práce a spolupráce, zákaznický přístup a orientace na potřeby zákazníka (vnitřního/vnějšího), zaměřenost na výsledek, loajalita, spolehlivost, komunikační dovednosti, efektivní využívání času, dodržování termínů, respektování firemních pravidel, aktivní přístup, organizační

[32] Interní norma společnosti „Development Centre“

schopnosti, atd. Volba konkrétních kritérií je ponechána na individuálním rozhodnutí jednotlivých manažerů, kteří hodnocení provádějí. Pro každou skupinu hodnocených by však měla být zvolena totožná hodnotící kritéria.

Druhá oblast hodnocení reflektuje pracovní výkon zaměstnanců, pomocí vybraných kritérií se sleduje míra plnění stanovených cílů a úkolů. Kritéria jsou stanovena pro každý útvar či oddělení individuálně v souladu se specifickými podmínkami jednotlivých pracovišť či pracovních míst. Měřitelné ukazatele výkonu KPI‘s jsou stanoveny s ohledem na strategii celé společnosti, a to ve 4 perspektivách - finanční, zákaznické, interních procesů a učení se a růstu.

Pro hodnocení zaměstnanců ve finanční perspektivě jsou použita kritéria jako výnosy, hrubá marže po produktech, rentabilita jednotlivých obchodních případů či rentabilita zákazníků. Tato kritéria jsou součástí hodnocení především zaměstnanců obchodního a technického útvaru.

V zákaznické perspektivě se lze setkat s následujícími kritérii - intake (nové tržby za dané období), churn (ztráta tržeb za dané období), spokojenost zákazníků (TRIM index), kompetence operátorů (% okamžitě vyřešených požadavků), průměrný počet stížností na zákazníka, počet vystavených dobropisů, apod.

Perspektiva interních procesů je orientována na klíčové procesy, které musí společnost udržovat a rozvíjet tak, aby byla zajištěna spokojenost zákazníků a současně i naplněna očekávání vlastníků. V této perspektivě je sledováno plnění ukazatelů v oblasti prodejních a marketingových procesů (report aktivit, úspěšnost marketingových kampaní), v oblasti procesu vývoje nových produktů (zdali jsou vývojové projekty v souladu s produktovou roadmapou), a dále v oblasti finančního plánování (zpracování dodavatelských faktur v daném termínu, kvalita a splnění termínů účetní závěrky), provisioningu (např. procento služeb nainstalovaných ve stanoveném čase) či troubleshootingu (doba nutná na vyřešení trouble ticketu - TT, procento vyřešených TT do stanoveného času, apod.).

V perspektivě učení se a růstu je sledována především spokojenost zaměstnanců, a to na úrovni celé společnosti. Kritéria pro hodnocení zaměstnanců jsou v této perspektivě stanovena pouze pro IT oddělení a jedná se o ukazatele týkající se řešení helpdesk požadavků (doba odezvy na požadavek, doba řešení požadavku, počet nevyřešených požadavků déle než 30 dnů, atd.).

3.2.4 Vzdělávání a profesní rozvoj zaměstnanců

Součástí hodnocení zaměstnanců je i hodnocení jejich znalostí a dovedností. Společnost si plně uvědomuje význam a důležitost vzdělávání zaměstnanců i to, že bez efektivních investic do jejich dalšího rozvoje není možné udržet krok se svou konkurencí. Úsilí společnosti je soustředěno do těch oblastí vzdělávání, které jsou pro rozvoj společnosti nejzásadnější.

Předpokladem u zaměstnanců společnosti je splnění kvalifikačních požadavků, které jsou stanoveny konkrétně pro jednotlivé pozice a jsou uvedeny v konkrétních popisech práce (Job Description). Jejich ověřování je pak zaměřené na zjištění, zda má zaměstnanec předpoklady pro výkon dané pracovní pozice, a to zejména po stránce dosaženého stupně formálního vzdělávání, odborných znalostí, dovedností a požadovaného osobnostního profilu. V rámci udržování a dalšího rozvíjení stávajících kvalifikačních předpokladů, znalostí a dovedností jednotlivých zaměstnanců poskytuje společnost několik prostředků pro jejich dosažení.

Formální vzdělávání

U formálního vzdělávání zaměstnanců je ve společnosti kladen důraz především na vazbu s vykonávanou pozicí. Zvyšování úrovně formálního vzdělávání vychází u většiny zaměstnanců především z individuálních potřeb a je realizováno v rámci individuální dohody o zvyšování kvalifikace. Prohloubení kvalifikace v rámci formálního vzdělávání zahrnuje například vysokoškolské studium či specializační studia na soukromých či státních školách. Při schvalování účasti společnosti na formálním vzdělávání zaměstnance se postupuje individuálně, žádost je přitom posuzována úsekem řízení lidských zdrojů.

Neformální vzdělávání

Úsek řízení lidských zdrojů zpracovává návrhy vzdělávacích aktivit dle potřeb společnosti na základě analýzy kvalifikačních předpokladů zaměstnanců, dílčích požadavků jednotlivých organizačních složek, ale i strategických záměrů společnosti a finančních plánů. Tento plán vzdělávání je pro každou divizi vypracován na začátku celého vzdělávacího období (1 rok). Veškeré vzdělávání a rozvoj je možné rozdělit do 3 oblastí (kompetencí) podle toho, kam je rozvoj směřován, a sice oblast technické způsobilosti (např. specifické technické znalosti o produktech a službách), oblast manažerské způsobilosti (např. schopnosti vedení lidí či projektového řízení) a oblast měkkých dovedností, které výrazným způsobem určují firemní kulturu společnosti (prodejní dovednosti, komunikační dovednosti, prezentační dovednosti).

Nástrojem pro podrobnější analýzu plánu vzdělávání a profesního růstu jsou pak kvartální pohovory s jednotlivými zaměstnanci, v rámci kterých dochází ke společnému zamyšlení nad možností dalšího profesního růstu. Na základě naplánovaných vzdělávacích aktivit dochází v průběhu vzdělávacího období k realizaci uvedených rozvojových programů a to jak v rámci interního, tak externího vzdělávání. Zpětnou vazbu z uskutečněných vzdělávacích aktivit získává a vyhodnocuje úsek řízení lidských zdrojů, o výsledku pak informuje všechny zainteresované pracovníky.

Interní vzdělávání

Interní vzdělávací programy jsou všem zaměstnancům společnosti nabízeny formou interního katalogu vzdělávání. Na základě požadavků organizačních složek vytváří úsek řízení lidských zdrojů rozpis výuky vzdělávacích aktivit na příslušná období, zpravidla čtvrtletí. Interní vzdělávání je realizováno s využitím interních lidských zdrojů a kapacit společnosti. Je zaměřeno zejména na odborná školení (např. znalost produktů a interních systémů) a trénink dovedností (rozvojové semináře). Na základě předem stanoveného plánu školení se zaměstnanci mohou přihlásit na kterýkoliv zvolený interní kurz. Účast na konkrétním školení však musí být odsouhlasena přímým nadřízeným daného zaměstnance.

Společnost dále využívá i formy vzdělávání „on the job“, které probíhají přímo na pracovištích předáváním zkušeností mezi jednotlivými zaměstnanci přímo v pracovním provozu. Povinné vzdělávání v oblasti bezpečnosti práce, požární ochrany a školení řidičů, je ve společnosti realizováno prostřednictvím e-learningu. V případě potřeby je dále v rámci tohoto e-learningového modulu možno absolvovat také produktová školení.

Externí vzdělávání

Externí vzdělávání je realizováno formou nákupu vzdělávací aktivity od externí společnosti. Jedná se většinou o velmi specifické školení, většinou odborných a technických znalostí. Externí vzdělávání probíhá ve dvou základních rovinách – formou otevřených kurzů a formou kurzů šitých na míru jednotlivým zaměstnancům. Zatímco otevřené kurzy jsou přístupné široké veřejnosti, kurzy šité na míru vycházejí z konkrétních požadavků skupiny zaměstnanců společnosti a jejich obsah je maximálně přizpůsoben podmínkám konkrétní cílové skupiny.

4 EMPIRICKÉ ŠETŘENÍ

Cílem empirického šetření je zjistit pohled zaměstnanců společnosti na uplatňovaný systém hodnocení. Zjišťuje především, zda jsou zaměstnanci se stávajícím systémem spokojeni, zda jim hodnocení přináší požadovanou motivaci a také, zda hodnotící systém plní svou rozvojovou funkci. Výsledkem tohoto empirického šetření by mělo být odhalení nedostatků či problematických částí zavedeného systému hodnocení ve společnosti. Na základě posouzení těchto výsledků a s využitím předchozích informací získaných v rámci analýzy systému hodnocení by měla být formulována opatření, která by zjištěné nedostatky eliminovala a napomohla k lépe fungujícímu systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti.

4.1 Průběh šetření a použité metody

Metodologicky bylo empirické šetření provedeno jako anonymní kvantitativní výzkum prostřednictvím dotazníkového šetření. Tato forma byla zvolena z důvodu možnosti získání dat od většího počtu respondentů a z důvodu zachování jejich anonymity. Otázky dotazníkového šetření jsem konstruovala tak, aby postihly všechny relevantní oblasti týkající se hodnocení zaměstnanců. Některé problematické oblasti byly následně konzultovány s HR specialistou společnosti a některými jejími dalšími zaměstnanci.

Dotazník je rozdělen do 3 částí. První část obsahuje okruh otázek, resp. tvrzení, týkajících se samotného hodnocení a poskytování zpětné vazby z hodnocení zaměstnancům. Druhá část otázek se více zaměřuje na rozvojový aspekt hodnocení zaměstnanců, zjišťuje provázanost hodnocení a profesního růstu zaměstnanců. V třetí části jsou zjišťovány základní údaje o respondentech, které slouží pro popis výzkumného souboru z hlediska pohlaví, věku a dosaženého vzdělání.

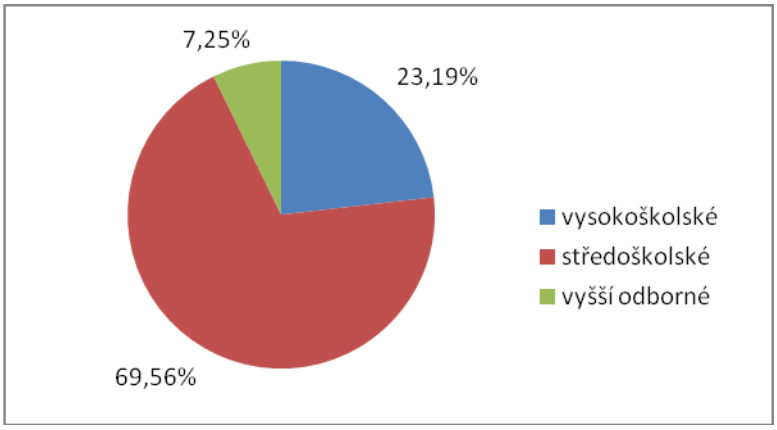
Dotazníkové šetření bylo provedeno v průběhu měsíce listopadu 2010. Dotazník byl umístěn k vyplnění v interním informačním systému společnosti. Z důvodu vysokého celkového počtu zaměstnanců společnosti byli k jeho vyplnění vyzváni pouze zaměstnanci obchodního, technického a finančního útvaru, pracující na centrále v Praze.

4.2 Popis zkoumané skupiny respondentů

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 138 zaměstnanců z celkového osloveného počtu 219 zaměstnanců. Shromážděné dotazníky byly z 52,17 % vyplněny zaměstnanci technického útvaru, z 29,71 % zaměstnanci obchodního útvaru a z 18,12 % zaměstnanci finančního útvaru. Otázky dotazující se na věk, pohlaví a vzdělání zaměstnanců byly záměrně umístěny na konec dotazníku, aby nezapříčinily neochotu zaměstnanců k vyplnění dalších a podstatných částí dotazníkového šetření.

Dotazník vyplnilo 71,74 % mužů a 28,26 % žen. Průměrný věk respondentů činí 33,6 let, přičemž nejmladšímu respondentovi je 19 let, nejstaršímu pak 52 let. Naprostá většina respondentů z výzkumného souboru uvedla jako své nejvyšší dosažené vzdělání středoškolské vzdělání, konkrétně 69,56 %. Dotazník dále vyplnilo 23,19 % vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců a 7,25 % zaměstnanců s vyšším odborným vzděláním. Žádný respondent neuvedl jako nejvyšší dosažené vzdělání základní školu (viz graf č. 1).

Graf č. 1: Struktura respondentů podle nejvyššího dosaženého vzdělání



Zdroj: autorka

4.3 Výsledky dotazníkového šetření

V této části jsou představeny výsledky dotazníkového šetření odrážející pohled zaměstnanců na stávající systém hodnocení, a to prostřednictvím analýzy odpovědí na jednotlivé otázky dotazníku.

A. První část otázek byla věnována představám zaměstnanců o objektivním systému hodnocení, zjištění jejich obeznámenosti se současným systémem hodnocení a jejich spokojenosti s tímto systémem.

Otázka č. 1: Hodnocení zaměstnanců považuji za důležitou součást úspěšně fungujícího podniku

Tabulka č. 2: Četnosti odpovědí na otázku č. 1

Odpověď	ano	spíše ano	spíše ne	ne
Absolutní četnost	38	59	35	6
Relativní četnost v %	27,54	42,75	25,36	4,35

Zdroj: autorka

Na tuto otázku odpověděla většina respondentů spíše ano (42,75 %) nebo ano (27,54 %), tzn., že většina respondentů si je vědoma pozitivního významu hodnocení. Pozornost by ale měla být věnována i relativně vysokému procentu zaměstnanců (25,36 %), kteří zaškrtli spíše ne a vyjádřili tak spíše negativní postoj k významu hodnocení. Problém může spočívat v nedostatečné informovanosti zaměstnanců o smyslu a přínosech hodnocení nebo v nedostatečném zapojení pracovníků do tvorby hodnotícího systému.

Otázka č. 2: Hodnocení zaměstnanců by mělo probíhat

Tabulka č. 3: Četnosti odpovědí na otázku č. 2

Odpověď	ročně	pololetně	kvartálně	měsíčně
Absolutní četnost	9	11	89	29
Relativní četnost v %	6,52	7,97	64,49	21,01

Zdroj: autorka

Jak již bylo výše uvedeno, ve společnosti probíhá pravidelné kvartální hodnocení zaměstnanců ve formě hodnotících pohovorů, při kterých je posuzován pracovní výkon zaměstnance za uplynulé období. S touto intenzitou je naprostá většina zaměstnanců spokojena (64,49 %). Několik zaměstnanců by uvítalo dokonce častější hodnocení s měsíčním intervalem. Důvodem může být skutečnost, že je na toto hodnocení úzce navázán bonusový a provizní systém, prostřednictvím kterého mohou zaměstnanci získat vyšší finanční ohodnocení.

Otázka č. 3: Aby bylo hodnocení objektivní, měl by hodnocení provádět

Tabulka č. 4: Četnosti odpovědí na otázku č. 3

Odpověď	přímý nadřízený	spolupracovníci	sám zaměstnanec	zákazníci
Absolutní četnost	138	70	98	12
Relativní četnost v %	100,00	50,72	71,01	8,70

Zdroj: autorka

Tato otázka byla zaměřena na zjištění skutečnosti, jakou formu hodnocení by zaměstnanci nejvíce preferovali, resp. kým by měli být hodnoceni, aby bylo hodnocení objektivní a zaměstnanci ho vnímali jako spravedlivé. Respondenti se mohli vyslovit pro více možností, proto je u každé možnosti uveden celkový počet hlasů, který daná odpověď získala. 100 % zaměstnanců uvedlo jako jednoho z preferovaných hodnotitelů svého přímého nadřízeného. 71 % zaměstnanců by dále kromě přímého nadřízeného uvítalo pro větší objektivitu hodnocení možnost hodnocení sebe sama, tedy sebehodnocení. Je dobré zmínit, že současně nastavený systém hodnocení ve společnosti zahrnuje obě tyto varianty, tedy do hodnocení zapojuje nejen přímé nadřízené zaměstnanců, ale i samotné hodnocené zaměstnance. Velmi vysoký počet hlasů však získala i možnost hodnocení zaměstnanců svými spolupracovníky, kteří by měli dobře znát povahu práce i pracovníka a jeho výkon. Pro možnost, aby bylo hodnocení prováděno i externími zákazníky hlasovala pouze zanedbatelná část respondentů.

Otázka č. 4: Jsem dostatečně seznámen(a) se systémem hodnocení zaměstnanců ve společnosti – s používanými metodami, samotným průběhem hodnocení i s termíny, ve kterých hodnocení probíhá

Tabulka č. 5: Četnosti odpovědí na otázku č. 4

Odpověď	ano	spíše ano	spíše ne	ne
Absolutní četnost	44	53	35	6
Relativní četnost v %	31,88	38,41	25,36	4,35

Zdroj: autorka

Na tuto otázku odpověděla většina respondentů spíše ano nebo ano (celkem 70,29 %), tj. že zaměstnanci mají dostatečné informace o tom, jakým způsobem a v jakých termínech hodnocení probíhá. 29,71 % zaměstnanců uvedlo, že nejsou dostatečně seznámení s podmínkami, za kterých hodnocení probíhá, a to i přesto, že mají povinnost tyto podmínky dobře znát. Způsob, jakým hodnocení probíhá, i intenzita tohoto hodnocení je popsána v několika interních směrnicích, které hodnocení zaměstnanců upravují.

Výsledky této otázky byly proto následně konzultovány s HR specialistou a několika zaměstnanci z obchodního a technického útvaru, načež bylo zjištěno, že někteří manažeři neprovádí hodnocení zaměstnanců v souladu s firemními normami, především nedodržují postup a zásady hodnotícího rozhovoru. V některých případech je dokonce hodnotící rozhovor se zaměstnanci nahrazen jednostranným vyplněním formuláře hodnocení pracovního výkonu ze strany manažera, tedy bez jakékoliv konzultace se zaměstnancem.

Otázka č. 5: Znám kritéria, podle kterých jsem hodnocen(a)

Tabulka č. 6: Četnosti odpovědí na otázku č. 5

Odpověď	ano	spíše ano	spíše ne	ne
Absolutní četnost	31	59	48	0
Relativní četnost v %	22,46	42,75	34,78	0,00

Zdroj: autorka

Kritéria, podle kterých jsou jednotliví zaměstnanci hodnoceni, zná nebo spíše zná 65,21 % respondentů. Jednotlivá kritéria hodnocení jsou přitom pro jednotlivé zaměstnance různá v závislosti na útvaru, ve kterém pracují. Relativně hodně zaměstnanců (34,78 %) se pak domnívá, že s kritérii hodnocení nejsou dostatečně seznámeni. Důvodem může být skutečnost, že jednotlivá kritéria pracovního výkonu a chování nejsou v interních normách přehledně a komplexně popsána. Pro zjištění všech kritérií, podle kterých bude hodnocení probíhat, musí zaměstnanec aktivně vyhledat několik souvisejících norem, přičemž v každé jsou kritéria popsána jen zčásti. Znalost všech kritérií je přitom pro zaměstnance, vzhledem k úzké vazbě na systém odměňování, velmi podstatnou skutečností.

Otázka č. 6: Doposud jsem se ve společnosti osobně setkal(a) s těmito metodami hodnocení

Tabulka č. 7: Četnosti odpovědí na otázku č. 6

Odpověď	hodnotící pohovor	development centre	mystery calling	360° zpětná vazba
Absolutní četnost	129	57	36	10
Relativní četnost v %	93,48	41,30	26,09	7,25

Zdroj: autorka

Tato otázka byla zaměstnancům položena z důvodu ověření jejich znalosti, podle jakých metod probíhá jejich hodnocení. Zatímco pravidelných kvartálních hodnotících pohovorů by se měli účastnit všichni zaměstnanci, development centra jsou určena především pro vedoucí pracovníky, zaměstnance obchodního útvaru a v případě potřeby i specialisty a klíčové zaměstnance ostatních útvarů. Metodou mystery calling jsou nepravidelně hodnoceni obchodní reprezentanti a obchodní konzultanti.

Z celkového počtu 138 respondentů jich 9 neoznačilo žádnou z nabízených možností. Důvodem může být skutečnost, že se jedná o nově přijaté zaměstnance, kteří zatím v této společnosti hodnocení nepodstoupili. S hodnotícím pohovorem se tak osobně setkalo 93,48 % zaměstnanců. Četnost ostatních označených metod procentuelně víceméně odpovídá

charakteru odpovídajících zaměstnanců, resp. útvarům, ve kterých pracují. Zajímavým zjištěním je především ta skutečnost, že 10 zaměstnanců označilo i metodu 360° zpětné vazby, která však v současné době ve společnosti není používána. Jelikož se jednalo výhradně o respondenty, kteří ve společnosti pracují déle než 3 roky, bylo po bližším dohledání zjištěno, že se s touto metodou setkali již před několika roky, kdy byl ve společnosti zaveden odlišný systém hodnocení.

Otázka č. 7: Cíle a úkoly stanovené mým nadřízeným se mi zdají být realizovatelné

Tabulka č. 8: Četnosti odpovědí na otázku č. 7

Odpověď	ano	spíše ano	spíše ne	ne
Absolutní četnost	43	66	22	7
Relativní četnost v %	31,16	47,83	15,94	5,07

Zdroj: autorka

Naprostá většina zaměstnanců (78,99 %) považuje stanovené cíle a úkoly za víceméně realizovatelné, což značí správný postup manažerů při stanovování cílů a také při vytváření potřebných podmínek pro jejich plnění. Hlavní přínos vidím v kvartálních pohovorech, které zaměstnancům umožňují průběžně diskutovat dosavadní postup plnění cílů se svými nadřízenými. Stanovené cíle pak mohou být v případě potřeby upraveny nebo mohou být přijata opatření ke zlepšení podmínek pro jejich plnění. Ke zjištění, kterým zaměstnancům a z jakých důvodů se stanovené cíle nezdají být realizovatelné (21,01 %), by byla zapotřebí hlubší analýza, která by ozřejmila důvod této odpovědi.

Otázka č. 8: Můj nadřízený mě při hodnotícím pohovoru zapojuje do diskuse a naslouchá mým argumentům

Tabulka č. 9: Četnosti odpovědí na otázku č. 8

Odpověď	ano	spíše ano	spíše ne	ne
Absolutní četnost	57	37	36	8
Relativní četnost v %	41,30	26,81	26,09	5,80

Zdroj: autorka

Pro ztotožnění se se stanovenými cíly je velmi podstatné i to, jakým způsobem je hodnotící rozhovor veden, resp. jaký styl komunikace manažer vůči svému podřízenému uplatňuje. Ani odpovědi na tuto otázku nejsou zcela jednotné. 68,11 % zaměstnanců uvádí, že je jejich nadřízený zapojuje do otevřené diskuse a naslouchá skutečnostem, kterými zaměstnanci obhajují své dosažené pracovní výsledky. Z negativních odpovědí, které označilo 31,89 %

zaměstnanců, však vyplývá fakt, že někteří nadřízení volí při hodnotících pohovorech pouze sdělovací styl, který podřízeným nedává přílišný prostor pro vyjádření svých postojů. To může následně vést i k nespokojenosti s hodnocením a k neakceptaci stanovených cílů. V konečném důsledku může tento fakt nepříznivě ovlivňovat motivovanost zaměstnanců k dosahování lepších výsledků.

Otázka č. 9: Hodnocení mého pracovního výkonu vnímám jako objektivní a spravedlivé

Tabulka č. 10: Četnosti odpovědí na otázku č. 9

Odpověď	ano	spíše ano	spíše ne	ne
Absolutní četnost	32	67	38	1
Relativní četnost v %	23,19	48,55	27,54	0,72

Zdroj: autorka

Ačkoliv na tuto otázku odpověděla většina respondentů spíše ano (48,55 %) nebo ano (23,19 %), celých 28,26 % zaměstnanců nevnímá stávající systém hodnocení jako objektivní a spravedlivý. Příčinou může být skutečnost, že je hodnocení prováděno pouze přímým nadřízeným, který je pro hodnocení zaměstnance sice tou nejkompetentnější osobou, ale v případě neměřitelných kritérií může být jeho posuzování subjektivně zkresleno, a to i neúmyslně. Jednotlivé hodnotitelské chyby jsou blíže popsány v podkapitole 1.5.2. Stejně tak ale může být zkreslen i pohled samotného zaměstnance, který v případě, že není schopen sám sebe objektivně ohodnotit, bude jakoukoliv kritiku svého pracovního výkonu vnímat pouze negativně.

Otázka č. 10: Zavedený systém hodnocení mě motivuje k dosahování lepšího pracovního výkonu

Tabulka č. 11: Četnosti odpovědí na otázku č. 10

Odpověď	ano	spíše ano	spíše ne	ne
Absolutní četnost	21	62	37	18
Relativní četnost v %	15,22	44,93	26,81	13,04

Zdroj: autorka

Na otázku, zda zaměstnance motivuje stávající systém hodnocení, odpovídali respondenti velmi rozličně, nadpoloviční většina zaměstnanců se však klonila k pozitivní odpovědi (60,15 %), tj. že hodnocení plní svou motivační funkci a zaměstnance podporuje k dosahování lepších výsledků. Negativní odpovědi, pro které se vyslovilo 39,85 % zaměstnanců, do jisté míry korespondují s výsledky předchozích otázek č. 7 až 9. Pokud hodnotitel neumožní

zaměstnanci vyjádřit svůj názor a nezapojí ho do diskuse o tom, co by se mělo udělat pro zlepšení jeho výkonu, hodnotitelem stanovené cíle nebudou zaměstnancem s největší pravděpodobností akceptovány a zaměstnanec nebude patřičně motivován.

B. Druhá část otázek je více věnována rozvojovému aspektu hodnocení zaměstnanců, zjišťuje, zda společnost poskytuje svým zaměstnancům dostatek příležitostí k dalšímu rozvoji a zda je plánování profesního růstu provázáno s hodnocením jejich pracovního výkonu.

Otázka č. 11: Na základě provedeného hodnocení dokážu určit oblasti, ve kterých bych měl(a) dosáhnout zlepšení

Tabulka č. 12: Četnosti odpovědí na otázku č. 11

Odpověď	ano	spíše ano	spíše ne	ne
Absolutní četnost	37	66	23	12
Relativní četnost v %	26,81	47,83	16,67	8,70

Zdroj: autorka

Tato otázka byla zaměřena na zjištění skutečnosti, zda zavedený systém hodnocení pomáhá zaměstnancům identifikovat oblasti, ve kterých by se měli a mohli dále rozvíjet a vzdělávat. Téměř 75 % zaměstnanců odpovědělo na tuto otázku kladně, což svědčí o tom, že má hodnocení pro zaměstnance pozitivní přínos z hlediska jejich uvědomění si svého dalšího rozvoje a v konečném důsledku pozitivně ovlivňuje i výkonnost celého podniku. Nedílnou součástí hodnotícího pohovoru by měla být i dohoda o dalším rozvoji a vzdělávání zaměstnance, což je zakomponováno i do interní normy společnosti. Přesto však celá čtvrtina respondentů není schopna na základě hodnocení určit své oblasti ke zlepšení.

Otázka č. 12: Společnost mi nabízí dostatek možností dalšího vzdělávání a rozšiřování odborných znalostí

Tabulka č. 13: Četnosti odpovědí na otázku č. 12

Odpověď	ano	spíše ano	spíše ne	ne
Absolutní četnost	51	61	26	0
Relativní četnost v %	36,96	44,20	18,84	0,00

Zdroj: autorka

I na tuto otázku převažovaly spíše kladné odpovědi zaměstnanců, což souvisí s širokou paletou vzdělávacích možností, kterou firma disponuje. Pouhých 18,84 % zaměstnanců zaškrtlo možnost spíše ne. Pro zjištění příčiny této odpovědi by otázka měla být doplněna

možností, aby zaměstnanci podrobněji vysvětlili svou negativní odpověď. Jednou z příčin by mohla být i skutečnost, že plánování rozvojových aktivit je limitováno finančním rozpočtem, který společnost na vzdělávání zaměstnanců vyčleňuje. Rozvojové potřeby některých zaměstnanců tak nemusejí být plně uspokojeny.

Otázka č. 13: V uplynulých šesti měsících jsem se účastnil(a) následujících školení zajišťovaných společností

Tabulka č. 14: Četnosti odpovědí na otázku č. 13

Odpověď	interní školení	externí školení	jazykový kurz	neúčastnil
Absolutní četnost	138	57	31	0
Relativní četnost v %	100,00	41,30	22,46	0,00

Zdroj: autorka

Tato otázka byla konstruována jako výčtová, podobně jako otázky č. 3 a 6. Respondenti tak mohli označit více nabízených možností. Otázka byla směřována na zjištění skutečnosti, zda společnost poskytuje svým zaměstnancům více externích či interních vzdělávacích aktivit. Z celkového počtu respondentů se 100 % zaměstnanců v uplynulém období účastnilo interního školení, již menší část z nich (41,30 %) se účastnila i vzdělávání externího. Několik zaměstnanců absolvovalo i kurzy v oblasti jazykového vzdělávání. Žádný z respondentů neoznačil poslední možnost, tedy neúčast na žádném školení. Tato skutečnost je pochopitelná, jelikož i nově nastoupivší zaměstnanci absolvují krátce po nástupu vstupní školení zaměřené na seznámení se s hlavními činnostmi a procedurami společnosti.

Otázka č. 14: Využil(a) jste získané poznatky z některé výše uvedené formy školení při své práci?

Tabulka č. 15: Četnosti odpovědí na otázku č. 14

Odpověď	ano	spíše ano	spíše ne	ne
Absolutní četnost	31	41	44	22
Relativní četnost v %	22,46	29,71	31,88	15,94

Zdroj: autorka

Nově získané znalosti z absolvovaných školení využilo ve své práci 22,46 % zaměstnanců. 15,94 % zaměstnanců nevyužilo získaných poznatků vůbec a naprostá většina respondentů označila středové možnosti spíše ano nebo spíše ne, což poukazuje na nevhodný či nedostatečný výběr vzdělávacích aktivit. Příčinou může být i skutečnost, že plánování vzdělávacích aktivit vychází na prvním místě z potřeb organizace a méně pak samotných

zaměstnanců. Ztotožnění se zaměstnanců s vybranými vzdělávacími aktivitami a uvědomění si jejich přínosu je přitom klíčové pro dosažení požadovaného efektu.

Otázka č. 15: Jsou tyto vzdělávací a rozvojové činnosti plánovány v návaznosti na hodnocení Vašeho pracovního výkonu?

Tabulka č. 16: Četnosti odpovědí na otázku č. 15

Odpověď	ano	spíše ano	spíše ne	ne
Absolutní četnost	29	41	33	35
Relativní četnost v %	21,01	29,71	23,91	25,36

Zdroj: autorka

Poměrně překvapující byly výsledky odpovědí na otázku, zda jsou rozvojové aktivity systematicky provázány s procesem hodnocení zaměstnanců. Téměř polovina zaměstnanců uvedla, že rozvojové a vzdělávací aktivity, které absolvovali, nebyly v souladu s výsledky pravidelného hodnocení. Při bližším osobním rozhovoru se zaměstnanci bylo zjištěno, že jednotlivá školení nejsou zaměstnancům přidělována individuálně podle jejich potřeb, ale pouze, dle nich, náhodným a nepromyšleným výběrem z katalogu dostupných tréninků a školení. Jediným rozhodovacím kritériem pak často bývá pouze skutečnost, zda zaměstnanec školení již absolvoval či nikoliv.

Otázka č. 16: Máte v rámci společnosti zpracován svůj vlastní plán osobního rozvoje?

Tabulka č. 17: Četnosti odpovědí na otázku č. 16

Odpověď	ano	ne
Absolutní četnost	31	107
Relativní četnost v %	22,46	77,54

Zdroj: autorka

S předchozí otázkou do jisté míry souvisí i otázka č. 16, která zjišťuje, zda mají dotazovaní zaměstnanci zpracován svůj vlastní plán osobního rozvoje. Otázka byla konstruována jako dichotomická, s možností odpovědi ano či ne. 77,54 % zaměstnanců uvedlo, že nemají ve společnosti zpracován svůj plán osobního rozvoje. Existence těchto plánů je přitom důležitým předpokladem pro to, aby zaměstnanci získali jasnou představu, pro jakou funkci je s nimi ve společnosti do budoucna počítáno a jaké mají možnosti pro svůj další profesní růst. Ačkoliv by měly být v rámci hodnotícího pohovoru možnosti dalšího rozvoje se zaměstnanci konzultovány, nemají zřejmě podobu konkrétních plánů, resp. formulářů pro plánování profesního růstu zaměstnanců.

5 NÁVRH NA ZMĚNY HODNOTÍCÍHO SYSTÉMU

Vyhodnocením výsledků dotazníkového šetření, v rámci kterého byl zjišťován pohled zaměstnanců na zavedený systém hodnocení ve společnosti, mnou bylo identifikováno několik slabin tohoto systému. S využitím všech získaných firemních informací a poznatků z odborné literatury byla níže navržena konkrétní doporučení k odstranění zjištěných nedostatků a ke zvýšení efektivity stávajícího hodnotícího systému. Formulace nedostatků i návrhů pro jejich eliminaci vychází především z analýzy dotazníkového šetření, kterého se zúčastnilo jen asi 28 % všech zaměstnanců společnosti. Závěry proto nelze zobecnit ve vztahu k celé společnosti a vztahují se spíše na organizační útvary, ve kterých šetření proběhlo.

V úvodní části dotazníku bylo zjišťováno, jakým způsobem zaměstnanci vnímají zavedený systém hodnocení. Z odpovědí vyplývá, že ne všichni dotázaní zaměstnanci chápou smysl a přínos hodnocení pro sebe i společnost jako takovou. Pochopení významu procesu hodnocení je přitom klíčové pro motivaci zaměstnanců i soustavné zlepšování pracovního výkonu. Podstatné pro zlepšení vnímání hodnocení je tedy pravidelně vysvětlovat zaměstnancům účel a smysl hodnocení, coby přínosu pro ně samé, i jeho úzkou vazbu na systém odměňování. V neposlední řadě by mělo dojít i k důkladnému a systematickému proškolení vedoucích pracovníků (hodnotitelů), kteří nesmějí brát hodnocení pouze jako formální záležitost, musí vědět, jak správně vést pohovory se svými podřízenými, jak formulovat závěry hodnocení a hlavně jak s nimi dále pracovat.

V některých pracovních týmech byla zjištěna absence pravidelných hodnotících pohovorů pro nedostatek času přímého nadřízeného. Formuláře pro hodnocení byly v těchto případech vyplněny pouze nadřízeným, tedy bez účasti hodnoceného. Dle zavedených firemních zásad přitom není možné, aby hodnotitel zaměstnance do hodnotícího pohovoru nezapojil. Vedení společnosti spolu s útvarem řízení lidských zdrojů musejí důsledně trvat na dodržování interních norem týkajících se procesu hodnocení a řádně kontrolovat vyplněné hodnotící formuláře. Každý zaměstnanec musí být do hodnocení zapojen a mít tak možnost otevřené diskuse. Formulář hodnocení pracovního výkonu musí být vždy podepsán nadřízeným pracovníkem i samotným hodnoceným zaměstnancem. Tím se zprůhlední a zefektivní celý systém hodnocení. Kromě toho bych dále doporučila výslovně určit mezní termíny, do kterých musí být hodnocení provedeno, aby se předešlo jakýmkoliv pochybnostem.

V rámci zpřehlednění systému hodnocení bych dále doporučila sjednotit všechny související nařízení, postupy i kritéria hodnocení do jednoho interního dokumentu, kterým je Průvodce hodnocením zaměstnanců. Samozřejmostí by mělo být seznámit s tímto dokumentem všechny zaměstnance, a to i ty, kteří zatím hodnocení neabsolvovali. Jak již bylo výše uvedeno, v současnosti upravuje proces hodnocení zaměstnanců ve společnosti řada směrnic, žádná z nich však nevysvětluje zásady a kritéria hodnocení komplexně. V době, kdy probíhalo dotazníkové šetření, neznalo zavedená kritéria hodnocení téměř 35 % respondentů, s metodami a podmínkami hodnocení nebylo dostatečně seznámeno téměř 30 % dotázaných.

Jako slabou stránku stávajícího systému hodnocení vidím i skutečnost, že významná část zaměstnanců (téměř třetina respondentů) nevnímá zavedený systém hodnocení jako objektivní a spravedlivý. Příčin pro toto tvrzení může být samozřejmě mnoho a není tedy možné určit pouze jedno nejsprávnější a nejefektivnější východisko. Jako možné řešení se však jeví zavedení doprovodné metody 360° zpětné vazby, která by do procesu hodnocení zapojila více hodnotitelů z řad těch, kteří se zaměstnanci přicházejí při práci do styku[33], a eliminovala by tak možný subjektivní a jednostranný pohled jediného přímého nadřízeného. Dle výsledků dotazníku by tato metoda byla vítána u víc jak poloviny dotázaných zaměstnanců, z velké části z obchodního útvaru. Pro úspěšnou implementaci metody 360° zpětné vazby musí být celý proces důkladně promyšlen a naplánován. Je nutné stanovit odpovídající kritéria a proškolit všechny zúčastněné zaměstnance. Dalším přínosem pro vyšší objektivizaci hodnocení by mohla být i metoda klíčové události, která na základě průběžného a pravidelného zaznamenávání pozitivních a negativních událostí (chování zaměstnance) umožňuje hodnotiteli objektivněji posoudit pracovní výsledky zaměstnance za celé sledované období.

Z dotazníku bylo také zjištěno, že v rámci hodnotícího pohovoru nezapojuje třetinu dotázaných zaměstnanců jejich přímý nadřízený do diskuse a zaměstnanci nemají dostatečný prostor pro vyjádření svých názorů a svého stanoviska k výsledkům hodnocení, což má kontraproduktivní a pro zaměstnance demotivační účinky. Podniková směrnice sice definuje zásady čtvrtletního hodnotícího rozhovoru, mezi kterými je i zásada dvousměrného rozhovoru, avšak pro větší uplatňování této zásady bych doporučovala tuto část přepracovat a více ji rozvést. Pro správnou realizaci by hodnotitelé měli absolvovat i trénink zaměřený na správnou komunikaci se svými podřízenými s důrazem na participativní styl komunikace,

[33] Stávající systém hodnocení zaměstnanců zahrnuje pouze hodnocení ze strany nadřízeného a sebehodnocení zaměstnance. Tento okruh hodnotitelů navrhuji rozšířit o spolupracovníky hodnoceného a v případě vedoucích pracovníků ještě i o podřízené. Hodnocení těchto hodnotitelů by mělo být anonymní.

který má výrazný motivační účinek, jelikož hodnoceného rovnoprávně zapojuje do diskuse a do hledání cest ke zlepšení výkonu.

V druhé části dotazníku byly zaměstnancům položeny otázky zjišťující, zda jim společnost poskytuje dostatek příležitostí k dalšímu rozvoji a vzdělávání a zda je plánování profesního růstu provázáno s hodnocením jejich pracovního výkonu. Výsledky dotazníkového šetření ukázaly, že ačkoliv společnost nabízí svým zaměstnancům dostatek možností odborného rozvoje v podobě interních či externích kurzů, nejsou tyto vzdělávací aktivity vždy realizovány v souladu se skutečnými a individuálními potřebami pracovníků. Téměř polovina dotázaných zaměstnanců uvedla, že rozvojové a vzdělávací aktivity nejsou uskutečňovány v souladu s výsledky hodnotícího rozhovoru, ačkoliv by jeho součástí měla být i dohoda o dalším rozvoji a vzdělávání zaměstnance. Prostřednictvím rozhovorů se zaměstnanci bylo zjištěno, že se hodnotitelé této části věnují jen velmi obecně a neformálně. Přitom právě tato část hodnotícího rozhovoru představuje významný aspekt v motivaci zaměstnanců. Z tohoto důvodu doporučuji důslednější práci hodnotitelů při stanovování individuálních potřeb vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v návaznosti na provedené hodnocení zaměstnance. Mělo by se přitom jednat o kontinuální a dlouhodobý proces.

Se vzděláváním úzce souvisí i oblast plánování profesní kariéry zaměstnanců. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že naprostá většina zaměstnanců ve společnosti nemá zpracován svůj vlastní plán osobního rozvoje. Existence těchto plánů je přitom důležitým předpokladem pro to, aby zaměstnanci získali jasnou představu, pro jakou funkci je s nimi ve společnosti do budoucna počítáno a jaké mají možnosti pro svůj další profesní růst. Každý zaměstnanec by měl mí proto zpracován svůj plán osobního rozvoje, jehož účelem bude soustředění pozornosti na takový rozvoj, který je pro zaměstnance potřebný pro zlepšení výkonu na současném pracovním místě, ale i pro budoucí pohyb v rámci jeho kariéry. Pro toto plánování by měl být ve společnosti vytvořen specifický formulář pro plánování profesního růstu zaměstnanců. Na zpracování plánu osobního rozvoje by se měl podílet i útvar pro řízení lidských zdrojů tím, že provede analýzu příslušných pracovních míst a ve spolupráci s přímým nadřízeným zaměstnance zváží jeho případnou další perspektivu. Představa profesního růstu musí být zkonzultována a odsouhlasena i samotným zaměstnancem.

Určitým nedostatkem ve společnosti je, dle mého názoru, i absence plánů následnictví ve funkcích. To, kým bude dané pracovní místo obsazeno, se ve společnosti zvažuje, až poté, co

je toto místo uvolněno nebo vytvořeno. Jelikož společnost hledá v první řadě vhodné kandidáty v řadách svých zaměstnanců, domnívám se, že by plány následnictví ve funkcích tuto potřebu mohly zčásti zajistit.[34] Pro plánování následnictví ve funkcích je potřeba jednoznačně stanovit pravidla pro povyšování zaměstnanců a podobu plánů. Za optimální variantu považuji plán typu řetězec, který bude pokrývat všechny vedoucí funkce v organizaci a u každé funkce uvede 2-3 náhradníky.

Všechna výše navržená opatření jsou pro větší přehlednost shrnuta v následující tabulce:

Tabulka č. 18: Návrh změn v zavedeném systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti

Zjištěný nedostatek	Návrh opatření
➢ Nedostatečné chápání významu hodnocení zaměstnanci	➢ Pravidelné vysvětlování smyslu a účelu hodnocení ➢ Důkladné proškolení hodnotitelů
➢ Absence hodnotících pohovorů v některých týmech (nezapojení pracovníků do hodnocení)	➢ Více dohlížet na dodržování interních norem (nutnost podepsání formuláře oběma stranami) ➢ Určit závazné termíny pro provedení hodnocení
➢ Velké množství souvisejících norem - absence komplexního shrnutí procesu hodnocení	➢ Sjednotit všechny zásady, postupy a kritéria do 1 dokumentu – Průvodce hodnocením zaměstnanců
➢ Systém hodnocení není zaměstnanci vnímán jako objektivní a spravedlivý	➢ Zavedení metody 360° zpětné vazby ➢ Využití metody klíčové události
➢ Zaměstnancům není dán prostor pro vyjádření svých postojů (sdělovací styl hodnotitelů)	➢ Detailněji popsat zásadu dvousměrného rozhovoru ➢ Trénink hodnotitelů zaměřený na participativní styl komunikace
➢ Vzdělávání neprobíhá v souladu s výsledky hodnocení a potřebami zaměstnanců	➢ Povinná dohoda o dalším rozvoji a vzdělávání v rámci hodnotícího pohovoru
➢ Většina zaměstnanců nemá zpracován plán osobního rozvoje	➢ Vytvoření formuláře pro plánování profesního růstu, zpracování plánu osobního rozvoje
➢ Neexistence plánů následnictví ve funkcích	➢ Vytvoření plánů následnictví ve funkcích ➢ Stanovení jednoznačných pravidel pro povyšování

Zdroj: autorka

[34] Plány následnictví ve funkcích doporučuji zpracovat zejména pro všechny pozice klíčových specialistů a pro manažerské pozice ve společnosti.

ZÁVĚR

Hodnocení zaměstnanců představuje v dnešní době velmi důležitou a nepostradatelnou personální činnost, která se stává základním předpokladem pro efektivní fungování celé organizace a pro dosahování podnikových cílů. Každá odpovědná společnost, která chce uspět v náročném konkurenčním prostředí, musí věnovat velkou pozornost rozvoji lidských zdrojů. Jedním z hlavních cílů hodnocení je motivovat zaměstnance, aby se dále profesně rozvíjeli a dosahovali tak vyššího pracovního výkonu. Společnost jim proto musí poskytnout dostatek příležitostí pro další vzdělávání a musí je informovat o možnostech profesního růstu, aby zaměstnanci věděli, pro jaké funkce je s nimi ve společnosti do budoucna počítáno. Povinností každého vedoucího zaměstnance je průběžně a pravidelně hodnotit své podřízené s důrazem na maximální možnou objektivitu a spravedlivost tohoto hodnocení.

Prvním cílem této bakalářské práce bylo na základě studia odborné literatury poskytnout ucelený pohled na význam hodnocení zaměstnanců a plánování jejich profesního růstu. Teoretické poznatky z oblasti hodnocení zaměstnanců byly shrnuty v první kapitole této práce. V jednotlivých podkapitolách byly představeny funkce a kritéria hodnocení, nejpoužívanější metody hodnocení a na závěr kapitoly i nejčastější chyby hodnocení zaměstnanců. Plánováním profesního růstu se zabývá kapitola druhá. Kromě funkcí plánování profesního růstu a jednotlivých typů plánů byla tato kapitola věnována i plánování vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Popsány byly i jednotlivé formy a metody vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

Cílem praktické části bakalářské práce bylo analyzovat zavedený systém hodnocení zaměstnanců ve vybrané společnosti, zjistit, jak je tento hodnotící systém vnímán zaměstnanci společnosti, a následně navrhnout vhodná opatření a doporučení, která by vedla ke zlepšení tohoto systému a k efektivnějšímu hodnocení zaměstnanců.

Pro získání informací o vnitřním prostředí společnosti a o zavedeném systému hodnocení byla učiněna analýza interních firemních dokumentů a směrnic, které se zabývají hodnocením zaměstnanců ve společnosti. Významný přínos pro celou praktickou část měly rozhovory s personálním ředitelem a HR specialistou společnosti, ale i rozhovory s jednotlivými zaměstnanci. Výsledná zjištění o stávajícím systému hodnocení ve společnosti byla popsána v třetí kapitole. Čtvrtá kapitola se již věnuje empirickému šetření s cílem zjistit pohled zaměstnanců na zavedený systém hodnocení ve společnosti. Empirické šetření bylo

uskutečněno formou anonymního dotazníkového šetření, kterého se účastnilo asi 28 % všech zaměstnanců společnosti. V kapitole byly dále představeny výsledky odpovědí na jednotlivé otázky dotazníku spolu s jejich bližším rozborem. Na základě provedeného šetření bylo odhaleno několik nedostatků v analyzovaném systému hodnocení zaměstnanců. Tyto nedostatky byly podrobněji rozebrány v poslední páté kapitole. Ke každému nedostatku bylo dále navrženo vhodné opatření ke zlepšení stávajícího systému.

Za hlavní nedostatky zkoumaného systému hodnocení zaměstnanců považuji nedostatečné zapojení pracovníků do procesu hodnocení, jejich nízkou informovanost o tomto procesu a především neprovázanost hodnocení se systémem vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Moje hlavní doporučení se tedy týkají především sjednocení metodické dokumentace a důkladného proškolení hodnotitelů. Za účelem vyšší objektivity hodnocení byla navržena metoda 360° zpětné vazby a doporučeno využívání metody klíčové události. V oblasti profesního růstu bylo doporučeno vytvoření plánů osobního rozvoje a plánů následnictví ve funkcích.

Všechny v úvodu stanovené cíle mé bakalářské práce byly splněny. Za hlavní přínos této práce považuji především zformulování konkrétních opatření pro eliminaci zjištěných nedostatků v zavedeném systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané společnosti. Ačkoliv považuji stávající systém hodnocení zaměstnanců ve společnosti za fungující, věřím, že management společnosti přistoupí k implementaci mnou navržených opatření, což přispěje k vyšší efektivitě hodnocení a také k vyšší motivaci hodnocených zaměstnanců.

Velmi významnou roli v motivaci zaměstnanců hraje také proces odměňování. Bez návaznosti hodnocení zaměstnanců na jejich odměňování by celý systém jen stěží mohl efektivně fungovat. Jistě by tedy bylo účelné zaměřit se ve společnosti i na tuto oblast a hlouběji analyzovat vazbu hodnocení zaměstnanců na systém odměňování.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Publikace:

1. ARMSTRONG, M. *Personální management.* Praha: Grada Publishing, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.
2. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy.* Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
3. BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků.* Praha: Grada Publishing, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5.
4. BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi.* Praha: Computer Press, 2008. 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8.
5. DVOŘÁKOVÁ, Z a kol. *Management lidských zdrojů.* Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
6. FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů.* Praha: Grada Publishing, 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-3067-7.
7. HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků.* Praha: Grada Publishing, 2006. 128 s. ISBN 978-80-247-1458-5.
8. HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků.* Praha: Grada Publishing, 2006. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
9. KLEIBL, J. a kol. *Personální řízení 2. Část 2.* Praha: VŠE, 2005. ISBN 80-245-0960-1.
10. KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce.* Praha: Grada Publishing, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
11. KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky.* Praha: Linde, 2000. ISBN 80-86131-25-4.
12. KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách.* Praha: Grada Publishing, 2007. 264 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
13. KUBEŠ, M., ŠEBESTOVÁ, L. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí.* Praha, Grada Publishing, 2008. 160 s. ISBN 978-80-247-2314-3.

14. NĚMEC, O. *Řízení personálního a sociálního rozvoje zaměstnanců v organizaci.* Praha: VŠE, 2002. ISBN 80-245-0341-7.

15. PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost.* Praha: Grada Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2042-5.

16. WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti.* Praha: Grada Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2361-7.

Internetové zdroje:

17. FIALOVÁ, I. Hodnocení zaměstnanců jako proces HRM. *IT Systems.* 2006, č. 3, s. 22-23. [cit. 15. 1. 2011]. Dostupné z WWW: <http://www.vema.cz/ftproot/pub/Dokumenty/hodnoceni_zamestnancu.pdf>.

18. JINDRA, J. Hodnocení pracovníků. *Metodický portál: Abeceda managementu* [online]. 09. 10. 2008, [cit.11. 12. 2010.]. ISSN 1802-4785. Dostupné z WWW: <http://clanky.rvp.cz/clanek/c/Z/2657/ABECEDA-MANAGEMENTU-–-HODNOCENI-PRACOVNIKU.html>.

Ostatní zdroje:

19. Interní norma společnosti Po-06-09-05-02 - Průvodce hodnocením zaměstnanců

20. Interní norma společnosti Po-06-07-01-04 - Development Centre

21. Interní norma společnosti Po-06-07-01 - Vzdělávání a profesní rozvoj zaměstnanců

22. Interní norma společnosti Rd-01-02 – Organizační řád

23. Interní norma společnosti Sm-32-01 – Příručka zaměstnance

PŘÍLOHY

Příloha č. 1

Hodnotící formulář – Záznam z rozhovoru o rozvoji a cílech

Záznam z rozhovoru o rozvoji a cílech		
Jméno pracovníka:	**Jméno nadřízeného pracovníka:**	
Název pracovní pozice:	**Název pracovní pozice:**	
Datum nástupu do společnosti:	**Název organizačního celku:**	
Hodnotící škála		
Úroveň	**Charakteristika pro danou úroveň**	**Hodnocení**
Nadstandardní	Stabilně nadprůměrný výkon, který převyšuje obecně platné standardy, předpoklady a požadavky. Zaměstnanec navrhuje a iniciuje průlomová řešení a zlepšení.	15
Standardní	Výkon plně koresponduje se všemi platnými požadavky. Zaměstnanec podává stabilně dobrý výkon, který může částečně přesahovat náplň práce.	14 - 12
Vyhovující	Výkon splňuje obecně platné standardy pouze částečně. Je třeba formulovat klíčové oblasti ke zlepšení.	11 - 8
Podprůměrná	Výkon většinou nesplňuje předpoklady a požadavky, je kolísavý a vyžaduje zlepšení s cílem potlačení slabých stránek.	7 - 4
Nedostatečná	Výkon je neadekvátní a neakceptovatelný. Zaměstnanec neplní stanovené cíle.	3 - 1
Čtvrtletní cíle	**Hodnocení**	
1. OSOBNÍ INVENCE		
2.1. PLNĚNÍ CÍLŮ		
2.2. PLNĚNÍ KPI'S		
3. NADSTANDARDNÍ ÚKOLY (dále uveďte které)		
CELKOVÉ OSOBNÍ HODNOCENÍ PRACOVNÍKA		**%**
Návrh vzdělávání / Hodnocení účinnosti vzdělávání v uplynulém období		
Tento záznam vznikl a byl odsouhlasen během čtvrtletní hodnotícího rozhovoru. Datum: Podpis pracovníka: Podpis manažera:		

Příloha č. 2

Dotazník pro zaměstnance společnosti

Vážení zaměstnanci,

dovolte mi Vás tímto požádat o spolupráci v podobě vyplnění tohoto dotazníku, jehož cílem je posoudit efektivnost stávajícího systému hodnocení zaměstnanců ve Vaší společnosti. Informace z něho získané poslouží jako podklad pro navržení možných zlepšení současného systému hodnocení v rámci mé bakalářské práce a současně poskytnou užitečnou zpětnou vazbu vedení Vaší společnosti.

Dotazník je zcela anonymní, obsahuje celkem 21 otázek a jeho vyplnění trvá cca 10-15 minut.

Děkuji za Váš čas a spolupráci.

Pokyny k vyplnění dotazníku:

Přečtěte si, prosím, pozorně každé z níže uvedených tvrzení a zakřížkujte jednu možnost, která nejvíce vystihuje Váš názor či přesvědčení. Některá tvrzení připouští možnost více odpovědí – tato možnost je výslovně uvedena u každého takového tvrzení.

A.

1. **Hodnocení zaměstnanců považuji za důležitou součást úspěšně fungujícího podniku**

   ☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

2. **Hodnocení zaměstnanců by mělo probíhat**

   ☐ ročně ☐ pololetně ☐ kvartálně ☐ měsíčně

3. **Aby bylo hodnocení objektivní, měl by hodnocení provádět (může být zaškrtnuto více možností)**

   ☐ přímý nadřízený
   ☐ spolupracovníci
   ☐ sám zaměstnanec
   ☐ zákazníci

4. **Jsem dostatečně seznámen(a) se systémem hodnocení zaměstnanců ve společnosti – s používanými metodami, samotným průběhem hodnocení i s termíny, ve kterých hodnocení probíhá**

   ☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

5. **Znám kritéria, podle kterých jsem hodnocen(a)**

   ☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

6. **Doposud jsem se ve společnosti osobně setkal(a) s těmito metodami hodnocení (může být zaškrtnuto více možností)**
   - ☐ hodnotící pohovor
   - ☐ development centre
   - ☐ mystery shopping/calling
   - ☐ 360° zpětná vazba

7. **Cíle a úkoly stanovené mým nadřízeným se mi zdají být realizovatelné**
   ☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

8. **Můj nadřízený mě při hodnotícím pohovoru zapojuje do diskuse a naslouchá mým argumentům**
   ☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

9. **Hodnocení mého pracovního výkonu vnímám jako objektivní a spravedlivé**
   ☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

10. **Zavedený systém hodnocení mě motivuje k dosahování lepšího pracovního výkonu**
    ☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

B.

11. **Na základě provedeného hodnocení dokážu určit oblasti, ve kterých bych měl(a) dosáhnout zlepšení**
    ☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

12. **Společnost mi nabízí dostatek možností dalšího vzdělávání a rozšiřování odborných znalostí**
    ☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

13. **V uplynulých šesti měsících jsem se účastnil(a) následujících školení zajišťovaných společností (může být zaškrtnuto více možností)**
    - ☐ interní školení
    - ☐ externí školení nebo kurz
    - ☐ jazykové vzdělávání
    - ☐ žádného jsem se neúčastnil

14. **Využil(a) jste získané poznatky z některé výše uvedené formy školení při své práci?**
    ☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

15. Jsou tyto vzdělávací a rozvojové činnosti plánovány v návaznosti na hodnocení Vašeho pracovního výkonu?

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

16. Máte v rámci společnosti zpracován svůj vlastní plán osobního rozvoje?

☐ ano ☐ ne

C.

17. Jste:

☐ Muž ☐ Žena

18. Vyplňte, prosím, svůj věk:

19. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání:

☐ Základní ☐ Středoškolské ☐ Vyšší odborné ☐ Vysokoškolské

20. Ve kterém útvaru společnosti pracujete?

☐ Technický ☐ Finanční ☐ Obchodní

21. U společnosti jste zaměstnán(a):

☐ více než 3 roky ☐ 1 rok – 3 roky ☐ 6 měsíců – 1 rok ☐ méně než 6 měsíců