

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

Bakalářské kombinované studium
2007–2011

Lenka Málková

Systém hodnocení zaměstnanců a jeho implementace do praxe

**The System of Performance Appraisal and its Implementation to
Practice**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Praha 2011

Vedoucí práce:..... PhDr. Renata Kocianová, PhD.

P r o h l a š u j i ,

že tuto bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně, že v ní řádně cituji všechny použité prameny a literaturu a že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

30.06.2011

.....

podpis autorky

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá systémem hodnocení zaměstnanců a jeho implementací do praxe. Kvalitní systém hodnocení zaměstnanců je jedním z předpokladů pro efektivní řízení lidí ve společnosti. Poskytuje společnosti informace o výkonech zaměstnanců, o jejich pracovním potenciálu a rozvojových potřebách. Hodnocení zaměstnanců může být nástrojem spravedlivého odměňování podle výkonu. To vše však pouze za dodržení základní podmínky, že provádění hodnocení zaměstnanců je zodpovědností každého vedoucího zaměstnance za plné podpory personálního útvaru.

Práce poskytuje informace využitelné při úvahách o zavádění systému hodnocení v organizaci. Zabývá se vztahem hodnocení zaměstnanců a řízení pracovního výkonu, cíli hodnocení, které udávají směr koncepci hodnocení, a kritérii hodnocení zaměstnanců. Poskytuje přehled o užívaných a efektivních metodách hodnocení zaměstnanců, které tvoří základ každého systému hodnocení. Dále práce specifikuje výstupy z hodnocení zaměstnanců, které mají přesah do dalších personálních procesů. Součástí práce je implementace hodnocení zaměstnanců v organizaci, její předpoklady, zásady a procesní model implementace.

KLÍČOVÁ SLOVA

Hodnocení zaměstnanců, řízení pracovního výkonu, cíle hodnocení zaměstnanců, kritéria hodnocení zaměstnanců, metody hodnocení zaměstnanců, implementace hodnocení zaměstnanců.

ABSTRACT

This bachelor thesis deals with the system of performance appraisal and its implementation to practice. A good performance appraisal system is one of the key requirements for effective human resources management. It provides its company with information about the employees performance, their work potential and development needs. A performance appraisal can be a tool of fair reward based on each employee's performance. However, all the above mentioned requires meeting one basic condition, i. e., conducting appraisals is a duty of all managers being fully supported by the company's HR department.

This bachelor thesis provides information that could be used while implementing the performance appraisal system in any company. It deals with the relation between the performance appraisal and work performance management, with the appraisal objectives that determine the direction of the appraisal concept and performance appraisal criteria. It gives the overview of used and effective performance appraisal methods that are an integral part of each appraisal system. The thesis further specifies performance appraisal outcomes that influence other human resources processes. A part of the thesis deals with implementing of the performance appraisal in the company, its requirements, principles and an implementation process model.

KEYWORDS

Performance Appraisal, Performance Management, Objectives of Performance Appraisal, Performance Appraisal Criteria, Appraisal Methods, Performance Appraisal Implementation.

OBSAH

0	ÚVOD	5
1	HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ	7
1.1	Proces hodnocení zaměstnanců	10
1.2	Psychologické aspekty hodnocení zaměstnanců	12
1.3	Řízení pracovního výkonu	14
1.4	Vztah hodnocením zaměstnanců a řízení pracovního výkonu	15
1.4.1	Hodnocení zaměstnanců jako součást řízení pracovního výkonu	17
1.4.2	Specifika hodnocení zaměstnanců a řízení pracovního výkonu	19
2	CÍLE HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ	23
3	KRITÉRIA HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ	28
3.1	Pracovní výkon	30
3.2	Pracovní cíle	32
3.2.1	Typy pracovních cílů	32
3.2.2	Stanovení pracovních cílů	34
4	METODY HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ	37
4.1	Hodnocení podle cílů	38
4.2	Hodnotící stupnice	39
4.2.1	Druhy hodnotících stupnic	41
4.2.2	Úskalí hodnotících stupnic	43
4.3	Komparativní metody	46
4.4	Hodnocení podle kritických událostí	48
4.5	Hodnotící rozhovor	49
4.5.1	Struktura a dynamika hodnotícího rozhovoru	52
4.5.2	Zásady rozhovoru	54
4.6	Třistašedesátistupňová zpětná vazba	57
5	VÝSTUPY Z HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ	60
5.1	Výstupy z hodnocení pro oblast odměňování	60
5.2	Výstupy z hodnocení pro oblast rozvoje a vzdělávání	62
5.3	Další výstupy z hodnocení zaměstnanců	63
5.4	Dokumentace k hodnocení zaměstnanců	65
6	IMPLEMENTACE HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ DO PRAXE	67
6.1	Předpoklady a zásady implementace hodnocení zaměstnanců	67
6.2	Kompetenční model	71
6.3	Procesní model implementace hodnocení zaměstnanců	73
7	ZÁVĚR	78
8	SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ	81
	Příloha A: Procesní mapa implementace systému hodnocení zaměstnanců	84

0 ÚVOD

Personální řízení má dnes již své plnohodnotné místo mezi řídicími procesy ve většině společností. Systematické hodnocení zaměstnanců je jedním z efektivních nástrojů řízení lidských zdrojů. Poskytuje společnosti informace o výkonech zaměstnanců, o jejich pracovním potenciálu a o jejich rozvojových potřebách. Správně fungující systém hodnocení poskytuje zaměstnancům spravedlivé zacházení a získávání zpětné vazby k pracovnímu výkonu.

Cílem mé práce je popsat systém hodnocení zaměstnanců, zvláště co ho tvoří, co ovlivňuje jeho účinnost, jak funguje a s jakými procesy je propojen. Ve vazbě k této znalostní základně aspektů systému hodnocení se budu zabývat procesem implementace tohoto systému do praxe. Záměrem implementační části je vytvoření procesní mapy implementace systému hodnocení zaměstnanců. V práci se věnuji oblastem, které považuji za důležité pro hladký průběh implementace systému hodnocení zaměstnanců a které významně ovlivňují jeho efektivní fungování.

V práci se věnuji formálnímu systematickému hodnocení zaměstnanců. Neformální a průběžné hodnocení, byť má v řízení lidí své místo, předmětem této práce není. Práce postihuje teoretická východiska a můj osobní pohled na danou problematiku ovlivněný praktickými zkušenostmi z oblasti řízení lidských zdrojů. Se systémem hodnocení jsem se setkala nejen jako hodnocený či hodnotitel, ale jako člen týmu, který se na zavádění systému hodnocení podílel.

V první kapitole se zabývám základním vymezením procesu hodnocení a jeho psychologickými aspekty. Zásadní část této kapitoly se zaměřuje na postižení vztahu hodnocení zaměstnanců a řízení pracovního výkonu. Ve druhé kapitole vymezuji cíle systému hodnocení zaměstnanců a jeho přínosy z pohledu společnosti, vedoucího zaměstnance a hodnoceného zaměstnance. Tedy jak cíle hodnocení zaměstnanců, jeho účel, zásadním způsobem ovlivňují koncept systému hodnocení. Třetí kapitolu věnuji procesu stanovování účinných kritérií hodnocení zaměstnanců, tedy pracovních cílů. Na

počátku kapitoly se zabývám pracovním výkonem, protože pochopení jeho zákonitostí je určujícím faktorem pro stanovení pracovních cílů. Následně se věnuji charakteristikám pracovních cílů, jejich druhům a zásadám jejich správného určení.

Ve čtvrté kapitole představuji nejpoužívanější metody hodnocení, které lze v systémech hodnocení využít. Jde o metody hodnocení podle cílů, hodnotící stupnice, komparativní metody, hodnocení podle kritických událostí a hodnotící rozhovor. Závěrem kapitoly se zabývám i třistašedesátistupňovou zpětnou vazbou, která je již spíše systémem, ale vzhledem k tomu, že vychází z předchozích metod, budu se jí věnovat v této části. Jednotlivé metody hodnotím z hlediska jejich výhod a přínosů, ale i z hlediska nevýhod a kritických míst. Na metody pohlížím z hlediska vhodnosti jejich aplikace na konkrétní podmínky společnosti a jednotlivých skupin a profesí zaměstnanců. Zvláštní prostor věnuji metodě hodnotícího rozhovoru, neboť jsem názoru, že žádný efektivní systém hodnocení se bez této interaktivní metody neobejde.

V páté kapitole práce se věnuji podstatným výstupům z hodnocení zaměstnanců, zvláště výstupům využitelným k odměňování, vzdělávání a rozvoji zaměstnanců. V rámci této kapitoly uvádím také dokumentaci, která může být výstupem z hodnocení zaměstnanců. V poslední – šesté kapitole se zaměřuji na předpoklady a zásady efektivní implementace hodnocení zaměstnanců ve společnosti. Ostatně prvky, které zásadním způsobem ovlivňují implementaci hodnocení, budou již identifikovatelné i v obsahu předchozích kapitol. Považuji za důležité se v rámci této kapitoly zmínit o kompetenčním modelu, který bývá v souladu se současnými přístupy stále častěji v praxi propojen s procesem hodnocení zaměstnanců a je zpravidla zaváděn před hodnocením zaměstnanců nebo následně po něm. V závěru kapitoly jsem se na základě získaných odborných znalostí pokusila sestavit procesní model implementace hodnocení, včetně jeho grafického znázornění - procesní mapy.

Ráda bych poděkovala PhDr. Renatě Kocianové, PhD. za vedení mé bakalářské práce, za odbornou pomoc a cenné rady, kterými přispěla k vypracování práce.

1 HODNOCENÍ ZAMĚŠTNANCŮ

V době, kdy technologie dosahují srovnatelných úrovní a nebo se s jejich aktualizací společnosti umí velmi rychle vyrovnat, bývají často zaměstnanci tou jedinou cennou konkurenční výhodou. Zaměstnanci jsou cenným a významným zdrojem společnosti a systematická a promyšlená práce s těmito zdroji je důležitá. Jedním z nástrojů na podporu rozvoje a udržení kvalitních zaměstnanců je formální systematické hodnocení. Mít ve společnosti zavedený systém hodnocení zaměstnanců se již stává běžným standardem řízení lidských zdrojů. Zvláště u velkých společností může být zavedení systematického hodnocení zaměstnanců i otázkou prestiže a součástí personálního marketingu, tedy signálem a deklarací intenzivní a profesionální práce se zaměstnanci. Existenční význam hodnocení zaměstnanců ve společnosti vysvětluje Welch (2005, s. 111): „... nemůžete řídit lidi k lepším výkonům, pokud jim neposkytnete otevřenou, odpovídající zpětnou vazbu pomocí systému, který je prochnut poctivostí.“

Schopnost hodnotit je jednou z aktivit člověka. Význam termínu hodnocení v širším pojetí, který je východiskem pro hodnocení zaměstnanců, nabízí Tondl (1999, s. 13): „... jistá činnost vyjadřující hodnotící postoje, jako specifická reakce na určité vnější nebo vnitřní stavy, situace, události nebo procesy, je ovšem spojen s velice širokým spektrem, které jsou ovlivněny různými akcenty, na ty entity, které jsou předmětem hodnocení, a které tedy vyvolávají různé hodnotící postoje, které závisí na subjektu hodnocení a jeho situaci v níž produkuje nebo vyjadřuje své hodnotící postoje, na cílech jeho činnosti i nárocích, které s nimi spojuje, na jeho nárocích, požadavcích nebo očekáváních.“

Stále častěji je dnes v podnikové praxi systematické hodnocení zaměstnanců vnímáno jako nedílná součást řízení pracovního výkonu. V případě, že není ve společnosti řízení pracovního výkonu zavedeno, stojí hodnocení zaměstnanců jako samostatný proces. Význam a nastavení systému hodnocení často ve společnostech výrazně kopíruje systém práce s lidskými zdroji. U společnosti, která se výrazně změnila na výkonově orientovanou společnost, se i v tomto duchu mění systém hodnocení. Ale jak uvádí

Kocianová (2010, s. 148), je základním předpokladem, aby systematické hodnocení zaměstnanců vycházelo z personální politiky společnosti.

Hodnocení zaměstnanců ve společnosti může mít několik podob, které se odlišují různou mírou formality a intenzity. Kocianová (2010, s. 146) uvádí, že hodnocení zaměstnanců je prováděno průběžně, příležitostně a v rámci systematického hodnocení. Neformální hodnocení zaměstnanců probíhá na každodenní bázi v průběhu výkonu práce. Jeho úroveň a četnost závisí vždy na konkrétním vedoucím zaměstnanci. Formalizování hodnocení zaměstnanců v rámci celé společnosti, jeho ustavení do systému a zakotvení do pravidel práce se zaměstnanci zaručuje, že všichni zaměstnanci budou hodnoceni v pravidelných intervalech a jejich podmínky hodnocení budou srovnatelné.

Jiný pohled na podobu hodnocení nabízí Bělohlávek (2000, s. 58-59), který specifikuje pět úrovní hodnocení výkonu v pracovním procesu. První úroveň je každodenní styk vedoucího se zaměstnanci, který zahrnuje reakce vedoucích na úroveň práce, kterou zaměstnanci odvádějí při plnění běžných pracovních úkolů. Někteří vedoucí zaměstnanci opomíjejí sdělit svůj názor na odvedený výkon, zvláště ten pozitivní. Druhou úrovní je hodnocení při dosažení výsledků práce, které se týká spíše hodnocení dlouhodobějších úkolů. Třetí úrovní je finanční hodnocení, které slouží ke spravedlivému stanovení mzdy pracovníka. Čtvrtou úrovní je systematické hodnocení, které se provádí v intervalech ročních, pololetních nebo čtvrtletních. Bývá spojeno s hodnotícím rozhovorem vedoucího s podřízeným zaměstnancem a zaznamenáním výsledku výkonu zaměstnance. Pátou úrovní je hodnocení v třistašedesátistupňové zpětné vazbě, která pracuje s názory na výkon zaměstnance od vedoucího, ale též s názory kolegů zaměstnance a jeho podřízených.

Hodnocení, které je definováno ve čtvrté a páté úrovni, tedy hodnocení formalizované systematické, je předmětem pojednání této práce. Nicméně v podnikové praxi nesmí chybět ani ostatní podoby hodnocení, které jsou součástí každého pracovního dne a vztahu mezi vedoucím a zaměstnancem.

Odborníci zabývající se formálním systematickým hodnocením zaměstnanců ve svých definicích vymezují tento proces dle svého postoje k dané problematice. Každá jednotlivá definice v sobě postihuje určitou oblast, zpravidla tu, která je pro autora stěžejní a které se i detailněji věnuje. Z níže uvedených definic je tento postoj zřejmý. „Podstatou hodnocení je porovnávání. Srovnáváme mimo jiné očekávané výkony lidí s těmi, které skutečně podali.“ (Plamínek, 2009, s. 96) „Hodnocení pracovníků je významnou činností, která poskytuje organizaci představu o výkonech, jednání a pracovních schopnostech jednotlivců. Pro pracovníky je hodnocení zpětnou vazbou k jejich působení v organizaci.“ (Kocianová, 2010, s. 141) „Hodnocení pracovního výkonu (v českém prostředí se spíše používá výraz hodnocení pracovníků) je možné definovat jako formální posouzení a klasifikování pracovníků jejich manažery v souvislosti s pravidelnými – zpravidla jednou za rok se konajícími - setkáními, tedy hodnotícími rozhovory.“ (Koubek, 2004, s. 31) „Hodnocení má podat obraz o výsledcích a perspektivách posuzovaného pracovníka, ukázat, jak pracuje, upozornit ho na chyby a nedostatky a dát mu reálnou perspektivu dalšího působení v rámci podniku.“ (Bedrnová, 1998, s. 345) Hodnotící systém by měl mít následující charakteristiky. Měl by být jednoduchý, jasný a oprostěný od byrokratického žargonu. Zaměstnanci by měli být hodnoceni podle věcných, předem dohodnutých kritérií, která se přímo vztahují k jejich výkonu. Hodnocení by mělo být nejméně jednou ročně, ale raději dvakrát. Mělo by také obsahovat složku profesionálního vývoje (Welch, 2005, s. 112).

Každá z definic podněcuje k zamyšlení, které aspekty jsou do hodnocení zaměstnanců zahrnuty, co je na procesu hodnocení tou neopominutelnou složkou a o co se konkrétní pohled odborníka opírá. Nejbližší dnešní praxi je definice Kocianové (2010, s. 147), která charakterizuje systematické hodnocení jako zjišťování a posuzování pracovního výkonu a pracovního chování zaměstnance s cílem poznat jeho pozitiva a negativa pro zlepšení jeho pracovního výkonu. Toto hodnocení probíhá pravidelně, vždy za určité stanovené období, které je zpravidla šestiměsíční nebo roční.

Také hodnocení zaměstnanců prochází svým historickým vývojem a s některými pasážemi vymezení systému hodnocení například od Bedrnové (1998, s. 345), již dnes nelze plně souhlasit: „... nástroj k dosahování plánovaných cílů podniku, k získávání

a udržení autority vedoucího, k dodržování kázně a podněcování iniciativy pracovníků.“ Hodnocení zaměstnanců není nástrojem k vytvoření autority vedoucích zaměstnanců a k zajištění kázně zaměstnanců a nemělo by k tomu být ani zneužíváno. Pro získání přirozené autority a kázně zaměstnanců by měl vedoucí zaměstnanec využívat jiných, účinnějších a vhodnějších technik vedení lidí.

Vedoucí zaměstnanci jsou hlavními aktéry při hodnocení zaměstnanců. „Hodnocení práce a pracovníků je jednou ze základních personálních činností každého vedoucího pracovníka. Hodnocení pracovníků je personální činnost, která přísluší výhradně řídicímu pracovníkovi.“ (Bedrnová, 1998, s. 345) Provádění hodnocení podřízených zaměstnanců je úkolem a odpovědností každého vedoucího s podporou personálního útvaru (Welch, 2005, s. 112). Jinak je tomu ovšem u třistašedesátistupňové zpětné vazby, kdy hodnotí též podřízení, kolegové, případně i zaměstnanci dodavatelských firem a zákazníci. Hodnocení tedy v tomto případě není již výhradou vedoucího zaměstnance.

Hodnocení zaměstnanců je zakotveno v zákoně a působí-li u zaměstnavatele odborová organizace, je zaměstnavatel povinen dle § 287 odst. 2 písm. d) zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, s ní hodnocení zaměstnanců projednat (<http://portal.gov.cz/wps/portal/s.155/701?number1=262%2F2006&number2=&name=&text=>>).

1.1 *Proces hodnocení zaměstnanců*

Hodnocení zaměstnanců v sobě zahrnuje několik po sobě následujících činností, které mají svůj chronologický sled a načasování. Komplexně vystihuje proces hodnocení Arnold (2007, s. 219): „Hodnocení výkonu tradičně zahrnuje pozorování a klasifikaci výkonu zaměstnanců ze strany manažerů a následnou zpětnou vazbu pro zaměstnance ve formě závěrečné porady. Účelem tohoto procesu je určit, zda jsou výkony zaměstnance na očekávané úrovni, odhalit příčiny, jestliže tomu tak není, porovnat si názory a určit vhodné strategie pro zajištění vysoké úrovně budoucích výkonů. Tyto strategie mohou zahrnovat další školení zaměstnanců, stanovení konkrétních cílů, napomenutí, či dokonce

přeřazení na jiné místo. Systémy hodnocení lze nastavit rovněž tak, že odměny závisí právě na hodnocení zaměstnanců (např. odměňování podle výkonu).“

K procesu hodnocení Arnold (2007, s. 204) přiřazuje čtyři klíčové principy, a to standardizaci a strukturu, vztah k danému pracovnímu místu, podloženost důkazy a školené hodnotitele. Plamínek (1999, s. 107) popisuje proces hodnocení v postupných, na sebe navazujících krocích. Jedná se o kroky: definice úlohy, zadání úlohy, výkon, hodnocení a odměnu. Základním předpokladem je dodržení posloupnosti, kdy úlohy a úkoly musí být formulovány, zadány, vykonávány, vyhodnoceny a odměněny. Začátkem procesu musí být logicky definování toho, co má být vykonáno, a sdělení tohoto požadavku zaměstnancům. Na konci procesu by měla následovat odměna odvislá od výkonu a zdrojů.

Bělohlávek (2000, s. 60) doporučuje pro zajištění motivujícího a spravedlivého systému hodnocení dodržení následujícího procesu. Vedoucí uloží podřízenému úkoly na stávající období a případně i způsob plnění úkolů. Další úkoly může ukládat v průběhu období. Dále sleduje jejich průběžné plnění a také si jejich plnění eviduje včetně termínů. Tento postup zajistí, že hodnocení postihne celé sledované období a přispěje k jeho objektivitě. Dalším krokem je výzva k hodnocení a příprava na hodnocení. Termín hodnocení je nezbytné sdělit zaměstnanci v předstihu, aby měl možnost se na hodnocení připravit stejně jako vedoucí zaměstnanec. V této fázi dochází na obou stranách k připomenutí si pracovních úspěchů a neúspěchů. Další fází je realizace hodnotícího rozhovoru, kde vedoucí probírá dobré a špatné stránky práce zaměstnance, a ten se k tomu může vyjádřit. Závěrem jsou stanoveny pracovní cíle na další období.

Proces hodnocení se dá velmi stručně definovat z pohledu hodnotitele v této posloupnosti: zadá pracovní úkoly, vyhodnotí jejich plnění, provede hodnotící rozhovor, stanoví úkoly na další období, předá výstupy z hodnocení do odměňování, rozvoje a případně dalších oblastí. A naopak z pohledu hodnoceného: dostane pracovní úkoly, pracuje na jejich splnění, zúčastní se hodnotícího rozhovoru, obdrží odsouhlasené úkoly na další období, realizuje a zhodnocuje výstupy z hodnocení (nápravná opatření, doporučení, rozvojové a vzdělávací programy, kariérní posun, atd.)

1.2 Psychologické aspekty hodnocení zaměstnanců

Vzhledem k tomu, že je hodnocení zaměstnanců převážně o lidech a lidé jsou vykonavateli hodnocení a rovněž jeho příjemci, je třeba počítat s psychologickými vlivy, které působí na jednání hodnocených i hodnotitelů. Tyto vlivy mají individuální dimenzi a s rozdílností těchto vlivů je třeba počítat již při zavádění systému hodnocení zaměstnanců „... lidé jsou obecně ve svém posuzování jiných subjektivní a zaujatí a často docházejí k nesprávným závěrům o chování jiných, především o záměrech či motivaci tohoto chování. Tato subjektivita a zaujatost jsou z velké části následkem kognitivních zkratk, jimiž si náš mozek pomáhá ve snaze vyrovnat se s velice složitým světem kolem nás.“ (Arnold, 2007, s. 197) Neopomenutelné jsou také stereotypy, které mohou ovlivnit náš úsudek při hodnocení. „Při hodnocení lidí v práci by se rozhodnutí měla opírat o důkazy, nikoli o domněnky nebo stereotypy.“ (Arnold, 2007, s. 198) Dalším ovlivňujícím faktorem je sklon „... mít rádi lidi, kteří jsou nám podobní, a pozitivně hodnotit jejich chování v práci.“ (Arnold, 2007, s. 201)

Výrazným hnacím motorem výkonu zaměstnanců je motivace lidského chování. „Hodnocení pracovního výkonu je jedním z nejsilnějších motivačních nástrojů v rukou manažerů.“ (Bělohlávek, 2000, s. 57) „... spolu se systémem odměňování a rozvoje, které na systém hodnocení bezprostředně navazují.“ (Pilařová, 2008, s. 11) „Pokud nezačnou působit nějaké vlivnější podněty, jednají lidé i skupiny pochopitelně podle toho, jak a podle čeho jsou hodnoceni, a to zejména tehdy, když je hodnocení spojeno s nějakou odměnou.“ (Plamínek, 2009, s. 104) Bohužel s podobnou intenzitou může hodnocení zaměstnanců působit na zaměstnance i se záporným pólem, tedy demotivačně. Pilařová (2008, s. 11) uvádí prvky, které mohou mít za následek demotivaci zaměstnanců hodnocením a řadí mezi ně špatnou implementaci systému hodnocení, výběr nevhodných kritérií hodnocení, chybějící navazující personální systémy a neprofesionální vedení hodnotícího rozhovoru.

Hodnocení zaměstnanců může být také prvkem, který posílí spolupráci zaměstnanců. Plamínek (2009, s. 55-56) přichází s velmi zajímavým rozlišením mezi relativním hodnocením a absolutním hodnocením. Relativní hodnocení definuje jako srovnání

zaměstnanců mezi sebou, což vede k soutěžení. Je srovnáváno, zda je hodnocený zaměstnanec lepší, či horší než jiní zaměstnanci. Při absolutním hodnocení je srovnáván výkon zaměstnanců s požadavky, které na ně byly kladeny. Nedochází tedy ke srovnávání mezi pracovníky. Při absolutním hodnocení úspěch jednoho zaměstnance nesnižuje možnost úspěchu jiného zaměstnance, což zlepšuje předpoklady pro spolupráci těchto zaměstnanců.

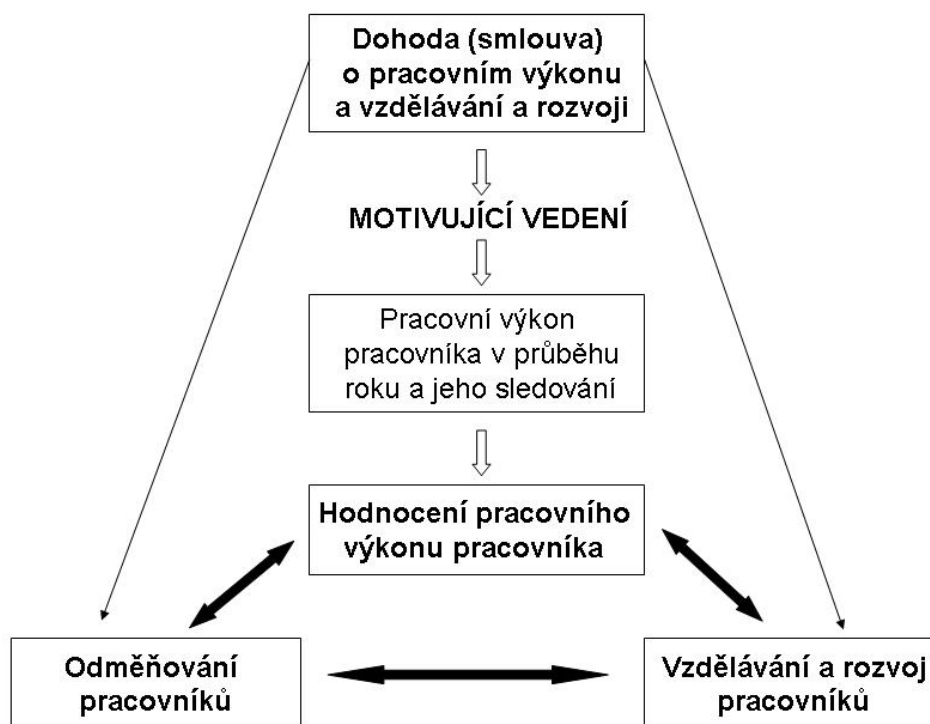
Podstatným psychologickým vlivem hodnocení zaměstnanců je vnímání spravedlnosti. Zaměstnanci budou velmi citlivě vnímat spravedlnost systému hodnocení, zvláště v případě, bude-li na tento systém významně navázáno odměňování. „... nezáleží tolik na tom, zda je systém hodnocení objektivně spravedlivý – aby nevznikl pocit nespravedlnosti, musí tento systém za spravedlivý považovat hodnocení lidé.“ (Plamínek, 2009, s. 58)

Významným psychologickým aspektem hodnocení zaměstnanců je poskytování a přijímání zpětné vazby. „Když víte, kde stojíte, můžete změnit svůj osud.“ (Welch, 2005, s. 48) Hroník (2006, s. 52) uvádí, že zpětnou vazbu od druhých si ztotožňujeme s hodnocením a je základem hodnocení. „... základní funkcí zpětné vazby je kontrola realitou.“ (Hroník, 2006, s. 51) Aby mohl hodnotitel poskytnout hodnocenému efektivní zpětnou vazbu, musí být schopen identifikovat a popsat specifické chování (Arnold, 2007, s. 206). Jednou z technik, která se v rámci poskytování zpětné vazby v praxi využívá a je předmětem výuky mnoha seminářů o komunikaci, je tzv. technika „sendviče“. Hroník (2006, s. 53) popírá správnost poskytování zpětné vazby technikou „sendviče“, kdy zpětná vazba je započata pochvalou, pak je vložena negativní zpětná vazba, a na závěr opět následuje pochvala. Touto formou je podle Hroníka snížena váha čehokoliv pozitivně řečeného, neboť pozitivní informaci vnímá hodnocený jen jakousi fintu, jak rafinovaně sdělit negativní informaci. Pochvala by měla být sdělována, když je to aktuální, a ne být ponechávána do zásoby pro vytvoření „sendviče“. A naopak obložením negativní informace dvěma pozitivními se zmírňuje její závažnost.

1.3 Řízení pracovního výkonu

Je-li pojednáno o hodnocení zaměstnanců, někdy též v literatuře nazývaného hodnocení pracovního výkonu, nelze se nezmínit o řízení pracovního výkonu. Je žádoucí vysvětlit jeho podstatu, vývoj, znaky, užití a vazbu k hodnocení zaměstnanců. Koubkův postoj k pozitivnímu přínosu řízení pracovního výkonu v praxi odráží jeho definice řízení pracovního výkonu: „Řízení pracovního výkonu představuje strategičtější a integrovanější přístup založený na principu řízení lidí na základě ústní dohody nebo častěji písemné smlouvy mezi manažerem (bezprostředním nadřízeným) a pracovníkem o budoucím pracovním výkonu a osvojování si schopností potřebných k tomuto pracovnímu výkonu.“ (Koubek, 2004, s. 18) Další názor na řízení pracovního výkonu nabízí Armstrong (2008, s. 413): „Řízení pracovního výkonu lze definovat jako systematický proces zlepšování pracovního výkonu organizace pomocí rozvíjení výkonu jedinců a týmů. ... řízení pracovního výkonu se týká zabezpečování podpory a vedení potřeby lidí rozvíjet se a zlepšovat se, aby pak byli připraveni vykonávat náročnější a odpovědnější práci.“ V podstatě lze říci, že v řízení pracovního výkonu dochází k propojení čtyř procesů: vytváření pracovních úkolů, vzdělávání a rozvoje zaměstnance, hodnocení zaměstnance zaměřeného hlavně na zkoumání faktorů pracovního výkonu a odměňování zaměstnanců. Současně dochází k propojení cílů (podnikových, týmových, individuálních) s klíčovými schopnostmi zaměstnanců (Koubek, 2004, s. 18).

Při řízení pracovního výkonu dochází také k určité formě hodnocení pracovního výkonu zaměstnance, které je vzájemně provázáno s odměňováním zaměstnance, ale i s jeho vzděláváním a rozvojem. Hodnotí se tedy i úkoly definované pro vzdělávání a rozvoj zaměstnance (Koubek, 2004, s. 22). Princip řízení pracovního výkonu zaznamenal Koubek (2003, s. 191) do schématu řízení pracovního výkonu.



Graf 1: Schéma řízení pracovního výkonu
(Koubek, 2003, s. 191)

1.4 ***Vztah hodnocením zaměstnanců a řízení pracovního výkonu***

Hodnocení zaměstnanců a řízení pracovního výkonu jsou nástroje řízení lidských zdrojů ve společnosti. Oba tyto nástroje prošly a stále procházejí vývojem a jsou každodenně ověřovány praxí, která je dále formuje. Na oba tyto procesy a míru jejich propojení je možné nalézt mnoho různorodých názorů, a proto je podstatné zdůraznit vztahy mezi těmito procesy a rozdíly mezi nimi.

Řízení pracovního výkonu je pravidelný proces zaměřený na budoucnost a je prováděn za spolupráce manažerů a zaměstnanců (Koubek, 2004, s. 33). Hodnocení pracovního

výkonu je zaměřeno více na minulost (Koubek, 2004, s. 31). Je založeno na tom, jak pracovník splnil přidělené úkoly za dané období (Koubek, 2004, s. 17). Tam, kde není řízení pracovního výkonu zavedeno, se často používá systém hodnocení zahrnující jak výkon tak i chování pracovníků, který je dále propojen se vzděláváním, rozvojem a řízením kariéry (Kocianová, 2010, s. 145). V praxi se dnes často přepracovávají původní systémy hodnocení na systémy řízení pracovního výkonu nebo se alespoň zakomponovávají některé prvky z řízení pracovního výkonu do původního systému hodnocení.

Rozborem literatury lze vysledovat určité názorové rozdíly na procesy hodnocení zaměstnanců a řízení pracovního výkonu. Na vztah těchto procesů existují různé názory. Tuto názorovou různorodost lze shrnout do dvou zásadních pohledů. První pohled vidí hodnocení zaměstnanců a řízení pracovního výkonu jako rovnocenné procesy, které nejsou úplně identické, ale jsou oba stále aktuální a spadají do práce s lidskými zdroji. Reprezentantem tohoto názoru je Hroník (2006, s. 13), který k této problematice uvádí: „Řízení výkonnosti a hodnocení pracovníků není tedy vztahem mezi modernější, lepší, efektivnější činnostmi na jedné straně a zastaralou horší a neefektivní činnostmi na straně druhé.“

Druhý pohled deklaruje určitý odklon od hodnocení zaměstnanců a jeho nahrazení procesem řízení pracovního výkonu. Hodnocení zaměstnanců je shledáno jako historický a zastaralý proces, který je nedokonalý a má hodně chyb. Řízení pracovního výkonu je naopak shledáno jako modernější a obsáhlejší proces, který hodnocení zaměstnanců nahrazuje. Tento názor se profiluje u Armstronga a Koubka a potvrzují to i jejich výroky k dané problematice. „Hodnocení pracovního výkonu tak, jak se až dosud provádělo, se poněkud přežilo a zdiskreditovalo, protože až příliš často fungovalo jako poněkud byrokratický systém směřující shora dolů, systém, v němž hlavní úlohu hrál spíše personální útvar než linioví manažeři“ (Koubek, 2004, s. 31) Spíše se otáčelo do minulosti, než aby řešilo budoucí potřeby (Koubek, 2004, s. 31). A Armstrong (1999, s. 237) už vůbec nehovoří o samostatném hodnocení zaměstnanců, ale pouze o řízení pracovního výkonu, které shledává nástrojem daleko integrovanějším a soustavnějším.

Hodnocení pracovníků a hodnocení zásluh vnímá jako izolované a neadekvátní systémy, které řízení pracovního výkonu historicky předcházely.

To, že se řízení pracovního výkonu koncipovalo, shledává Koubek jako jednu z nejdůležitějších inovací v oblasti řízení lidských zdrojů, která přišla v polovině 80. let dvacátého století. A bylo reakcí „... na stále silněji pociťovanou potřebu soustavnějšího, trvalejšího a integrovanějšího přístupu k řízení a odměňování pracovního výkonu.“ (Koubek, 2004, s. 17-18) Zavádění řízení pracovního výkonu ještě předcházelo zavádění systému odměňování podle pracovního výkonu a s tím spojené hodnocení pracovníků. Vývojovým předstupněm bylo také řízení podle cílů spojené s hodnocením zásluh pracovníka. Dalším předstupněm bylo komplexní řízení kvality známé jako TQM, tedy Total Quality Management (Koubek, 2004, s. 18).

1.4.1 Hodnocení zaměstnanců jako součást řízení pracovního výkonu

Hodnocení zaměstnanců se v průběhu vývoje stalo součástí, jednou z činností v procesu řízení pracovního výkonu, a tak se logicky některé prvky, metody a postupy prolínají a jsou identické. Hodnocení zaměstnanců je nyní vnímáno jako součást řízení pracovního výkonu, které je širším a komplexnějším procesem, neboť kromě hodnocení zaměstnanců má přesah i do oblasti odměňování, vzdělávání a firemní kultury.

Koubek staví hodnocení zaměstnanců o vývojový stupeň níž než řízení pracovního výkonu, které vidí „mnohem širším, obsáhlejším ucelenějším a přirozenějším procesem řízení, jehož cílem je vyjasnit si vzájemná očekávání a který klade mimořádný důraz na podpůrnou roli manažerů, od nichž se očekává, že budou hrát spíše roli kouče než soudce, a který se zaměřuje na budoucnost.“ (Koubek, 2004, s. 31) V podstatě je hodnocení zaměstnanců kvalifikováno jako jedna z metod řízení pracovního výkonu (Bělohlávek, 2000, s. 57).

Formální, zpravidla pololetní nebo roční, hodnocení stále zůstává důležitou součástí systému řízení pracovního výkonu, není však jeho nejdůležitější částí. Terminologicky se místo hodnocení používá spíše termín zkoumání a společné posuzování pracovního výkonu (Armstrong, 2008, s. 423). Zkoumání a posuzování pracovního výkonu je tedy novým termínem pro obdobný proces, jakým je termín hodnocení pracovního výkonu používaný v procesu řízení pracovního výkonu. K inovaci došlo zřejmě proto, aby nový termín na první pohled demonstroval spolupráci a dynamiku manažera a pracovníka při hodnocení.

Hodnocení výkonu shledává i Armstrong jako neopominutelnou součást procesu řízení pracovního výkonu. Zařazuje ho jako jednu ze čtyř klíčových činností řízení pracovního výkonu a definuje ho jako: „... formální hodnocení výkonu za určité období a týká se dosažených výsledků a problémů ...“ Armstrong (1999, s. 240-241) Také Arnold (2007, s. 218) vidí formální hodnocení výkonu jako důležitou složku řízení pracovního výkonu. Podobné názorový směr sdílí i Kocianová (2010, s. 143), která uvádí že formální hodnocení zůstává důležitou součástí řízení pracovního výkonu, i když v podobě zkoumání a posuzování pracovního výkonu. Posuzování obnáší zamyšlení se hodnotitele i hodnoceného nad jeho pracovním výkonem, rozvojem a nad možnostmi budoucího zlepšení pracovního výkonu hodnoceného v návaznosti na jeho rozvoji.

V literatuře je v souvislosti s řízením pracovního výkonu u amerických autorů uváděno „hodnocení pracovního výkonu“ a u evropských autorů je uváděno „prozkoumání pracovního výkonu“. Evropský přístup také naznačuje, že se nejedná o jednostranný proces ze strany manažera a orientuje se spíše na budoucnost. Na budoucí zlepšování pracovního výkonu a budoucí zlepšování pracovních schopností pracovníků. V evropském přístupu je oddělen rozhovor o odměně ve vazbě na dosavadní pracovní výkon od rozhovoru, kde jsou projednávány budoucí pracovní úkoly a související vzdělávání a rozvoj pracovníka (Koubek, 2004, s. 20).

Systémy hodnocení pracovníků implementované v řadě společností splňují základní požadavky řízení pracovního výkonu. Jejich součástí je hodnocení výkonu i chování

pracovníků, vyhodnocení osobních cílů za předcházející období a jejich stanovení na další období, včetně hodnotících rozhovorů (Kocianová, 2010, s. 144).

1.4.2 Specifika hodnocení zaměstnanců a řízení pracovního výkonu

Procesy hodnocení zaměstnanců a řízení pracovního výkonu jsou neustále ve vztahu srovnávání. Specifikování rozdílností, výhod a nevýhod a přínosů pro společnost a pro zaměstnance je předmětem zájmu každého, kdo se s těmito dvěma procesy blíže seznámí.

Existující kritika hodnocení zaměstnanců se týká zvláště hodnocení, které je zaměřeno na minulost, dále některých systémů hodnocení jako je kritériální hodnocení s číselnými škálami propojené s odměňováním a hlavně negativního přístupu manažerů k hodnocení jako k formalitě bez přínosu (Kocianová, 2010, s. 144). Zkušenosti z praxe potvrzují, že bylo opravdu značným úsilím posunout hodnocení zaměstnanců směrem od personálních útvarů k manažerům a vytvořit aktivní proces hodnocení, a ne pouze provádět každoroční papírové formality končící založením do osobních složek zaměstnanců. Armstrong (2008, s. 416) vnímá hodnocení pracovního výkonu jako zdiskreditovaný systém kvůli způsobu jeho provádění a kvůli tomu, že aktivita vycházela spíše od personálních útvarů než vedoucích. Shledává v něm také pouze jednosměrný pohled do minulosti na to, co se dělalo špatně, bez pohledu na budoucí potřeby rozvoje. Vedoucí zaměstnanci hodnocení odmítali jako zbytečný a časově náročný proces.

Odmítavý přístup manažerů se zřejmě odrazil i v neprofesionálním provádění hodnocení, což velmi negativně vnímali hodnocení. A tak byl tento proces v závislosti na akci a reakci odmítán na obou stranách a většinou jediným zarputilým propagátorem procesu býval ve společnosti často jen personální útvar. Armstrong (2008, s. 423) tuto skutečnost potvrzuje informací, že u konvenčních systémů hodnocení pracovního výkonu bylo hodnocení formální, spíše zaměřené na minulost, a bylo prováděno na příkaz personálního útvaru, často povrchně a bez zájmu a jeho výsledky byly zapomenuty po založení do osobních spisů zaměstnanců. Poučením z této zkušenosti je, že při řízení

pracovního výkonu prioritně dochází k zajištění aktivní podpory a povzbuzování vrcholovým managementem společnosti.

Tradiční hodnocení pracovního výkonu je často analýzou toho, kde se pracovník z hlediska pracovního výkonu nachází a odkud vyšel. Proti této statické řízení pracovního výkonu (Armstrong, 2008, s. 424), které se zaměřuje více na plánování a zlepšování budoucího pracovního výkonu než na zpětné hodnocení pracovního výkonu (Armstrong, 2008, s. 414). Řízení pracovního výkonu se v posledních letech dostalo do popředí jako integrovanější a soustavnější nástroj, než jaký reprezentovaly přecházející izolované a často neadekvátní systémy hodnocení zásluh nebo systémy hodnocení zaměstnanců (Armstrong, 2008, s. 411).

Na první pohled se může zdát, že hodnocení pracovního výkonu a řízení pracovního výkonu jsou obdobné procesy. Nicméně lze mezi nimi vysledovat významné rozdíly. „Hodnocení pracovního výkonu (hodnocení pracovníků) lze definovat jako formální posuzování a hodnocení pracovníků jejich manažery obvykle při každoročním setkání za účelem hodnocení (hodnotícím rozhovoru).“ (Armstrong, 2008, s. 416) Naproti tomu řízení pracovního výkonu „... je nepřetržitý a mnohem širší, komplexnější a přirozenější proces řízení, který vyjasňuje vzájemná očekávání, zdůrazňuje podpůrnou a pomocnou roli manažerů, od nichž se očekává, že budou působit spíše jako koučové než jako soudci, a zaměřují se na budoucnost.“ (Armstrong, 2008, s. 416)

Rozdíly mezi hodnocení pracovního výkonu a řízením pracovního výkonu shrnul Armstrong (2008, s. 417) v následující srovnávací tabulce.

Tabulka 1: Hodnocení pracovního výkonu v porovnání s řízením pracovního výkonu

Hodnocení pracovního výkonu	Řízení pracovního výkonu
Posuzování a hodnocení shora dolů	Společný proces založený na dialogu
Hodnotící setkání (rozhovor) jednou za rok	Soustavné zkoumání a posuzování pracovního výkonu s jedním nebo více formálními setkáními
Používání klasifikace, bodování	Klasifikace, bodování méně obvyklé
Monolitický systém	Flexibilní systém
Zaměření na kvantitativní cíle	Zaměření na hodnoty a chování ve stejné míře jako na cíle
Často propojeno s odměňováním	Přímá vazba na odměnu je méně pravděpodobná
Byrokratický systém – složité papírování	Dokumentace udržována na minimální úrovni
Je to záležitost personálního útvaru	Je to záležitost liniových manažerů

(Armstrong, 2008, s. 417)

Armstrongovo srovnání hodnocení pracovního výkonu a řízení pracovního výkonu je možné ještě dále rozšířit o další body, které tyto procesy charakterizují a vzájemně odlišují.

Tabulka 2: Hodnocení pracovního výkonu v porovnání s řízením pracovního výkonu - rozšíření

Hodnocení pracovního výkonu	Řízení pracovního výkonu
Pohled do minulosti	Pohled do budoucnosti
Individuální cíle	Propojení s podnikovými cíli
Vnímáno jako kontrola	Vnímáno jako zpětná vazba
Povinná formalita	Efektivní komplexní nástroj řízení

Po přečtení srovnávacích tabulek a připomenutí si, jak hodnocení zaměstnanců známe dnes z praxe, je na místě konstatování, že toto srovnání se týká spíše historického

hodnocení zaměstnanců. Je známo, že s některými výše uvedenými negativy se již dnešní hodnocení zaměstnanců úspěšně vyrovnalo nebo se o to snaží. Jde například o vnímání hodnocení jako povinné formality, kontroly, byrokratického systému a záležitosti personálního útvaru.

2 CÍLE HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ

Cíle hodnocení zaměstnanců definují, čeho má být hodnocením zaměstnanců dosaženo, jaký má význam a přínosy pro společnost a pro zaměstnance, tedy účel hodnocení. Cíle budou v každé společnosti poněkud odlišné a budou se odvíjet od personální strategie, oborového zaměření společnosti, činnosti společnosti, struktury zaměstnanců a jejich profesí. Všeobecným cílem hodnocení zaměstnanců je podpora naplňování firemních cílů.

Hroník (2006, s. 15-16) vyjmenovává tři důvody, proč společnost potřebuje hodnocení zaměstnanců. Prvním z nich je změna či posílení organizační kultury a komunikace strategie společnosti. Kompetenční model a hodnocení vidí jako vhodné nástroje pro změnu firemní kultury a pro komunikaci priorit firmy. Druhým důvodem je sladování zájmů vlastníků společnosti, manažerů a pracovníků prostřednictvím převzetí cílů a strategie společnosti všemi pracovníky za své v rámci procesu hodnocení. Třetím důvodem je zvýšení výkonnosti.

Výčet cílů hodnocení zaměstnanců dále Hroník (2006, s. 23) sumarizuje:

- „Monitorovat výkon v minulosti vzhledem k dohodnutým normám a stanoveným cílům.
- Pomáhat činit rozhodnutí v oblasti odměňování.
- Identifikovat potenciál pracovníka.
- Poskytovat pracovníkovi zpětnou vazbu o tom, jak si v práci počíná.
- Identifikovat potřeby v oblasti rozvoje.
- Poskytovat pracovníkovi příležitost projednat své ambice se svým nadřízeným.
- Zlepšovat výkon v budoucnosti (stanovování cílů a definování postupů a podmínek jak jich dosáhnout).“

Z těchto cílů je velmi užitečný ten, který se týká poskytování zpětné vazby zaměstnanci. Zvláště ve společnostech, kde organizační uspořádání neumožňuje častý fyzický kontakt zaměstnance s jeho vedoucím nebo není standardem poskytovat zpětnou vazbu týkající se pracovního výkonu. U začínajících vedoucích zaměstnanců může být formální hodnocení návodným prostředkem pro osvojení si pravidelné práce s podřízenými a uvědomění si

nezbytnosti dialogu o pracovním výkonu. Z hlediska společnosti je důležitým cílem zlepšování budoucího pracovního výkonu zaměstnance, který je zdrojem konkurenční výhody a zisku společnosti.

Podle Bedrnové (1998, s. 345) existují hlediska, na jejichž základě budeme zaměstnance posuzovat. Jedná se o hledisko výkonnosti zaměstnance, hledisko souladu jeho pracovní způsobilosti s profesními a pracovními nároky aktuálního i případně budoucího pracovního místa, hledisko osobních vlastností zaměstnance nezbytných pro práci a hledisko míry identifikace zaměstnance se společností a loajality k ní.

Bedrnová ve svých hlediscích postihuje velmi podstatný cíl hodnocení zaměstnanců, a to zjištění míry identifikace zaměstnance se společností a jeho loajality k ní. Z velké části může tuto skutečnost rozkrýt dobře řízený hodnotící rozhovor, pozorování v průběhu výkonu pracovní činnosti nebo zpětná vazba od zákazníků. Identifikace se společností je závislá na postojích zaměstnance a jak známo, postoje se mění velmi těžko. Postoj zaměstnance ke společnosti a jeho identifikace se společností se velmi zřetelně může projevit v přímém styku se zákazníky, kteří si často podle přístupu jednotlivých zaměstnanců vytváří o společnosti komplexní obraz.

Cíl hodnocení zaměstnanců vidí Bedrnová (1998, s. 347) také v hlubším poznání zaměstnanců, které dává vedoucím vstupy pro jejich další řízení, tedy přidělování úkolů, jejich vhodnější rozmístění, další vzdělávání, finanční ohodnocení a další organizaci práce. Další cíl hodnocení zaměstnanců nachází v konfrontaci sebehodnocení zaměstnance se stanoviskem vedoucího pracovníka, čímž dochází k ovlivňování jeho postojů, zájmů, osobních vlastností. Významným cílem hodnocení je tok informací k hodnocenému, kdy získává informace o své další perspektivě ve společnosti. U pojetí cílů Bedrnové je třeba ocenit postihnutí posledního cíle, protože v praxi je tato skutečnost dost často opomíjena.

Podle mého názoru navíc současná ekonomická krize ovlivnila trh pracovních sil, který kvůli tomu v některých profesích stagnuje a zaměstnanci, vědomi si nejistoty pracovních míst, nemění tak intenzivně zaměstnání z vlastního rozhodnutí. I přesto považuji za správné a vysoce potřebné, aby klíčoví zaměstnanci společnosti dostali informaci, jakou

před sebou v dané společnosti mají perspektivu kariéry a jistotu budoucího zaměstnání, tedy jaké úmysly s nimi společnost má. Skutečnost, kdy je zaměstnanci při hodnocení sděleno, že má vynikající výsledky, nestačí. Zaměstnanec potřebuje vědět, zda je pro společnost důležitý a jak se bude vyvíjet jeho profesní kariéra. Pokud se tuto perspektivu nedozví od svého zaměstnavatele, je dost možné, že mu jí nabídne konkurence. V praxi začíná být běžné propojení hodnocení zaměstnanců s odměňováním, rozvojem a vzděláváním, zdaleka ale nebývá samozřejmostí propojení výstupů hodnocení s rozmísťováním zaměstnanců.

Mezi důvody, proč se hodnocení ve společnostech provádí, zařazuje Bělohlávek (2009, s. 65) zlepšení komunikace a vyjasnění si záležitostí mezi vedoucím a podřízeným, motivování zaměstnancům k vyšším výkonům, návrh opatření pro rozvoj kariéry zaměstnance, určení jeho odměny. Bělohlávek také rozdělil cíle hodnocení z pohledu tří subjektů, pro které má hodnocení zaměstnanců nějaký význam a přínos, a to z pohledu hodnoceného zaměstnance, z pohledu vedoucího a z pohledu společnosti. Z pohledu zaměstnance jsou přínosy hodnocení zaměstnanců v ocenění vlastní práce a impulz k dalšímu úsilí, pohled a názor vedoucího na vlastní práci a cíle, možnost prezentovat své potřeby a osobní cíle, příležitost k vyjádření svých rozvojových potřeb. Z pohledu vedoucího pracovníka jsou přínosy hodnocení zaměstnanců v možnostech motivovat zaměstnance k dosahování vyššího výkonu, zřetelně vyjádřit názory na zaměstnance, poskytovat jim zpětnou vazbu s cílem usměrňovat jejich činnosti, pochopit rozvojové zájmy a přání zaměstnanců, plánovat rozvojové aktivity, stanovovat spravedlivou mzdu a pohyblivé složky mzdy. A z pohledu společnosti jsou přínosy hodnocení zaměstnanců ve zvýšení osobní výkonnosti jednotlivců, ve využití a rozvoji potenciálu zaměstnanců, v navrhování a plánování personálních záloh, ve zlepšení komunikace mezi vedoucími a podřízenými, v komunikačním propojení jednotlivých úrovní řízení (Bělohlávek, 2000, s. 57-58). Toto rozčlenění cílů hodnocení podle úhlu pohledu dotčených subjektů je podle mého názoru velmi přehledné a vyčerpávající. Jsou z něj na první pohled patrné zájmy jednotlivých zúčastněných stran v procesu hodnocení, které mohou jít i rozličnými směry. Bělohlávek (2009, s. 61) však za hlavní cíle systematického hodnocení zaměstnanců považuje zvýšení účinnosti motivačního systému a nasměrování rozvoje zaměstnanců.

Cíle hodnocení zaměstnanců z pohledu přínosů správně nastaveného systému hodnocení definuje zajímavým způsobem Pilařová (2008, s. 11). Jde o poskytnutí a získání zpětné vazby o výkonu, potenciálu, rozvojových potřebách, spokojenosti, názorech, vztazích a úrovni komunikace. Současně je to návrh a diskuse nezbytných změn a opatření týkající se způsobu výkonu práce, komunikace a chování, stanovení výkonových a rozvojových cílů a definování dohody. Z pohledu zaměstnance je to rovněž jeho orientace ve společnosti, tedy poskytnutí potřebných informací o pracovních povinnostech, o správném technologickém postupu, o způsobu řešení problémů, seznámení se strategií a hodnotami firmy a jejich vlivem na konkrétní pracovní činnost zaměstnance. Současně můžeme najít další cíle jako motivování hodnoceného k vyšším výkonům a k žádoucímu chování, objektivizování podkladů pro odměňování, kariérní růst a rozvoj zaměstnanců. A konečně ovlivňování postojů vůči firmě, produktům, managementu, posilování loajality.

Kociánová (2010, s. 147) definuje cíle systematického hodnocení pracovníků, jimiž jsou: zvyšování výkonnosti zaměstnanců, osobní rozvoj zaměstnanců, diferenciací odměňování, zjištění osobních představ a potřeb zaměstnanců a získání podnětů ke zlepšení situace na pracovišti, získání informací pro rozmístění zaměstnanců v rámci podniku, zlepšování komunikace mezi nadřízenými a podřízenými.

Zajímavé je rozdělení cílů hodnocení z hlediska dvou úhlů pohledů, z pohledu organizace a nadřízeného a z pohledu pracovníka. Organizaci a nadřízeného prioritně zajímá, jak zaměstnanec zvládá práci na svém pracovním místě, jaké by mohlo být jeho další uplatnění ve společnosti tak, aby byl pro společnost co nejprospěšnější. Dále je předmětem zkoumání to, jaký je jeho potenciál zlepšení v oblasti pracovního výkonu, efektivnosti a kvality práce, motivace a stabilizace. A konečně, jaká je úroveň řídicí práce, vztahů mezi nadřízenými a podřízenými, komunikace a klimatu ve společnosti. Z hlediska zaměstnance je důležité získání informace o svém výkonu, o nárocích práce, o budoucnosti ve společnosti, o možnostech svého osobního rozvoje (Kociánová, 2010, s. 147–148). Tento výčet komplexně postihuje všechny oblasti cílů hodnocení

zaměstnanců a pohled na účel hodnocení z pohledu dvou zájmových skupin a může vysvětlit jejich chování v procesu hodnocení.

Skutečnost, že zaměstnanec dostane v rámci hodnocení možnost sdělit své představy o svém dalším působení na pracovním místě a ve společnosti, mu dává důležitý pocit, že se o něj někdo zajímá a že jeho názory jsou brány v potaz. Zároveň mu to dává prostor, aby se sám nad sebou zamyslel a ohlédl se za uplynulým obdobím, plánoval budoucnost, utřídil si fakta a případně přehodnotil některé postoje.

Z uvedeného výčtu různých pohledů a představ o cílech hodnocení zaměstnanců je možné vysledovat zásadní oblasti, do kterých hodnocení zaměstnanců dopadá, a to výkon a rozvoj zaměstnanců, odměňování zaměstnanců, komunikace, řízení kariéry a stabilizace zaměstnanců, vedení zaměstnanců, firemní hodnoty a kultura společnosti.

3 KRITÉRIA HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ

Zásadním okamžikem v procesu hodnocení zaměstnanců, který podstatným způsobem může ovlivnit výsledky hodnocení, je stanovení kritérií hodnocení, tedy toho, co bude hodnoceno a jaká budou kritéria úspěšnosti. Jde v podstatě o pracovní cíle hodnocených zaměstnanců. Východiskem pro správné stanovení kritérií jsou znalosti z oblasti pracovního výkonu, vlastností a druhů pracovních cílů a principů jejich stanovování.

Hodnocení zaměstnanců má stát na kritériích, která umožňují porovnávat výsledky zaměstnanců s požadovaným pracovním výkonem (Bělohávek, 2000, s. 59). Jejich stanovení má vycházet z analýzy profesních požadavků z hlediska společnosti a konkrétního pracoviště. Základní hodnotící kritéria mají vycházet z charakteru vykonávané práce a funkčního zařazení zaměstnance (Bedrnová, 1998, s. 347). Hodnocení zaměstnanců odráží různé typy kritérií, která bývají kombinována. Jde o ukazatele plnění úkolů, neboli cíle, a osobní kvality zaměstnance, tedy kompetence (Bělohávek, 2009, s. 63). Hroník (2006, s. 28) považuje za kritéria hodnocení reálný pracovní výkon, jednotlivé oblasti hodnocení, nebo kompetence (způsobilosti). Předmětem hodnocení pracovního výkonu se stává i rozvoj pracovních schopností zaměstnance. A to především díky tomu, že se stále častěji považuje za součást pracovních úkolů (Koubek, 2004, s. 17).

Mezi hodnotící kritéria, která se týkají především výkonnosti člověka, jsou řazeny: kvalita výkonu, kvantita výkonu, úroveň pracovní iniciativy a samostatnost, úroveň organizační schopnosti, úroveň kooperace a jednání s lidmi, smysl pro spolupráci, úroveň odborných znalostí, dovedností a zručnosti, zvládání změn, zvládání duševního zatížení, zvládání emocionálního zatížení, atd. (Bedrnová, 1998, s. 348). Myslím si, že kritéria hodnocení profilu osobnosti zaměstnance jsou zvlášť významná, když jsou posuzovány limity zaměstnance pro zastávání vyšší funkce nebo zvládání náročnější práce. To, že zaměstnanec dobře vykonává práci na stávajícím místě, ještě neznamena, že ji bude dobře vykonávat na náročnějším místě nebo že bude zvládat práci vedoucího zaměstnance. V takovém případě je nezbytné porovnat nejen odborné a osobní kvality zaměstnance s požadavky nového pracovního místa, ale především posoudit rozvojový potenciál

zaměstnance. Zdrojem informací, pro interní výběrové řízení v rámci společnosti, mohou být i výstupy z hodnocení zaměstnance.

Z výčtu, který uvádí Bedrnová (1998, s. 348-349), jsou uvedena ta nejvýznamnější kritéria hodnocení profilu osobnosti zaměstnance: úroveň a skladba intelektu, celková životní zralost a vyrovnanost, smysl pro osobní odpovědnost, odpovídající pracovní motivace a pracovní postoje, pracovní ochota, míra identifikace s prací, profesí a společností.

Významným aspektem, který je nezbytné dodržet při stanovení hodnotících kritérií, je respektování charakteru pracovní pozice zaměstnance. Hodnotící kritéria musí být provázána s konkrétní pracovní pozicí. Je zřejmé, že jiná kritéria bude mít výrobní ředitel a jiná pomocný dělník. Nicméně určitá kritéria mohou mít shodná, a to tzv. celopodniková kritéria. Armstrong (2008, s. 422) uvádí některá kritéria (měřítka) výkonu, jako je např. dosahování cílů, odborná způsobilost, kvalita, přínos pro tým, péče o zákazníka, pracovní vztahy, produktivita, flexibilita, cíle týkající se dovedností, spojení osobních cílů s cíli organizace, znalost podniku a podnikání, znalost finančních záležitostí.

V souvislosti se stanovováním pracovních cílů je nezbytné určit, jak bude identifikováno, že zaměstnanec daný cíl splnil, a případně jakým poměrem. Jsou tedy stanovena kritéria pracovního výkonu, někdy též uváděna měřítka. Ta dokládají, zda bylo, či nebylo pracovního cíle dosaženo a jak se zaměstnanec o tento výsledek zasloužil. Kritéria se musí týkat výsledků, a nikoliv vynaloženého úsilí, musí být objektivní a sledovatelná a pro potřeby měření musí být dostupné konkrétní informace. Podstatnou zásadou je, že zaměstnanec musí mít možnost výsledky ovlivnit (Armstrong, 1999, s. 245). Specifikace kritérií pro posuzování pracovního výkonu by měla podle Armstronga (2008, s. 424) správně vyvažovat mezi dosaženými výsledky v porovnání s cíli, existující a uplatňovanou úrovní znalostí a dovedností, chováním při práci ovlivňujícím výkon, mírou chování, které respektuje základní hodnoty organizace a každodenní efektivností.

Bělohávek (2000, s. 59-60) rozlišuje tři základní typy kritérií hodnocení. Prvním typem jsou ukazatele (kritéria) objektivní, jako je např. počet vyrobených výrobků. Druhým typem kritérií je plnění úkolů, zvláště těch, které vyplývají z předchozího hodnocení. Pro snadné hodnocení je třeba při definování úkolu stanovit jasný výstup. Toto kritérium je možné aplikovat pro jakoukoliv oblast činnosti. Třetím typem kritérií jsou osobní kvality. Jde o subjektivní kritéria, jejich hodnocení výrazně ovlivňuje a zkresluje osoba hodnoceného. Jde např. o kritérium komunikace a přesvědčování, pracovní nasazení atd.

Kritéria hodnocení by měla hlavně odpovídat účelu hodnocení a měla by splňovat základní nároky, jako je validita, objektivita, relevantnost, nezávislost, srozumitelnost a jednoznačnost, vazba na nároky pracovní pozice, rozumný počet kritérií (Kocianová, 2010, s. 149). Gawron (2000, s. 3) uvádí kritéria pro výběr ukazatelů výkonu, a to relevantnost, spolehlivost, validita, kvantitativnost a komplexnost.

3.1 Pracovní výkon

Jednou z oblastí, která je u zaměstnanců hodnocena v rámci systematického hodnocení, je jejich pracovní výkon. Neexistuje však jedno univerzální vymezení, co přesně u pracovního výkonu hodnotit. Vymezení pracovního výkonu se vyvíjelo a jsou známy různé pohledy na tuto problematiku počínaje pojetím pracovního výkonu. „... výkon není jen to, čeho lidé dosahují, ale také to, jak toho dosahují.“ (Armstrong, 2008, s. 414) Nezbytností se tedy stává identifikovat přesně to, co se bude hodnotit a jak to bude změřeno.

Za pracovní výkon byly tradičně považovány výsledky činnosti zaměstnance. Probíhala diskuse, zda výkon spojovaný s kvantitativním měřením výsledků je tou správnou cestou. Byl zaznamenán úbytek práce, jejíž výsledky lze kvantitativně měřit,

a projevily se obtíže měření kvality práce u některých profesí. Za výkon začal být považován i způsob provedení práce, způsob chování (Koubek, 2004, s. 22).

Aktuální definice pracovního výkonu v sobě již zahrnuje jak výsledky, tak i chování. „... pracovní výkon se vztahuje ke stupni plnění úkolů tvořících náplň práce určitého pracovníka. Znamená nejen množství a kvalitu práce, ale i ochotu přístup k práci, pracovní chování, frekvenci pracovních úrazů, fluktuaci, absenci, pozdní docházku, vztahy s lidmi v souvislosti s prací a další charakteristiky jedince považované za významné v souvislosti s vykonávanou prací.“ (Koubek, 2004, s. 23)

Hroník (2006, s. 20) nabízí jinak formulovaný pohled na to, co je výkon a co má být předmětem hodnocení. Definuje tři oblasti hodnocení pracovníků a zdůrazňuje, že pokud má být hodnocení efektivní, musí být zaměřeno na všechny tři oblasti. První oblastí je výstup, což jsou výkony a výsledky dobře měřitelné. Druhou oblastí je vstup, což jsou předpoklady, které tvoří potenciál, způsobilosti a praxe. Řadí sem i kompetence. To vše může pracovník vkládat do práce. Třetí oblastí je proces, což je přístup pracovníka k úkolům a to, jak se pracovník chová při práci.

V rámci hodnocení se nezaměřujeme na osobnost zaměstnance, ale na to, jak svým chováním dosahuje výkonu (Hroník, 2006, s. 13). Úspěšnost zaměstnance nezávisí pouze na výkonu a na tom, jak se podílí na dosahování cílů společnosti, ale také na tom, jak jedná v rámci pracovní skupiny (Bedrnová, 1998, s. 347-348). Jednání zaměstnance je významně posuzováno nejen v pracovní skupině, ale i v jednání ve vztahu k zákazníkům, dodavatelům a ostatním útvarům v rámci společnosti. „Za složky moderního pojetí pracovního výkonu a zároveň za jeho kritéria se totiž považují nejen výsledky, ale i chování (nejen pracovní, ale i sociální) a charakteristiky dovedností, znalostí, osobnosti, potřeb a hodnotových orientací.“ (Koubek, 2004, s. 24) Zahrnuje tedy to „... co pracovník v podobě svých vlastností do organizace přináší a vkládá do své práce.“ (Koubek, 2004, s. 24)

Hodnoceným pracovním výkonem zaměstnance nejsou tedy už jen počty vyrobených výrobků, ale i to, jak se při jejich výrobě chová. Jde rovněž o to, jak spolupracuje

s kolegy, jak je aktivní a inovativní při výrobě, jak je vstřícný k zákazníkovi, jak rychle si doplnil potřebné chybějící znalosti pro výrobu, jak přispívá k firemní kultuře společnosti atd. Širší pojetí pracovního výkonu je předpokladem pro komplexní hodnocení zaměstnanců.

3.2 Pracovní cíle

Vzhledem k tomu, že při hodnocení zaměstnanců srovnáváme očekávané výkony pracovníků s jejich skutečným výkonem, je třeba stanovit tato očekávání. Hodnocení v tomto pojetí začíná zadáváním úkolů, svěřováním úloh a delegování pravomocí (Plamínek, 2009, s. 96). Uvádí se, že stanovování pracovních cílů je trochu umění a vyžaduje „vcítit se do pracovníka, chvíli vidět věci jeho očima, přesně odhadnout jeho potenciál i jeho motivy.“ Bělohlávek (2009, s. 71-72)

Zaměstnanci musí být předána přesná a srozumitelná informace, kam společnost potřebuje, aby ve svém výkonu směřoval a došel. A proto je nezbytné osvojit si techniky správného nastavení pracovních cílů. Je zřejmé, že pokud už na začátku hodnocení udělá vedoucí zaměstnanec chybu a stanoví neadekvátní nebo špatně měřitelné pracovní cíle, nemůže nikdy využít přínosů hodnocení zaměstnanců ke zvýšení motivace členů svého týmu, ba naopak může způsobit jejich výraznou demotivaci.

3.2.1 Typy pracovních cílů

Stanovení pracovních cílů není snadný proces. Pro jeho zvládnutí je důležité seznámit se s vymezením těchto cílů a s jejich druhy. Pochopení těchto souvislostí je předpokladem pro správné definování pracovních cílů.

Cílem je tedy „... něco, co musí být splněno – bod, ke kterému se směřuje. Cíle nebo záměry (oba termíny jsou často zaměňovány) definují, co se očekává, že organizace, její

odborné útvary, oddělení, týmy a jednotlivci dosáhnou.“ (Armstrong, 1999, s. 242) Jednou z rolí manažera je um rozložit úkoly vyplývající ze strategických úkolů společnosti na jednotlivé dílčí a postupné cíle a úkoly a přidělit je konkrétním zaměstnancům (Plamínek, 2009, s. 108). Nejen přidělit daný úkol konkrétním pracovníkům, ale zvláště správným pracovníkům, kteří úkol zvládnou, a případně je ještě jeho plnění posune v jejich rozvoji. V rámci efektivity společnosti je nezbytné, aby pracovní cíle konkrétních zaměstnanců byly v souladu se strategickými cíli společnosti a zaměstnanci pocítili možnost ovlivnit výsledky společnosti.

Pracovní cíle lze rozdělit do čtyř skupiny: cíle společnosti, cíle oddělení, cíle týmu a individuální cíle. Cílů společnosti se týkají cíle související s jejím posláním, jejími hodnotami a strategickými plány. Cílů oddělení se týkají cíle společnosti, kterých má dosáhnout konkrétní odborný útvar nebo oddělení. Cíle týmu se týkají účelu týmu a přispění, které je od něj očekáváno k dosažení cílů oddělení a podniku. Individuální cíle jsou formulovány ve vztahu k práci na pracovním místě a týkají se hlavních oblastí činnosti nebo klíčových úkolů, které tvoří práci jednotlivce. Zaměřují se nejen na jeho práci, ale i na to, jak přispěje k dosažení týmových a útvarových cílů, cílů společnosti a k podpoře základních hodnot společnosti (Armstrong, 1999, s. 242-243).

„Individuální cíle mohou mít podobu:

- Kvantifikovaného výstupu nebo cíle zlepšení ... nebo projektů, které mají být dokončeny.
- Stálých cílů, které se týkají trvalých nebo opakujících se rysů práce. Obsahují nebo vedou k definovaným normám výkonu, které mohou být vyjádřeny v kvantifikovaných pojmech, ...“ (Armstrong, 1999, s. 242)

Kromě pracovních nebo provozních cílů definuje Armstrong (1999, s. 244) také rozvojové cíle, tedy osobní nebo vzdělávací cíle, určující, co má zaměstnanec dělat a co se má naučit, aby zlepšil svůj pracovní výkon a své znalosti, dovednosti a kompetence.

Pro zvládání funkčního nastavení cílů je užitečné se seznámit s charakteristikami a podmínkami jejich účinnosti. Plamínek (2009, s. 110) definoval čtyři podmínky

motivujících úkolů, a to srozumitelnost pro zaměstnance, splnitelnost, přiměřenou obtížnost, individuální zadání odpovídající motivům a lidským zdrojům zaměstnance.

Pravidlo kritérií dobrého pracovního nebo provozního cíle uvádí Armstrong, ale můžeme toto pravidlo kritérií „správného“ cíle nalézt s drobnými modifikacemi i v jiné odborné literatuře a bývá oblíbeným obsahem nejen manažerských kurzů. Jde o pravidlo definování cíle podle slova „SMART“. První písmena tohoto slova reprezentují slova definující „správný“ cíl v angličtině.

„S = Specific/stretching tedy konkrétní, náročný- jasný, jednoznačný, přímočarý, pochopitelný a podnětný; M = Measurable tedy měřitelný - kvantita, kvalita, čas, peníze; A = Achievable tedy dosažitelný - podnětný a náročný, ale splnitelný pro schopného a oddaného jedince; R = Relevant tedy důležitý - důležitý z hlediska cílů organizace, s podnikovými cíli; T = Time framed tedy časově určený - aby byl dosažen v dohodnutém termínu.“ (Armstrong, 2008, s. 421)

Funkčnost pravidla „SMART“ je již dnes ověřena praxí, což vypovídá i o jeho velké popularitě. Jeho aplikace se neomezuje pouze na definování pracovních cílů zaměstnance v rámci hodnocení, ale je využíváno i v projektovém řízení k definování jednotlivých milníků a úkolů.

3.2.2 Stanovení pracovních cílů

Na základě znalosti charakteristik správně nastavených cílů může být přistoupeno k procesu jejich stanovování. Proces stanovení pracovních cílů musí zvládat každý vedoucí pracovník bez ohledu na existenci systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti. Proces tvorby pracovních cílů lze definovat tak, že je stanoveno „... co má být vykonáno, v jakém termínu a v jaké kvalitě.“ (Plamínek, 2009, s. 109) Stanovením pracovních cílů přesně na míru zaměstnanci je předpokladem jeho vyššího výkonu (Koubek, 2004, s. 13). Tím, že se zaměstnanec bude spolupodílet na stanovení cílů, přijme je daleko snadněji za své (Kocianová, 2010, s. 141).

Při stanovování pracovních cílů je vhodné využít pomůcku, která nám proces stanovování cílů usnadní. Položit si jednu zásadní otázku a nalézt na ni odpověď. „Jak budeme vědět, že jsme tohoto cíle dosáhli? Protože se to a to nebo tak a tak stane.“ (Armstrong, 2008, s. 241) Jde o velmi srozumitelnou a výstižnou pomůcku, která zajistí stanovení pracovních cílů včetně měřítka úspěchu. Její aplikace napomůže předejít případným sporům se zaměstnanci na konci hodnotícího období.

Efektivní stanovování cílů ve společnosti probíhá shora dolů, dle úrovně řízení, a kopíruje tak organizační strukturu společnosti. To se děje s logickou posloupností, kdy se cíle podniku rozloží na jednotlivé dílčí cíle pro všechny zaměstnance společnosti. V takovém případě by se nemělo stát, že cíl společnosti nebo jeho část není pokryta aktivitou konkrétního zaměstnance, oddělení nebo pracovního týmu. Motivačně silně působí, když je každému zaměstnanci stanoven jeho podíl na cíli společnosti podpořený finanční odměnou. A to i v případě, kdy nemá zaměstnanec možnost výrazně přímého ovlivnění takového cíle, což závisí na jeho pracovní náplni a hierarchickém zařazení ve společnosti. To je případ cíle snížení nákladů společnosti o deset procent oproti předchozímu roku, kdy se mohou na dosažení takového cíle podílet i jednotliví zaměstnanci. Dělník ve výrobě tím, že nebude zbytečně plýtvat materiálem, administrativní pracovník zase může uspořit na výdajích za telefon, kancelářské potřeby, energie.

S každým celopodnikovým cílem, jehož výsledek má možnost zaměstnanec alespoň částečně ovlivnit, je zvyšován jeho pocit sounáležitosti se společností. V přeneseném smyslu bych to vyjádřila tak, že si zaměstnanec uvědomuje, za jaký tým v konkrétním zápase hraje, jaká je jeho role a jaký má podat výkon. Pocit, že jde stejným a správným směrem se svými spolupracovníky, ovlivňuje pozitivně jeho pracovní motivaci. Pokud se jedná o velkou společnost, může být tento celopodnikový cíl motivačně oslaben vzdáleností způsobenou vyšším počtem řídicích úrovní a dalšími vlivy, kdy může zaměstnanec svůj podíl na celopodnikovém cíli vnímat jako kapku v moři.

Proces stanovení cílů začíná seznamem hlavních úkolů a povinností nebo klíčových oblastí výsledků. Následně je posuzována každá oblast a sjednávají se cíle a normy

výkonu. Mohou být stanoveny i konkrétní projekty, na kterých se bude zaměstnanec podílet. Definování hlavních úkolů ve formě výstupů znamená, co musí zaměstnanec udělat, aby dosáhl specifického výsledku. Osobní pracovní cíle jsou stanoveny na základě diskuze o výkonu zaměstnance v souladu s požadavky na jeho dovednosti, znalosti a kompetence. Jsou zohledněny faktory, které měly vliv na plnění předchozích pracovních cílů. V úvahu je třeba rovněž brát osobní faktory týkající se chování zaměstnance a úrovně jeho dovedností nebo kompetence. Nelze opomenout ani faktory vnější, na které nemusí mít zaměstnanec přímý vliv (Armstrong, 1999, s. 244).

Zaměstnanci mohou být stanoveny vysoké cíle, ale musejí mu být k jejich plnění dány nezbytné kompetence, v obou významech tohoto slova. Tedy jak ve smyslu znalostí a dovedností, tak i ve smyslu pravomocí. Zvláštní důraz musí být kladen na stanovení rozvojových cílů zaměstnance v období, kdy je pro něj výkon práce na daném pracovním místě nový a nebo nastoupil na obdobné pracovní místo, ale v jiné společnosti. Takový rozvojový plán má být součástí adaptačního plánu zaměstnance v rámci adaptačního procesu.

4 METODY HODNOCENÍ ZAMĚŠTNANCŮ

Účinnost a celková úroveň hodnocení zaměstnanců jsou do značné míry závislé na použité metodě hodnocení. Při tvorbě systému hodnocení zaměstnanců je důležité důkladně zvážit výhody a nevýhody každé z metod a nakonec vybrat metodu nebo kombinaci metod, která nejpřesněji naplňuje stanovený cíl hodnocení společnosti. Hodnotící metody se dají kombinovat a modifikovat. „Neexistuje žádný jedině správný způsob hodnocení pracovníků. Každá společnost vymýšlí jiné formy a různé metodologie.“ (Welch, 2005, s. 111) Metody hodnocení, které se v rámci formálního systematického hodnocení zaměstnanců v praxi často objevují a budou také předmětem zkoumání této práce, jsou: hodnocení podle cílů, hodnotící stupnice, komparativní metody, hodnocení kritických událostí, hodnotící rozhovor.

V rámci řízení lidských zdrojů jsou využívány další hodnotící metody, které ale nelze zahrnovat do systematického hodnocení zaměstnanců. Jejich hlavní účel je zaměřen na jinou oblast a jejich zakomponování do formálního systematického hodnocení zaměstnanců není ani v praxi běžné. Jde například o metodu Assessment Centre, což je sice metoda formálního hodnocení, ale jejím účelem je posuzování vhodnosti jednotlivých kandidátů na konkrétní pracovní pozici. Nejedná se tedy o hodnocení výkonu a chování za uplynulé období, ale o predikci toho, jak bude kandidát na základě svých zkušeností vykonávat práci na konkrétním pracovním místě. Jde o výběrovou metodu.

Metodou postavenou na obdobných základech je metoda Development Centre, která je již hodnotící metodou, ale její využití v rámci systematického formálního hodnocení není v praxi běžné. Metoda může být však úspěšně využita při stanovování ročních pracovních cílů zaměstnance pro oblast rozvoje, protože metoda Development Centre slouží primárně k mapování rozvojového potenciálu zaměstnanců. Jde o „... soubor různých diagnostických metod zaměřených na identifikaci úrovně schopností – kompetencí pracovníků, na posouzení jejich silných a slabých stránek a jejich rozvojového potenciálu s cílem stanovit potřeby jejich vzdělávání a osobního rozvoje.“ (Kocianová, 2010, s. 152)

Realizace této metody je velmi nákladná jak časově, tak i finančně. Z toho důvodu je vhodné ji použít u vybrané úzké profesní skupiny nebo u vybrané manažerské úrovně.

Dalším příkladem hodnotící metody, která není využívána v rámci systematického hodnocení zaměstnanců, je pracovní posudek. Pracovní posudek bývá nejčastěji využíván při skončení pracovního poměru zaměstnance pro účely poskytnutí referencí budoucímu zaměstnavateli. Bývá vydáván na žádost zaměstnance. Nevýhodou této metody je čas, který musí hodnotitel věnovat posudku každého zaměstnance. Dále je to nejednotnost posudků, a tudíž nemožnost porovnávat zaměstnance mezi sebou. Vzhledem k tomu není posudek v rámci systematického hodnocení zaměstnanců využíván. Carrell (2000, s. 235) uvádí, že pracovní posudek je tvořen vyprávěčským stylem a popisuje zaměstnancův výkon, specifické příklady jeho síly a slabostí.

Spojením a kombinací několika metod hodnocení vznikají systémy hodnocení. Příkladem takového systému hodnocení je třistašedesátistupňová zpětná vazba, která vznikla kombinací některých výše zmiňovaných metod. Proto, že třistašedesátistupňová zpětná vazba čerpá z metod hodnocení, je často i mezi tyto metody zahrnována, ale vzhledem k její kompozici jde spíše už o systém hodnocení. Třistašedesátistupňové zpětné vazbě bude věnován prostor závěrem této kapitoly.

4.1 *Hodnocení podle cílů*

Základem této metody je mít před každým hodnoceným obdobím přesně stanovené jasné cíle, kterých má zaměstnanec dosáhnout, a v rámci diskuse hodnotícího rozhovoru dospět k tomu, jak byly tyto cíle plněny (Foot, 2002, s. 240). O správném stanovení pracovních cílů je detailně pojednáno v podkapitole 3.2. Hodnocení podle cílů je také jedním z pilířů řízení pracovního výkonu. Metoda je známa nejčastěji pod názvem MBO (Management By Objectives) neboli řízení podle cílů. Jde o systém řízení organizace „... umožňující transformování podnikových cílů do individuálních cílů jednotlivých pracovníků. V personalistice pak metoda řízení, ale i hodnocení pracovního výkonu, při

kteře si pracovník společně se svým nadřizeným stanovuje své pracovní cíle a oba společně pak hodnotí míru jejich dosažení.“ (Koubek, 2003, s. 100) Metoda MBO ve své původní podobě neodpovídala současnému hodnocení podle cílů. Zakladatelem původní metody byl Peter F. Drucker. Wagnerová (2008, s. 73) uvádí, že řízení podle cílů bylo původně formou hodnocení výkonnosti ve vztahu k peněžním ukazatelům. Zaměstnanci byli hodnoceni podle toho, jak splnili tyto stanovené osobní cíle.

Způsob hodnocení podle cílů definuje Plamínek (2009, s. 109): „Splnění úkolu by mělo být později vyhodnoceno, a je tedy poctivé hned při jeho zadání uvést, co, jak a kdy bude hodnoceno, případně průběžně kontrolováno, a samozřejmě uvést i důsledky úspěchu a neúspěchu pro vykonavatele týmu, například pro jeho odměnu či kariéru.“ Na začátku hodnotícího období jsou tedy vždy stanoveny cíle pro zaměstnance. Tyto cíle jsou podpořeny akčním plánem, který obsahuje i kontrolní termíny. Na konci hodnoceného období vypracuje zaměstnanec o splnění svých cílů zprávu a nadřizený splnění cílů vyhodnotí. Nevýhodou této metody je riziko, že při výrazném zaměření pouze na dosažení cíle může být opomíjena skutečnost, jak bylo cíle dosaženo. Nehodnotí se tedy týmová spolupráce, interpersonální dovednosti, apod. (Wagnerová, 2008, s. 73).

Měřit výkon u zaměstnanců, kteří dosahují vyčíslitelných cílů, je snadnější než v případě „vzdělaných“ pracovníků, jako například u vědců. Nevyčíslitelné cíle mohou být vyjádřeny v kvalitativních pojmech (Armstrong, 2008, s. 421). S tímto výrokem mohu souhlasit pouze za předpokladu, že Armstrong měl na mysli charakter vykonávané práce, a nikoliv vzdělání zaměstnanců, které na obtížnost měření výkonu nemá vliv.

4.2 Hodnotící stupnice

Vzhledem k tomu, že ne každý pracovní výkon je možné vždy přesně měřit, obrací se praxe v hodnocení k používání klasifikačních metod, které bohužel přinášejí určitou míru subjektivismu v podobě individuálních odchylek hodnotitelů (Koubek, 2004, s. 131). Hodnocení pomocí stupnice je „... univerzální snadno použitelná metoda, která umožňuje

hodnocení jednotlivých kritérií práce.“ (Kocianová, 2010, s. 151) Stupnice pomáhá při posuzování a umožňuje tato posouzení zařadit do kategorií. Toto zařazení poskytuje informace pro rozhodování o odměnách podle výkonu nebo souhrn informací o výkonu zaměstnance (Armstrong, 2008, s. 426). V souvislosti s hodnotícími stupnicemi se hovoří o klasifikaci, kterou Tondl (1999, s. 14) specifikuje jako „... přiřazení stupně kvality podle předpokládané stupnice hodnot této kvality ...“

Hodnocení zaměstnanců metodou hodnotících stupnic ukazuje kvalitu výkonu nebo schopností zaměstnance, kterou hodnotitel zaznamená na stupnici tím, že vybere na této stupnici určitou úroveň odpovídající tomu, jak zaměstnanec pracoval. Podstatou hodnotící stupnice je pomoci hodnotiteli při posuzování pracovního výkonu (Armstrong, 2008, s. 426). Úkolem hodnotící stupnice je „... zvýraznit posuzovací znaky osobnosti hodnoceného pracovníka. ... hodnotící soudy se nevyjadřují hodnotícím popisem, ale známkováním, bodováním, vyjádřením souhlasu či nesouhlasu s určitým znakem, grafickým vyjádřením znaku apod.“ (Bedrnová, 1998, s. 350)

Argumenty, proč zavádět klasifikaci, vidí Armstrong (1999, s. 256) v možnosti celkového souhrnu hodnocení zaměstnance, ve využití při odměňování podle výkonu, v možnosti selektovat zaměstnance na výkonné a nevýkonné a v neposlední řadě v možnosti využití při predikci potenciálu pro vyšší pozici na základě aktuálního výkonu.

Velkou výhodou hodnotících stupnic je přehledná a rychlá dostupnost informace o výsledku hodnocení zaměstnance a na první pohled vizuálně velmi rychle vypovídající závěr hodnocení zaměstnance. Tento efekt může být ještě umocněn vhodně zvolenou grafickou vizualizací. Další z výhod hodnotících stupnic je možnost rychlého porovnání skupiny zaměstnanců mezi sebou a porovnání mezi týmy. Lehce dostupný je také report o tom, jak dopadlo hodnocení zaměstnanců v celé společnosti globálně nebo rozčleněné podle oddělení nebo profesních skupin. Nicméně je dobré si uvědomit, že do hodnotícího procesu vstupuje jistá míra subjektivity hodnotitele, která se promítne v hodnotících stupnicích. Proto je nutné výběru stupnice věnovat dostatečnou pozornost.

4.2.1 Druhy hodnotících stupnic

Hodnotící stupnice se dělí na číselné, grafické a slovní. U číselných hodnotících stupnic dochází k odstupňování hodnoceného znaku pomocí čísel, např. 1,2,3,4,5. Hodnotící stanoviště jsou vyjádřena počtem dosažených bodů souhrnně u více posuzovaných znaků dohromady. Větší přesnosti je dosaženo, pokud různé posuzované znaky mají odlišné bodové rozpětí. Dalším druhem hodnotících stupnic jsou grafické hodnotící stupnice, které znázorňují hodnocený znak na přímce. Souhrnné hodnocení všech posuzovaných znaků je možné znázornit pomocí křivky, která vznikne spojením dosažených výsledků. Tato křivka na první pohled ukazuje výsledky hodnocení. Posledním druhem hodnotících stupnic jsou slovní hodnotící stupnice. Úrovně jsou na stupnici vyjádřeny pomocí hodnotících výroků, které jsou odstupňovány, a z nich pak hodnotitel volí výrok nejprůměrnější (Bedrnová, 1998, s. 350-351).

Jiný pohled na rozdělení hodnotících stupnic nabízí Hroník (2006, s. 46), který je také rozděluje na tři druhy, a to na neverbální, verbální a kombinované hodnotící stupnice. Neverbální hodnotící stupnice jsou jednou z nejstarších, nejčastějších a nejoblíbenějších metod hodnocení výkonu. Jde o grafické a numerické stupnice. Spojením číselných hodnot, které odrážejí jednotlivé charakteristiky práce, vznikne graficky vyjádřený profil zaměstnance. U verbální hodnotící stupnice je určitý stupeň výkonu již předem slovně pojmenován a hodnotitel pouze vybírá nejbližší vhodnou formulaci. Třetím druhem hodnotících stupnic je kombinace předchozích dvou, tedy kombinace neverbální (grafické a numerické) a verbální hodnotící stupnice.

Hodnotící stupnice je také možné dělit podle počtu stupňů pro určení míry výkonu. Jde o stupnice trojdílné, čtyřdílné, pětídílné, šestídílné, sedmidílné, desetidílné a stodílné. Rozdíly mezi stupnicemi jsou v počtu stupňů, mezi kterými hodnotitel může volit, což následně přináší různou míru diferenciací hodnocených zaměstnanců. Důležitým prvkem je, zda má stupnice středový bod, středovou hodnotu. Stupně na stupnici mohou být označeny čísly nebo písmeny s popisem úrovně, např. mizivá úroveň, nízká úroveň, spíše nízká úroveň, spíše vysoká úroveň, atd. (Hroník, 2006, s. 42).

Hodnocení pracovního výkonu bývá někdy po provedeném pohovoru shrnuto pomocí celkové klasifikace, která, pokud se používá systém odměňování podle výkonu, poskytuje základ pro rozhodování o úpravě platu. Podoba hodnotící stupnice může být orientovaná na chování s příklady dobrého, průměrného a nedostatečného výkonu nebo graficky, která prostě vyjadřuje určitý počet bodů na stupnici představující průběh. Body na stupnici mohou být vyjádřeny abecedně (A, B, C atd.), číselně (1, 2, 3 atd.) nebo pomocí iniciál a vyznačují hierarchii hodnotící stupnice. Body na stupnici mohou být dále popsány přídatnými jmény, např. A = výborný, B = velmi dobrý, C = dobrý, D = ne zcela uspokojivý a E = neuspokojivý (Armstrong, 1999, s. 255). Úrovně stupnice jsou většinou pozitivně laděny a jsou usnadněním pro volbu klasifikace (Armstrong, 2008, s. 427).

Metoda BARS – zkratka Behaviourally Anchored Rating Scales – je hodnotící stupnice odrážející chování zaměstnance a je velmi zajímavým nástrojem podporujícím srovnatelnost klasifikace. Zahrnuje různé složky výkonu, jako je např. týmová spolupráce. Hodnotitel hodnotí každou složku na stupnici, která je tvořena popisem chování na konkrétním stupni stupnice. Popis chování představuje několik souvislých vět, nejde tedy o jednoslovné výrazy (Armstrong, 1999, s. 258). Konkrétně metoda „... hodnotí chování požadované k úspěšnému vykonávání práce, je zaměřena na přístup k práci, k dodržování postupu při práci a účelnost výkonu.“ (Kocianová, 2010, s. 152) Koubek metodu BARS také specifikuje jako metodu hodnocení pracovního výkonu zaměstnance určující úroveň pracovního výkonu podle toho, do jaké míry je u zaměstnance znamenáno stanovené pracovní chování (Koubek, 2003, s. 15).

Jednou z modifikací hodnotící stupnice je hodnotící anketa, která je kombinací právě hodnotící stupnice a check-listu. Její podobou je dotazník s otázkami k chování pracovníka a hodnotitel vybírá určitou úroveň, stupnici, např. 1 = vždy, 2 = často, 3 = příležitostně, 4 = zřídka, 5 = nikdy (Kocianová, 2010, s. 152).

Popisy projevů pracovního chování upozorní hodnotitele, na co přesně se má při hodnocení výkonu zaměstnance zaměřit, a dávají mu vysvětlení, jaké chování si má pod konkrétní úrovní výkonu přesně představit. Jednoduše řečeno popisy definují, jak konkrétně se zaměstnanec s úrovní „A“ chová, jaký podává výkon, jak postupuje při

výkonu práce, jaká je jeho míra interakce s okolím. Transparentním uvedením popisů projevů chování je sníženo subjektivní vnímání jednotlivých úrovní hodnotitelem. Pro zaměstnance jsou projevy chování vodítkem a zrcadlem při provádění sebereflexe. Zároveň mohou projevy chování hodnocenému usnadnit přijetí negativního hodnocení, pokud v definovaném projevu chování nalezne společné znaky se svým chováním. Hodnocený si u úrovně, kterou mu stanovil jeho hodnotitel, přečte projevy chování, které se k této úrovni vztahují, a pokud oplývá zdravou mírou sebereflexe, „najde“ se v těchto projevech chování a přijme hodnocení smířlivěji.

4.2.2 Úskalí hodnotících stupnic

Hodnotící stupnice mají velkou řadu výhod, ale pro jejich efektivní používání je důležité si uvědomit i úskalí, která jsou s jejich aplikací spojena. Pro úspěch hodnocení je třeba těmto negativním vlivům v praxi předcházet a zaměřit se na ně už při tvorbě systému hodnocení. Hlavní úskalí hodnotících stupnic se profilují z oblastí subjektivity hodnotitele, centrální tendence hodnotitelů, rovnoměrnosti hodnocení (tzv. všem stejně), obsáhnutí celého výkonu zaměstnance a zachycení všech vlivů výkonu.

Grafické hodnotící stupnice umožňují srovnání hodnocení různých zaměstnanců a hodnotitelů. Nevýhodou škál je rozdílné hodnocení od mírných a přísných vedoucích a dále jejich umísťování většiny pracovníků do průměru, do středu škály (Bělohlávek, s. 63, 2000). Negativa v klasifikaci shledává Armstrong (1999, s. 256) také v subjektivitě a dále v obtížnosti dosáhnout srovnatelnosti mezi různými hodnocenými, v obtížnosti shrnout celkový výkon člověka do jednoduchého hodnocení, v posuzování potenciálu na základě celkového hodnocení, v demotivaci zaměstnanců plynoucí z označení jejich osoby nebo výkonu za „průměr“ nebo „podprůměr“.

Označení zaměstnance jako „průměr“ nebo „podprůměr“ nepůsobí pozitivně na jeho sebevědomí a na jeho další motivaci k vyššímu výkonu. Tomuto negativnímu vlivu lze dobře předejít už při tvorbě hodnotících stupnic nastavením jejich úrovní a použitím

vhodných výrazů a motivujících formulací. V praxi je možné se setkat s velmi vhodnou klasifikací v podobě „ratingu“. Jde o paralelu s ohodnocením země nebo společnosti ve finančních kruzích, kde se používá úvěrový rating k vyjádření důvěryhodnosti emitenta cenného papíru. Rating stanovují nezávislé ratingové agentury. Toto hodnocení je vnímáno velmi prestižně. Nejen zaměstnanci, kteří tento „rating“ z finančního světa znají, přijmou takto nastavenou hodnotící stupnici v hodnocení pozitivně. Stupnice začíná například na nejlepším výkonu A+, dále A, A-, B, C a samozřejmě je i připojení slovního popisu projevů chování na každé úrovni. Ukazuje se jako výhodné, neuzavírat se při tvorbě systému hodnocení zaměstnanců pouze v rámci oboru lidských zdrojů a východiska a dobré praxe hledat i v jiných oborech.

Dalším úskalím hodnotících stupnic je použití jediné souhrnné stupnice pro hodnocení výkonu zaměstnance. Souhrnná stupnice nemusí postihnout skutečnosti, které sice měly vliv na výkon, ale není v moci zaměstnance je ovlivnit. Také souhrn jednotlivých klasifikací za účelem získání obrazu o celkovém pracovním výkonu zaměstnance a možnosti ho tak porovnávat s ostatními zaměstnanci, může způsobit jistá zkreslení. Některá méně významná složka výkonu, která je plněna excelentně, vykompenzuje špatný výkon ve významné složce výkonu (Koubek, 2004, s. 132). Tím, že je klasifikace nakonec shrnuta dohromady, je závěrem hodnotící výsledek, který může zakrýt podstatné informace pro přijetí opatření v konkrétní složce výkonu, čímž je znemožněno správné zacílení podpory ze strany vedoucího zaměstnance a účelné zaměření dalšího rozvoje pracovníka. Při potřebě použití jedné hodnotící stupnice, protože i ta má své nesporné výhody, mohou být aplikovány pro jednotlivé složky výkonu váhy, které odrážejí významnost složky výkonu v jeho celku.

Za možné zdroje chyb v klasifikaci považuje Arnold (2007, s. 209) shovívavost hodnotitele, který dává v hodnocení vyšší podíl dobrých bodů a na druhé straně přísnost hodnotitele. Další zdroj chyb vidí v centrální tendenci hodnotitelů, kteří se zdráhají hodnotit na okrajích stupnice z důvodu toho, že neradi přidělují příliš vysoké či příliš nízké hodnoty. „Vyšší počet položek pomůže zvýšit spolehlivost hodnotících stupnic.“ (Arnold, 2007, s. 212) Domnívám se, že s tímto názorem je možné částečně polemizovat,

neboť další podmínkou tohoto přístupu je jistá hraniční míra položek stupnice, tedy úrovní. V případě, že by úrovní bylo nadměru, hodnotitel by se v nich zcela jistě ztrácel.

Významným úskalím při používání hodnotících stupnic je samotný hodnotitel, který může svým individuálním pojetím a porozuměním hodnotící stupnici výrazně ovlivnit výsledek hodnocení zaměstnanců. S cílem eliminovat tento vliv jsou používány určité nástroje za účelem podpory srovnatelnosti hodnotitelů.

Jeden nástroj, jak podpořit srovnatelnost klasifikace od hodnotitelů a zajistit jejich stejný přístup, nabízí Armstrong (1999, s. 257), a to povinné rozložení. Podstatou je, aby manažeři respektovali křivku normálního rozdělení četností za předpokladu, že úrovně jsou rozděleny normálně.

„Typické rozložení osob by pak bylo:

Klasifikace	%
A	5
B	15
C	60
D	15
E	5“ (Armstrong, 1999, s. 257)

Nicméně toto normální rozložení bylo v praxi kritizováno a i sám Armstrong nakonec uvádí, že není prokázáno, „... že výkon nebo schopnosti by měly mít v organizaci podobu normálního rozdělení.“ (Armstrong, 1999, s. 257)

Dalším nástrojem na podporu srovnatelnosti hodnocení jsou seznamy aktivit. Tento nástroj má možnost do jisté míry ovlivnit subjektivní vliv hodnotitele. Aplikace nástroje spočívá v tom, že je dopředu připraven seznam aktivit zaměstnance, např. „na jednání je připraven“, „pracoviště předává další směně uklizené“ a hodnotitel hodnotí tuto skutečnost slovy „ano“ nebo „ne“ a nebo na škále „skoro vždy – často – občas- málokdy – nikdy“. Tímto způsobem hodnotitel zaznamenává skutečné aktivity zaměstnance (Bělohlávek, 2000, s. 64). Ve své podstatě jde o jistý druh aplikace projevů chování zaměstnance.

Jiným nástrojem na podporu srovnatelnosti klasifikace jsou systémy pořadí. Zaměstnanci jsou seřazeni do pomyslné řady, přesně podle zásluh, a následně dojde k rozdělení stupně výkonu podle pořadí (Armstrong, 1999, s. 257). Na podporu srovnatelnosti klasifikace lze využít také vzdělávání prostřednictvím seminářů k hodnocení zaměstnanců se zaměřením na používání systému hodnocení, na vnímání hodnocení, na zjištění rozdílů, na ověření správného hodnocení pomocí případové studie (Armstrong, 1999, s. 259). Vzdělávání k tématu hodnocení zaměstnanců je vhodné podpořit názornými, jednoduchými a vizuálně příjemnými manuály, které může mít hodnotitel k ruce, zvláště při přípravě na hodnocení. Vzhledem k tomu, že na důkladné prostudování dlouhých obsažných materiálů si nalezne čas velmi málo vedoucích zaměstnanců, se v praxi osvědčují tzv. „reminder card“, viz 4.5.1. Obsahem těchto „reminder card“ mohou být i již zmiňované projevy chování zaměstnanců přiřazených k určitým úrovním.

4.3 *Komparativní metody*

Vhodné využití těchto metod je ve výrazně soutěživých a individualistických prostředích, zvláště v kultuře „ostrých hochů“. (Hroník, 2006, s. 47) „Komparativní metody jsou založeny na srovnávání pracovníků mezi sebou dle jednotlivých, předem daných kritérií ... nebo je třeba různá dílčí hodnocení sloučit do celkového hodnocení.“ (Hroník, 2006, s. 46-47)

Hodnotitel provádí srovnání výkonu zaměstnance s výkony jiných zaměstnanců. Tyto systémy neumožňují zachytit rozdíly mezi pracovními skupinami, což přináší znevýhodnění zaměstnancům ve výkonných skupinách a zvýhodnění zaměstnanců v méně výkonných skupinách. První z metod srovnávacího systému je pořadový systém, kde hodnotitel srovnává zaměstnance v pořadí od nejlepšího po nejhoršího, což je velmi obtížné při větším množství hodnocených. Tato metoda neumožňuje získat informaci o tom, jaká je vlastně úroveň zařazených zaměstnanců (Bělohlávek, 2000, s. 64). Je to ale jedna z nejjednodušších komparativních metod a uplatní se hlavně při jednokriteriálním hodnocení. Měření je v tomto případě jednoznačné, např. tržby nebo počet výrobků.

K pořadí jednotlivých zaměstnanců můžeme uvádět i hodnoty, které byly předmětem hodnocení a kterých zaměstnanci svým výkonem dosáhli, např. počet výrobků. Naopak metodu přidělení bodů můžeme využít při posuzování podle více kritérií. U těchto kritérií nestačí určit pouze pořadí (Hroník, 2006, s. 47).

Druhou z metod srovnávacího systému je párové srovnání, kde hodnotitel srovnává výkon zaměstnance s výkonem ostatních zaměstnanců formou každý s každým a nakonec sečte skóre pozitivních hodnocení. Je tedy porovnáván každý zaměstnanec s každým. Je dosti nepraktické aplikovat tuto metodu při hodnocení velkého počtu hodnocených (Bělohlávek, 2000, s. 64). Lze postupovat po jednotlivých kritériích a výsledky pak zkompileovat. Užití této metody je vhodné v případě, kdy není možné u daného kritéria dosáhnout jednoznačného měření nebo když je hodnocen celkový výsledek, tedy výkon, pracovní chování a kompetence (Hroník, 2006, s. 48).

Třetí z metod srovnávacího systému je škála nucené distribuce, která je využívána především pro velký počet hodnocených. Metoda spočívá v rozřazení hodnocených do pěti kategorií s procentním poměrem – 10 % nejlepších, 20 % dobrých, 40 % průměrných, 20 % slabších a 10 % nejhorších (Bělohlávek, 2000, s. 64). Hroník (2006, s. 47) naopak postup aplikace metody nucené distribuce vysvětluje tak, že je stanoven pro každé kritérium určitý omezený počet bodů, které hodnotitel rozděluje mezi hodnocené zaměstnance. Pravidlem je, že hodnotitel nemůže přidělit nikomu z hodnocených stejný počet bodů.

Jednou se známých metod nucené distribuce je metoda „20-70-10“. Za jejího autora je považován Jack Welch, který tuto metodu nazývá metodou diferenciací a přikládá jí schopnost přeměnit průměrné společnosti na vynikající. Cestu k úspěchu společnosti vidí v tom, že budou vedoucí zaměstnanci smysluplně rozlišovat své podřízené na zaměstnance s nejlepším a nejhorším výkonem. Tedy budou se starat o silné a třídit slabé. Metoda spočívá v tom, že při hodnocení vedoucí zaměstnanci rozdělí hodnocené na tři kategorie: nejlepší zaměstnanci (těch je maximálně 20 %), střední zaměstnanci (těch je maximálně 70 %) a nejhorší zaměstnanci (těch je zbylých 10 %). Od tohoto poměru rozdělení zaměstnanců se metoda nazývá „20-70-10“. Základním předpokladem úspěchu

této metody není jenom to, aby manažeři hodnocením zaměstnance diferencovali, ale hlavně to, aby podle této diferenciacce začali jednat. Což znamená 20 % nejlepších zaměstnanců nadstandardně opečovávat, středních 70 % zaměstnanců rozvíjet a pracovat s nimi a s nejhoršími 10 % zaměstnanci se rozloučit (Welch, 2005, s. 41-47).

Tato metoda je postavena na principech efektivity. Metoda rozproudí silné konkurenční prostředí mezi zaměstnanci, avšak postrádá sociální aspekt. V každém případě je to metoda, která dokázala posunout mnoho společností k úspěchu. Za logické a velmi efektivní z hlediska využití zdrojů považuji rozčlenění zaměstnanců podle výkonu a následnou práci s nimi. Nicméně si uvědomuji, že označit 10 % členů svého týmu jako nejhorší, a následně se s nimi rozloučit, by pro mne bylo obtížné. A to i přes vědomí, že je to z hlediska výkonnosti firmy žádoucí. Umím si však představit, že bych tuto metodu použila v případě restrukturalizace společnosti nebo útvaru, kde by nebylo možno se radikálním krokům vyhnout.

4.4 *Hodnocení podle kritických událostí*

Tato metoda umožní vedoucímu zaměstnanci průběžně sledovat výkon zaměstnance kontinuálně v celém hodnoceném období a zabráni překrytí některých závažných událostí tokem času. Vstupem pro tuto zajímavou metodu jsou extrémní pracovní výsledky zaměstnance. Jak dobré, tak i ty špatné.

Metodu sestavil Flanagan pro potřeby amerického letectva ve čtyřicátých letech dvacátého století a byla využívána pro hodnocení letců za války (Wagnerová, 2008, s. 70) Podle Kocianové (2010, s. 151) jde o doplňkovou metodu, která slouží především k uchování poznatků o práci podřízeného. Postatou metody je podle Bělohávků (2000, s. 64) evidování událostí, které vybočují v každodenního pořádku, pozitivně i negativně.

Metoda tedy vychází z hodnocení výrazně dobrých nebo výrazně špatných výsledků práce zaměstnance ve sledovaném období. Vedoucí zaměstnanec sleduje úseky pracovní

činnosti, které jsou pro splnění nebo nesplnění pracovního úkolu rozhodující, tedy kritické události. Samotné hodnocení probíhá tak, že hodnotitel zaznamenává v průběhu pracovního výkonu kritické události, které rozvine stručnou hodnotící charakteristikou. Za přednost této metody lze označit objektivnost a kvalitativní přístup v hodnocení, který je vykoupen časovou náročností (Bedrnová, 1998, s. 351).

Pokud má vedoucí zaměstnanec větší množství podřízených zaměstnanců, je velká pravděpodobnost, že to, jak zaměstnanci plnili své pracovní úkoly během několika minulých měsíců, může vedoucí zapomenout a nebo mu mohou pracovní události týkající se určitého zaměstnance splývat s událostmi spojenými s jiným zaměstnancem. Skutečnost, že zaměstnanec odvedl nějakou práci excelentně, může vedoucímu z paměti odejít daleko rychleji než to, že se zaměstnanci něco opravdu hodně nepovedlo. Zvláště pak v případech neúspěchu, který byl ozvučen meziútvárovou komunikací, a sám vedoucí zaměstnanec se musel do případné nápravy zapojit. Tato metoda dává hodnocení punc spravedlnosti, neboť nebude zapomenuto na úspěchy, ale ani na neúspěchy. Z metody kritických událostí může být do ostatních metod hodnocení přenesena jedna podstatná nezbytnost, a to je průběžné pořizování poznámek vedoucím v průběhu hodnotícího období k výkonům svých podřízených, zvláště pak v případě pokud vede větší tým zaměstnanců.

4.5 *Hodnotící rozhovor*

Hodnocení zaměstnanců vidí Bělohlávek (2009, s. 64) ve čtyřech cyklických krocích: výzva k provedení hodnotícího pohovoru, příprava na hodnotící pohovor, vlastní hodnotící pohovor, plnění úkolů v následujícím období. V pojetí hodnocení zaměstnanců podle cyklických kroků Bělohlávka je možné vypozařovat, že tedy tři čtvrtiny cyklu hodnocení zaměstnanců tvoří hodnotící rozhovor. O významném postavení hodnotícího rozhovoru není tedy v rámci systematického hodnocení zaměstnanců pochyb. Vzhledem k této skutečnosti je této metodě věnovaný větší prostor.

Hodnoticí rozhovor je součástí téměř každého systému hodnocení. Myslím si, že systém hodnocení, který by postrádal hodnoticí rozhovor, by byl připraven o prvek lidskosti, o interakci mezi lidmi, která je ve vztahu nadřizený a podřizený nepostradatelná. Hodnoticí systémy, které nahrazují hodnoticí rozhovor hodnoticí zprávou, se připravují o cenné efekty, které rozhovor přináší. Informace v hodnoticí zprávě mohou být špatně pochopeny ze strany hodnoceného zaměstnance, a protože nemohou být dále na místě vysvětleny, dochází následně ke zbytečným nedorozuměním, která mohou ovlivnit postoj zaměstnance ke společnosti, k nadřizenému a hlavně k jeho práci. Přirozeně také hodnotitel napíše do hodnoticí zprávy méně, než řekne v hodnoticím rozhovoru. Tím je hodnocený zaměstnanec připraven o užitečné informace pro zlepšení své práce. Kritiku práce zaměstnance napsanou na papíře shledávám příliš tvrdou a demotivační, ale vhodně volená slova, dynamika hlasu, atmosféra a samotná osoba hodnotitele mohou z kritiky udělat přínosný prvek pro lepší budoucí pracovní výkon.

Hodnoticí rozhovor je dialogem o pracovním výkonu zaměstnance a jeho rozvoji, probíhá v rámci setkání vedoucího zaměstnance a podřízeného zaměstnance (Armstrong, 1999, s. 253). Vychází z toho, že každý zaměstnanec má být průběžně hodnocen a seznamován s výsledky své práce. Realizovat hodnoticí rozhovor má přímý nadřizený pracovníka. Výstupem hodnoticího rozhovoru nemusí být bezpodmínečně sepsaná hodnoticí zpráva (Bedrnová, 1998, s. 351). Průběžná komunikace v hodnoceném období zvyšuje účinnost pohovoru, který je už jen shrnutím reakcí na práci zaměstnance v hodnoceném období (Bělohlávek, 2009, s. 62).

„Cílem hodnoticího pohovoru je dosáhnout změn v chování pracovníka. S tím je dále spojeno:

- zlepšení komunikace a informovanosti díky vzájemnému pochopení problémů hodnotitele a hodnoceného;
- poznání silných a slabých stránek z pohledu vedoucího;
- zlepšení způsobu práce a jednání s lidmi, a tím i dosažení lepších výsledků;
- motivování pracovníků ke zvýšení pracovního úsilí a k rozvoji kvalifikace.“

(Bělohlávek, 2009, s. 14)

Jako jeden z dalších cílů hodnotícího rozhovoru vidí Armstrong (1999, s. 244) příležitost posoudit popis pracovního místa. Zda požadavky a cíle, které z něj vyplývají, jsou aktualizované a odpovídají současným potřebám a očekáváním. Ale nejdůležitějším cílem hodnotícího rozhovoru shledává Bělohlávek (2009, s. 71) stanovení úkolů pro další pracovní období, které povedou k odstranění nedostatků výkonu a zároveň budou motivovat zaměstnance ke zvýšení jeho výkonu.

Výstupem hodnotícího rozhovoru může být:

- „... určení pohyblivé složky platu nebo mzdy na základě plnění úkolů, ukazatelů nebo úrovně kompetencí;
- stanovení ukazatelů, cílů nebo úkolů do dalšího období;
- určení rozvojových opatření (kurzů, sebevzdělávání atd.) k dosažení vyšší úrovně kompetencí;
- návrh dalšího vývoje kariéry zaměstnance.“ (Bělohlávek, 2009, s. 65)

Domnívám se, že neopominutelnou součástí přípravy hodnoceného na hodnotící rozhovor je provedení sebehodnocení. Jde o zamyšlení se nad svou prací, svým výkonem, chováním. Provádí ho tedy zaměstnanec před hodnotícím rozhovorem. Nemusí být formalizované, velmi často je i v podobě zamyšlení. Domněnky a subjektivní pohled zaměstnance jsou následně podrobeny diskusi s vedoucím zaměstnancem v rámci hodnotícího rozhovoru. Hroník (2006, s. 52) sebehodnocení definuje jako zpětnou vazbu, kterou poskytne zaměstnanec sám sobě a která je žádoucí součástí systému hodnocení. Sebehodnocení hraje důležitou roli jak v systému 360° zpětné vazby, tak v rámci motivačně-hodnotícího rozhovoru.

Periodicitou hodnotícího rozhovoru je míněn časový úsek, v jakém se bude hodnotící rozhovor opakovat. Vyskytují se různé periodicity – jednou ročně, jednou čtvrtletně, jednou ročně se čtvrtletní kontrolou plnění úkolů. Návaznost termínů pohovorů v rámci organizační struktury by měla jít shora dolů v časové následnosti. Stejně jako se cíle

nadřazených rozpadnou do dílčích cílů podřazených, tak se i promítne výsledek hodnocení nadřazených do hodnocení podřazených (Bělohlávek, 2009, s. 65-66).

Zjistila jsem, že často diskutovanou otázkou je, zda propojovat hodnotící rozhovor přímo s odměňováním, potažmo s odměnami nebo zvýšením platu závislém na výsledku hodnocení. V praxi je možné se setkat s oběma variantami, tedy propojení, nebo nepropojení hodnocení s odměňováním. Bělohlávek (2009, s. 62) k tomu uvádí logicky, že každá z variant má své výhody a nevýhody. Pokud dojde k propojení odměny přímo s hodnotícím rozhovorem, dochází k výrazné motivaci k výkonu, neboť je odměna spojena s jednáním zaměstnance a jeho výsledky. Zároveň ale dochází k omezení dalších funkcí hodnotícího rozhovoru a zaměstnanec se již nesoustředí na další témata a fixuje se pouze na získání co největší odměny a případně zvýšení platu.

Vnímám, že zaměstnanec je zpravidla silně motivován k výkonu pomocí odměny. Nicméně jeho hlavní pracovní výkon by měl předcházet hodnotícímu rozhovoru. Úkoly, na které je odměna vázána, má, nebo nemá zaměstnanec hotové dávno před hodnotícím rozhovorem. Myslím si, že Bělohlávek má zřejmě na mysli výraznou motivaci k výkonu v rámci hodnotícího rozhovoru v tom smyslu, že se zaměstnanec důkladně připraví na hodnotící rozhovor, připraví si silné argumenty, aby přesvědčil svého hodnotitele, a mohl tak získat dobré hodnocení, co největší odměnu, zvýšení platu, případně další výhody.

4.5.1 Struktura a dynamika hodnotícího rozhovoru

Přípravu na hodnotící rozhovor provádí jak vedoucí, tak i hodnocený zaměstnanec. V rámci rozhovoru je shrnuto hodnotící období a vedoucí hodnotí, jak byly zadané úkoly splněny, a zároveň hodnotí úroveň osobních kvalit zaměstnance. Právě v této části se využívají hodnotící formuláře a poznámky, které byly zaznamenány v průběhu hodnotícího období. Průběh rozhovoru by měl probíhat v klidném a nerušeném místě. Hodnotitel a hodnocený porovnávají vzájemně svůj názor na hodnocení uplynulého

období. Během rozhovoru jsou stanoveny úkoly na příští období (Bělohlávek, 2009, s. 64).

Předem stanovená osnova rozhovoru přispěje k jeho hladkému průběhu (Bedrnová, 1998, s. 351). Myslím si, že velkou pomůckou pro hodnotitele může být v bodech zaznamenaná struktura hodnotícího rozhovoru na podpůrném pomocném listu, tzv. „reminder card“ tak, aby hodnotitel na některý z bodů rozhovoru nezapomněl a aby se snažil dodržovat určitou posloupnost kroků, která přináší pozitivní efekt hodnotícího rozhovoru.

Za velmi užitečné považují, aby byla stanovena posloupnost kroků, která hodnotícímu rozhovoru přináší pozitivní efekt. Tak, jak ji formuloval Bělohlávek (2009, s. 68). Prvním krokem rozhovoru je objasnění významu rozhovoru, tedy připomenout hodnocenému účel a cíl rozhovoru. Důležitou součástí je pozitivní úvod celého rozhovoru, tím dojde k odstranění případné nervozity hodnoceného. Následným neopominutelným krokem je prostor, který je dán hodnocenému. Je dotazován na svou práci a problémy s ní spojené, na čas, který mu zaberou jednotlivé pracovní činnosti. V této části rozhovoru je nezbytné se dozvědět, jak pracovník vnímá hodnocené období. Dalším realizovaným krokem rozhovoru je pozitivní hodnocení od hodnotitele, kde ocení dobře odvedenou práci, kterou hodnocený vykonal. Následným krokem je případná kritika od hodnotitele, kde kritizuje konkrétní věci a neúspěchy hodnoceného doložené fakty. Poté přichází na řadu hodnocení ukazatelů a cílů. Jsou probírány jednotlivé úkoly a hodnotitel zjišťuje konkrétní příčiny nesplnění určitého úkolu. Návazným krokem je hodnocení kompetencí, které může být odvozeno ze splněných a nesplněných úkolů. Závěrem hodnotícího rozhovoru jsou stanoveny konkrétní úkoly ke zlepšení výkonu hodnoceného. V případě propojení hodnocení s odměňováním je stanoven počet bodů pro výpočet výše odměny.

Další zajímavý pohled na strukturu a dynamiku hodnotícího rozhovoru přináší Plamínek (2009, s. 116-117), který uvádí šest pravidel pro dynamický vývoj hodnotícího rozhovoru s cílem, aby se hodnocený i hodnotitel dozvěděli vše, co potřebují k dobrému výkonu. Prvním pravidlem je postupovat od věcných témat ke vztahovým. Druhé pravidlo říká, že nejdříve mluví hodnocený a potom hodnotitel. Třetí pravidlo stanovuje, že

hodnocení by mělo postupovat od pozitivního k negativnímu, tedy od úspěchů k neúspěchům. Čtvrté pravidlo ukládá, že je dobré se nejdříve zabývat přítomností, spíše tedy minulostí, a následně přejít k budoucnosti. Minulost je vnímána jako poučení a poskytuje tedy nezbytné informace do budoucnosti. Páté pravidlo praví, že je dobré klást nejprve otevřené otázky, které napomáhají rozvinutí diskuse. Posledním, šestým pravidlem je udržení příznivé atmosféry rozhovoru v kontextu klidný začátek, racionální dialog a povzbuzující závěr.

Ve vztahu k obsahu hodnotícího rozhovoru navrhl Plamínek (2009, s. 114) pravidlo „trojitě v“. Považuje za vhodné zařadit do hodnotícího rozhovoru tři témata, a to výsledky, vývoj a vztahy. Téma výsledky je zaměřeno na podávaný výkon, a probírají se tedy jednotlivé úspěchy a neúspěchy. Téma vývoj je zaměřeno na dosavadní vývoj a plán budoucího vývoje. Třetí téma vztahy je zaměřeno na vztahy mezi hodnotícím a hodnoceným, vztahy k dalším zaměstnancům, k myšlenkám společnosti a k roli hodnoceného ve společnosti.

Došla jsem k názoru, že pokud je hodnotící rozhovor prováděn bez jasného scénáře, nemůže poskytnout zcela všechny přínosy, které nabízí. Ba naopak, může se zcela lehce vymknout kontrole a po hodině příjemného popovídání s hodnoceným zaměstnancem nejsou k dispozici potřebné výstupy, jako jsou cíle na další období, vstupy do odměňování, rozvoje a dalších oblastí. Nedojde třeba ani na nezbytnou zpětnou vazbu, a zaměstnanec tak nevědomky opakuje své pracovní chyby i v dalším období.

4.5.2 Zásady rozhovoru

Domnívám se, že pravidla určující postup a zásady vedení hodnotícího rozhovoru by měla být aktivní znalostí a dovedností každého vedoucího zaměstnance, který bude hodnotící rozhovor provádět. Hodnotící rozhovor není jakýmsi „poklábosením u kávy“ s podřízeným zaměstnancem. Proto by pravidla hodnotícího rozhovoru měla být rozhodně brána při vedení rozhovorů v úvahu. Jaký by neměl a měl hodnotící rozhovor být,

jednoduše shrnul Plamínek (2009, s. 113): „Podstatou hodnotícího rozhovoru by neměl být ‚tanec výtek‘, ale ani ‚gejzír pochval‘. Ideální je klidný, racionálně vedený dialog. V každém případě by informace měly proudit oběma směry.“ Bělohávek (2009, s. 15) doporučuje šest aktivit, které by měl dobrý hodnotitel zvládat. Jde o naslouchání, kladení otázek, prezentování a přesvědčování, neverbální komunikaci, asertivní komunikaci, posuzování.

Armstrong (1999, s. 254-255) pravidla hodnotícího rozhovoru rozčlenil do čtyř kategorií, a to do přípravné fáze, obecných pokynů, interpersonálních vztahů a závěru rozhovoru. Do kategorie přípravné fáze začleňuje pečlivou přípravu, postup podle jasného, ale pružného programu a vytvoření příznivé a vstřícné atmosféry. Do kategorie nazvané obecné pokyny zahrnuje umožnění hodnocenému co nejvíce hovořit, vést ho k sebehodnocení, věnovat pozornost celému období, nedělat překvapení v podobě kritiky týkající se minulého chování, která měla být projednána už dříve a včas, být pozitivní a kritizovat konstruktivně. V kategorii s názvem interpersonální vztahy považuje za důležité získávání informací kladením správných otázek, pečlivé naslouchání, citlivý přístup k záležitostem hodnoceného, sledování neverbálních signálů a reagování na ně, vést otevřenou a přátelskou neverbální komunikaci, otevřenost ke kritice, ověřování pochopení, usilování o dosažení dohody. Do kategorie označené závěr rozhovoru zahrnuje Armstrong znovu ověření si porozumění, dále plánování, klasifikaci výkonu, je-li součástí postupu, doplnění dokumentace, ukončení rozhovoru v pozitivním duchu.

Za velmi důležitou dovednost pro vedení efektivního pohovoru lze považovat práci s povahovým rysem hodnoceného zaměstnance, přizpůsobit tedy průběh rozhovoru osobnosti hodnoceného a zvolit adekvátní komunikační styl, zvláště u problémových zaměstnanců. Jde například o typy nepostradatelných, přátelských, arogantních, plachých či nevyrovnaných zaměstnanců (Bělohávek, 2009, s. 73). Ne vždy je hodnotící rozhovor příjemný a ne vždy zaměstnanec pozitivně přijme negativní kritiku na svou práci. Proto platí dvojnásob následující výrok: „Dobré vedení hodnotícího pohovoru vyžaduje značnou dávku sociální citlivosti, taktu, ale také důslednosti a osobní odvahy.“ (Bělohávek, 2009, s. 69) Profesionální reakcí hodnotitele na chyby hodnoceného je kritika depersonifikovaná, která neutočí na osobu hodnoceného a věnuje se věcné podstatě chyby

či neúspěchu. Naopak osobní formulace budou v hodnoceném zaměstnanci vyvolávat emoce a potřebu hájit se (Plamínek, 2009, s. 106).

Jsem přesvědčena o tom, že pokud má být zachována základní funkce hodnotícího rozhovoru, tedy motivovat pracovníka, je nezbytné, aby si hodnotitel osvojil alespoň devět zásad rozhovoru, které definoval Bělohlávek (2009, s. 69). Pro realizaci rozhovoru si vyhradit klidné místo a dostatečný čas a s předstihem informovat hodnoceného o termínu rozhovoru a hlavně se na rozhovor připravit. Vést dialog a dát dostatečný prostor pro vyjádření hodnocenému. Hodnotit konkrétní pracovní výsledky, a nikoli osobu. Jednat v rolích dospělý s dospělým, čímž je posilován pocit zodpovědnosti za vlastní jednání. Zachovat klidný průběh rozhovoru. Vyvarovat se výroků, které mohou hodnoceného zesměšnit nebo ponížit. Nesrovnávat hodnoceného s ostatními zaměstnanci a nedovolit to ani jemu. Nepřipustit, aby odměna nebo úprava mzdy byly za něco jiného než za pracovní výsledky. Hodnotit celé sledované období na základě poznámek z průběhu hodnotícího období.

Další důležité zásady hodnotícího rozhovoru vhodné k osvojení uvádí Kocianová (2010, s. 153-154). Rozhovor se musí týkat práce. Hodnotitel vychází z nároků na pracovní místo. Hodnotit na základě dostatečných, relevantních informací a spravedlivě. Hodnotit, tak aby hodnocený vnímal hodnocení jako pomoc a radu ke zlepšení. Výroky formulovat pozitivně a využívat sendvičovou metodu zpětné vazby. Nezapomínat na pochvalu za dobré výsledky. Dělat si v průběhu pohovoru poznámky.

Je zřejmé, že k úspěšnému zvládnutí hodnotícího rozhovoru je nezbytné disponovat určitými předpoklady a znalostmi, které lze získat praxí a nebo tréninkem. A proto je zvládání hodnotícího rozhovoru jedním z vhodných témat pro školení hodnotitelů v rámci zavádění systému hodnocení.

4.6 Třistašedesátistupňová zpětná vazba

V předchozích podkapitolách byl věnován prostor jednotlivým metodám hodnocení zaměstnanců, které jsou v praxi využívány. V posledních letech získává v podnikové praxi stále více na oblibě třistašedesátistupňová zpětná vazba (někdy též značena jako 360° zpětná vazba). Třistašedesátistupňová zpětná vazba je někdy řazena mezi metody hodnocení, ale tím, že je tvořena souborem několika metod, jde spíše o systém hodnocení.

Třistašedesátistupňová zpětná vazba je známá také jako vícezdrojové hodnocení nebo zpětná vazba od více posuzovatelů (Armstrong, 2008, s. 433). Jde o získávání zpětné vazby z různých zdrojů. Tyto různé zdroje hodnocení zvyšují přesnost klasifikace (Arnold, 2007, s. 220-221). „Třistašedesátistupňová zpětná vazba vyjadřuje, jak je pracovník úspěšný ve všech svých pracovních vztazích – manažer pravděpodobně nezná všechno.“ (Armstrong, 1999, s. 255) „Zpětná vazba z různých zdrojů znamená, že jednotlivcům se dostává zpětné vazby o jejich pracovních výkonech z několika různých zdrojů, mezi něž může patřit manažer, podřízení, kolegové na stejné úrovni pravomocí či dokonce zákazníci.“ (Arnold, 2007, s. 222)

Třistašedesátistupňová zpětná vazba tedy poskytne úplný pohled na výkon zaměstnance, a to prostřednictvím jeho vedoucího pracovníka, vedoucího projektového týmu, přímých i nepřímých vedoucích nadřízených, podřízených, kolegů a interních i externích zákazníků. Pracovníci také hodnotí sami sebe (Armstrong, 1999, s. 255). Tímto prostřednictvím získá hodnocený zaměstnanec zpětnou vazbu a názor ostatních na svou práci a příležitost k zamyšlení se nad svým jednáním (Bělohlávek, 2009, s. 61).

Z výše uvedených definic usuzuji, že zaměstnanec dostane hodnocení od všech subjektů, s kterými je v rámci svého pracovního výkonu v nějaké interakci. Díky těmto různým a nezávislým směrům je možné získat objektivnější hodnocení. Dalším efektem takového hodnocení může být eliminace výrazně hraničního hodnocení, ať pozitivního nebo negativního. Pokud zaměstnance hodnotí jeden jeho kolega výrazně negativně a naopak jiný kolega výrazně pozitivně, posune se výsledek hodnocení do středu.

Hodnocení pomocí třistašedesátistupňové zpětné vazby se většinou provádí prostřednictvím vyplnění dotazníku všemi zúčastněnými stranami a následným vyhodnocením (Bělohlávek, 2009, s. 61). Hodnotí se převážně dovednosti, schopnosti a chování pomocí strukturovaných dotazníků, které jsou vyplňovány anonymně. Pro vysvětlení zpětné vazby je vhodné poskytnout zaměstnanci konzultaci (Armstrong, 1999, s. 255). Jako kritéria se používají například odborná úroveň, organizace práce, týmová spolupráce, motivování, zvládání krizových situací (Bělohlávek, 2009, s. 61). Dále je do třistašedesátistupňové zpětné vazby zahrnuta klasifikace na základě stupnice. Výsledky jsou zpracovány pomocí počítačových programů, které zajišťují rychlost zpracování, včetně numerického a grafického výstupu. Výstupy v podobě zpětné vazby jsou předány vedoucímu a hodnocenému a jsou předmětem hodnotícího rozhovoru (Armstrong, 2008, s. 435-436).

Armstrong (2008, s. 436-437) definuje kroky, kterých je nezbytné se držet při tvorbě a při realizaci třistašedesátistupňové vazby. Na počátku je nezbytné definovat a specifikovat cíle zpětné vazby. Je také třeba stanovit příjemce zpětné vazby, ale i okruh těch, kteří budou zpětnou vazbu poskytovat. Zda to bude přímý nadřízený zaměstnanec, členové týmu, ostatní kolegové, interní či externí zákazníci. Je vhodné zvážit také podporu celého procesu v podobě personálního útvaru nebo konzultantů. Je třeba rozhodnout, zda bude zpětná vazba poskytována anonymně. Dalšími kroky jsou specifikace oblastí práce nebo chování, jichž se bude zpětná vazba týkat, a volba metody shromažďování údajů, zda vytvořit vlastní dotazník nebo využít dotazník zpracovaný externí firmou, případně zvážit jeho softwarovou podobu. Následně je nezbytné rozhodnout o analýze dat a jejich prezentaci a o tom, zda vytvořit vlastní software na zpracování, nebo zakoupit již hotový. První realizaci a pilotní ověření třistašedesátistupňové zpětné vazby je třeba přesně naplánovat. Nelze zapomenout na komunikaci celé akce a proškolení poskytovatelů a příjemců zpětné vazby. Důležité informace přinese analýza pilotního ověření a na základě ní je možné zvážit případné úpravy celého systému zpětné vazby. Posledním krokem je přesné naplánování realizace ostré verze, včetně komunikace, školení a podpory ze strany personálního útvaru případně konzultantů. Efektivní je při zavádění systému třistašedesátistupňové zpětné vazby průběh monitorovat a vyhodnocovat.

Armstrong (2008, s. 439) definoval několik kritérií úspěchu třistašedesátistupňové zpětné vazby. Jsem přesvědčena o tom, že některé z nich jsou společným jmenovatelem úspěchu nejen pro třistašedesátistupňovou zpětnou vazbu, ale i pro systém hodnocení jako takový. Příkladem vybírám tato kritéria: aktivní podpora procesu vrcholovým vedením, který sám přijímá a poskytuje zpětnou vazbu. Informování a proškolení, které směřuje k tomu, aby všichni pochopili výhody, které z poskytování zpětné vazby plynou pro jednotlivce a pro společnost. Využívání výsledků zpětné vazby i pro rozvoj zaměstnanců. Jednoduché dotazníky, které se snadno vyplňují. Otázky v dotazníku odpovídají skutečným událostem, s kterými se pracovník během svého výkonu setkává. Zásadní kritérium úspěchu, tedy skutečnost, že nikdo z účastníků se necítí procesem ohrožen, je nutno dosáhnout nejen u třistašedesátistupňové vazby, ale i u ostatních systémů hodnocení.

Využití třistašedesátistupňové zpětné vazby není jen pro účely hodnocení, ale provádí se i pro účely vzdělávání a rozvoje, plánování následnictví, ale i rozhodování o odměnách (Armstrong, 2008, s. 434). Domnívám se, že nejen tento široký dosah třistašedesátistupňové zpětné vazby může za její oblibu a vzrůstající popularitu u managementu společností, ale její oblíbenost vzrůstá zvláště pro to, že dokáže poskytnout komplexní pohled na hodnoceného zaměstnance. Zavedení hodnocení zaměstnanců prostřednictvím třistašedesátistupňové zpětné vazby není bez překážek, ale snadněji se jistě bude zavádět ve společnostech, kde již alespoň základní prvky hodnocení zaměstnanců byly již dříve aplikovány.

5 VÝSTUPY Z HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ

„Včerejšek je užitečný pouze tehdy, učí-li nás o dnešku a zítřku.“ (Armstrong, 1999, s. 254) Tento výrok uvedl Armstrong v souvislosti s analýzou dosavadního výkonu, jako nezbytného předpokladu pro přípravu plánů výkonu a rozvoje v dalším období. Vidím v něm podnět k zamyšlení se nad smyslem výstupů hodnocení, které jsou důležité pro současnost a zvláště budoucnost. Výstupy z hodnocení vnímám jako hmatatelný produkt celého procesu hodnocení zaměstnanců. Výstupy z hodnocení zaměstnanců mohou být pro oblasti odměňování, rozvoje a vzdělávání, rozmísťování zaměstnanců, organizování práce společnosti. Výstupy z hodnocení jsou zpravidla podpořeny dokumentačními výstupy. Arnold (2007, s. 218) uvádí, že hodnocení výkonu lze využít k rozhodování o povýšení a zvýšení platu, rozhodování o kariérních možnostech, poradenství nebo školení.

5.1 *Výstupy z hodnocení pro oblast odměňování*

Hodnocení zaměstnanců bylo často realizováno z důvodu stanovení odměn bez výstupů pro oblast vzdělávání a rozvoje. A tak by hodnocení zaměstnanců bez návaznosti na odměňování bylo v opačném extrému (Hroník, 2006, s. 78). Jsem přesvědčena o tom, že navázání odměňování na výstupy z hodnocení zaměstnanců musí být provedeno citlivě. V praxi se objevuje rozlišení míry provázání odměňování s výsledky hodnocení v rámci jedné společnosti, zpravidla podle řídicí úrovně a nebo profesních skupin. A tak je poměr výstupů z hodnocení pro oblast odměňování jiný u top managementu, liniových vedoucích, administrativních zaměstnanců, specialistů, provozního personálu, dělníků a případně i obchodníků.

V případě, že společnost využívá systém odměňování podle výkonu, je nezbytné aplikovat některou z klasifikací pro stanovení míry zvýšení mzdy. V takovém případě pak může dojít k tomu, že hodnocení je ovlivněno vazbou na odměňování a je opomenuta rozvojová složka (Armstrong, 1999, s. 259). Částečně musím polemizovat s výrokem

Koubka (2003, s. 218), který uvádí, že hodnocení zaměstnanců určuje tarifní zařazení zaměstnance, výši jeho mzdy a odměny. Zatím jsem se nikdy nesetkala s tím, že by byli zaměstnanci na základě výsledků hodnocení zařazováni do mzdových tarifních stupňů. Příslušný mzdový tarif odpovídá charakteru práce a zásadní vliv na jeho přidělení na začátku pracovního procesu má vzdělání, odborné zkušenosti, dovednosti a doba praxe. V průběhu zaměstnání se na základě hodnocení mění pouze tarifní rozpětí a nebo osobní ohodnocení vázané na tarif. Změny tarifu by se u zaměstnance dosáhlo pouze tak, že by byl na základě výsledků hodnocení přeřazen na jinou pozici, která má přiřazen jiný tarif.

„Odměna pracovníků, zejména pak pohyblivá část mzdy, bývají často považována za hlavní, nebo dokonce jediný účel hodnocení. Hodnocení by se však spíše mělo zaměřit na rozvoj výkonnosti pracovníka a odstranění nedostatků.“ (Bělohávek, 2000, s. 65) Tomuto úskalí hodnocení lze předcházet oddělením těchto dvou procesů, tedy hodnotit a odměňovat v odlišných sekvencích. Obvykle je realizováno formou přidělení určitého rozpočtu vedoucímu zaměstnanci k přerozdělení mezi své podřízené. Nicméně vedoucí zaměstnanec toto přerozdělení stejně ve většině případů provede na základě posouzení výkonnosti zaměstnanců, a tak se oba procesy, odměňování a hodnocení, kříží (Armstrong, 1999, s. 259).

Na začátku přípravy systému hodnocení je důležité určit, jak bude výsledek hodnocení ovlivňovat odměňování. Pokud dojde v tomto okamžiku k pochybení, může tato skutečnost ovlivnit celý systém hodnocení zaměstnanců. Destruktivně na provázání hodnocení s odměňováním může působit vyplácení záloh na odměnu v průběhu roku, a následně tak vzniklý malý prostor pro diferenciaci mezi hodnocenými vzhledem k již vyplacené velké části zálohy. Další destrukci v provázání výsledků hodnocení s odměňováním může způsobit předem přiznaná maximální výše odměny, kterou může hodnocený získat v případě, že dosáhne maximálně možného kladného hodnocení, což je velmi často nepravděpodobné, a hodnocený je pak zklamán (Hroník, 2006, s. 81).

Nerovný převod výsledků hodnocení na vyplacené odměny, kdy 100% výkon znamená 90 % odměny, který má ve svém původním smyslu motivovat zaměstnance k vyšším výkonům má často opačný efekt. Hodnocení jsou reálně hodnoceni nad svou úroveň, tedy

110 % výkonu tak, aby dosáhli na 100 % odměny. Naproti tomu pozitivní efekt přináší lineární a progresivní růst odměn v závislosti na hodnocení, při hodnoceném výkonu na 110 % je odměna 120 % (Hroník, 2006, s. 81-82).

Myslím si, že předem přiznaná maximální výše odměny často přispívá k nešťastnému dojmu z celého hodnocení. Hodnocený ve finále pouze vnímá a počítá, o jakou sumu odměny přišel, a opomene další pozitivní aspekty hodnocení. Ještě závažněji vnímá hodnocený svou situaci ve společnostech, kde má vedoucí zaměstnanec možnost diferencovat své zaměstnance ve spojitosti s odměnou nad 100 %, a přerozdělit tak odměny nevyčerpané u hodnocených pod 100 %. V takové situaci ještě hodnocený přemýšlí, který z jeho kolegů dostal jeho část odměny. Tento aspekt rozhodně nepřispívá k pozitivní atmosféře v týmu.

5.2 Výstupy z hodnocení pro oblast rozvoje a vzdělávání

Rozvojové výstupy jsou další oblastí výstupů z hodnocení. Výstupem z hodnocení je identifikace dovedností a znalostí, které je potřeba u zaměstnance dále rozvíjet, případně je nově získat, tedy rozvojové cíle. Jde o stanovení dovedností a znalostí zaměstnance, které budou podporovat zvýšení jeho pracovního výkonu v dalším období.

„Koncepce řízení pracovního výkonu propojuje hodnocení pracovníků a vzdělávání a rozvoj pracovníků mnohem úžeji, než tomu bylo dosud.“ (Koubek, 2003, s. 218) Rozvojových cílů by nemělo být mnoho, optimálním počet je jeden až tři. Při stanovení většího počtu rozvojových cílů dojde k rozmělnění cílů a požadovaná změna ve výkonu zaměstnance nebude tak výrazná (Hroník, 2006, s. 82).

Hodnotitel by měl mít při stanovování rozvojových cílů a výběru rozvojových aktivit na zřeteli ekonomické možnosti společnosti, a nedostat se tak do situace, že se s hodnoceným domluví na několika rozvojových aktivitách a nakonec dojde personálním útvarem k seškrtání (Hroník, 2006, s. 82). Myslím si, že při výběru rozvojových aktivit

hodnoceného je také nezbytné potlačit v zaměstnanci vnímání účasti na některých rozvojových kurzech a seminářích jako benefit a příjemně strávený pracovní den. Důležité je směřovat jeho úsudek při výběru rozvojových aktivit tak, aby vybíral aktivity, které skutečně napomohou zvýšení jeho pracovního výkonu.

Společnosti, které mají hodnocení zaměstnanců provázané přímo se vzděláváním, umožňují hodnotiteli po dohodě s hodnoceným zaměstnancem přímo v rámci hodnotícího rozhovoru vybírat z katalogu rozvojových aktivit konkrétní kurz nebo trénink s předem daným obsahem a časovým rozsahem. Tento výstup z hodnocení je vstupní informací pro oddělení vzdělávání a rozvoje ve společnosti pro plánování zdrojů a kapacit na rozvoj pro další období. Kritikem stanovování rozvojových cílů prostřednictvím výběru z katalogu tréninkových akcí je Hroník (2006, s. 83): „Hodnotitel postupuje jako obvodní lékař, který jen předepisuje recepty. Očekává, že vybrané školení bude ‚lékem‘ na aktuální neduh.“ Častou neřest ve společnostech shledává ve výběru školení podle klíče „který trénink hodnocený ještě neabsolvoval“. Takový výběr pak není postaven v návaznosti na závěrech hodnocení.

Rozvojové aktivity mohou mít podobu odborných technických školení nebo kurzů pro získání měkkých dovedností, jako je příklad vedení lidí, organizaci práce, komunikace, interpersonální vztahy, prezentování. Je důležité, aby se vedoucí zaměstnanec se zaměstnancem na těchto aktivitách dohodli a odsouhlasili si je. Rozvojové výstupy předá vedoucí zaměstnanec k realizaci oddělení vzdělávání a rozvoje, má-li ho společnost, a nebo je předá personálnímu útvaru k externímu zajištění těchto aktivit.

5.3 *Další výstupy z hodnocení zaměstnanců*

Cenným výstupem z hodnocení zaměstnanců je identifikace potenciálu zaměstnance. Společnost potřebuje znát limity a možnosti svých lidských zdrojů. Personální útvar, zvláště oddělení náboru a výběru zaměstnanců, pracuje s těmito informacemi jako vstupy

pro další rozmísťování zaměstnanců v rámci organizace. Cenou informací je tento výstup i pro proces následnictví a talent management.

Společnost potřebuje informace o tom, zda má pracovníky s potenciálem, a případně na jakých pozicích jsou. Tuto identifikaci mohou provést hodnotitelé v rámci hodnocení alespoň tím, že tuto informaci v doprovodném komentáři k hodnocení zaznamenají. Jde o identifikaci pracovníků, kteří dobře pracují na svém současném pracovním místě, ale mohli by dobře pracovat i ve vyšší funkci (Armstrong, 1999, s. 286). Výstupy z hodnocení jsou tedy podkladem pro rozhodování o povýšení, převedení na jinou práci, přeřazení na nižší funkci, propuštění a odchod do důchodu. Spravedlivá politika rozmísťování zaměstnanců působí motivačně (Koubek, 2003, s. 219).

Výstupy z hodnocení zaměstnanců je možné také efektivně uplatnit pro úpravu konkrétních pracovních míst, zvláště zlepšení pracovních podmínek a odstranění rušivých vlivů na práci (Koubek, 2003, s. 218). V závislosti na takto získaných informacích je dobré provést případnou úpravu popisu pracovního místa a kvalifikačních požadavků na toto pracovní místo.

První výstupy hodnocení u nových zaměstnanců poskytnou zpětnou vazbu efektivnosti procesu náboru a výběru zaměstnanců (Koubek, 2003, s. 218). Myslím si, že tento výstup z hodnocení poslouží i jako zpětná vazba samotnému vedoucímu zaměstnanci, který si ověří, zda při výběru nového zaměstnance zvolil správně a zda není nezbytné udělat personální změny.

Další výstupy, které mohou být z hodnocení zaměstnanců získány, jsou informace, které nám sdělí zaměstnanec během hodnotícího rozhovoru. Může jít o různé podněty v souvislosti s řízením společnosti, nastavením procesů, poddimenzovaným personálem, řízením týmu, podněty péče o zaměstnance a podobně.

5.4 Dokumentace k hodnocení zaměstnanců

Dokumentace k systému hodnocení může být v podobě formulářů nebo záznamových listů a podpůrného vysvětlujícího materiálu, tedy jakéhosi návodu nebo manuálu. Hlavním cílem dokumentace je hodnotící proces hodnotiteli usnadnit, zpřehlednit a vizualizovat.

Formuláře „Vedou hodnotitele při jeho práci a současně zaručují jednotný přístup k hodnocení u všech manažerů ve firmě současně.“ (Bělohlávek, 2000, s. 62) Na formuláři lze uvést jméno hodnoceného a hodnotitele, analýzu práce, hodnocení výkonu pracovníka v jednotlivých kritériích a úkoly stanovené na další období (Bělohlávek, 2000, s. 62). Formuláře by měli dále obsahovat cíle a plány, dohody o dosažených výsledcích ve výkonu a krocích ke zlepšení výkonu. Po jedné kopii formuláře by měl obdržet vedoucí zaměstnanec i hodnocený zaměstnanec (Armstrong, 1999, s. 260). Myslím si, že jednu kopii vyplněného formuláře by měl dostat i personální útvar, zvláště tehdy, pokud má hodnocení zaměstnanců ve společnosti přesah do dalších oblastí, zejména do odměňování, rozvoje a vzdělávání a rozmísťování zaměstnanců.

Bělohlávek (2009 s. 66) definuje tři formuláře pro systematické hodnocení. Jde o formulář na sebehodnocení, který vyplní hodnocený, dále formulář pro přípravu hodnotitele, který vyplní před hodnocením hodnotitel, a posledním formulář je syntéza, kterou vypracovává hodnotitel po ukončení hodnocení. Bělohlávek ale zároveň uvádí, že v praxi se nakonec většinou používá pouze poslední formulář, jakožto záznam z pohovoru, a dva předchozí nemívají formální podobu.

Nicméně není radno opominout, že stěžejní částí hodnocení nejsou formuláře, ale hodnotící proces samotný. I hodnocení zaměstnanců lze v jeho amatérské podobě provést bez formulářů a hodnotitel si své poznatky může zaznamenávat volně na papír. Nelze ovšem opomenout jeden výrok Armstronga (1999, s. 260), který se na první pohled může zdát úsměvný, ale praxe potvrzuje, že v některých ohledech má bohužel pravdu:

„... pouhá existence formulářů nebo soustavy formulářů dává najevo, že jde o proces, který by měl každý brát vážně.“

Jsem přesvědčena o tom, že formuláře jsou nedílnou součástí systému hodnocení. Bohužel dost často k nelibosti hodnotitelů. Nicméně je to asi obecná neochota každého z nás vyplňovat formuláře a odpor k papírování, kterým trpí nejenom vedoucí zaměstnanci. S touto skutečností je třeba pracovat. Je tedy nezbytné formuláře vytvářet přehledné, jasné, návodné, s malými nápovědami a hlavně ne zbytečně dlouhé. Dle charakteru společnosti je též třeba zvážit i využití elektronického vyplňování formulářů, které sice klade jisté nároky na hodnotitele, ale významně urychlí vyhodnocování celého procesu a automatické propojení do navazujících procesů. Myslím si, že rozhodnutí v této oblasti ovlivňuje hlavně charakter společnosti. Odlišně bude přistoupeno k elektronickému zpracování formulářů například v bankovním sektoru, kde práce s počítačovou technikou je dennodenní záležitostí a běžnou pracovní činností hodnotitelů, a jinak ve výrobní společnosti, kde pro řadu mistrů osobní počítač nepatří mezi jejich běžné pracovní nástroje.

6 IMPLEMENTACE HODNOCENÍ ZAMĚŠTNANCŮ DO PRAXE

Jsem přesvědčena o tom, že k zavádění systému hodnocení je efektivní a účinné použít nástroje projektového managementu a ustavit pro implementaci hodnocení projektový tým složený ze zástupců vedení společnosti, personalistů a zaměstnanců. Je přínosné doplnit projektový tým o externího konzultanta, případně s ním navázat užší spolupráci. Díky této spolupráci je možné získat nezávislý pohled odborníka, který není ovlivněn působením ve společnosti. Zkušený externí konzultant je nositelem „best practice“, tedy má dostatečnou praxi při zavádění systému hodnocení zaměstnanců v několika společnostech. Je přínosné inspirovat se fungujícími procesy hodnocení v jiných společnostech, a získat tak cenné informace o zkušenosti při zavádění systému odjinud. Důležité jsou především informace, co zavádění systému zkomplikovalo a co naopak jeho implementaci pomohlo.

Zavedení systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti bych rozložila do dvou základních kroků. Nejdříve vytvořit koncepci systému hodnocení přesně na míru konkrétní dané společnosti a následně tento systém uvést postupně v život. Hodnotící systém je implementován v okamžiku, kdy je aktivně provedeno první hodnocení.

6.1 ***Předpoklady a zásady implementace hodnocení zaměstnanců***

Filozofie, principy a klíčové postupy a procesy systému hodnocení by měly být vypracovány ve společnosti centrálně, obdobně jak doporučuje Armstrong (1999, s. 261) při zavádění systému řízení pracovního výkonu. Když je vytvářena koncepce systému hodnocení zaměstnanců, je nezbytné dbát na provázání s náplní práce, motivačním systémem a dalšími personálními činnostmi, kompetenčním modelem, personální strategií a firemní kulturou (Hroník, 2006, s. 16-17). Při zavádění systému hodnocení je třeba nalézt odpovědi na obdobné otázky jako při zavádění řízení pracovního výkonu, které definoval Armstrong (1999, s. 261): „Kde a jak by měl být systém zaváděn? Koho by se

měl týkat? Jak by měly být použity pilotní testy? Jak by se lidé měli informovat? Jak sledovat a hodnotit?“

Při zavádění a tvorbě systému hodnocení je nezbytné bezezbytku respektovat legislativní a morální aspekt, že „hodnocení pracovníků nesmí být v rozporu s platnými zákony a lidskými právy. Je třeba z něj vyloučit prvky jakékoliv diskriminace a všechno, co nesouvisí s vykonávanou prací ...“ (Koubek, 2003, s. 216)

U zavádění systému hodnocení lze vycházet z některých praktických rad, které doporučuje Armstrong (2008, s. 431) pro zavádění řízení pracovního výkonu. Zde vybírám z mého pohledu ty nejdůležitější: zaangažovat vrcholové vedení společnosti, získat liniové vedoucí, zajistit povinnost procesu hodnocení, komunikovat o systému hodnocení, vyjasnit a nastavit vazbu na odměňování, zjednodušit proces hodnocení, propojit hodnocení s ostatními procesy v oblasti lidských zdrojů a provést pilotní ověření.

Na druhou stranu Armstrong (2008, s. 432) upozorňuje na úskalí, kterých je třeba se při zavádění řízení pracovního výkonu vyvarovat. Některá z nich lze aplikovat i pro zavádění systému hodnocení: nedělat z hodnocení aktivitu plnou vyplňování formulářů a papírování. Nezanedbávat komunikaci. Nepodceňovat časovou náročnost pro zavedení systému. Nedělat hodnocení příliš složité. Nepředpokládat, že vedoucí zaměstnanci mají potřebné dovednosti k hodnocení. Neměnit zavedený systém příliš často.

Při tvorbě systému hodnocení zaměstnanců je nezbytné nalézt odpovědi na zásadní otázky, opěrné body systému hodnocení zaměstnanců: „Proč hodnotit zaměstnance? Jaké složky a aspekty hodnotit? Jak měřit výkon? Jaké metody hodnocení zvolit? Kdo by měl hodnotit? Kdy a jak často by se mělo hodnotit? Jak sdělovat zaměstnancům výsledky hodnocení a jak je s nimi projednávat? Jak využívat výsledky hodnocení. Jak uvést hodnocení do souladu se zákony?“ Koubek (2003, s. 198) (*Graficky upravila LM.*) Postupným nalézáním odpovědí na tyto otázky je budován systém hodnocení zaměstnanců a jeho jednotlivé pilíře. Tento výčet je možné ještě doplnit o výběr několika otázek, které vznesl v této souvislosti Hroník (2006, s. 88-89): „Koho a co budeme hodnotit? Jak bude systém zaváděn (najednou, postupně aj.)? Jak bude zajištěna

nezávislost a nestrannost (spravedlivost)? Jak zabezpečit přijetí systému a důvěru v něj? Jak bude hodnocení dokumentováno? Kdo a jak bude kontrolovat kvalitu systému?“
(*Graficky upravila LM.*)

Budovaný systém hodnocení zaměstnanců by měl být v souladu s následujícími zásadami: „Cílem systému hodnocení musejí být jasné, porovnatelné, dosažitelné a akceptovatelné. Do přípravy hodnocení musejí být zapojeny všechny strany. Obsah a kritéria hodnocení musejí být založeny na pečlivé analýze pracovních úkolů na pracovních místech. Pracovní výkon musí být hodnocen objektivním a vyváženým způsobem. Organizace by měla prověřovat, zda předmět, obsah, kritéria a metody hodnocení pracovníků jsou v souladu s platnými zákony a národními ujednáními (popř. zvyklostmi) a zabezpečovat tento soulad. Organizace by měla zpracovávat písemné pokyny pro hodnotitele a proškolení je. Organizace by měla o účelu a všech okolnostech hodnocení informovat všechny pracovníky. Výsledky hodnocení musejí být předloženy hodnoceným k vyjádření a ti mají právo domáhat se změny hodnocení a argumentovat ve svůj prospěch. Systém hodnocení musí být soustavně zkoumán vylepšován.“ (Koubek, 2003, s. 198-199) (*Graficky upravila LM.*)

Zapojení zaměstnanců společnosti do tvorby systému hodnocení a proškolení účastníků hodnocení je jedním z předpokladů úspěchu zavedení systému hodnocení (Kocianová, 2010, s. 148). Do obsahu školení účastníků hodnocení bych zařadila vysvětlení systému hodnocení, vysvětlení hodnotící metody, názornou ukázkou, jak správně hodnotit, zvláště pak v případě, pokud je jako podpůrný prostředek využíván software. U vedoucích zaměstnanců je vhodné zajistit trénink hodnotících rozhovorů, zvláště pak poskytování zpětné vazby a práci se specifickými zaměstnanci.

Setkala jsem se s tím, že počáteční nadšení se zaváděním systému hodnocení ve společnostech často sdílí pouze personalisté. Je uměním toto nadšení ve společnosti rozšířit i mezi ostatní zaměstnance, zvláště pak vedení společnosti, kde je třeba začít. Jen stěží je možné nadchnout zaměstnance pro implementaci hodnocení, pokud jim neumíte vysvětlit, že čas, úsilí a finance, které se do zavedení systému investuje, se vrátí a přinese užitek nejen společnosti, ale i jim samotným. Jsem přesvědčena o tom, že komunikace

směrem do společnosti nesmí být podceňena. To, jak je zaměstnancům vysvětlen smysl zavádění hodnocení, ovlivní, s jakou mírou aktivity se do implementace zapojí a jak nový systém přijmou. Logickým předpokladem této komunikace je, aby postupovala shora dolů, tedy od nejvyššího vedení. Tento směr komunikace dává váhu každému strategickému úkolu, před kterým společnost stojí. Základním předpokladem pro úspěšné zavedení systému hodnocení je angažovanost vrcholového vedení společnosti. Tuto nezbytnou podporu často v historii zavádění systému hodnocení postrádalo a implementace byla chápána jako individuální iniciativa personálního útvaru. Tím nebyly vytvořeny základní předpoklady k úspěšnému začlenění hodnocení ve společnosti mezi standardní manažerské činnosti. Domnívám se, že je nezbytné zajistit akceptovatelnost systému hodnocení i ze strany odborové organizace, pokud ve společnosti působí. Je užitečné s nimi projednat navržený systém hodnocení a vyslechnout si jejich názor, připomínky a podněty před definitivním rozhodnutím o zavedení systému.

Významnou podporou při implementaci hodnocení zaměstnanců shledávám v informačních materiálech, které mohou zavádění podpořit. Materiály by měly mít informační charakter, mohou být v jak písemné, tak i elektronické formě. Podstatné je, aby se dostaly ke všem dotčeným zaměstnancům. Pro provádění již samotného hodnocení zaměstnanců slouží manuál, kde hodnotitel nalezne informace o postupu práce při hodnocení, který může být rozšířen o část doporučení k provedení hodnotícího rozhovoru. Manuál může být doprovodným materiálem školení hodnotitelů. V praxi bývají v oblibě také „reminder card“, tedy doporučující kartičky, na nichž jsou v bodech uvedeny jednotlivé kroky hodnotícího rozhovoru v posloupnosti, základní scénář. Karta je dobře vizuálně zpracována, hodnotitelé si jednotlivé kroky dobře zapamatují a před provedením rozhovorů si mohou správný postup v rychlosti připomenout.

Domnívám se, že jednou z překážek pro zavádění systému hodnocení je terminologie, kterou personální útvar do systému hodnocení zpravidla vkládá. Existují terminologické nuance, na které jsou personalisté citliví, „... pro většinu lidí však takové rozlišování nemá absolutně žádný smysl.“ (Armstrong, 2008, s. 232) Jsem přesvědčena, že tento aspekt je charakteristický pro každý obor, jehož představitelé se dostanou do kontaktu s laiky. Pro odborníka je velmi těžké oprostít se od terminologické přesnosti a naopak

vyslechnout celou řadu prohrěšků proti přesným výrazům daného oboru. Přesto je vhodné se přiblížit v terminologii uživatelům. Pokud lidé z personálních útvarů chtějí, aby jim ostatní zaměstnanci společnosti rozuměli, musí postupovat stejně tak jako lékař, který složitou diagnózu vysvětlí pacientovi jazykem, kterému léčený rozumí.

Mezi dílčí znaky úspěšné implementace hodnocení bych zařadila spokojenost vedoucích zaměstnanců, kteří jsou přesvědčení o přínosu hodnocení, o tom, že mají efektivní nástroj na práci s lidskými zdroji, jehož používání je nebude stát moc času, bude jednoduché a přínosné. Souhrnně řečeno, že nebudou vnímat zavedený systém hodnocení pouze jako formální proces a nutné zlo, které si někdo tam nahoře a nebo v personálním útvaru vymyslel. Další dílčí úspěch implementace hodnocení zaměstnanců bych definovala tak, že jsou ve společnosti zaměstnanci přesvědčení o tom, že je žádoucí, logické a správné, když vedoucí zaměstnanec hodnotí jejich vykonanou práci a podle jejich výkonu je společnost platí.

6.2 *Kompetenční model*

Mnohdy je jedním z prvních kroků při zavádění hodnocení designování kompetenčního modelu (Hroník, 2006, s. 29). Není to sice nezbytnost pro zavedení hodnocení, ale v posledních letech je to jistý trend praxe, který zavádění hodnocení předchází a přistupuje k němu mnoho společností. Proto je na místě základní zmínka o tomto nástroji.

Kompetence, neboli způsobilost, je „soubor určitých předpokladů k určité činnosti. Proto má blíže k činnosti samotné než k vlastnosti či rysu. Kompetence jsou tedy definovány na základě analýzy činností.“ (Hroník, 2006, s. 29) „*Kompetenci* můžeme definovat jako specifické vlastnosti a vzorce chování, které pracovník potřebuje prokázat, aby mohl způsobilé vykonávat příslušné pracovní úkoly.“ (Arnold, 2007, s. 134) „Kompetenční model představuje určitým způsobem uspořádané kompetence.“ (Hroník, 2006, s. 30) „... zahrnuje vyčerpávající seznam všech příslušných kompetencí souvisejících s danou pracovní rolí.“ (Arnold, 2007, s. 134) „Kompetenční modely

definují klíčové chování spojené s plněním cílové pracovní role.“ (Arnold, 2007, s. 136) Velkou výhodou při používání kompetencí jako kritéria při hodnocení výkonnosti vidí Arnold (2007, s. 134) v tom, že se kompetence se mohou stát společným jazykem při popisu žádoucího a nežádoucího chování.

Členění kompetencí ze sociálně-psychologického hlediska podle pozorovaného chování nabízí Hroník (2006, s. 31): kompetence k řešení problému (přístup k úkolům a věcem), interpersonální (vztahové) kompetence (vztah k druhým lidem), kompetence sebeřízení (chování k sobě a projev emocí).

Hroník (2006, s. 30) definuje obecné výhody zavedení kompetenčních modelů:

- „... sjednocení ‚jazyka‘ manažerů, personalistů;
- poskytování jednotných kritérií pro výběr a hodnocení;
- propojitelnost s vyhodnocením ‚čísel‘;
- základ pro systém hodnocení, odměňování a rozvoj;
- možnost koncipovat cílené rozvojové programy.“

Znaky efektivního kompetenčního modelu:

- „... vychází z očekávaného (tj. role) a pozorovaného chování, nikoli z vlastností či rysů;
- obsahuje nanejvýše 10-12 jednotlivých kompetencí;
- vytváří most mezi firemními hodnotami na jedné straně a job description na straně druhé;
- platí pro všechny nebo alespoň pro klíčové pozice ve firmě;
- je sdílený, což obvykle znamená, že byl vytvořený nejen shora, ale i zdola, po jeho vytvoření je neustále ožívován.“ (Hroník, 2006, s. 30)

V případě, že bude rozhodnuto o zavádění kompetenčního modelu v rámci implementace systému hodnocení, předchází tato fáze tvorbě konceptu systému hodnocení, ale úzce na něj navazuje. Při tvorbě kompetenčního modelu a případně

definování projevů chování je bezpodmínečně nutná úzká spolupráce a ověřování s vedoucími zaměstnanci daných profesních skupin.

6.3 *Procesní model implementace hodnocení zaměstnanců*

Jednou z možností, jak podpořit hladký průběh zavádění hodnocení zaměstnanců, je využití procesního modelu. Proces je „... průběh jevů, které po sobě následují, vzájemně souvisí a jsou mezi sebou v příčinném vztahu.“ (Palán, 2002, s. 171) V následující části je sestaven procesní model implementace hodnocení zaměstnanců. Je členěn na jednotlivé realizační kroky, milníky implementace. Každý krok procesu má svého realizátora, neboli iniciátora. V příloze A je tento model znázorněn. Daný procesní model nezahrnuje implementaci kompetenčního modelu.

Krok 1: Záměr implementovat hodnocení zaměstnanců a vytvoření koncepce

Se záměrem na implementaci systému hodnocení do společnosti obvykle přichází personální útvar, někdy též vedení společnosti. Na začátku procesu implementace systematického hodnocení zaměstnanců je nezbytné zabývat se základní koncepcí systému hodnocení. Její správný směr je předpokladem pro úspěšně fungující systém hodnocení.

Krok 2: Schválení záměru implementace systému hodnocení

Předpokladem úspěchu implementace systému hodnocení je její schválení nejvyšším vedením společnosti. Významná je i aktivní podpora nejvyššího vedení v průběhu implementace hodnocení. Personální útvar předloží vedení společnosti záměr implementace systému hodnocení zaměstnanců. Předkládat ke schválení bude také základní koncepci systému hodnocení, základní finanční rámec a časové hledisko implementace. Úkolem personálního útvaru je přesvědčit vedení společnosti o přínosech systému hodnocení zaměstnanců, který podpoří dosažení strategických cílů společnosti.

Krok 3: Komunikace záměru implementace

Pomocí nástrojů interní komunikace je zajištěna informovanost zaměstnanců o záměru implementovat systém hodnocení. Zaměstnanci jsou informováni o dalším postupu. Z komunikace musí být zřejmé, že implementaci plně podporuje vedení společnosti a implementace patří mezi priority společnosti.

Krok 4: Ustavení projektového týmu

Jsou jmenováni členové projektového týmu z řad vedení společnosti, personálního útvaru, dalších zaměstnanců společnosti, a případně externího konzultanta. V případě, že se společnost rozhodla využít externího konzultanta, podepisuje se v tomto okamžiku také smlouva, a případně zadávací dokumentace.

Krok 5: Harmonogram implementace

Projektový tým na základě zadání od vedení společnosti detailně rozpracuje harmonogram implementace. Přesný harmonogram včetně dostupností zdrojů (lidí, kteří se budou implementací zabývat), umožní efektivní řízení projektu a odhalí hrozící kolize.

Krok 6: Rozpočet implementace

Projektový tým na základě rámcového zadání od vedení společnosti rozpracuje rozpočet implementace systému hodnocení. Do rozpočtu jsou zahrnuty náklady na personál, který bude implementaci realizovat, náklady na softwarovou podporu systému, školení hodnotitelů, tisk doprovodných a podpůrných materiálů, jako jsou formuláře, manuály, „reminder card“ a informativní brožury. V případě spolupráce s externím konzultantem je do rozpočtu zahrnut i jeho honorář.

Krok 7: Tvorba systému hodnocení

Stěžejní část celého implementačního procesu. Členové projektového týmu tvoří finální podobu systému hodnocení. Je třeba určit, koho se bude systém hodnocení týkat, periodu hodnocení, vazbu do dalších oblastí – odměňování, rozvoj, atd. Je důležité vybrat a kombinovat vhodné metody hodnocení, dokumentační a softwarovou podporu, atd. Dílčí rozhodnutí si může projektový tým ověřovat na workshopech s referenční skupinou

zaměstnanců. Výstupem projektového týmu bude návrh systému hodnocení zaměstnanců, tedy produkt k implementaci.

Krok 8: Schválení systému hodnocení vedením společnosti

Vedení společnosti schvaluje navržený systém hodnocení zaměstnanců, včetně jeho propojení s odměňováním, rozvojem a dalšími oblastmi. Vedení společnosti zároveň schvaluje harmonogram a rozpočet implementace.

Krok 9: Projednání systému hodnocení s odborovou organizací

V případě, že ve společnosti působí odborová organizace, je důležité tuto zásadní změnu v řízení lidí s ní projednat. Vyslechnout podněty a námitky zástupců zaměstnanců a v případě zásadního nesouhlasu s navrženým systémem hodnocení hledat kompromisy.

Krok 10: Komunikace systému hodnocení

Je spuštěna interní kampaň na podporu zavedení hodnocení. Cílem kampaně je vysvětlování a získání zaměstnanců pro hodnocení. Je podrobně vysvětlen systém hodnocení. Vzhledem k přirozenému odporu lidí ke změnám je to náročný úkol. Lze využít všechny dostupné komunikační kanály, jako jsou interní časopis nebo oběžník, intranet, pravidelné porady a jiná formální setkání zaměstnanců.

Krok 11: Nastavení softwaru hodnocení zaměstnanců

Moderní trendy doporučují provádění hodnocení zaměstnanců za podpory softwaru. Zvláště ve velkých společnostech je softwarová podpora velmi cenná při vyhodnocení a reportingu. Obvykle si dnes společnost koupí již hotový produkt, software na hodnocení. Tento software je ale před samotným spuštěním hodnocení nezbytné upravit na potřeby konkrétního systému hodnocení a společnosti.

Krok 12: Pilotní ověření hodnocení zaměstnanců

Před spuštěním prvního ostrého hodnocení zaměstnanců je přínosné odzkoušet si hodnocení na skupině zaměstnanců. Je vybráno několik oddělení, na kterých bude nastavený systém hodnocení otestován. Pilotní ověření je vlastně praktickou zkouškou předchozí teoretické přípravy.

Krok 13: Úprava systému

Pilotní ověření je vyhodnoceno, a následně jsou zapracovány všechny potřebné úpravy, které se odhalí pilotním ověřením. V případě, že toto ověření neodhalilo žádné nedostatky systému, je tento krok vynechán

Krok 14: Komunikace realizace hodnocení

Před samotným spuštěním prvního hodnocení je žádoucí sdělit potřebné informace zaměstnancům. Jde o to, aby se zaměstnanci především dozvěděli, kdo bude hodnotit, koho bude hodnotit, jak bude hodnotit a kdy bude hodnotit. Další důležitá informace se týká termínů, kdy se uskuteční školení hodnotitelů.

Krok 15: Školení hodnotitelů

Pro hodnotitele jsou připravena školení, jejichž obsahem je technická stránka hodnocení, uživatelská znalost softwaru hodnocení a dále témata jako techniky rozhovorů a psychologické aspekty hodnocení.

Krok 16: Realizace hodnocení

Je spuštěno samotné hodnocení zaměstnanců, jsou provedeny hodnotící rozhovory a výsledky hodnocení jsou zaznamenávány. Zpravidla je stanoven přesný termín zahájení a ukončení hodnocení.

Krok 17: Výstupy z hodnocení

Na základě záznamů z hodnocení jsou tyto výstupy dále předány ke zpracování a realizaci zpravidla do personálního útvaru (odměňování, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců).

Krok 18: Vyhodnocení implementace systému hodnocení

Po realizaci prvního ostrého hodnocení zaměstnanců ve společnosti je provedena analýza jeho průběhu a dat. Jsou stanoveny závěry implementace a je zpracována závěrečná zpráva. Součástí tohoto kroku je i seznam potřebných nápravných opatření systému.

Krok 19: Úprava systému

Na základě závěrečné zprávy a doporučených nápravných opatření je upraveno nastavení systému hodnocení. V případě, že žádná nápravná opatření nejsou definována, je tento krok vynechán.

Krok 20: Implementovaný funkční systém hodnocení zaměstnanců

Poslední krok je spíše stavem, kdy již je ve společnosti implementovaný funkční systém hodnocení zaměstnanců.

Procesní model implementace hodnocení zaměstnanců je pomůckou pro hladký průběh implementace nového systému do společnosti. Jeho podoba není dogmatem a může být pružně pozměňován ve vazbě na velikosti společnosti a počtu realizátorů, kteří se do implementace zapojují. Vizuální představu procesního modelu implementace hodnocení zaměstnanců poskytuje procesní mapa, viz Příloha A, Graf 2: Procesní mapa implementace systému hodnocení zaměstnanců.

7 ZÁVĚR

V práci jsem rozkryla vztah procesu hodnocení zaměstnanců a řízení pracovního výkonu, kde jsem vysledovala nejednotnost v názorech na postavení těchto dvou procesů. Mým závěrem je, že vývojově první systémy hodnocení byly výborným odrazovým můstkem pro práci s potenciálem pracovníků a důležitým nástrojem řízení lidských zdrojů ve společnosti. Některé nedostatky, které si s sebou první systémy hodnocení nesly, jako například vnímání hodnocení jako kontroly a povinné formality, jako byrokratického systému a jako záležitosti pouze personálního útvaru, byly vývojem odstraněny. A tak má hodnocení zaměstnanců dnešnímu řízení lidských zdrojů stále co nabídnout. Z práce dále vyplývá, že řízení pracovního výkonu je oproti systému hodnocení zaměstnanců procesem propracovanějším a komplexnějším, procesem na vyšší vývojové úrovni. Nicméně určitě nelze systému hodnocení odepřít zásluhy „průkopníka“, který v praxi ověřil některé metody a postupy, jež se dnes uplatňují v systému řízení pracovního výkonu. Jsem přesvědčena, že fungující systém hodnocení je dobrý základ pro zavádění řízení pracovního výkonu. Společnosti, které v minulosti formální systém hodnocení nezavedly, budou mít o mnoho více práce a budou muset překonávat při zavádění systému řízení pracovního výkonu výrazně větší odpor.

Při hledání těch nejučinnějších metod, z kterých by se dal postavit ideální systém hodnocení zaměstnanců, jsem došla k názoru, že není možné vyprecizovat jeden systém hodnocení a ten pak globálně aplikovat na jakoukoliv společnost. Při vytváření konkrétního systému hodnocení je nezbytné ctít charakteristiky společnosti, profil zaměstnanců, kulturu společnosti, strategické cíle společnosti a hlavně respektovat cíl hodnocení, který si společnost stanoví. Při implementaci systému hodnocení je také důležité zohlednit finanční náročnost implementace systému a jeho další provoz. Neexistuje tedy jeden ideální a univerzální systém hodnocení zaměstnanců.

V oblasti cílů hodnocení se potvrdily mé hlavní předpoklady, že cílem hodnocení zaměstnanců by mělo být získávání informací pro spravedlivé odměňování zaměstnanců a pro získávání informací o jejich potenciálu a jejich rozvojových potřebách. I když

některé systémy hodnocení v praxi tuto vazbu neposkytují. Dále jsem došla k poznání, že zásadní funkcí hodnocení z pohledu zaměstnanců je poskytování systematické zpětné vazby k výkonu a poskytování informací o budoucnosti zaměstnance ve společnosti. Systém hodnocení zaměstnanců může významně ovlivňovat zaměstnance. Zásadního vlivu hodnocení využívají společnosti ke zvyšování výkonu svých zaměstnanců.

Je důležité mít na paměti, že správné stanovení kritérií hodnocení výkonu, tedy pracovních cílů, ovlivňuje zcela zásadním způsobem výsledky hodnocení zaměstnanců. Nezbytné je však to, aby byly tyto cíle stanoveny na samém počátku hodnotícího období a byly odsouhlaseny zaměstnancem. Cenným poznatkem jsou vlivy stanovených pracovních cílů na zaměstnance. Správně určené pracovní cíle významně přispívají ke zvýšení motivace zaměstnanců, jejich žádoucímu osobnímu rozvoji a posílení pocitu sounáležitosti se společností.

Účinnost hodnocení zaměstnanců je do značné míry závislá na kombinaci použitých metod hodnocení. Kombinace těchto metod by měla vycházet převážně z cílů hodnocení. Rozpracování používaných metod v systému hodnocení, metod, jako je hodnocení podle cílů, hodnotící stupnice, komparativní metody, hodnocení podle kritických událostí a hodnotící rozhovor, dává jasné obrysy systému hodnocení. Došla jsem k závěru, že hodnotící rozhovor je podstatnou součástí každého systému hodnocení a slouží vedoucímu zaměstnanci také k nastavení efektivní komunikace se zaměstnanci. Současně s tím jsem si však uvědomila, že pro jeho zvládnutí je vhodné osvojit si některé zásady a techniky. Z hodnotících metod shledávám jako velmi efektivní metodu hodnocení podle cílů, a to zvláště pro její silný motivační účinek a aspekt spravedlnosti.

Moderní personální procesy by neměly fungovat samostatně a je efektivní snažit se o jejich maximální propojení a provázání. Při porovnávání možných variant výstupů z hodnocení jsem došla k závěru, že je smysluplné, aby se výstupy z hodnocení v maximální možné míře promítaly v odměňování zaměstnanců, v jejich rozvoji a vzdělávání. Dále je pro společnost užitečné, aby se snažila v procesu hodnocení zaměstnanců identifikovat potenciál jednotlivých zaměstnanců a na jeho základě prováděla efektivní rozmísťování zaměstnanců.

Na základě poznatků o systému hodnocení zaměstnanců bylo logickým vyústěním této práce pojednání o implementaci systému hodnocení do praxe. Zásadní poznatek shledávám v tom, že implementace hodnocení musí být řízeným a předem promyšleným procesem s jasnými nositeli, či realizátory, jednotlivých kroků procesu. Ani sebelepší systém hodnocení ve společnosti neuspěje, pokud ho provází chaotická implementace. Podstatnou aktivitou, která musí implementaci provázet, je komunikace se zaměstnanci. Ta musí být jasná a srozumitelná. Podpora implementace vedením společnosti je významným prvkem, který zvýší akceptaci implementace systému hodnocení zaměstnanci. Myslím si, že implementace hodnocení bez podpory vedení společnosti není snad ani realizovatelná. Praktickým vyústěním pojednání o implementaci hodnocení bylo vytvoření procesního modelu implementace hodnocení zaměstnanců a následně i procesní mapy. Při vytváření procesního modelu implementace jsem vycházela z poznatků o systému hodnocení a jeho vazbách v rámci společnosti. Přínos procesního modelu implementace hodnocení shledávám v jasném a strukturovaném postupu, který poskytuje informace kdo, co a v jakém sledu dělá. Procesní model vyjadřuje milníky implementace systému hodnocení zaměstnanců do praxe. Procesní model bych pro zavedení systému hodnocení zaměstnanců doporučila, protože je transparentní a celý proces usnadní.

8 SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ

ARMSTRONG, Michael. 1999. *Personální management*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, Michael. 2008. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha : Grada Publishing, 2008. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARNOLD, John, SILVESTER, Joanne, PATTERSON, Fiona, aj. 2007. *Psychologie práce pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2007. 629 s. ISBN 978-80-251-1518-3.

BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan a kol. 1998. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vyd. Praha : Management Press, 1998. 559 s. ISBN 80-85943-57-3.

BĚLOHLÁVEK, František. 2000. *Jak řídit a vést lidi*. 1. vydání. Praha : Computer Press, 2000. 94 s. ISBN 80- 7226-308-0.

BĚLOHLÁVEK, František. 2009. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2009. 136 s. ISBN 978-80-247-2313-6.

CARRELL, Michael R., ELBERT, Norbert. F., HATFIELD, Robert D. 2000. *Human Resource Management. Strategies for Managing a Diverse and Global Workforce*. Sixth Edition. Fort Worth (Texas,USA) : Dryden Press, 2000. 488 s. ISBN 0-03-026161-9.

FOOT, Margaret, HOOK, Caroline. 2002. *Personalistika*. Vydání první. Praha : Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.

GAVRON, Valerie J. 2000. *Human Performance Measures Handbook*. Mahwah (New Jersey): Lawrence Erlbaum Associates, 2000. 188 s. ISBN 0-8058-3701-9.

HRONÍK, František. 2006. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2.

KOČIANOVÁ, Renata. 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vydání 1. Praha : Grada Publishing, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. 2003. *Anglicko-český výkladový slovník personalistiky*. Vydání 1. Praha : Management Press, 2003. 190 s. ISBN 80-7261-080-5.

KOUBEK, Josef. 2004. *Řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2004. 209 s. ISBN 80-7261-116-X.

KOUBEK, Josef. 2003. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vydání. Praha : Management Press, 2004. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

PALÁN, Zdeněk. 2002. *Lidské zdroje výkladový slovník*. Vydání 1. Praha : Academia, 2002. s. 281. ISBN 80-200-0950-7.

PILAŘOVÁ, Irena. 2008. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Vydání 1. Praha : Grada Publishing, 2008. 120 s. ISBN 978-80-247-2042-5.

PLAMÍNEK, Jiří. 2009. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2009. 128 s. ISBN 978-80-247-2796-7.

TONDL, Ladislav. 1999. *Hodnocení a hodnoty: metodologické rozměry hodnocení*. 1. vyd. Praha : Filosofia, 1999. 178 s. ISBN 80-7007-131-1.

WAGNEROVÁ, Irena. 2008. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Vydání 1. Praha : Grada Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2361-7.

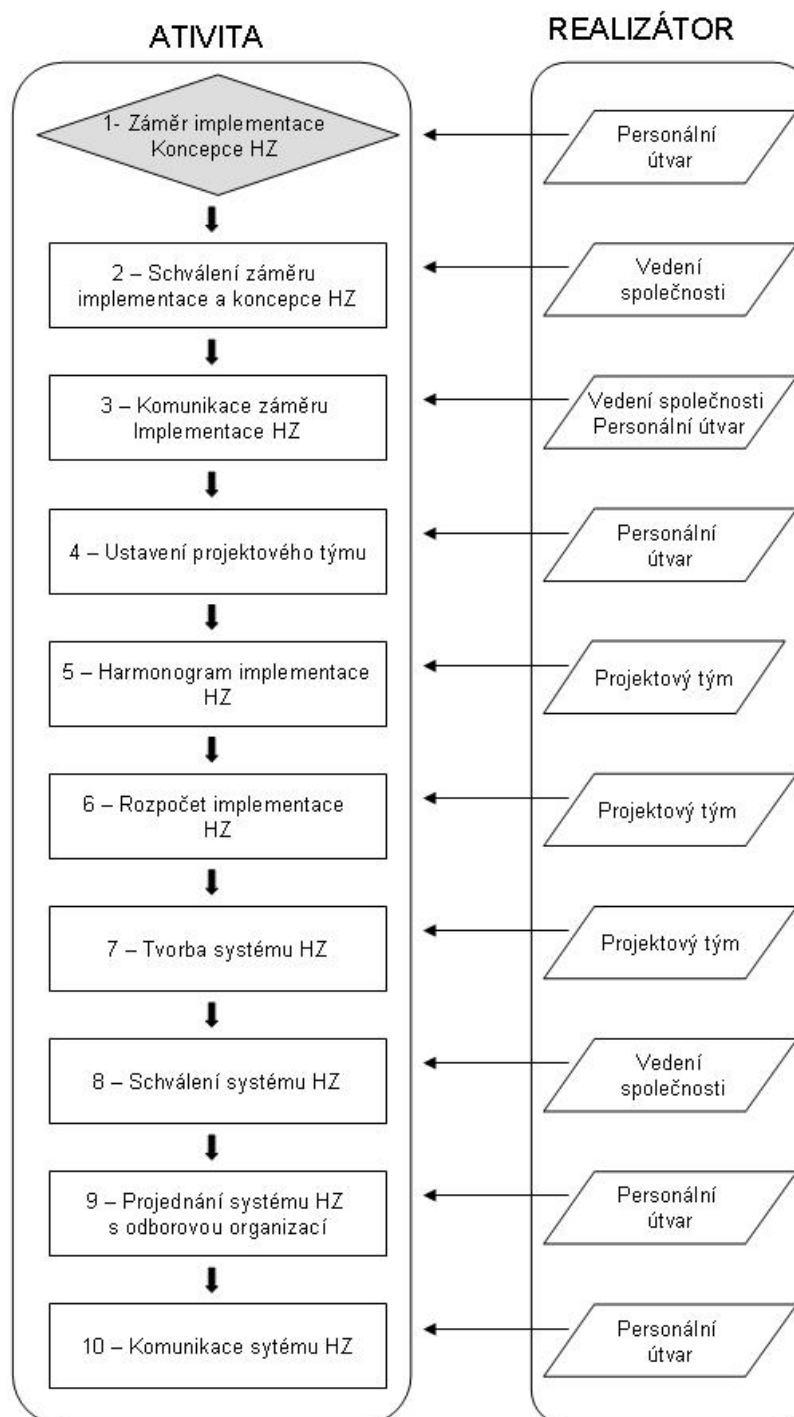
WELCH, Jack, WELCH, Suzy. 2005. *Cesta k vítězství*. Praha : PRAGMA, 2005. 371 s. ISBN 80-7205-213-6.

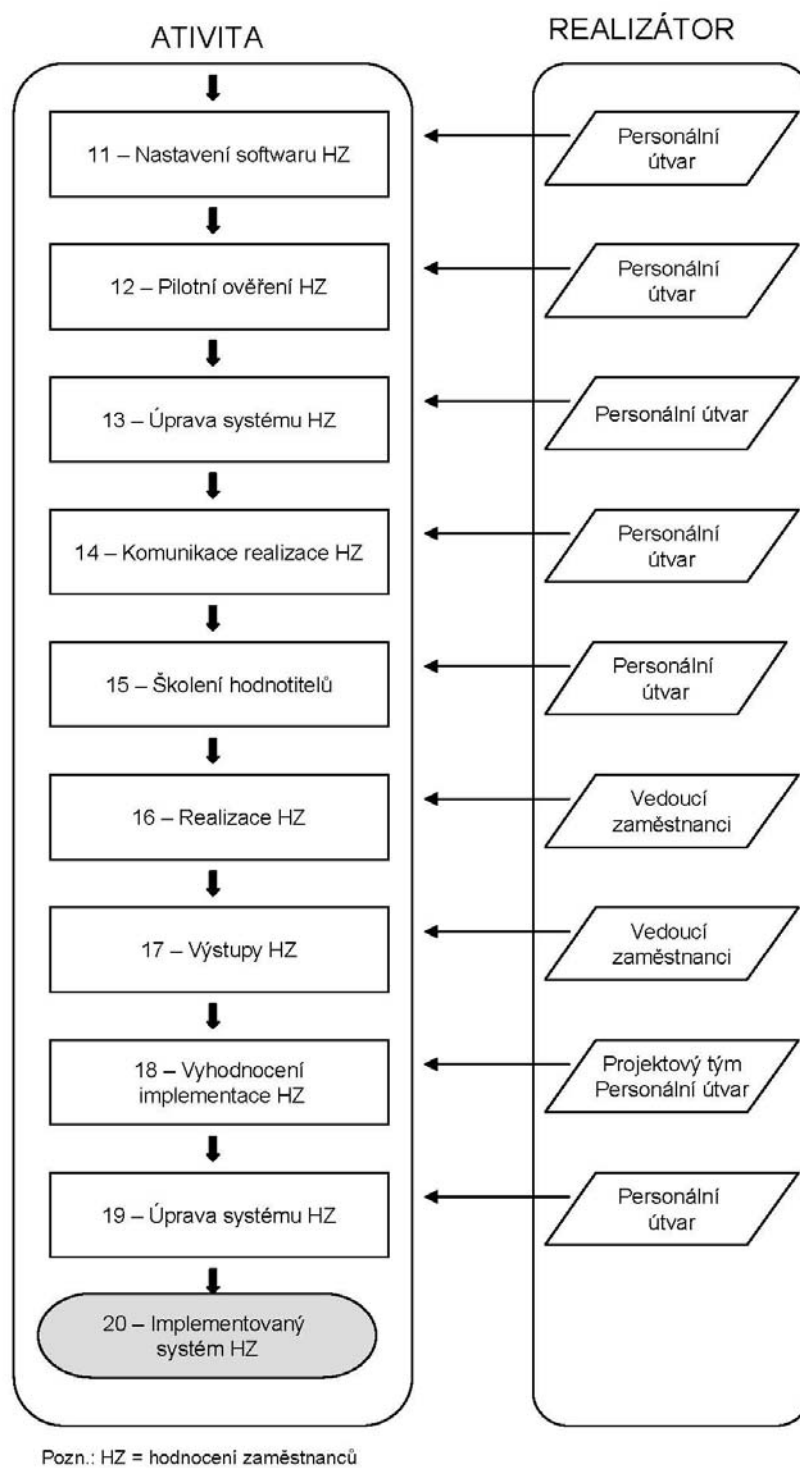
Dostupné z www:

Ministerstvo práce a sociálních věcí. 2006. *Zákon č. 262/2006 Sb. zákoník práce.*

<http://portal.gov.cz/wps/portal/_s.155/701?number1=262%2F2006&number2=&name=&text=> [15.05.2010, Portál veřejné správy ČR]

Příloha A: Procesní mapa implementace systému hodnocení zaměstnanců





Graf 2: Procesní mapa implementace systému hodnocení zaměstnanců