Univerzita Karlova v Praze

Filozofická fakulta

Katedra psychologie

Diplomová práce

Ing. Jana Houserová

Hodnocení zaměstnanců jako nástroj personálního řízení

The Employees Appraisal as an Instrument of Human Resource Management

Praha 2014 Vedoucí práce: Doc.PhDr. Iva Kirovová, PhD.

Děkuji doc.PhDr. Ivě Kirovové, PhD. za vstřícnost a čas, který věnovala odbornému vedení diplomové práce a za velmi cenné postřehy a připomínky.
Své rodině děkuji za trpělivost, pomoc a podporu.

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně, že jsem řádně citovala všechny použité prameny a literaturu a že práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia ani k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne 30.7.2014 ***é é é é é é é é é é é***

Jméno autorky

Abstrakt:

Tato diplomová práce pojednává o hodnocení pracovníků ve vybrané organizaci. Teoretická část se věnuje pojmům z oblasti hodnocení pracovníků. Vyjasněny jsou pojmy řízení pracovního výkonu, hodnocení pracovního výkonu a pracovní výkon. Dále je popsán obvyklý postup při hodnocení pracovníků, vymezen význam hodnocení pracovníků a funkce, které plní. Jsou specifikována kritéria hodnocení a popsány vybrané metody hodnocení pracovníků. Samostatná kapitola se zabývá metodou nucené distribuce. V závěru této části práci jsou uvedeny charakteristiky kvalitního a účinného systému hodnocení pracovníků. V empirické části je představena vybraná organizace, popsán a analyzován používaný systém hodnocení pracovníků. Cílem výzkumného šetření je prostřednictvím analýzy systému hodnocení a za pomoci rozhovorů se zaměstnanci zjistit, jestli systém hodnocení v dané společnosti vykazuje charakteristiky kvalitního a účinného systému hodnocení. Na základě výsledků výzkumného šetření jsou formulována doporučení, která by mohla vést ke zvýšení účinnosti systému hodnocení v dané organizaci.

Klíčová slova:

hodnocení výkonu, řízení výkonu, metody hodnocení, nucená distribuce

Abstract:

This master thesis discusses employees appraisal in a selected organization. The theoretical part is devoted to expressions from the area of staff appraisal. Topics such as performance management, performance appraisal and work performance are clarified. Further the common process of employees appraisal is described, including its meaning and functionality. appraisal criteria are specified and selected appraisal metods are described. A specific chapter is devoted to forced distribution method. In the end of this part characteristics of high quality and effective employees appraisal are listed. In the empirical part a specific organization is presented, including description and analysis of used employees appraisal system. The goal of the research is through the analysis of the employees appraisal system and with the help of interviews with its employees determine the characteristics of a quality employees appraisal system. Based on the results of the conducted research recommendations leading to higher efectivity of employees appraisal are formed.

Keywords:

performance appraisal, performance management, appraisal metods, forced ranking

1 Úvod 8

2 Terminologické ukotvení 9

2.1 Hodnocení pracovního výkonu a Śízení pracovního výkonu 9

2.2 Hodnocení v kontextu Śízení lidských zdrojŢ 11

3 Hodnocení pracovníkŢ 13

3.1 Hodnotitel 13

3.2 Postup pŚi hodnocení pracovníka 14

3.3 Význam a funkce hodnocení 15

3.4 Hodnocení pracovníkŢ a motivace 17

3.5 Vztah hodnocení k vybraným personálním ļ innostem 20

4 Aspekty hodnocení 22

4.1 Pracovní výkon 22

4.2 Kritéria hodnocení 26

4.3 MĎŚení pracovního výkonu 30

4.4 Validita hodnocení 31

5 Metody hodnocení 32

5.1 Nucená distribuce 34

5.2 Hodnotící rozhovor 36

5.3 ZpĎtná vazba 39

5.4 Vliv sociální percepce na hodnocení 40

5.5 Chyby hodnocení 41

6 ZavádĎní systému hodnocení 43

6.1 Kvalitní a úļ inný systém hodnocení 44

7 Metodologická ļ ást 47

7.1 Cíle výzkumu 47

7.2 Strategie a metody výzkumu 48

7.3 Výzkumný vzorek 49

7.4 Postup při realizaci výzkumu 50

7.5 Etika výzkumu a možná omezení výzkumu 51

8 Výzkumná část 52

8.1 Profil společnosti 52

8.2 Popis a analýza systému hodnocení pracovníků 53

8.3 Zhodnocení kvality a účinnosti systému hodnocení 66

9 Výsledky výzkumu a interpretace dat 68

9.1 Shrnutí rozhovorů 83

9.1 Zodpovězení výzkumného cíle 84

10 Diskuse 88

11 Závěr 90

12 Seznam literatury 92

13 Seznam příloh 95

1 Úvod

Hodnocení pracovníků je nedílnou součástí personálního řízení a bývá považováno za jeden z nejdůležitějších úkolů této oblasti. Je vhodným nástrojem organizací směřující ke zlepšování pracovního výkonu zaměstnanců pomocí jejich rozvíjení a dosahovat tak plánovaných cílů. Správně nastavený systém hodnocení je přínosný nejen pro organizaci, ale i pro samotné zaměstnance, kteří mohou jeho prostřednictvím rozvíjet svůj potenciál. Téma práce bylo zvoleno na základě vlastní zkušenosti s hodnocením v organizaci, v níž byl zaváděn nový systém hodnocení. Praktické zkušenosti se systémem hodnocení byly významným zdrojem informací.

V teoretické části práce jsou definovány základní pojmy vztahující se k hodnocení pracovníků a ukotvení hodnocení v rámci řízení lidských zdrojů. Důležité je objasnění významu hodnocení a vytyčení vztahů k vybraným personálním činnostem. Dále jsou prozkoumány oblasti pracovního výkonu, které podléhají hodnocení, se zaměřením na kritéria, podle nichž hodnocení probíhá, jejich definování, způsoby měření a vysvětlení pojmu validita hodnocení. V další části práce je představena řada používaných metod a vybrané metody jsou popsány. V závěru teoretické části jsou uvedeny charakteristiky kvalitního a účinného hodnocení, které jsou podstatou zkoumání v empirické části práce.

Výzkumné šetření probíhá ve vybrané organizaci a jeho cílem je prostřednictvím popisu a analýzy systému hodnocení a za pomoci rozhovorů s jejími zaměstnanci zjistit, zda systém hodnocení v dané společnosti vykazuje charakteristiky kvalitního a účinného systému hodnocení a odhalit jeho případné nedostatky a překážky pro jeho účinné fungování. Na základě výsledků budou pro zjištěná slabá místa doporučena vhodná opatření.

2 Terminologické ukotvení

Dříve, než přistoupíme k samotnému hodnocení pracovníků, je třeba vymezit obecný rámec a jeho zařazení v oblasti řízení pracovního výkonu a řízení lidských zdrojů. Jak je vidět v dalším textu, mnozí autoři pojmy, se kterými pracují, nechápou vždy stejným způsobem. Proto budou v následující kapitole definovány některé klíčové pojmy.

2.1 Hodnocení pracovního výkonu a řízení pracovního výkonu

V odborné literatuře se názory na vymezení pojmů hodnocení pracovního výkonu a řízení pracovního výkonu[1] různí. Někteří autoři používají tyto termíny jako synonyma, když pojem řízení výkonu chápou jako modernější ekvivalent zastaralého a překonaného pojmu hodnocení pracovníků. Převažuje však teze, že řízení pracovního výkonu má širší rozsah než pouhé hodnocení pracovního výkonu (Armstrong, 2007; Hroník, 2006; Koubek, 2004; Wagnerová, 2008).

Podle Armstronga je řízení pracovního výkonu mnohem víc než jen hodnocení pracovníků. Charakterizuje ho „*jako systematický a dlouhodobý proces zlepšování pracovního výkonu organizace pomocí rozvíjení výkonu jednotlivců a týmů*" (Armstrong, 2007, s. 413), jenž souhrnně přispívá k uskutečnění změny kultury a je propojen s jinými klíčovými personálními činnostmi, zejména s řízením talentů, vzděláváním, rozvojem a řízením odměňování a který zvyšuje schopnosti organizace a vede k dosahování trvalé konkurenční výhody (Armstrong, 2011).

Hodnocení pracovníků definuje Armstrong (2007) jako každoroční formální posuzování pracovníků jejich manažery. Tento způsob vnímá jako zastaralý nástroj manažerské moci a kontroly, který fungoval směrem shora dolů a soustřeďoval se pouze na minulost, na to, co se událo špatně, a neexistovala žádná vazba na potřeby a cíle podniku. Místo termínu „hodnocení" používá termín „zkoumání a posuzování pracovního výkonu". Tím zdůrazňuje, že jde o oboustranný akt, kdy manažer a pracovník zkoumají a posuzují pracovní výkon, přičemž se snaží dosáhnout shody (Armstrong, 2007).

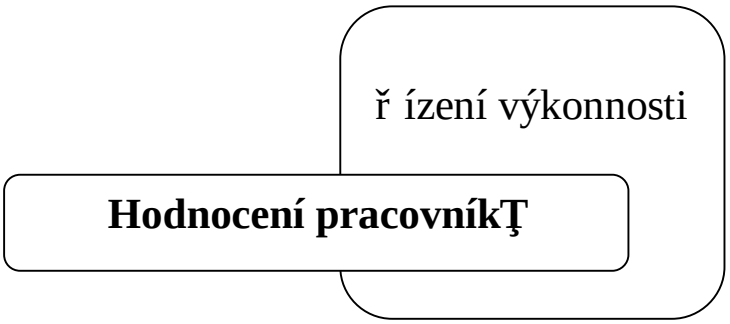
[1] Mnoho autorů používá pojem výkonnost jako synonymum pojmu výkon. Wagnerová přičítá tento nesoulad v odborné terminologii nepřesnému překladu pojmů z angličtiny. Termín „Performance appraisal" odpovídá českému hodnocení výkonu a termín „Performance management" řízení výkonnosti, ale na příklad Koubek ho překládá jako řízení pracovního výkonu (Wagnerová, 2008).

Také Koubek (2004) definuje oba pojmy odlišně a upozorňuje na podstatný časový rozdíl mezi nimi. Řízení pracovního výkonu je ucelený proces řízení vyplývající ze strategie[2] organizace provázaný do dalších oblastí personální práce. Oproti tomu hodnocení pracovního výkonu chápe jako jednu fázi cyklu řízení pracovní výkonnosti, jako závěrečný krok procesu řízení pracovního výkonu. Termín hodnocení používá jen v souvislosti s pravidelným hodnocením celkové úrovně pracovního výkonu potřebného pro zabezpečení vazby odměny na pracovní výkon a rozvoj pracovníka (Koubek, 2004).

Podle Wagnerové (2008) je systém hodnocení pracovního výkonu pouze jednou částí z celého cyklu řízení výkonnosti organizace.

Hroník (2006) uvádí, že řízení výkonnosti je širší než hodnocení pracovníků, zároveň však upozorňuje, že hodnocení přesahuje řízení výkonnosti, neboť se k němu dostáváme i v jiných personálních činnostech, např. při výběru pracovníků.

Vztah hodnocení pracovníků a řízení výkonnosti znázorňuje takto:



Obrázek 1.1 Vztah hodnocení pracovníků a řízení výkonnosti (Hroník, 2006, s.13)

Řízení pracovní výkonnosti chápe Hroník (2006) jako ucelený manažerský nástroj k řízení pracovníků, který propojuje strategické záměry organizace s konkrétními cíli pracovníka, čímž přispívá k jejich dosažení a spravedlivému ocenění pracovníka.

Zdá se, že se oba termíny se navzájem prolínají. Rozhodujícím faktorem je, zda je hodnocení zkoumáno jako komplexní přístup organizace k řízení pracovníků podporující její strategii - pak se hovoří o řízení pracovního výkonu, nebo zda je zkoumáno hodnocení jako jeden z elementů tohoto řízení, jako proces usilující o zvýšení pracovního výkonu - pak se hovoří o hodnocení pracovního výkonu.

[2] Strategie určuje směrování a rozsah aktivit organizace v dlouhodobém horizontu s cílem uspokojit požadavky akcionářů (Armstrong, 2007).

Rovněž na termín hodnocení pracovníka lze nahlížet ze dvou hledisek. V širším pojetí jako na proces, jehož organizace využívá pro zvýšení výkonnosti, nebo v užším pojetí jako na poslední fázi tohoto procesu, při kterém hodnotitel hodnotí pracovníka za uplynulé období. Pro potřeby této práce se uvažuje hodnocení pracovníka v širším pojetí.

V dalším textu je termín „hodnocení pracovníků" chápán jako synonymum k termínu „hodnocení pracovní výkonnosti". Tím se rozumí způsob, jakým organizace usiluje o zvýšení produktivity pracovníků a podněcování jejich iniciativy. Termínem „systém hodnocení" se rozumí ucelený nástroj, který organizace používá za účelem zvýšení pracovního výkonu.

2.2 Hodnocení v kontextu řízení lidských zdrojů

Hodnocení pracovníků je významnou součástí řízení lidských zdrojů každé organizace. Cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby organizace byla výkonná a prostřednictvím lidí schopná úspěšně naplnit své cíle.

Koubek definuje řízení lidských zdrojů jako „*činnost zaměřenou na vše, co se týká člověka v pracovním procesu.*" (Koubek 2009, s. 14) Jako hlavní oblasti aktivit řízení lidských zdrojů spatřuje (Koubek 2009, s. 20):

- vytváření a analýzu pracovních míst,
- personální plánování,
- získávání, výběr a přijímání pracovníků,
- hodnocení pracovníků,
- rozmísťování pracovníků a ukončování pracovního poměru,
- odměňování a další nástroje ovlivňování pracovního výkonu a motivování,
- vzdělávání pracovníků včetně rozvojových aktivit,
- pracovní vztahy,
- péči o pracovníky,
- personální informační systém.

Armstrong definuje řízení lidských zdrojů „*jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejích cílů.*" (Armstrong, 2007, s. 27.) Jako nejdůležitější charakteristiky řízení lidských zdrojů Armstrong (2007) uvádí, že:

- Propojuje podnikovou strategii a strategii řízení lidských zdrojů.
- Orientuje se na oddanost a angažovanost pracovníků.

- Pracovníci jsou chápáni jako aktivum, jako bohatství organizace, do nehož je třeba investovat tím, že se mu budou poskytovat příležitosti ke vzdělávání a rozvoji a že organizace bude skutečně „učící se organizací".
- Lidské zdroje jsou chápány jako konkurenční výhody.
- Výkonná stránka je záležitostí liniových[3] manažerů.

Armstrong rozlišuje mezi tvrdou a měkkou podobou řízení lidských zdrojů: „*Tvrdá, racionální podoba se soustřeďuje na praktické a strategické stránky řízení s cílem dosažení maximálního užitku a odráží kapitalistickou tradici, v níž je pracovník považován za zboží.*" Naopak měkká podoba označuje pracovníky jako „*vysoce cenné aktivum a zdroj konkurenční výhody plynoucí z jejich oddanosti, adaptability a vysoké úrovně dovedností a výkonu.*" (Armstrong, 2007, s. 34)

V praxi existuje mnoho rozmanitých modelů řízení lidských zdrojů, které jsou jakýmsi mixem výše uvedených měkkých a tvrdých podob řízení. A protože hodnocení pracovníků je nedílnou a podstatnou součástí řízení lidských zdrojů, je zřejmé, že podoba řízení určuje i podobu hodnocení pracovníků v konkrétní firmě.

Jiný kontext nabízí Nakonečný, který vychází z definice Milkoviche a Boudreaua (1993 podle Nakonečný, 2005, s. 15), kteří chápou řízení lidských zdrojů jako „*proces přijímání rozhodnutí v oblasti zaměstnaneckých vztahů, který ovlivňuje výkonnost zaměstnanců i organizací*" a spatřuje podstatu řízení lidských zdrojů v používání psychologických prostředků za účelem ovlivňování pracovníků tak, aby bylo dosaženo cílů organizace. Psychologické prostředky vyplývají z aplikace sociálně-psychologických poznatků o pracovní činnosti. Stěžejním poznatkem je v tomto ohledu princip jednoty psychiky a činnosti, který říká, že pracovní činnost je regulována psychikou subjektu a lidská psychika se v pracovní činnosti utváří a projevuje (Nakonečný, 2005). Znamená to, že vykonávaná práce je na jedné straně determinována osobností pracovníka, jeho vlastnostmi, schopnostmi a dovednostmi, a zároveň formuje a utváří pracovníkovy schopnosti, dovednosti, zkušenosti, postoje. Tento mechanismus je základem metod používaných v rámci řízení lidských zdrojů a tedy i základem hodnocení pracovníků. V dalším textu bude blíže specifikováno, jak při hodnocení optimálně zohlednit osobní faktory pracovníka ovlivňující jeho pracovní výkon a jak docílit, aby hodnocení bylo pro pracovníka dostatečně podněcující k vyšším výkonům.

[3] Liniový manažer je manažer prvního stupně v rámci organizační struktury. Je odpovědný za vedení svých podřízených při plnění každodenních povinností (Koubek, 206).

3 Hodnocení pracovníků

Tato kapitola poskytuje obecný pohled na hodnocení pracovníků. Specifikuje osobu hodnotitele a obvyklý postup při hodnocení pracovníků. Vymezuje význam hodnocení z pohledu jednotlivých účastníků, vysvětluje souvislost hodnocení a motivování pracovníků a provázanost do vybraných personálních činností.

Podle Bedrnové, Nového znamená hodnocení pracovníka „*posuzovaní jeho vlastností, postojů, názorů, jednání a výsledků práce vzhledem k činnosti, kterou vykonává, a vzhledem k lidem, s nimiž vstupuje do kontaktu*" (Bedrnová, Nový 1998, s. 345). Armstrong (2011) k tomu dodává, že systém hodnocení usiluje o zvýšení pracovního výkonu prostřednictvím pracovníků rozvíjením jejich dovedností a schopností. Hodnocení se týká posuzování a měření výsledků pracovní činnosti, které se porovnávají s plánovanými cíli. Základem hodnocení je dohoda o cílech a plánech na zlepšování budoucího výkonu a osobního rozvoje pracovníka. Důraz se klade na osobní rozvoj pracovníka pomocí poskytování zpětné vazby a uznání a identifikací příležitostí k růstu (Armstrong, 2011). Jeho hlavními prvky jsou tedy dohoda, posuzování a měření, zpětná vazba, posilování žádoucího chování a dialog. Tyto prvky budou blíže popsány v následujících kapitolách.

3.1 Hodnotitel

Hodnotitelem je osoba, která je oprávněná a kompetentní k hodnocení pracovníků. Mezi autory (Armstrong, 2011; Hroník, 2006; Koubek, 2006) panuje shoda v tom, že nejkompetentnější osobou pro roli hodnotitele je přímý nadřízený pracovníka. Právě přímý nadřízený zná nejlépe pracovníka, jeho pracovní úkoly, přístup k práci i podmínky, ve kterých pracuje. Hodnotitel může být stanoven i na základě propojení s organizační strukturou. V maticové struktuře organizace je hodnotitelem ten, kdo pracovníkovi zadává a následně vyhodnocuje pracovní úkoly[4] (Pilařová, 2008). V některých případech se na hodnocení mohou podílet i další osoby, jako je nadřízený přímého nadřízeného, personalista nebo spolupracovníci[5]. Výhodou je větší odstup a tedy i očekávaná větší objektivita hodnocení, nevýhodou je menší znalost hodnoceného.

Hodnocení pracovníků vyžaduje od hodnotitelů znalé manažerské dovednosti potřebné pro provádění hodnocení. Armstrong (2011) jmenuje dovednosti z oblasti vedení dialogu, poskytování zpětné vazby, posuzování pracovního výkonu a rozvojových potřeb, projednávání cílů a plánování zlepšení pracovního výkonu a vyzdvihuje roli hodnotitele jako

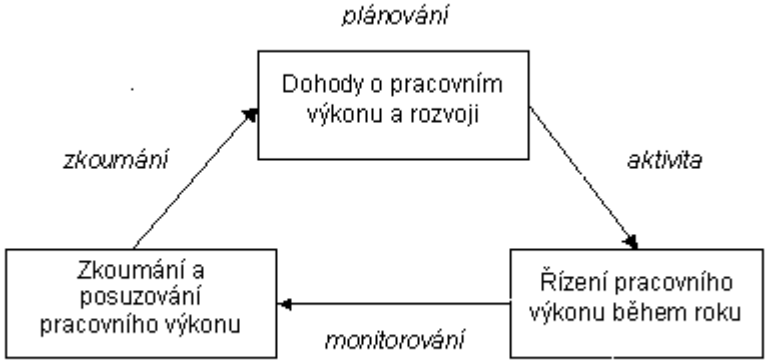
[4] U hierarchické organizační struktury bývá hodnotitelem přímý nadřízený (Pilařová, 2008).
[5] Spolupracovníci se podílejí na hodnocení především v rámci hodnocení pomocí 360° zpětné vazby.

roli kouče[6]. Autoři (Armstrong, 2011; Hroník, 2006; Koubek, 2006, Tyler, 2012) se shodují, že je nutné hodnotitele vyškolit speciálně pro hodnotitelskou roli. Podle Tylera (2012) by mělo být takové školení prováděno s manažery alespoň jednou ročně a manažeři by se při něm měli aktivně zapojit do nácviku jednotlivých dovedností, jako příklad uvádí hraní rolí.

Armstrong (2011) poukazuje na vliv stylu řízení hodnotitelů na průběh hodnocení. Každý hodnotitel má odzkoušený svůj vlastní styl řízení, který nechce měnit. Problém vzniká především u manažerů s vysoce direktivním stylem řízení, pro něž je obtížné vést participativní rozhovor s pracovníkem (Armstrong, 2011). Proto je důležité u hodnotitelů prohlubovat porozumění hodnocení pracovníků a poskytovat jim dostatečnou podporu a vedení při provádění hodnocení.

3.2 Postup při hodnocení pracovníka

Hodnocení je proces, který se zpravidla realizuje v ročním cyklu. Cyklus hodnocení pracovního výkonu je znázorněn na obrázku 1.2.



Obrázek 1.2 Cyklus řízení pracovního výkonu (Zdroj: Armstrong, 2007, s.419, vlastní úprava)

Proces začíná stanovením cílů a měřítek výkonnosti na určité období. Cíle se stanovují kaskádovitě od celofiremních, kolektivních cílů se odvozují cíle jednotlivých pracovníků. Kolektivní cíle se určí na základě strategie organizace a jejího podnikatelského záměru. Stanovení z nich odvozených individuálních cílů se provádí na základě dohody o pracovním výkonu mezi nadřízeným a pracovníkem. Koubek tuto dohodu definuje jako *„dohodu o budoucím pracovním výkonu a osvojování si schopností a dovedností potřebných k podání takového výkonu, na jehož základě dochází k provázání pracovních úkolů, vzdělávání a*

[6] Kouč ování v rámci hodnocení pracovníků definuje vztah mezi podřízeným a nadřízeným, kteří společně pracují na tom, jak podřízenému pomoci, aby pracoval podle svých nejlepších schopností a dovedností (Lee, 2005, podle Armstrong, 2011).

rozvoje pracovníka a zároveň k provázání podnikových, týmových a individuálních cílů s klíčovými schopnostmi lidí" (Koubek 2004, s. 18). Podle Armstronga (2007) by taková dohoda měla vycházet ze schopností pracovníka potřebných pro efektivní výkon a vedle cílů a metod měření výkonu by měla zahrnovat i plány osobního rozvoje. Wagnerová zdůrazňuje prvek dohody z psychologického hlediska: předpokládá, že *"dohoda o cílech, které mohou být potencionálním zdrojem stresu, je pro psychické zdraví jedince a jeho dlouhodobou výkonnost příznivější než direktivní příkazy cílů"* (Wagnerová 2008, s. 36). Během roku nadřízený průběžně sleduje a vyhodnocuje výkon pracovníka a poskytuje zpětnou vazbu s cílem podpořit motivaci zaměstnance. V případě, že dojde ke změnám podmínek či překážkám v plnění stávající cílů, provádí se aktualizace cílů. Poslední fází je posouzení pracovního výkonu zaměstnance za uplynulé období. Na základě předem stanovených kritérií dochází k měření pracovního výkonu. Tato zjištění jsou východiskem pro poskytnutí zpětné vazby a identifikování rezerv k lepšímu využití potenciálu pracovníků v dalším období. Součástí této fáze je rovněž vytváření plánů osobního rozvoje pracovníků (Armstrong, 2011; Koubek, 2004; Wagnerová, 2008).

3.3 Význam a funkce hodnocení

Obecný význam hodnocení pracovníků byl již nastíněn. Níže jsou vymezeny základní funkce, které hodnocení plní a je odvozen význam hodnocení pro jednotlivé účastníky hodnocení (pracovníka, nadřízeného a organizaci).

Podle Armstronga je skutečnou úlohou hodnocení *"é rozvíjet a zlepšovat výkon jednotlivců a jejich prostřednictvím i organizace, dosáhnout změny kultury v podobě kultury vysokého výkonu*[7] *...rozvíjení schopnosti lidí plnit a překračovat očekávání a dosahovat svého plného potenciálu ke prospěchu jich samých i jejich organizace..."* (Armstrong, 2011, s. 75).

Arnold et al. (2007) při vymezování významu hodnocení vychází z principu hodnocení. Tímto principem je předpoklad, že se budoucí chování pracovníků dá alespoň částečně předpokládat. Základní úlohou hodnocení je tedy poskytnout odhad budoucího pracovního výkonu jako východisko pro plánování dosažení nejlepší možné úrovně pracovního výkonu.

Hroník (2006) uvádí tři důvody, proč organizace zpravidla zavádí systém hodnocení: když chce změnit organizační strukturu a komunikační strategii, když potřebuje, aby zaměstnanci naplňovali a vzali si za své strategické cíle společnosti a v neposlední řadě s cílem zvýšení pracovního výkonu.

[7] Kultura vysokého výkonu, je taková kultura, *"v níž dosahování vysoké úrovně výkonu je výrazem způsobu myšlení o neustálém zlepšování výkonu organizace"* (Armstrong 2011, s.249).

Rovnější Gutikar et al. (2003) uvádí poslání a funkce systému hodnocení:

- Poznávací funkce – jako základ k objektivnímu a systematickému poznávání pracovníků.
- Motivační funkce – jako nástroj k ovlivňování pracovníků a podněcování jejich iniciativy, ke zvýšení kvality práce a výkonnosti k podpoře cílů a záměrů organizace.
- Funkce zpětné vazby - pracovník se získává informace, jak nadřízený vnímá a oceňuje jeho práci, jak jej akceptuje tým a jaké má možnosti dalšího rozvoje v organizaci.
- Informační funkce – k získání informací svědčících o ekonomickém a sociálním stavu organizace (plnění cílů, úroveň výkonnosti a disciplíny, kvalita vztahů v pracovních týmech apod.).
- Výběrová funkce – k identifikaci klíčových pracovníků a jejich dalšímu rozvoji.
- Funkce tvorby klimatu v organizaci - úroveň a kvalita hodnocení ovlivňuje vztah mezi nadřízenými a podřízenými, postoje k organizaci a promítá se do celkového klimatu.

Uvedené poznatky lze shrnout podle významu pro jednotlivé účastníky hodnocení takto:

Pro **nadřízené** je hodnocení příležitost k osobnímu setkání a společné diskusi s pracovníkem, které může vést k upevnění vzájemných vztahů a zlepšení spolupráce. Slouží především k poskytování zpětné vazby a ocenění pracovníků a hledáním příležitostí, jak využívat a rozvíjet jejich dovednosti a schopnosti. Tím umožňuje i zlepšování manažerských dovedností. Zároveň hodnocení slouží jako podklad pro stanovování cílů na další období a pro plánování dalších aktivit. Hodnocení bývá podkladem pro stanovování zaměstnaneckých odměn, plánování rozvojových potřeb a rozmisťování pracovníků.

Pro samotného **pracovníka** představuje hodnocení především možnost získat zpětnou vazbu a ocenění za vykonanou práci. Zároveň je to příležitost podílet se na stanovování vlastních pracovních cílů a vyjádření svých ambicí a rozvojových potřeb. Při hodnocení vzniká prostor pro oboustrannou komunikaci a vyjasnění vzájemných názorů, očekávání a dalšího směřování v organizaci.

Hodnocení je především nástroj **organizace**. Pomáhá organizaci vytvořit kulturu vysokého výkonu za účelem dosahování vlastních cílů, a to pomocí zlepšení výkonu jednotlivců i týmů a zajištěním propojení individuálních cílů s cíli organizace(Armstrong, 2011). Z hodnocení získává organizace informace o pracovnících, jejich výkonech, očekávání, potřebách, atd. a na základě těchto informací se snaží ovlivnit chování pracovníků tím, že vytváří takové pracovní prostředí, které by je stimulovalo k nejvyšším možným výkonům. Zároveň hodnocení slouží

k šíření informací uvnitř organizace a je užitečným nástrojem komunikace. Fungující komunikace pomáhá šíření firemní kultury a strategie mezi pracovníky (Hroník, 2006). Podle Wagnerové (2008) jde o obousměrný komunikační nástroj sloužící ke směřování lidského potenciálu organizace žádoucím směrem.

Důležitou roli v naplňování cílů hodnocení a tedy i cílů organizace hraje podněcování iniciativy směřující k vyšší kvalitě práce a výkonnosti pracovníků. Aby organizace dosáhla tohoto cíle, je třeba dobře rozumět motivačním mechanismům jedinců. Pochopení těchto mechanismů umožní organizaci vytvořit systém hodnocení, který bude sledovat její cíle a zároveň stimulovat pracovníky.

3.4 Hodnocení pracovníků a motivace

Jak už bylo řečeno, jedním z důvodů, proč organizace zavádějí systémy hodnocení, je snaha motivovat pracovníky. Aby hodnocení sloužilo jako stimul pro motivaci pracovníka, je třeba nejprve pochopit mechanismus motivace poznáním různých teorií a konceptů. Níže jsou stručně představeny poznatky, které vysvětlují základní principy motivace.

Podle Nakonečného je motivace „vnitřní proces podněcující úsilí dospět k určitému cíli“ (Nakonečný, 1998, s. 455). Tento cíl vyjadřuje nějakou vnitřní potřebu, jakýsi subjektivně pociťovaný nedostatek něčeho, co je pro člověka významné. Člověk svým chováním pak usiluje o odstranění tohoto nedostatku a obnovení vnitřní psychické rovnováhy. Motivace může být vyvolána také vnějšími podněty, které se snaží ovlivnit lidské chování působením na psychiku člověka zvenčí. V tom případě hovoříme o stimulování, jako vnějšími podněty aktivovaný stav motivace. V současné odborné literatuře se pro toto rozlišení používá termín intrinsická a extrinsická motivace. Extrinsická motivace působí zvnějšku, oproti tomu intrinsická motivace vychází z člověka samotného. (Nakonečný, 1998) Převedeme-li to do pracovního prostředí: na hodnocení je důležité, jestli a jak vnější stimuly vycházející z hodnocení (například odměny, prémie, plány osobního rozvoje, pochvaly, uznání, ale i kritika a tresty) iniciují nějaké vnitřní pohnutky, jako jsou odpovědnost, zájem, pocit dosaženého úspěchu, smysluplnost práce, pocit vlastní autonomie či touhu po dalším rozvoji.

Při motivování zaměstnanců je třeba vyznat se v motivech pracovníků, zjistit, které jsou pro ně důležité, a osvojit si používání vhodných stimulů. Pro pochopení, jaké motivy mohou být relevantní, slouží různé teorie motivace. Vzhledem k omezenému rozsahu této práce jsou v dalším textu představeny pouze vybrané teorie motivace, které mohou napovědět o nasazení pracovníka a jeho přístupu k vykonávané činnosti - procesní teorie motivace. Tyto teorie se

zaměřují na psychologické procesy nebo síly, které ovlivňují motivaci a vycházejí z toho, že jedinci vnímají své pracovní prostředí, vzniklé situace hodnotí a interpretují, učí se z nich a vytvářejí si určité budoucí představy (Bedrnová, Nový, 1998).

Expektační teorie

Autorem této teorie, známé také jako teorie očekávání, je V.H.Vroom. Tato teorie popisuje motivaci jako vztah tří proměnných ï valence, instrumentality a expektace. Valence vyjadřuje subjektivní hodnotu výsledku, pojmem instrumentalita se rozumí přesvědčení, že vynaložená činnost vede k dosahování výsledků a expektace znamená pravděpodobnost, s jakou bude výsledku dosaženo. Podle této teorie bude pracovník vykonávat svou činnost, jestliže bude předpokládat, že jeho úsilí povede k žádoucím výsledkům. Toto úsilí bude tím větší, čím větší bude hodnota očekávaného výsledku (Rymeš in Čtikar et al., 2003).

Tuto teorii rozvinuli Porter a Lawler (1968, podle Armstrong, 2007) a došli k závěru, že existují další dvě proměnné, které určují, jaké úsilí budou lidé vkládat do své práce. Jsou to schopnosti pracovníka a to, jak pracovník vnímá svou pracovní roli, tedy co si přeje dělat a co je po něm ve skutečnosti požadováno.

Znamená to tedy, že se pracovníci při své činnosti řídí *„podle svých názorů na vlastní schopnosti, na to, zda zvolená akce povede k odměně a na to, jak hodnotná odměna to pro ně je"* (Arnold et al., 2007, s. 313).

Teorie cílů

Autoři této teorie Latham a Lock (1979, podle Čtikar et al., 2003) vycházejí z předpokladu, že motivace a pracovní výkon jsou vyšší, pokud jsou pracovníkům stanoveny specifické cíle, které jsou náročné, ale nikoliv nemožné, vůči kterým pracovník cítí závazek, a pokud dostane pracovník zpětnou vazbu o svém výkonu. Důležitý je zde pojem závazku ke sledovanému cíli, který Arnold et al. (2007) definuje jako *„neochotu cíl opustit"* a zároveň říká, že pokud pracovník necítí závazek vůči cíli, nebude dostatečně usilovat o jeho dosažení. Zajistit vznik závazku pracovníka k cíli je možné například zapojením pracovníka do diskuse o jeho cílech na další období. Tato teorie je propojená s koncepcí řízení podle cílů (management by objectives), metodou řízení, která slaďuje cíle organizace s cíli jednotlivců a usnadňuje jejich plnění a kontrolu.

Teorie spravedlnosti

Tato teorie pochází od J. S. Adamse (1963) a jejím základem je sociální srovnávání. Naznačuje, že lidé jsou motivováni k tomu, aby získali to, co považují za spravedlivou

náhradu za vynaložené úsilí, spíše než aby získali co nejvíce. Pracovník srovnává své vstupy s tím, co za ně dostává, a porovnává to se vstupy svých spolupracovníků, vykonávajících srovnatelnou činnost a s efekty, které jim z toho plynou. Těmito vstupy může být například čas, kvantita či kvalita práce a získanými efekty se rozumí odměny či uznání. Pracovník zjišťuje, zda dostává od organizace tolik, kolik si zaslouží, a zda jiní pracovníci nedostávají za tutéž práci více (Nakonečný, 2005). V případě, že pracovník dojde k závěru, že jeho úsilí a efekty nejsou v rovnováze, získává pocit nespravedlnosti a usiluje obnovit rovnováhu. Jako možnosti této obnovy uvádí Arnold et al. (2007) například snížení pracovního úsilí či změnu nebo ukončení vztahu. Bedrnová a Nový (1998) zmiňují princip kognitivní disonance[8], kdy vnímaný rozpor vyvolává v jedinci tendenci k jeho odstranění. Nakonečný (2005) pak hovoří o porušení psychologické smlouvy, které může vést až k ukončení vztahu.

Arnold et al. (2007) nazývá tuto formu spravedlnosti distribuční spravedlnost, která se zabývá se tím, ***„****..zda lidé vnímají, že získali spravedlivou odměnu*“ ñ Druhá forma - procedurální spravedlnost - se zabývá tím, „*zda lidé vnímají, že procedury používané v organizaci jsou spravedlivé*“ .ñ (Arnold et al. 2007, s. 316). Zmíněný autor dále uvádí, že chápání obou spravedlností je na sobě nezávislé. Například lidé, kteří se domnívají, že ve srovnání s lidmi v jiných organizacích jsou špatně placeni, mohou vnímat distribuční nespravedlnost. Avšak myslí-li si současně, že jejich organizace distribuuje odměny v rámci spravedlivého systému, vnímají procedurální spravedlnost.

Vědecké studie ukazují, že vnímání spravedlnosti hodnocení je jedním z hlavních faktorů ovlivňujících účinky hodnocení. Elicker et al. (2006) uvádí, že zaměstnanci jsou často nespokojeni se zpětnou vazbou, již dostávají od svých nadřízených a kterou vnímají jako nespravedlivou. Vede to k odmítání zpětných vazeb a systému hodnocení vůbec.

Bies (2001) identifikoval čtyři faktory, které ovlivňují pocit spravedlnosti pracovníků. Patří mezi ně klamání, invaze do soukromí zaměstnance, neuctivé zacházení a hanlivé soudy. Klamání nastává v případě, kdy manažer například slíbí zvýšení platu, pokud se zlepší výkon, a později tento slib odmítá splnit. Invaze do soukromí znamená, že se zveřejňují důvěrné informace o pracovníkovi. Neuctivé zacházení znamená hanlivé urážení a veřejné ponížení. Hanlivé soudy se týkají neoprávněných a nespravedlivých soudů o výkonu pracovníka.

[8]Autorem koncepce kognitivní disonance je Leon Festinger (1957), který popisuje kognitivní disonanci jako subjektivně vnímaný nepříjemný stav vyvolaný konfliktem dvou protikladných kognicí (postojů, cílů, názorů, hodnot, myšlenek nebo přání). Takový konflikt vytváří stav napětí, které se liší v závislosti na významnosti dané záležitosti pro jedince a míře nesouladu mezi oběma, vnitřně nekonzistentními kognicemi (Nakonečný 1998).

Například, když vedoucí obviňuje pracovníka, že nemá splněný úkol, a to i v případě, že vedoucí neposkytl dostatečné zdroje na jeho dokončení.

Kvalitní hodnocení pracovníků je pro každou organizací velmi důležitým nástrojem pro motivaci pracovníků. Proto, aby pracovníci byli hodnocením, respektive jeho závěry stimulováni k další, výkonné činnosti, je především třeba, aby systém považovali za spravedlivý, transparentní a v plné míře akceptovatelný.

3.5 Vztah hodnocení k vybraným personálním činnostem

Hodnocení pracovního výkonu je významnou součástí dalších personálních činností, především odměňování a vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. V této kapitole budou tyto souvztažnosti blíže popsány.

Hodnocení a odměňování

Odměňování ve smyslu ocenění přínosu pracovníka zahrnuje vedle finančního ohodnocení práce i zaměstnanecké výhody a nepeněžní formy odměny, které mohou mít podobu uznání, dalších pracovních příležitostí nebo dalšího rozvoje pracovníka (Armstrong, 2011).

Podle Koubka (2004) hraje odměňování v organizaci dvojí úlohu: na jedné straně podněcuje pracovníky k lepšímu pracovnímu výkonu a rozvoji, na druhé straně oceňuje pracovníky za dosavadní práci. V odborné literatuře není jednoznačný názor na motivační sílu finančního ohodnocení. Například Rymeš uvádí, že *„...má značný motivační vliv"*, vzápětí ale uznává, že *„...vysoký plat nebo zvýšení platu nemá dlouhodobější motivační účinek"* (Rymeš in Čtikar et al. 2003, s. 115). Pochybnosti o efektivnosti peněz vyjádřil již Herzberg ve svém zjištění, že nedostatek peněz vede k nespokojenosti, jejich dostatek však nevede k dlouhodobé spokojenosti (Wagnerová, 2008).

Na základě výzkumu zaměřených na hodnocení pracovního výkonu Armstrong (2011) zdůrazňuje, že dlouhodobější a významnější dopad na pracovní výkon mohou mít spíše než finanční ohodnocení, nepeněžní odměny ve formě uznání a příležitostí k růstu. Shoda panuje v přesvědčení, že odměna za provedenou práci ovlivňuje kvalitu a množství práce odvedené v budoucnu (Armstrong, 2007; Wagnerová, 2008). Proto je třeba, aby si organizace stanovily v rámci řízení odměňování závazné systémy odměňování, ve kterých definují způsoby, pravidla, nástroje a postupy odměňování, přičemž by měly dbát na zásady spravedlnosti a transparentnosti.

Hodnocení a rozvoj

Jak bylo již napsáno výše, klíčovým cílem hodnocení pracovního výkonu je neustálé zlepšování výkonu cestou rozvoje zaměstnanců a celých týmů. Rozvoj je v tomto textu pojímán podle Armstronga (2007) jako rozvíjení dovedností, znalostí a schopností, které připravuje pracovníky na budoucí náročnější úkoly.

Rozvoj pracovníků má podle Armstronga (2011) přínos jak pro organizace ve formě zvýšené efektivnosti a výkonnosti, tak pro pracovníky, kterým přináší prohloubení schopností a adaptabilitu. Zároveň je třeba se zaměřit na individuální potřeby vzdělávání a rozvoje. Ne všichni pracovníci usilují o kariérní posun, organizace by měla *„pomáhat lidem rozšiřovat okruh jejich schopností tak, aby v budoucnu byli připraveni vykovávat další činnosti, a tak zvýšit jejich zaměstnatelnost jak v organizaci, tak i mimo ni"* (Armstrong, 2011, s. 145).

Koubek (2004) rozvoj zaměstnanců nechápe jen jako osvojování a rozvíjení znalostí a dovedností zvyšující odbornost pracovníka, ale také jako celkové formování osobnosti každého jedince, formování jeho pracovního i sociálního chování tím způsobem, aby jeho znalosti a dovednosti přinášely odpovídající efekt nejen organizaci, ale i jemu samotnému.

V tomto kontextu přinášejí potřebné informace výsledky hodnocení, které slouží k rozpoznávání potřeb vzdělávání a rozvoje pracovníků. To je i první fáze v plánování osobního rozvoje - identifikace potřeb rozvoje. Následuje fáze, kdy si pracovník stanovuje cíle rozvoje. Ty mohou být specifikovány od zlepšování současného výkonu, přes rozšíření znalostí až po přípravu na vzestup v rámci organizace. Poté je třeba, aby si pracovník vytvořil plán jednotlivých kroků, kde specifikuje konkrétní rozvojové aktivity, očekávané výsledky a časový rozvrh. Armstrong (2007) doporučuje tento plán doplnit individuálním aktivitami, jako je například práce na speciálních projektech, studium odborné literatury nebo koučování. Následuje uskutečnění rozvojových aktivit zakončené vyhodnocením přínosů rozvojových aktivit pro pracovníka, které probíhá v rámci hodnocení pracovního výkonu (Armstrong, 2007).

V poslední době se objevuje koncept řízení talentů[9], sloužící k systematickému rozpoznávání, retenci a rozvoji talentovaných lidí. Hlavním důvodem vzniku této koncepce je myšlenka, že talenty jsou jedním z hlavních zdrojů podniku a napomáhají udržení či zvýšení

[9] Talent je označení pro talentovaného pracovníka. Armstrong (2007) upozorňuje, že mezi odborníky není jasná shoda v terminologii. Někteří za talent považují takového mimořádně schopného zaměstnance, který má velký potenciál a který může mít významný vliv na výkon společnosti, jiní odborníci tvrdí, že za talent může být považován prakticky kdokoli, pokud může díky svému výkonu a potenciálu přispět k dosahování cílů společnosti.

konkurenceschopnosti firmy na trhu. Cílem této koncepce je *„zabezpečit, aby organizace přitahovala, udržovala si, motivovala a rozvíjela talentované pracovníky“* (Armstrong, 2007, s. 327). Autor dodává, že řízení talentů se nezaměřuje jenom na řízení klíčových lidí, kteří směřují do vyšších funkcí, ale pracuje s předpokladem, že každý zaměstnanec má ve větší či menší míře nějaký talent.

Při řízení talentů se rozlišuje jejich rozpoznání, rozvoj a udržení. Jako zdroj pro identifikaci talentů často slouží hodnocení pracovníků. Vhodnou metodou je nucená distribuce, jejímž smyslem je rozdělit pracovníky podle výkonnosti a identifikovat ty nejlepší. Tyto pracovníci jsou pak zařazeni do talentprogramu, jehož cílem je rozvíjet a udržet talentované pracovníky (Koubek, 2009).

Rozvojový aspekt hodnocení usnadňuje pracovníkům chápat a přijmout hodnocení jako důležitý nástroj, který slouží i jim samým. Z toho hlediska by měly vycházet i organizace a při hodnocení pracovníků dbát na to, aby výsledky hodnocení motivovaly pracovníky k jejich dalšímu rozvoji, a tím přispívaly ke zlepšení pracovního výkonu.

Součástí šetření ve výzkumné části práce bude ověřování, zda a jak je zkoumaný systém propojen s odměňováním a rozvojem pracovníků.

4 Aspekty hodnocení

Chtějí-li organizace hodnotit pracovní výkon svých zaměstnanců, musí nejprve definovat, co pro ně termín pracovní výkon znamená. Přesná definice umožní výkon sledovat, měřit a vyhodnocovat. V této kapitole je definován pracovní výkon a popsány některé faktory, které pracovní výkon utvářejí. Dále jsou nastíněna možná kritéria hodnocení, podle kterých je pracovní výkon posuzován. Jednou z možností, jak zajistit konzistentnost při posuzování kompetencí pracovníků, je kompetenční model, který je v této kapitole rovněž charakterizován. Závěr kapitoly je věnován způsobu, jakým k měření dochází a posouzení validity hodnocení.

4.1 Pracovní výkon

Pojem pracovního výkonu je v literatuře charakterizován různě a lze se setkat s definováním výkonu jak v podobě prostého dosahování kvantitativních cílů, tak ve způsobu, jakým pracovníci výsledek dosahují. Například Četikar et al. (2003) popisuje pracovní výkon jako výsledek konkrétní pracovní činnosti, směřující k danému cíli a dosažený za určitý čas a stanovených podmínek. Měření pracovního výkonu se pak skládá z objektivních údajů,

zahrnující kvantitu a kvalitu práce, a z údajů posuzování úrovně pracovního výkonu nadřízeným, spolupracovníky a svým vlastním. Koubek (2004) uvádí, že pracovní výkon není jen prostý měřitelný výstup pracovníka, ale zahrnuje také jeho chování při dosahování výsledků. Brumbach (1988, podle Armstrong, 2011) upozorňuje na to, že chování není jen nástrojem dosahování výsledků, ale je výsledkem samo o sobě, je produktem duševního a fyzického úsilí vynaloženého na úkoly a lze je posuzovat oddělen od výsledků.

Turekciová (2004, s. 51) definuje výkon jako *„spojení úsilí jedince založeného na motivaci, potřebných schopností a pracovních a organizačních podmínek vytvářených organizací pro výkon pracovních činností."* Rovněž Koubek (2004) zahrnuje do definice výkonu úsilí založené na motivaci a odborné schopnosti, ale jako třetí determinantu uvádí způsob, jakým pracovníci chápou své role a svěřené úkoly. Pro dosažení optimálního pracovního výkonu je nezbytné, aby všechny jeho složky byly ve vhodném vzájemném poměru.

Fletcher (2001, podle Armstrong, 2011) předkládá pojetí výkonu ze souvislostí, které obsahuje chování, jež není vázáno na konkrétní práci, jako je ochota ke spolupráci, odhodlání, nadšení a vytrvalost. Tyto atributy překračují schopnosti a způsobilosti plnit úkol, a především podporují zlepšení klimatu a efektivnosti organizace.

Po potřeby této práce je výkon chápán v pojetí Armstronga, který uvádí, že *„vysoký výkon je výsledkem vhodného chování, zejména chování založeného na vlastním úsudku, a efektivního používání potřebných znalostí, dovedností a schopností"* (Armstrong, 2007, s. 414).

4.1.1 Faktory ovlivňující pracovní výkon

Pracovní výkon je také ovlivňován celou škálou faktorů, které na sebe vzájemně působí. Pro větší přehlednost některé autoři faktory třídí do různých kategorií. Jako příklad lze uvést dělení Štikara et al. (2003):

- technické, ekonomické a organizační podmínky – patří sem vše od podmínek na pracovišti, způsob organizace práce až po způsob odměňování pracovníků,
- společenské podmínky – tím rozumí především kvalitu vztahů jak na pracovišti, tak v soukromém životě pracovníků, způsob práce a komunikace uplatňovaný ve firmě,
- osobní determinanty pracovníka – jeho osobní vlastnosti, předpoklady i odbornou způsobilost k výkonu práce,
- situační podmínky vyplývající z aktuální situace v osobním životě i v organizaci.

Pouze psychologickými faktory lidské výkonnosti se ve své studii zabývá Janoušek (2009). Mezi tři významné fenomény řadí aspirační úroveň, výkonový motiv[10] a vnímané sebeuplatnění. Aspirační úroveň chápe jako ***„rovinu výkonu, kterou si proband vnitřně stanoví k splnění zadaného úkolu“*** (Janoušek, 2009, s.557). Při jejím úspěchu při splnění úkolu obvykle vede ke zvýšení následující aspirační úrovně, neúspěch k jejímu snížení[11]. Vnímané sebeuplatnění[12] prohlubuje úroveň aspirace vírou ve vlastní schopnosti organizovat a provádět aktivity, které jsou potřebné k dosažení daných výsledků.

Jiný pohled nabízí Harrison (1997, podle Armstrong, 2011), která identifikovala čtyři hlavní faktory působící na výkon. A to pracovníka, výkonný pracovník musí mít tu správnou úroveň schopností a motivace, dále pracovní skupinu pracovníka, která má vliv na chování a postoje pracovníka, manažera pracovníka, jehož podpora a ocenění jsou potřebné pro dobrý výkon a organizaci, která svými vizemi, stylem řízení firemní kulturou napomáhá k vysokému výkonu pracovníka.

Protože součástí výzkumného šetření bude i hledání faktorů, které ovlivňují výkon pracovníků vybrané organizace jsou v dalším textu s přihlédnutím k podmínkám organizace vybrané faktory přiblíženy.

Schopnosti pracovníka

Schopnosti definuje Rymeš (in Čtikar at el., 2003, s. 96) jako ***„interindividuálně odlišné psychofyzické dispozice jedince“*** potřebné k výkonu různých činností, které se projevují tím, jak rychle a s jakými výsledky si jedinec osvojí vykonávanou činnost.

Bernová, Nový (1998) rozlišují obecné schopnosti, které se uplatňují v rozmanitých činnostech, a speciální schopnosti, které se uplatňují ve vybraných činnostech. Příkladem obecných schopností jsou intelektové schopnosti, označované též inteligencí[13], příkladem speciální schopnosti může být třeba umění vyjednávat. Zaměstnanci bez potřebných schopností nemohou odvádět dostatečný výkon. Je na organizaci, aby využila vhodných metod k posouzení pracovníkových schopností a zajistila mu takový rozvoj, který by zabezpečil osvojení potřebné úrovně požadovaných schopností.

---

[10] Výkonový motiv spočívá v potřebě dosáhnout určitého cíle a je doprovázen anticipací úspěchu nebo neúspěchu (Janoušek, 2009).

[11] Zároveň (Janoušek, 2009) upozorňuje, že zvyšování či snižování aspirační úrovně má své vnitřní limity a obvykle nevede k extrémům.

[12] Bandura vymezuje vnímané sebeuplatnění jako víru lidí ve vlastní schopnosti organizovat a provádět aktivity, které jsou potřebné k dosažení daných výsledků (1997, podle Janoušek, 2009).

[13] Inteligenci definuje například Nakonečný jako ***„úhrnnou, globální schopnost individua účelně jednat, rozumně myslet a vypořádat se účinně se svým okolím.“*** (Nakonečný 1998, s. 532)

Organizace a její kultura

Organizace se svým posláním, vizemi, cíli a sdílenými hodnotami vytváří širší rámec ovlivňující výkon každého pracovníka. Blumberg a Pringl (1982, podle Armstrong, 2011) zjistili, že různé organizační systémy způsobují rozdíly v pracovních výkonech. Tyto organizační systémy zahrnují kromě pracovníků rovněž firemní kulturu, podmínky organizace, klima na pracovišti, zaměstnanecké vztahy a strukturu organizace. Všechny tyto složky jsou vzájemně propojeny a na sobě závislé a determinují pracovní výkon zaměstnanců.

Kultura organizace představuje soubor hodnot[14], postojů a přesvědčení, který vytváří způsob chování a jednání pracovníků v organizaci a je základem komunikace a vzájemného pochopení (Armstrong, 2011).

Rymeš (in Štikar at el., 2003) upozorňuje na vztah mezi pracovním výkonem zaměstnance a identifikací s organizací, přičemž identifikaci s organizací definuje *„jako postoj zaměstnanců k organizaci vyjádřený chováním, které manifestuje svůj zájem podílet se na cílech a úspěších organizace“* (Štikar at el., 2003, s. 94). V této souvislosti Armstrong (2007) používá pojem oddanost pracovníků, kterou chápe jako *„identifikaci pracovníka s cíli a hodnotami organizace, touhu patřit k organizaci a ochotu v jejím zájmu vynakládat úsilí“* (Armstrong, 2007, s. 234). S oddaností úzce souvisí pojem angažovanosti pracovníků. Oba termíny charakterizují chování pracovníků, které je žádoucí z hlediska organizace. Podle Armstronga (2007) se angažovanost vztahuje spíše k pracovníkům a jejich práci a týká se toho, co vede pracovníky k tomu, aby přispívali jak k dosahování cílů organizace, tak i svých vlastních cílů. Oddanost a angažovanost jsou utvářeny a posilovány prostřednictvím signálů, které vysílá organizace směrem k pracovníkovi. Vzájemná otevřená komunikace, sdílené firemní hodnoty, úcta, spravedlnost, uznání, vzájemný respekt na jedné straně a zajímavé, podnětné, rozmanité pracovní cíle na druhé straně jsou stavební kameny zaměstnanecké oddanosti a angažovanosti.

Organizace a její kultura tedy významně ovlivňují pracovní chování zaměstnanců. Úlohou managementu by mělo být vytvořit silnou a stabilní organizační kulturu, srozumitelnou pro všechny pracovníky a sdílenou napříč celou organizací. A chce-li tedy firma výkonné pracovníky, měla by se zaměřit na posilování jejich angažovanosti a oddanosti.

[14] Organizační hodnoty jsou chápany jako obecné povědomí toho, co je dobré a co špatné, co je důležité a co je žádoucí. Firmy je definují s cílem vytvořit společně sdílený a žádoucí rámec chování svých zaměstnanců. Toto žádoucí chování je ještě více posilováno, když nejsou jen prezentovány, ale promítají se do všech procesů organizace a odrážejí se v chování manažerů (Armstrong, 2007).

4.2 Kritéria hodnocení

Souláství hodnocení je zjišťování, jak pracovník naplňuje požadavky na něj kladené. Aby bylo možné pracovníky hodnotit, je nutné specifikovat, co se vlastně hodnotí, tedy stanovit kritéria hodnocení. Koubek za kritéria považuje *„...nejen výsledky, ale i chování a charakteristiky dovedností, znalostí, osobnosti, potřeb a hodnotových orientací“* (Koubek 2004, s. 24). Kritériem se rozumí hledisko, skrze něž je pracovník posuzován a hodnocen. Stanovení těchto kritérií slouží k zajištění konzistentnosti hodnocení pro všechny pracovníky a zvyšuje spolehlivost procesu hodnocení. Kritéria by měla vycházet z požadavků práce a z cílů, které má pracovník dosáhnout (Čtikar et al. 2003, Bedrnová, Nový 1998).

Podle Armstronga (2011) by při hodnocení měla být kritéria vzájemně vyvážená a měla by se týkat úspěšnosti pracovníka z hlediska plnění cílů, úrovní jeho znalostí a dovedností, dále míry, v jaké pracovník respektuje základní hodnoty organizace a každodenní efektivnosti pracovníka.

Podle Wagnerové (2008) by se při formulování kritérií hodnocení měly uplatňovat tyto zásady: kritéria by měla být spíše objektivní než subjektivní, vztahovat se k výkonu svěřené práce a soustředit se spíše na chování než na vlastnosti pracovníka. Měla by vycházet z determinant, které jsou v moci hodnoceného, které může pracovník ovlivnit. A především by pracovníci měli být s kritérii vlastně seznámeni.

Obecně lze kritéria shrnout do tří oblastí hodnocení, na oblasti vstupu, procesu a výstupu. Aby hodnocení bylo účinné, mělo by být zaměřeno na všechny tři oblasti (Hroník, 2006).

Oblastí vstupu se rozumí vše, co pracovník do své práce vkládá. Hodnotí se předpoklady pro vykonávání dané činnosti, jako jsou znalosti, schopnosti, dovednosti a také zkušenosti pracovníka. Ty mohou být podle Koubka (2004) být hodnocené podle znalosti práce, tvořivosti, přizpůsobivosti, iniciativně i vytrvalosti pracovníka. Na straně procesu se posuzuje, jak se pracovník při práci chová, jak přistupuje k zadaným úkolům i jak se chová vůči ostatním kolegům nebo zákazníkům. Výstupy jsou ze všech zmíněných oblastí nejlépe měřitelné a představují dosažené výsledky a pracovní výkony (Hroník, 2006). Ty se mohou sledovat na základě prodeje výrobků a služeb, množství vyrobených výrobků a služeb, kvality výrobků a služeb, úrazovosti, množství obsloužených pracovníků nebo množství reklamací (Koubek, 2004). Podle Wagnerové (2008) je nejvhodnější oblastí pro hodnocení pracovníka pracovní výkon, naopak jako problematické uvádí osobní charakteristiky a odbornost pracovníka. Koubek dodává, že kritéria hodnocení by měla být diferencována podle profesních skupin a funkčního zařazení. *„Ale kritéria nelze uplatňovat mechanicky“ ..musíme*

zvážit, která kritéria výkonu jsou přiměřená dané práci.“ (Koubek 2004, s. 24). Různé skupiny pracovníků by tedy měly být hodnoceny podle vlastních soustav kritérií, která by měla být stanovena vzhledem k jejich pracovní náplni, odpovědnosti a charakteru práce.

Čtikar et al. (2003) zase odlišuje dva rozdílné přístupy k hodnocení podle způsobu, jak jsou data k hodnocení získávána. V prvním případě je hodnocení založeno na objektivně změřitelných údajích, jako je například kvantita a kvalita výsledků práce (určeno počtem jednotek dosažených v určitém čase), míra nehodovosti, množství reklamací a absence pracovníka. V druhém případě je hodnocení založeno na údajích vycházejících z posuzování pracovníka jinou osobou (nadřízenými, spolupracovníky, podřízenými) nebo z posouzení sebe samého, tzv. sebehodnocení.

Špatně zvolená a definovaná kritéria snižují objektivitu hodnocení. Proto je třeba zajistit, aby stanovená kritéria souvisela se svěřenou pracovní činností. Jako jeden ze způsobů, jak toho dosáhnout, navrhuje Arnold et al. (2007) analýzu pracovního místa, která identifikuje pracovní úkoly pro konkrétní pracovní role[15], analýzu kompetencí, která zjišťuje požadované chování, a vytvoření kompetenčních modelů, definujících klíčové chování spojené s plněním dané pracovní role.

Ve výzkumné části práce bude zjišťováno, jak jsou stanovena hodnotící kritéria, zda splňují požadované doporučení a jak jsou ve skutečnosti uplatňována.

4.2.1 Cíle

Stanovení cílů a jejich následné vyhodnocování je nejčastějším způsobem měření a vyhodnocování výkonu pracovníků.

Jak už bylo zmíněno, stanovení cílů může vést ke zvýšení pracovního výkonu. Mento et al. (1992, podle Arnold et al., 2007) uvádí, že lidé spíše usilují o dosažení obtížných cílů, které jim přináší pocit úspěchu, rozvoj dovedností a odměnu, než o dosažení cílů snadných.

Farr et al. (1993, podle Arnold et al., 2007) rozlišuje mezi orientací na výkonnostní cíle a orientací na rozvojové cíle pracovníků. Tvrdí, že pracovníci, kteří jsou orientováni na výkonnostní cíle, se více bojí neúspěchu a jsou méně ochotní přijímat obtížné cíle. Proto podle něj stanovení cílů k vnitřnímu výkonu bývá použitelnější a účinnější pro lidi orientované na rozvojové cíle. V souvislosti s tím poukazuje na paradox, že v organizacích převládá tendence stanovovat cíle odvozením od srovnatelného výkonu jiných pracovníků, což vede k podpoře orientace na výkonnostní cíle místo orientace na rozvojové cíle.

[15] Pracovní role je *„úloha, kterou lidé ve své práci zastávají“*. (Armstrong ,2007, s. 171)

Armstrong (2011) rozlišuje různé typy cílů[16]:

- Trvalé pracovní cíle nebo trvalé role – to je to, co se od pracovníka očekává a souvisí s jeho pracovní pozicí.
- Výsledky – kvantitativní cíle, které přesně definují, čeho je potřeba dosáhnout a jsou měřitelné.
- Úkoly/projekty – cíle bývají stanoveny v podobě dokončení úkolů nebo projektů, případně dosažení dílčích výsledků.
- Hodnoty – definují se očekávání z hlediska dodržování základních hodnot organizace.
- Rozvoj – cíle v této oblasti jsou orientovány na zlepšení znalostí, schopností a dovedností.
- Chování – očekávání z hlediska chování bývají stanovena obecně v soustavě schopností (viz dále kompetenční model) nebo jsou definována individuálně. Požadované chování spojené s hodnotami organizace bývá přeměňováno do konkrétních příkladů žádoucího či nežádoucího chování.

Jedním z důvodů proč organizace zavádějí metody hodnocení pracovníků je jejich snaha o propojení cílů organizace s cíli jednotlivců a týmů. Často se tento požadavek šeří kaskádovitým procesem přenášení cílů, kdy od cílů organizace jsou odvozovány cíle jednotlivých týmů a od nich cíle jednotlivců, jde tedy o proces shora dolu. Armstrong (2011) upozorňuje, že by měl současně probíhat proces stanovování cílů zdola nahoru, aby si pracovníci sami stanovovali cíle a prohloubil se tak jejich pocit „vlastnictví cílů".

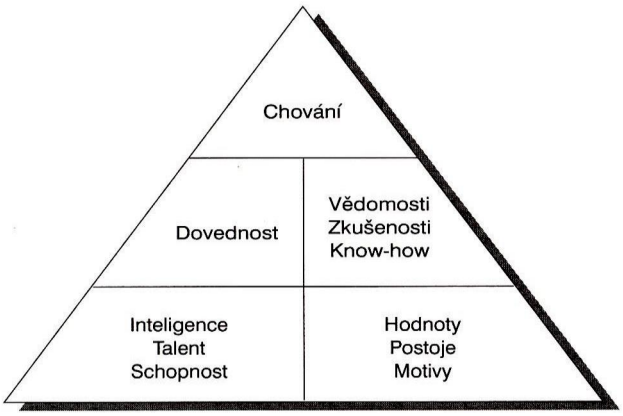
4.2.2 Kompetence a kompetenční modely

Kompetenci někteří autoři chápou jako specifickou vlastnost člověka jednat a neustále se rozvíjet (Veteška, Tureckiová 2008). Hroník zase pojímá jako způsobilost, jako „*soubor určitých předpokladů k určité činnosti – má blízké spojení k činnosti samotné než k vlastnostem*" (Hroník, 2006, s.29). Arnold kompetencí rozumí „*specifické vlastnosti a vzorce chování, které pracovník potřebuje prokázat, aby mohl způsobile vykonávat příslušné pracovní úkoly*" (Arnold et al. 2007, s. 134). Přes různá pojetí pojmu kompetence v odborné literatuře se autoři shodují na tom, že kompetence se projevují v chování a jsou důležitým faktorem výkonu práce.

Na obrázku1.3 jsou jednotlivé složky kompetence uspořádány do tvaru pyramidy, jejíž vrchol tvoří chování jako jediná pozorovatelná složka kompetence pracovníka. Uprostřed pyramidy

[16] Cíle bývají často definovány v podobě SMART cílů. To znamená, že jsou specifické, měřitelné, dosažitelné, důležité a časově určené. (Armstrong ,2007)

se nacházejí složky, které lze ovlivnit a osvojit v průběhu osobního i profesního života. Základnu pyramidy tvoří těžko ovlivnitelné složky osobnosti pracovníka, které utvářejí jeho osobnost.



Obrázek 1.3 Hierarchický model struktury kompetence (Zdroj:Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004)

Kompetenční model je seznam všech příslušných kompetencí souvisejících s konkrétní pracovní pozicí (Arnold et al., 2007). Hroník (2006)doporučuje uplatňovat kompetenční model[17] pro všechny nebo alespoň pro klíčové pozice ve firmě a zdůrazňuje, že definováním klíčových kompetencí firma vyjadřuje, jaké hodnoty vyznává, a tím napomáhá formovat firemní kulturu. To potvrzuje i Arnold et al.(2007), který uvádí, že „*výhodou používání kompetencí jako kritéria hodnocení je, že kompetence se mohou stát společným jazykem zaměstnanců v organizaci, kterým se popisuje žádoucí chování v hodnocení výkonnosti a při kariérovém rozvoji.*“ (Arnold et al. 2007, s. 134).

Kubeš, Spillerová, Kurnický (2004) rozlišují tři druhy kompetenčních modelů v organizaci:

- Model ústředních kompetencí – zahrnuje kompetence společné všem zaměstnancům organizace bez ohledu na jejich pozici v hierarchii nebo roli.
- Specifický kompetenční model – definuje kompetence, které jsou klíčové pro konkrétní pozici.
- Generický kompetenční model – představuje osvědčený seznam tzv. generických kompetencí. Tedy kompetencí obvyklých pro konkrétní pozice a shodných napříč organizací. Podle Kubeše, Spillerové, Kurnického (2004) nezohledňuje tento model specifika konkrétní organizace. Upozorňují, že čím obecnější je rámec kompetencí, tím menší je jeho účinnost.

[17] Hroník (2006) stanovuje jako optimální počet 10-12 kompetencí.

Použití vhodného kompetenčního modelu pro hodnocení pracovníků výrazně zvyšuje validitu hodnocení. Stanovuje jednotná kritéria hodnocení, omezuje subjektivitu ze strany hodnotitelů, a tím se snižuje riziko hodnotitelských chyb.

Při vytváření kompetenčního modelu je třeba dbát na to, aby se indikátory chování přímo týkaly konkrétní pracovní role a kontextu, ve kterém se pracovník pohybuje. (Arnold et al. 2007) Při hodnocení pracovníka se pak posuzují jednotlivé kompetence spolu s jejich behaviorálními projevy. Výstupem z hodnocení pomocí kompetenčního modelu je vedle stanovení aktuální úrovně jednotlivých kompetencí i určení jejich požadované úrovně a plánu rozvoje, jak této úrovně dosáhnout.

4.3 Měření pracovního výkonu

Aby bylo možné zjistit výsledek pracovního výkonu, je potřeba mít stanovené kromě kritérií i jednotky měření. Tyto jednotky vyjadřují dosaženou úroveň výkonu pracovníka. Hroník (2006) uvádí, že těmito jednotkami mohou být kvantita, kvalita, náklady a čas. Armstrong (2011) rozlišuje, zda ukazatele výkonu definují výsledky nebo výstupy. Přičemž výstupem je to, co lze kvantifikovat, zatímco výsledek je viditelný efekt (např. změny v chování, získání znalostí a dovedností), který nelze přesně změřit.

Jednotky pracovního výkonu jsou měřeny pomocí stupnic neboli škál měření. Tyto klasifikační stupnice ukazují přesnou úroveň pracovního výkonu nebo chování dosaženou pracovníkem. Pomocí výběru bodu na stupnici vyjadřuje hodnotitel svůj názor na to, jak pracovník pracoval. Klasifikační stupnice poskytují snadné shrnutí pracovního výkonu a mohou sloužit i jako podklad pro rozhodování o odměnách (Armstrong, 2011). Hroník (2006) rozlišuje stupnice trojího druhu – verbální, neverbální (grafické a numerické) a kombinované.

Štikar nazývá tyto stupnice posuzovací škály a oceňuje jejich šíři možného využití (hodnocení osobnosti, chování, výsledků činností, podmínek činnosti, sociálních vztahů apod.), snadnost registrace i operativnost interpretace. Značné riziko však spatřuje *„v možném povrchním a schematickém pohledu na hodnocené objekty v rukou neškoleného posuzovatele“* (Štikar et al. 2003, s. 112).

U klasifikačních stupnic se rozlišuje, jaký typ formulace používají a počet klasifikačních stupňů. Některé stupnice posuzují výkon odshora dolů, od vysoce pozitivní definice k negativní (např. vynikající výkon ...nepřijatelný výkon), jiné definují výkon pouze pozitivně. Negativní formulace jsou v nich nahrazeny nestigmatizujícími obraty, například

místo klasifikace „neuspokojivý“ používají organizace termín „zlepšitelný“ nebo „uspící se“. Podle Armstronga (2011) používání pozitivních definic podněcuje pracovníka ke zlepšení a slouží k upevňování a posilování žádoucího chování. Používají je často organizace usilující o kulturu vysokého výkonu.

Pokud jde o počet stupňů, uvádí Armstrong (2011), že se používají stupnice se třemi až šesti stupni. Nejčastěji používané jsou pětistupňové klasifikace, které umožňují jemnější rozlišení v hodnocení. Naopak zastánci třístupňových škál tvrdí, že hodnotitelé nejsou jemnějšího rozlišování v úrovni výkonu schopni a nemají problém zařazovat pracovníky do střední kategorie. Příkladem třístupňové kvalifikace jsou tyto hodnoty: Překračující očekávání, plnící očekávání a neplnící očekávání. Rozhodnutí o počtu stupňů je záležitostí každé organizace. Zmíněný autor zároveň uvádí, že neexistují žádné důkazy o tom, který počet stupňů je ideální. Upozorňuje, že větší pozornost by organizace měla věnovat pozitivní definici stupnic. *„Je důležité je zajistit, aby definice stupňů byly v souladu s kulturou organizace a aby byli manažeři vedeni k co nejdůslednějšímu používání“* (Armstrong, 2011, s. 169).

Pokud se organizace rozhodne používat verbální formulace pro klasifikování pracovního chování, musí počítat s časově náročnou přípravou formulace kritérií. Je třeba zohlednit odlišnosti různých profesí a pozic, aby vytvořená kritéria byla objektivní a platná pro posuzované pracovníky. Snadnější se jeví využití grafických a numerických stupnic, které nevyžadují časově náročnou přípravu a jsou obecně srozumitelné. Ve srovnání se verbálními charakteristikami však přinášejí méně přesné informace.

V praxi je důležité nejen přesně, jasně a srozumitelně stanovit měřítka pro posuzování pracovního výkonu, ale také s nimi důkladně seznámit všechny zúčastněné subjekty. Pouze tak mohou sloužit jako objektivní nástroj k posuzování pracovního výkonu v organizaci.

4.4 Validita hodnocení

V rámci hodnocení jsou získávány jak údaje objektivně změřitelné (např. množství prodaných výrobků), tak údaje získané na základě posouzení pracovníka druhou osobou. Arnold et al.(2007) upozorňuje, že takovéto interpersonální posouzení může být vysoce subjektivní a náchylné k zaujatosti, a bývá proto terčem kritiky, která zpochybňuje validitu celého pracovního hodnocení.

Validitou hodnocení se rozumí jeho platnost, tedy nakolik získané výsledky z hodnocení měří skutečnou úroveň pracovní činnosti pracovníka. Z hlediska hodnocení pracovníků Wagnerová (2008) rozlišuje tři typy validity – obsahovou, prediktivní a konstrukční. Obsahová validita

posuzuje relevanci měřených kritérií, nakolik jsou reprezentativní vzhledem k charakteristikám pracovního místa. Pro zajištění obsahové validity Wagnerová (2008) doporučuje při tvorbě kritérií hodnocení vycházet z detailní analýzy konkrétní pracovní činnosti. Prediktivní validita hodnocení říká, jak výsledky hodnocení souvisejí s budoucím pracovním chováním. Systém má prediktivní validitu, jestliže mezi výsledkem minulého hodnocení a současnou pracovní výkonností existuje pozitivní korelace. Wagnerová (2008) upozorňuje, že tento jasný vztah je složité prokázat a doporučuje se spíše zaměřit na obsahovou validitu. Konstrukční neboli pojmová validita slouží k určení, jak hodnocení měří konkrétní charakteristiky pracovníků, které byly definovány jako důležité pro výkon dané práce.

Validita hodnocení je předpokladem k posouzení objektivity celého procesu hodnocení a významnou měrou přispívá k chápání procesu hodnocení jako spravedlivého nástroje k řízení pracovního výkonu, proto posouzení validity hodnocení bude součástí výzkumného šetření.

5 Metody hodnocení

V souvislosti s metodami je nejprve třeba zmínit formy hodnocení – formální a neformální. Neformální hodnocení se neřídí žádnými pravidly nebo postupy. Probíhá průběžně v rámci každodenní spolupráce a komunikace pracovníka a nadřízeného a slouží k usměrňování práce pracovníka, k řešení problémů a poskytování pomoci pracovníkovi (Koubek, 2004). Armstrong (2011) zdůrazňuje aspekt neustálého učení a zlepšování se. Podle Pilařové (2008) má neformální hodnocení probíhat v souladu s obecně platnými zásadami poskytování zpětné vazby.

Formální hodnocení je systematické a probíhá v pravidelně se opakujících intervalech, nejčastěji jednou ročně. Probíhá podle předem stanovených postupů a metod, kterými by se měli hodnotitelé i pracovníci řídit. Zároveň jsou specifikována kritéria hodnocení a měřítka výkonnosti, která zajišťují co největší objektivitu hodnocení. Výstupy z tohoto hodnocení slouží jako podklad pro další personální činnosti a rozhodnutí (Koubek, 2004). Koubek (2004) doporučuje realizovat oba typy hodnocení zároveň. Průběžná zpětná vazba umožňuje pracovníkům reagovat na aktuální požadavky a přispívá tak k efektivnímu plnění cílů. Zároveň pracovníci mohou z výsledků neformálního hodnocení předpokládat závěry z formálního hodnocení.

Účinnost hodnocení do značné míry závisí na použité metodě, v praxi existuje několik metod využívaných pro hodnocení pracovníků. Metody se liší v několika směrech[18] a záleží na účelu, s jakým je hodnocení prováděno. Lze je rozlišit podle časového horizontu, zda prioritně hodnotí splněné výkon za uplynulé období, nebo zda jsou převážně zaměřeny na budoucnost a kladou tedy vlídí důraz na následný růst a rozvoj zaměstnance (Hroník, 2006). Jiné dělení nabízí Wagnerová (2008), která metody rozlišuje podle toho, jakou oblast měří - zda vlastnosti, chování, nebo výsledky pracovní činnosti. Ideálně by hodnocení mělo pokrývat všechny oblasti hodnocení a zároveň sledovat časovou kontinuitu, proto je vhodné při hodnocení pracovníků kombinovat více metod současně.

K obecným hodnotícím metodám patří hodnotící rozhovor, řízení podle cílů (MBO) a balance score card (BSC). Ostatní metody hodnocení doplňují a jsou nazývány doprovodné metody. Nejčastěji se mezi ně zařazuje 360º zpětná vazba, Metoda kritických událostí, Behaviorally Anchored Rating Scales (BARS) a Sebehodnocení, případně komparativní metody. Dále jsou charakterizovány pouze metody, které se vztahují k systému hodnocení analyzovanému v empirické části.

Sebehodnocení zahrnuje analyzování vlastního výkonu a posuzování úspěšnosti v dosahování cílů pracovníka. Tím, že pracovník hodnotí sám sebe, se zvyšuje jeho zapojení do procesu hodnocení, na druhou stranu se ukazuje, že zaměstnanci jsou vůči sobě samým shovívavější (Wagnerová, 2008). Armstrong (2011) naopak uvádí, že při sebehodnocení se někteří lidé podhodnocují. Výhodu sebehodnocení spatřuje Armstrong (2011) v tom, že vede pracovníky k přemýšlení o svém výkonu a svých potřebách rozvoje a zároveň zabezpečuje vyváženější hodnocení výkonu pracovníka, protože zohledňuje jak názor nadřízeného, tak i názor pracovníka. Sebehodnocení se používá ve spojení s dalšími metodami hodnocení, často slouží jako základ pro hodnotící rozhovor s nadřízeným.

ř ízení podle cílů (Management by objectives - MBO)

ř ízení podle cílů (Drucker 1954, podle Wagnerová, 2008) je metodou zaměřenou na budoucnost, která zohledňuje všechny zkoumané oblasti ï vstupu, procesu i výstupu. Na počátku hodnotícího období stanoví hodnotitel spolu s hodnoceným určité cíle pro další období, plán pro plnění těchto cílů, který definuje specifické kroky, a časový rozvrh pro dosahování těchto cílů. Zároveň jsou vymezena kritéria pro hodnocení plnění cílů a pravidelně se jejich plnění hodnotí. Spoluúčast pracovníků na stanovování cílů zakládá

[18] Liší se například ve určení druhů dat, které budou sledovány, formou a frekvencí komunikace (Wagnerová, 2008).

předpoklad, že cíle budou snáze akceptovatelné a pracovníci více podněcováni k rozvoji, což přispívá k úspěchu nejen jednotlivce, ale celé organizace. Cíle by měly být pozitivně formulované s uvedením očekávaného přínosu a musí být specifické, měřitelné, akceptovatelné, realistické a termínované. Hroník (2006) doporučuje pro hodnotící období stanovit 3-5 cílů, přičemž by měly být zastoupeny cíle v oblasti výkonu, rozvoje potenciálu i cíle týkající se pracovního chování. Stanovené cíle a plán jejich plnění slouží jako podklad pro hodnotící rozhovor v dalším období a měly být formulovány písemně.

5.1 Nucená distribuce

Metoda nucené distribuce je metodou používanou v organizaci, která je předmětem zkoumání v empirické části práce, proto je tato metoda dále detailně popsána. Nucená distribuce patří mezi komparativní metody, které jsou založené na srovnávání pracovníků mezi sebou na základě stanovených kritérií. Jedná se o poněkud kontroverzní nástroj k hodnocení zaměstnanců, který se používá s cílem identifikovat v organizaci nejlepší a nejhorší pracovníky.

Jako první ho zavedla společnost General Electric během vedení Jacka Welche. Welch je známým propagátorem myšlenky, že podnik by si měl ponechávat pouze ty zaměstnance, kteří jsou produktivní a dokáží kladně přispívat k firemní kultuře (Hroník, 2006).

Wagnerová (2008) používá termín „nucená volba", která spočívá v tom, že *„hodnotitel je nucen umístit určité procento zaměstnanců do té které kategorie hodnocení v souladu s normálním rozdělením"* (Wagnerová, 2008, s. 68). Nadřízení posuzují celkovou výkonnost jednotlivých pracovníků a rozdělují je do výkonnostních tříd, jejichž procentuální zastoupení musí být vždy přesně dodrženo. Účelem je, aby manažer neklasifikoval své podřízené příliš přísně nebo naopak příliš shovívavě. Na druhé straně zaměstnanci mohou pociťovat, *„že hodnocení jsou diktována idealizovaným modelem, spíše než jejich skutečnou výkonností."* (Wagnerová, 2008, s. 69). Procentní rozdělení je ve firmách různé, Wagnerová (2008) uvádí 10 % - 80 % - 10 %, Armstrong (2011) 15 % - 70 % -15 % s tím, že nejobvyklejší jsou tři kategorie. Mezi nejlepší zaměstnance jsou řazeni ti pracovníci, o které firma nechce přijít. Proto investuje do jejich rozvoje a předpokládá, že v budoucnosti organizaci povedou. Na druhé straně stojí nejhůře hodnocení zaměstnanci s nejmenším přínosem, které firma může ztratit a často se s nimi i opravdu rozlučuje. Ostatní jsou zaměstnanci s průměrným ustáleným výkonem, které se firma snaží dále motivovat a rozvíjet (Armstrong, 2011; Wagnerová, 2008).

Přestože většina organizací odmítá zveřejnit, zda používá v rámci hodnocení nějakou formu řízené distribuce, Hazels (2008) odhaduje, že minimálně 30 % společností ze seznamu Fortune 500[19] tento systém používá v nějaké formě a i pod jiným, příjemně znějícím názvem, třeba „řízení talentů".

Proti tomuto systému se ozývá velké množství kritiky, jak ze strany zaměstnanců, tak manažerů. Například profesoři Robert Sutton a Jeffrey Pfeffer ze Standforské univerzity (1997, podle Deming, 2000) sbírali údaje ze studií, týkajících se obecně rozšířených postupů řízení v oblasti lidských zdrojů a zjistili, že nucená distribuce vedla u pracovníků k nižší produktivitě, pocitu nespravedlnosti a skepsi, snížení spolupráce, zhoršení morálky a nedůvěru k vedení.

Podle Armstronga (2011) hodnocení, která se provádějí především za účelem klasifikace pracovníků podle výkonu, nemohou dosáhnout toho, co je považováno za jejich nejdůležitější cíl – motivovat a rozvíjet lidi.

Problematice nucené distribuce se věnuje Dick Grote, který téměř 30 let působil jako konzultant v různých společnostech na celém světě, specializujících se výhradně na oblast hodnocení výkonnosti zaměstnanců (Grote, 2005). Na základě letitých zkušeností se zavádějícím systému hodnocení do firem shrnul své poznatky o výhodách a nevýhodách řízené distribuce takto:

Systému vytýká, že vytváří konkurenční prostředí, které může mít za následek bezohledné, neetické chování; omezuje prostor pro týmovou spolupráci, protože staví pracovníky proti sobě, odrazuje pracovníky od požadavků na další osobní rozvoj, z obavy, že budou označeni jako nedostateční; potlačuje inovace a kreativitu, neboť pracovníci se bojí riskovat neúspěch a zvyšuje náklady na fluktuaci, neboť kromě nákladů na odstupné rostou náklady na nábor a zaškolení nových pracovníků.

Na druhé straně výhody spatřuje v tom, že pomáhá s rozpočtováním. Když manažeři vědí, na jakých úrovních jsou pracovníci rozloženi, snadněji odhadují a plánují odměňování i investice do rozvoje školení. Velkou výhodou je, že manažeři musí diferencovat mezi svými podřízenými, a tak omezené prostředky na rozvoj a vzdělávání jsou poskytnuty těm zaměstnancům, kde budou nejlépe využity a snad v dohledné době i vráceny zpět organizaci. Především jasně identifikuje slabé jedince, kteří mohou být propuštěni.

[19] Seznam 500 organizací v USA s nejvyšším hrubým příjmem, který každoročně sestavuje a publikuje časopis Fortune.

Grote (2005) zdůrazňuje, že systém nucené distribuce není vhodný pro všechny společnosti a nemůže být realizován na dlouhou dobu. Po propuštění nežádoucích pracovníků by systém může být ukončen, protože zvyšuje průměrnou kvalitu pracovníků. Jinak organizace riskuje, že příští rok vyloučí zaměstnance průměrné, či dokonce ty nejlepší. Předtím, než se organizace rozhodne zavést nucené pořadí, by měla pečlivě zvážit plný dopad takového programu. Armstrong (2011) uvádí, že tato metoda může fungovat pouze tehdy, jestliže budou existovat spravedlivé postupy posuzování pracovníků a jestliže pracovníci budou vědět svým nadřízeným, že budou při jejich hodnocení postupovat korektně.

Používání konkrétní metody je významným faktorem predikující úspěšnost celého procesu hodnocení. Při rozhodování, jakou metodu organizace zvolí, je třeba přihlédnout k samotnému účelu hodnocení, k charakteristice společnosti, k předmětu podnikání i firemní strategii. Významný faktorem při výběru hodnotící metody je také firemní kultura, která utváří způsob chování a jednání pracovníků v organizaci, a zvolená metoda by měla s ní být v souladu. Všechny tyto faktory ovlivňují účinnost hodnocení a míru, nakolik budou výstupy z hodnocení přínosné jak pro společnost, tak i pro její zaměstnance. V praxi se většinou užívá kombinace více metod dohromady.

Ve výzkumné části práce bude v rámci rozhovorů s pracovníky organizace sledován jejich postoj a zkušenosti s používanými metodami.

5.2 Hodnotící rozhovor

Vzhledem k tomu, že hodnotící rozhovor je klíčovou metodou používanou při hodnocení, je jeho přípravě a realizaci věnována celá kapitola.

Rozhovor je závěrem procesu hodnocení a bývá součástí většiny hodnotících systému. Smyslem rozhovoru je „*vzájemná informace o názorech, postojích, přesvědčeních, o vztazích k lidem*“ (Mikuláštík, 2003, s. 272). Hodnotitel seznamuje hodnoceného s výsledky hodnocení, s tím, jak posuzuje jeho výkonnost a pracovní chování. Hodnocený má možnost vyjádřit svůj názor na sebe sama, na výsledky hodnocení a na podmínky práce. Společně se pak věnují tomu, jak provádět práci dál, vytyčují oblasti vyžadující zlepšení a způsoby, jak tohoto zlepšení dosáhnout. Hodnotící rozhovor je nejlepší cesta ke vzájemnému porozumění a pochopení toho druhého (Mikuláštík, 2003).

Rymeš uvádí, že dobře vedený rozhovor může mít i významnou motivační funkci a dodává, že existuje celá řada doporučení vztahující se k přípravě a vedení rozhovoru (Rymeš in Štikar et al., 2003). Setkávání hodnotitele a hodnoceného za účelem

prozkoumávání pracovních výkonů by mělo probíhat i během hodnotícího období. Níže uvedené poznatky jsou zaměřeny na hodnotící rozhovor u příležitosti řádného formálního setkání hodnotitele a hodnoceného.

5.2.1 Příprava na rozhovor

Mikulášík (2003) upozorňuje, že při hodnotícím rozhovoru nelze improvizovat, protože tento rozhovor bývá důležitým bodem v kariéře pracovníka. Proto by obě strany, jak hodnocený, tak hodnotitel, měly věnovat velkou pozornost jeho přípravě.

Příprava hodnotitele

Hodnotitel by měl naplánovat termín a místo[20] hodnotícího rozhovoru a seznámit s tím hodnoceného. Ještě před rozhovorem je vhodné prodiskutovat s hodnoceným účel setkání, a říci si, čeho má být setkáním dosaženo. Armstrong (2011) doporučuje hodnotiteli zdůraznit pozitivní povahu hodnocení. Cílem hodnotícího rozhovoru je zhodnotit, jak si pracovník vedl při plnění svých cílů stanovených na dané hodnotící období v pracovní i rozvojové oblasti. Hodnotitel by se měl připravit na posouzení všech oblastí i případných faktorů[21], které mohly ovlivnit výkon pracovníka. Měl by si připravit veškeré podklady pro hodnocení, jako jsou výsledky z předchozích hodnocení, seznam dohodnutých cílů, a především poznámky, týkající se výkonu pracovníka během roku. Před samotným rozhovorem hodnotitel vyplní hodnotící formulář, který zároveň slouží jako pomůcka pro hodnocení. Je žádoucí, aby si hodnotitel ujasnil, čeho chce rozhovorem dosáhnout a co potřebuje hodnocenému sdělit. Na základě toho by se měl rozhodnout, jaký zvolí styl rozhovoru[22] a podle toho naplánovat průběh rozhovoru (Koubek, 2006).

Příprava hodnoceného

Pracovníci by se měli připravit body týkající se jejich práce a jejich aspirací do budoucna, které chtějí během setkání projednat. Před setkáním provedou sebehodnocení, při kterém posuzují svůj vlastní výkon a provádí rekapitulaci toho, co se v uplynulém období podařilo a co ne. Toto sebehodnocení se provádí ve formuláři pro hodnocení a slouží jako podklad pro diskusi s hodnotitelem. Výhodou použití sebehodnocení je podle Armstronga (2011) to, že dovoluje pracovníkům přijmout iniciativu a omezuje tak možné defenzivní chování

[20] Důležité je, aby rozhovor probíhal v klidu a v dostatečném čase.(Armstrong, 2011).
[21] Těmito faktory Armstrong(2011) myslí změny vnitřních podmínek organizace či útvaru, které mohly ovlivnit cíle pracovníka a jejich dosažení.
[22] Koubek (2006) rozlišuje *sdělovací* typ rozhovoru, při kterém je hodnotitel výrazně dominantní a rozhovor je spíše monologický, rozhovor ve stylu *sdělování i naslouchání*, kdy se hodnocený zapojuje do diskuse odlišných krocích směřujících ke zlepšování výkonu a *participativní* rozhovor, při kterém nadřízený a podřízený jsou rovnocennými partnery.

pracovníkŢ pŚi hodnotícím rozhovoru. Pracovník by si mĚl ujasnit, co od hodnocení oţekává, zamyslet se nad cíli do dalšího období a pŚipravit si poţadavky na vzdĚlávání a rozvoj.

5.2.2 PrŢbĚh hodnotícího rozhovoru

Hroník (2006) rozdĚluje rozhovor na ţtyŚi fáze. ZdvoŚilostní ţást, zpĚtnou vazbu, formulaci cílŢ a závĚr. Po pŚivítání a navození pŚíjemné atmosféry je dán prostor hodnocenému pro jeho vlastní sebehodnocení, následuje zpĚtná vazba od hodnotitele, ve které vyhodnotí plnĚní úkolŢ a cílŢ pracovníka, zhodnotí, jak pŚi dosahování cílŢ pracovníka uplatnil své kompetence, co se povedlo a co naopak bránilo dosáhnout vĚtší efektivity[23]. Keeping a Levy (2000) doporuţují manaţerŢm, aby pracovníky hodnotili pozitivnĚ Zjistili, ţe pokud zamĚstnanci nejsou spokojeni s výsledky hodnocení, nebo je dokonce vnímají jako nespravedlivé, je nepravdĚpodobné, ţe využijí výsledky hodnocení pro zlepšení své výkonnosti.

V pŚípadĚ Ŝešení neúspĚchŢ Hroník (2006) doporuţuje použít konstruktivní kritiku, pŚi které hodnotitel nabízí podporu a pomoc pŚi Ŝešení. Následuje diskuse o nových cílech, potŚebách vzdĚlávání a rozvoje, ústící do dohody o pracovním výkonu a rozvoji. Podle Armstronga (2011) by dohoda mĚla obsahovat cíle[24], ukazatele výkonu, znalosti, dovednosti a schopnosti pracovníka, základní hodnoty organizace a plán osobního rozvoje pracovníka. Na závĚr doporuţuje Hroník (2006) shrnutí hodnocení a zopakování toho, na ţem se obĚ strany dohodly, a potvrzení odsouhlasených dohod. Výstupem z hodnotícího rozhovoru je podepsaný formuláŚ vyhodnocující výkon za uplynulé období, jehoţ souţástí je dohoda o pracovním výkonu a rozvoji na další období.

5.2.3 Zásady úţinného hodnotícího rozhovoru

Na základĚ pravidel Armstronga (2011) a doporuţení Mikuláštíka (2003) byly zformulovány tyto zásady vedení úţinného rozhovoru:

- DobŚe se pŚipravit.
- VytvoŚit pŚátelskou atmosféru. Neformální atmosféra ulehţuje otevŚenou, pŚátelskou a upŚímnou diskusi.
- Postupovat podle naplánovaných bodŢ v rámci pŚípravy.
- Poskytovat konstruktivní zpĚtnou vazbu. Ta by mĚla být založena na objektivních údajích a mĚla by pracovníka motivovat.

[23] Mikuláštík (2003) uvádí, ţe bĚhem hodnotícího rozhovoru by nemĚlo dojít k žádným pŚekvapení. Pracovník by mĚl být s nedostatky ve své práci seznamován v prŢbĚhu celého hodnotícího období.
[24] Armstrong (2011) zdŢrazŘuje aktivní roli pracovníka pŚi formulaci cílŢ na další období.

- Chválit a oceňovat. Pochvala by měla být upřímná a zasloužená.
- Nechat prostor pro pracovníka a pozorně mu naslouchat.
- Zaměřit se pracovní výkon, nikoliv na osobnost pracovníka.
- Nedopustit se žádných překvapení pro pracovníka, neočekávaně nekritizovat.
- Zakončit setkání v přátelském duchu.

Hroník (2006) tyto zásady doplňuje o tři podmínky pro vybudování otevřeného vztahu: zájem[25], respekt[26] a řešení[27].

V těchto pravidlech je formulován celý přístup hodnotitele k hodnocenému. Tento přístup by měl prostupovat celou firmou a odrážet se ve firemních hodnotách organizace.

5.3 Zpětná vazba

Podstatou zpětné vazby je poskytování informací pracovníkům o tom, jak pracují, jak se upevňuje a posiluje jejich efektivní chování, a ukazuje, kde a jak mají chování změnit. Je to jeden z klíčových procesů hodnocení pracovníků. Armstrong (2011) uvádí, že důkladná a obsažná zpětná vazba pozitivně ovlivňuje celý proces hodnocení pracovního výkonu. A zároveň upozorňuje, *že „poskytování zpětné vazby je ve skutečnosti nejobtížnější úkol, kterému manažeři při procesu hodnocení čelí“* (Armstrong, 2011, s. 125).

Zpětná vazba může být pozitivní, negativní nebo konstruktivní. O konstruktivní zpětnou vazbu se podle Armstronga (2011) jedná v případě, když identifikuje oblasti, v nichž je potřeba dosáhnout zlepšení a poskytuje radu, jak na to. Kluger a DeNisi (1996, podle Armstrong, 2011) připomínají, že ne každá zpětná vazba má za následek zlepšení. V jejich výzkumu lidé, co dostali negativní zpětnou vazbu, jsou odrazeni ve svém úsilí a jejich pracovní výkon klesá.

Lee (2005, podle Armstrong, 2011) zdůrazňuje rozdíl mezi hodnocením a zpětnou vazbou. Zpětná vazba je průběžná činnost založená na informacích, kdežto hodnocení je periodická událost založené na mínění, názoru a úsudku.

Podle Armstronga (2011) je zpětná vazba efektivní, když je konstruktivní, věrohodná a spolehlivá, poskytovaná na základě skutečných výsledků a bez zbytečného odkladu. Měla by popisovat situace a jevy, nikoliv soudit, a především by měla být zaměřená na ty stránky výkonu, které pracovník může zlepšit.

[25] Zájem vyjadřuje, že hodnotitel věnuje pozornost hodnocenému a zajímá se o něj.
[26] Hodnotitel svým chováním vyjadřuje respekt k hodnocenému.
[27] Během setkání s hodnoceným je třeba dobrat se konkrétního řešení Hroník (2006).

Cintrón, Flaniken (2012) doporučují zajistit průběžnou zpětnou vazbu. Ta zabraňuje nežádoucím překvapením při ročním hodnocení. Častá, neformální zpětné vazba umožňuje řešit okamžitě drobné nedostatky dříve, než přerostou do velkých problémů. Zároveň uvádějí, že neposkytování zpětné vazby si mohou pracovníci vykládat jako nezájem manažera o jejich osobu.

Účinná zpětná vazba by měla být konkrétní, načasovaná, zaměřená na to, aby pracovníkovi pomohla, měla by přicházet ve chvíli, kdy je pracovník schopen ji přijmout, a měla by být jasná a hodnotná. Oproti tomu charakteristikami neúčinné zpětné vazby jsou její obecnost, že je náhodná, nesrozumitelná, komunikovaná s cílem ponížit, zahnat do obranné pozice (Bedrnová, Nový, 1998).

V rámci výzkumného šetření budou během rozhovorů s respondenty zjišťovány jejich zkušenosti s průběhem hodnotícího rozhovoru a poskytovanou zpětnou vazbou.

5.4 Vliv sociální percepce na hodnocení

Důležitou roli při hodnocení pracovníků hrají způsoby, jakými se lidé navzájem vnímají a poznávají a jaké dojmy si o sobě utvářejí.

Tento proces je označován termínem sociální percepce a rozumí se jím způsob, jakým si člověk vytváří dojmy o charakteristikách jiných lidí, jakým způsobem je vnímá a jak interpretuje jejich chování. (Baumgartner, in Výrost, Slaměník, 2008)

Interpersonální percepce je subjektivní proces jedince, při kterém si formuje svůj vlastní obraz o druhém člověku na základě selektivně vybraných informací. Do procesu formování tohoto obrazu vstupuje mnoho faktorů, které jej utvářejí. Jsou to faktory, ovlivňující subjekt percepce (vnímajícího), objekt percepce (vnímaného), a aktuálně působící faktory vyplývající ze situačního kontextu (Bedrnová, Nový, 1998).

Bedrnová, Nový (1998) uvádí složky, které se podílí na vnímání druhého člověka:

- Expektační složka - vyjadřuje vliv očekávání určitého chování, projevů či vlastností. Toto očekávání se formuje na základě dosavadních zkušeností a projevuje se perceptní predispozicí, tj. připraveností vnímat určitým způsobem.
- Emoční složka - aktuálně prožívané emocionální stavy mohou značnou měrou měnit kvalitu vnímání a akcentovat dopad některých skutečností na člověka.
- Atributivní složka - vychází z tendence připisovat vnímaným osobám určité vnitřní a vnější charakteristiky.

- Motivační složka - je dána individuálními potřebami a motivy a způsobuje, že některé prvky jsou u daného člověka v centru pozornosti, zatímco jiné jsou pro něj okrajové.

Protože se v životě lidé setkávají s velkým množství informací, mají tendenci zjednodušovat a organizovat svůj pohled na svět pomocí kategorizací, které uskutečňují pomocí schémat či kognitivních zkratek. Schémata jsou uspořádanými soubory poznatků a informací o sociálních objektech, které nám pomáhají interpretovat nové informace. Kognitivní zkratky neboli heuristiky redukují složitý problém na jednodušší. Schémata i heuristiky tak urychlují proces poznávání a usměrňují naše rozhodování o nových situacích a lidech. Příkladem kognitivní zkratky je heuristika reprezentativnosti, která se projevuje v tendenci zařazovat lidi do kategorií, podle toho, do jaké míry je podobný průměrné osobě dané skupiny. Příkladem schématu je implicitní teorie osobnosti, která je založena na přesvědčení, že některé osobnostní charakteristiky se u lidí vyskytují současně a lze tedy posoudit jedince i na základě jedné vlastnosti (Baumgartner, in Výrost, Slaměník, 2008).

Vlivem implicitní teorie osobnosti na hodnocení pracovníků se zabývali Heslin, Latham, VandeWalle (2005). Ve svém výzkumu zkoumali roli implicitní teorie osobnosti v revizi hodnocení výkonu zaměstnance. Zjistili, že rozhodnutí manažerů o změně pracovního chování zaměstnance pozitivně koreluje s tím, jak zaměstnance posoudili na počátku hodnotícího období. Upozorňují na fakt, že neschopnost uznat významné zlepšení v chování pracovníka může vést k jeho frustraci, snížení výkonu či rozvázání pracovní smlouvy.

Rovněž Arnold et al. (2007) upozorňuje, že schémata a kognitivní zkratky sice usnadňují orientaci v pracovním prostředí, ale mohou vést k problémům, týkají-li se hodnocení pracovníků. Jako hlavní nedostatky uvádí jejich nepřesnost a možnou nespravedlnost, což má dopad na validitu celého hodnocení a na možnost nespravedlivé diskriminace. Je třeba vést manažery k větší obezřetnosti při hodnocení a zamezit automatickým stereotypům v jejich myšlení.

5.5 Chyby hodnocení

Při hodnocení pracovníků jsou manažeři často ve svých úsudcích subjektivní a dopouštějí se mnoha chyb. Níže je uveden přehled nejčastějších percepčních chyb:

Efekt prvního a posledního se týká skutečnosti, že jedince nejvíce ovlivňují informace prezentované jako první nebo jako poslední (Arnold et al., 2007; Bedrnová, Nový, 1998).

Stereotypy jsou schémata pro sociální skupiny, které přisuzují lidem charakteristiku na základě jejich příslušnosti k určité skupině (Baumgartner, in Výrost, Slaměník, 2008;

Bedrnová, Nový, 1998). S tímto efektem souvisí např. rasová diskriminace. V pracovních podmínkách se vyskytují stereotypy například v souvislosti s pohlavím, vzděláním, profesní rolí. Baumgartner uvádí, že stereotypy jsou sdílené, že se více lidí v určité společnosti shodne na tom, že některá skupina lidí má určité charakteristiky (Baumgartner, in Výrost, Slaměník, 2008).

Efekt primarity, známý též jako první dojem, dává důraz na rysy jedince, které zaznamenáme jako první. Ty utvářejí kontext, s pomocí kterého interpretujeme rysy další (Baumgartner, in Výrost, Slaměník, 2008).

Efekt novosti při formování dojmu se přisuzuje větší vliv pozdějším informacím. Nadřízený si tak například bude pamatovat úspěch pracovníka, který těsně předcházel hodnocení (Mikuláštík, 2003).

Efekt falešného konsensu znamená, že lidé mají tendenci vnímat své chování jako typické a předpokládají, že druzí lidé vychází z podobných postojů a chovají se víceméně stejně (Baumgartner, in Výrost, Slaměník, 2008).

Efekt podobnosti vychází z tendence lidí pociťovat přátelivost k lidem jim podobných. Často se stává, že nadřízení podporují (např. doporučují pro povýšení) více pracovníky, v nichž se sami vidí (Bedrnová, Nový, 1998).

Atributní omyl říká, že jedinec vidí vlastní chování spíše jako výsledek situačních faktorů než jako výsledek své vnitřní dispozice, zatímco pozorovatelé jsou náchylnější chování připisovat pozorovanému než aktuální situaci (Baumgartner, in Výrost, Slaměník, 2008, Arnold et al., 2007). Během hodnocení to může znamenat, že hodnotitel přičte chování hodnoceného jeho osobnosti spíše než okolnostem.

Haló efekt se týká tendence nechat se ovlivnit výrazným znakem druhého člověka při hodnocení jeho jiných rysů. Pracovník, který dosáhl vysokého výkonu v oblasti své činnosti, bude vysoce hodnocen i ve všech ostatních oblastech bez ohledu na skutečný výkon. Vede ke generalizaci a může vést i k setrvačnosti (Arnold et al., 2007, Bedrnová, Nový, 1998).

Efekt shovívavost a efekt přísnosti - někteří hodnotitelé mají tendenci dávat lepší hodnocení, být shovívavější nebo naopak horší hodnocení a být přísnější. Závisí to na jejich osobním ladění, zda jsou mírnější, či přísnější (Arnold et al., 2007).

Chyba centrální tendence - hodnotitelé neradi hodnotí pracovníky příliš vysoko či příliš nízko. Spíše se soustřeďují na udělování hodnocení poblíž středových hodnot (Arnold et al., 2007).

Tomto chybám lze předcházet důkladným proškolením hodnotitelů, během kterého budou upozorněni na možné chyby a rizika vyplývající z percepčních omylů. Zároveň je třeba uvést, že není lehké se těchto hodnotitelských chyb zbavit, neboť lidé vnímají informace, které jsou v souladu s jejich postojem (Výrost, Slaměník, 2008). Jestliže tedy hodnotitel bude hodnotit podřízeného, ke kterému má pozitivní postoj, bude si spíše pamatovat jeho úspěchy a naopak.

6 Zavádění systému hodnocení

Pro zavádění systému hodnocení v organizaci neexistuje jednotný postup. Níže uvedený návrh fází při zavádění hodnocení vychází z doporučení Armstronga (2011), Hroníka (2006), Koubka (2004) a Wagnerové (2008).

1) Fáze rozhodnutí

Po rozhodnutí zavedení systému hodnocení v organizaci by měl být jasně zformulován účel hodnocení a určeny cíle s ohledem na potřeby organizace i pracovníků. V případě, že požadavek na hodnocení pracovníků nevyvstal ze strany vedení organizace, je nutné získat podporu vrcholového managementu. Zároveň Armstrong (2011) doporučuje zapojit do vytváření systému hodnocení pracovníky. Přesvědčivá podpora vedení a angažovanost pracovníků na různých úrovních řízení při tvorbě systému hodnocení podporuje chápání hodnocení jako celofiremního procesu, pomáhá přijmout systém hodnocení ze strany pracovníků a pochopit jeho účel a smysl. Podle Armstronga (2011) funguje systém hodnocení nejlépe tehdy, pokud je v souladu s organizační kulturou a existujícími hodnotami organizace.

2) Přípravná fáze

Dochází ke stanovení hlavních principů, jak by mělo hodnocení fungovat, a definují se fáze cyklu hodnocení. Zároveň je třeba zvolit adekvátní metody hodnocení a klasifikování a zvážit vazbu výstupů hodnocení na odměňování a rozvoje pracovníků.

3) Tvorba metodiky

V této fázi by mělo dojít k analýze pracovních míst, na jejímž základě se zformulují relevantní hodnotící kritéria a stanovují se kritéria úspěchu pro jednotlivé pozice. Pečlivé nastavení hodnotících kritérií může zásadně ovlivnit účinnost systému hodnocení. Je třeba rovněž rozhodnout o způsobu zpracování procesu a zapojení výpočetní techniky, a v návaznosti na to vytvořit potřebné formuláře, postupy a metodiky, které budou jasné a srozumitelné.

4) Fáze komunikace

Když je systém hodnocení připraven, je nutné věnovat značnou péči i k informování všech pracovníků organizace o účelu a cílech hodnocení. Je třeba nastínit, jak celý proces bude fungovat, definovat role a kompetence účastníků hodnocení a informovat o plánovaném postupu při hodnocení. Komunikace o hodnocení je jedním z hlavních faktorů ovlivňující celkový přínos hodnocení pro organizaci. Nedostatečné nebo chybějící informace o připravovaném systému hodnocení jsou podle Hroníka (2006) nepřípustné. S touto fází je spojené rovněž vzdělávání a výcvik pracovníků týkající se zaváděného systému hodnocení.

5) Fáze realizace

Během této fáze dochází k získávání informací z hodnocení pracovníků a pořizování dokumentace. Jednotný postup při hodnocení v rámci celé organizace umožňuje jednotnou formu zaznamenávání informací a jejich uchovávání. Zakládá to možnost k získaným informacím se kdykoliv vrátit a dál s nimi pracovat.

6) Fáze vyhodnocení

K tomu, aby systém hodnocení fungoval efektivně, je třeba, aby byl soustavně sledován a vyhodnocován. Jen tak lze identifikovat problémová místa a přijmout nápravná opatření. Vyhodnocování systému hodnocení se provádí na základě kritérií úspěšnosti, která vycházejí z cílů systému hodnocení a z toho, jak byly cíle naplněny. Jako kritéria úspěšnosti navrhuje Armstrong (2011) například kritérium zlepšeného výkonu v podobě produktivity, výkonů, prodejů, kvality, kritérium splnění dohodnutých cílů, kritérium posouzení odezvy pracovníků na systém hodnocení nebo kritérium uskutečněný plánů zlepšení pracovního výkonu a osobního rozvoje.

Nejlepším způsobem ověřování funkčnosti hodnocení jsou rozhovory s pracovníky a diskuse v tematických skupinách. Konečným vyhodnocením přínosu systému hodnocení je zjištění velikosti přidané hodnoty výkonu organizace vzniklé právě zavedením systému hodnocení. Prokázat tuto souvislost se jeví jako nemožné, ale Armstrong (2011) je přesvědčen, že podrobné posouzení za přítomnosti všech zúčastněných subjektů může odhalit konkrétní oblasti, v nichž došlo ke zlepšení výkonu.

6.1 Kvalitní a účinný systém hodnocení

Oblast hodnocení pracovníků bývá často podrobována kritice. Patně nejznámější útoky na systém hodnocení padly ze strany Wiliama Deminga, zakladatele komplexního řízení jakosti[28]. Deming zařadil hodnocení výkonu mezi sedm smrtelných nemocí v řízení

[28] Komplexní řízení jakosti je známé jako Total Quality Management (Deming, 2000).

organizace[29]. Hlavní negativní dopad hodnocení výkonu spatřuje v tom, že podněcuje pouze krátkodobý výkon, nelí dlouhodobé plánování, vytváří strach, nelí týmovou práci a přispívá soupeření a politikaření (Deming, 2000).

Rovněž Armstrong (2011) zmiňuje kritická místa v systémech hodnocení, která způsobují, že systémy hodnocení selhávají. Upozorňuje především na tyto oblasti:

- Manažery i pracovníky je vnímán jako byrokratická povinnost a snaha vyhovět vede k nedůslednému a nespravedlivému používání.
- Pracovníci vnímají potenciální ohrožení z hodnocení a nechápou jeho opodstatnění.
- Pracovníci odměňováni na základě výkonu sledují pouze své vlastní cíle (odměnu) a zapomínají na potřeby zákazníků, a tím škodí organizaci jako celku.
- Formální systémy hodnocení podněcují nezájem manažerů v koučování a v otevřeném dialogu s pracovníky.
- Hodnotitelé nemají potřebné psychologické a sociální dovednosti.
- Objektivní hodnocení není možné přes rozdílné zájmy hodnotitelů a hodnocených
- řízení pracovního výkonu se týká spíše kontroly než rozvoje.

Tyto nejčastější nedostatky systémů hodnocení mohou být způsobeny tím, že systémy hodnocení jsou špatně nastaveny, zaváděny nebo špatně prováděny. řešením je vytvořit systém hodnocení, který bude zohledňovat uvedená kritická místa hodnocení a vykazovat charakteristiky účinného systému hodnocení, které Strebler, Bevan, Robertson (2001, podle Armstrong, 2011) formulovali takto:

- má jasné cíle a měřitelná kritéria úspěšnosti,
- je jednoduché k pochopení a k provádění,
- propojuje cíle organizace s individuálními cíli,
- vyjadřuje cíle výkonu z hlediska měřitelných výstupů, odpovědností a cílů v oblasti učení a vzdělávání,
- zaměřuje se na zlepšování výkonu,

[29] Deming ve své knize popisuje sedm nejzávažnějších překážek, kterým musí čelit management organizace při zlepšování efektivity (Deming, 2000)

1. Nedostatek vytrvalosti nedostatek jasných a pevných cílů
2. Zaměření firmy na krátkodobé zisky
3. Hodnocení na základě výkonu, zásluh a každoroční hodnocení výkonu
4. Nestálost managementu
5. řízení firmy jen na základě viditelných čísel
6. Nadměrné náklady na zdravotní péči
7. Příliš časté soudní výlohy- náklady odpovědnosti

- je úzce spojeno se vzdělávání a rozvojem,
- za účelem zlepšování účinnosti vyhodnocuje celý tento proces,
- používá formální hodnotící postupy.

Armstrong (2011) tento výčet znaků kvalitního systému hodnocení doplňuje o tato doporučení:

- má podporu vedení společnosti,
- pracovníci i manažeři rozumí procesu hodnocení a jsou v oblasti hodnocení vzděláváni,
- je v odpovědnosti manažerů, kteří berou hodnocení za své,
- funguje v souladu s etickými zásadami.

Etické zásady hodnocení formulovali Winstanly a Stuart-Smith (1996, podle Armstrong, 2011, s. 88) takto:

- Respektování jedince ï pracovník není jen prostředek k dosažení cíle.
- Vzájemný respekt partnerů s ohledem na své potřeby, zájmy a obavy.
- Procedurální spravedlnost ï hodnotící postupy, by měly být spravedlivé.
- Průhlednost - zpřístupnit podklady hodnocení ke zhlédnutí.

Folger et al. (1992) na základě výzkumu mezi pracovníky firem definoval tři faktory, které by měl obsahovat spravedlivý systém hodnocení: Kompletní informace o systému hodnocení, průběžná zpětná vazba a výsledky hodnocení na základě důkazů. Významným prediktorem procedurální spravedlnosti je pochopení celého hodnotícího procesu a možnost ovlivnit výsledek hodnocení dokládáním důkazů a podáním argumentů, případně možnost odvolat se proti výsledku hodnocení. Cropanzano, Prehar a Chen (2002) zjistili, že procedurální spravedlnost je spojena s důvěrou v top management, a že rovněž souvisí s kvalitou hodnocení poskytnutou nadřízeným.

Cílem této práce je zjistit, zda systém hodnocení v dané společnosti vykazuje charakteristiky kvalitního a účinného systému hodnocení, tak jak jsou stanovené v této kapitole a odhalit případné nedostatky a překážky, které účinnému fungován brání. V empirické části práci budou postupně jednotlivé aspekty systému hodnocení zkoumány a posuzovány, jak odpovídají výše uvedeným doporučením.

EMPIRICKÁ ČÁST

7 Metodologická část

Předcházející část práce byla věnována vymezení základní terminologie v oblasti hodnocení pracovníků, formulování významu hodnocení, ukotvení hodnocení v rámci řízení lidských zdrojů a souvislostem s vybranými personálními činnostmi. Byly definovány oblasti hodnocení a hodnotící kritéria, specifikovány metody a postup při hodnocení pracovníků. V závěru byly popsány obecné charakteristiky, jimiž se vyznačují účinné systémy hodnocení. Tato východiska představují podklad pro výzkumné šetření, které je hlavním předmětem této práce.

V této kapitole je popsán celý výzkumný proces. Nejprve jsou formulovány cíle výzkumného šetření, navazuje objasnění výzkumné strategie a konkrétních použitých metod, které jsou využity. Následně je popsán průběh výzkumného šetření, charakterizován výzkumný vzorek respondentů a zmíněna možná omezení tohoto výzkumného šetření.

7.1 Cíle výzkumu

Výzkumná část práce je věnována systému hodnocení pracovníků ve vybrané finanční společnosti. Cílem této části práce je prostřednictvím popisu a analýzy systému hodnocení ve vybrané společnosti a za pomoci rozhovorů s jejími zaměstnanci zjistit, jestli systém hodnocení v dané společnosti vykazuje charakteristiky kvalitního a účinného systému hodnocení stanovené v teoretické části práce, odhalit případné nedostatky a překážky pro jeho účinné fungování a pro zjištěná slabá místa navrhnout vhodná opatření.

Nejprve je zkoumán současný systém hodnocení s přihlédnutím k jeho vývojovým změnám. Rozumí se tím zkoumání metodiky a základních principů hodnocení, jednotlivých kritérií hodnocení a průběhu hodnocení v rámci roku. Sledován je také způsob, jakým firma prezentuje systém ve společnosti a jaké deklaruje jeho přínosy a cíle. Dále je zjišťováno, jak je systém hodnocení ukotven v rámci ostatních personálních procesů a jaké jsou jeho dopady, případně přínosy. Druhá část výzkumného šetření je zaměřená na zaměstnance. Cílem tohoto šetření je zjistit, jakým způsobem na hodnocení nahlíží jeho přímí účastníci, zaměstnanci vybrané organizace a jakou s ním mají zkušenost.

Získané informace jsou porovnávány s poznatky z teoretické části této práce a na základě toho je usouzeno, jak systém hodnocení naplňuje požadavky a doporučení na účinný systém hodnocení definované v teoretické části práce.

Závěry této práce mohou sloužit vybrané společnosti jako reflexe současného stavu systému hodnocení a současně vznést doporučení na zlepšení stávajícího systému.

7.2 Strategie a metody výzkumu

Na základě definovaného cíle výzkumu byl pro účely této práce zvolen kvalitativní výzkum. Původní záměr byl ale jiný. Cílem výzkumného šetření mělo být zjišťování postojů pracovníků vybrané společnosti k systému hodnocení a v souvislosti s tím byl plánován kvantitativní sběr dat pomocí dotazníků distribuovaných mezi všechny zaměstnance. Bylo ujednáno s vedením personálního oddělení, že výzkum bude realizován pod hlavičkou firmy a jeho výsledky budou prezentovány vedení společnosti a budou sloužit jako podklad pro plánované změny systému hodnocení. Bohužel vlivem turbulentních změn ve vedení společnosti i v personálním oddělení muselo být od tohoto záměru upuštěno a výzkum se soustředil na zkušenosti zaměstnanců s hodnocením a uskutečnil se pomocí rozhovorů s vybranými zaměstnanci. Nakonec se tato metoda ukázala jako velice přínosná a lze se domnívat, že získaná data umožnila hlubší vhled a přispěla tak k lepšímu pochopení problematiky.

Disman (2008) uvádí, že cílem kvalitativního výzkumu je porozumění, a upozorňuje, že metodika kvalitativního výzkumu nemusí být předpravitelná předem, často je vytvářena v procesu výzkumu. Na začátku výzkumu je určeno především jeho zaměření a na základě prvních získaných dat se formuje další postup a specifikují se proměnné. Následně jsou tyto proměnné kategorizovány a upřesňovány do té doby, než nová informace nevede k dalším změnám. Disman (2008) tento stav označuje termínem teoretická saturace[30]. Snahou v kvalitativním výzkumu je sebrat data a nalézt struktury a pravidelnosti, které v nich existují.

Tato práce je případovou studií. „*V případové studii jde o zachycení složitosti případu, o popis vztahů v jejich celistvosti.*“ (Hendl, 2008, s. 104) Případová studie napomáhá porozumět důležitým aspektům zkoumané oblasti. Pro detailní vhled do problematiky zkoumaného jevu lze čerpat informace z více zdrojů, proto byly v této práci použity dvě metody sběru dat – rozhovor se zaměstnanci a zkoumání dokumentů.

První metodou bylo zkoumání interních dokumentů firmy. Výhodu této metody je, že poskytuje objektivní a nezkreslené informace, které je jinak obtížné získat. Podle Hendla (2008) možná subjektivita hraje roli při výběru dokumentů, ale ne v obsažených informací. Snahou proto bylo získat co největší spektrum interních materiálů, týkajících se hodnocení

[30] Tato saturace znamená, že další data již nepřispívají k lepšímu porozumění (Disman, 2008).

pracovníkŢ v dané firmĚ. Do zkoumaného vzorku byly vybrány metodické postupy, interní směrnice, vnitrofiremní korespondence, informace pro hodnotitele i hodnocené, manuály pro pracovníky, školící materiály, hodnotící formuláře a závěrečné zprávy z hodnocení. Tyto dokumenty byly pořízeny pro jiný účel, než je tento výzkum a nebyly zpracovány výzkumníkem.

Druhou metodou byla zvolena metoda polostrukturovaného rozhovoru[31], který umožňuje dobře porozumět zkušenosti respondenta a získat vhled do zkoumané problematiky a zároveň flexibilně reagovat na získávané informace a nacházet zajímavé souvislosti (Hendl, 2008). Zmíněný autor upozorňuje, že je třeba, aby výzkumník během celého rozhovoru udržel neutrální postoj, a dále uvádí, že při rozhovorech výpovědi respondentŢ vždy obsahují směs toho, jak je to ve skutečnosti, a toho, co si o tom respondent myslí. Tato skutečnost nijak nepřekáží tomuto výzkumu, protože jedním z cílŢ práce je zjistit a především porozumět tomu, jak zaměstnanci vnímají systém hodnocení, jakou zkušenost mají s fungováním hodnocení a jak tuto zkušenost interpretují. Následně budou informace z rozhovorŢ porovnávány s údaji získanými prostřednictvím analýzy interních dokumentŢ a vyvozeny závěry šetření.

7.3 Výzkumný vzorek

Disman uvádí, že *„cílem konstrukce vzorku v kvalitativním výzkumu je reprezentovat populaci problému a ne populaci jedincŢ, jako je tomu v kvantitativním výzkumu."* (Disman 2008, s. 304). Rovněž upozorňuje na skutečnost, že v kvalitativním výzkumu výzkumník neví, kolika jedincŢ se bude celkem dotazovat, a říká, že vzorek je nasycen tehdy, když další data nepřinášejí nic nového.

Pro výběr výzkumného vzorku byla zvolena technika účelového výběru. Disman (2008, s. 112) uvádí, že *„účelový výběr je založen pouze na úsudku výzkumníka o tom, co by mělo být pozorováno, a o tom, co je možné pozorovat."* Dále upozorňuje na skutečnost, že i když účelový výběr neumožňuje příliš generalizovat závěry, jsou přesto tyto závěry užitečné a doporučuje jasně a přesně definovat populaci, kterou vzorek reprezentuje. Populací v tomto výzkumu jsou všichni zaměstnanci zkoumané firmy. Snahou bylo zachytit rŢzné aspekty zkoumaného jevu, proto bylo při výběru vzorku dbáno na to, aby obsahoval pracovníky se zkušeností s hodnocením z rŢzných stupňŢ řízení, z rŢzných organizačních úsekŢ firmy a zároveň s rŢznými výsledky hodnocení. Poslední kritérium se ukázalo jako problematické,

[31] Při vedení tohoto rozhovoru má výzkumník pouze seznam témat, která je nutné probrat, a je na něm, jak bude při dotazování postupovat. (Disman, 2008).

protože nebyly k dispozici informace o výsledcích hodnocení jednotlivých pracovníků a tato informace byla získána až v průběhu rozhovoru. Výzkumný vzorek tvořilo 5 respondentů pracujících v organizaci déle než dva roky, různého pohlaví, věku, pracovní pozice a organizačního úseku.

Zjišťované informace byly poměrně osobního rázu, a tak, aby byla zajištěna co největší možná otevřenost a upřímnost respondentů, byly osloveny osoby, se kterými výzkumník dříve přišel do pracovního kontaktu.

Označení	Pohlaví	Organizační jednotka	Věk	Pracovní pozice	Výsledek hodnocení
R1	Ž	Ř	33	specialista	Vynikající
R2	Ž	Distribuce	42	referent	Splňuje očekávání
R3	M	Retail	48	manažer[32]	Splňuje očekávání
R4	Ž	Vývoj	29	specialista	Vynikající
R5	Ž	IT	36	referent	Potřebuje zlepšení

Tabulka: Soubor respondentů (Zdroj: vlastní práce autorky)

7.4 Postup při realizaci výzkumu

Nejprve proběhl sběr relevantních dokumentů, jejich prostudování a detailní analýza. Cílem toho kroku bylo porozumění systému hodnocení, pochopit souvislosti a návaznosti na další procesy a poznat vývoj systému hodnocení v čase.

Poté následovaly rozhovory s respondenty. Všichni oslovení respondenti s výzkumem souhlasili. Rozhovory probíhali mimo prostory firmy, v tichém neruženém prostředí kavárny. Rozhovory měly různou délku, trvaly od 45 do 75 minut. Na začátku rozhovoru byli respondenti ujištěni o anonymitě šetření a byli seznámeni se způsobem a účelem zpracování dat. Před samotným šetřením proběhlo krátké neformální povídání k navození přátelské atmosféry. Všechny rozhovory byly nahrávány na diktafon a všichni dotázaní s tím souhlasili.

Na počátku rozhovoru byla vždy položena obecná otázka na zkoumané hodnocení, konkrétně ***„Jak hodnotíte systém hodnocení ve vaší organizaci a jakou s ním máte zkušenost?“*** Další otázky reflektovaly a dále rozvíjely odpovědi respondentů a zaměřovaly se především na

[32] Na úrovni středního managementu.

prožívání, vnímání a zkušenosti pracovníků. Snahou bylo postihnout všechna témata, které byla pro účel rozhovoru stanovena.

Těmito tématy byly:

- Porozumění účelu hodnocení,
- kritéria hodnocení,
- způsob provádění hodnocení,
- průběh hodnocení,
- komunikace k hodnocení
- rozvojový aspekt hodnocení,
- role manažerů v hodnocení a jejich kompetence
- závěry z hodnocení,
- přínosy hodnocení.

Témata byla zvolena tak, aby poskytla dostatek informací pro posouzení, jak systém hodnocení naplňuje charakteristiky účinného systému hodnocení.

Respondenti se lišili z hlediska toho, jak přímo a konkrétně odpovídali na otázky. Někteří více zabíhali k jiným souvisejícím tématům, často k současné atmosféře ve firmě. Proto v některých případech bylo nutné rozhovor více řídit. Rozhovory byly poté pomocí doslovné transkripce přepsány do písemné podoby[33]. Získané údaje byly okódovány[34] podle jednotlivých významových celků, poté uspořádány do jednotlivých kategorií a strukturovány, tak aby mohly být použity pro dosažení cíle výzkumu. V případech, kdy výroky svým významem přesahovaly z jedné kategorie do druhé, bylo provedeno jednoznačné přiřazení výroku do jedné kategorie.

7.5 Etika výzkumu a možná omezení výzkumu

Během práce na tomto výzkumu byl kladen důraz na dodržování etických zásad výzkumné práce. Všichni respondenti byli informováni o účelu a cílech výzkumného šetření, byl jim vysvětlen postup a způsob, jak budou získaná data zpracována a v jaké podobě budou dále uchována. Zároveň byli všichni respondenti ujištěni o anonymitě svých výpovědí a o tom, že nebudou mít dopad na jejich práci ani hodnocení.

Určitá omezení výzkumu vyplývají již ze zvolené metodologie zkoumání. Podle Dismana (2008) se kvalitativní výzkum se vyznačuje nízkou reliabilitou, která je daná nízkou

[33] V práci jsou uvedeny pouze citace respondentů, které byly přepsány do spisovné češtiny.
[34] Podle Dismana (2008) smysl kódování spočívá v nalezení určitých konceptů, předmětů a analytických kategorií.

standardizací kvalitativního výzkumu. Na druhou stranu volnost otázek a odpovědí poskytuje široký prostor pro vyjádření a může vést k větší validitě šetření. Zároveň rozhovor samotný může přinést zkreslení třeba tím, že si výzkumník nevědomě nějakého objevujícího se námětu ři souvislosti. Omezením výzkumu může být i zdánlivě nízký počet respondentů. Ale bylo usouzeno, že při rozhovorech se dosáhlo dostatečné hloubky ve výpovědích respondentů a byly pokryty různé pohledy na zkoumanou problematiku, a od dalšího dotazování bylo upuštěno.

Během výzkumu bylo dbáno na to, aby osobní zkušenost a znalost firemního prostředí nebyla zdrojem možného zkreslení a nesnížila objektivitu šetření, ale jen přispěla k hlubšímu porozumění problematice. Proto bylo snahou oddělit roli výzkumníka od role bývalého zaměstnance a všechny získané informace byly pečlivě zaznamenávány.

Výsledky toho výzkumného šetření se týkají pouze systému hodnocení v dané společnosti a není možné je zobecnit na jinou společnost a její systém hodnocení.

8 Výzkumná část

8.1 Profil společnosti

Vlastní výzkumné šetření a sběr dat probíhal v blíže nejmenované finanční společnosti. Další text obsahuje citlivé informace z prostředí společnosti, proto nebude uváděn její název (dále jen „firma“). Tato firma má v České republice poměrně dlouhou tradici a na trhu poskytovaných služeb se řadí mezi nejlepší ve svém oboru. V nedávné minulosti se stala součástí velké finanční skupiny, která působí v různých zemích Evropy. Tento okamžik je velmi významný s ohledem na integraci a zavádění nových postupů a procesů do stávajících firemních struktur. V rámci tohoto spojení byly postupně inovovány i procesy v personální oblasti.

Hlavním cílem firmy je poskytovat co nejlepší služby svým klientům a přinášet přitom maximální dlouhodobé zhodnocení prostředků akcionářům. Firma si chce udržet svoji pozici na českém trhu nejen podle tržního podílu, ale také z pohledu spokojenosti klientů (Výroční zpráva, 2013).

Hierarchická organizační struktura je členitá, při útvarů je řízeno odpovědnými řediteli podřízenými generálnímu řediteli. V některých útvarech dosahuje firma až čtyř úrovní řízení. Z celkového počtu zaměstnanců je 9,5 % pracovníků na vedoucích pozicích. Největším

pracovištním je centrála společnosti v Praze, kde pracuje více než 60 % všech zaměstnanců. Ostatní pracovníci pracují na pobočkách rozmístěných po celé republice.

K interní komunikaci slouží firemní intranet s aktuálními informacemi o dění ve firmě. Tento firemní portál slouží rovněž pro správu a sdílení firemních dokumentů a funguje jako nástroj vybraných firemních procesů, jako je hodnocení pracovníků.

8.1.1 Personální politika

Personální oddělení je přímo podřízené generálnímu řediteli společnosti a jeho zaměstnanci spravují agendu v jednotlivých personálních oblastech ï oblasti odměňování, náboru, IT podpory, rozvoje a administrativní podpory útvarů.

V oblasti personální politiky společnost podporuje systém řízení výkonu zaměstnanců a garantuje rovný přístup ke všem zaměstnancům. Klade důraz na vytváření a šíření firemní kultury a dodržování firemních hodnot. Podporuje zaměstnance v jejich odborném, profesním a osobnostním růstu a klade důraz na jejich další odborné vzdělávání (Výroční zpráva 2013).

8.2 Popis a analýza systému hodnocení pracovníků

Tento popis vychází z rozboru interní podnikové dokumentace a z výzkumníkovy vlastní znalosti a zkušenosti celého procesu hodnocení. Kapitola podává popis systému hodnocení ve společnosti, uvádí základní principy, používané metody a přehled jednotlivých fází procesu, provázání do dalších personální oblastí - odměňování a vzdělávání. Jednotlivé části jsou doplněné poznámkami reflektujícími poznatky z teoretické části. V závěru kapitoly jsou shrnuty poznatky a uvedeny slabá místa, které byly na základě této analýzy identifikovány.

Nový systém hodnocení nebyl převzat z mateřské společnosti, jak bývá zvykem, ale byl vytvořen vlastní. Byl navržen týmem personalistů a schválen vedením společnosti. Zaměstnanci neměli možnost účastnit se na jeho přípravě ani se k němu vyjádřit.

Ve výroční zprávě firma popisuje souhrnný systém hodnocení takto: *„Společnost podporuje systém řízení výkonu zaměstnanců a snaží se zdůraznit roli manažera v hodnocení zaměstnanců, resp. dávání zpětné vazby na výkon. Každým rokem upevňuje základní principy hodnocení, spočívající v důrazu na pozitivní motivaci a identifikaci a využívání silných stránek jednotlivců. Garantuje navázání systémů rozvoje a zaměstnaneckých odměn na systém hodnocení zaměstnanců. Nejlépe hodnocení zaměstnanci jsou v rozvoji také nejvíce podporováni“* (Výroční zpráva 2013, str. 80).

8.2.1 Hodnocení pracovníků

V souvislosti s hodnocení pracovního výkonu operuje firma interně s termínem performance management (dále bude používán termín hodnocení). Jeho hlavním a deklarovaným cílem je *„dosahování vysokého výkonu zaměstnanců, vysoké kvality všech činností a rozvoj pracovníků"* (Výroční zpráva 2013). Závěry z hodnocení se promítají do oblasti osobního rozvoje pracovníků i do oblasti odměňování. Je to celoroční cyklus, kterého se musí zúčastnit všichni zaměstnanci, kteří pracují v organizaci déle než 3 měsíce a jsou v hlavním pracovním poměru.

Základní principy hodnotícího systému

- Hodnocení je povinné pro všechny zaměstnance pracující déle než 3 měsíce.
- Hodnotí se výkon, hodnoty, kompetence a potenciál.
- Hodnotí se metodou nucené distribuce.
- Doporučenou metodou je hodnotící rozhovor.
- Hodnocení je v kompetenci liniového manažera za podpory personálního oddělení.
- Je uplatňován princip zachování důvěrnosti, korektnosti a transparentnosti.
- Hodnocení probíhá elektronicky pomocí intranetové aplikace.

8.2.2 Hodnotící kritéria

Podstatou je hodnocení pracovníka z hlediska jeho výkonu, potenciálu, kompetencí a toho, jak při své práci naplňuje hodnoty organizace.

Výkon

Výkonem se ve firmě rozumí to, co pracovník dělá, jak plní své stanovené cíle a úkoly. Každý pracovník by měl mít na dané období stanovené cíle a úkoly. Stanovení cílů probíhá kaskádovitě, odvíjí se od priorit firmy a souvisí s trvalými povinnostmi zaměstnance. Každý zaměstnanec si navrhuje své cíle ve spolupráci se svým nadřízeným a odvozuje je od cílů svého nadřízeného. Cíle jsou ve SMART podobě a jasně popisují, čeho mám být dosaženo. Doporučuje se stanovit si pět cílů a měly by pokrýt oblast finanční, obchodní a rozvojovou. Pro každou oblast cílů, jakožto i pro každý jeden cíl se stanovuje váha cílů, celkový součet vah musí být 100 %. U každého cíle se dále specifikují měřitelná kritéria splnění, aby při jeho vyhodnocování bylo zřejmé, podle čeho se pozná splnění cíle. Rovněž se připojuje předpokládaný termín splnění cíle. Na základě jejich plnění je zaměstnanec hodnocen na škále ï potřebuje zlepšení, splňuje očekávání a vynikající.

Na základě poznatků z teoretické části práci lze konstatovat, že pokud jsou výkonové cíle správně nastaveny a vyhodnoceny, jedná o jednoznačné, dobře měřitelné a objektivní kritérium hodnocení.

Potenciál neboli schopnost učit se

Potenciálem se rozumí *„schopnost, ochotu, vůli k rozvoji a předpoklady pro dosahování vyšších výkonů."* Jedná se o *„individuální hranici, jaké je daný zaměstnanec schopen při optimálním působení na jeho rozvoj v určité oblasti dosáhnouti"* (interní materiály firmy). Tedy nejen to, co zaměstnanec dosáhl nyní, ale i co by mohl dosáhnout v budoucnosti. Potenciál zaměstnance se hodnotí na škále nízký, střední a vysoký potenciál. K dispozici však nejsou žádné ukazatele potenciálu ani pokyny, které by objasňovaly, jak postupovat při posuzování potenciálu pracovníků. Pracovníci jsou tedy hodnoceni na základě subjektivního posouzení hodnotitele.

Kompetence

Kompetencemi se rozumí souhrn vědomostí, dovedností, schopností, postojů, které firma požaduje za důležité pro všechny zaměstnance. Kompetence byly do hodnocení pracovníků zahrnuty teprve loni a pro tento účel byl vytvořen kompetenční model.

Kompetenční model popisuje *„uspořádaný a ucelený výběr kompetencí (kombinací vědomostí, znalostí, zkušeností a dalších charakteristik osobnosti), které jsou potřebné ke kvalitnímu vykonávání pracovní činnosti a nezbytné pro řízení společnosti"* (interní materiály firmy). Kompetenční model byl vytvořen na popud předešlého generálního ředitele, který měl jasnou představu o tom, jací by měli zaměstnanci firmy být a jak se chovat. Cílem kompetenčního modelu je propojit vykonávanou činnost pracovníka s hodnotami firmy. Kompetenční model se využívá pro nábor, hodnocení a rozvoj zaměstnanců a obsahuje tyto kompetence:

- řešení problémů
- Zaměření na výsledek
- Vedení lidí
- Vedení změn
- Vedení vztahu s klientem

Kompetence se hodnotí se na škále 1-4 takto: 1- potřebuje rozvoj, 2 - dobrý, 3 - velmi dobrý, 4 - výborný. Podrobný popis jednotlivých kompetencí a požadované úrovně chování je obsažen v příloze I.

Kompetenční model je jednotný pro všechny zaměstnance. To znamená, že všichni zaměstnanci jsou hodnoceni ve všech oblastech kompetencí. Kompetence nejsou rozdílně specifikovány pro manažery a řadové zaměstnance a ani nezohledňují různé pracovní pozice a tedy ani různé nároky na zaměstnance. Je tedy pouze na manažerovi, aby zohlednil relevanci a míru jednotlivých kompetencí u konkrétních pracovníků.

Hodnoty

Hodnoty jsou definovány jako ***„vyjádření vztahu zaměstnanců k firmou definovaným principům"*** (interní materiály firmy). Při hodnocení se posuzuje, jak se pracovník chová ve shodě firemních hodnot.

V souvislosti vyznává firma tyto hodnoty[35]:

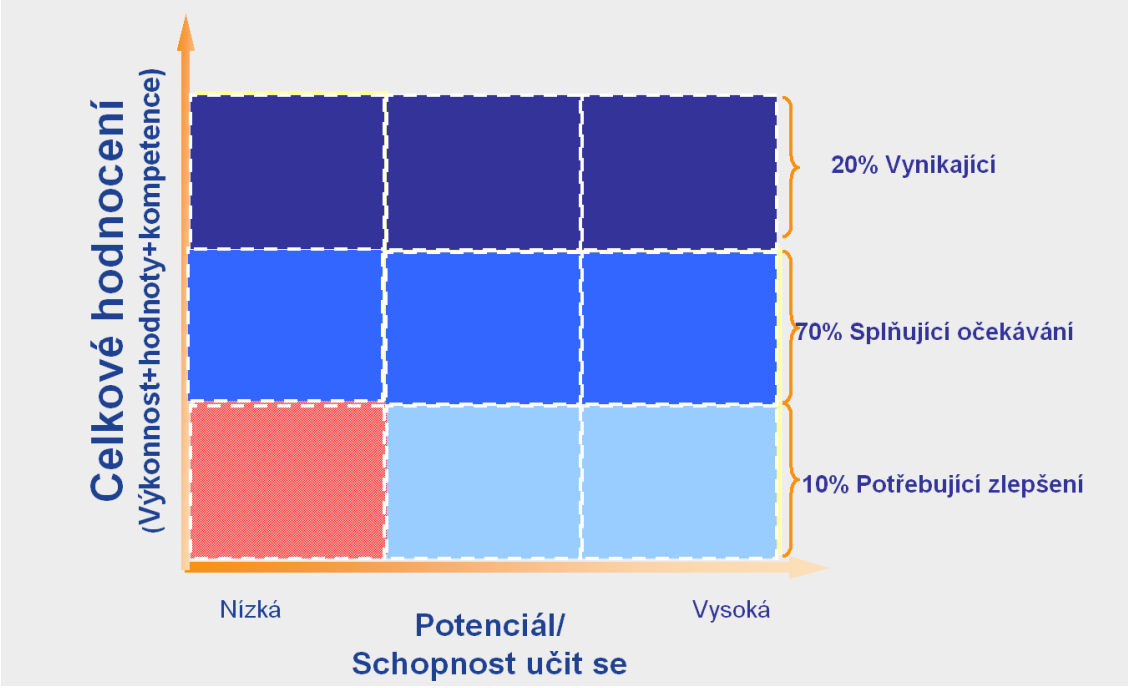
- Rychlost
- Jednoduchost
- Férovost
- Profesionalita
- Aktivní pomoc

Hodnoty vycházejí z požadavků vedení firmy, pomáhají formulovat jasné postoje zaměstnanců a jsou promítnuty do dalších procesů, jako je přijímání nových zaměstnanců a hodnocení pracovníků.

Míra naplnění hodnot se hodnotí se na škále 1-4 takto: 1- potřebuje rozvoj, 2 - dobrý, 3 - velmi dobrý, 4 - výborný, stejně jako kompetence. Podrobný popis požadovaného chování k jednotlivým hodnotám je popsán v příloze II.

Na základě těchto kritérií jsou pracovníci ohodnoceni a následně umístěni do jednoho z polí hodnotící matice (obrázek 2.1).

[35] Nyní firma vyznává nové hodnoty, převzaté z mateřské společnosti, které dosud nejsou implementovány do firemních procesů.



Obrázek 2.1 Matice hodnocení (Zdroj: interní materiály firmy)

Na x ose je zachycen potenciál v kategorii nízký, střední a vysoký, osa y znázorňuje stupeň celkového výkonu v kategoriích potřebuje zlepšení, splňuje očekávání a vynikající.

Výkon zaměstnance je vyjádřením součtu dosaženého stupně v oblasti výkonu a hodnot (viz Příloha III. Kombinací stupně výkonnosti, míry naplňování hodnot a s přihlédnutím k ohodnocení jednotlivých kompetencí je stanoveno umístění zaměstnance na vertikální ose (osa y) hodnotící matice ï celkové hodnocení. Konečné umístění každého zaměstnance do příslušného pole matice je výsledkem kombinací stupně celkového hodnocení a velikosti jeho potenciálu. V minulosti ještě každé pole matice neslo název symbolizující kvalitu každého zaměstnance, jako například neefektivní hráč, vycházející hvězda. Vlivem mnoha stížností se od této terminologie upustilo.

Výše uvedená kritéria pokrývají svým obsahem všechny oblasti pracovního výkonu a chování relevantní pro posouzení pracovníků. Kritéria výkonu a hodnot jsou přesně definovaná a dobře měřitelná. Jako poněkud problematické lze označit hodnocení kompetencí. Kompetence jsou společné pro všechny pracovníky bez ohledu na jejich pozici v hierarchii nebo pracovní roli a nezohledňují specifika pracovních pozic. Tento model Kubeš, Spillerová, Kurnický (2004) nazývají Model ústředních kompetencí a upozorňují, že čím obecnější je rámec kompetencí, tím menší je jeho účinnost. Pro ohodnocení kompetencí je rozhodujícím

ľ initelem je hodnotitel a jeho schopnost posoudit váhu jednotlivých kompetencí u konkrétních pracovníkŤ v souladu s jejich pracovní náplní.

Nedostateľ nĎ definované je kritérium potenciálu pracovníkŤ, které sice není urľ ující kritériem celkového výkonu pracovníkŤ, ale hraje dŤleďitou roli ve vnímání ohodnocení kaďdého pracovníka. Potenciál není blíďe specifikován a neexistuje ďádný popis jeho jednotlivých úrovní ani návod, jak pŚi posuzování pracovníka z hlediska potenciálu postupovat. Rozhoduje zde pouze manaďer na základĎ vlastního subjektivního posouzení pracovníka.

8.2.3 Metoda hodnocení - nucená distribuce

Hlavní metodou, která byla pro hodnocení zamĎstnancŤ firmy zvolena a stále je pouďívána je nucená distribuce. DetailnĎ je tato metoda popsána v teoretické ľ ásti. V podmínkách firmy je proces Śízené distribuce definován jako *Ă vedením firmy odsouhlasené rozloďení zamĎstnancŤ do jednotlivých kategorií, a to za kaďdý útvar ñ* (interní materiály firmy). Základní princip nucené distribuce je povinné rozdĎlení vďech zamĎstnancŤ podle výkonnosti do pŚesnĎ definovaných kategorií, jejichď procentuální velikost je pevnĎ stanovena. Posuzují se zvláďŠ manaďeŚi a zvláďŠ zamĎstnanci. Toto rozdĎlení pracovníkŤ probíhá prostŚednictvím hodnotící matice a slouďí k identifikování talentŤ na jedné stranĎ a slabých pracovníkŤ na stranĎ druhé.

NejvĎtďí diskusi vďdy vyvolává zaŚazení zamĎstnancŤ do kategorie s nejniďďím dosahovaným výkonem, tj. potŚebujících zlepďení. Proto jsou na vďech úrovni Śízení organizovány tzv. kalibraľ ní schŤzky, o nichď je pojednáno dále.

Poďadovaná procenta pro jednotlivé úrovně výkonnosti se bĎhem let mĎnila. Z pŤvodních 5 % vynikající, 80 % splŇující oľ ekávání a 15 % potŚebujících zlepďení v roce 2009 na souľ asných 20 %, 70 % a 10 % (interní materiály firmy).

8.2.4 Proces hodnocení

Seznámení zamĎstnancŤ se systémem hodnocení

Systém hodnocení se do firmy zavádĎl spoleľ nĎ s novými firemními hodnotami. Tehdejďí generální Śeditel prostŚednictvím dopisu informoval vďechny zamĎstnance jak o pŚipravovaném systému hodnocení, tak o nových hodnotách firmy.

Pro hodnocení byly vytvoŚeny pŚiruľ ky pro zamĎstnance, týkající se toho, jak postupovat pŚi hodnocení a jak ovládat intranetovou aplikaci, pomocí které hodnocení ve firmĎ probíhá. PŚiruľ ky jsou rozliďeny pro zamĎstnance a pro manaďery a jsou pravidelnĎ aktualizovány. Kaďdý rok jsou do firmy komunikovány prostŚednictvím emailu informace o termínech a postupu aktuálního hodnocení. Za tuto komunikaci odpovídá personální oddĎlení. Kaďdý

nový zaměstnanec je při nástupu do firmy seznámen během vstupního školení se systémem hodnocení. Manažeři mohou využít uživatelského školení na intranetovou aplikaci pro hodnocení. Všechny příručky a školení se týkají pouze praktické části[36] hodnocení, nikoliv objasnění smyslu a účelu hodnocení. Neprovádí se ani výcvik zaměřený na zlepšení dovedností pro hodnocení, jak je doporučováno v teoretické části práce.

Hodnocení zaměstnance probíhá ve čtyřech po sobě jdoucích krocích

1) Sebehodnocení

Každý zaměstnanec si sám nejdříve zhodnotí, co se mu v uplynulém roce podařilo, čeho a jakým způsobem dosáhl a provede v aplikaci ohodnocení stanovených cílů a úkolů na dané hodnotící období. Součástí je i posouzení vlastních slabých a silných stránek a vyhodnocení přínosů rozvojových aktivit. Samostatně se posuzují kompetence podle kompetenčního modelu. Po této sebereflexi navrhne zaměstnanec své umístění v hodnotící matici a spolu s plánem na další osobní rozvoj zašle svému nadřízenému. Hodnotící formulář je již v plném elektronické podobě. V příloze IV je pro ilustraci předložena papírová podoba hodnotícího formuláře.

2) Hodnocení manažerem

Manažer posuzuje každého zaměstnance zvlášť podle zmíněných kritérií. Reviduje sebehodnocení zaměstnance, může je měnit a změnu komentovat. Při hodnocení přihlíží k výslednému rozložení svých podřízených v matici tak, aby dodržel za svůj tým povinnou distribuci. Poté odesílá manažer hodnocení do matice na schválení svému nadřízenému (ob jednu úroveň/one-over-one). Aplikace umožňuje stávajícímu manažerovi požádat jiného manažera o zhodnocení konkrétního zaměstnance. Tato funkce slouží k oficiálnímu vyžádání zhodnocení od manažera, který má více informací o daném zaměstnanci v konkrétním hodnotícím období a využívá se v případě, kdy zaměstnanec změnil manažera v průběhu roku.

3) Hodnotící rozhovor

Hodnotící rozhovor je schůzka manažera a podřízeného, kdy manažer poskytuje zpětnou vazbu zaměstnanci za uplynulé období, vyjasňují si spolu vzájemná očekávání a plánují aktivity na příští období. Deklarovaným smyslem hodnotícího rozhovoru je (interní materiály firmy):

[36] Tím se rozumí praktický postup při realizaci hodnocení spolu s určením odpovědností, povinností a termínů plnění.

- poskytnutí konstruktivní zpětné vazby na výkony a přínos zaměstnance v uplynulém roce ï každý má právo vědět, jak je jeho výkon hodnocený,
- příležitost k ocenění práce zaměstnance,
- příležitost poskytnout realistické posouzení potenciálu pro kariérní růst,
- porozumění aspiracím každého zaměstnance a poskytnout mu podporu k jejich rozvoji,
- příležitost pro oboustranné nastavení očekávání pro další období.

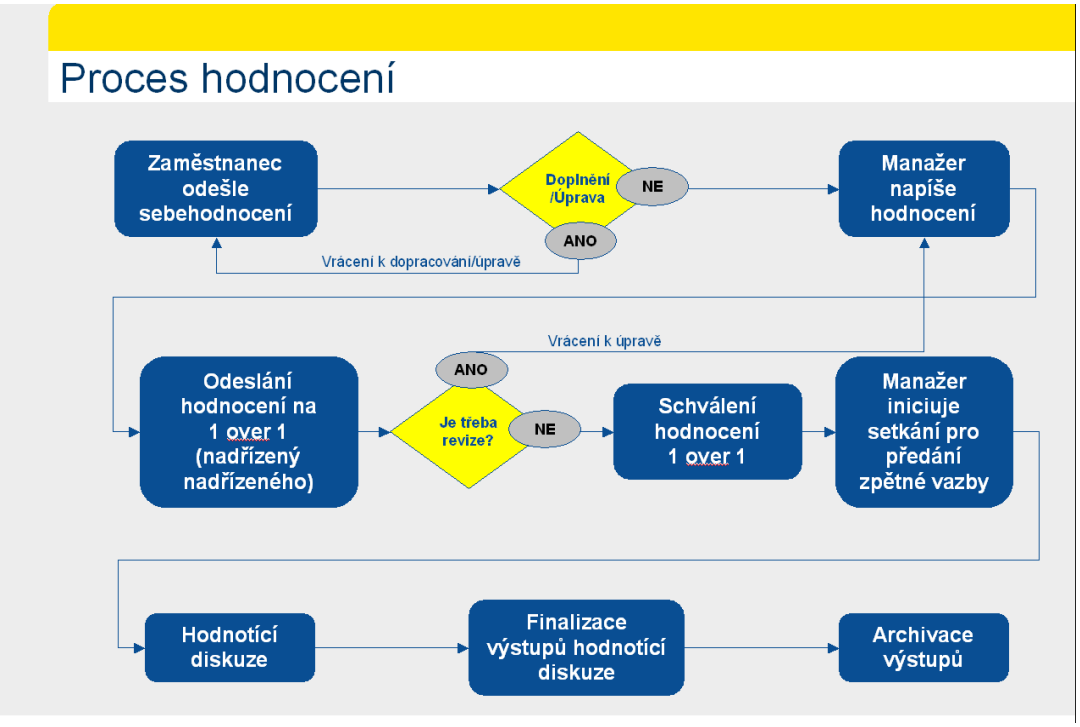
Výstupem z hodnotícího rozhovoru je odsouhlasení konečného umístění zaměstnance v matici a plán pracovních a rozvojových cílů zaměstnance na další období. V případě, že se pracovníci a manažeři zcela neshodnou na umístění pracovníka v matici, rozhoduje o finálním umístění nadřízený manažer.

4) Kalibrační schůzky

Na kalibračních schůzkách se scházejí manažeři jednotlivých úrovní řízení a diskutují o všech zaměstnancích daného útvaru. Smyslem těchto schůzek je shoda o umístění všech zaměstnanců v matici daného úseku s cílem vyrovnat případné rozdíly ve výkonnosti jednotlivých oddělení. Velké diskuse mezi přítomnými manažery vyvolává umístění nejlepších a nejhorších zaměstnanců v matici, proto bylo vypracováno Doporučení pro manažera ohledně přípravy na kalibrační schůzky (viz Příloha V). Výstupem by měla být dodržená povinná distribuce za každý útvar, respektive celou společnost.

Pokud dojde při kalibrační schůzce ke změně zařazení zaměstnance v matici, je manažer povinen tuto změnu v zařazení zaměstnanci oznámit a nastavit nový rozvojový plán. Tím končí roční hodnocení.

Celý proces hodnocení ve firmě je znázorněn na obrázku 2.2.



Obrázek 2.2 Grafické znázornění procesu roční ho hodnocení (Zdroj: interní materiály firmy)

8.2.5 Návaznost na další personální procesy

Návaznost na vzdělávání

Konečné umístění zaměstnanců v hodnotící matici má přímou vazbu na jejich vzdělávací a rozvojové aktivity. Pro jednotlivé dosažené úrovně celkové výkonnosti jsou nastaveny následující aktivity (viz Obrázek 2.3):

- Talent pool – jedná o rozvojový program, který je určen pro zaměstnance s vysokým výkonem, kteří jsou v celkovém hodnocení klasifikováni jako „vynikající" a zároveň dosahují alespoň střední úrovně potenciálu. Tito zaměstnanci se dostanou na nominační listinu účastníků Talent programu, jejich účast v rozvojovém programu však podléhá dalšímu procesu manažerského schvalování.
- Individuální vzdělávací plán – tento program je určen pro všechny zaměstnance, kteří jsou v celkovém hodnocení klasifikováni jako „splňující očekávání". Každý tento zaměstnanec má možnost vybrat si ze vzdělávacího katalogu aktivity, které jsou zaměřené na rozvoj oblastí, které byly při hodnocení doporučeny ke zlepšení. Zaměstnanec si na jeden rok může vybrat maximálně 1-2 rozvojové aktivity. V rámci příštího hodnocení bude sledován dopad této aktivity a posuzováno zlepšení konkrétní oblasti.

- Akční plány jsou určeny pro zaměstnance, kteří jsou v celkovém hodnocení klasifikováni jako „potřebující zlepšení". Ve spolupráci s jejich manažery jsou připraveny definovány akční plány se zaměřením na zvýšení jejich výkonnosti.

Obrázek 2.3 Provázanost výsledků hodnocení do vzdělávání (Zdroj: interní materiály firmy)

Aktivity osobního rozvoje jsou rozděleny do těchto oblastí:

- Odborné - jsou šířeny individuálně podle konkrétních potřeb pracovníků. Patří sem například kurzy zaměřené na změny v právní legislativě
- Měkké dovednosti jsou nabízena školení zaměřené na jednotlivé dovednosti, například efektivní komunikace, facilitační dovednosti, zvládání konfliktních situací a další.

- Manažerské dovednosti jsou určeny pracovníkům, kteří zastávají manažerskou pozici a slouží k prohlubování jejich manažerských dovedností. Každý nově nastupující manažer musí projít školením Základy manažerských dovedností. Pro manažery, kteří byli hodnoceni jako vynikající, je určen speciální modul Dynamický manažer.

- Další rozvojové aktivity jako development centra, individuální koučování, diagnostika jsou sice nabízeny, ale ve skutečnosti nejsou vůbec využívány. Speciální kategorie je výuka cizích jazyků. Ta je určena zásadně jen pracovníky, kteří cizí jazyk při své práci skutečně využívají, a nezapočítává se do pracovní doby.

Nad rámec těchto jmenovaných aktivit jsou organizovány další interní vzdělávací programy, které probíhají formou odborných seminářů a odborných pool. Cílem je prostřednictvím firemních specialistů udržet a rozšířit know-how.

Návaznost na odměňování

Hodnocení je nastaveno tak, že umožňuje provázání výsledků do odměňování jak v oblasti manažerských bonusů, tak v oblasti základních mezd.

Základní mzda

Základní mzda se u zaměstnanců i manažerů řídí mzdovým řádem a pravidly definovanými kolektivní smlouvou. Je stanovena mzdovým výměrem a u manažerských pozic stanovena individuálně manažerskou smlouvou. Provázanost výsledku hodnocení do odměňování ilustruje obrázek 2.4.

Obrázek 2.4 Provázanost výsledku hodnocení a základní mzdy (Zdroj: interní materiály firmy)

V závislosti na výsledku hodnocení je stanoveno doporučení, o kolik je možné navýšit základní mzdu zaměstnance v závislosti na její aktuální výši. Cílové základní mzdy pro jednotlivé pozice jsou definovány personálním oddělení a jsou průběžně aktualizovány. Na základě tohoto doporučení může manažer navrhnout navýšení základní mzdy, které podléhá

dalšímu schvalování ze strany personálního oddělení, aby nedošlo k překročení celkového objemu prostředků stanovených pro navýšení základních mezd.

Ve skutečnosti ve firmě v posledních letech nedochází k valorizaci mezd vůbec, ani v souvislosti s výsledkem hodnocení. V ojedinělých případech dochází k individuálnímu navyšování mezd pracovníků na žádost jejich nadřízeného, bez ohledu na výsledky jejich hodnocení (interní materiály firmy).

Manažerský bonus

Nárok na bonus je definován písemnou formou v rámci kalendářního roku. Písemný příslib zahrnuje definici konkrétních úkolů a cílů manažera, výši odměny a pravidla vyplácení. Výše bonusu je stanovena násobkem základní mzdy a liší se podle manažerské úrovně a podle podílů splnění hospodářských cílů firmy a cílů individuálních. Provázanost výsledku hodnocení do stanovování manažerských bonusů ukazuje obrázek 2.5.

Obrázek 2.5 Provázanost výsledku hodnocení na manažerský bonus (Zdroj: interní materiály firmy)

Návaznost na další personální procesy

Výsledky hodnocení pracovníků mohou být využity při plánování nástupnictví pro klíčové pozice ve firmě a při vnitrofiremní mobilitě. V rámci hodnocení jsou identifikovány personální náhrady pro vybrané pozice a následně jsou jim nastaveny rozvojové aktivity potřebné k dosažení požadované úrovni schopností a dovedností. Při výběrových řízení, do

kterých se hlásí zaměstnanci firmy, se využívá výsledků jejich hodnocení. Na druhé straně identifikace nejhůře hodnocených zaměstnanců manažerům ulehčuje rozhodování v případě plánovaného propouštění.

8.2.6 Aplikace pro systém hodnocení

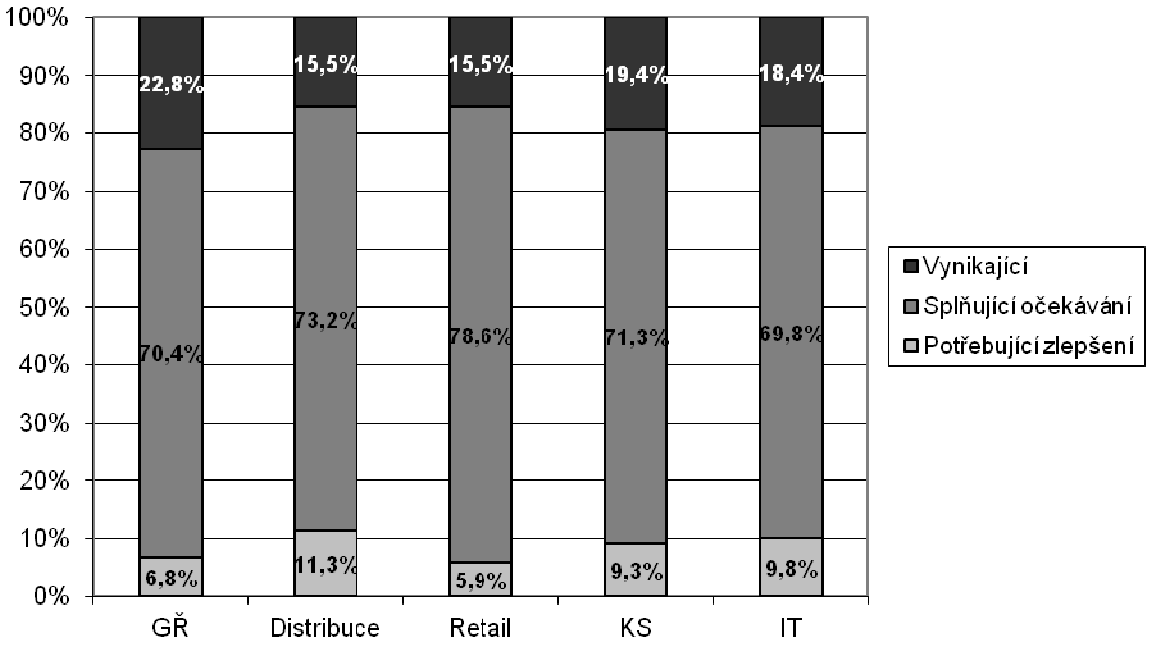
Jako podpora systému hodnocení funguje ve firmě intranetová aplikace, která podporuje všechny kroky procesu hodnocení zaměstnanců včetně řízené distribuce a zajištění provázání na rozvoj a odměňování. Aplikace je přístupná všem zaměstnancům pro vytváření nových sebehodnocení, stanovování cílů a rozvojových aktivit a pro náhled na historii jejich hodnocení. Aplikace významně zjednodušuje proces hodnocení všem zaměstnancům a pro potřeby personálního oddělení poskytuje reporty pro analýzy a vyhodnocování systému hodnocení.

8.2.7 Vyhodnocování výsledků hodnocení

Po ukončení celého cyklu hodnocení dojde k uzavření aplikace pro hodnocení a začnou se zpracovávat výsledky hodnocení. Závěry z hodnocení jsou určeny výhradně pro vedení společnosti. Na závěrečnou zprávu z průběhu hodnocení nejsou předepsány žádné povinné náležitosti. Personální oddělení poskytuje výsledky v takové podobě a podrobnostech, jaké uzná za vhodné. Podle dostupných informací nedošlo od počátku zavedení systému hodnocení do firmy ani jednou k vyhodnocení přínosů systému hodnocení, ani nebyl zkoumán postoj a zpětná vazba od zaměstnanců.

Výsledky hodnocení během let

Při analýze dokumentů bylo zjištěno, že Závěrečné zprávy z hodnocení se v různých letech výrazně liší svou kvalitou i hloubkou zpracování. Nejčastěji obsahují informace o počtu zaměstnanců, kteří se zúčastnili/nezúčastnili hodnocení, a to podle jednotlivých útvarů a dále výslednou matici či graf znázorňující konečnou distribuci za celou firmu, případně za jednotlivé útvary. Výsledná distribuce je zachycena v grafu 1.



Graf 1 Výsledky hodnocení pracovníkŢ za rok 2013 podle jednotlivých útvarŢ (Zdroj: interní materiály firmy)

V nĚkterých letech byli více sledováni zamĚstnanci, kteŘí nebyli hodnoceni, respektive dŢvody, proţ se hodnocení nezúţastnili, v jiném roce byli sledováni odcházející zamĚstnanci podle jejich dosaţené výkonnostní úrovnĚ KaţdoroţnĚ obsahovala zpráva informace o tom, jak se podaŘilo dodrţet povinnou distribuci. Na základĚ srovnání jednotlivých zpráv bylo zjištĚno, ţe dodrţování povinné distribuce má sestupnou tendenci. V prvních letech 2009-2010 byla distribuce dodrţena vţdy za celou firmu i jednotlivé útvary. V dalších letech, i pŘesto, ţe byla zmĚnĚna poţadovaná procenta ve prospĚch výkonnĚjších pracovníkŢ, docházelo ke stále vĚtším rozdílŢm mezi poţadovanou distribucí a realizovanou.

Z grafu je patrné, ţe ani za loŇský rok povinná distribuce nebyla dodrţena. V roce2012 se hodnocení vŢbec neuskuteţnilo. Lze se domnívat, ţe hodnocení jiţ nemá ve firmĚ takovou prioritu. MŢţe to být zpŢsobeno neustále mĚnícím se vedením firmy a související zmĚnou priorit. BĚhem posledních ţtyŘ let doţlo dvakrát k výmĚnĚ generálního Ředitele. To znamená, ţe v pomĚrnĚ krátké dobĚ se vystŘídali v ţele firmy tŘi generální Ředitelé. Kaţdý generální Ředitel má svou vizi a strategii smĚŘování firmy a hledá k tomu vhodné postupy a partnery.

8.3 Zhodnocení kvality a úţinnosti systému hodnocení

V teoretické ţásti práce jsou specifikovány charakteristiky, jaké by mĚly vykazovat kvalitní a úţinné systémy hodnocení v organizacích. Pro zjištĚní úţinnosti systému hodnocení je tŘeba na jedné stranĚ sledovat, zda systém splŇuje urţité charakteristiky a na druhé stranĚ odhalovat pŘípadné nedostatky a pŘekáţky, které úţinnému hodnocení brání.

Na základě analýzy interních dokumentů lze zhodnotit, že firma má jasně deklarovaný cíl hodnocení ve výroční zprávě v podobě zlepšování výkonu a rozvoje zaměstnanců. Z dosud získaných informací není zatím možné posoudit, zda hodnocení přispívá ke zvyšování výkonu a ani nebylo prokázáno, že by firma zlepšení výkonu zjišťovala. Zaznamenán byl však propracovaný systém stanovování a vyhodnocování cílů pracovníků, které by měly být odvozeny od firemních cílů. Z šetření dále vyplývá, že rozvoj pracovníků je úzce napojen na výsledky hodnocení, které se používají i pro potřeby vnitrofiremní mobility a plánování nástupnictví. Je kladen důraz na odpovědnost nadřízeného a jeho zapojení do hodnocení. Stávající systém hodnocení v organizaci je celkově velmi pečlivě zpracován a formálně popsán v podobě metodických příruček a díky elektronické aplikaci je systém hodnocení i jednoduchý k pochopení a k provádění. V době zavádění do firmy měl systém hodnocení zřetelnou podporu vedení společnosti.

Na základě zjevného posouzení systému hodnocení lze usoudit, že z hlediska nastavení systém hodnocení sleduje relevantní kritéria pro posuzování pracovního výkonu a je tedy obsahově validní. Takto jednoznačně nelze posoudit konstrukční validitu a to v souvislosti s kritériem potenciálu pracovníku, pro které nejsou definovány žádné bližší charakteristiky. K posouzení prediktivní validity hodnocení nelze přistoupit, protože obsahem výzkumného šetření nebylo zjišťování vztahu mezi výsledkem minulého hodnocení a současného pracovního výkonu.

Lze konstatovat, že sledovaný systém hodnocení splňuje požadavky kladené na účinné hodnocení s několika výjimkami. Ve firmě není komunikován smysl a přínos hodnocení pro pracovníky. Ti jsou informováni a školeni pouze v oblasti praktické realizace hodnocení, nikoliv v dovednostech potřebných pro hodnocení. Zavádějící pro zaměstnance je fakt, že společnost deklaruje provázání hodnocení s navyšováním mezd, ke kterému ve skutečnosti nedochází. Dalším nedostatkem je fakt, že firma od implementace systému hodnocení před 5 lety neprovedla žádné šetření za účelem jeho vyhodnocení.

Je těžké zajistit, aby systém hodnocení účinně fungoval, a to bez ohledu na to, jak pečlivě byl vytvořen a zaveden. Ale díky sledování a vyhodnocování systému hodnocení se mohou identifikovat nedostatky, přijmout nápravná opatření a přispět tak jeho lepší fungování. Jednou z možností, jak systém vyhodnotit, je ptát se přímo pracovníků na to, jak systém funguje, jakou s ním mají zkušenost. Za tímto účelem byly v rámci výzkumného šetření provedeny rozhovory se samotnými zaměstnanci. Poznatky z rozhovorů a jejich interpretace jsou uvedeny v následující kapitole.

9 Výsledky výzkumu a interpretace dat

Během analýzy rozhovorů byly vypozorovány tyto kategorie.

- Účel a smysl hodnocení
- Používaná metoda hodnocení
- Kritéria
- Hodnotitel
- Zpětná vazba
- Role manažera
- Výsledek hodnocení respondenta
- Spolupráce
- Dopady hodnocení
- Firma a systém hodnocení

V dalším textu jsou jednotlivé kategorie blíže popsány a je naplněn tématy, jak je vnímali respondenti. Přímé citace respondentů jsou uvedeny kurzívou, poznámky jsou označeny hranatými závorkami [ ].

Účel a smysl hodnocení

Téma účelu a smyslu hodnocení se převážně objevovalo na začátku rozhovorů.

„Já jsem pro hodnocení, pro mě to znamená, že já i manažer víme, na čem jsme“ manažer si je vědom toho, co dělám a vnímá moji práci „chápu to hodnocení jako docela důležitý bod v profesním výkonu a kariéře, že mě to může posunout...“ (R1)

„A manažer si tím řídí lidi a říká jim, jak pracují“ a oni zas vědí, jak na tom jsou. Celkově to asi smysl má, ale asi ne všichni tomu rozumějí stejně“ (R2)

„Hodnocení by mělo být k tomu, že by mělo být vysměrovaný, jakým směrem“ se bude člověk dál vyvíjet“ rozumím tomu, že pro můžu tolik cest není, a je tedy otázka nepodívat se jinam a dostat tu příležitost. A bavit se o tom, že se posunu tímhle směrem“ (R4)

„Já hodnocení rozumím v tom smyslu, že se sleduje ten výkon, že člověk se může zlepšit i v osobnostních věcech, ale v této firmě to hodnocení smysl nemá, tady to není funkční“ na začátku, když se hodnocení zavádělo, tak jsem na hodnocení věřila, že je to spravedlivý, že se tam opravdu hodnotí výkon, a teď vidím, že to stejně nemá smysl, když vidím, jak jsou hodnocení ostatní ...to není spravedlivý“ (R5)

„Já si to hodnocení [myšleno jako hodnocení svých podřízených] *dělám sám a tohle beru jako povinnosté ..že firma chce sledovat ty zaměstnance.“* (R3)

„Já si myslím, že ty lidi to nechápou, že ty manažeři jim nebyly schopný vysvětlit o čem to je, takže jsou naštvaný, že to musí dělat, že je to zbytečný, že je to nanic é pokud ten člověk pochopí, k čemu to hodnocení je, a že to není jen pro firmu, ale že je to pro něj, aby oni věděli, jak se mohou zlepšit, někam se posunout v rámci kariéry, pak to má smysl, ale dokud to nebude požádně vysvětleno zaměstnancům a oni to požádně nepochopí, tak ty lidi budou naštvaný, že je to úplně na nic.“ (R1)

Někteří respondenti vnímají hodnocení spíše jako nástroj k jejich řízení, druzí spíše vnímají jeho rozvojový potenciál a přidanou hodnotu pro sebe. Jak je vidět v dalším textu, jsou tyto rozdíly ve vnímání smyslu hodnocení způsobeny vlastní zkušeností pracovníků, která utváří jejich postoj k celému hodnocení. Respondenti, kteří zažívají od nadřízeného dobré hodnocení, chápou, co jim osobně hodnocení může přinést. Respondenti, kteří takovou zkušenost nemají, vnímají hodnocení jako nástroj řízení a kontroly manažera, respektive firmy.

Používaná metoda hodnocení

Metoda nucené distribuce

Metoda nucené distribuce bývá zaměstnanci často vnímaná jako ohrožující, proto byly některé otázky směrované přímo na metodu povinné distribuce. Jedna respondentka uvádí určité obavy z hodnocení, respektive v umístění v matici.

„Dřív jsem si myslela, že bych se měla stále zlepšovat a při každým hodnocení ukazovat, co a jak jsem si zlepšila, abych, když se nebudu zlepšovat, nespadla úplně dolů, ale to jsem zjistila, že je nesmysl. Svoji práci dělám dobře, tak mě nemůžou vyhodit, ale je fakt, že mě občas napadne, co by bylo, kdyby přišli nějací superkolegové a já se stala tou nejhorší. Takže se vlastně stále snažím nebýt nejhorší, abych nebyla první na ráně, kdyby se propouštělo.“ (R2)

Je možné se domnívat, že tento pocit souvisí s určitou nejistotou méně výkonného zaměstnance. Jinak na to pohlíží respondenti, kteří jsou vysoce výkonnostně ohodnoceni:

„Mně nevadí se hodnotit v kolektivu, problém vidím, jak hodnotí [manažeři] *lidi, co dělají jinou práci ....to nechápu.“* (R4)

„Mně srovnávání s ostatními nevadí, protože cítím, že mám výsostné postavení vzhledem k tomu, jak pracuji, a že zvládám těch víc věcí než ostatní a že to dodávám v čas, tak jsem se toho srovnání nebála. Myslela jsem si, že dopadnu dobře, a snažila jsem se dopadnout dobře, ale kdyby tam byli všichni na stejné úrovni, tak to už není tak jednoduchý.“ (R1)

nebo rezignovaní:

„Na boardu [na kalibrační schůzce] *é je mi to úplně jedno, jak to tam probíhá. Já vím, co odvádím, že to, co se po mně chce, splním, a s tím, co oni tam hodnotí, nic neudělám.“* (R5)

Další respondentka poukazuje na hlavní problém menších specializovaných týmů, kde je obtížné rozmístit specialisty podle výkonnosti tak, aby to bylo objektivní a spravedlivé. V takových případech bývá povinná distribuce šetřena až o úroveň výš, ale to zase přináší znevýhodnění pro ostatní týmy.

„Já si myslím, že to není spravedlivý - ty máš nějakou distribuci 10, 70, 20 a měla bys ty lidi rozdělit, ale já si myslím, že ty lidi mohou být fakt všichni dobrý, že fakt všichni v tom týmu můžou být vynikající, jak to potom jako rozdělit? Co se týká potenciálu, tam třeba můžou být rozdíly, ale co se týká té výkonnosti, vždyš opravdu všichni můžou být výkonný.“ (R1)

Vyjádření manažera nastiňuje, jak takové umisťování zaměstnanců do hodnotící matice může také vypadat:

„Vždycky je to subjektivní, ale panuje tam [na kalibračních schůzkách] *relativně velký konsensus těch 5 lidi* [manažerů], *kteří hodnotí svoje k těm lidem* [svým podřízeným], *tak se vedou handly, to je komický. Je to: no tak dohodneme se, že tohoto dáme sem, tohoto tam ...v tom je to opravdu poctivý, že se snažíme dohodnout.“* (R3)

A ukazuje, že ač je stanovená distribuce pracovníků povinná pro celou firmu, ne všude je dodržována. To rovněž potvrzují poslední výsledky hodnocení za rok 2014, jak bylo zmíněno v předešlé kapitole.

„My to máme takový zvláštní, my nenaplňujeme ty krajní kvóty, my máme velký pásmo stabilních lidí, na které se můžeme spolehnout, to je zlatý střed, takový nosný kádr, ty jsou přiměřeně pracovní, přiměřeně usilovný, přiměřeně zkušený. Pak tam máme pár těch špičkových jednotlivců. Na prstech jedné ruky bys spočítala ty slabý, je to taky taková obezličnka, že tam dáváme lidi, třeba když odcházej, a tím si plníme tu kvótu. My vždycky říkáme, že jsme jako firma ve firmě, ty lidi [vedení firmy] *to berou, protože to vidí, my si to tam děláme sami, nějak to běží, nemuseli jsme propouštět, lidi dostávají odměny, a my říkáme, my jsme stabilní, nikdo*

tady výrazně nevyžaduje, tři roky nikdo neodešel a to je nějaký vzkaz, hlavně se nás nechte být a my pojedeme dál." (R3)

Hodnotící rozhovor

Hodnotí rozhovor je závěrečným bodem roční hodnocení pracovníků. Jak bylo uvedeno v teoretické části, prohlubuje vzájemný vztah mezi pracovníkem a manažerem a plní motivační funkci. Dotázaní mají velmi rozdílnou zkušenost se způsobem a průběhem vedení rozhovoru. Některé rozhovory skutečně plní své cíle.

"To je spíš takový shrnutí, co se mi za ten rok podařilo a v čem bych se měla zlepšit. Je to takový ocenění a je to i o mém dalším směřování, kdy se bavíme, co dalšího bych mohla dělat." (R2)

"Byl v tom rozdíl mezi šéfy, já jsem jich měla víc, a nejvíc ta poslední, ta opravdu dbá na to hodnocení, že si se mnou sedne a řekne mi, co jsou plusy, co jsou prostory pro zlepšení, v čem jsem dobrá, v čem bych měla pokračovat, ale předchozí manažerka třeba vůbec." (R1)

V jiných případech se jen konají, ale nenaplňují svůj smysl.

"Seděla jsem nad tím se svým manažerem, který mě moje hodnocení a jeho jediná reakce na to byla "pracuješ dobře". To moje hodnocení pak sklouzlo, že jsme začali řešit pracovní věci." (R4)

"Hodnotící rozhovor, to je spíš komedie – povídáme si, ale stejně to k ničemu nevede." (R5).

Někdy se nekonají vůbec.

"– .někdy jsme se ani neseděli, nikdo to moje hodnocení nekomentoval." (R4)

"Dělají se roční hodnocení, že si s těmi lidmi sedneš, ale to je taky ne úplně povinný, já to nedělám. Myslím si, že se s nimi potkávám tolikrát, jdeme spolu na pivo a bavíme se o takových věcech neformálně. On ví, co mu to vytýkám a za co ho chválím, ale nesedím nad blbým papírem." (R3)

Je zřejmé, že záleží především na vůli a postoji manažera k tomu, zda se rozhovor vůbec uskuteční, jak bude probíhat a k čemu vlastně má sloužit. Každý manažer k rozhovoru přistupuje jinak, na základě vlastní zkušenosti a schopnostech řídit zaměstnance.

Kritéria

Kritéria hodnocení specifikují, co se v rámci hodnocení pracovníků hodnotí, podle čeho jsou zaměstnanci vůbec hodnoceni. Ve firmě jsou stanovena kritéria výkonnosti (plnění cílů),

kompetencí, potenciálu a zpŢsobŢ chování pracovníkŢ. NĚkterým respondentŢm jsou kritéria zcela jasná a jsou s nimi ztotoţnĚni.

ĂPodle toho, jak plním úkoly, jestli dĚlám nĚco navíc, jaký mám potenciál. A pak jsme hodnocený jeţtĚ v kompetencích, jak si stojím v té které kompetenci. A v hodnotách, jestli se chovám ľi nechovám v souladu s hodnotami. To mi pŠijde jako dobrý, ţe je jasnĚ ukázané, jako v které hodnotĚ si jak stojím, je to konkrétní. Ty hodnoty mi pŠijdou dobrý, jako celkovĚ vím, co se ode mĚ oľekává a co já mŢţu oľekávat od druhých, pak ale naţtve, kdyţ nĚkdo se tak nechová.ñ (R2)

ĂCo se týká výkonnosti, tak kritéria jsou relativnĚ daný, ţe se musí dokonľit to a to a podle toho bylo jasnĚ vyhodnocený, jestli jsem splnil nebo ne.ñ (R1)

ĂHodnoty, to si myslím, ţe je dŢleţité, protoţe to trochu napovídá o tom, jaká ta firma je, o etice té firmy. Myslím si, ţe jsou daleko dŢleţitĚjţí neţ tŠeba výkonnost, protoţe ten ľovĚk mŢţe zastávat hodnoty, ale tím pádem nedosáhne takových výsledkŢ, protoţe se snaţí chovat eticky a sluţnĚ A pak jsou tam ty floutci, který nedodrţují hodnoty vŢbec, ale díky tomu mají tu výkonnost, protoţe lidi jim raději vyhoví, neţ aby se s nimi pohádali. Asi bych vymezila tu míru mezi hodnotami a výkonem, dala bych jim i vĚţí dŢleţitost, protoţe pokud to vyţadujeme po tĚch lidech, tak by to mĚli mít.ñ(R1)

ĂHodnocení by mĚlo být postavený na jasnĚ vydefinovaných bodech, to znamená, máţ tady ţest úkolŢ, který jsi mĚla na ten rok a prostĚ splnila jsi je, nesplnila, a kdyţ si je nesplnila, tak pojďme si pohovoŠit.ñ (R4)

DvĚ respondentky vyzdvihovaly dŢleţitost hodnot jako nastavených pravidel chování platných v celé firmĚ Naopak kritérium potenciálu vyvolává pochybnosti.

*ĂPotenciál jsem vlastnĚ nepochopila, podle ľeho se hodnotí, to jsem mĚla i pocit, ţe je to i trochu subjektivní názor tĚch lidí, protoţe tam nejsou ţádná objektivní kritéria, podle ľeho já jsem zaŠazená. Asi podle toho, jak mĚ vnímají.*ñ (R1)

*ĂTo tedy nevím, na základĚ ľeho se hodnotí potenciál, spíţ mi pŠijde, ţe si nás seŠadí v oddĚlení od nejhoţšího po nejlepţího a podle toho to asi odvodí.*ñ (R2)

Respondenti ľasto zmiŘovali problematiku stanovování cílŢ. NĚkterým se cíle ľasto mĚní, nebo dokonce nejsou stanoveny vŢbec.

„Cíle jsem tam psala podobný co loni, dřív jsem si s tím lámala hlavu, aby to bylo jako přínosný a kreativní teď, když vidím, že je to de facto jedno, je to spíše soupis mých povinností.“ (R2)

„My jsme si sice mohli stanovit cíle, ale v podstatě my jsme nikdy nedošli k tomu, že ty cíle byly stanovovaný a naplňovaný, hodnocená jsem byla na základě cílů, které jsem si stavovala na základě práce v průběhu roku. Souviselo to i s tím, jak se tam měnili lidi a já postupně dostávala jinou práci.“ (R1)

„Cíle jsem neměla snad stanovený nikdy – hodnotím se podle toho, jak se vnímám. Šéf mi to jenom odsouhlasí.“ (R4)

A zaznily i zkušenosti s neobjektivním hodnocením, které mají dopad na negativní vnímání hodnocení pracovníků.

„Hodnotí se osobnost a ne ten výkon ... je to stejného tvrdý sympatiích toho manažera, spíše jak s tím člověkem vychází.“ (R5)

„S ní to bylo o tom, že jsem hrozná a že si nesedíme. Nedostaly jsme se vlastně k jádru věci. Dávala spíše na tu osobnostní stránku, ale ne na tu výkonovou.“ (R1)

„Já si myslím, že u nás ve firmě to funguje i na polovinu hodin, co pracuje, a jak rychle třeba odpovídá na emaily a tak. Já třeba jsem pracovala fakt hodně i 12 hodin, a myslím si, že to mi trochu pomohlo v tom, že jsem hodně výkonná, že jsem nedbala na to, co je soukromý čas a pracovní čas.“ (R1)

Lze říci, že dotazovaní znají kritéria, podle kterých jsou nebo by měli být hodnoceni. Jedna respondentka diskutovala váhu jednotlivých kritérií v celkovém hodnocení. Ze své zkušenosti usuzuje, že chování v souladu s hodnotami může být brzdou v dosahování výkonu, že tedy tato kritéria stojí proti sobě. Problematické je kritérium potenciálu zaměstnanců, které netuší na základě čeho jsou v této oblasti vlastně hodnoceni. Vyvstala i otázka cílů, které jsou v průběhu roku často měněny, v horším případě nejsou stanoveny vůbec. V souvislosti s poznatky o cílech a jejich vlivu na výkon pracovníků uvedené v teoretické části práce je třeba konstatovat, že absence cílů je závažným nedostatkem celého procesu hodnocení. Rovněž znepokojující je skutečnost, že někteří respondenti zažili neobjektivní hodnocení, při kterém nebyl vůbec hodnocen jejich výkon, ale pouze jejich osobnost.

Hodnotitel

Při rozhovorech vyvstala i otázka relevance hodnotitelů.

ĂJá neberu ty, kdo mĚ hodnotí, jako ty, který by mĚ mĚli hodnotit é o mé práci opravdu skoro nic neví, aŠ mĚ hodnotí ti, se kterými opravdu spolupracuji. Spravedlivé by bylo ptát se na zpĚtnou vazbu od více lidí.ñ (R5)

ĂNejsem si jistá, jestli je dostatečná osoba nadŘízený. Podle mĚ by tam měla být koordinace HR a nadŘízeného, protože ne každý manažer umí udělat dobrý hodnocení. To vycházím z vlastní zkušenosti. HR by to koordinoval.ñ (R4)

NěkteŘí pracovníci vykonávají činnosti, které svým obsahem pŘesahují pŤsobnost pŘímého nadŘízeného, který tudíž nemá potŘebné informace pro jejich hodnocení. Nastavený systém hodnocení ve firmě sice umožňuje zvolit zároveň dva rŤzné hodnotitele, ale pouze pro pŘípad, kdy zaměstnanec v prŤběhu roku změní pracovní místo, pŘípadně nadŘízeného. Ohodnocení jinými spolupracovníky není možné.

Další respondentka poukazuje na nekompetentnost některých manažerŤ provést ĂdobréÑ hodnocení a navrhuje realizovat hodnocení za pŘítomnosti odpovědného pracovníka HR.

ZpětnáÁ vazba

ZpětnáÁ vazba je dŤležitým nástrojem, jak zprostŘedkovat zaměstnanci názory k jeho pracovnímu výkonu. ZpŤsob poskytnutí zpětné vazby mŤže zásadním zpŤsobem ovlivnit pracovní výkon a chování zaměstnance.

ĂMně pomŤže, když ten manažer mi zpětnou vazbu dává tak, že tomu rozumím. Ještě to podává tak, že se nic neděje, že mám tam nějaké chyby, že člověk je chybující, ale že se to mám pokusit zlepšit.ñ (R1)

ĂKdyž jsem viděla, že jsem dotáhla něco do konce a že mě ocenila ta dodavatelka, sama pŘišla za nadŘízeným a Řekla, že beze mě by to nebylo, pak jsem si začala sebe víc vážit. Od těchto lidí já beru zpětnou vazbu.ñ (R5)

NěkterÝm respondentŤm vyhovuje konstruktivní zpětná vazba zaměřená na možnosti jejich zlepšení.

ĂNemám ráda, když mě někdo jenom chválí, když mi někdo Řekne jenom to pozitivní, tak se nikam neposunu, já potŘebuji Říct i to negativní.ñ(R1)

ĂJá jsem zastáncem toho, že pŘi hodnocení by měl být člověk minimálně ze 30-40 % kritizován, aby se zlepšil. Já bych spíš pojala, kdyby Řekl, tahle ne, dělá to špatně a ukázal by mi, jak jinak to mám dělat.ñ (R4)

*ĂTo je pro mĎmotivující, kdyď má zpĎná vazba hlavu a patu, ďe je konstruktivní, ďe to není jen nahodilé stŚílení od boku.ñ (*R1)

Pro jinou respondentku je spíďe motivující pozitivní zpĎná vazba

ĂOna mi Śekla, ďe mám jeďtĎrezervy, to mĎúplnĎvykolejilo, já dĎala maximum, fakt bych víc uď nemohla a myslela si, jak nejsem dobrá, a ona mi Śekla, ďe tedy jako dobrý, ale ďe mám jeďtĎpŚidat.ñ (R2)

NĎkteŚí respondenti uvedli, ďe nedostávají zpĎtnou vazbu ďádnou nebo nedostateļnou, jiní zamĎŚenou na jejich vzhled ļi osobnost.

*Ăé nĎkdy jsme se ani neseďli, nikdo to moje hodnocení nekomentoval, nĎkdy jsem z toho nedostala vŢbec ďádnou zpĎtnou vazbu.ñ (*R4)

*ĂMáme individuální schŢzky s nadŚízenýmé pŢl hodiny týdnĎa tam je to o tom, ďe já od nĎ potŚebuji rozhodnutí, tak tam to z nĎ dostanu ...jinak tam probíráme, co se dĎje ve firmĎ ...neptá se mĎna to, co teŇ dĎlám.ñ (*R4)

ĂNemám ráda, kdyď nĎkdo útoļí, kdyď mi Śíká zpĎtnou vazbu na moji osobnost jako takovou, nebo na mŢj vzhled.ñ (R1)

VĎtďina respondentŢ uvedla, ďe se s manaďerem schází a dostává zpĎtnou vazbu prŢbĎďnĎ bĎhem celého roku bĎhem pravidelných pracovních schŢzek nebo i v neformálním prostŚedí.

ĂPrŢbĎďnĎmáme taky one-to-one schŢzky, tam probíráme, jak mi práce jde a nejde, sļím potŚebuji pomoc é to mi hodnĎ pomáhá v práci, protoďe, kdyď jsem se na nĎļem zasekla a nevĎdĎla jsem, jak dál, vĎdĎla jsem, ďe si ten manaďer na mĎudĎlá ļas, kaďdý týden, vĎdĎla jsem, ďe mi manaďer mŢďe pomoct posunout tu vĎc dál.ñ (R1)

ĂJá se s tĎma lidmi potkávám tolikrát, jdeme spolu na pivo a bavíme se o tom, co jde a co ne, co se dĎje v týmu, ve firmĎ ďe tŚeba tohle si udĎlal dobŚe, no a to se nepovedlo a proļ se to nepovedlo.ñ (R3)

Ăé mĎ by [manaďer] *ti ale prŢbĎďnĎŚíkat, co dĎláď dobŚe a co ďpatnĎ, aby tĎto hodnocení pak nezaskoļilo.ñ* (R4)

ĂMy o tom mluvíme i v prŢbĎhu roku é kdyď mám problém, tak za ním hned nabĎhnu a vyŚeďíme toé co mám na nĎ, tak mu Śeknu na rovinu, a chci to stejný od nĎ.ñ (R5)

ĂAle my se scházíme i bĎhem roku, pravidelnĎkaďdý mĎsíc máme schŢzky, a tam probíráme, na ļem a jak dĎlám, co a jak bĎďí a tak a vlastnĎkdykoliv potŚebuji, tak mŢďu za ďéfovou pŚijít a poradit se.ñ (R2)

To, že respondenti mají možnost konzultovat svou práci s nadřízeným během celého roku, jim pomáhá lépe zvládnout pracovní nároky a přispívá k vnitřnímu porozumění názoru manažera na jejich hodnocení. Zároveň však někteří respondenti nedostávají v rámci hodnocení žádnou zpětnou vazbu ke svému výkonu.

Z odpovědí zároveň lze vyčíst, že pro respondenty, kteří jsou vysoko hodnoceni, tedy kteří jsou výkonní a touží se dál rozvíjet, je důležitá konstruktivní zpětná vazba, která obsahuje i podněty, jak se posunout dál. Naopak respondenti s průměrným a nižším hodnocením upřednostňují pochvaly a ocenění bez kritiky.

Role manažera

Manažeři hrají v hodnocení pracovníků rozhodující roli. Protože jsou to právě oni, kdo řídí své podřízené. Nedostatečné znalosti o procesu hodnocení, jeho nepochopení a absence manažerských dovedností potřebných pro řízení lidí vytvářejí bariéry pro účinné fungování jakéhokoliv systému hodnocení. Proto je důležité při zavádění systému hodnocení a při jeho vykonávání věnovat značnou pozornost liniovým manažerům. Armstrong (2011) doporučuje zajistit, aby manažeři měli pro hodnocení potřebné dovednosti a předevčím, a aby organizace usilovala o získání jejich oddanosti pro hodnocení. Dotázání respondenti uvádí různou zkušenost s manažerem a jeho přístupem k řízení lidí.

„Možná je to spíš šéfovou, že nás jako dobře řídí, že každého tak trochu nějakam tlačí a hodně toho po nás chce, že nás nenechá někde v klídku.“ (R2)

„Předchozí [manažerka] *měla posouvala dál. Třeba, co se týče rozvoje, ona věděla, co bych měla zlepšit. Já jsem si třeba volila jinou rozvojovou aktivitu, ale ona mně nabídla, že tahle by byla pro mě lepší a skutečně byla,ale teď* [se současným manažerem] *jen tak povídáme.“* (R5)

„Ono záleží předevčím na manažerovi, jak to dělá, a taky záleží, jak to ten manažer tomu zaměstnanci podá.“ (R1)

„Poslední rok bojuji s tím, co je náplní mé práce, co bych měla dělat. Jsem spíš demotivovaná, absolutně se nevyvíjím a souvisí to s nadřízeným, nemá absolutně zájem o to, co dělám, jak to dělám, proč to dělám a co moje práce, a když dojde na lámání chleba, tak se za nás nepostaví. To není jen můj problém, to je problém celého týmu.“ (R4)

„Hele, každý [manažer] *to dělá jinak, jinak si vede ty svoje lidi a já to dělám spíš neformálně.“* (R3)

„Dřív jsem dělala nový produkt, ale to jsem měla šéfa, který měl vedl. Bylo to dobrý, že se zajímal se o to, co dělám, měla jsem úkoly, který jsem musela splnit.“ (R4)

„Byl v tom rozdíl mezi šéfy, já jsem jich měla víc a nejvíc ta poslední, ta opravdu dbá na to hodnocení – ale předchozí manažerka třeba vůbec, tak mi řekla, že to tak udělám, protože ona to tak chce. Já si nemyslím, že by to takhle mělo fungovat, myslím, že by to mělo fungovat proto, že to má nějaký smysl a někam to vede, na tom jsme vždycky ztroskotaly.“(R1)

„Musel by být ten manažer nezávislý a koukat na obě strany [na dvě skupiny lidí v týmu] *stejně.“* (R5)

„– protože ne každý manažer umí udělat dobrý hodnocení – “ (R4)

Schopnosti a dovednosti manažerů řídit a hodnotit své podřízené se velmi liší. Někteří respondenti chválí svého nadřízeného, díky jehož podpoře se posunuli a mají možnost se dál rozvíjet. Jiní naopak zmiňují nezájem či neschopnost manažera řídit a motivovat své podřízené. Výpovědi potvrzují, že postoj manažera k hodnocení a jeho kompetentnost mohou ovlivnit pracovníkovo úsilí a jeho pracovní výkon. Schopný manažer dokáže prostřednictvím hodnocení efektivně řídit, rozvíjet a motivovat své podřízené.

Výsledek hodnocení respondenta

Během rozhovoru každý z respondentů zmínil své umístění v hodnotící matici.

„Já jsem střed, byl jsem talent, šéf mě sundal sem ...mám novou práci a tam je to sakramentsky o jiném drivu o jiných zkušenostech, chvíli to trvá, než se do toho člověk dostane – je to jiný rank ...takže jsem s tím v pohodě.“(R3)

„Ale vlastně, že jsem byl tady, měděvidění možná zbytečně dobře, já znám svoje klady a zápor, někdy umím být tahoun, ale ne za všech okolností, rád se někdy schovám, ne za každou cenu exhibovat.“ (R3)

„Dřív jsem se fakt snažila, jela jsem na plný plyn a dost dřela, abych šéfce ukázala, že jsem fakt dobrá, jenže, když bylo hodnocení, já se viděla jako hodně výkonná a ona mě dala do průměru, byla jsem fakt zklamaná a naštvaná, nechápala jsem to – tak jsem v práci trochu přibrzdila a bylo to lepší ...jako že už jsem se tolik nesnažila ...teď už jsem poučená, tak jsem se rovnou dala do průměru ...vím, že mám svoje limity, na víc teď prostě nemám ...nevšednímám to, jsem ráda, že tu práci mám.“ (R2)

„Já jsem ve středu, já s tím souhlasím, já se nederu nikam nahoru, nijak mě to nemotivuje ...je mi to jedno, jak dopadnu v hodnocení, mám to na háku.“ (R5)

„Myslím, že základ hodnocení je srovnání - jak jinak poznáš, že ten člověk dělá dobře, když ho nesrovnáš s někým jiným.“ (R1)

„...zcela na rovinu, naposledy jsem z toho byla demotivovaná, řekla jsem si, že je mi to úplně jedno, že s tím chci strávit co nejméně času, tak jsem strčila stejně jako, jsem byla předtím, nahoru, a řekla jsem si, že počkám, co to udělá, co mi na to řekne nadřízený, vzhledem k tomu, že řekl, že pracuji dobře, tak mi to vlastně odsouhlasil.“ (R4)

„Nakonec to vždycky dopadlo dobře, jsem v prostředku, co se týká potenciálu, ale ve výkonnosti jsem nejvýše co je pro mě motivující. říkala jsem si, jo, někam jsem se posunula, jsem dobrá.“ (R1)

Je zřejmé, že výsledek hodnocení pracovníka, má velký vliv na to, jak vnímá sám sebe a jaký volí svůj postoj k práci. Vysoce hodnocení zaměstnanci si jsou vědomi svých slabých i silných stránek, v práci si jsou jistější, sebevědomější, usilují o to podávat vysoký výkon a vyhledávají nové příležitosti k růstu. Výjimkou je respondentka, která je sice vysoce hodnocená a výkonná, ale kvůli špatnému vedení manažerem se cítí demotivovaná, ráda by se posouvala dál, ale současný manažer jí to neumožňuje. Na druhé straně průměrné a hůře ohodnocené respondentky jsou spíše spokojené, jak to je, a nemají vyšší ambice. Respondentka, která uvádí nespokojenost se svým zařazením v matici, přiznává jistý útlum v pracovním nasazení, který ji kompenzoval pocit nespravedlivého ohodnocení.

Pocity

Hodnocení s sebou přináší i řadu pocitů. Při vůbec prvním hodnocení se často objevovaly obavy, které postupně díky zkušenosti s hodnocením většinou vyprchaly.

„Já jsem se při tom cítila hrozně blbě, fakt mi to bylo nepříjemný, protože jsem nevěděla, co od toho čekat.“ (R1)

„Když jsem šla na první hodnocení, tak jsem se bála, ale potom jsem měla super pocit, byla jsem hodnocená kladně, takže možná, kdybych měla blbý hodnocení, byla bych zdrcená ale teď se nebojím vůbec není čeho.“ (R4)

„Hodnocení je pro mě vždycky stres, dřív víc, teď už míň, už vím, o čem to je ...ale stejně ...jistá si úplně nejsem nikdy.“ (R2)

Respondentky, které dostaly nečekané hodnocení, nebo se vnímaly na nižší úrovni než kolegové, zmiňují tíhu, která na ně padla.

ĂPo tom prvním hodnocení jsem si pŚipadala hodnĎnedocenĎná a zklamaná a naġtvaná jsem byla taky.ñ (R2)

Ăé ta soutĎěivost v ļ lovĎku je, a pŚitom jsem cítila, ģe tak dobrá prostĎnejsem, a ģe nemŢťu udĎat nic, abych byla nejlepġí, protoģe ty ostatní mají opravdu navrch, a tak to bylo tĎěký.ñ (R1)

Jiná respondetka pŚiznala, ģe hodnocení jí je lhostejné.

ĂRozdĎlování podle výkonnosti ...mnĎuģ je to jedno, teĎ uģ nemám strach, ģe bych byla dole ...stejnĎse nic nestaneé ñ (R5)

Objevily se i pocity naġtvání, v pŚípadĎpocitu nespravedlnosti.

ĂAkorát jsem obļ as naġtvaná, kdyģ mĎhodnotí za nĎco, za co mŢťou ostatní. NapŚíklad kdyģ jsem dĎala tŚeba ty webovky, tak mi kolegové nedodali podklady, ale bitá jsem na tom byla já.ñ (R1)

VyŚļené pocity se nejļastĎji vztahují k obavĎ pracovníka z horġího umístĎní v matici. Nezájem o výsledek hodnocení nĎkterých respondentŢ mŢťe být zpŢsoben jejich zkuġeností s tím, ģe výsledky hodnocení se nikde neprojeví. Zdá se, ģe zaġité pocity se velkým dílem podílejí na utváŚení postojŢ pracovníkŢ k hodnocení.

Spolupráce

Jak je uvedeno v teoretické ļásti práce, metodĎ povinné distribuce je ļasto vytýkáno, ģe vytváŚí konkurenļní prostŚedí, které omezuje týmovou spolupráci tím, ģe staví pracovníky proti sobĎ

ĂV týmu je to nĎkdy problém, jako ģe bychom si mĎi pomáhat a spolupracovat, a pak vidíġ, jak kaģdý jede to svoje ...to mĎ tŚeba ġtve é ne vġichni, ale nĎkdo to dĎá, já to tak tedy nemám, ostatním, kdyģ mŢťu, tak pomáhám, pak zas nĎkdy chci pomoct já, ale naġtve mĎ, kdyģ mi ten ļ lovĎk pak nepomŢťe, to si pŚíġtĎrozmyslím, jestli mu pomŢťu.ñ (R2)

ĂMotivovala by mĎvĎġí spolupráce, kdyby ti lidi víc spolupracovali, furt jsme nenáráģeli na naġe kompetence ...hloupá organizaļní struktura ...jedni jsou preferovaní a my jsme bytí, oni [kolegové z týmu] *jen kritizují ...to mi vadí ...jen kritizovat ...to je takový boj, já nechci bojovat, já chci spolupracovat, chci tu práci dotáhnout.ñ* (R5)

ĂMyslím, ģe základ hodnocení je srovnání é é .. coģ zase má nepŚíznivý vliv na spolupráci v týmu ...manaģer dával za pŚíklad mĎtĎm ostatním ...já jsem nechtĎla být dávaná za pŚíklad, já si pamatuju, jak mĎsamotnou ġtvalo, kdyģ mi na minulé pozici dávali nĎkoho za pŚíklad, ģe

se to mám od nĚho naučit, ale mnĚto neŕlo, já jsem na to nebyla dostatečnĚ vyzrálá, takŕe já jsem to tedy prostĚdĚat nemohla.ñ (R1)

Ă ...kaŕdý si drŕí to svoje, kdyŕ pak nĚemu nerozumí, tak to svede na nás ...kaŕdý si plní ty svoje cíleé ñ (R5)

NĚkteŠí respondenti skutečnĚ potvrzují problémy v týmové spolupráci, ale nelze jednoznačnĚ posoudit, zda jsou tyto problémy opravdu dŢsledkem zmínĚné metody.

Dopady hodnocení

Hodnocení pracovníkŢ nebývá z jejich strany pŠijímáno s nadŕením, proto je zajímavé sledovat, jestli a jaké pŠínosy pro nĚ hodnocení má.

NĚkteŠí respondenti získali na základĚ dobrého hodnocení nové pracovní pŠileŕitosti.

ĂDíky tomu, ŕe jsem byl talent, tak mi dali tu pŠileŕitost, tu novou práci.ñ (R3)

ĂTŠeba kdyŕ se hlásí na nĚjakou pozici internĚ, ŕe i mají nĚco v ruce, ŕe v rámci hodnocení byli hodnoceni vysoko, ŕe mají potenciál.ñ (R4)

Jiní si díky hodnocení osvojili nové schopnosti či dovednosti.

ĂMnĚto pomohlo v tom, ŕe uŕ nejsem takový chaotik, ŕe jsem ty nepŠíjemný věci odsouvala dál a ŕe jsem neŠeŕila nĚkterý věci.ñ (R5)

ĂHroznĚmi to pomohlo v tom, ŕe se musím spolehnout sama na sebe a pŠiŕla jsem na to, jak si určit priority, jak si strukturovat den, co odloŕit, co jeŕtĚ popočká.ñ (R1)

*ĂTím, jak vím, ŕe ŕéfová sleduje moji práci celkem podrobnĚ, tak si ji musím plánovat, jsem taková ŠízenĚŕí, a tedy moŕná výkonnĚŕí neŕ dŠív.ñ(*R2)

NĚkterým dotázaným hodnocení pomohlo v jejich dalŕím osobním rozvoji.

ĂMnĚ osobnĚ to pomohlo v tom, abych se zlepŕovala a mohla dosáhnout toho, co chci ...vzhledem k tomu, ŕe já vím, co chci, tak mi to pomáhá.ñ (R4)

Ă ...pomohlo mi to v soukromém ŕivotĚ, ŕe jsem nĚkteré věci Šeŕila jinak, ne tak emočnĚ ...dokázala jsem potlačit tu svoji emocionální stránku, tedy i v práci.ñ (R1)

Ăé já uŕ vím, ŕe mám svoje limity, a nikam se necpu. No v tomhle mi to hodnocení vlastnĚ pomohlo, ŕe vím, kde mám svoje rezervy, na čem mŢŕu pracovat.ñ (R2)

ĂNejvĚŕí pŠínos byl, ŕe jsme si s manaŕerem dokázali opravdu Šíct, co se mi povedlo a nepovedlo, ŕe jsme byli sladĚný, a on potom práci smĚŠoval stejným smĚrem a nechával mi

samostatnost. V rámci celého hodnocení je to pro mĚ nejvĚtší pozitivum, protože já nemám ráda mikromanagement". (R1)

"Dneska to vidím trochu jinak, jakože mĚla v nĚjem vlastně pravdu. No ona mi dávala další, jakože zajímavĚjší úkoly." (R2)

Nejčastěji dotázaní s dobrou zkušeností s hodnocením oceňovali, že díky hodnocení se něco nového naučili, něco nového se o sobě dozvěděli nebo se někam posunuli. Z jejich výpovědí lze usoudit, že dobré hodnocení mělo příznivý vliv na jejich sebehodnocení. Někteří respondenti zmínili i jiné důsledky hodnocení.

"Blbý bylo, že jsme se na nějem dohodli, a pak z toho nic nebylo ...že jsme se třeba dohodli na krocích, že bych chtěla nějaký školení nebo dělala něco jinýho, ale vždycky to ztroskotalo na tom, že buď nebyl čas, nebo peníze, nebo ten projekt skončil. (R1)

"S talenty by se tedy mělo pracovat, když už jednou je řečeno, že jsou talenti, že mají potenciál, tak by se s nimi mělo pracovat, protože potom jde všechno vniveč, a pak najednou není žádný rozvoj, žádný posun, není nic, tak to mě demotivuje." (R1)

"Je to katastrofa, já se za poslední rok vůbec nevyvíjela, brzdí mě to ...dřív jsem měla jasně definovaný, co je špatně, co je jinak, proč je to jinak ...a co bych měla zlepšit ...a to teď prostě nemáme." (R4)

"Já tomu nevěřím, není to spravedlivý, není to k ničemu, stejně se s tím nic neděláá." (R5)

"Do aplikace nepíšu silný a slabý stránky lidí. Tohle je pro nás, vždycky jsem opatrný něco pustit těm personalistům, že nevíš, jak s tím oni naloží, pak si řeká, aby nepřišli a neřekli, hele tenhle xy je tady, tak ho vyhoďte, že hrozně otevírá ty karty, no mám k nim fakt nedůvěru." (R3)

Naplánované či slibované zasloužené rozvojové aktivity, které se z nějakých důvodů nekonaly, negativní hodnocení či špatně provedené hodnocení manažerem mohou být důvodem k nespokojenosti, pasivitě či dokonce odchodu z firmy. Zároveň nedostatečné vysvětlení smyslu a účelu hodnocení manažerům, jaká i negativní zkušenosti mohou vytvářet bariéry na straně manažerů a překážet otevřené spolupráci s personálním oddělením.

"Po jednom tom hodnocení opravdu došlo k hromadnému propouštění a opravdu se hodně často vybíralo z těch hodně slabých lidí ...pokud teda děláme hodnocení, pak to má smysl, propouštět se na základě, že má slabý výkon, vidím, že ten výkon se za dva roky nezlepšil, pak jo, tím pádem nemá firmě co nabídnout a nemá cenu s ním dál pracovat." (R1)

Poslední zmíněný důsledek lze z pohledu celé firmy považovat za přínos, protože jedním z důvodů, proč se tento způsob hodnocení organizacích provádí, je právě identifikace a eliminace slabých jedinců. Tato zkušenost je možná i důvodem, proč je v některých zaměstnancích zakořeněna obava z hodnocení.

Společnost a systém hodnocení

Všichni respondenti zmínili aktuální situaci ve firmě. Jak už bylo řečené v předchozí části, firma prochází složitým obdobím změn, které souvisí se změnou zahraničního vlastníka. Zároveň dochází k úžšímu propojování s mateřskou organizací a firma je nucena přebírat nové strategie, postupy a procesy. Tyto skutečnost se nepříznivě promítají do celé firmy a negativně ovlivňují zaměstnance.

„V okamžiku, kdy se tady vyměnil generální ředitel, tak v tom okamžiku došlo k odvolání všech ředitelů a zvolení nových. Bez rozmyslu se tu začaly nastavovat procesy, nový systémy a nikdo nevěděl, co má dělat, tak jsme čekali, že nám nastaví strategii, ale ze shora přišlo, že žádná strategie není a vlastně rok nic nevíme.“ (R4)

„Myslím, že i vysocí management se musí přemlouvat, aby se hodnotilo, že za tím stojí pár lidí v personálním, který chtějí hodnocení, a potom musí hodně rolovat odshora dolů, aby vysvětlili, proč se hodnotí. Ale to taky záleží na generálním řediteli, předchozí to hodnocení chtěl, on sám přišel z firem, kde se to tak dělo, a že viděl ten smysl, ale ten poslední to nechce, nevidí v tom smysl. Musí za tím stát top management, spolu s personálním, nejde, aby to tlačilo jen personální, aby se hodnocení dělalo, a pak to hodně záleží na komunikaci personálního vůči manažerům, takže tam se to daří někomu velmi dobře a někomu méně.“ (R1)

Nestabilní vedení, nejasné vize a strategie mají dopad i do jednotlivých procesů, jako je hodnocení pracovníků. Jedna respondentka si všimla, že hodnocení je v současnosti aktivitou personálního oddělení a že nemá podporu současného generálního ředitele.

„Ale pak bylo, že jedno hodnocení se vůbec nedělalo, vůbec nebylo ...a tak lidi nechápali, jako to že to není, nechápali ten smysl.“ (R1)

„Teď kolem toho není takový humbuk jako dřív ...hrozně se o tom mluvilo a furt se to řešilo. Teď to nějak proběhlo, úplně v tichosti.“ (R2)

„Tady to vždycky tak bylo, tady to stojí na člověku, to znamená, že když někdo něco [hodnocení] *táhne, tak to funguje, a když to netáhne, tak to takhle pomalinku mizí a buď to vezme někdo jiný, anebo to zanikne.“* (R4)

„Hlavně já mám pocit, že to bylo víc tlačený tím H. [předchozí vedoucí HR] *a že teď se jede dál, protože nikdo nepřišel s něčím jiným, novým, ani horším, ani lepším.“* (R3)

Ostatní respondenti svými výpověďmi jen potvrzují, že nejednotný postoj a nedostatečná podpora od vedení mají za výsledek nepochopení a především neztotožnění se s procesem hodnocení.

9.1 Shrnutí rozhovorů

Na základě získaných výpovědí je možné usoudit, že respondenti se liší ve vnímání hodnocení v závislosti na jejich dosavadní zkušenosti s hodnocením a na jejich výsledku hodnocení. Respondenti, kteří zažívají od nadřízeného konstruktivní hodnocení zaměřené na rozvoj, chápou, co jim osobně hodnocení může přinést. Respondenti, kteří takovou zkušenost nemají, vnímají hodnocení jako nástroj řízení a kontroly manažera, respektive firmy.

Pro větší přehlednosti jsou rozdíly ve vnímání respondentů zaznamenány v tabulce:

	Vysoce hodnocený respondenti	Respondenti s nižším až průměrným hodnocením
Vnímaný účel hodnocení	Chápou jako příležitost k rozvoji a posun v kariéře.	Hodnocení chápou spíš jako nástroj řízení a kontroly.
Zpětná vazba	Vyžadují konstruktivní hodnocení. Vítají kritiku a chápou ji jako způsob, jak se posunout dál .	Upřednostňují spíše pochvaly a ocenění.
Chování v práci	Jsou vědomi svých slabých i silných stránek Usilují o to, podávat vysoký výkon a rozvíjet se.	Nemají vyšší ambice, jsou spokojení tam, kde jsou. Potřebují spíše ujištění, že dělají práci dobře.
Povinná distribuce	Povinná distribuce jim nevadí, chápou ji jako nedílnou součást hodnocení.	Vyjádřili své obavy či nepříjemné pocity spojené se zařazováním do matice.

Srovnání rozdílů v chápání hodnocení (Zdroj: vlastní práce autorky)

Během rozhovorů bylo potvrzeno, že povinná distribuce není dodržována ve všech útvarech firmy stejně. Spolu se zjištěním, že samotný výsledek hodnocení podle zkušeností

respondentů nic neznamená, to může být důvod, proč někteří pracovníci se k hodnocení staví lhostejně.

Nejčastěji dotázaní oceňovali, že se díky hodnocení něco nového naučili, něco nového se o sobě dozvěděli nebo se někam posunuli. Z jejich výpovědí lze usoudit, že dobré hodnocení mělo příznivý vliv na jejich sebehodnocení. Někteří respondenti získali na základě dobrého hodnocení nové pracovní příležitosti. Jako negativa na hodnocení zmínili respondenti: situaci, kdy se naplánované či slibované zasloužené rozvojové aktivity z nějakých důvodů nekonaly nebo když zaži li špatně provedené hodnocení. Někteří respondenti byli neobjektivně hodnoceni - nebyl vůbec hodnocen jejich výkon, ale pouze jejich osobnost. V jednom zjištěném případě negativní hodnocení vedlo ke snížení aktivity pracovnice. Objevila se i nedůvěra k hodnocení i celému personálnímu oddělení.

Respondenti uvedli rozdílné zkušenosti s hodnotícími pohovory a to v závislosti na kompetentnosti manažera. V některých případech se hodnotící pohovory nekonaly vůbec či měly formu pracovní schůzky. Z výpovědí vyplývá, že není neobvyklé, když manažer nerozumí účelu hodnocení nebo ho jen neumí využívat pro vedení lidí. Tuto nekompetentnost manažera navrhuje jedna respondentka řešit přítomností personalisty na hodnotícím pohovoru. Na druhé straně respondenti měli i zkušenost s manažery, kteří hodnocení chápou jako účinný nástroj pro řízení a rozvíjení svých pracovníků a naplňují deklarovaný smysl hodnotícího rozhovoru.

Hodnotící kritéria jsou pracovníkům jasná, někteří zmiňovali problematické kritérium potenciálu zaměstnanců, u kterého netuší, na základě čeho jsou v této oblasti vlastně hodnoceni. Vyvstala i otázka cílů, které jsou v průběhu roku často měněny, v horším případě nejsou stanoveny vůbec. Hodnoty firmy chápou respondenti jako důležité pro nastavení a dodržování pravidel chování v celé firmě. Zazněl i požadavek na hodnocení z více směrů, nejen od přímých nadřízených, ale i dalších spolupracovníků.

Všichni respondenti v souvislosti s hodnocením zmínili nepříznivou aktuální situaci ve firmě, která může být příčinou nejednotného vedení a prosazování hodnocení ve firmě.

9.1 Zodpovězení výzkumného cíle

Cílem této části práce je *„zjistit, zda systém hodnocení v dané společnosti vykazuje charakteristiky kvalitního a účinného systému hodnocení stanovené v teoretické části práce, odhalit případné nedostatky a překážky pro jeho účinné fungování a pro zjištěná slabá místa navrhnout vhodná opatření"*. Na základě získaných informací v rámci výzkumného šetření a

porovnáním s poznatky uvedené v teoretické části práci lze konstatovat, že systém hodnocení ve vybrané firmě splňuje charakteristiky efektivního hodnocení jen částečně.

Ačkoliv z hlediska formální stránky systému hodnocení, tak jak je nastaven, splňuje, až na výjimky, veškeré požadavky, po provedené analýze rozhovorů s účastníky hodnocení je třeba tento závěr přehodnotit. Z výpovědí respondentů vyplynulo, že existuje velký rozdíl mezi tím, jak je systém hodnocení nastaven a tím, jak je hodnocení ve skutečnosti realizováno.

Na základě zjištěných dat byly vymezeny oblasti, ve kterých byly identifikovány nedostatky bránící účinnému fungování systému hodnocení. Těmito oblastmi je organizace jako celek, osoba manažera a samotné nastavení systému hodnocení. Níže jsou jednotlivé oblasti spolu s jejich nedostatky popsány.

Nedostatky na straně organizace

Zcela zásadním nedostatkem je nízká podpora hodnocení ze strany vedení firmy. Důvodem nízké podpory vedení ve firmě je, v poslední době částečně, střídání generálního ředitele a s tím obvykle související obměna celého vedení firmy. V návaznosti na tyto události se mohou měnit, a často se tak děje, cíle, strategie a směřování celé firmy. Jak vyplynulo z rozhovorů se zaměstnanci firmy, nemůže sebelépe nastavený systém hodnocení bez podpory vedení účinně fungovat. Nízká nebo dokonce chybějící podpora vedení narušuje pravidelnost a povinnost hodnocení, tím znemožňuje jeho kontinuitu a systematičnost a nabourává chápání smyslu a přínosů ze strany zaměstnanců. Není v moci navrhnout pro tuto oblast opatření vedoucí ke zlepšení, lze jen doufat, že nově nastupující generální ředitel vyjádří zájem a podporu významným firemním procesů, jakým hodnocení bezpochyby je.

Rovněž bylo zjištěno, že od počátku zavedení systému hodnocení do firmy nedošlo ani jednou k vyhodnocení systému hodnocení. Je těžké zajistit, aby i dobře nastavený systém hodnocení účinně fungoval. Ale pomocí sledování a vyhodnocování systému hodnocení se mohou identifikovat nedostatky, přijmout nápravná opatření a zajistit tak jeho lepší fungování. Ve firmě by mělo být provedeno pravidelné šetření, zaměřené na zjištění, jaký je skutečný stav hodnocení, jak probíhá, co přináší, kčemu a komu slouží a jak ho vnímají různé skupiny pracovníků.

Nedostatky na straně manažera

Manažer hraje v hodnocení svých podřízených klíčovou roli, zodpovídá za průběh hodnocení, vedení hodnotícího rozhovoru a řízení svých podřízených. Na základě výpovědí respondentů byl však shledán jako nejslabší článek celého procesu hodnocení. Manažeři nejsou ve firmě

pro hodnocení systematicky proškolováni a firma ani nijak neusiluje, je pro hodnocení získat. Při hodnocení vycházejí ze svých dosavadních zkušeností, které jsou značně rozdílné, stejně jako jejich kompetence. Z to vyplývá potřeba zavést v rámci systematického vzdělávání manažerů povinný výcvik zaměřený na osvojení a zvýšení úrovně kompetencí potřebných pro hodnocení. Jak už bylo zmíněno v teoretické části práce, zdůrazněna by měla být především praktická stránka a nácvik konkrétních dovedností (Tyler, 2012).

Nedostatky v nastavení systému

Zavádění systému hodnocení a jeho spravování je v kompetenci personálního oddělení, proto budou v této části uvedené i nedostatky směřující k personálnímu oddělení. Jako nedostatečná z jeho strany byla shledána komunikace o hodnocení. Pro úspěšný systém hodnocení je podstatné zajistit, aby všichni zúčastnění byli seznámeni s tím, jak hodnocení probíhá, jak funguje a k čemu slouží. Je třeba jim vysvětlit, proč je tak důležité, aby si osvojili dovednosti, které jsou potřebné pro úspěšné hodnocení. Systém hodnocení by měl být prezentován jako záležitost manažerů a nikoliv personálního oddělení a měl by být kladen a vyžadován důraz na partnerství a otevřenou komunikaci, na konstruktivní zpětnou vazbu a zdůrazňování prospěchy pro všechny strany. Dále bylo zjištěno, že každoročně vypracovávané Zprávy o hodnocení nemají jednotnou formu ani obsahovou strukturu. Jsou určeny pro vedení společnosti jako informace o tom, jak byla/nebyla dodržena distribuce. Personální oddělení nevyužívá potenciál dat získaných hodnocením, nijak je pro vlastní účely nevyhodnocuje a dál s nimi nepracuje. Nabízí se možnost sledování takových údajů jako jsou například odchody pracovníků podle jednotlivých úrovní, posuny pracovníků v rámci hodnotící matice v čase, mobilita účastníků talent programu, čerpání manažerských bonusů podle výsledků hodnocení a další.

Při analýze systému hodnocení bylo zjištěno, že zkoumaný systém byl při zavádění do firmy poměrně dobře nastaven a splňuje řadu požadavků na něj kladených, nedochází však již k jejich dodržování. Například nedochází k valorizaci mezd řadových pracovníků v návaznosti na výsledky hodnocení. V případě, že společnost nemůže garantovat všem pracovníkům navyšování základní mzdy v závislosti na výsledku hodnocení podle shodných a rovných pravidel, měla by od toho cíle upustit a ponechat pouze provázání pro stanovování manažerských bonusů. Ale i to může být ostatními pracovníky vnímáno jako nespravedlivé. Rovněž v oblasti stanovování cílů není vždy postupováno podle předepsaných pravidel. Byly zjištěny případy, kdy cíle byly stanoveny bez návaznosti na cíle společnosti, či dokonce

nebyly stanoveny vůbec. V tom případě nelze hovořit o objektivním hodnocení. Společnost by měla postup pro stanovování cílů nejen vyžadovat, ale i kontrolovat a vyhodnocovat.

Dále je třeba zmínit nedostatečně specifikované kritérium potenciálu pracovníků, které sice není určující kritériem celkového výkonu pracovníků, ale hraje důležitou roli ve vnímání ohodnocení každého pracovníka. Měl by existovat popis jednotlivých úrovní potenciálu nebo návod, jak při posuzování potenciálu pracovníka postupovat. Také bylo zjištěno, že vyžadovaná povinná distribuce není v posledních letech jednoznačně dodržována. Společnost by si měla vyjasnit, co jí povinná distribuce přináší a zda tuto metodu chce používat i v budoucnu. V tom případě by vedení společnosti mělo trvat na dodržování povinného rozdělení pro všechny pracovníky, které přispěje k vůči spravedlnosti systému. V souvislosti s tím se nabízí myšlenka, zda by pro firmu bylo přijatelné nahradit metodu nucené distribuce jinou metodou hodnocení, která by firmě přinesla stejné informace.

Vyvozené závěry se týkají pouze vybrané společnosti i a jí používanému systému hodnocení. Zjištěné výsledky nemohou být zobecňovány na jiné systémy hodnocení v jiných společnostech.

10 Diskuse

Cílem výzkumu bylo zjistit, zda hodnocení ve sledované společnosti vykazuje charakteristiky kvalitního a účinného systému hodnocení, odhalit případné nedostatky a pro zjištěná slabá místa doporučit vhodná opatření. Protože se podařilo ověřit všechny charakteristiky účinného systému hodnocení zmíněné v teoretické části, lze konstatovat, že cíl výzkumného šetření byl splněn. Výsledky výzkumu popsané v předchozí kapitole, ukázaly, že systém hodnocení je detailně propracován a z hlediska nastavení obsahuje většinu požadovaných parametrů. Problémy byly odhaleny v oblasti dodržování nastavených pravidel při realizaci hodnocení. Toto zjištění je v souladu s tvrzením Armstronga (2011), který uvádí, že častým nedostatkem je, že organizace se příliš zaměřují na obsah a formu a opomíjejí proces hodnocení.

Identifikované nedostatky posuzovaného systému hodnocení odpovídají poznatkům o kritických místech v systémech hodnocení zmíněných v kapitole 6.1. Výsledky potvrdily klíčovou úlohu manažera v systémech hodnocení i zásadní roli zjevné podpory vedení a otevřené komunikace objasňující smysl a účel hodnocení.

Zkušenosti jednotlivých respondentů s hodnocením ukázaly na nedostatky, které jsou v souladu s některými zjištěními citovaných studií v teoretické části práce. Jako příklad lze uvést, že nespokojenost se zpětnou vazbou vede k odmítání hodnocení (Elicker et al., 2006;R5[37]), negativní zpětná vazba, či vnímaná nespravedlnost způsobuje pokles pracovního úsilí a výkonu (Keeping a Levy, 2000; R2), nebo neoprávněný soud o výkonu pracovníka stejně tak i nesplněné sliby ovlivňující pocit spravedlnosti (Bies, 2001; R1). Výzkum odhalil zajímavá zjištění týkající se přístupu pracovníků k metodě povinné distribuce. Z výpovědí pracovníků byly naznačeny souvislosti, které by bylo zajímavé dále zkoumat na větším vzorku respondentů.

Na druhou stranu pro nízký počet respondentů nebylo možné ověřit negativní dopady používání metody nucené distribuce, které zmiňuje ve své práci Grote (2005). Rovněž v případě zjištěných problémů v týmové spolupráci vyplývající z rozhovorů s některými respondenty, a které jsou spojovány s nucenou distribucí (Grote, 2005) se nepodařilo prokázat, že jsou tyto problémy skutečně důsledkem zmíněné metody. Výpovědi respondentů neumožnily identifikovat faktory ovlivňující pracovní výkonnost. Je možné se domnívat, že tyto údaje jsou zastíněny momentální nepříznivou situací ve společnosti, kterou respondenti často zmiňovali.

[37] R5 je označením respondenta, z jehož výpovědi tato souvislost vyplývá).

Jako omezení výzkumu lze uvést možný konflikt rolí - na jedné straně role výzkumníka, na druhé straně role pracovníka personálního oddělení. Tento fakt mohl způsobit předpojatost výzkumníka na základě zkušeností s hodnocením získaných ve společnosti. Naopak výhodou profesní role byla dostatečná znalost procesů, což umožňovalo snadnou orientaci problematice. Zároveň výzkumníkova pozice ve společnosti byla překážkou k získání vlídného postu pracovníků, kteří by poskytli upřímné výpovědi. Proto byli osloveni pracovníci, s nimiž byl v minulosti navázán úzký pracovní vztah. Způsob výběru respondentů a jejich nízký počet je dalším omezením tohoto výzkumu. Vlídný počet respondentů by umožnil potvrdit závěry na vlídném vzorku souboru i získat údaje potřebné pro posouzení aspektů, která se nepodařila prokázat.

Užitečnost výzkumu lze spatřit v tom, že se podařilo porovnat teoretická data týkající se nastavení systému hodnocení se získanými údaji o reálných zkušenostech a postřehy zaměstnanců společnosti a tak získat skutečný obraz o systému hodnocení ve vybrané společnosti.

Je třeba upozornit, že tento výzkum se týká vybrané organizace a jí používanému systému hodnocení. Zjištěné závěry nelze zobecňovat na jiné systémy hodnocení, ale mohou sloužit jako podněty pro další šetření. Nabízí se třeba již zmíněné hledání souvislostí v přístupu pracovníků k metodě nucené distribuce, například pomocí diskusních tematických skupin složených z pracovníků různých výkonnostních úrovní. Zjištěné informace by mohly vést k úpravě hodnocení, které by respektovalo potřeby jednotlivých skupin pracovníků.

11 Závěr

Práce se věnuje problematice hodnocení pracovníků ve vybrané organizaci. V teoretické části práce jsou uvedeny poznatky týkající se hodnocení pracovníků. Na začátku je vytyčena podstata hodnocení pracovníků a jeho ukotvení v rámci řízení lidských zdrojů, objasněn jeho význam a popsány funkce, které plní. Jsou zde teoreticky vymezeny vztahy k vybraným personálním činnostem, jako je odměňování a rozvoj pracovníků, a vysvětleno propojení hodnocení a motivování pracovníků. Část práce se věnuje oblastem pracovního výkonu, definicí kritérií a způsobů měření, a objasnění validity hodnocení. Rovněž jsou představeny metody, které se při hodnocení pracovníků využívají, prostor je věnován především metodě nucené distribuce. Podrobně popsaná je i metoda hodnotícího rozhovoru a vysvětleny chyby, kterých se hodnotitelé při hodnocení dopouštějí. V poslední kapitole jsou zdůrazněny aspekty určující účinnost a kvalitu hodnocení. Jako kvalitní systém hodnocení je chápán takový, který má jasně definovaný účel, je srozumitelný a spravedlivý. Systém, který používá objektivní a měřitelná kritéria a vedle zlepšování výkonu se zaměřuje na vzdělávání a rozvoj pracovníků. Takový, který používá formální hodnotící postupy a funguje v souladu s etickými zásadami. Právě téma poslední kapitoly, téma kvalitního a účinného systému hodnocení pracovníků je základem výzkumné části této práce, jejímž cílem je zjistit, zda zkoumaný systém hodnocení splňuje charakteristiky účinného systému hodnocení a jaké jsou nedostatky a překážky pro jeho účinné fungování.

V empirické části práce je představena společnost, ve které bylo výzkumné šetření prováděno a detailně analyzován používaný systém hodnocení. Druhá část výzkumného šetření je zaměřená na pracovníky společnosti. Pomocí polostrukturovaných rozhovorů je zjišťováno, jakým způsobem na hodnocení nahlížejí zaměstnanci vybrané společnosti a jakou s ním mají zkušenost. Na základě získaných informací v rámci výzkumného šetření a porovnáním s poznatky uvedené v teoretické části práci bylo odpovězeno na výzkumný cíl. Byly vymezeny oblasti, ve kterých byly identifikovány nedostatky bránící účinnému fungování systému hodnocení. Jako hlavní nedostatky byly shledány tyto: nízká podpora hodnocení ze strany vedení organizace, nekompetentnost manažerů vést hodnocení a nedostatečná komunikace o hodnocení směřující ke všem zaměstnancům. Pro tyto zjištěné nedostatky byly navrženy možnosti jejich nápravy.

Poslední kapitola je věnována diskusi nad výsledky výzkumu a jeho omezeními.

Výsledky této práce mohou sloužit dané organizaci jako reflexe současného stavu systému hodnocení a současně jako doporučení na zlepšení stávajícího systému.

12 Seznam literatury

Armstrong, M. (2007) ř ízení lidských zdrojŢ. Praha: Grada Publishing.

Armstrong, M. (2011) ř ízení pracovního výkonu v podnikové praxi. Praha: Fragment.

Arnold, J. et al. (2007) Psychologie práce pro manaġery a personalisty. Brno: Computer Press.

Baumgartner, F. (2008).Sociální poznávání. In Výrost, J., SlamĮhík, I., Sociální psychologie (181-198).Praha. Grada Publishing.

Bedrnová, E., Nový, I. (1998) Psychologie a sociologie Śízení. Praha: Management Press.

Bies, R. J. (2001) Interactional Injustice, The Sacred and the Profane. Advances in Organizational Justice. Stanford: University Press. (89ï 118).

Cintrón, R., Flaniken, F. (2011) Performance appraisal: A supervision or leadership tool? International Journal of Business and Social Science, 2(17). Dostupný z WWW:http://search.proquest.com/docview/904522995?accountid=35514

Cropanzano, R., Prehar, C. A., and Chen, P. Y. (2002) Using Social Exchange Theory to Distinguish. Procedural from Interactional Justice. Group and Organization Management, 27(3), (324ï 351).

Deming, W. Edwards (2000) Out of the crisis. Cambridge, Mass: MIT Press.

Disman, M. (2008) Jak se vyrábí sociologická znalost. Praha: Univerzita Karlova.

Elicker, J. D., Levy, P. E. & Hall, R. J. (2006) The role of leader-member exchange in the performance appraisal process. Journal of Managemen. 32 (531ï 551). Dostupný téġ z http://www.uk.sagepub.com/zibarras/study/Chapter%206/Journal%20of%20Management-2006-Elicker-531-51.pdf.

Folger, R., Konovsky, M. A. and Cropanzano, R. (1992) A due process metaphor for performance appraisal. Research in Organizational Behavior. Greenwich. (129ï 77). Dostupný téġ z http://www.criticall911.com/documents/pa-apco2011/Folger-etal-1992.pdf.

Grote, D. (2005) Forced Ranking: Making Performance Management Work. Harvard Business Review Press.

Hazels, B. (2008). Forced Ranking: A Review. SAM Advanced Management Journal.

Hendl, J. (2008) Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace. Praha: Portál.

Heslin, P. A., Latham, G. P. & VandeWalle, D. (2005) The Effect of Implicit Person Theory on Performance Appraisals. Journal Of Applied Psychology, 90(5), 842ï 856 .Dostupný též z http://homepages.se.edu/cvonbergen/files/2012/12/The-Effect-of-Implicit-Person-Theory-on-Performance-Appraisals.pdf.

Hroník, Fr. (2006) Hodnocení pracovníkŢ. Praha: Grada Publishing.

Janoušek, J. (2009). Psychologické faktory ekonomické výkonnosti. Ţeskoslovenská psychologie, 53(6), 556-572.

Keeping, L. M., Levy, P. E. (2000) Performance Appraisal Reactions: Measurement. Journal of Applied Psychology, 85, (18ï 23). Dostupný též z http://psycnet.apa.org/journals/apl/85/5/708/.

Koubek, J. (2004) ř ízení pracovního výkonu. Praha: Management Press.

Koubek, J. (2009) ř ízení lidských zdrojŢ. Praha: Management Press.

Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R. (2004) Manažerské kompetence. Praha: Grada Publishing.

Mikulášík, M. (2003) Komunikaţní dovednosti v praxi. Praha: Grada Publishing.

Nakoneţný, M. (1998) Základy psychologie. Praha: Academia.

Nakoneţný, M. (1999) Sociální psychologie. Praha: Academia.

Nakoneţný, M. (2005) Sociální psychologie organizace. Praha: Grada Publishing.

PilaŚová, I. (2008). Jak efektivnĎ hodnotit zamĎstnance a zvyšovat jejich výkonnost. Praha: Grada Publishing.

Štikar, J., Rymeš, M. (2003). Psychologie ve svĎtĎ práce. Praha: Karolinum.

Tyler, K. (2012). Train managers, maximize appraisals. HRMagazine, 57(12), 68-70. Dostupné též z http://search.proquest.com/docview/1243365991?accountid=35514.

Veteška, J., Tureckiová, M. (2008) Kompetence ve vzdĎlávání. Praha: Grada Publishing.

Wagnerová, I. (2008) Hodnocení a Śízení výkonnosti. Praha: Grada Publishing.

Williams, J. R., and Levy, P. E. (2000) Investigating Some Neglected Criteria: The Influence of Organizational Level and Perceived System Knowledge on Appraisal Reactions. Journal of Business and Psychology, 14 (3), (501ï 513). Dostupný též z http://link.springer.com/article/10.1023/A:1022988402319#page-1.

Seznam obrázkŢ

Teoretická ļást:

Obrázek 1.1 Vztah hodnocení pracovníkŢ a Śízení výkonnosti (Hroník, 2006, s.13)

Obrázek 1.2 Cyklus Śízení pracovního výkonu (Zdroj: Armstrong, 2007, s.419, vlastní úprava)

Obrázek 1.3 Hierarchický model struktury kompetence (Kubeġ, Spillerová, Kurnický, 2004)

Empirická ļást:

Obrázek 2.1 Matice hodnocení (Zdroj: interní materiály firmy)

Obrázek 2.2 Grafické znázornĎní procesu roļního hodnocení (Zdroj: interní materiály firmy)

Obrázek 2.3 Provázanost výsledkŢ hodnocení do vzdĎlávání (Zdroj: interní materiály firmy)

Obrázek 2.4 Provázanost výsledku hodnocení a základní mzdy (Zdroj: interní materiály firmy)

Obrázek 2.5 Provázanost výsledku hodnocení na manaġerský bonus (Zdroj: interní materiály firmy)

Graf 1 Výsledky hodnocení pracovníkŢ za rok 2013 podle jednotlivých útvarŢ (Zdroj: interní materiály firmy)

13 Seznam pŚíloh

PŚíloha ļ. I. Kompetenļní model

PŚíloha ļ. II. Hodnoty organizace

PŚíloha ļ. III. Metodika hodnocení

PŚíloha ļ. IV. FormuláŚhodnocení

PŚíloha ļ. V. Doporuļení pro manaģera