

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

bakalářské kombinované studium

2007-2010

Jaromíra Staňková

Hodnocení zaměstnanců

Employee evaluation

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Praha 2010

Vedoucí práce: PhDr. Renata Kocianová, PhD.

P r o h l a š u j i,

že tuto předloženou bakalářskou práci jsem vypracovala zcela samostatně a uvádím v ní všechny použité prameny a literaturu.

29. června 2010

Jaromíra Staňková

OBSAH

0	ÚVOD	6
1	ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU	8
2	HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	10
2.1	Význam hodnocení zaměstnanců.....	10
2.2	Formy hodnocení zaměstnanců.....	12
2.3	Kritéria hodnocení zaměstnanců.....	14
2.4	Hodnotitelé	15
3	METODY HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ	18
4	HODNOTÍCÍ ROZHOVOR	24
5	VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	28
6	TRENDY V HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ	30
7	IMPLEMENTACE SYSTÉMU HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ	33
8	SYSTEMATICKÉ HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ VE FIRMĚ LYCKEBY AMYLEX, a.s.	37
8.1	Cíle a očekávané přínosy hodnocení zaměstnanců ve firmě LYCKEBY AMYLEX, a.s.	37
8.2	Příprava a implementace systému hodnocení zaměstnanců ve firmě LYCKEBY AMYLEX, a.s.	39
8.3	Realizace systematického hodnocení zaměstnanců ve firmě LYCKEBY AMYLEX, a.s.	42
8.4	Změny systému hodnocení zaměstnanců ve firmě LYCKEBY AMYLEX, a.s.	44
8.4.1	360° zpětná vazba ve firmě LYCKEBY AMYLEX, a.s.	46
8.4.2	Nucená volba ve firmě LYCKEBY AMYLEX, a.s.	47
8.4.3	Konečná podoba systému hodnocení zaměstnanců LYCKEBY AMYLEX, a.s.	51
9	ZÁVĚR.....	53
10	SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ.....	59
11	PŘÍLOHY.....	62

RESUMÉ

Bakalářská práce pojednává o hodnocení zaměstnanců, které je důležitou součástí řízení lidských zdrojů. Teoretická část je zaměřená na vztah mezi řízením pracovního výkonu a hodnocením zaměstnanců, na význam hodnocení, jeho různé formy a na používaná kritéria. Dále se zabývá osobou hodnotitele a jednotlivými metodami hodnocení. Podrobněji jsou zde popsány aspekty a význam hodnotícího rozhovoru, jsou vysvětleny možnosti využití výsledků hodnocení a je popsán způsob implementace systému hodnocení zaměstnanců. V praktické části je představen konkrétní systém hodnocení zaměstnanců ve výrobní firmě LYCKEBY AMYLEX, a.s., včetně zkušeností s jeho přípravou, implementací a využíváním v praxi. Závěr práce je věnován srovnání teorie a praxe, se zaměřením na výčet kladných i záporných zkušeností, ke kterým se dospělo během několikaletého využívání tohoto konkrétního systému hodnocení zaměstnanců.

SUMMARY

The bachelor work deals with the evaluation of employees, which is considered an important part of human resource management. The theoretical part is focused on the relationship between the labour performance management and the evaluation of employees, on the importance of the evaluation as well as on its various forms and criteria. It is further concerned with the assessing person and particular evaluation methods. The aspects and importance of the evaluation interview are described in detail, the possibilities of evaluation result utilization are clarified further and its method of implementation is as well described. The practical part presents a particular system of evaluation of employees in LYCKEBY AMYLEX, Inc., including the experience with its preparation, implementation and utilization in practice. In the final part, the theory and practice are compared focusing on specification of positive and negative experience, which was reached during a several-year utilisation of this particular system of evaluation of employees.

0 ÚVOD

Lidské zdroje jsou největším kapitálem, který má firma k dispozici. Při neustále zesilující konkurenci je nezbytné, aby firma uměla s lidskými zdroji efektivně nakládat. Řízení lidských zdrojů by proto mělo být prvořadým úkolem každého manažera.

Oblast řízení lidských zdrojů představuje pro vedoucí pracovníky celou řadu činností, mezi něž patří např. vytváření odpovídajících pracovních podmínek, využívání kvalifikace, znalostí a dovedností každého jednotlivého zaměstnance, dostatečná informovanost zaměstnanců, motivující odměňování a v neposlední řadě i spravedlivé a objektivní hodnocení zaměstnanců.

Hodnocení zaměstnanců je jednou z klíčových oblastí, která napomáhá získávat cenné informace o pracovních výkonech a schopnostech jednotlivých zaměstnanců, o jejich pracovním chování a jednání. Hodnocení zaměstnanců může být zdrojem pracovní spokojenosti i demotivujícím prvkem. Pomáhá identifikovat oblasti, ve kterých lze dosáhnout zlepšení pracovního výkonu zaměstnanců, a slouží jako podklad pro další personální činnosti ve firmě.

Ve své práci se zabývám hodnocením zaměstnanců ze dvou úhlů pohledu. V první části práce popisuji hodnocení zaměstnanců na základě teoretických znalostí. Nejprve jsem se zaměřila na rozdíly mezi pojmy řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovního výkonu. Dále popisuji význam hodnocení, jeho funkce a formy. V dalších kapitolách se věnuji kritériím hodnocení, osobě hodnotitele a jednotlivým metodám hodnocení. Podrobněji se zabývám metodou hodnotícího rozhovoru. V následující části práce popisuji, jakým způsobem se dají využít výsledky hodnocení a jaké jsou trendy v hodnocení. Samostatnou kapitolu jsem věnovala způsobům implementace systému hodnocení.

Ve druhé, praktické části práce, stručně představuji firmu LYCKEBY AMYLEX, a.s. Podrobně popisuji využívaný systém hodnocení zaměstnanců, od rozhodnutí o jeho zavedení, přes jeho přípravu a implementaci, až po praktické používání, úpravy a změny systému. V závěru srovnávám teoretické poznatky s praxí a vysvětluji okolnosti, které vedly ke zrušení systému hodnocení zaměstnanců ve výše uvedené firmě.

Téma hodnocení zaměstnanců jsem si vybrala vzhledem ke svému profesnímu zaměření. Řadu let jsem pracovala ve firmě LYCKEBY AMYLEX, a.s. jako personalista. Aktivně jsem se podílela na přípravě systému hodnocení a na jeho zavádění do praxe. Sama jsem hodnocení zaměstnanců zažila v pozici nejen hodnoceného, ale i hodnotitele.

Cílem mé práce je sumarizovat nejdůležitější informace o hodnocení zaměstnanců. Na základě teoretických znalostí vyvodit určitá doporučení pro praxi a nastínit možná rizika, která jsou se systémem hodnocení zaměstnanců v praxi spojená.

Ráda bych na tomto místě poděkovala paní PhDr. Renatě Kocianové, Ph.D. za odbornou pomoc a vstřícný přístup při zpracovávání mé bakalářské práce.

1 ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU

„Řízení pracovního výkonu lze definovat jako systematický proces zlepšování pracovního výkonu organizace pomocí rozvíjení výkonu jedinců a týmů.“ (Armstrong, 2007, s. 413)

Výkon pracovníka vždy byl a stále je hlavním smyslem personální práce. Aby pracovníci podávali co nejlepší výkony, musí je manažeři dokázat správně motivovat a poskytovat jim zpětnou vazbu. Nároky, které jsou na pracovníky kladeny, většinou vycházejí z určitého standardu, ale je samozřejmě vysoce žádoucí, aby pracovníci podávali pokud možno výkony špičkové. Jednou z nejdůležitějších věcí při řízení pracovního výkonu je snaha o maximální propojení individuálních cílů jednotlivců s cíli organizace. Cíle charakterizují, kam má organizace, jednotlivá oddělení a pracovníci směřovat. Je velice důležité mít cíle správně nastaveny. K přesnému a odpovídajícímu vyjádření cílů lze podle Moona (1997, s. 61) využít mnemotechniku SMART, podle které musí být cíle:

- *Specific* = specifické
- *Measurable* = měřitelné
- *Agreed* = dohodnuté
- *Realistic* = reálné
- *Timed* = termínované

Řízení pracovního výkonu je flexibilní proces, při němž pracovník spolupracuje s manažerem, který jej podporuje a směřuje k dosažení žádoucích výsledků. Koubek (2008, s. 203) definuje řízení pracovního výkonu jako integrovanější přístup, který využívá principu řízení lidí na základě ústní dohody nebo písemné smlouvy mezi nadřízeným a pracovníkem o jeho budoucím pracovním výkonu. Řízení pracovního výkonu je proces zaměřený na jeho budoucí zlepšování, na rozvoj schopností a dovedností pracovníka, na jeho ztotožnění se s hodnotami organizace. Aby bylo tohoto cíle dosaženo, musí vedoucí pracovníci zabezpečit vedení pracovníků motivujícím způsobem a průběžně jim

poskytovat zpětnou vazbu na jejich pracovní výkon. Velice důležitá je soustavná vzájemná komunikace mezi pracovníky a nadřízenými a včasné odhalování a řešení problémů pracovního výkonu.

Další odborná literatura považuje pojem „hodnocení pracovníků“ za poněkud zastaralý a nahrazuje jej pojmy „řízení výkonnosti, řízení pracovního výkonu“. Hroník (2006, s. 12-13) uvádí, že pojem „řízení výkonnosti“ je širší než pojem „hodnocení pracovníků“, protože může zahrnovat i další aktivity, jako je například motivační soutěž, která podněcuje výkonnost. I když je řízení pracovního výkonu každodenní nepřetržitý proces, formální hodnocení (hodnocení pracovníků) za určité období (roční, půlroční) je jeho důležitou součástí. Hroník proto považuje oba pojmy za právoplatné, s tím, že jen vyjadřují trochu odlišnou skutečnost.

Armstrong (2007, s. 416) naopak tvrdí, že mezi nimi existují významné rozdíly. Hodnocení pracovního výkonu (hodnocení pracovníků) je podle Armstronga formální posuzování pracovníků, které se provádí obvykle jednou ročně, v rámci hodnotícího rozhovoru, při kterém je hodnocen pracovní výkon za již uplynulé období. Naopak řízení pracovního výkonu je nepřetržitý, mnohem obsáhlejší proces, kde důležitou roli hraje podpora a pomoc manažerů, a je zaměřen na budoucnost. Řízení pracovního výkonu podle Armstronga (2007, s. 414) zahrnuje pět základních prvků řízení, kterými jsou dohoda, měření, zpětná vazba, pozitivní motivace a dialog.

2 HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ

2.1 Význam hodnocení zaměstnanců

Základní lidskou tendencí je hodnotit sebe i své okolí. Z tohoto pohledu je pracovní hodnocení přirozené a nevyhnutelné, protože patří neoddělitelně k práci samotné. Podle Werthera a Davise (1992, s. 330-331) je pracovní hodnocení proces, který přináší užitek jak zaměstnancům, tak jejich vedoucím, personálnímu oddělení i celé firmě.

Jak uvádí Wagnerová (2008, s.9), historie pracovního hodnocení není příliš stará. První zmínky můžeme nalézt ve výzkumné práci Taylora na počátku 20. století. Formální a oddělené pracovní hodnocení se objevilo na konci druhé světové války. Na počátku sloužilo hlavně jako nástroj ke zdůvodnění výše mzdy či platu. Výše finanční odměny byla používána jako jediná možnost ovlivnění výkonnosti. Při tomto způsobu hodnocení nebyly brány v úvahu možnosti rozvoje zaměstnance. Na základě empirických studií však bylo zjištěno, že do hry vstupují i další faktory, jakými jsou například morální zásady či výše sebevědomí. Výsledkem bylo postupné snižování významu mzdy. „*V padesátých letech se v USA začala postupně rozpoznávat úloha pracovního hodnocení jako nástroje motivace a rozvoje.*“ (Wagnerová, 2008, s. 9). Od té doby se začal vytvářet model pracovního hodnocení tak, jak jej známe dnes.

Systematické hodnocení lze v dnešní době popsat jako posuzování pracovního výkonu (výsledků a kvality práce), a posuzování pracovního chování zaměstnance (posuzování jeho vlastností, jednání a vystupování, vzhledem k práci, kterou vykonává, a vzhledem k lidem, se kterými přichází při výkonu práce do styku). „*Jeho účelem je především poznání pracovníka o sobě samém a usměrnění jeho kompetencí...*“ (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 373)

Ještě před několika lety byli někteří manažeři nejednotní v názoru, zda hodnotit či nehodnotit své zaměstnance. Není tedy překvapivé, že hodnocení zaměstnanců v současné době stále není vždy přijímáno s pochopením. Manažeři, kteří zastávali názor, že systematické hodnocení je zbytečné, argumentovali tím, že jsou se svými zaměstnanci v denním kontaktu, takže mají dostatečné informace o tom, jak pracují, a proto jsou schopni jim poskytovat okamžitou zpětnou vazbu na jejich pracovní výkon i pracovní chování (Pilařová, 2008, s. 7).

Vyskytují se rovněž názory, že systematické hodnocení zaměstnanců přináší více zla než užitku a vyvolává konflikty mezi nadřízenými a podřízenými i mezi zaměstnanci navzájem. Například v japonských firmách ustupují od hodnocení jednotlivců a hodnotí pouze celé organizační útvary. Naproti tomu americké a evropské firmy si převážně formu hodnocení jednotlivců zachovávají, ale snaží se nalézt méně striktní a rutinní způsoby (Staňková, 2003, s. 23).

Většinou dnes již převládá názor, že hodnocení zaměstnanců je součástí moderního řízení lidských zdrojů. Firmy překonaly stadium, kdy zvažovaly zda hodnotit či nehodnotit a zaměřily se spíše na specifikaci způsobu hodnocení, frekvenci hodnocení, specifikaci hodnotitele, způsob sdělování výsledků hodnocení, na možnosti efektivního využití výsledků hodnocení, či na uvedení hodnocení v soulad se zákony.

Tendence lidí, posuzovat pracovní výkon druhých neformálně a náhodně, může vést k etickým a právním problémům na pracovišti. Je proto třeba si neustále připomínat, že hlavním požadavkem, ale zároveň i problémem každého hodnocení, je jeho přesnost a spravedlnost (Koubek, 2008, s. 210- 211).

Jestliže má systém hodnocení zaměstnanců přinášet užitek, musí být propojen s ostatními personálními činnostmi. V takovém případě se pak stává nástrojem zkvalitňování lidských zdrojů firmy, přispívá k dosahování

vyššího výkonu, zvyšování kvality všech činností a rozvoje schopností zaměstnanců (Koubek, 2008, s. 231-233).

Informace získané z hodnocení jsou důležité pro správné určení vzdělávacích potřeb a mohou být základem nejen pro objektivní odměňování, ale i pro řízení kariéry, a pro osobní rozvoj jednotlivců. Využívají se rovněž pro plánování potřeb zaměstnanců, pro jejich rozmisťování a povyšování v rámci firmy. Hodnocení může upozornit i na nedostatky v oblasti péče o zaměstnance (Koubek, 2008, s. 231-233).

V praxi plní hodnocení zaměstnanců několik funkcí. Základní funkcí je *funkce poznávací*, která nutí hodnotitele více si všímat práce a chování svých podřízených. Hodnocení může podněcovat k iniciativě, kvalitě práce, k podporování zájmů organizace a plní tak *funkci motivační*. Při hodnocení získává zaměstnanec informaci, jak je vnímán svým nadřízeným a jaké jsou jeho možnosti dalšího rozvoje. Firma se může dozvědět, jak zaměstnanci pohlízejí na cíle, které si stanovila, jaký mají názor na úroveň managementu či na péči, kterou jim zaměstnavatel věnuje. Hodnocení tak zajišťuje *funkci zpětné vazby*. V procesu hodnocení je možné získat cenné informace o ekonomickém a sociálním stavu firmy, prostřednictvím zjištění úrovně výkonnosti, disciplíny, kvality vztahů na pracovištích atd. Hodnocení tak plní rovněž *funkci informační*. Protože hodnocení ovlivňuje vztah mezi nadřízenými a podřízenými, promítá se do celkového klimatu ve firmě. Může tak plnit *funkci tvorby sociálního klimatu* (Štikar, Rymeš, Reigel, Hoskovec, 2003, s. 350-351).

2.2 Formy hodnocení zaměstnanců

Rozeznáváme dvě formy hodnocení zaměstnanců, neformální a formální hodnocení. V rámci těchto dvou forem může být hodnocení zaměstnanců prováděno průběžně, systematicky a příležitostně.

Neformální hodnocení, do kterého patří hodnocení průběžné, je dle Cola (1988, s. 286) ve své podstatě poskytování okamžité zpětné vazby ze strany nadřízeného směrem k zaměstnanci, během vykonávání práce, která je součástí každodenního vztahu mezi nadřízeným a podřízeným zaměstnancem a která je součástí kontroly plnění pracovních úkolů a pracovního chování. Neformální hodnocení má spíše příležitostnou povahu, může být ovlivněno momentální náladou či pocitem v daném okamžiku. Nemusí být naprosto objektivním obrazem výsledku práce nebo chování podřízeného. Na tom se shodují i další autoři, např. Koubek (2008, s. 208).

Formální, neboli *systematické* hodnocení, je oproti tomu podle Coleho (1988, s. 286) většinou standardizované, provádí se v určitém, předem daném intervalu a je charakteristické právě svojí systematickostí a plánovitostí. „*Panuje všeobecný názor, že formální souhrnné hodnocení by mělo být uskutečněno alespoň jednou ročně.*“ (Koontz, Weihrich, 1998, s. 380)

Z formálního hodnocení se obvykle pořizují záznamy, které se zakládají do osobních spisů zaměstnanců. V některých firmách je systematické hodnocení plánováno během celého roku, například při pracovním výročí zaměstnance nebo při dokončení nějakého významného projektu. Také Milkovich a Boudreau (1988, s. 220) se přiklání k názoru, že hodnocení by se obecně mělo provádět jedenkrát ročně, buď na počátku kalendářního roku, nebo při výročním datu nástupu zaměstnance do firmy, popřípadě při jeho povýšení nebo přeložení.

Mezi formální hodnocení lze zařadit i tzv. *příležitostné* hodnocení, které je vyvolané nějakou okamžitou potřebou, například potřebou zpracovat pracovní posudek při ukončení pracovního poměru nebo při zvažování možnosti přechodu zaměstnance na jinou, obvykle vyšší pracovní pozici. Této formy hodnocení se však využívá většinou jen tehdy, pokud není k dispozici dostatečně aktuální záznam z běžného, periodického hodnocení nebo pokud pracovní výkon zaměstnance zaznamenával v poslední době

určité významné změny (Koubek, 2008, s. 208). Jako příležitostné hodnocení lze dále označit i zhodnocení adaptačního procesu u nového pracovníka, které se obvykle provádí po skončení zkušební doby. Cílem je zjistit, zda jeho výkon a pracovní chování odpovídá požadavkům na dané pracovní místo (Kocianová, 2010, s.146).

Zřejmě neexistuje žádný univerzální návod, jak často a v jakém období má takové hodnocení probíhat. Vždy to závisí na firemní praxi. Obecně se nejčastěji ve firmách hodnotí jedenkrát ročně, přičemž hodnotící období je vybíráno na základě konkrétních znalostí nejvhodnějšího časového termínu v dané firmě.

2.3 Kritéria hodnocení zaměstnanců

Jestliže chceme hodnotit pracovní výkon zaměstnance, musíme se rozhodnout, podle jakých kritérií budeme hodnotit. Jedná se o to, aby kritéria byla přiměřená dané práci.

Mezi univerzální kritéria patří určitě kvantita, kvalita a včasnost plnění, ale protože hodnocení pracovního výkonu se zaměřuje nejen na výsledky práce, ale i na pracovní a sociální chování zaměstnance, na jeho schopnosti a vlastnosti, je třeba využít i další kritéria. Mezi dalšími kritérii uvádí například Koubek (2008, s. 212-213) vytrvalost, ochotu přijímat úkoly, dodržování instrukcí, vedení potřebné evidence, vztahy se spolupracovníky, verbální schopnosti, odolnost vůči stresu atd.

Bělohlávek (2005, s. 61-62) zastává názor, že systematické hodnocení musí být založeno na kritériích, která by měla umožňovat srovnání výsledků zaměstnance s požadovaným výkonem. Jedná se zejména o tři základní typy kritérií hodnocení. Mezi *objektivní kritéria* patří *ukazatele*, jimiž jsou například kvantita, kvalita, množství reklamací, a dále *úroveň plnění úkolů*, tj. reálný pracovní výkon. Je-li to možné, přednost by měla

mít kritéria objektivní, i když i ta mohou být zkreslena řadou faktorů, které nelze ovlivnit ze strany hodnoceného. Třetí skupinu kritérií tvoří *kritéria subjektivní* a jsou zaměřena na *osobní kvality* hodnoceného. Mezi tato kritéria patří například schopnost komunikace, vedení a motivace, pracovní nasazení atd. Kritéria subjektivní se dají použít při hodnocení jakékoliv činnosti, ale jak vyplývá z jejich označení, jsou subjektivně ovlivnitelná například rozdílnou mírností či přísností hodnotitele, sympatií nebo antipatií k určitým pracovníkům apod. V *Příloze A* uvádím vzor kritérií pro hodnocení oblasti pracovního výkonu a oblasti osobnosti, které byly používány ve firmě LYCKEBY AMYLEX, a.s.

2.4 Hodnotitelé

Různé formy hodnocení vyžadují také různé hodnotitele. Podle Koubka (2008, s. 216) jsou nejčastějšími hodnotiteli přímí nadřízení zaměstnanců, kteří jim poskytují průběžnou zpětnou vazbu a hodnotí je rovněž při různých příležitostech i v rámci systematického hodnocení. Hodnocení přímým nadřízeným má své výhody, protože přímý nadřízený zná důvěrně úkoly pracovního místa, práci svého podřízeného i podmínky, za kterých práci vykonává. V menších kolektivech zná často i zázemí zaměstnance a případné vlivy na pracovní výkon hodnoceného. Wagnerová (2005, s. 27) ale upozorňuje, že hodnocení přímým nadřízeným má i své nevýhody. Těmi jsou například čas, který musí nadřízený věnovat tomu, aby si zajistil dostatečně objektivní informace pro hodnocení, a dále může být hodnocení ovlivněno různými předsudky a zaujatostí vůči hodnocenému.

Jistotu, že proces hodnocení proběhl řádně a byl spravedlivý, zajišťuje nadřízený hodnotitele, který by měl fungovat jako ověřovatel a schvalovatel hodnocení přímého nadřízeného. Nadřízený hodnotitele by sice mohl hodnocení provádět také sám, ale vzhledem k nedostatečnému kontaktu

s jednotlivými zaměstnanci by se jednalo o hodnocení z příliš velkého odstupu (Koubek, 2008, s. 216).

Hodnotiteli mohou být v některých případech rovněž spolupracovníci, podřízení a zákazníci. Hodnocení ze strany spolupracovníků bývá objektivní, protože většinou znají dobře povahu práce i svého spolupracovníka a jeho pracovní výkon, ale na druhé straně může být zkresleno přátelskými (i nepřátelskými) vztahy s hodnoceným. Jestliže se využívá hodnocení podřízenými, mělo by být v zásadě vždy anonymní. Mezi jeho výhody patří to, že hodnocený získá náhled na to, jak jej vidí jeho podřízení, a může na základě toho korigovat své jednání. Nevýhodou je, že může sloužit k vyřizování osobních účtů, a nebo ke snaze zalíbit se. Hodnocení ze strany zákazníků se využívá zejména u obchodníků. Může se však stát, že zákazník do hodnocení promítne svoji nespokojenost s produktem. U tohoto typu hodnocení se také může častěji vyskytnout negativní a často i k hodnocenému nespravedlivé hodnocení (Koubek, 2008, s. 217).

Hodnocení může provádět i jiná osoba, např. pracovník personálního útvaru. V takovém případě je hodnocení závislé zejména na kvalitě podkladů a schopnostech daného personalisty posoudit úkoly a požadavky dané práce. Naštěstí tento typ hodnocení není příliš obvyklý. Častěji se již může vyskytovat hodnocení psychologem, ale většinou to bývá pouze při zkoumání rozvojových možností zaměstnance (Koubek, 2008, s. 216-217).

Osobně se domnívám, že pro správné hodnocení je skutečně třeba každodenní styk s těmi, kteří mají být hodnoceni.

Součástí systematického hodnocení bývá i sebehodnocení zaměstnance, které může poskytnout zajímavé informace o tom, jak zaměstnanec vnímá sám sebe a své okolí, jak se hodnotí a jak hodnotí důležité události, které mohly ovlivnit jeho hodnocení ze strany nadřízeného. Je vhodné je využít jako přípravu zaměstnance na hodnotící rozhovor i k přípravě hodnotitele.

Jeho nevýhodou je, že lidé často nedokážou nahlížet na sebe nebo na své okolí objektivně, nejsou ochotni se zhodnotit, popřípadě nejsou ochotni hodnocení sebe sama zveřejnit. Někteří mají sklon se podceňovat, zatímco jiní se naopak přeceňují (Wagnerová, 2005, s. 28-29; Koubek, 2008, s. 217).

3 METODY HODNOCENÍ ZAMĚŠTNANCŮ

Metod využívaných pro hodnocení zaměstnanců je celá řada. Většina autorů rozlišuje metody zaměřené na *minulost*, jejichž pomocí se hodnotí především to, co se již stalo, dále metody zaměřené na *přítomnost*, kde se hodnotí aktuální stav, a nakonec metody zaměřené na *budoucnost*, které napomáhají určitě předpovědi toho, co by se mohlo stát.

Konkrétní metody využívané pro hodnocení zaměstnanců uvádí například Kocianová (2010, s. 150-153) nebo Koubek (2008, s. 219-225). Mezi nejznámější metodu se řadí *hodnotící rozhovor*, který je dnes téměř vždy součástí hodnocení, a má tu výhodu, že může pokrývat všechny oblasti a časové horizonty hodnocení. Rozšířené jsou i další metody. Patří sem třeba metoda *zařazování pracovníků*, která spočívá v tom, že zaměstnanci jsou podle určitých kritérií seřazeni od nejlepšího k nejhoršímu. Při *párovém srovnávání* porovnává hodnotitel každého hodnoceného se všemi ostatními. Tato metoda je považována za velmi spolehlivou, ovšem při větším počtu hodnocených za poměrně pracnou. *Check-list* je v podstatě dotazník, obsahující otázky, které se vztahují k chování pracovníka. Chování, které je vyžadováno k úspěšnému zvládnutí pracovních úkolů, hodnotí metoda *BARS*. Je zaměřena na přístup k práci, dodržování pracovních postupů a na účelnost pracovního výkonu. Hodnocení podle stanovených *cílů* se využívá především pro hodnocení vedoucích pracovníků a specialistů, zatímco hodnocení na základě plnění *norem* je typické pro hodnocení výrobních dělníků. K často využívaným metodám patří rovněž *hodnotící stupnice (škály)*, které umožňují hodnotit jak výsledky práce, tak osobnost zaměstnance ve vztahu k práci atd. Jejich použití je relativně jednoduché, ale hrozí zde nebezpečí zprůměrování, při kterém hodnocení ztrácí smysl i motivační účel. Mezi základní typy hodnotících stupnic patří například stupnice číselná, kdy kritéria jsou odstupňována pomocí čísel nebo bodů, dále stupnice znázorněná graficky, kdy každé kritérium je graficky znázorněno na přímce. Velmi často

využívaná je i stupnice, kde jsou jednotlivé stupně hodnocení vyjádřeny slovně nebo situační charakteristikou, například výborný, vyhovující apod.

Jako příklad pětistupňového slovního hodnocení uvádí Milkovich (1988, str. 222) tuto slovní stupnici:

- *Far exceeded* (dalece překračující)
- *Exceeded* (překračující)
- *Met* (vyhovuje)
- *Met some not all* (vyhovuje, ale ne ve všem)
- *Did not meet* (nevyhovuje)

Stupnice se dají navzájem kombinovat, takže pro každý slovně vyjádřený stupeň může být zároveň stanoven určitý počet bodů. V praxi se využívají i stupnice trojdílné, čtyřdílné, šestidílné, sedmidílné, desetidílné atd. U trojdílné stupnice je první stupeň považován za podprůměr, druhý stupeň za průměr a třetí stupeň za nadprůměr. Šestidílnou stupnici, využívanou při hodnocení úrovně kompetencí, popisuje např. Hroník (2006, s. 44). Jednotlivé stupně jsou slovně vyjádřeny následovně: „1 mizivá úroveň, 2 nízká úroveň, 3 spíše nízká úroveň, 4 spíše vysoká úroveň, 5 vysoká úroveň, 6 velmi vysoká úroveň.“

Metoda *kritických událostí*, někdy také nazývaná *CIT*, je založená na pozorování chování hodnoceného a na dopady tohoto chování na výsledky práce. Zaznamenávají se výrazné (kritické) úspěchy a neúspěchy hodnoceného. Výsledkem hodnocení je potom výčet všeho pozitivního a všeho negativního v pracovním chování hodnoceného. Metoda *nucené distribuce* (*nucené volby*), snižuje riziko buď příliš tvrdého, nebo příliš benevolentního hodnocení, protože hodnotitel má předem stanoveno procentní rozložení, kolik hodnocených zaměstnanců může hodnotit jako nejlepší, kolik jako standard a kolik spadá do kategorie, kdy je třeba zaměstnanci cíleně pomoci (Wagnerová, 2005, s. 18-20).

Poněkud kontroverzní metoda nucené distribuce má nadšené zastánce, ale i spoustu kritiků. Podle článků, zveřejněných prostřednictvím

celosvětového zpravodajského portálu, CNET.NEWS a prostřednictvím portálu San Diego State University v Californii, byl nadšeným zastáncem metody nucené volby například bývalý ředitel společnosti General Electric (GE), Jack Welch. Společnost GE používala tuto metodu jako nástroj každoročního řízeného propouštění zaměstnanců, zařazených při hodnocení do spodních deseti procent. Development Dimensions International (DDI), která se zaměřuje na rozvoj managementu firem a podílí se na diagnostice a rozvoji vedoucích pracovníků a lídrů po celém světě tvrdí, že metodu nucené volby (*Forced Ranking*) používá v současné době až jedna třetina firem ve světě. V dnešní době, uvádí DDI, kdy proti sobě firmy vedou tvrdý konkurenční boj, je na manažery vyvíjen tvrdý tlak, aby hodnotili skutečně tak, aby bylo zřejmé, jak je každý jednotlivý člen týmu produktivní a jak se podílí na dosahování cílů firmy.

Prezident firmy Grote Consulting, Dick Grote, expert na hodnocení výkonnosti, k tomu dodává, že manažeři jen neradi sdělují nepříjemné věci svým podřízeným. Tato metoda jim tuto povinnost usnadňuje. Kritici metody však poukazují na to, že nucená volba vytváří ve firmě dysfunkční a konkurenční atmosféru, namísto aby napomáhala vytvářet týmového ducha. Může vést až k demoralizaci zaměstnanců a vytvářet ovzduší nedůvěry vůči vedení firmy. Dále oponenti uvádí, že není vhodná tam, kde manažeři mají skutečně špičkově výkonné týmy, kdy by podle této metody přesto musel být určitý počet kvalitních lidí hodnocen špatně. Jako další problém se jeví případné soudní spory, kterými se mohou touto metodou špatně hodnocení zaměstnanci bránit a poukazovat na její diskriminační charakter.

Zastánci metody nucené volby argumentují tím, že může pomoci zlepšit výkonnost, slušně odměnit špičkové pracovníky a pomoci ke zlepšení týmů, kteří jsou hodnoceni nízko. Pro překonání záporného vnímání této metody je podle nich třeba bojovat otevřenou komunikací, čestností, přísně spravedlivým hodnocením a promyšleným finančním ohodnocením

zaměstnanců (dostupné online na: <http://news.cnet.com>) a na <http://edweb.sdsu.edu>).

Metoda nucené volby (nucené distribuce) byla využita rovněž ve firmě LYCKEBY AMYLEX, a.s. při jednom z hodnocení zaměstnanců, ale pro hodnocené i některé hodnotitele byla natolik nepříjemná, že vzápětí došlo k jejímu zrušení.

Metoda *posuzování úrovně kompetencí* se nazývá *CBI* a hodnocení touto metodou se využívá ve firmách, kde mají vytvořeny kompetenční modely. Kompetence jsou souborem určitých předpokladů člověka k vykonávání určité činnosti a jsou proto definovány na základě analýzy činností, nikoliv na základě vlastností pracovníka. Jednotliví autoři kompetence různě roztřídí a zařazují, ale v podstatě v sobě kompetence vždy zahrnují vědomosti, dovednosti, postoje, zkušenosti a důležitou složkou je i motivace. Armstrong (1999, s. 620-621) rozlišuje kompetence *personální*, tj. tzv. měkké dovednosti, kam patří například vedení lidí a kompetence *založené na druhu práce*, tj. tzv. tvrdé kompetence, kam patří například plnění norem.

Z jiného úhlu pohledu se dají kompetence rozdělit na *klíčové*, které jsou potřebné u všech zaměstnanců a *týmové*, které by se měly vyskytovat zejména u skupin, které spolu vzájemně spolupracují a pracovní souvisí. Další skupinu tvoří kompetence *funkční*, které jsou důležité pro oblast financí, vývoje, marketingu apod. a jako poslední skupina jsou uváděny kompetence *vůdcovské a manažerské*, jejichž název už sám napovídá, pro které skupiny zaměstnanců jsou vyžadovány. Kompetenční modely jsou potom určitým způsobem uspořádané kompetence a popisují nároky na člověka ve vztahu k jeho pracovní činnosti. Kompetenční modely využívané při hodnocení zaměstnanců přispívají k objektivnější měřitelnosti výkonů (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 35).

Aby byl výčet metod co nejobsáhlejší, je nutné se ještě zmínit o hodnocení pomocí Assessment centre – Metoda AC a hodnocení pomocí Development centre – metoda DC. Tyto dvě metody podle mého názoru nespádají tak úplně do klasického hodnocení zaměstnanců, tak jak ho běžně známe a používáme. Nedá se sice popřít, že jsou to metody hodnotící, ale AC je hlavně využíváno pro posuzování pracovní způsobilosti, a to zpravidla u uchazečů o zaměstnání, a DC se využívá ke zjišťování rozvojového potenciálu zaměstnanců, jejich silných a slabých stránek, tak aby byly správně stanoveny potřeby vzdělávání a osobního rozvoje (Kocianová, 2010, s. 152).

Metoda, která je v České republice relativně nová (ale spíše než o metodu se jedná o celý systém hodnocení), je metoda 360° zpětné vazby. Tato metoda si v posledních letech získává popularitu, protože poskytuje komplexní, vícerozměrný pohled na výkon zaměstnanců a používá se hlavně pro hodnocení manažerů. To co podstatně odlišuje 360° zpětnou vazbu od zpětné vazby tradiční, tj. vertikální – shora dolů, jsou její vícenásobné zdroje informací. K hodnocení se většinou využívají strukturované dotazníky, které jsou rozdávány vybraným hodnotitelům. Ti posuzují různé manažerské chování a většinou je hodnotí na vícebodové stupnici. Po zpracování těchto dotazníků je zpětná vazba hodnocenému obvykle poskytována ve formě individuální zprávy, která bývá přehledně rozčleněna podle jednotlivých kategorií hodnotitelů, a u každé oblasti jsou uvedeny průměrné hodnoty. U všech hodnotitelů, mimo přímého nadřízeného hodnoceného pracovníka, je zachována anonymita. Aby hodnocený správně porozuměl individuální zprávě, pomáhá mu tzv. facilitátor. Touto osobou bývá bezprostřední nadřízený hodnoceného, nebo i jiný manažer v rámci firmy. Často to také bývá externí konzultant, zvláště pokud je hodnocení 360° zpětnou vazbou zajišťováno dodavatelsky. Některé firmy dávají externímu konzultantovi přednost, i když ve firmě mají takové zaměstnance, kteří by byli schopni roli facilitátora zvládnout, a to proto,

aby žádný zaměstnanec firmy neměl k hodnocení manažerů přístup (Kubeš, Šebestová, 2008, s. 14-98).

Mezi další metody patří například metoda volného popisu, různé dotazníky, psychologické testy atd. V praxi se často používá i vzájemná kombinace více metod navzájem (Koubek, 2008; Kocianová, 2010).

4 HODNOTÍCÍ ROZHOVOR

Domnívám se, že nejdůležitější, a z mého pohledu nezastupitelný, je v rámci celého systému hodnocení zaměstnanců hodnotící rozhovor, respektive čas, který věnuje vedoucí pracovník osobnímu rozhovoru se svým podřízeným.

Poměrně podrobně se hodnotícím rozhovorem zabývá například Kocianová (2010, s. 153-155), Koubek (2008, s. 225-228), Bělohávek (2005, s. 63-64) a další. Všichni upozorňují, že z dobře vedeného rozhovoru mohou mít prospěch obě strany. V konečném důsledku pak má z dobře prováděného hodnocení samozřejmě prospěch i firma jako celek.

Hodnotící rozhovor je formální setkání a měl by mít pevný řád a obsahovou strukturu. Pokud není dobře připraven, může se stát nepříjemným zážitkem pro hodnotitele i pro hodnoceného.

Hodnotitel má možnost prostřednictvím hodnotícího rozhovoru najít potřebnou rovnováhu mezi tím, co potřebuje firma a co potřebují zaměstnanci. Rozhovor mu může pomoci zlepšit vzájemnou komunikaci a získat si podřízené na svou stranu, dále jej lze využít k tomu, aby jeho prostřednictvím hodnotitel sdělil zaměstnancům své představy o jejich budoucnosti ve firmě. Hodnotitel může při dobře vedeném hodnotícím rozhovoru získat pocit, že svým podřízeným pomáhá k dosahování úspěchů při jejich činnosti.

Hodnocený má možnost využít čas svého nadřízeného jen pro sebe a může se dozvědět, co se od něj očekává, jak jeho nadřízený oceňuje jeho pracovní výkon. Má šanci porovnat si své představy o sobě a svých možnostech s představami svého nadřízeného. Může sdělit své představy v oblasti odměňování. Rozhovor mu poskytuje příležitost, aby se vyjádřil k činnosti firmy a zjistil, jaká je zde jeho další perspektiva.

Firma může prostřednictvím hodnocení získat podporu zaměstnanců pro své podnikatelské záměry a pro splnění stanovených cílů, může rozvíjet firemní kulturu a vnitřní komunikaci, získat přehled o tom, jaké dovednosti a znalosti jednotlivým zaměstnancům chybí. Hodnocení může být nástrojem, jak motivovat zaměstnance k vyšším výkonům a k osobnímu rozvoji, a jak jim pomoci vytvořit pocit sounáležitosti s firmou.

Vedení hodnotícího rozhovoru vyžaduje dodržování určitých zásad. Aby byl hodnotící rozhovor úspěšný, je zapotřebí důstojné a příjemné prostředí. Především je nutné zajistit nerušený průběh hodnotícího rozhovoru, což znamená naplánovat si čas, vypnout telefon, odřeknout veškeré návštěvy atd.

Hodnotitel by měl vytvořit přátelskou, neformální atmosféru. Rozhodující význam má také to, jakým způsobem se na rozhovor hodnotitel i hodnocený připraví. Hodnotitel by si měl předem ujasnit fakta o skutečném výkonu hodnoceného a ověřit si rovněž fakta o možnosti dosáhnout očekávaného výkonu. Hodnocení musí vycházet z pravdivých informací a musí být spravedlivé. Proto by si měl hodnotitel během hodnotícího období vést stručné záznamy o hodnocených, které budou důležité pro hodnocení, a před hodnotícím rozhovorem si je projít. Hodnocení nesmí být v rozporu s platnými zákony a lidskými právy. Diskutovat se musí o faktech, tj. o pracovním výkonu hodnoceného, nikoliv o jeho osobnosti, pokud to nesouvisí s prací. Kritika svého pracovního výkonu je také obvykle snášena lépe, než kritika své osoby.

Také hodnocený by se měl na hodnotící rozhovor připravit. V mnoha firmách využívají při hodnocení formulář, který může mít odlišné pojmenování, například „sebehodnocení zaměstnance“, ale v zásadě se jedná o totéž. Formulář má usnadnit hodnocenému právě přípravu na hodnotící rozhovor. Jeho prostřednictvím se obvykle po hodnoceném požaduje, aby sám sdělil, co považuje za své pracovní úspěchy, v čem se mu nedaří, čím může a chce přispět k lepším výsledkům firmy, co by pro

něj mohla firma udělat, aby se jeho pracovní výkon zlepšil, jak by bylo možné více využít jeho vědomostí a dovedností. Hodnocený může rovněž popsat, jak vidí svou budoucnost a budoucnost firmy.

Při hodnotícím rozhovoru by měl hodnotitel pokládat otevřené otázky (co, kdy, kde, jak, kdo), pečlivě naslouchat odpovědím a nedělat ukvapené závěry. Alespoň z poloviny by měl hovořit hodnocený. Pracovník by měl mít pocit, že se mu hodnotitel snaží porozumět a poradit, jak dosáhnout zlepšení. V průběhu hodnotícího rozhovoru by měla zaznít jak kritika, tak i chvála, ale nedoporučuje se začínat kritikou. Hlavně je třeba se vyvarovat překvapení a kritizovat konstruktivně. Pokud hodnotitel po celé hodnotící období neupozornil hodnoceného na žádné nedostatky, není správné, a ani etické, při vlastním hodnotícím rozhovoru zasypat hodnoceného zdrcující kritikou.

Velice důležitý je i styl rozhovoru, tj. zda se hodnotitel a hodnocený podílejí na rozhovoru aktivně. Nejvhodnější typ rozhovoru je rozhovor participativní, kde jsou oba účastníci rozhovoru skuteční partneři, kteří společně hledají řešení. Tento typ rozhovoru vychází z koncepce řízení pracovního výkonu.

K nejčastějším chybám hodnotitelů patří přílišná přísnost nebo naopak přílišná benevolence, sklon hodnotit všechny přibližně stejně, hodnocení ovlivněné výkonem v současnosti, bez přihlídnutí k celému hodnocenému období, ovlivnění sympatiemi nebo antipatiemi k hodnocenému, nestejný přístup k hodnocení jednotlivých hodnotitelů, posuzování ostatních podle sebe, přílišné přeceňování nedávných událostí, (ať již v kladném nebo v záporném smyslu), výrazně kritická forma hodnocení, podlehnutí momentálním pocitům a dojmům, špatné náladě. Značnou roli může hrát i to, že některé aspekty, které se promítají do pracovního výkonu, jsou pracovníkem ovlivnitelné jen málo nebo vůbec.

To, co považují za vůbec nejtěžší pro hodnotitele, je ochota sdělovat hodnocenému i nepříjemné skutečnosti. Mnoho hodnotitelů se právě této součásti hodnocení obává a vyhýbá se této skutečnosti tím, že hodnotí průměrně a výtky formulují tak, že je hodnocený ani za výtky nepovažuje. Někteří hodnotitelé takto postupují, aniž si to vědomě připouští, a někteří tak činní naprosto záměrně, protože nejsou se systémem hodnocení ztotožnění a provádí je jen proto, že tento systém byl ve firmě zaveden a stal se součástí jejich pracovních povinností. V takovém případě je však přínos pro firmu mizivý a časem může narušit celý systém hodnocení. Schopnost sdělit byť i nepříjemnou pravdu je třeba se naučit, a je k tomu potřeba i jistá osobní odvaha. Proto je užitečné, pokud firma může hodnotitelům poskytnout školení, která jim umožní naučit se sdělovat pravdu eticky a citlivě, bez výčitek svědomí, že se stanou neoblíbenými a že mohou sdělením pravdy ostatním ublížit.

Na závěr hodnotícího rozhovoru je třeba zformulovat jasné závěry a doporučení, zopakovat, na čem se hodnotitel i hodnocený shodli, stanovit úkoly a případné termíny kontroly, dokázat hodnocenému říci, co se stane, pokud v problematické oblasti nedojde ke zlepšení.

V každém případě by měly být výsledky hodnocení jednotlivým zaměstnancům sděleny a měly by být s nimi projednány. Hodnocení zaměstnanci by měli mít právo se k výsledkům vyjádřit. Pokud dojde k rozporu mezi hodnotitelem a hodnoceným, je třeba tento rozpor řešit. Ve firmách mají obvykle zaveden buď formální nebo alespoň neformální systém řešení případných sporů. Ty mohou být řešeny za účasti nadřízeného hodnotitele, prostřednictvím personálního útvaru, případně prostřednictvím manažera, který je k tomu určen. Ve firmách, kde jsou silné odbory, se mohou zaměstnanci dožadovat změny závěrů hodnocení i prostřednictvím odborů.

5 VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ

Hodnocení zaměstnanců má návaznost na řadu dalších personálních činností. Výsledky hodnocení se nejčastěji využívají pro stanovování potřeb vzdělávání jednotlivých zaměstnanců a pro jejich kariérový rozvoj.

Jak uvádí Wagnerová (2005, s. 52), lze výsledky hodnocení využít pro stanovení potřeb vzdělávání jednotlivců i vzdělávání organizace jako celku, pro povyšování zaměstnanců, při odměňování, ale i pro zlepšování organizace práce. Wagnerová konstatuje, že zatímco v Západní Evropě se hodnocení nejvíce využívá právě ke stanovení potřeb vzdělávání, v bývalých postkomunistických zemích i v České republice výrazně převažuje využití výsledků hodnocení jako podkladu pro odměňování. V oblasti odměňování se výsledky využívají pro tarifní zařazení zaměstnanců, pro výši mzdy i odměn. Velice často se také využívají pro poskytování nejruznějších zaměstnaneckých výhod. Úroveň a spravedlnost odměňování pak má zpětný dopad na pracovní chování. Při uplatňování koncepce řízení pracovního výkonu je tato provázanost ještě zřetelnější.

Mimo již shora uvedené je možné výsledky hodnocení podle Koubka (2008, s. 231-233) využít pro personální plánování, a to nejen pro plánování rozvoje zaměstnanců, ale rovněž pro plánování potřebných počtů zaměstnanců. Hodnocení, zejména nových pracovníků, může být podkladem pro zhodnocení samotných metod získávání a výběru zaměstnanců. Pokud jde o pracovní pozice zaměstnanců, může být hodnocení důležitým podkladem pro povýšení, převedení na jiný druh práce, přeřazení na nižší pozici či pro návrh na propuštění.

Z výsledků hodnocení se lze dozvědět i o nedostatcích v oblasti péče o zaměstnance. Vhodná péče o jejich potřeby přitom dokáže působit jako silný motivační prvek, což se pozitivně odráží na jejich pracovním výkonu a vzhledem k vnějšímu světu napomáhá spoluvytvářet lepší jméno firmy (Koubek, 2008, s. 231-233).

Vlastní styl hodnocení zaměstnanců, spravedlnost tohoto hodnocení a další prvky tohoto procesu mohou ovlivňovat atraktivitu firmy jako zaměstnavatele. Toho lze potom využít pro snadnější získávání kvalitních zaměstnanců, kdy je možné s ohledem na dostatečný počet uchazečů provádět náročnější výběr (Koubek, 2008, s. 231-233).

Pracovní výkon může být ovlivněn i momentální životní situací zaměstnance, například rodinnými, zdravotními či finančními problémy. Pokud se tyto faktory v hodnocení objeví, může firma pomoci zaměstnanci v jejich řešení. Hodnocení samo o sobě by nemělo být vnímáno jako samostatný cíl, ale jako jeden z prvků řízení lidských zdrojů (Wagnerová, 2005, s. 64).

6 TRENDY V HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ

Dlouhou dobu bylo a stále v mnoha případech ještě je hodnocení prováděno podle standardů povahových a pracovních vlastností. V takovém případě hodnocení zahrnuje určitý počet osobních charakteristik, jako je například schopnost a ochota ke spolupráci, iniciativa, smysl pro odpovědnost, spolehlivost, schopnost vést lidi, schopnost prosadit se, odolnost vůči zátěži, komunikační schopnosti apod. (Koontz, Weihrich, 1998, s. 378-385).

Mezi pracovní charakteristiky, které jsou v tradičním hodnocení posuzovány, patří například odborné znalosti, schopnost realizovat náročné a složité úkoly, organizace práce, dodržování pravidel a instrukcí, efektivní využívání svěřených prostředků atd. Prostřednictvím těchto charakteristik hodnotitelé hodnotí své podřízené na škále od vynikající až po nevyhovující (Koontz, Weihrich, 1998, s. 378-385).

Mnoho manažerů však má k tomuto typu hodnocení výhrady a snaží se je provádět s co nejmenší námahou. To znamená, že hodnotí všechny své podřízené přibližně stejně a v žádném případě se nechtějí s hodnocenými dostat do konfliktu. Kritéria pro hodnocení vlastností jsou sice přesně daná, ale každý hodnotitel je vnímá jinak. Protože si hodně hodnotitelů uvědomuje, že svým hodnocením může poškodit kariéru svých podřízených a že jejich hodnocení vypovídá i o kvalitě jich samých jako vedoucích, neradi využívají celého rozsahu hodnocení a orientují se spíše na výsledky, které se pohybují v rozmezí vynikající až standard. Svoje hodnocení potom zdůvodňují tím, že mají ve svém týmu pouze kvalitní pracovníky, protože by si žádné nevyhovující podřízené dlouhodobě neponechali (Koontz, Weihrich, 1998, s. 378-385).

Vzhledem k tomuto poznání se začaly projevovat snahy o odstranění nedostatků, a to zejména nedostatků hodnocení povahových vlastností. Proto bývá poměrně často hodnocení doplněno například o

nestrukturovanou část, ve které může hodnotitel doplnit hodnocení o fakta, která považuje za důležitá. Jiným možným způsobem je hodnocení, kdy pracovník hodnotí sám sebe a zároveň je hodnocen svým nadřízeným. Obě tato hodnocení jsou poté srovnávána. V dalších případech hodnocení neprovádí bezprostřední nadřízený, ale nadřízený o stupeň vyšší nebo je požádán, aby provedl posouzení hodnocení, které vypracoval bezprostředně nadřízený (Koontz, Weihrich, 1998, s. 378-385).

Samostatnou kategorií hodnocení představuje hodnocení managementu. Manažeři by měli být hodnoceni nejen podle dosahování cílů a plnění naplánovaných parametrů. Je třeba vzít v úvahu skutečnost, že mnohdy při dosahování cílů hraje roli i štěstí a že ve skutečnosti není zase tak neobvyklé, že manažer může při dosahování cílů udělat chybu. To je důvod, proč by se měli manažeři hodnotit také podle jejich manažerské výkonnosti. Mnohé nároky, které jsou na manažery kladeny, nelze vykázat v podobě ekonomických údajů jako je např. zisk. Hodnocení podle manažerské výkonnosti by mělo zajistit, aby na nejvyšších pozicích ve firmách nebyli lidé bez manažerských schopností, kteří se na tyto pozice dostali jen proto, že bezchybně prováděli příkazy. V praxi to znamená doplnit systém hodnocení podle předem určených cílů o hodnocení manažerů jako manažerů. Měli by být proto hodnoceni také na základě standardů managementu, kam spadá například plánování, organizování, personalistika, vedení a kontrolování (Koontz, Weihrich, 1998, s. 378-385).

Odborná literatura uvádí a praxe potvrzuje, že v systémech hodnocení došlo k posunu, od pouhé registrace toho co se stalo a hodnocení minulosti, k hodnotícím systémům, které se snaží řešit problémy a zaměřují se na budoucnost. Od přísného hodnotitele, který přiděluje body či známky, k hodnotiteli, který se snaží hodnoceného motivovat ke změně, ke zlepšení. Od pouhého vyplňování formulářů tzv. „od stolu“, k hodnocení „tváří v tvář“.

Nový trend do hodnocení přinesl rozvoj informačních technologií. Zvláště ve velkých firmách se přestává hodnotit na základě záznamů do papírových formulářů, ale využívají se programy, které hodnocení usnadňují, zjednodušují a činí příjemnějším. Elektronické prostředí může v budoucnu umožnit, aby se hodnocení stalo nepřetržitým procesem (Hroník, 2006, s. 18-19).

Jak uvádí Walker (2003, s. 80-81), informační síť (internet, intranet), pomáhají manažerům zbavit se administrativní zátěže spojené s řízením pracovního výkonu. Jedná se například o on-line formuláře pro hodnocení pracovníků, elektronicky lze také sledovat včasné vyhotovení hodnocení pracovníků, může jít o administraci a analýzu 360° zpětné vazby nebo o informace, získávané např. od zákazníků, které s „třistašedesátkou“ souvisí.

Jako příklad hledání a nalézání nových způsobů hodnocení může sloužit skupina ČEZ v ČR, která v roce 2007 zavedla zcela nový systém hodnocení zaměstnanců. Ten kromě pracovních výkonů zohledňuje i praktické uplatňování sedmi firemních principů (např. *pracujeme na sobě, hledáme nová řešení, jednáme fér...*). Tyto principy jsou v hodnocení použity jako kritéria, která jsou dále rozpracována do konkrétních projevů pracovního chování. Pro manažery tak představují návod, jakým úhlem pohledu hodnotit zaměstnance, a jak jim lépe předat zpětnou vazbu na jejich pracovní výkon za uplynulé období. Hodnoceným zaměstnancům pak rozpracované projevy chování slouží jako vzor požadovaného jednání a vystupování při styku s interními i externími zákazníky. Nový systém hodnocení je navíc nově provázán s oblastí odměňování a rozvoje (E NEWS [online elektronický časopis]. Praha: ČEZ, 2009).

7 IMPLEMENTACE SYSTÉMU HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ

Implementaci systému hodnocení zaměstnanců se věnují například Hroník (2006, s. 86-88) a Pilařová (2008, s. 105-113). Zavést systém hodnocení zaměstnanců ve firmě je podle těchto autorů většinou záležitost dlouhodobá.

Aby byl systém efektivní, musí splňovat určité předpoklady. Mezi ně patří zejména důsledná podpora ze strany top managementu a akceptovatelnost systému ze strany zaměstnanců. Systém by měl být v souladu s firemní kulturou, administrativně nenáročný a měl by podporovat cíle a směřování firmy. Měl by to být proces nepřetržitý, který napomáhá k rozvoji zaměstnanců, a tím i k rozvoji firmy jako celku. Již zavedený systém hodnocení by měl být z času na čas podrobován vyhodnocování a upravován dle aktuálních potřeb firmy.

Jestliže se rozhodneme v organizaci implementovat cokoli nového, musíme si být vědomi toho, že základním předpokladem úspěšnosti je soulad tohoto záměru s firemní strategií a provázanost s ostatními systémy. Cílům firmy by měly být podřízeny veškeré manažerské aktivity. Je naprosto nevhodné začít zavádět systém hodnocení jen proto, že je to momentálně „aktuální“ a my chceme držet krok s dobou nebo proto, že to přispívá k prestiži firmy, a dobře zní, pokud můžeme sdělovat, že takový systém máme zavedený. Je rovněž nezbytné vybrat správný čas na zavádění takového systému, tj. ve vhodné vývojové fázi organizace.

Hodnocení zaměstnanců není velice často přijímáno s pochopením a nadšením. Proto je dalším z předpokladů úspěšné implementace zapojení zaměstnanců do tvorby systému již od samého počátku. Dostatek času je třeba věnovat proškolení jak hodnotitelů, tak i hodnocených zaměstnanců. Při přípravě a zavádění systému hodnocení je správné si předem vyjasnit takové otázky jako jsou: koho a co budeme hodnotit? Jaké metody pro

hodnocení využijeme? Jakým způsobem celý systém zavedeme (najednou v celé firmě, postupně v jednotlivých provozech a odděleních)? Jakým způsobem připravíme hodnotitele? Jak zajistíme spravedlnost hodnocení? Jak zajistíme, aby zaměstnanci systém přijali, a nebáli se ho? Jaká bude nezbytná dokumentace související s hodnocením a jakým způsobem se s ní bude nakládat? Kdo bude znát výsledky hodnocení jednotlivých zaměstnanců? Jak se bude kontrolovat kvalita systému? Jestliže známe odpovědi na shora uvedené otázky, je možné sestavit časový harmonogram, určit odpovědnou osobu či osoby a začít s realizací.

Řada firem při implementaci hodnocení využívá externího specialistu, který může pomoci vyvarovat se základních chyb a nedostatků. Externista může například připravit vhodné způsoby prezentace a komunikace se zaměstnanci, nabídnout různé metody hodnocení a doporučit některé z nich. Tento expert vždy potřebuje spolupráci odpovědného zaměstnance z firmy, ve které se má systém hodnocení zavést, protože podmínky v každé firmě jsou svým způsobem unikátní. Jestliže má být systém hodnocení efektivní a použitelný, je třeba jej vytvářet se zřetelem na tyto podmínky.

Nejčastější obavou v souvislosti se zaváděním systému hodnocení je obava, jak systém přijmou řadoví zaměstnanci. Pro podporu kladného přijetí se osvědčují opakované prezentace připravovaného systému hodnocení, při kterých je možné získat cenné připomínky od zaměstnanců a tím, že alespoň některé přijmeme, zvyšujeme jejich ochotu k přijetí nově zaváděného systému. Obvykle kontraproduktivní je hodnocení nařídit s tím, že se jedná o rozhodnutí vlastníků a top managementu. Dobrým příkladem pro ostatní zaměstnance jsou vedoucí, kteří poté, co je systém implementován, projdou hodnocením jako první. Hodnocení poté postupuje shora dolů, každý hodnotitel má již zkušenosti hodnoceného a nastavuje vzor hodnotiteli na nižší pozici. Již při koncipování a zavádění systému

hodnocení je důležité komunikovat se všemi, kterých se hodnocení bude týkat.

Některé systémy hodnocení dokážou vyvolat nechuť u hodnotitelů svou administrativní náročností. Pokud musí hodnotitel trávit čas vyplňováním nadměrného množství formulářů, ztrácí chuť a trpělivost, zápisy začne po čase vypracovávat jako rutinní záležitost a výstupy z takto prováděného hodnocení se stávají téměř nepoužitelné.

Nesprávné načasování doby, která je vybrána pro zavádění systému hodnocení, patří k dalším častým příčinám jeho neúspěšného přijetí. Existují čtyři základní vývojové fáze firmy. Je to fáze „užitečnosti“, kdy firma řeší, zda to co vyrábí je dostatečně zajímavé pro její zákazníky, zda bude nějakým způsobem provádět změnu výrobního programu, zda není třeba provést restrukturalizace, apod. Poté následuje fáze „efektivity“, kdy se firma zabývá možnostmi maximalizace výkonů a minimalizace nákladů. Ve třetí fázi, tzv. fázi „stability“ má již firma ujasněno, co bude dělat, jak dosáhne potřebné efektivity. Snaží se tento stav stabilizovat. Jestliže chce být firma dlouhodobě úspěšná a konkurenceschopná, musí hledat neustále nové možnosti uplatnění na trhu, vyvíjet nové produkty apod., a tím se dostává do čtvrté tzv. „dynamické“ fáze.

Pro implementaci systému hodnocení je vhodné období, když je firma ve fázi stability, kdy již ví, kam směřuje, a jakým způsobem chce stanové cíle dosáhnout. V úvahu je třeba rovněž brát i vlastní vytíženost zaměstnanců. V každé firmě se podle jejího zaměření většinou střídají určitá období relativního klidu s obdobím náročným na čas a vydávanou energii. Zaměstnanci na různých pozicích jsou v průběhu roku, ale i v průběhu jednotlivých měsíců, různě vytiženi. Pro implementaci nového systému je proto vhodné, pokud to jde, vybírat období s ohledem na uvedené skutečnosti.

Jednou z dalších příčin potíží při zavádění nového systému může být nezkušenost personálního manažera, který nedostatek vědomostí a zkušeností nahrazuje pouhým nadšením, a ve firmě navíc převládá názor, že není třeba investovat finanční prostředky do externí poradenské firmy. Časem může firma zjistit, že systém hodnocení nefunguje tak, jak se očekávalo, a musí se napravovat způsobené škody.

Téměř vždy se rovněž musí překonávat obecná nechuť zaměstnanců ke změnám. Nový systém je nutí k něčemu, co vyžaduje zvýšené úsilí. Někdy se odpor projevuje pouze pasivně tím, že zaměstnanci nejsou přesvědčeni o nutnosti a užitečnosti takové změny a někdy dochází i k sabotování přípravy a zavádění nového systému, například šířením nepravdivých zpráv, kladením zvláštních požadavků na iniciátora změny apod.

Důsledky chybné implementace se nejčastěji projevují jako neustálé potíže s postoji účastníků hodnocení, ve formálním přístupu k provádění hodnocení, v neochotě poskytovat a přijímat racionálně zpětnou vazbu a hlavně v tom, že postupně slábne ochota s výsledky hodnocení dále pracovat. Management přestává vyvíjet dostatečný tlak na využívání hodnocení, mění se priority firmy a výsledkem je buď přerušení, nebo i zastavení procesu hodnocení. K takovým koncům se dochází zejména v případě, že na systém hodnocení nejsou navázány další systémy, například systém vzdělávání, odměňování apod., které by pomáhaly upevnit smysluplnost systému hodnocení.

8 SYSTEMATICKÉ HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ VE FIRMĚ LYCKEBY AMYLEX, a.s.

Firma LYCKEBY AMYLEX, a.s. se nachází v Plzeňském kraji. Jedná se o česko-švédskou firmu, založenou v roce 1994. Jejími vlastníky jsou čeští a švédští zemědělci.

Firma se zabývá výrobou nativního bramborového škrobu a jeho zpracováním na různé modifikáty. Bramborový škrob a jeho modifikáty jsou používány jak v potravinářském tak technickém průmyslu. Firma je dle počtu zaměstnanců poměrně malá (současný stav zaměstnanců je kolem 55), ale je největším výrobcem bramborového škrobu v České republice a významným exportérem. Svým charakterem se jedná o firmu kampaňovou, která vždy na podzim zpracovává brambory a vyrábí si tak základní surovinu – bramborový škrob, na celý další rok dopředu. V tomto období také firma navyšuje počet zaměstnanců o cca 10-20.

Ve svém okolí měla firma vysoký kredit, byla vždy jednou z prvních, která začala v praxi využívat nejrůznější personální nástroje, ať již šlo o propracovaný systém přijímání zaměstnanců, jejich odměňování, systematické vzdělávání a hodnocení nebo o péči o pracovní prostředí a sociální zázemí pro zaměstnance.

Od začátku firma kladla veliký důraz na vysokou kvalifikaci a motivaci svých zaměstnanců. Firma je držitelem certifikátu systému kvality podle norem ISO 9001:2000 a v rámci tohoto systému má certifikovanou i personalistiku.

8.1 Cíle a očekávané přínosy hodnocení zaměstnanců ve firmě LYCKEBY AMYLEX, a.s.

Na začátku roku 1999 byl ředitelem firmy LYCKEBY AMYLEX, a.s. předložen členům vedení k diskusi návrh na zavedení systému hodnocení

zaměstnanců. Vedení firmy v té době tvořilo 9 pracovníků. Tento počet zahrnoval ředitele, jednotlivé vedoucí provozů a oddělení a personalistu. Všichni členové vedení se měli podílet na přípravě a zavádění systému hodnocení a v případě zavedení se měli stát hodnotiteli.

V rámci diskuse o zavedení systému hodnocení byl členům vedení zadán dotazník, ve kterém se měli k návrhu vyjádřit. Dotazník obsahoval celkem 21 otázek a požadavků. Některé z nich jsou zde uvedeny jako příklad:

- *Jak důležité je pro tebe a pro firmu vypracování a zavedení systému hodnocení zaměstnanců?*
- *Jak často má být hodnocení prováděno a proč?*
- *Má být součástí hodnocení zaměstnance i jeho názor na spolupracovníky? Proč ano a proč ne?*
- *Navrhni kritéria hodnocení, mají být pro různé skupiny zaměstnanců různé hodnotící ukazatele?*
- *Jak pracovat dále s výsledkem hodnotícího rozhovoru?*

Po vyhodnocení dotazníku bylo zřejmé, že záměr zavést systém hodnocení zaměstnanců je vedením firmy podporován. Za celý projekt měl zodpovídat ředitel firmy spolu s personalistou. S externí pomocí nebylo počítáno.

Členové vedení očekávali, že prostřednictvím hodnocení získají podporu zaměstnanců pro podnikatelské záměry a pro plnění stanovených cílů. Hodnocení mělo pomoci rozvinout firemní kulturu a vnitřní komunikaci. Cílem bylo podpořit vytváření moderního systému řízení lidských zdrojů, motivovat zaměstnance k vyšší výkonnosti a k osobnímu rozvoji a budovat v nich pocit sounáležitosti s firmou. Zavedený jednotný systém se měl stát součástí řízení a minimalizovat subjektivní hodnocení jednotlivých vedoucích pracovníků.

8.2 Příprava a implementace systému hodnocení zaměstnanců ve firmě LYCKEBY AMYLEX, a.s.

Příprava a implementace systému hodnocení zaměstnanců je velice citlivá záležitost. Proto se předpokládalo, že bude nutné věnovat dostatek času na to, aby byl celý systém hodnocení představen a vysvětlen zaměstnancům tak, aby v něm nespárovali záměr poškodit je, ale aby jej přijali a uvěřili, že jim bude pomáhat.

Celý systém hodnocení měl být jednoduchý a administrativně nenáročný. Za klíčové bylo považováno nastavení správných kritérií hodnocení a zvolení správné metody hodnocení.

V rámci přípravy na vytváření systému hodnocení se ředitel firmy spolu s personalistou zúčastnili školení na dané téma. Následně se všichni členové vedení zúčastnili konzultace ohledně přípravy systému hodnocení a jeho zavádění do praxe ve firmě, která jej měla již několik let zavedený a podělila se o své zkušenosti z této oblasti. Při této příležitosti se manažeři rovněž dozvěděli i o úskalích, které je možné očekávat, i jak jim čelit, a byli upozorněni i na možnost, že se zavedení systému hodnocení nemusí podařit napoprvé. Při konzultaci zazněly nejrůznější informace, které se týkaly délky zavádění (1 rok), počtu pracovníků, kteří se na přípravě a zavádění do praxe podíleli (2 pracovníci spolu s poradenskou firmou), intervalu pravidelného hodnocení (1x ročně) a další. V navštívené firmě výsledky hodnocení nepoužívali jako přímý podklad pro zvyšování či snižování mezd a neměli nastaveny žádné odměny ani nadstandardní výhody pro výborně hodnocené zaměstnance. Výstupy z hodnocení využívali pro vytváření rezerv na vyšší funkce a pro sestavování plánu vzdělávání zaměstnanců. K hodnocení využívali jednu ze standardních metod hodnocení (hodnotící škály).

Na základě všech získaných informací a názorů bylo rozhodnuto systém hodnocení zaměstnanců ve firmě LYCKEBY AMYLEX, a.s. zavést, a

proto byli s tímto záměrem seznámeni rovněž všichni zaměstnanci. Bylo jim vysvětleno, proč bude tento systém zaveden, co se od něj očekává, k čemu a jak bude využíván.

Po teoretické přípravě, konečném rozhodnutí o zavedení systému hodnocení a po projednání tohoto záměru se zaměstnanci následovala etapa, ve které se již připravovaly konkrétní zásady a principy systému. Byla vybrána metoda pro hodnocení, stanovena byla hodnotící kritéria a připravovány byly rovněž potřebné dokumenty a formuláře.

Systém hodnocení zaměstnanců byl připravován ve dvou rovinách. Jedna rovina byla určena pro vedoucí zaměstnance a druhá pro dělníky. Směr hodnocení byl nastaven zdola nahoru. Nejprve měli hodnotit jednotliví vedoucí své podřízené, a poté měl hodnotit ředitel firmy vedoucí. Interval hodnocení byl nastaven pravidelně 1x ročně, a to formou osobního rozhovoru mezi hodnotitelem a hodnoceným, při kterém neměla být přítomna třetí osoba.

Hodnotiteli se měli stát přímí nadřízení zaměstnanců. Hodnocený se měl na hodnotící rozhovor připravit prostřednictvím formuláře „*Sebehodnocení pracovníka*“. Z hodnotícího rozhovoru měl být pořizován záznam, na kterém musel být povinně podpis nejen hodnotitele, ale i hodnoceného. Hodnocený měl dostat možnost se k výsledku hodnocení vyjádřit, jestliže by s ním nesouhlasil, mohl se odvolat k personalistovi nebo přímo k řediteli firmy.

Další odsouhlasenou zásadou bylo, že součástí hodnocení nebude názor zaměstnance na ostatní spolupracovníky. Dále bylo ujasněno, že nový zaměstnanec bude hodnocen nejdříve po šesti měsících trvání pracovního poměru, v nejbližším řádném termínu hodnocení. Důležité bylo rovněž rozhodnutí, že hodnocení zaměstnanců nebude využíváno ke zvyšování nebo snižování mezd. Výsledky hodnocení měly sloužit pro sestavení plánu výcviku, plánu osobního rozvoje jednotlivých zaměstnanců a pro řízení jejich profesní kariéry.

K hodnocení zaměstnanců měla být využita metoda slovní porovnávací škály, v kombinaci s hodnotící pětibodovou stupnicí, která byla slovně vyjádřena takto:

- *počet bodů 1 = slabý*
- *počet bodů 2 = potřebuje zlepšit*
- *počet bodů 3 = standard-uspokojivý*
- *počet bodů 4 = velmi dobrý*
- *počet bodů 5 = vynikající.*

Podkladem pro hodnocení se stal dokument, nazvaný „*Příručka pro hodnotitele*“, ve které byl celý systém hodnocení zaměstnanců popsán. Byly zde uvedeny očekávané přínosy hodnocení, hlavní charakteristika navrženého systému a rady pro hodnotitele, jak se na hodnocení připravit a jak se chovat při hodnotícím rozhovoru. Dále zde bylo popsáno, jak řešit případný nesouhlas hodnoceného s výsledkem hodnocení. V závěru příručky byly rady, jak pracovat s výsledky hodnocení a jak se vypořádat s nezbytnou administrativou. Přílohou příručky byly potřebné formuláře a slovně popsaná kritéria hodnocení. Hodnoceny měly být následující oblasti: *pracovní výkon, odbornost, osobnost ve vztahu k pracovnímu výkonu, vztah k firmě a řídicí výkonnost*. Hodnotový systém měl být ve variantě „A“ a ve variantě „B“. Varianta „A“ byla určena pro zaměstnance, u kterých se měly hodnotit i jejich schopnosti v oblasti řízení. Ostatní zaměstnanci měli být hodnoceni podle varianty „B“.

Řešil se rovněž způsob zacházení s písemnými podklady z hodnocení zaměstnanců, tak aby byly dodrženy potřebné etické zásady a nebyla porušována platná legislativa. Bylo rozhodnuto, že veškeré písemné podklady bude mít u sebe hodnotitel a personalistovi bude předáván v kopii pouze formulář „*Závěry hodnocení a doporučení*“. V tomto formuláři měl hodnotitel zaznamenat, jakého výsledku hodnocený zaměstnanec dosáhl.

Dále zde měly být popsány návrhy na vzdělávání a osobní rozvoj a úkoly, stanovené na příští období. S veškerými dokumenty, které se měly týkat hodnocení zaměstnanců, se mělo zacházet jako s důvěrnými a při odchodu zaměstnance z firmy měly být podklady z hodnocení skartovány. Dodržování těchto zásad ze strany hodnotitelů mělo být kontrolováno personalistou.

Po celou dobu přípravy a implementace systému hodnocení byli zaměstnanci průběžně seznamováni s postupem prací, přičemž měli možnost se k připravovaným zásadám, podkladům a jednotlivým dokumentům vyjádřit a vznést svoje připomínky. Celkově trvala příprava a implementace systému hodnocení zaměstnanců více než rok.

8.3 Realizace systematického hodnocení zaměstnanců ve firmě LYCKEBY AMYLEX, a.s.

Před prvním praktickým provedením hodnocení absolvovali všichni hodnotitelé školení, které mělo zajistit, že povedou hodnotící rozhovor správně a připravit je na různá úskalí celého procesu hodnocení. Sami hodnotitelé si stanovili „Zásady“ (*Příloha B*), kterými se při hodnocení chtěli řídit.

Celý proces hodnocení zaměstnanců byl vždy zahájen tím, že ředitel firmy vydal příkaz k jeho provedení spolu s termínem, ve kterém mělo být hodnocení provedeno. Na základě tohoto příkazu si hodnotitelé připravili časový plán hodnotících rozhovorů a seznámili s ním své podřízené. Dále hodnotitelé předali hodnoceným formulář „*Sebehodnocení*“ (*Příloha C*), kterým se hodnocený zaměstnanec připravil na hodnotící rozhovor. Vyplněný formulář vrátil hodnocený hodnotiteli nejpozději dva dny před termínem hodnotícího rozhovoru, aby se s ním hodnotitel mohl seznámit a připravil se reagovat na v něm uvedené skutečnosti.

Pro vlastní hodnotící rozhovor si hodnotitel prošel své poznatky, které načerpal o hodnoceném zaměstnanci za celé hodnotící období, a s ohledem na tyto poznatky si připravil osnovu rozhovoru. Dále si hodnotitel v rámci přípravy prošel kritéria hodnocení a aplikoval je na jednotlivé hodnocené zaměstnance. Vzhledem k tomu, že hodnocení prováděl vždy přímý nadřízený, který byl v každodenním kontaktu s podřízenými zaměstnanci, měl hodnotitel poměrně jasnou představu, jak konkrétního zaměstnance v daném kritériu zhodnotit.

Před hodnotícím rozhovorem si hodnotitel pro každého hodnoceného připravil vyplněnou „Hodnotící tabulku“ (*Příloha D*), ve které slovní hodnocení, obsažené v „Kritériích hodnocení“ (*Příloha A, str. 1-2*), převedl na hodnocení bodové. Získaný počet bodů byl potom převeden na slovní vyjádření v rámci hodnotícího rozpětí, ze kterého vyplynulo celkové hodnocení zaměstnance za dané hodnotící období. Při samotném hodnotícím rozhovoru měl hodnotitel projednat s hodnoceným vše, co si zasloužilo pochvalu, ale hovořit i tom, co se nepovedlo. Pokud si nebyl hodnotitel v některém bodě hodnocení jistý tím, že nahlíží na určité skutečnosti správně, mohl vzájemným rozhovorem získat další informace.

Aby bylo hodnocení spravedlivé, to samozřejmě předpokládalo ze strany hodnotitele celoroční personální práci s podřízenými, tak aby měl pro své hodnocení k dispozici dostatek poznatků. Na konci hodnotícího rozhovoru byl hodnotitelem ve spolupráci s hodnoceným vyplněn formulář „Závěry hodnocení a doporučení“, ve kterém bylo mimo jiné rovněž uvedeno, jakého stupně hodnocení zaměstnanec dosáhl. Hodnocený měl právo se ke svému hodnocení vyjádřit, případně s ním nesouhlasit.

Jako vzor „Závěrů hodnocení...“ uvádím dva formuláře. Formulář v *Příloze E1* byl používán do konce roku 2007 a formulář v *Příloze E2* byl nově připraven pro změnu systému hodnocení, která proběhla v roce 2008.

Z každého provedeného hodnocení zaměstnanců byl personalistou zpracován materiál „Závěry z hodnocení zaměstnanců“, který byl následně projednán ve vedení firmy. Tento materiál obsahoval souhrnné údaje o tom, jakým způsobem bylo hodnocení provedeno a jaké byly jeho výsledky. Dále zde bylo popsáno, jaké připomínky se objevují ze strany hodnocených zaměstnanců, ať již k celému systému hodnocení nebo k nejrůznějším firemním záležitostem. Materiál se zabýval i připomínkami zaměstnanců ke vzdělávání, z nichž bylo zřejmé, jak je poskytované vzdělávání zaměstnanci vnímáno a hodnoceno. „Závěry z hodnocení...“ poskytovaly přehled o tom, jaká školení a výcvik jsou navrhovány pro příští období a sloužily jako podklad pro vytváření plánu výcviku zaměstnanců na další rok. Zpracovaný dokument byl rovněž podkladem pro případné změny celého systému hodnocení. S tímto materiálem byli v určitém rozsahu seznamováni i řadoví zaměstnanci.

8.4 Změny systému hodnocení zaměstnanců ve firmě LYCKEBY AMYLEX, a.s.

První hodnocení zaměstnanců bylo provedeno v roce 2000 a bylo víceméně zkušební. Hodnoceno bylo pouze tříměsíční období. Následná hodnocení potom již probíhala pravidelně, v ročních intervalech, až do roku 2008.

Na základě zkušeností z prvního hodnocení zaměstnanců byla pro hodnocení v roce 2001 upravena příručka hodnotitele a jednotlivé formuláře, upraveno bylo rovněž bodové rozpětí v jednotlivých stupních hodnotící škály. Dále byla zavedena nefinanční odměna pro hodnocené, kteří obdrželi hodnocení „vynikající“ a hodnocení „velmi dobrý“. Vyhodnocený zaměstnanec si mohl vybrat mezi příspěvkem na dovolenou a příspěvkem na penzijní nebo životní připojištění.

V dalších cyklech hodnocení zaměstnanců byl systém ještě několikrát měněn a doplňován. Změny se týkaly zejména upřesnění slovního vyjádření jednotlivých stupňů hodnotící škály a postupně se i zpříšňovaly požadavky na dosažení lepšího stupně hodnocení, což znamenalo, že se upravovalo bodové rozpětí.

V roce 2004 byl do systému hodnocení zaměstnanců vložen formulář pro zhodnocení absolvovaných školicích a vzdělávacích akcí. Jeden typ formuláře byl určen pro řadové zaměstnance a druhý pro vedoucí (*Příloha F1 a F2*), čímž byl systém hodnocení zaměstnanců ještě více provázán se systémem vzdělávání zaměstnanců ve firmě. Prostřednictvím tohoto formuláře bylo zjišťováno, zda pracovníci hodnotí finanční prostředky vydané za vzdělávací akce jako efektivně vynaložené či nikoliv a jaký je přínos firemního vzdělávání pro jejich pracovní, popřípadě i soukromý život.

Z důvodu změny organizační struktury, kdy přibyla úroveň středního managementu, se rovněž rozšiřoval počet hodnotitelů. Tato změna vyvolávala samozřejmě zvýšené nároky na proškolení hodnotitelů. Stále byla dodržována zásada, že zaměstnanec vždy hodnotí jeho nejbližší nadřízený.

Změnu během jednotlivých cyklů hodnocení zaznamenaly i odměny pro nejlepší. Postupně byly využity např. finanční ohodnocení, večere s ředitelem firmy pro vyhodnocené a jejich partnery, víkendový pobyt v lázních, jazykový kurs v zahraničí apod.

Pokud je do způsobu řízení lidských zdrojů implementován nový systém, zákonitě se časem objeví i některá negativa, která je třeba řešit. Při hodnocení zaměstnanců v roce 2002 se poprvé začaly objevovat připomínky ke způsobu provádění hodnocení ze strany jednotlivých hodnotitelů. Tyto připomínky se opakovaly i v dalších letech.

Většina hodnocených zaměstnanců začala být vyhodnocována v prvních dvou kategoriích, tedy v těch, které byly nějakým způsobem odměňovány. Ve firmě se začalo hovořit o tom, že většina hodnotitelů pojala hodnocení jako způsob, jak poskytnout svým podřízeným určitý benefit. Aby se tento stav změnil, bylo zpřísněno hodnocení samotných hodnotitelů, a to zejména při posuzování, zda oni sami provedli hodnocení svých podřízených spravedlivě. Diskutován byl i návrh na úplné zrušení odměn za hodnocení, ale ten nakonec nebyl přijat, protože převládl názor, že nejlepší zaměstnanci si odměnu v nějaké formě zaslouží.

8.4.1 360° zpětná vazba ve firmě LYCKE BY AMYLEX, a.s.

Jako další opatření ke zajištění spravedlivého hodnocení zaměstnanců bylo na počátku roku 2005 navrženo, aby byl celý systém hodnocení doplněn o 360° zpětnou vazbu. Prostřednictvím „třistašedesátky“ měli být nejprve hodnoceni pouze manažeři, a po jejím osvědčení se počítalo s využitím i pro další skupiny hodnocených, například pro obchodníky.

Hodnotiteli měli být spolupracovníci, podřízení a přímí nadřízení. Pokud by hodnocený neměl podřízené, měli být určeny nejméně 3 osoby z řad zaměstnanců, se kterými by byl hodnocený nejvíce v pracovním styku. Na zavedení tohoto způsobu hodnocení se měl podílet personalista a vybraná externí poradenská firma.

Práce na zavedení hodnocení metodou 360° zpětné vazby zahrnovaly vybrání vhodné poradenské firmy, stanovení okruhu hodnotících otázek, zaškolení hodnotitelů a vytvoření strukturovaného standardizovaného dotazníku. Zároveň byl vytipován okruh znalostí a dovedností, na které mělo být hodnocení touto metodou zaměřeno. Uvedené zahrnovalo „*umění řídit a rozhodovat*“ (tj. dokázat obhájit svůj názor, prosadit si důležitá rozhodnutí, nebát se rozhodovat, schopnost nést důsledky chybných rozhodnutí, nepřekračování kompetencí, schopnost nevyhýbat se

odpovědnosti, schopnost zastávat roli vůdce), „*umění předávat kompetence a odpovědnost*“ (tj. důvěřovat schopnostem druhých, nepřeceňovat se, umět se spolehnout na druhé), „*umění týmově pracovat*“ (tj. spolupracovat, schopnost nezištně předávat znalosti a zkušenosti, naslouchat ostatním, dokázat přijmout jiný názor, schopnost ocenit a pochválit druhé, schopnost vytýkat chyby a sdělovat nepříjemné skutečnosti) a dále „*umění hrát fair play*“ (tj. nepodvádět, mít smysl pro spravedlnost, stát si za svým slovem, nelhat, nezneužívat své pozice).

Celkový záměr zavést 360° zpětnou vazbu byl několikrát prodiskutován ve vedení firmy. Z diskuse vyplynula řada názorů, hodně bylo poukazováno na další časovou zátěž pro hodnotitele a nejistý výsledek takového hodnocení, na možnost zneužití tohoto způsobu hodnocení pro diskreditaci přísného nebo málo oblíbeného vedoucího apod. Většina členů vedení nakonec zavedení tohoto způsobu hodnocení nepodpořila a celý záměr byl zrušen.

Domnívám se, že určitou roli zde hrály i obavy z toho, že prostřednictvím hodnocení 360° zpětnou vazbou hodnotitelé zjistí, jak na ně pohlíží jejich nejbližší okolí, a budou se s tím muset nějakým způsobem vyrovnat.

8.4.2 Nucená volba ve firmě LYCKEBY AMYLEX, a.s.

Hodnocení za další hodnotící období tedy pokračovalo na základě již zavedeného systému, ale protože i nadále vládla všeobecná rozladěnost nad tím, že ne všichni hodnotitelé hodnotí své podřízené dostatečně objektivně, hledal se další způsob, jak tento nedostatek odstranit.

Žádnému z hodnotitelů se nedalo dokázat, že hodnocení provádí nesprávně, protože firma zaměstnávala skutečně schopné zaměstnance a rozdíly mezi nimi nebyly výrazné. Hodnotitelé, kteří hodnotili své

podřízené přísněji, poukazovali na to, že své podřízené vůči ostatním poškozují, a hodnotitelé, u kterých se poukazovalo na příliš mírné hodnocení, argumentovali tím, že mají ve svém týmu kvalitní zaměstnance, takže k jinému výsledku dojít nemohou. Celá situace byla několikrát rozebírána i při zasedáních vedení firmy, ale nedospělo se k žádnému jednoznačnému závěru.

Při hodnocení v roce 2006 bylo z celkového počtu 73 zaměstnanců hodnoceno v kategorii „vynikající“ 29 zaměstnanců, v kategorii „velmi dobrý“ 36 zaměstnanců, v kategorii „standard“ 8 zaměstnanců a zbývající dvě kategorie tj. „slabý“ a „potřebuje zlepšit“ nebyly při hodnocení využity vůbec. Z celkového počtu 13 hodnotitelů použilo kategorii standard pouze 5 hodnotitelů. Byl to zajisté vynikající výsledek, ale zaznívaly pochybnosti o jeho reálnosti. Spíše bylo poukazováno na to, že hodnotitelé zřejmě nemají chuť a odvahu jít do střetů a sdělovat lidem nepříjemné věci.

Uvedený nesoulad mezi hodnotiteli a zjevně málo reálné výsledky hodnocení měly samozřejmě dopad i na řadové zaměstnance, kteří přestávali hodnocení považovat za něco, co firmě prospívá. Začínaly se objevovat názory, že nejlepší by bylo celý systém hodnocení buď zrušit, a nebo ponechat pouze určitou jednoduchou formu rozhovoru mezi nadřízeným a podřízeným zaměstnancem.

Po zvážení této situace byl požádán o posouzení stávajícího systému hodnocení externí poradce. Byla s ním konzultována možnost zavést do systému hodnocení nucenou volbu. poradce konstatoval, že při prověřování veškeré dokumentace a podkladů ke stávajícímu systému hodnocení neshledal žádné závažné nedostatky systému, protože je nastaven tak, že akceptuje vývoj firmy. Problém byl podle jeho názoru ve způsobu užití tohoto systému jednotlivými hodnotiteli. V podstatě výsledky jakéhokoliv systému hodnocení by podle poradce měly zůstat přibližně na úrovni nucené volby standardně používané, tj. cca 10 % zaměstnanců by mělo být vyhodnoceno jako vynikající, cca 70 % jako standardní a zbývajících cca

20 % zaměstnanců pak patří mezi ty, kteří mají rezervy a měli by se zlepšit nebo opustit firmu. Výsledek hodnocení, kdy je výrazně více vynikajících zaměstnanců než je obvyklé, a v poslední kategorii nejsou dokonce žádní zaměstnanci signalizuje, že hodnotitelé při hodnocení nepostupují správně. Pokud se má firma zlepšovat, hodnotitelé by měli chtít každý rok na svých podřízených více, což znamená, že to, co bylo v předchozím roce vynikající, může být v následujícím roce již pouze standardní.

Na základě tohoto posouzení bylo rozhodnuto systémem hodnocení nerušit, provést některé nutné změny, a pro rok 2007 využít při hodnocení tzv. nucenou volbu. Nucená volba znamená, že hodnotitel si každoročně nově stanoví, co pro něj představuje standard na dané pracovní pozici u všech zaměstnanců, které bude hodnotit, a hodnotí povinně od standardu nahoru i dolů. Procentní členění hodnocených při nucené volbě může být nastaveno různě, používané je například členění, které je uvedeno v předcházejícím odstavci (10-70-20). Vzhledem k počtu zaměstnanců ve firmě LYCKEBY AMYLEX, a.s. a počtu podřízených, připadajících na jednotlivé vedoucí, bylo nakonec zvoleno členění 25% vynikajících zaměstnanců, 50 % zaměstnanců, kteří podávají standardní výkon a 25% těch, kteří mají rezervy.

Na základě doporučení poradce byl také změněn směr hodnocení. Začít se mělo na nejvyšší úrovni a postupovat směrem dolů. Vyšší hodnotitel tím vlastně nastavoval jakýsi vzor, jak hodnocení provádět. Další důležitou změnou bylo navázání výsledků hodnocení na mzdy s tím, že dodržování této návaznosti mělo být průběžně kontrolováno. Pro nejlepší zaměstnance byla zachována finanční odměna v jednotné výši, zatímco dříve byla stanovována procentně ze základní mzdy daného zaměstnance.

Na tomto místě je nutné konstatovat, že ne všichni hodnotitelé se s povinnou volbou ztotožnili, někteří pouze akceptovali rozhodnutí vedení firmy.

Všechny změny připravované pro rok 2007 byly probrány se všemi zaměstnanci firmy a zvláště důkladně jim byl vysvětlen princip nucené volby. Tato změna nebyla ze strany řadových zaměstnanců příliš vítána, zaznívaly hlasy, že rozčlenění zaměstnanců podle tohoto způsobu poškodí vzájemné vztahy ve firmě. Zaměstnanci se také jen neradi smiřovali s tím, že bude existovat teď již přímý vztah mezi hodnocením a jejich mzdou. Hodnotitelé byli proškoleni tak, aby uměli nový systém nucené volby použít v praxi a dokázali se vyrovnat s případnými negativními reakcemi ze strany hodnocených.

Hodnocení v roce 2007 bylo tedy provedeno s využitím nucené volby. Při hodnocení se vcelku podařilo dodržet nastavenou nucenou volbu, do kategorie „vynikající“ bylo zařazeno 26 % zaměstnanců, do „standardu“ 51 % zaměstnanců a do kategorie „má rezervy“ jich bylo zařazeno 23 %. Všichni hodnotitelé dokázali popsat, proč jsou zaměstnanci zařazení do kategorie „má rezervy“ a uvést návrhy na zlepšení. Ovšem reakce na tento typ hodnocení mezi řadovými zaměstnanci byla, i přes veškerou snahu o kladné přijetí, silně negativní. Protože se s využitím povinné volby neztotožnili ani sami hodnotitelé, nesnažili se přesvědčit své podřízené o vhodnosti a správnosti takového hodnocení. Výsledkem toho bylo, že se s tímto způsobem hodnocení neztotožnili ani ostatní zaměstnanci.

Důsledkem negativního přijetí nucené volby byly opět diskuze nad tím, zda hodnocení zaměstnanců úplně nezrušit. K tomuto názoru se již začala přiklánět i část vedení firmy. Nakonec převládl názor, že systém hodnocení zaměstnanců je důležitou součástí personálních činností a měl by být zachován. Aby se však alespoň částečně vyhovělo zastáncům zrušení celého systému hodnocení, byla nucená volba pro další hodnotící období zrušena.

8.4.3 Konečná podoba systému hodnocení zaměstnanců ve firmě LYCKEBY AMYLEX, a.s.

Na základě zrušení nucené volby musel být celý systém hodnocení zaměstnanců pro rok 2008 znovu přepracován. Byly provedeny zásadní změny a nastavena byla poměrně volná pravidla hodnocení. Zachována byla příručka pro hodnotitele a v pozměněné podobě i stávající formuláře, ale některé z nich nebyly již závazné a jejich použití záviselo na rozhodnutí jednotlivých hodnotitelů.

Kritéria pro hodnocení byla zachována pouze jako vzor a hodnotitelé si mohli nastavit vlastní kritéria, podle kterých mohli hodnotit. Jedinou podmínkou bylo, že tato hodnotící kritéria museli umět zdůvodnit hodnocenému a svému nadřízenému. Po skončených hodnotících rozhovorech nemusel mít hodnotitel jako výsledek hodnocení k dispozici určité pořadí hodnocených, od těch nejlepších k těm horším, ale musel být schopen sdělit, za co si hodnocený zasloužil pochvalu, co bylo třeba hodnocenému vytknout a jaký je jeho celkový názor na práci hodnoceného.

Personalista sice poukazoval na to, že takové uvolnění jednotných pravidel povede k postupné degradaci celého systému hodnocení a výsledky z hodnocení nebudou pro firmu a hodnocené zaměstnance přínosem, ale většina hodnotitelů s popisovanou změnou systému hodnocení souhlasila, a proto byla tato změna uskutečněna. S nově koncipovaným systémem hodnocení zaměstnanců byli opět seznámeni všichni zaměstnanci a hodnotitelé byli před samotným hodnocením znovu proškoleni v tom, jakým způsobem je provádět.

V roce 2008 bylo hodnocení zaměstnanců provedeno podle tohoto nově pojatého vlastního systému hodnocení. Zároveň bylo naplánováno, že po skončení hodnocení a po vyhodnocení výsledků bude připraven tzv. „kulatý stůl“, kde hodnotitelé prodiskutují své poznatky z nového způsobu hodnocení zaměstnanců, předají si zkušenosti a přednesou své návrhy na

případné změny pro další hodnotící období. Tento „kulatý stůl“ byl připravován na měsíc červenec, ale z nejrůznějších provozních důvodů k jeho uskutečnění došlo až v měsíci říjnu. Sezení se sice zúčastnili všichni hodnotitelé, ale vzhledem k tomu, že již probíhala kampaň a jednotliví vedoucí byli v rámci této skutečnosti časově velice vytíženi, nenašlo se dostatek času probrat vše potřebné. Bylo dohodnuto, že dokončení tohoto sezení proběhne v měsíci listopadu. V této době však již na firmu začaly dopadat důsledky finanční a ekonomické krize a přednost dostaly jiné priority, které byly v přímé vazbě na samotnou existenci firmy za změněných tržních podmínek. Celý systém hodnocení zaměstnanců zůstal nedořešen.

Ke konci roku 2008 došlo k výměně ředitele firmy. Na tuto pozici byl dočasně dosazen zástupce švédského vlastníka, který měl provést restrukturalizaci firmy. Hlavním úkolem nového ředitele pro rok 2009 bylo snížit počet zaměstnanců a uspořit náklady. Nový ředitel firmy si jmenoval i nové členy vedení a zároveň snížil jejich počet z devíti na čtyři. Z tohoto důvodu přestal být personalista členem vedení firmy. Spolu s těmito změnami se hledal nový, stálý ředitel firmy, který nastoupil na podzim téhož roku. Prioritou vedení firmy bylo především zachovat schopnost financování firmy a obchodování za přijatelné ceny.

Ve firmě LYCKEBY AMYLEX, a.s. došlo během roků 2009 a 2010 k rozsáhlým personálním změnám. Počet zaměstnanců byl snížen téměř o jednu třetinu a vzhledem k nedostatku finančních prostředků se omezily aktivity ve vzdělávání zaměstnanců i další personální činnosti. Systém hodnocení zaměstnanců byl zrušen. Uvedené ve svém důsledku vedlo i ke zrušení samostatné pozice personalisty.

9 ZÁVĚR

Hodnocení zaměstnanců patří bezesporu k jedné z důležitých personálních činností. V současné složité situaci, ve které se díky ekonomické a finanční krizi ocitla většina firem, se může zdát, že personální činnosti nejsou oblastí, kterou je třeba se nějak intenzivně zabývat.

V celé České republice je vysoká nezaměstnanost a kvalitní zaměstnance lze dnes získat daleko jednodušším způsobem, než kdykoliv v minulosti. Z úsporných důvodů se v některých firmách pozastavují nebo omezují různé personální činnosti. Manažeři nabývají dojmu, že není třeba se zaměstnancům věnovat a nějak výrazně je motivovat k podávání vysokých pracovních výkonů. Někteří z nich jsou přesvědčeni, že největší motivací je v současné době strach ze ztráty zaměstnání.

Domnívám se, že situace, kterou popisuji výše, je pouze dočasná. Proto se na podkladě teoretických znalostí zabývám ve své práci posouzením konkrétního systému hodnocení zaměstnanců ve firmě LYCKEBY AMYLEX, a.s. a na příkladu této firmy upozorňuji na rizika, která se mohou projevit při praktické realizaci systému hodnocení.

Odborníci hovoří o tom, že nové systémy se mají ve firmě zavádět pokud možno v období, kdy je firma ve fázi „stability“, tj. určitého klidu. To samozřejmě platí i pro systém hodnocení. Ve firmě LYCKEBY AMYLEX, a.s. byl tento systém připravován a zaváděn v období, kdy se firma poměrně bouřlivě rozvíjela a organizační struktura byla plochá. Zavádění systému hodnocení a následně vlastní provádění hodnocení zaměstnanců znamenalo další nároky na čas již tak přetížených manažerů, protože ti, vzhledem k ploché organizační struktuře přímo řídili výrobní dělníky, se všemi nároky na organizační činnosti a zabezpečení výrob.

Snahou bylo rychle vybudovat silnou a prosperující firmu. Od systému hodnocení se očekávalo, že přinutí jednotlivé vedoucí, aby si více všímali

práce a chování svých podřízených (bude plnit funkci poznávací), že bude podněcovat lidi k iniciativě a kvalitní práci (bude plnit funkci motivační) a dále, že bude rovněž plnit funkci zpětné vazby od řadových zaměstnanců směrem k vedoucím (a naopak) a že přispěje ke kladnému vztahu mezi zaměstnanci (bude plnit funkci tvorby sociálního klimatu).

Ve firmě LYCKEBY AMYLEX, a.s. nepracoval v době přípravy a implementace systému hodnocení zaměstnanců odborník, který by měl konkrétní zkušenosti s hodnocením zaměstnanců, a proto byla snaha načerpat alespoň dostatečné množství teoretických znalostí, ať již prostřednictvím školení nebo prostřednictvím návštěvy firmy, která již systém měla hotový a prováděla hodnocení v praxi.

Ukázalo se však, že tato příprava byla nedostatečná, a že se mělo daleko více času věnovat nastudování odborné literatury, která se systémem hodnocení zaměstnanců zabývá. Tímto způsobem tak mohl být získán i poznatek, že směr hodnocení nemá být nastaven zdola nahoru, tak jak byl ve firmě nastaven na počátku využívání zavedeného systému hodnocení, ale že se má nastavovat shora dolů, aby vždy výše postavený hodnotitel nastavil vzor hodnotiteli na nižší pozici. Rovněž měla být vzata v úvahu možnost spolupráce s některou poradenskou firmou, která by pomohla vyvarovat se základních chyb a nedostatků, což opět odborná literatura doporučuje.

Jestliže chceme hodnotit pracovní výkon zaměstnance, musíme se rozhodnout podle jakých kritérií tak budeme činit. Protože byl záměr hodnotit nejen výsledky práce, ale i pracovní a sociální chování zaměstnanců, nestačila pro hodnocení univerzální kritéria jako jsou kvantita a kvalita práce, ale musela být využita i další, mezi které patří například smysl pro odpovědnost, spolehlivost, odolnost vůči zátěži, schopnost prosadit se apod.

Podle mého názoru byla kritéria pro hodnocení vybrána dobře a dostatečně mapovala oblasti, které byly pro firmu důležité. Přes veškerou snahu o co nejpodrobnější popis jednotlivých kritérií se ale nepodařilo zajistit, aby je jednotliví hodnotitelé vnímali stejně.

V praxi se ve firmě LYCKEBY AMYLEX, a.s. osvědčilo teoretické pravidlo o tom, že nejvhodnější hodnotitel je ten, který přichází s hodnoceným co nejčastěji do styku, což obvykle bývá jeho přímý nadřízený. Zásada, aby hodnotil vždy přímý nadřízený, byla dodržována po celou dobu hodnocení, i když to s postupujícími změnami organizační struktury znamenalo čas od času proškolovat nové hodnotitele.

Také využívání možnosti sebehodnocení zaměstnanců bylo ve své podstatě účinné. Samozřejmě bylo nutné se vyrovnat s tím, že u některých zaměstnanců se někdy projevuje nechuť k vyplňování jakýchkoliv formulářů. Na druhou stranu byli ve firmě i zaměstnanci, kteří využívali tento formulář pro návrhy na určité změny ve firmě a jako určitou formu osobního sdělení svému nadřízenému, které mu ústně neuměli předat.

Dobře se podařilo vypracovat veškerou podkladovou dokumentaci k hodnocení. Přes všechnu snahu však bylo hodnocení zaměstnanců včetně administrativních nároků poměrně časově náročné a nebylo uvažováno o tom, že by se nějakým způsobem převedlo do elektronické podoby, jak tomu odpovídají dnešní moderní trendy.

Jsem přesvědčena, že rozhodně nebyla podceněna důležitost komunikovat zavádění systému hodnocení se všemi zaměstnanci firmy. Dá se říci, že v tomto případě se ve firmě postupovalo přímo ukázkově, tak jak doporučuje odborná literatura, která právě nedostatečnou komunikaci považuje za jednu z nejčastějších příčin, která vede k neúspěchu při zavádění a následném využívání systému hodnocení zaměstnanců. Zaměstnanci firmy byli včas informováni o záměru zavést hodnocení. Postupně byli seznamováni s jeho přípravou a tvorbou podkladových

materiálů. Byl jim vysvětlen nejen postup a možné varianty hodnotícího rozhovoru, ale také byli seznámeni s vhodným chováním hodnotitele. Také všechny následné úpravy systému hodnocení byly komunikovány napříč firmou a některé přímo vycházely z připomínek od řadových zaměstnanců. Všichni zaměstnanci byli pravidelně seznamováni se závěry, které vyplývaly z výsledků hodnocení.

Podle mého názoru bylo rovněž správně ošetřeno zacházení s materiály z hodnocení. Hodnotitelé se vždy snažili postupovat eticky a zaměstnanci se nemuseli obávat, že se to, co bylo řečeno při hodnotícím rozhovoru, dostane na veřejnost. Za celou dobu využívání systému hodnocení zaměstnanců nebylo třeba ve firmě řešit žádnou stížnost tohoto druhu.

Odborná literatura si rovněž všímá návaznosti hodnocení zaměstnanců na celou řadu dalších personálních činností, jako je například odměňování, personální plánování apod. Mezi tyto činnosti patří rovněž stanovování potřeb vzdělávání jednotlivců. Právě s touto personální činností se podařilo hodnocení zaměstnanců úspěšně propojit. Na základě podkladů z hodnocení zaměstnanců byl každoročně sestavován plán vzdělávání a plán osobního rozvoje u vybraných zaměstnanců. Po rozšíření hodnocení zaměstnanců o příslušný formulář bylo touto cestou získáváno i hodnocení systému vzdělávání ve firmě.

Samozřejmě došlo při přípravě, implementaci a vlastní realizaci hodnocení zaměstnanců k řadě chyb, z nichž některé se nechaly snadno napravit, ale některé byly závažné a měly postupem času zásadní vliv na vnímání celého systému hodnocení ze strany zaměstnanců firmy.

Ve snaze získat příznivou reakci na zavedení a využívání celého systému hodnocení byly na začátku nastaveny poměrně vysoké odměny za dobré umístění. I když se později zjistilo, že to nebyla ta nejlepší cesta, bylo velmi obtížné tuto chybu napravit. Zaměstnanci si samozřejmě na odměny zvykli a jakoukoliv změnu v této oblasti nevíkali.

Rovněž nebyl brán dostatečný zřetel na skutečnost, že hodnotitelé nejsou vyškoleni na poskytování negativní zpětné vazby a neumí se s takovou situací vypořádat. Od počátku hodnocení byla hodnotitelům dána naprostá důvěra a předpokládalo se, že budou skutečně hodnotit tak, aby výsledky hodnocení byly přínosem, což logicky předpokládalo, že se nebudou vyhýbat konfliktním situacím v zájmu zlepšení výkonu svých podřízených.

I v odborné literatuře je upozorňováno na problematiku poskytování dostatečně objektivní zpětné vazby a na důležitost umět poskytovat i negativní zpětnou vazbu. Jestliže toho hodnotitelé nejsou schopni, vyhýbají se sdělování nepříjemných skutečností a sklouzávají k průměrnému hodnocení, nebo i k nadhodnocování pracovního výkonu. Jedinou obranou je podle odborníků důsledná kontrola ze strany nadřízených těchto hodnotitelů. Kontrola toho, zda hodnotitelé hodnocení provádějí skutečně objektivně, však ve firmě nebyla prováděna v dostatečném rozsahu, a tak trvalo poměrně dlouhou dobu, než se důsledek této chyby projevil. Poté však měl fatální účinek v podobě ztráty důvěry ve spravedlnost hodnocení ze strany řadových zaměstnanců.

Více času se také mělo věnovat hledání důvodů, proč řada hodnotitelů hodnotila své podřízené výhradně jako „vynikající“ nebo „velmi dobré“. V tomto případě se jednalo o podcenění toho, že někteří hodnotitelé se prostřednictvím hodnocení snažili prokázat, jak schopní jsou vedoucí a jiní zase chtěli dopřát svým podřízeným odměny, které z takového hodnocení plynuly.

Hodnocení zaměstnanců se měl alespoň v prvním roce zúčastnit i přímý nadřízený jednotlivých hodnotitelů, aby se přišlo na chyby, kterých se hodnotitelé dopouštěli. V dalších letech se měl zúčastňovat alespoň namátkově, aby byla správnost provádění hodnocení prověřována a případné chyby včas odstraňovány. Tím, že postupně většina hodnotitelů neprováděla hodnocení dostatečně spravedlivě, ztratilo prakticky i v očích hodnocených své opodstatnění. Domnívám se, že by právě tato chyba,

kterou považuji za nejzávažnější, v konečném důsledku rovněž vedla ke zrušení celého systému hodnocení.

Přes všechno co jsem uvedla v textu výše si myslím, že firmy budou vždycky potřebovat kvalitní a loajální zaměstnance, a proto aby takové měli a udrželi si je, budou potřebovat i celý systém personálních činností, mezi které bezesporu patří i správně zavedený a pokud možno bezchybně využívaný systém hodnocení zaměstnanců.

10 SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ

ARMSTRONG, Michael. 2007. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 413, 414, 416 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael. 1999. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. 620-621 s. ISBN 80-7169-614-5.

BĚLOHLÁVEK, František. 2005. *Jak řídit a vést lidi*. 2. vyd. Brno: CP Books, 2005. 61-64 s. ISBN 80-251-0505-9.

BĚLOHLÁVEK, František. KOŠŤAN, Pavol. ŠULEŘ, Oldřich. 2001. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. 373 s. ISBN 80-85839-45-8.

COLE, G. A. 1988. *Personnel management: Theory and Practice*. 2nd ed. London: DP Publications Limited, 1988. 286 s. ISBN 1 870941 91 8

HRONÍK, František. 2006. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 12-19, 44, 86-88 s. ISBN 80-247-1458-2.

KOČIANOVÁ, Renata. 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 146, 150-155 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOONTZ, Harold. WEIHRICH, Heinz. 1998. *Management*. Praha: East Publishing, 1998. 378-385 s. ISBN 80-7219-014-8.

KOUBEK, Josef. 2008. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání, Praha: Management Press, 2008. 203-204, 208, 210-213, 216-217, 219-228, 231-233 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

KUBEŠ, Marián. ŠEBESTOVÁ, Lubica. 2008. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 14-98 s. ISBN 978-80-247-2314-3.

- KUBEŠ, Marián. SPILLEROVÁ, Dagmar. KURNICKÝ, Roman. 2004. *Manažerské kompetence: Způsobilost výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 35 s. ISBN 80-247-0698-9.
- MILKOVICH, George T. BOUDREAU, John W. 1988. *Personal human resource management: A diagnostic approach*. 5th. ed. Plano: Business Publ., 1988. 220, 222 s. ISBN 0-256-05963-2.
- MOON, P. 1997. *Appraising your staff*. 2. ed. London: Kogan Page, 1997. 61 s. ISBN 0 7498 2454 0.
- PILAŘOVÁ, Irena. 2008. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 7, 105-113 s. ISBN 978-80-247-2042-5.
- STAŇKOVÁ, Jitka. *Vedení lidí v organizaci*. Praha, 2003. 23 s. Diplomová práce na katedře řízení PEF ČZU v Praze. Vedoucí diplomové práce Doc. Ing. Marie Horalíková, CSc.
- ŠTIKAR, Jiří. RYMEŠ, Milan. RIEGEL Karel. HOSKOVEC Jiří. 2003. *Psychologie ve světě práce*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2003. 350-351 s. ISBN 80-246-0448-5.
- WAGNEROVÁ, Irena. 2008. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 9 s. ISBN 978-80-247-2361-7.
- WAGNEROVÁ, Irena. 2005. *Pracovní hodnocení: Hodnocení pracovníků jako významný nástroj řízení výkonnosti*. 1. vyd. Brno: Marek Konečný 2005. 18-20, 27-32, 52, 64 s. ISBN 80-903516-4-6.
- WALKER, Alfred. J. a kolektiv. 2003. *Moderní personální management. Nejnovější trendy a technologie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 80-81 s. ISBN 80-247-0449-8.

WERTHER, William B. DAVIS, Keith. 1992. *Lidský faktor a personální management*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1992. 330-331 s. ISBN 80-85605-04-X.

INTERNETOVÉ ZDROJE

CNET.NEWS [online]. Zpravodajský portál. [cit. 27. května 2010]. Dostupné online na: http://news.cnet.com/the-folly-of-forced-rankings/2009-1069_3-950200.html >

DONALDSON A. Charlotte. *Performance Management: Forced Ranking*. [online]. Portál San Diego State University College of Education California, 2008. [cit. 27. května 2010]. Dostupné online na: <http://edweb.sdsu.edu/people/arossett/pie/menu.htm>

E NEWS [online elektronický časopis]. Praha: ČEZ, 2009- [cit. 30. května 2010], s. 12. Dostupné online na: <http://www.cez.cz/edee/content/file/ceznews-01-09-web.pdf>>. ISSN 1801-0350.

Kritéria hodnocení

Oblast pracovního výkonu - B

Kritérium	Charakteristika kritéria	Škála hodnocení				
		1	2	3	4	5
Plnění úkolů	<i>úroveň plnění konkrétních úkolů (přesnost, úplnost věcná i časová)</i>	úkoly neplní, nebo je plní nedostatečně	kvalita plnění velmi proměnlivá, zřídka uspokojivá	rozhodující úkoly plní v přiměřené kvalitě, ve většině případů v termínu	úkoly plní velmi dobře, v dobré kvalitě a zpravidla včas	úkoly plní bezezbytku ve vynikající kvalitě téměř vždy včas
Pracovní tempo	<i>míra dodržování požadovaného rozsahu práce v určitém časovém limitu, při dodržení kvality</i>	nezvládá v termínu i malý objem práce, je velmi pomalý	i na běžný objem práce potřebuje více času, často nestihne termín	běžný objem prací zvládá v termínu	obvykle zvládá i větší objem prací zpravidla v termínu	zvládá mimořádný objem práce, téměř vždy včas, někdy ještě s časovou rezervou
Stálost výkonu	<i>míra vytrvalosti, důslednosti a soustavnosti při plnění pracovních úkolů</i>	výkon práce je velmi nestálý, velké výkyvy	výkon práce je proměnlivý, nesoustavný	výkon práce většinou odpovídá potřebám, občas je nutné korigovat	výkon práce je stálý	výkon práce je trvale na vysoké úrovni
Schopnost realizovat náročnější a složitější úkoly	<i>schopnost vyřešit problém, nebo vykonat práci, jejíž nároky převyšují běžnou úroveň zastávané pracovní pozice</i>	není schopen realizovat náročnější a složitější úkoly, odmítá je	zřídka nebo částečně je schopen realizovat náročnější a složitější úkoly, spíše se jim vyhýbá	je zpravidla schopen realizovat náročnější a složitější úkoly, nevyhýbá se jim	je schopen realizovat náročnější a složitější úkoly	je schopen realizovat náročnější a složitější úkoly, přistupuje k nim aktivně

Osobnost - B

Kritérium	Charakteristika kritéria	Škála hodnocení				
		1	2	3	4	5
Odolnost proti zátěži	<i>schopnost zvládat odpovídající míru zátěže a vypětí, vhodně reagovat v těchto situacích</i>	zátěž obvykle nezvládá, špatně snáší i nepatrný časový tlak, reaguje zbrkle	zátěž snáší jen někdy, občas nezvládá, v některých případech jedná neuváženě	ve většině případů zátěž snáší, jeho jednání nevykazuje závažnější odchylky	odolný vůči běžné i déletrvající zátěži, nevadí mu reagovat a plnit požadavky, i když zátěž překročí obvyklou míru	velmi odolný i vůči mimořádné, déletrvající zátěži
Schopnost a ochota ke spolupráci	<i>míra přispívání ke vzájemné spolupráci, ochota pomáhat v zájmu dosažení společných cílů</i>	Nespolupracuje, popř. spolupráci narušuje	vyhýbá se spolupráci, raději jedná sám	Spolupracuje dle potřeby a zpravidla přispívá k dosažení společných cílů	aktivně spolupracuje a přispívá k dosažení společných cílů	většinou je iniciátorem spolupráce, podstatně přispívá k dosažení společných cílů
Smysl pro odpovědnost, spolehlivost	<i>Charakter přístupů k plnění úkolů z hlediska uvědomování si možných důsledků a souvislostí</i>	Velmi nezodpovědný, lhostejný vůči své práci, nespolehlivý	Někdy jedná nezodpovědně, neuvědomuje si důsledky svého jednání, pod vnějším tlakem občas nespolehlivý	Přebírá jen tolik zodpovědnosti, kolik je nezbytně nutné, lze se na něj spolehnout	Cítí zodpovědnost za svá rozhodnutí i výsledky své práce, je spolehlivý	Velmi zodpovědný za svou práci (lidi), spolehlivý i v mimořádných situacích

ZÁSADY PRO HODNOTITELE

1. Zavedu si pro hodnoceného list pro záznamy kladů a záporů, tím si připravím důkazy pro svá tvrzení při hodnotícím rozhovoru.
2. Včas oznámím termín hodnotícího rozhovoru.
3. Připravím se:
 - zopakuji si vlastní poznámky z výcviku hodnotitelů
 - prostuduji metodiku
 - vyplním předem stanovené formuláře.
4. Zajistím klid a nerušený průběh rozhovoru.
5. Začnu tzv. „zahřívacím kolem“ = rozhovor o rodině, zálibách apod. Snažím se zbavit hodnoceného (i sebe) stresu.
6. Nevedu monolog, hodnocený má mluvit 2/3 času = pozorně naslouchám.
7. Řídím se metodikou, využívám formulář „sebehodnocení“.
8. Nesrovnávám hodnoceného se sebou, hodnotím jeho pracovní výkon, ne osobnost.
9. Vystupuji korektně a nezneužívám získaných informací.
10. Dám si pozor na neverbální komunikaci = tzv. „řeč těla“.
11. Chválím hodnoceného za vše, co je možné.
12. Nedostatky vytýkám jasně a srozumitelně.
13. Nezapomínám, že rozhovor neslouží ke kritizování hodnoceného, ale k tomu, abychom společně našli cestu k řešení problémů.
14. Mým cílem je motivovat hodnoceného ke kvalitnímu pracovnímu výkonu ve prospěch firmy.
15. Ptám se, jak vidí firmu hodnocený zaměstnanec.
16. Stanovím jasné, konkrétní a měřitelné cíle pro další období. Ujistím se, že je oba chápeme stejně.
17. Na konci rozhovoru nezapomenu hodnocenému poděkovat za práci pro firmu.

SEBEHODNOCENÍ PRACOVNÍKA

Jméno pracovníka:..... Podpis pracovníka:

Hodnocené období začíná dnem: Datum

1. Co považujete za své významné pracovní úspěchy v hodnoceném období ?
2. Co se Vám v hodnoceném období nepovedlo?
3. Co by měla firma udělat, aby Vám umožnila ještě lepší pracovní výkon?
4. Čím chcete k lepším pracovním výsledkům firmy přispět Vy sám?
5. Jak vidíte svou další perspektivu ve firmě?

HODNOTÍCÍ TABULKA

Jméno pracovníka: Jméno hodnotitele:

Datum provedení hodnocení

Oblast	Kriterium	Stupeň hodnocení				
		1	2	3	4	5
<i>Pracovní výkon</i>	plnění úkolů					
	pracovní tempo					
	stálost výkonu					
	schopnost realizovat náročnější a složitější úkoly					
	organizace práce					
	dodržování pravidel a instrukcí					
	efekt. využívání firem. prostř.					
<i>Možnost získat 35 bodů</i>		Celkem získáno bodů:				

<i>Odbornost</i>	odborné předpoklady a kvalifik. připravenost					
	využívání odborných znalostí a dovedností					
	ochota ke zvyšování kvalifikace a odbornosti					
<i>Možnost získat 15 bodů</i>		Celkem získáno bodů:				

<i>Osobnost</i>	odolnost proti zátěži					
	schopnost a ochota ke spolupráci					
	smysl pro odpovědnost, spolehlivost					
	aktivita, iniciativa, samostatnost					
	flexibilita, adaptabilita					
<i>Možnost získat 25 bodů</i>		Celkem získáno bodů:				

<i>Vztah k firmě</i>	vztah k firmě					
<i>Možnost získat 5 bodů</i>		Celkem získáno bodů:				

<i>Možnost získat celkem 80 bodů</i>		Celkem získáno bodů:				
--------------------------------------	--	-----------------------------	--	--	--	--

Celkové hodnotící rozpětí

Slabý – je třeba zvážit setrvání pracovníka ve firmě	Potřebuje zlepšit – cílený výcvik zaměřený na celkové zlepšení úrovně pracovníka s výhledem jeho přesunu do kategorie „standard“	Standard – pokračovat v pravidelném výcviku a proškolení, s cílem udržet popřípadě zlepšit úroveň pracovníka	Velmi dobrý – poskytovat specializovaný výcvik, svěřovat pracovníkovi i náročnější úkoly	Vynikající – poskytovat specializovaný výcvik tak, aby pracovník i dále rostl a mohl své kvality uplatnit ve prospěch firmy
16 – 39 bodů	40 – 51 bodů	52 – 66 bodů	67 – 74 bodů	75 – 80 bodů

ZÁVĚRY HODNOCENÍ A DOPORUČENÍ

Jméno hodnoceného:Hodnocené období:

<i>Profesní kariéra - možnost využití v jiné pracovní pozici</i>
<i>Návrhy na další vzdělávání (téma, časový horizont, délka)</i>
<i>Stanovené (dohodnuté) úkoly pro příští období (stručný popis úkolu, termín splnění, způsob vyhodnocení)</i>
<i>Pracovník byl hodnocen v kategorii:</i>
<i>Připomínky pracovníka k závěrům hodnocení</i>

Dne: Podpis hodnotitele:

Podpis hodnoceného po seznámení:

ZÁVĚRY HODNOCENÍ A DOPORUČENÍ

Jméno hodnoceného:..... Hodnoceno bylo období od..... do.....

<i>PROFESNÍ KARIÉRA – MOŽNOST VYUŽITÍ V JINÉ PRACOVNÍ POZICI</i>
<i>ZA CO BYL HODNOCENÝ POCHVÁLEN</i>
<i>CO BYLO HODNOCENĚMU VYTKNUTO</i>
<i>CELKOVÉ VYJÁDŘENÍ HODNOTITELE K PRÁCI HODNOCENÉHO</i>
<i>VYJÁDŘENÍ HODNOCENÉHO K HODNOCENÍ</i>

Dne: Podpis hodnotitele:

Podpis hodnoceného po seznámení:

ZHODNOCENÍ VZDĚLÁVACÍCH AKCÍ

(zaměstnanci)

Jméno zaměstnance

<i>Zaškrtněte Vaši odpověď</i>	<i>ANO</i>	<i>NE</i>	<i>Částečně</i>
Hodnotíte poskytnutá školení a výcvik jako něco co má smysl?			
Lze vědomosti a dovednosti, které jste získal(a) na základě firemních školení a výcviku využít ve prospěch firmy a ve prospěch vašeho osobního rozvoje?			

Pokud jste v předchozí tabulce zaškrtl(a) *NE* nebo *Částečně* napište co by se mělo v systému poskytování výcviku a školení změnit

ZHODNOCENÍ VZDĚLÁVACÍCH AKCÍ

(vedoucí)

Jméno zaměstnance:

Zaškrtněte Vaši odpověď	ANO	NE	Částečně
Hodnotíte poskytnutá školení a výcvik jako něco co má smysl?			
Lze vědomosti a dovednosti, které jste získal(a) na základě firemních školení a výcviku využít ve prospěch firmy a ve prospěch vašeho osobního rozvoje?			

Pokud jste v předchozí tabulce zaškrtl(a) *NE* nebo *Částečně* napište co by se mělo v systému poskytování výcviku a školení změnit

--

Zaškrtněte Vaši odpověď	EFEKTIVNÍ	NEEFEKTIVNÍ
Poskytovaný výcvik a vzdělávání zaměstnanců ve firmě hodnotím celkově jako:		

Slovní vyjádření „efektivní“

Pokud je zvolena varianta: „poskytovaný výcvik a vzdělávání zaměstnanců ve firmě hodnotím celkově jako efektivní“ znamená to, že zaměstnanci využívají získané vědomosti ve prospěch firmy, je znát zlepšení v oblasti pracovních dovedností, při vzájemné komunikaci i v přístupu k firemním záležitostem. Vzhledem k uvedenému jsou rovněž finanční prostředky vynaložené na výcvik a vzdělávání zaměstnanců vynaloženy efektivním způsobem.

Slovní vyjádření „neefektivní“

Pokud je zvolena varianta: „poskytovaný výcvik a vzdělávání zaměstnanců ve firmě hodnotím celkově jako neefektivní“ znamená to, že zaměstnanci získané vědomosti a dovednosti vzali pouze na vědomí a nevyužívají je ve prospěch firmy ani ve prospěch svého osobního rozvoje, není znát žádná změna. Vzhledem k uvedenému jsou finanční prostředky vynaložené na výcvik a vzdělávání zaměstnanců vynaloženy neefektivním způsobem.