

Západočeská univerzita v Plzni

Fakulta právnická

Katedra veřejné správy

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Hodnocení zaměstnanců a jeho úloha v oblasti personálního managementu

Předkládá: Vojtěch Pour

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Helena Sequensová

Konzultant: Mgr. Martina Vránová, ředitelka Krajského úřadu Karlovarského kraje

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta právnická
Akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Vojtěch POUR
Osobní číslo: R15B0021P
Studijní program: B6804 Právní specializace
Studijní obor: Veřejná správa
Název tématu: Hodnocení zaměstnanců a jeho úloha v oblasti personálního managementu
Zadávající katedra: Katedra veřejné správy

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Úvod
2. Základní pojmy
3. Oblasti hodnocení zaměstnanců
4. Kritéria a metody v hodnocení zaměstnanců
5. Současné trendy v hodnocení zaměstnanců
6. Hodnocení v praxi
7. Závěr

Rozsah grafických prací:

Rozsah kvalifikační práce: **cca 40 stran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

viz zvláštní seznam

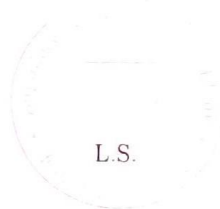
Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Helena Sequensová**
Katedra veřejné správy

Datum zadání bakalářské práce: **31. března 2017**

Termín odevzdání bakalářské práce: **31. března 2018**



Doc. JUDr. Jan Pauly, CSc.
děkan



JUDr. Tomáš Louda, CSc.
vedoucí katedry

V Plzni dne 25. července 2017

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Hodnocení zaměstnanců a jeho úloha v oblasti personálního managementu“ zpracoval samostatně a že jsem vyznačil prameny, z nichž jsem pro svou práci čerpal způsobem pro vědeckou práci obvyklým.

V Plzni.....

.....

vlastnoruční podpis autora

Poděkování

Rád bych poděkoval vedoucí mé bakalářské práce Mgr. Heleně Sequensové za veškerou odbornou pomoc a rady, které mi poskytla během psaní, ochotu a vstřícnost. Rád bych poděkoval také paní Mgr. Martině Vránové, ředitelce Krajského úřadu Karlovarského kraje, která mi věnovala svůj čas a poskytla mi cenné informace potřebné k praktické části mé práce.

Obsah

1.	Úvod	1
2.	Základní pojmy.....	2
2.1	Vymezení pojmu hodnocení zaměstnanců	2
2.2	Vymezení pojmu personální management.....	2
3.	Oblasti hodnocení zaměstnanců	4
3.1	Oblasti hodnocení	4
3.2	Kompetence	5
3.3	Cíle pracovního hodnocení	8
3.4	Využití hodnocení v oblastech personálního managementu.....	9
3.5	Vliv hodnocení na odměňování	10
3.6	Motivace zaměstnanců.....	12
3.6.1	Zásady motivace zaměstnanců	15
3.7	S.M.A.R.T.....	16
4.	Metody a kritéria v hodnocení zaměstnanců	17
4.1	Metody hodnocení	17
4.1.1	Hodnocení dle kritérií	17
4.1.2	Behaviorální systémy	19
4.1.3	Řízení podle cílů (MBO).....	22
4.1.4	360 stupňová zpětná vazba.....	23
4.1.5	Sebehodnocení	25
4.2	Kritéria hodnocení	26
4.3	Chyby v hodnocení zaměstnanců	27
4.3.1	Hodnotitelské chyby.....	27
4.3.2	Chyby při procesu hodnocení.....	29
4.3.3	Chyby na straně hodnocených	30
4.4	Proces hodnocení	30
4.4.1	Hodnotící rozhovor	31
4.5	Zpětná vazba	32
5.	Současné trendy v hodnocení zaměstnanců.....	33
6.	Hodnocení v praxi.....	34
6.1	Krajský úřad Karlovarského kraje	34
7.	Závěr.....	40
8.	Resumé	41

Použité zdroje a literatura	42
Seznam obrázků a tabulek	44
Seznam Příloh	45

Seznam použitých zkratk

CIT	Technika kritického incidentu
BARS	Behaviorálně zakotvená hodnotící škála
BOS	Behaviorálně observační škály
MBO	Řízení podle cílů
KÚKK	Krajský úřad Karlovarského kraje

1. Úvod

Předmětem bakalářské práce „Hodnocení zaměstnanců a jeho úloha v oblasti personálního managementu“ je obecný popis kritérií, metod a současných trendů v hodnocení zaměstnanců. Zároveň přináší důvody, proč je důležité hodnocení zaměstnanců v praxi, jelikož každý podnik (nezisková organizace, firma apod.) se vyvíjí. A právě hodnocení patří k účinným motivačním nástrojům (ve spolupráci se systémem odměn a rozvoje). Bohužel v současné praxi však můžeme vidět hodnocení spojené spíše s negativním pohledem, který vychází ze špatného systému hodnocení, s personálními systémy, které chybí nebo neprofesionálním vedením rozhovoru.

Tato práce je rozdělena na dvě části. V první, teoretické části, se po prostudování odborné literatury provádí seznámení s tématem hodnocení zaměstnanců. Druhá, praktická, je zaměřená na hodnocení zaměstnanců Krajského úřadu Karlovarského kraje.

V úvodní kapitole této práce jsou vymezeny základní pojmy hodnocení zaměstnanců a personálního managementu. V další kapitole jsou popsány oblasti hodnocení pracovníků, jejich kompetence, jaké jsou cíle hodnocení zaměstnanců využití hodnocení v personálním managementu, jaký vliv má hodnocení na jejich odměňování a následnou motivaci zaměstnanců.

V další části jsou blíže popsány metody a kritéria hodnocení zaměstnanců u kterých se mohou objevovat požadavky na způsob hodnocení. Popsání metod hodnocení jako jsou CIT, BOS, MBO, 360° zpětná vazba, sebehodnocení. Podrobněji jsou popsány chyby, kterých se může jak hodnotitel, tak i hodnocený dopustit během hodnotícího procesu, dále jak probíhá proces hodnocení až po následný hodnotící rozhovor.

Krátce jsou nastíněny současné trendy v hodnocení zaměstnanců a také jakým směrem se systém hodnocení ubírá. V současné době jsme svědky postupné elektronizace hodnocení zaměstnanců a zavádění etických kodexů do organizací. V druhé části této práce je popsáno, jak probíhá hodnocení zaměstnanců Krajského úřadu Karlovarského kraje, s uvedením vzorového formuláře pro hodnocení.

Tato práce se snaží představit základní výčet teoretických znalostí o tématu hodnocení zaměstnanců jako oblasti v personálním řízení.

2. Základní pojmy

2.1 Vymezení pojmu hodnocení zaměstnanců

Pod pojmem hodnocení zaměstnanců si můžeme představit posouzení nebo vyhodnocení výkonu pracovníka v práci, ale i jeho motivaci či korigování. Pracovní výkon lze pro tento účel pochopit v širším slova smyslu, např. náplň, požadavky a úkoly pracovního místa, intersociální vztahy na pracovišti.

Proces hodnocení může probíhat dvěma způsoby – neformálně, nebo formálně. Neformální hodnocení se provádí méně často, ale uplatňuje se při hodnocení a zkoumání výkonu zaměstnance v průběhu nějakého pracovního období. Jeho účelem je rozpoznat včas případné odchylky v práci od žádaného pracovního výkonu. Formální hodnocení se nejčastěji provádí jedenkrát za rok. Během formálního hodnotícího pohovoru jsou rozebírány informace o pracovním výkonu zaměstnance, a i jeho chování, zároveň zaměstnanec poskytuje zpětnou vazbu o atmosféře na pracovišti, pracovních podmínkách apod.

Hodnocení zaměstnanců je chápáno jako velmi účinný nástroj pro motivování pracovníků, ale i pro jejich kontrolu. Hodnocení, které zaměstnavatel pořádá často, mu dává informační přehled pro personální rozhodnutí a zároveň poskytuje pracovníkům možnost pracovat na zlepšování svého výkonu, ale i na zpětné vazbě. Z informací, které zaměstnavatel získá během hodnocení mu dává prostor pro vytvoření rozvojového plánu, ale i vzdělávání pro zaměstnance.¹

2.2 Vymezení pojmu personální management

Management je vědní obor, který se zabývá shromažďováním informací a zkušeností z řízení, zároveň toto slovo můžeme vyložit jako souhrn teoretických i praktických znalostí řízení. Při připojení slova „personální“ vzniká oblast řízení, která se zaobírá pracovníky, jejich motivací, organizací a jejich získáváním.

¹ *Hodnocení zaměstnanců* [online]. Praha: Else AZ, 2018 [cit. 2018-03-14]. Dostupné z: <http://www.elseaz.cz/slovník/hodnoceni-zamestnancu/>

Personální management je poměrně mladá disciplína - samostatné vyčleňování začalo v 50. letech 20. století v anglosaském světě, kde se dále vyvíjel. Byl velmi těsně spojen se zdůrazňováním úloh zaměstnanců ve společnosti. Obecným úkolem personálního managementu je zajistit takové vnitřní klima, v němž jsou lidské zdroje využity maximálně, nebo jde o takové prostředí, ve kterém se účinně a hospodárně daří realizovat cíle.

Při přístupu k personálnímu managementu by se měly vždy opakovat tyto faktory:

- *osobnost, která je ve vůdčím postavení*
- *osobnostní profil osoby ve vedení*
- *sociální charakteristiku pracovní skupiny, která je vedená*
- *jaký je charakter práce a zadávaných pracovních úkolů*
- *zjištění vnitřního klima na pracovišti*
- *jaká je současná celospolečenská (hospodářská) situace²*

Samotný proces managementu má několik zásadních opatření, která na sebe navazují. Patří sem funkce rozhodovací, organizační, plánovací, kontrolní a vedení zaměstnanců

-funkcí rozhodovací rozumíme rozhodování o správné možnosti řešení určitého problému, cíle, nebo situace a mělo by proběhnout na základě rozhodnutí z více možností, např. při zhodnocení, jak dlouho by něco trvalo časově, či finanční nákladnost.

-funkce organizační zaštiťuje alokaci prostředků, rozdělení nebo určení pracovních úkolů, které je nutné udělat pro splnění vytyčeného cíle.

- dále funkcí plánovací, která rozhoduje o stanovení cílů a způsobech, jak jich dosáhnout.

- funkce kontrolní, kam můžeme zařadit kupříkladu kontrolu jednorázovou, nebo kontrolu, která probíhá během určitého procesu (kontrolu průběžnou) anebo kontrolu, která je po dokončení určitého procesu tedy kontrolu následnou.

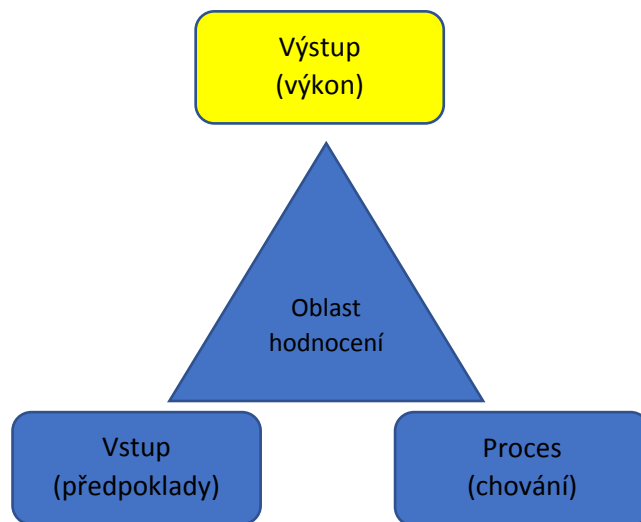
-funkce vedení zaměstnanců je motivování zaměstnanců, komunikace mezi vedoucím a podřízeným pracovníkem anebo zaměstnavatelem apod.

² *Personální management* [online]. Praha: ALTAXO SE, 2015 [cit. 2018-03-14]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/personalistika/prijem-zamestnancu/personalni-management>

3. Oblasti hodnocení zaměstnanců

3.1 Oblasti hodnocení

Rozeznáváme celkem tři oblasti hodnocení (výkon, vstup a proces). Nejvíce bude kladen důraz na jednu či dvě oblasti hodnocení, aby bylo hodnocení efektivní, musíme zohlednit všechny.



³Obrázek č. 1

V obrázku můžeme vidět tři oblasti hodnocení:

1. **Výstup** představuje výkon nebo výsledek pracovníka. *Rozlišujeme **přímé** a **nepřímé** hodnocení (či měření) výstupu.*⁴

Do přímého hodnocení lze zařadit výkon či výsledek, který můžeme číselně vyjádřit, a má rozlišovací schopnost. Tedy například obrat, počet obchodních schůzek či chybovost. Naproti tomu hodnocení nepřímé se může vyjádřit i na základě stupnice, na které se odhaduje hodnota výstupu.

³ Oblasti hodnocení. In: *Sestra* [online]. Praha: Mladá fronta, 2010 [cit. 2018-03-14]. Dostupné z: <https://zdravi.euro.cz/clanek/sestra/hodnoceni-zamestnancu-jako-soucast-karierniho-rustu-456625>

⁴ HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006 128 s. str. 20 ISBN 80-247-1458-2

2. **Vstup** je předpoklad, který daný pracovník dává či vkládá do své práce (můžeme sem zařadit **potenciál, způsobilost, nebo praxi**). Mezi vstupy se často zařazují také kompetence, některé z nich odráží přístup pracovníka, který je hodnocen k úkolu.

3. **Proces** sem zařazujeme pracovní chování, přístup k různým pracovním úkolům, či zadáním. Zjednodušeně lze říci, že jde o hodnocení průběhu, jak hodnocený zaměstnanec zvládá mezičlánek mezi vstupem a výstupem.

3.2 Kompetence

Kompetence neboli osobnostní předpoklady jsou dispozice jedince k performanci náročné pracovní činnosti a měli bychom je hodnotit komplexně.

Rozlišujeme **kvalifikaci, pracovní způsobilost a kompetenci**.

Pracovní způsobilost – jedná se o poměr nároků a požadavků na straně pracovní činnosti, odpovídajících kapacit nebo vlastností osobnosti na straně pracovníka. *Jedná se o primární připravenost pracovníka na výkon v zaměstnání a to z pohledu fyzických, psychických, morálních, ale i odborných předpokladů. Vyjadřuje komplexní připravenost jedince zvládat pracovní úkoly v rámci určitého pracovního zařazení.*⁵

Pracovní způsobilost sama o sobě však neznamena automaticky pracovní výkony, které budou na uspokojivé úrovni. Lidé s podobnou pracovní způsobilostí mají rozdílné výkony ve své práci.

Kvalifikaci zaměstnance můžeme chápat jako kompletní připravenost pro výkon dané práce. Řadíme sem převážně problematiku schopností, dovedností, znalostí, ale i vzdělání a praxe.

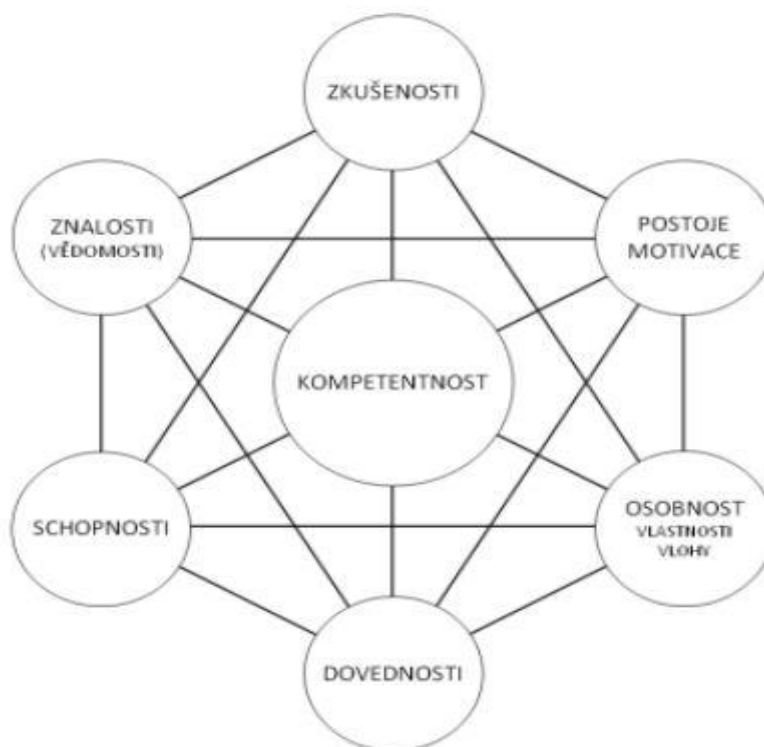
Kompetence formuluje žádoucí stav vývoje pracovních předpokladů, pracovních způsobilostí a kvalifikací v daném pracovním místě a daných konkrétních podmínkách. *Jedná se o souhrn požadovaných vlastností na zaměstnance v podobě zkušeností, znalostí, schopností, postojů a nebo osobnostních povah pro vybranou činnost či pracovní pozici.. Jde tedy o širší význam než pojem kvalifikace, který je více zaměřen na formální osvědčení*

⁵ WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. str. 61 Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.

dosažených výstupů z učení a vzdělávání. Kompetence oproti tomu zahrnuje také další osobnostní vlastnosti člověka.⁶

Kompetence také můžeme chápat jako relativně optimální doladění pracovní způsobilosti pracovníka na míru jím vykonávané profese a daného určitého pracovního umístění. Může být také považována jako obecnější popis jedinců, formulující se v rámci jejich úspěšných konfrontací.

K identifikaci klíčových útvarů výkonu je třeba tzv. „modelu“ kompetence, který vytváří odlišnost mezi dobrým a špatným výkonem a pomáhá vedoucím pracovníkům při řízení výkonu a rozvoje zaměstnanců.



⁷ Obrázek č.2

Kompetence můžeme rozdělit na **sociální** a **pracovní**. Jsou ovlivněny osobnostními znaky nebo motivačním profilem. U obou aspektů lze nalézt společné to, že se zabývají

⁶ Kompetence. In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2018, 17.03.2016 [cit. 04.03.2018]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/kompetence>

⁷ Kompetence. In: ManagementMania [online]. Praha: Wilmington (DE), 2016 [cit. 2018-03-04]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/kompetence>

požadavky na výkon ve skutečném světě, tedy zaměřují se na výsledky chování, nikoliv na úroveň znalostí a vyžadovaných dovedností.

Pracovní kompetence – může být záporně ovlivněna faktory osobnosti, jako je ustrašenost, labilita, neprůbojnost, nebo naopak přehnané sebevědomí. Z hlediska motivačních vlivů snižuje pracovní kompetenci pasivita a uspokojení s již dosaženými cíli (a jejich následné nerozvíjení), naopak příznivá je pro výkonnost orientace na výkon, identifikace s podnikem nebo činnost.

Sociální kompetence – někdy se můžeme setkat s názvem behaviorální či personální kompetence. Tato kompetence vyjadřuje schopnost efektivně zvládat situace, které mají interpersonální neboli mezilidskou povahu, též se také označují jako měkké kompetence. Měkkými kompetencemi označujeme, zda daný jedinec má schopnost dosáhnout požadovaných výkonů z hlediska vlivu na své okolí. Sociální kompetence se skládají z více složek, jako například vnímavost, empatie, otevřenost, flexibilita nebo příjemné vystupování. Tvrdými kompetencemi označujeme takové odborné znalosti nebo dovednosti, které jsou již přesné odbornými zkušenostmi a znalostmi potřebnými k výkonu práce, například znalosti z určité oblasti práva, znalosti k obsluze pracovních strojů.

Avšak kompetence by neměly být pochopeny jako objekty, ale spíše *jako pojmy, které mohou do určité míry vyjadřovat vztah mezi očekávaným a skutečným výkonem.*⁸

Příklad využití škály pro hodnocení kompetencí		
Kategorie	Popis	
A+	Vynikající	Zaměstnanec jde svým chováním příkladem. V mnoha definovaných projevech převyšuje požadovanou úroveň. Zároveň příkladně naplňuje své stanovené rozvojové cíle.
A	Požadovaná	Ve většině projevů je přístup zaměstnance na požadované úrovni. Naplňuje své rozvojové cíle a aktivně na nich pracuje.
B	Přijatelná	Zaměstnanec nedosahuje v některých projevech požadované úrovně. Má mírné rezervy v naplňování svých rozvojových cílů.
C	Nepřijatelná	Ve většině projevů chování zaměstnance nedosahuje požadované úrovně. Zaměstnanec nenaplňuje své rozvojové cíle.

Obrázek č. 3⁹

⁸ WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. str. 63 Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.

⁹ *Kompetenční model* [online]. 2015, 2015(11), 2 str. 1 [cit. 2018-03-05]. Dostupné z: http://www.mctriton.cz/wp-content/uploads/2015/11/kompetencni_model_2.pdf

3.3 Cíle pracovního hodnocení

Během klasifikace zaměstnanců může být sledováno několik cílů najednou, nelze se však na všechny cíle zaměřit stejnou měrou, jelikož by došlo ke ztrátě na zaměřený vytyčený cíl. V závislosti na strategii tak mohou být preferovány různé cíle, které dělíme na tři kategorie:

a) cíle **potřeb zaměstnanců ve vedení**, kam můžeme zařadit:

- zjištění stavu motivace podřízených
- podpora rozvoje a karierního růstu zaměstnance
- probrání s pracovníky jejich plán na vzdělávání během práce
- pomoc zaměstnanci minimalizovat nedostatky
- zjištění názoru podřízených na rozhodování vedoucích managerů
- pohled zaměstnanců na odměňování jako motivační prvek
- seznámení pracovníka s názorem vedoucího na jeho pracovní chování, splňování zadaných úkolů či jeho přístup k práci
- zjištění klimatu na pracovišti

b) cíle pro **potřeb organizování zaměstnanců**, kam patří například:

- příprava pro plánování a návrhy změny personálního umístění zaměstnanců
- sdělení o připravovaných změnách v organizaci a jejich případných následcích
- dosažení vyššího výkonu pracovníků
- informace a poklady pro odměňování zaměstnanců
- zlepšení vztahů mezi zaměstnanci a vytvoření lepší atmosféry na pracovišti

c) cíle pro samotné **potřeby pracovníků**:

- pochvala za jejich vykonanou práci

- sdělení vedoucímu jejich potřeby
- zjištění a rozhovor o jejich plánech na osobní rozvoj či budoucí vzdělávání
- možnost sdělení jejich sebereflexe a jak vnímají svou práci
- názor na styl vedení nadřízeného a případné sdělení připomínek ke zlepšení

3.4 Využití hodnocení v oblastech personálního managementu

Využití hodnocení zaměstnanců má v personálním managementu mnoho podob, avšak nejdříve je třeba uvést, jaké oblasti personálního management řeší:

- a) Motivace zaměstnanců – jde o vnitřní touhu něco vykonat, ať jde například o úkol zadaný zaměstnavatelem nebo například nějakou činnost v osobním životě. Jako hlavní důvod, proč motivovat zaměstnance, chápeme zvyšování jejich výkonu během pracovní doby.
- b) Odměňování pracovníků – Zákoník práce podle § 109 chápe odměny zaměstnanců jako: *„Za vykonanou práci přísluší zaměstnanci mzda, plat nebo odměna z dohody za podmínek stanovených tímto zákonem, nestanoví-li tento zákon nebo zvláštní právní předpis jinak“*¹⁰ *Dále je nařízením vlády č. 567 / 2006 Sb. stanovená minimální hodinová mzda 73 Kč nebo 12 200 Kč za měsíc.*¹¹
Mzdu můžeme rozdělit na základní a pohyblivou složku (tu tvoří například motivační odměny).
- c) Vztahy na pracovišti a komunikace v rámci podniku – můžeme chápat jako snahu o vytváření dobrého klimatu na pracovišti, které vytváří podmínky pro zlepšení prostředí na pracovišti a zvýšení pracovních výkonů zaměstnanců.
- d) Hodnocení zaměstnanců – jde o proces během kterého dochází k hodnocení pracovního výkonu zaměstnance, rozboru jeho práce a jeho pracovních výkonů, což pak může být důvodem například pro odměnu, povýšení, zvýšení kvalifikace, ale i pro snahu o napravení chyb, které se vyskytly u zaměstnance, a to pomocí jeho dozdělávání.

¹⁰ § 109 262/2006 Sb., *Zákoník práce*. In: . 2006, ročník 2006, číslo 262. Dostupné také z: <https://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/>

¹¹ § 2 *NARIZENÍ VLÁDY č. 567/2006 Sb.* In: . Praha, 2006, ročník 2006, číslo 567. Dostupné také z: https://www.mpsv.cz/files/clanky/31799/NV_567_2006__UZ_-_1_1_18_.pdf

e) Personální plánování – určování, jaké bude organizace potřebovat lidské zdroje. Může docházet například k velkému propouštění či naopak, k potřebě získat nových zaměstnanců (a zaměření na vybrání správných zaměstnanců).

Z tohoto přehledu je patrné, že hodnocení zaměstnanců je důležitým nástrojem personálního managementu. Hodnocení může pomoci zaměstnancům zjistit jejich chyby a rozvést jejich potenciál pomocí jejich osobního rozvoje.

3.5 Vliv hodnocení na odměňování

Odměny zaměstnanců jsou velmi často spojeny s hodnocením daného zaměstnance a podle toho se mu odvíjí jeho odměna. *Odměňování zaměstnanců je prováděno ve formě mzdy, platu či jiné peněžní formy nebo nepeněžní odměny, jde tedy o honorář za provedenou práci pro zaměstnavatele.*¹² Odměny můžeme rozdělit na peněžitou (např. finanční prémie, příspěvky), nebo nepeněžité. Jako odměnu můžeme brát pochvalu či povýšení nebo kurzy (vzdělávací či jiného druhu).

Složka odměny by měla obsahovat – základní peněžní odměnu, výhody pro zaměstnance a odměny nepeněžního charakteru.

„Celková odměna zaměstnance se může odvíjet především od kvalifikačních a dalších nároků jeho místa, jeho individuálních schopností, osobního výkonu, případně výkonu jeho pracovní skupiny. Požadavky, které organizace na odměňování a jeho nástroje kladou, se odrážejí v dlouhodobějších trendech odměňování. Patří k nim především:

- *rostoucí význam odměňování na základě znalostí a schopností zaměstnanců či jejich rozvojového potenciálu, opírající se mimo jiné o modely kompetencí pracovních míst*
- *růst významu výkonového odměňování - jeho rozšíření na většinu zaměstnanců a závislost na plnění jejich osobních cílů, tj. kritérií nacházejících se pod jejich bezprostřední kontrolou,*
- *diferencovaný podíl a odlišná frekvence vyplácení motivační složky v závislosti na významu a hierarchickém postavení pozice,*

¹² KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. str. 160 Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

- *rostoucí význam ročně vyplácených výkonových odměn (bonusů), a to zejména u vedoucích zaměstnanců a specialistů,*
- *rozšiřování tarifních pásem, resp. spojování tarifních stupňů,*
- *individualizované poskytování zaměstnaneckých výhod nabízející zaměstnancům možnost vybrat si benefity odpovídající jejich potřebám,*
- *mezinárodní standardizace odměňování probíhající v důsledku internacionalizace podniků a zvyšující se mezinárodní mobility zaměstnanců. “¹³*

Dále má systém odměn za úkol:

- a) zachovat současné pracovníky a dále získávat nové
- b) podporovat zlepšování výkonu, nebo produktivity zaměstnanců
- c) dohlédnout, aby produktivita lidí na pracovišti rostla rychleji než jejich průměrné mzdy

Platy ve veřejné správě jsou určovány platovými tabulkami pro zaměstnance státu, které určuje Nařízení vlády č. 564/2006 Sb. o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě. Platová tabulka je rozdělena do tříd, kam se zařazují dosažená vzdělání, která pomáhají určit jaký bude mít pracovník plat na základě svého nejvyššího ukončeného vzdělání. (viz obrázek č.4).

¹³ *Formy a nástroje odměňování zaměstnanců* [online]. Praha: 2018 Wolters Kluwer ČR, a. s, 2013 [cit. 2018-03-06]. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d41786v52757-formy-a-nastroje-odmenovani-zamestnancu/>

Platová třída	Dosažené vzdělání
1. - 2.	základní vzdělání nebo základy vzdělání
3.	střední vzdělání
4.	střední vzdělání nebo střední vzdělání s výučním listem
5.	střední vzdělání s výučním listem
6.	střední vzdělání s maturitní zkouškou nebo střední vzděláním s výučním listem
7. - 8.	střední vzdělání s maturitní zkouškou
9.	vyšší odborné vzdělání nebo střední vzdělání s maturitní zkouškou
10.	vysokoškolské vzdělání v bakalářském studijním programu nebo vyšší odborné vzdělání
11. - 12.	vysokoškolské vzdělání v magisterském studijním programu nebo vysokoškolské vzdělání v bakalářském studijním programu
13. - 16.	vysokoškolské vzdělání v magisterském studijním programu

¹⁴ Obrázek č. 4

Podle § 134 262/2006 Sb., Zákoníku práce náleží zaměstnanci odměna: *Za úspěšné splnění mimořádného nebo zvlášť významného pracovního úkolu může zaměstnavatel poskytnout zaměstnanci odměnu.*¹⁵

Dále pak podle § 131 Zákoníku práce může zaměstnanec, *který dlouhodobě dosahuje velmi dobrých pracovních výsledků nebo plní větší rozsah pracovních úkolů než ostatní zaměstnanci, může zaměstnavatel poskytovat osobní příplatek až do výše 50 % platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které je zaměstnanec zařazen.*¹⁶

3.6 Motivace zaměstnanců

Výraz motivace se v poslední době užívá velmi často a dostává se mu většímu prostoru v personálním managementu. Jako správný výsledek motivace chápeme vnitřní touhu něco udělat. Kupříkladu v zaměstnání vyřešit zadaný úkol zaměstnavatelem, nebo naopak

¹⁴ Platové tabulky a třídy státních zaměstnanců. In: *Finestrino* [online]. Praha: Finestrino.cz, 2016 [cit. 2018-02-27]. Dostupné z: <http://www.finestrino.cz/platove-tabulky-a-tridy-statnich-zamestnancu-2016>

¹⁵ § 134 262/2006 Sb., *Zákoník práce*. In: . 2006, ročník 2006, číslo 262. Dostupné také z: <https://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/>

¹⁶ § 131 262/2006 Sb., *Zákoník práce*. In: . 2006, ročník 2006, číslo 262. Dostupné také z: <https://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/>

v soukromém životě něco změnit (začít chodit na kurzy tance, cvičení, malby, zpěvu, nebo učení na hudební nástroj).

Motivace pracovníků přímo také souvisí i jejich spokojeností s prací jakou vykonávají, avšak vztah spokojenosti a pracovního výkonu není vždy jednoznačně jasný. Například zaměstnanci, kteří podávají nízký výkon mohou být spokojeni (jejich nízká výkonnost jim v organizaci prochází) a naopak osoby, které v práci podávají velmi vysoké výkony, tak nemusí být vždy s prací spokojeny, protože vidí, že jejich práci lze organizovat lépe.¹⁷

Jako hlavní důvod pro motivaci zaměstnanců se dá pokládat jak zlepšení jejich výkonnosti, tak i přístup k práci. Motivace by měla být jedním z cílů pro vedoucí zaměstnanecké pozice.

Společně s motivací souvisí i tzv. pyramida lidských potřeb od A. Maslowa. Abraham Harold Maslow byl americký psycholog, který rozdělil lidské potřeby do pěti úrovní (viz obrázek č. 5). Na základní první úrovni jsou zmíněny fyziologické potřeby (patří sem například potřeba jíst, pít, mít kde bydlet), v druhé úrovni se nachází potřeby bezpečí a jistoty (kam můžeme zařadit snahu o zajištění bezpečí, ale také schopnost vyhýbat se nebezpečí a nebo pud sebezáchovy), třetí úroveň obsahuje potřeby lásky, nebo spolupatříčnosti (například prožití dobrých vztahů jak v rodině, tak i mezi přáteli), čtvrtá úroveň potřebu uznání a úcty (patří sem respekt nebo pochvala od okolí, ale i sebeúcta) a poslední pátá úroveň je vrchol lidských potřeb a tou je potřeba seberealizace či sebenaplnění.

První čtyři úrovně se mohou také nazvat potřebami odstranění nedostatků, zatímco poslední úroveň je naopak potřebou dosažení něčeho, nebo osobního růstu. Platí pravidlo, že pokud má začít působit některá z úrovní musí být splněny potřeby úrovně předchozí, avšak je diskutabilní, zda o poslední úroveň (potřeba sebe realizace) pracovníci stojí, anebo naopak dávají více přednost uspokojení potřeb nižších úrovní.

¹⁷ URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. str. 106 Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-925-8.



¹⁸Obrázek č.5

K samotné motivaci zaměstnanců mají vedoucí pracovníci řadu tzv. motivačních nástrojů, které se opírají o **vnitřní** a **vnější** motivaci.

Jako vnější motivaci můžeme chápat zájem jak finanční, tak popřípadě další materiální statky tedy, plat, nebo odměny, či zaměstnanecké benefity. ¹⁹ Jako nejsilnější vnější motivace se jeví zcela jasně finanční motivace. Pro zvýšení produktivity práce se velmi často využívá výkonové odměňování, avšak musí být správně nastaveno.

Dále rozlišujeme **vnitřní motivaci**, která souvisí s profesním zájmem, či snahou cítit pozitivní sebehodnocení. Jsou podstatné pro motivaci zaměstnanců. Nelze je ani nijak nahradit v rámci zvýšeného finančního odměňování.

Mezi faktory **vnitřní** patří:

- *potřeba pocitu uznání a respektu*
- *práce na zajímavých, rozmanitých, či společensky významných pracovních úkolech*

¹⁸ Maslowova pyramida potřeb. In: *Wikimedia* [online]. 2014 [cit. 2018-03-12]. Dostupné z: https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Maslowova_pyramida_pot%C5%99eb_-_%C4%8Dernob%C3%ADle.jpg

¹⁹ URBAN, Jan. Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu.2., rozšířené vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013 str. 107. ISBN 978-80-7357-925-8

- *pocit hrdosti na své výsledky v práci, ale i na svého zaměstnavatele*
- *zažívat nové zkušenosti během pracovní doby, být v prostředí, které zaměstnance inspiruje k dalším činnostem a pomáhá mu v osobním rozvoji*
- *udržovat přátelské vztahy se svými kolegy na pracovišti*²⁰

Vedoucí pracovník může podpořit motivaci zaměstnanců pomocí motivačních nástrojů, které využívají výše zmíněné faktory a zároveň zahrnují především způsoby zadání pracovních úkolů, nebo jejich povahu či rozsah osobních pravomocí zaměstnance.

příklad motivačních nástrojů:

- *zaměstnanec dostane možnost pracovat na úkolech, které jsou různorodého druhu, a dostane větší samostatnost během jejich plnění*
- *zadávat úkoly takové, ze kterých zaměstnanci budou získávat nové zkušenosti*
- *ujištění pracovníka, že úkoly, které mu byly zadány, zvládá dobře na základě svých zkušeností*
- *těm, kteří jsou více motivováni do práce, jsou zadávány úkoly náročnějšího druhu*
- *za dobré vykonání zvláště náročnějších úkolů, nebo úkolů, které mají delšího trvání, vedoucí pracovník pochválí zaměstnance a osobně mu poděkuje*
- *vysvětlí, proč daný úkol, který zaměstnavatel zadává, je důležitý pro organizaci*
- *zdůrazní odbornou anebo společenskou prestiž, kterou zaměstnanec získá za splnění daného úkolu*²¹

3.6.1 Zásady motivace zaměstnanců

Pokus o zvyšování pracovní motivace se zaměřuje na to, jak správně lidi motivovat – tedy jakých motivačních nástrojů využívat, aby byly efektivní.

Máme tři zásady:

- a) Zaměstnanci v práci jednají a pracují **podle toho, jak jsou motivováni** resp. odměňováni či naopak sankcionováni – toto pravidlo hovoří o tom, že zaměstnanci na

²⁰ URBAN, Jan. Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu.2., rozšířené vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013 str. 108 ISBN 978-80-7357-925-8

²¹ URBAN, Jan. Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu.2., rozšířené vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013 str. 108 ISBN 978-80-7357-925-8

pracovišti provádí činnosti, za které jim a nebo jejich okolí náleží odměny, a snaží se naopak vyvarovat chyb, za které by byli sankcionováni.

b) Sankce, které by měly hrozit zaměstnancům by měly být **reálné** – tedy v případě, že pracovník neplní své povinnosti řádně a správně by měl vedoucí uplatnit takové sankce, které zaměstnanec pocítí. Například na některé zaměstnance, nemusí mít uplatnění samotné výtky žádný vliv, protože mají jen formální povahu. Výtky jako takové fungují v případě, že hrozí jejich gradování tedy od ústní výtky k písemnému napomenutí.

c) odměna pro pracovníky je neefektivnější, když přijde **v co nejkratší době**, tedy odměnu ať finančního či nefinančního charakteru, kdy ji zaměstnanec nejlépe pocítí, jakmile dokončí úspěšně svůj úkol, který mu byl zadán.

V současnosti má motivace zaměstnanců velký potenciál a její užití v praxi je stále častější. Pokud je motivace správně a citlivě užitá, vnáší do pracovního kolektivu stálou, dobrou náladu a klid. Bohužel ne všichni pracovníci ve vedení tyto praktiky užívají a naopak působí spíše demotivačně, což má za následek nižší výkonnost, kterou se snaží kompenzovat zvyšováním finančního ohodnocení.

Proto je více třeba zaměřit se na motivaci pozitivního druhu, jako je u zaměstnanců budování pocitu hrdosti na jejich práci, nebo budování dobré atmosféry na pracovišti.

3.7 S.M.A.R.T.

SMART je analytická technika, která se užívá pro navrhování cílů v řízení a plánování, jde o akronym z počátečních písmen anglických atributů cílů.

„S – Specific -specifické, konkrétní cíle

M -Measurable – měřitelné cíle

A- Achievable/Acceptable – dosažitelné / přijatelné

R – Realistic/Relevant – realistické / relevantní (vzhledem ke zdrojům)

T – Time Specific / Trackable – časově specifické / sledovatelné“²²

²² ManagementMania [online]. Praha: ManagementMania's Series of Management, 2015 [cit. 2018-03-07]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/smart>

Metoda SMART se využívá pro návrhy cílů, stejně tak i způsob, jak hodnotit projektové cíle, nebo cíle osobního rozvoje.

4. Metody a kritéria v hodnocení zaměstnanců

4.1 Metody hodnocení

Začátkem lze říci, že každá metoda hodnocení má jak své výhody, tak i své nevýhody, které by měl hodnotitel i zaměstnavatel před zahájením procesu hodnocení zvážit.

Rozeznáváme obecnou klasifikaci metod:

- a) **měření vlastností** – měří se, zda hodnocená osoba má požadované vlastnosti, které jsou pro danou práci třeba, např. kreativita, spolehlivost, loajalita, pracovitost
- b) **měření chování** – zkoumá se, zda hodnocený pracovník projevuje vhodné či nevhodné chování během pracovní činnosti
- c) **měření výsledků** – zde jsou hodnoceny výsledky zaměstnance, který prošel procesem hodnocení

Na rozlišení máme několik metod:

4.1.1 Hodnocení dle kritérií

Můžeme sem zařadit systémy založené na:

- 1) **měření vlastností**, jedná se o nejčastěji využívaný druh klasifikace výkonnosti. Tento druh dává seznam vlastností jako je například kvalita práce, spolehlivost, nebo spolupráce. Využívá se:

- a) **skórovací systém**, který má obvykle 3-5 stupňů s popisy od uspokojivého do vynikajícího, avšak někde se můžeme setkat s hodnocením uspokojivý a neuspokojivý. *Jako výhodu systému založeného na měření vlastností je to, že mohou být jednoduše vyvinuty a*

*mohou být využívány pro široké spektrum pracovních pozic a je možné je jednoduše kvantifikovat pro účely platových změn.*²³

b) Posudek je další systém, který se zakládá na hodnocení vlastností. Jde o psanou formu hodnocení, kterou vydává hodnotitel o výkonnosti svého zaměstnance v průběhu procesu či období hodnocení. Nejčastěji se klasifikují určité specifické oblasti, kam patří například kvalita práce nebo schopnost vést lidi. Posudky bývají obvykle velice osobní a výsledky mohou ovlivnit zaměstnance, jak směrem k lepšímu, tak i k horšímu. Bohužel příprava posudků má nevýhodu, že jejich příprava bývá velice často časově náročná.

2) porovnávání – v tomto systému je porovnávání pracovitosti zaměstnance poměřeno proti výkonnosti jiného pracovníka a je vytvořen žebříček podle jejich výkonnosti. *„Srovnávací metody jsou přijatelné pro malé skupiny, které vykonávají stejnou nebo podobnou práci, ale jsou problematické pro větší skupiny, nebo pro skupiny složené ze zaměstnanců na různých pozicích.“*²⁴

Řadíme sem metody:

a) ohodnocení podle výkonnosti – každý zaměstnanec je ohodnocen podle své pracovitosti a poté je vytvořená výkonnostní hierarchie s tím, že nejlépe ohodnocený zaměstnanec má nejvyšší hodnocení. Ale je možné využít alternativní a jednodušší metodu, kdy jsou lidé rozdělení podle jejich práce do kategorií např. nejlepší, průměrný a nejhorší.

b) nucené volby rozložení – jedná se o metodu, která spočívá v tom, že hodnotitel musí umístit určité procento zaměstnanců do kategorie hodnocení v souladu s normálním rozdělením. Myšlenkou této metody je, aby zaměstnanci nebyli klasifikováni příliš přísně nebo naopak shovívavě.

c) párové srovnání – v této metodě jsou všichni hodnocení zaměstnanci srovnáváni a ten zaměstnanec, který z toho páru je lepší, získává bod. Po sečtení všech bodů je vytvořen žebříček. Jasnou nevýhodou této metody je její časová náročnost na přípravu a samotný

²³ WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008, str. 68 *Vedení lidí v praxi*. ISBN 978-80-247-2361-7.

²⁴ WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008, str. 69 *Vedení lidí v praxi*. ISBN 978-80-247-2361-7.

proces. Existuje však možnost zjednodušit náročnost, například rozdělením pracovníků na podskupiny.

4.1.2 Behaviorální systémy

Behaviorální systémy se vyznačují vlastností, kde jsou pracovníci hodnoceni podle rozsahu, ve kterém projevují pracovní chování. Behaviorální systémy mají výhody před systémy založenými na hodnocení vlastností a systémy založenými na porovnávání, protože jsou založeny na objektivním, pozorovatelném pracovním chování. V případě, že jsou behaviorální přístupy správně vytvořeny, pak se stávají validní, reliabilní a relativně bez hodnotitelských chyb a zaujatostí.²⁵

Tři nejdůležitější typy behaviorálních systémů jsou:

- a) Technika kritického incidentu („CIT – Critical incident technique“)
- b) Behaviorálně zakotvené hodnotící škály („BARS – Behaviorally Anchored Rating Scales“)
- c) Behaviorálně observační škály („BOS – Behavioral observation scales“)

Technika kritického incidentu, neboli CIT vyžaduje, aby pracovník a jeho vedoucí zaměstnanec měli stanovené výkonnostní incidenty, které budou odlišovat od úspěšného a nebo naopak neúspěšného výkonu v dané práci. Vedoucí zaměstnanec či manager sledují pracovní výsledky zaměstnance v kritických aspektech práce a zapisují je. Zaměstnanci jsou hodnoceni, jak pravidelně demonstrují vynikající pracovní chování. Avšak technika kritického incidentu („CIT“) je náročná na dokumentaci a rozeznání úspěšného a neúspěšného pracovního chování a to jak pracovníkem, tak i jeho vedoucím zaměstnancem.

²⁵ WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008, str. 69 Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.

Behaviorálně zakotvená hodnotící škála, či také „BARS“

Metoda BARS (Behaviorally Anchored Rating Scale) patří k metodám hodnocení zaměstnanců, které cílí na hodnocení přístupu k práci, dodržování určitého postupu při práci a pracovního chování. Tato metoda byla uvedena do manažerské praxe v roce 1963 Smithem a Kendallem a těší se tak oblibě jak mezi sociology, tak i mezi praktikujícími manažery z oblasti řízení lidských zdrojů

Metoda BARS je založena na předpokladu, že pracovní chování zaměstnance implikuje adekvátní a efektivní pracovní výkon, můžeme to považovat tedy tuto metodu za behaviorálně orientovaný přístup.

Volba počtu a náplně hodnotících kritérií neznamená nic jiného, než výběr charakteristik/kritérií pracovního výkonu, podle kterých bude pracovní výkon zaměstnance hodnocen. Samotná volba kritérií musí být svázána s pracovní náplní pozice, kterou hodnocený pracovník zastává. Nelze hodnotit pracovníka podle kompetencí, které nejsou v relaci s popisem jeho pracovní pozice.

V závislosti na charakteru organizace operuje v jejím rámci obvykle několik různorodých profesních skupin a je zřejmé, že kritéria hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců napříč firmou nemohou být zcela identická. Je proto zpravidla nezbytné přizpůsobit kritéria hodnocení jednotlivým profesním skupinám a to tak, aby v maximální možné míře korelovala s náplní práce dané skupiny.²⁶ Hlavní nevýhodou Behaviorálně zakotvené hodnotící škály je její složitá konstrukce a také, že musí být zvláště vyvinuta pro každou práci.

Nejčastější kritéria v hodnocení zaměstnanců jsou například:

- a) Jaká je schopnost pracovníka řídit a plánovat?
- b) Jaké je plnění úkolů hodnoceného?
- c) Jak zvládá změny a jaký má přístup ke změnám?
- d) Jaké jsou odborné a manažerské znalosti a dovednosti?

²⁶ Hodnotící metoda BARS. *KariéraWeb* [online]. Praha, 2005 [cit. 2018-02-21]. Dostupné z: <https://kariera.ihned.cz/c1-16299400-hodnotici-metoda-bars>

e) Jaké má schopnosti vést, motivovat své podřízené a řídit je?

f) Jaké jsou organizační, koncepční a systémové přístupy a schopnosti?

Obvykle se se hodnotící škála skládá z 5 až 7 stupňů.

Příkladem lze uvést hodnotící stupnice pro charakteristiku schopnosti vést, řídit a motivovat podřízené týmy v 7 stupňové škály:

- „1. Pracovník není schopen řídit pracovní kolektiv. Nemá profesní a lidskou autoritu.*
- 2. Pracovník má výrazně podprůměrnou schopnost vést lidi a pracovní kolektiv. Velké problémy s autoritou.*
- 3. Pracovník je schopen vést pracovní kolektiv s velkými obtížemi a nízkou efektivitou. Obtížně prosazuje svoji autoritu*
- 4. Pracovník má průměrné schopnosti vést lidi a pracovní kolektiv. Jeho autorita bývá nebo je vnímána neutrálně.*
- 5. Pracovník má dobrou schopnost vést lidi a pracovní kolektiv. Vůči podřízeným je schopen uplatnit lidskou i profesní autoritu.*
- 6. Pracovník má velmi dobrou schopnost vést lidi a pracovní kolektiv. Ve vedení lidí dosahuje významně nadprůměrných výsledků. Podřízený pracovní kolektiv velmi pozitivně vnímá jeho profesní a lidskou autoritu.*
- 7. Zaměstnanec má vynikající schopnosti vést lidi a pracovní kolektiv. Ve vedení lidí docíluje vynikajících efektů. Pracovník je rozený vůdce, který disponuje nezpochybnitelnou odbornou i lidskou autoritou.“²⁷*

Behaviorálně obzervační škály – neboli **BOS** jsou jiným typem behaviorálního systému. Po hodnotiteli je vyžadováno, aby bodově zhodnotil výkon zaměstnance v každém pracovním chování na základě toho, zdali zaměstnanec vždy pracuje způsobem, jakým má, či jenom někdy anebo vůbec. Body, které zaměstnanec dostane z každé pracovní dimenze jsou zprůměrovány, aby ukázaly celkové hodnocení výkonnosti. Jasnou výhodou této metody je, že

²⁷ Hodnotící metoda BARS [online]. Praha: Economia, 2005 [cit. 2018-03-05]. Dostupné z: <https://kariera.ihned.cz/c1-16299400-hodnotici-metoda-bars>

*hodnotitel je postaven do role pozorovatele než člověka, který musí vynášet rozsudek a díky tomu může lépe poskytnout zpětnou vazbu.*²⁸

4.1.3 Řízení podle cílů (MBO)

Metoda řízení podle cílů je založená na stanovení a vzájemného odsouhlasení cílů a vyhodnocování úspěšnosti jejich dosahování. Anglicky také nazývána Management by Objectives, zkráceně MBO.

*Klade důraz na výsledek namísto způsobu jeho dosažení. Umožňuje se větší volnost realizátorům úkolu (manažerům, ale i řadovým pracovníkům), kterým je umožněno rozhodnout se, jaký způsob dosažení cíle je nejvhodnější. (je tedy v protikladu např. vůči mikromanagementu). Odpovědnost za splnění cíle a vhodné zvolení cesty k němu je kladena na radizátora. Metodu řízení podle cílů můžeme použít prakticky kdekoliv.*²⁹

Na začátku období, kdy probíhá hodnocení, nastaví zaměstnanec a jeho nadřízený určité cíle, které budou napojeny na strategický plán. Zaměstnanec se ho bude držet a splní jej během období, kdy bude hodnocený.

Stanovují se **akční plány** – jedná se o *specifické kroky které pomáhají dosahování cílů a vytvářejí časový rozvrh pro jejich plnění. Po skončení období pracovník vypracuje zprávu o plnění cílů a nadřízený hodnotí zaměstnancovu úspěšnost v plnění cílů*³⁰

Jako hlavní nevýhodu MBO lze například zmínit její časovou náročnost, která vyžaduje stálý přísun informací mezi podřízeným a jeho vedoucím manažerem. Pozornost je zaměřena na dosažení cíle a systém často nebere v potaz, jak bylo cíle dosaženo.

²⁸ WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008, str. 73 Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.

²⁹ Řízení podle cílů - MBO (Management by Objectives). *ManagementMania* [online]. Praha: ManagementMania's Series of Management, 2015 [cit. 2018-02-26]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rizeni-podle-cilu>

³⁰ WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008, str. 73 Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.

4.1.4 360 stupňová zpětná vazba

Jde o metodu hodnocení, během níž je jednomu zaměstnanci poskytována zpětná vazba větším počtem respondentů. Název 360 stupňová zpětná vazba se odvíjí od kruhu v němž se osoba, která je hodnocená, nachází uprostřed a získává odezvu od těch, kteří jej obklopují.

Odezvu předávají hodnocenému jen ti, kteří jsou s danou osobou nejčastěji v kontaktu. Mohou to být jeho podřízení, kolegové, nadřízení (tedy interní zdroje), ale také např. klienti (externí zdroje). Kromě toho však subjekt 360° zpětné vazby hodnotí i sám sebe.³¹

Někdy se můžeme setkat s označením vícezdrojové hodnocení. Z hlediska hodnotitelů to znamená, že do systému hodnocení může vstoupit do systému neomezený počet respondentů, které lze zařadit do sedmi základních skupin.

V primárních skupinách probíhá následující hodnocení:

- a) **sebehodnocení** – jedná se o přesnost odhadu vlastních schopností, znalost svých silných a slabých stránek. Proto je nutné, aby ti, kteří přicházejí s hodnoceným do styku, poskytli své hodnocení. Porovnání výsledkům hodnocení jiných kolegů se sebehodnocením je cenné poučení pro danou osobu a důležitou korekcí v sebepoznání.
- b) **hodnocení nadřízeným** – jde o důležitou součást 360° zpětné vazby. Dává příležitost nadřízenému i jeho pracovníkovi vyjádřit, co přesně se očekává pro dobrý pracovní výkon. Hodnocení nadřízeným má jednu specifickou: jako jediné hodnocení se nevyjadřuje anonymně, což znamená celou řadu potíží a situací, které by měl být nadřízený schopen vyřešit. Ztráta anonymity také znamená, že nadřízený pracovník bude muset být připraven své hodnocení obhájit před hodnocenou osobou, což někdy může vyústit v emočně vyhrocenou situaci, kdy hodnocený nemusí souhlasit se závěrem nebo posudkem ze strany nadřízeného, či ho může úplně odmítnout.
- c) **hodnocení kolegy** – zde je možné mít více členů, kteří budou rozdělení do skupin „mírný“ a „náročný, kritický“
- d) **hodnocení podřízeným** – toto hodnocení má největší a nejcennější využití pro manažery, jelikož jeho podřízení jsou přímo ovlivněni stylem vedení, jaký používá.

³¹ 360° zpětná vazba. [360zpetnavazba.cz](http://www.360zpetnavazba.cz) [online]. Praha: Redakce portálu 360 Zpětná Vazba, 2010 [cit. 2018-02-27]. Dostupné z: <http://www.360zpetnavazba.cz/>

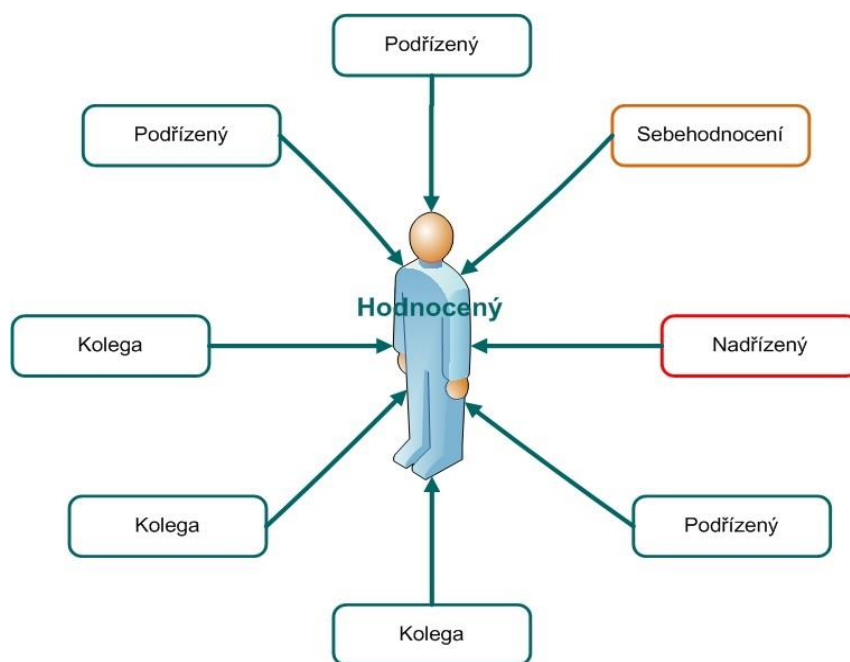
Při ostřejších vztazích může docházet ke zkreslení hodnocení, jeho tzv. „vylepšováním“. Stává se to přesto, že jednotlivá hodnocení jsou zprůměrována, a tak je zaručena jejich anonymita.

Jinde se naopak můžeme setkat s doplňujícími skupinami, například hodnocení interním či externím zákazníkem, nebo interním a externím dodavatelem. Při zapojení zákazníků do seznamu hodnotitelů se proto může ukazovat jako logický krok pro lepší nabídku služeb.

Hodnocení je pak prováděno hlavně dotazníkovou formou (nejčastěji elektronickou variantou). Otázky jsou většinou zaměřeny na působnost podniku, ale i na další oblasti jako je spolupráce, vedení, profesionalita, sebereflexe, aktivita.

Po jeho vyplnění přichází na řadu firma, která zprůměruje odpovědi, zaznamená výstupy, vytvoří grafy a porovná rozdíly v odpovědích jednotlivých účastníků. Výstupem je pak zpětná vazba, se kterou je pracovník svým nadřízeným seznámen. Během této etapy je nutné především hodnoceného nasměřovat k dalšímu osobnímu rozvoji a pomoci mu nastavit další cíle, se kterými bude zaměstnanec sám souhlasit. *Následný rozvoj je nejdůležitější vyústění celého procesu 360 stupňové zpětné vazby. Může mít podobu účasti na tréninkových programech, stáž, individuálního osobního koučinku a mnoho jiných variant.*³²

³² KUBEŠ, Marián a LUBICA ŠEBESTOVÁ. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Praha: Grada, 2008. Manažer. str. 15 ISBN 978-80-247-2314-3.



³³ Obrázek č. 6

4.1.5 Sebehodnocení

Účelem sebehodnocení je zamyšlení se nad svou prací a výkonem který člověk vykonává, následné vytvoření podkladů pro pracovní hodnocení a porovnání rozdílů v hodnocení nadřízeného a podřízeného.³⁴

Avšak v procesu hodnocení sebehodnocení si může účastník hodnocení sám uvědomit poznatky a fakta týkající se své práce, výkonnosti a tím se namotivovat k zlepšení či k podnětům ke změně. Během sebehodnocení mohou být zaměstnanci mírnější k sobě a mít sklony k prezentaci sebe samotných v lepším světle. Proto bývá sebehodnocení využité spíše pro účel rozvoje zaměstnanců, než jako podklad pro administrativní rozhodnutí. Ve spojení sebehodnocení s vícezdrojovým hodnocením se může zvýšit reliabilita a validita procesu hodnocení a stejně tak s tím i zlepšení vztahu zaměstnance s vedoucími managery.

Několik týdnů před formálním hodnocením výkonnosti a před samotným hodnotícím pohovorem vyplní hodnocený pracovník a jeho nadřízený nezávisle na sobě formuláře.

³³ VAMPOLOVA, Pavla. Metoda 360 stupňové zpětné vazby v hodnocení pracovníků. In: *Vlastnicesta.cz* [online]. Brno: Vlastní cesta, 2015 [cit. 2018-02-27]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/metody/metoda-360-stupnove-zpetne-vazby-v-hodnoceni/>

³⁴ WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008, str. 73 Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.

Následně obě strany během hodnotící diskuze srovnají svá hodnocení a projednají body, ve kterých mají spor.

Hlavní výhodou zahrnutí hodnocení jak ze strany zaměstnance, tak i nadřízeného je, že hodnocený je připraven na dotazy a dává příslušné informace o své pracovní výkonnosti. Další výhodou **sebehodnocení** je, že zaměstnanci hodnotí sami sebe, protože znají svou práci skutečně nejlépe. Proces hodnocení může mít na pracovníky motivační účinek, jelikož jim může dodat odvalu k tomu, aby popřemýšleli o svých silných a slabých stránkách a oni sami měli možnost rozhodnout se a stanovit si cíle vedoucí ke zlepšení v krizových, nebo problémových oblastech.

4.2 Kritéria hodnocení

Kritérium je ukazatelem výkonu (výsledek činnosti) nebo výkonnosti (připravenosti podávat výkony), podle něhož hodnotíme úspěšnost (nebo naopak neúspěšnost zaměstnance.
35

Kritéria velmi významně ovlivňují výkony zaměstnanců a v případě jejich nesprávného použití může dojít k nežádoucímu chování, které má mít dopady na ekonomickou stránku organizace. Proto je nutné volit velmi uvážlivě daná kritéria a vždy s ohledem na strategii podniku a jeho hodnot, aby nedošlo k nesprávnému aplikování.

Strategie podniku se promítá do cílů pracovníků a do ukazatelů typu: plnění termínů, počet obslužených zákazníků, počet nových zákazníků nebo počet provedených chyb. Během procesu hodnocení zaměstnanců by se mělo vycházet ze spojení obou kategorií kritérií, tak abychom zajistili dosažení „správných cílů“ a také „správných cest“ ke stanoveným cílům.

Kritéria hodnocení zaměstnanců musí splňovat tyto požadavky:

- *kritéria by měla být relevantní, tedy odpovídat speciálním potřebám práce,*
- *počet kritérií by neměl být příliš velký,*
- *kritéria by měla být jasná a srozumitelná,*

³⁵ PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 2008. str.41
Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2042-5.

- měla by odpovídat potřebám a nárokům zaměstnání hodnoceného,
- kritérium by mělo být nezávislé (tedy nesmí vycházet z druhého kritéria),
- kritérium musí být validní, tedy měřit co by mělo být měřeno,
- hodnotitelé by měli při užití stejného kritéria a u stejného pracovníka dojít ke shodnému výsledku, tedy kritérium by mělo být objektivní³⁶

4.3 Chyby v hodnocení zaměstnanců

Během procesu hodnocení zaměstnance se může stát mnoho pochybení, u kterých bude následkem snížení efektivity personální činnosti, nebo v případě z velice zásadních chyb může mít hodnocení dokonce i negativní účinek v rámci celého řízení výkonu.

Podle chyb v hodnocení zaměstnanců je můžeme rozdělit na tři typy:

- a) **hodnotitelské chyby**
- b) **chyby při procesu hodnocení**
- c) **chyby na straně hodnocených**

4.3.1 Hodnotitelské chyby

*Hodnotitelské chyby vycházejí z individuálního hodnocení skutečnosti v závislosti na osobních vlastnostech hodnotitele, například jeho vzdělání, předsudky, zaujetí, zkušenosti či sebevědomí. Jedním způsobem, jak hodnotit reliabilitu je stanovit, jak náchylný je plán hodnocení výkonnosti, protože hodnocení je vždy do jisté míry subjektivní. Chyby hodnotitelů můžeme minimalizovat tím, že budeme pečlivě volit systém hodnocení a vyškolen hodnotitel k tomu, aby byli schopni rozpoznat obvyklé chyby a vyhnout se jim.*³⁷

³⁶ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. str. 149 Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

³⁷ WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008, str. 89 Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.

Mezi nejčastější typy **hodnotitelských chyb** patří:

a) **zaujatost** – k chybám zaujatosti dochází, když hodnotitel vychází buď z negativního, nebo naopak pozitivního postoje k zaměstnanci, místo reálného hodnocení jeho pracovní výkonnosti. *Nejčastějším a nejobvyklejším typem zaujatosti je tzv. efekt prvního dojmu, efekt podobnosti sebe sama sobě a dále pak protiprávní diskriminační zaujatost a negativní a pozitivní haló efekt*³⁸. Například manažer, který je **ovlivněn efektem prvního dojmu**, bude mít tendence učinit si buď nepříznivý, nebo naopak příznivý úsudek o zaměstnanci na základě daného dojmu.

Efekt podobnosti rozumíme, když hodnotitel posuzuje pozitivněji své zaměstnance, protože je vnímá jako sobě podobné nebo stejné. Např. vedoucí zaměstnanec bude hodnotit své podřízené mírněji, pokud budou mít podobné postoje, názory, hodnoty a nebo zájmy jako oni sami.

Pozitivní nebo negativní haló efekt se objevuje tehdy, když hodnotitel generalizuje dobré nebo špatné chování v jednom aspektu výkonu práce jako celek.

b) **kontrast – chybou kontrastu** rozumíme, když hodnotitel v procesu evalvace srovnává podřízené s dalšími spolupracovníky místo porovnání se specifickými standardy výkonnosti, což je chybou, protože od zaměstnanců by se měl vyžadovat výkon dle norem, které jsou na minimální úrovni přijatelnosti. Zaměstnanci s výkonností na minimu přijatelných norem musí získat uspokojivé hodnocení i tehdy, když jim jiní zaměstnanci ve stejné pracovní kategorii podávají nadprůměrné nebo i vynikající výsledky.

c) **centrální tendence** – tato chyba nastává, když manažeři hodnotí všechny pracovníky průměrně nebo blízko průměru, aby se vyhnuli odůvodněním, proč daný zaměstnanec je hodnocen na vysoké úrovni, nebo naopak špatné úrovni. Jedním z možných řešení je zavedení písemných odůvodnění u všech hodnocení.

d) **mírnost nebo přísnost** – jedná se o snahu hodnotit všechny zaměstnance na jednom konci škály hodnocení, nehlédě na jejich výkon nebo pracovní výkonnost.

³⁸ WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008, str. 90 Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.

*Obranou proti hodnotitelským chybám je důkladná příprava, kvalita všech fází hodnocení a odpovědný vztah mezi oběma stranami. Aby hodnocení bylo objektivní, musí být současná i odpovědná příprava hodnotitelů, jelikož 99% úspěchu je tvořeno právě v tom. Pro konstruktivní obranu je tedy nutná příprava.*³⁹

4.3.2 Chyby při procesu hodnocení

Mezi chyby při procesu hodnocení můžeme zařadit:

- a) **metodické chyby** – těmi rozumíme takové chyby, jako jsou např. hodnocení osoby, nikoliv jejího výkonu. Hodnotitel je ovlivněn náladou, nebo nedostatkem informací o osobě, která vykonává hodnocení.
- b) **zvýhodňování přátel, známých nebo politikaření** – manažer, který provádí proces vyhodnocování výkonu zaměstnanců záměrně zvýhodní jeho přátele, známé oproti zaměstnancům, kteří s ním nejsou v žádném vztahu (až na ten zaměstnanecký).
- c) **sympatie / antipatie** – tedy hodnocení je zkresleno buď sympatií, nebo antipatií zaměstnance k osobě, která vykonává proces hodnocení.
- d) **efekt svatozáře** – osoba, která je na pracovišti za oblíbenou, získává lepší výsledky v procesu hodnocení, než pracovník, který je považován za průměrného.
- e) **efekt nedávnosti** – posuzovatel zpracovává výsledky pracovní činnosti hodnoceného pod vlivem nedávných událostí a nebere v úvahu výsledky za celé období. Této chyby se manažer/vedoucí zaměstnanec (hodnotitel) může vyvarovat, když si bude průběžně psát výkony zaměstnance.
- f) **kumulativní chyba** – u této chyby se předpokládá, že posuzovaný pracovník prováděl v minulosti dobrý výkon a v současné době tomu není jinak.
- g) **nesprávná měřítka** – nebo také mírná měřítka, jde o tendence nadhodnocovat výkony zaměstnanců. Hodnotitel nechce nikomu z hodnocených příliš přitížit a hodnotí tak celou skupinu kladněji.

³⁹ WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008, str. 91 Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.

4.3.3 Chyby na straně hodnocených

Do **chyb na straně pracovníků resp. hodnocených** můžeme zařadit nedostatečnou informovanost o účelu, smyslu a jejich následného zapojení do procesu hodnocení.

Chybám v hodnocení je možné předejít:

- a) získáním jasné a konkrétní informace,*
- b) rozlišením objektivní informace od domněnek,*
- c) shromážděním a prověřením takových informací, které jsou v rozporu s dosavadním poznáním,*
- d) snažíme se vyhnout ukvapeným závěrům nebo přílišnému zobecňování*
- e) vycházíme z interpretace informací ze souvislostí a zkoumáme příčiny chování*
- f) kriticky hodnotíme vlastní soudy⁴⁰*

4.4 Proces hodnocení

Samotný proces hodnocení bývá nejčastěji uveden v interních směrnících či jiném vnitřním dokumentu a obvykle obsahuje tyto informace:

- a) Termín, nebo období konání hodnocení** – jde o termín, ve kterém se umožňuje zachovat návaznost na další procesy (úpravy mezd a odměn, nebo tvorba budgetu pro rozvoj zaměstnanců). Zároveň ale nesmí zasahovat do období, kdy je nejvyšší vytíženost zaměstnanců.
- b) Časová posloupnost hodnocení** – U některých organizací probíhá hodnocení současně, jinde naopak probíhá postup od top managementu postupně směrem k nižším úrovním řízení.
- c) Subjekty hodnocení** – V struktuře hierarchického druhu je vztah mezi hodnotitelem a hodnoceným dán, tedy hodnotitelem je přímý nadřízený a hodnoceným je přímý podřízený zaměstnanec. Naopak v maticově řízené organizaci se může hodnotitelem stát kdokoliv, kdo ukládá jinému zaměstnanci práci a následně ji po vykonání kontroluje.

⁴⁰ WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008, str. 92 Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.

d) Způsob záznamu hodnocení – Popis, seznam a umístění formulářů, které slouží pro hodnocení a způsob jak je vyplňovat.

e) Metodické pokyny – popis úrovní kompetencí a kritérií či způsobu vedení hodnotícího rozhovoru.

4.4.1 Hodnotící rozhovor

Hodnotící rozhovor má celkem tři fáze:

1. fáze – probíhá příprava na hodnotící rozhovor – V této fázi přípravy se provádí školení jak pro hodnotitele, tak i pro hodnoceného, s jehož cílem je uvědomění smyslu hodnocení a seznámení s jeho strukturou. Během školení jsou hodnotitelé vzděláváni, jak správně klást otázky, jak poskytnout správnou zpětnou vazbu, naslouchání nebo řešení konfliktů. Následně během přípravné doby se nadřízený dohodne s hodnoceným na termínu kdy proběhne hodnocení.

2. fáze – samotný hodnotící rozhovor – samotný rozhovor se skládá ze tří částí a to **úvodu, hlavní části a závěru**

V úvodní části je hlavním cílem vytvoření příjemné atmosféry, vysvětlení účelu schůzky, resp. účel hodnocení, seznámit hodnoceného se strukturou hodnocení a časovým rámcem.

Během **hlavní části** je třeba držet se předepsané struktury hodnocení a samotná diskuze by měla být zaměřená čistě na chování zaměstnance v práci, nikoliv na jeho osobnost. Hodnocení by mělo být konkrétní a jasně věcné. Hodnotitel vede rozhovor a v případě, že se rozhovor ubírá k jinému směru či jinému tématu, je hodnotitel zodpovědný za řešení dané situace. Dále má hodnotitel mnoho možností, jak zvládnout situace, kdy hodnocený například odpovídá jednoslovně nebo nerad sděluje vlastní názory. Hodnotitel může využít pomoci otevřených otázek nebo strukturovat odpovědi hodnoceného pomocí instrukcí.

Příklad otázek, které mohou být u rozhovoru použity:

- Jak byste hodnotil své uplynulé období?
- Co jste pro splnění cíle udělal?
- Co Vám pomůže zlepšit Váš výkon?
- Co Vám nejvíce bránilo při plnění Vašich cílů?

Na **závěr rozhovoru** hodnotitel s hodnoceným shrnou stručně klíčová sdělení, dohodnutí cíle, závazky a opatření.

3. fáze – realizace, kontrola a opatření vyplývající z hodnotícího rozhovoru

Poslední nedílnou součástí procesu hodnocení je následná realizace a kontrola sjednaných dohod a opatření. Týká se to nejen cílů pracovních ale i rozvojových, kde dochází ke kontrole, zda dany zaměstnanec pracuje na svých zlepšeních, která si vytyčil ke splnění.

4.5 Zpětná vazba

Zpětnou vazbu považujeme za jeden z hlavních nástrojů pro vedení i rozvoj zaměstnanců a bývá součástí během hodnotících rozhovorů. Zároveň ale můžeme nalézt zpětnou vazbu i ve své neformální podobě během každodenní komunikace nadřízeného a jeho podřízeného zaměstnance.

Pojem zpětná vazba bývá definován jako sdělená informace či proces sledování činností nebo také systému a sbírání informací a jejich zhodnocení nebo korekci. V praxi to můžeme chápat jako způsob, jak pomoci jinému člověku (zaměstnanci) říct, jak jej vnímá jeho okolí. Díky zpětné vazbě tedy mohou lidé upravovat jejich chování, aby lépe a snáze dosahovali jejich cílů.⁴¹

Rozdělujeme zpětnou vazbu na dva druhy:

- a) pravidelná – je součástí pravidelných hodnotících pohovorů
- b) nepravidelná – tzv. operativní zpětná vazba

Zpětnou vazbu řídí několik pravidel, která by měla být vždy dodržena. Měla by to být tyto pravidla:

- a) zpětná vazba by měla být ucelená a vyvážená, obsahovat jak pochvalu, tak i kritiku
- b) měla by být připravená a probrána s daným člověkem jednotlivé body
- c) vyhodnocena osobně, nikoliv skrze elektronickou komunikaci

⁴¹ *Manažerské dovednosti* [online]. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2014 [cit. 2018-03-14]. ISBN 978-80-244-4329-4. Dostupné z: <https://publi.cz/books/114/Cover.html>

- d) měla by být konkrétní, tedy objektivní, vycházet z faktických informací o chování, nikoliv podle osobnosti hodnoceného
- e) měl by být vytvořen i prostor pro sdělení názorů a jeho vysvětlení.

At' zpětnou vazbu najdeme kdekoliv, její základní myšlenka zůstává stejná: dostáváme zpětnou informaci o tom, jak nás vnímá okolí, či naopak jak my vnímáme okolí. ⁴²

Zpětná vazba ukazuje, jak je důležitou a nedílnou součástí personální části organizace a při správně nastavené zpětné vazbě může dodat velkou konkurenční výhodu.

5. Současné trendy v hodnocení zaměstnanců

Díky rozvoji moderních technologií se i proces hodnocení zaměstnanců podstatně změnil. Díky moderní technice, která umožňuje posunout proces hodnocení pracovníků a jejich výkonů na lepší kvalitativní úroveň.

Inspiraci můžeme vidět například v logistice, nebo finančním řízení, kde vývoj míří ke sledování procesů on-line, avšak i toto přináší značná úskalí v podobě obřího množství dat, která naopak mohou vést k tomu, že budou špatně interpretována.

V současné době je nejvíce patrné směřování k větší flexibilitě, rychlé reakci na vzniklé situace a jejich řešení, podpoře změn, ale i koučování přístupu ve vedení zaměstnanců.

Mezi současné trendy můžeme zařadit:

- a) odklánění od ročních cílů k cílům na menší vymezené časové období
- b) přesun od formálních ročních hodnotících pohovorů k neformálním, které probíhají v průběhu roku
- c) k většímu zaměření na budoucnost a snahy rozvíjení osobního potenciálu daného zaměstnance
- d) zaměření na vytvoření ideální atmosféry na pracovišti
- e) snahy o zavádění firemních kultur

⁴² KUBEŠ, Marián a Lúbia ŠEBESTOVÁ. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 978-80-247-2314-3.

Nově se do popředí dostávají i tzv. etické kodexy, kterými rozumíme *systematicky vytvořený soubor obecných i konkrétních norem a předpisů, kterými se daná organizace zavazuje k dodržování*.⁴³

Etický kodex stanovuje pravidla a principy etického chování zaměstnanců, jak vůči sobě na pracovišti, tak i vůči jiným osobám. Obsahem etického kodexu jsou ustanovení, která upravují chování na pracovišti, dodržování právních předpisů státu, ale i pokyny pro personální management zaměstnanců, například zákaz diskriminace, respektování jiných zaměstnanců a jejich názorů.

Zároveň etický kodex může v sobě obsahovat myšlenku na podporu rozvoje jednotlivých zaměstnanců dle jejich možností, umožnit jim možnost dosáhnout vědomostí, které potřebují k jejich optimálnímu výkonu práce.

6. Hodnocení v praxi

V rámci mé praktické části práce jsem se rozhodl zjistit, jak probíhá hodnocení zaměstnanců v konkrétní organizaci. V této kapitole bude popsán způsob hodnocení a vliv daného hodnocení na odměny pro zaměstnance. Pro příklad hodnocení praxi v konkrétní organizaci jsem zvolil Krajský úřad Karlovarského kraje se sídlem v Karlových Varech, a to z důvodu blízkosti mého bydliště.

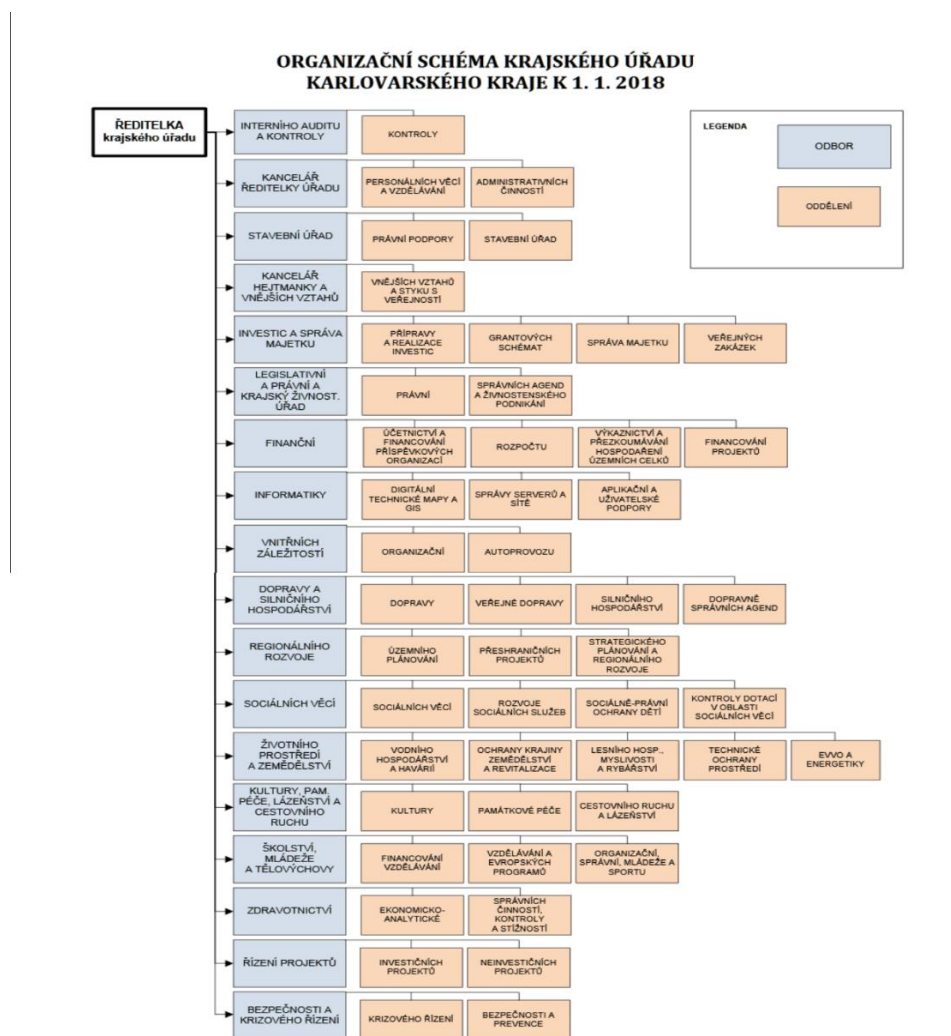
6.1 Krajský úřad Karlovarského kraje

Karlovarský kraj leží na západní části České republiky a administrativně se dělí na tři okresy – Cheb, Karlovy Vary, Sokolov. Krajský úřad Karlovarského kraje se sídlem v Karlových Varech (dále jen KÚKK) je orgán, který plní úkoly jak v samostatné působnosti, které mu jsou uloženy zákonem, ale i úkoly v přenesené působnosti, kterou taktéž vykonává na základní ustanovení zákonem. Krajský úřad je tvořen ředitelem (který je také zaměstnancem úřadu) a zaměstnanci. Ředitel odpovídá za plnění úkolů, které jsou svěřeny krajskému úřadu. Do funkce je jmenován a odvoláván hejtmanem kraje s předchozím

⁴³ *Co je etický kodex* [online]. Praha: Etický Kodex, 2013 [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: <http://www.eticky-kodex.cz/co-je-eticky-kodex/>

souhlasem ministra vnitra ČR. Organizačně se úřad člení podle zákona na odbory a oddělení, kde v jejich čele stojí vedoucí, které jmenuje a odvolává na návrh ředitele rada kraje.

Pracovněprávní vztahy pracovníků krajských úřadů se řídí primárně zákoníkem práce a zákonem o úřednících územních samosprávných celků (zákon č. 312/2002 Sb.).



Obrázek č. 7⁴⁴

Podle §68 zákona o krajích „*Krajský úřad tvoří ředitel a zaměstnanci kraje zařazení do krajského úřadu (dále jen "zaměstnanec"). V čele krajského úřadu stojí ředitel. Ředitele v případě nepřítomnosti zastupuje zástupce ředitele.*“⁴⁵

⁴⁴ ORGANIZAČNÍ SCHÉMA KRAJSKÉHO ÚŘADU KARLOVARSKÉHO KRAJE K 1. 1. 2018. In: *Krajský úřad Karlovarského kraje* [online]. Karlovy Vary, 2018 [cit. 2018-03-19]. Dostupné z: https://www.kr-karlovarsky.cz/krajsky-urad/Documents/R_01_2018_p2.pdf

⁴⁵ § 68, 129/2000 Sb. *Zákon o krajích*. In: . Praha, 2000, ročník 2000, číslo 129. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-129>

Pro zajištění personálních potřeb je vytvořeno oddělení Personálních věcí a vzdělávání, které je zařazeno do Kanceláře ředitelky krajského úřadu. Mezi agendu, kterou řeší oddělení Personálních věcí a vzdělávání patří např. platové výměry zaměstnanců úřadu, Zastupitelstva a Rady Karlovarského kraje, personální změny úřadu a získávání zaměstnanců a celkové zajištění rozvoje a vzdělání zaměstnanců. Dále oddělení personálních věcí a vzdělávání provádí přípravu hodnotitelů (přímých nadřízených zaměstnanců), seznámení s cíli a metodou hodnocení, stanovenými organizačními postupy a termíny hodnocení.

Pro potřeby hodnocení zaměstnanců byl v roce 2011 proveden Personální audit Krajského úřadu Karlovarského kraje, který měl za cíl zavést ucelený systém hodnocení pracovníků úřadu a zavedení výkonových ukazatelů, tak i příslušných kompetencí přiřazených zaměstnancům KÚKK. Z provedeného personálního auditu byla vytvořena:

- Metodika provádění pravidelných hodnocení zaměstnanců KÚKK a stanovení optimální vazby mezi hodnocením a motivačním systémem.
- Metodika řízení lidských zdrojů
- Metodika hodnocení zaměstnanců KÚKK

Smyslem pracovního hodnocení na KÚKK je především motivace, kvalifikační a osobnostní rozvoj zaměstnanců a dále jejich efektivní rozmisťování na pracovní místa. Vedoucímu zaměstnanci umožňuje hodnotit přímé podřízené podle skutečných výsledků jejich práce tj. konkrétního příspěvku k dosažení cílů, zjistit potřeby pro další rozvoj pracovníků a získat tak podklady pro plánování jejich kvalifikačního a osobního rozvoje. Naopak hodnocenému dává možnost vyjádřit se ke své práci a jejím výsledkům a uplatnit tak náměty a připomínky, umožňuje znát názor na přímého nadřízeného na jeho práci.

Hodnocení profesních i kompetenčních schopností a dovedností zaměstnanců je na KÚKK prováděno jedenkrát ročně pomocí elektronického webového systému. Zároveň podle hodnocení se odvíjí i variabilní odměny (bonusy).

Nástroje, které slouží pro hodnocení zaměstnanců a jsou užity na KÚKK:

- a) *sebehodnocení zaměstnance – vychází se z koncepce řízení výkonu a zároveň se používá jako příprava zaměstnance na hodnotící rozhovor. Zaměstnanec hodnotí sám sebe v hodnotícím webovém formuláři.*

b) *hodnocení zaměstnance přímým nadřízeným – hodnotitel provádí hodnocení ve formuláři na webové stránce systému hodnocení. Během daného hodnocení má také přístup k náhledu na aktuální sebehodnocení zaměstnance (před hodnocení nadřízeným musí být uzavřené sebehodnocení zaměstnance) a náhled na historii elektronicky zpracovaných hodnocení zaměstnance*⁴⁶

Jako metodu hodnocení zaměstnanců používá KÚKK motivačně – hodnotící pohovor. Jeho struktura se může mírně lišit od oddělení. Hodnotící rozhovor je veden formálním stylem, předem naplánován a připraven na setkání pracovníka s jeho přímým nadřízeným. Cílem je vyjasnit rozdílná stanoviska a dosáhnout dohody při rozhovoru. Během rozhovoru je zachovaná otevřenost, věcnost, konkrétnost.

Hodnocený	Hodnotitel
Vedoucí odborů	Ředitel KÚKK
Vedoucí oddělení	Vedoucí odborů
Ostatní kategorie zaměstnanců	Vedoucí oddělení

⁴⁷ Obrázek č. 8

Hodnotící rozhovor má 2 části:

- a) hodnocení plnění cílů a ukazatelů minulého období a stanovení cílů pro následující období
- b) hodnocení pracovní způsobilosti (kompetencí)

Následně se provede záznam o hodnotícím rozhovoru (viz příloha č. 1 formuláře „Pracovní hodnocení), který se po jeho úspěšném vyplnění stává písemností se stupněm důvěrnosti „DISKRÉTNÍ“. Formulář se dělí na tři části. V první části se hodnotí plnění cílů, úkolů, pracovníka stanovených z minulého období hodnocení. Dále v první části se hodnotí stanovená kritéria a hodnotí se pracovní výkon zaměstnance za uplynulé období a dále pak kompetence zaměstnance, resp. kompetence způsobilosti. V druhé části se stanovuje

⁴⁶ Metodika provádění pravidelných hodnocení zaměstnanců a stanovení optimální vazby mezi hodnocením a motivačním systémem – stav k 1.1. 2018

⁴⁷ Okruhy zaměstnanců pro hodnocení, vytvořeno na základě informací z Metodiky hodnocení zaměstnanců KÚKK – stav k 1.1. 2018

rozvojový plán pro zaměstnance, stanovení návrhu cílů, úkolů a opatření. A ve třetí části se uvádí, zda hodnotící rozhovor proběhl v pořádku a ve shodě. Po ukončení hodnotícího rozhovoru se vyplněné a podepsané vyhotovení „Pracovního hodnocení“ předá hodnocenému, další vyhotovení si ponechá hodnotitel (pro sledování zaměstnance v dalším hodnotícím cyklu a pro potřeby plánování vzdělávacích aktivit) a třetí se založí do osobního spisu hodnoceného zaměstnance.

V rámci hodnocení profesní a kompetenční způsobilosti zaměstnanců úřadu je využito 8 kompetencí:

- *4 organizační kompetence*
 - *Proaktivní přístup – samostatný vyhledávání příležitostí k realizaci pracovních činností či osobnímu rozvoji.*
 - *Proklientský přístup – hodnotí se jaký má zaměstnanec přístup k klientům, kdy boduje ten, který má pozitivní a profesionální vztah s interními i externími zákazníky.*
 - *Efektivní komunikace – obsah projevu úředníka je věcný a plnohodnotný a jednoznačně komunikuje s využíváním aktivního naslouchání.*
 - *Důslednost a pečlivost – věnuje pozornost podstatným detailům, které efektivně zapracovává do řešení zadaných úkolů.*

- *4 specifické (podpůrné) kompetence*
 - *Odborná znalost – zná technické parametry své činnosti.*
 - *Analytické myšlení – využívá informace k tvorbě řešení a prioritizování, je schopný dohledávat podstatné doplňující informace.*
 - *Organizační schopnosti – koordinuje činnosti tak, aby směřovaly k vytyčenému cíli.*
 - *Prezentační a komunikační dovednosti – verbálně i neverbálně komunikuje a pracuje se skupinou zaměstnanců.*⁴⁸

Pro vedoucí odboru a oddělení jsou kladeny vyšší nároky a musí tomu odpovídat i rozšířený seznam kompetencí pro vedoucí pracovní místa. Jedná se o tyto 4 manažerské kompetence:

⁴⁸ Metodika hodnocení zaměstnanců KÚKK – stav k 1.1. 2018

- *Strategické myšlení - využívá se efektu, nastavuje cíle a uvědomuje si provázanost svých činů s ostatními procesy v rámci organizace*
- *Leadership a motivace - vede lidi se zaměřením na dlouhodobou motivaci a rozvoj jejich potencialů*
- *Orientace na cíl – stanovení a udržení si konzistentního jednání*
- *Sebeřízení a osobní rozvoj – vedoucí úředník organizuje vlastní podněty k jednání, předává a přijímá zpětnou vazbu, má adekvátní náhled na příčiny vlastního jednání.*⁴⁹

Kompetenční model hodnocení svým uspořádáním kompetencí umožňuje sledovat, jakým způsobem KÚKK dosahuje svých cílů. Výstup z hodnocení umožňuje sledovat celkový potenciál úřadu a vytvoření případných řešení nedostatků. Na základě toho je možné identifikovat, jakým způsobem zvýšit způsobilost zaměstnanců úřadu za účelem realizace stanovených cílů.

Díky konkrétnímu pojmenování a definici nejdůležitějších kompetencí lze při hodnocení určit jednotlivé úrovně způsobilosti každého zaměstnance, které se člení do čtyř stupnic 1 – 4, kdy 1 stupeň znamená stupeň Nesplňuje, 2 stupeň znamená Většinou splňuje, 3 stupeň znamená Splňuje a 4 stupeň znamená Převyšuje. Poté lze v rozvojovém plánu (který je také součástí hodnocení) zvolit jednotlivé kroky, které povedou k požadovanému zlepšení daných kompetencí. V případě špatných výsledků hodnocení zaměstnance se přechází do dvou fází: v první fázi jde například o školení pro zaměstnance (kupříkladu školení pro jednání s klienty), v případě, že by nedocházelo ke zlepšení kompetencí se můžou v krajních možnostech objevit sankce, které zasáhnou do platu zaměstnance KÚKK.

Z informací uvedených výše lze vyvodit, že v rámci Krajského úřadu Karlovarského kraje je systém hodnocení málo využíván, jelikož zaměstnanci jsou hodnoceni jedenkrát ročně. Z mého pohledu by bylo vhodnější, aby zaměstnanci byli hodnoceni častěji, protože při odhalení chyb je možné sjednat nápravu rychleji a při dalším hodnocení v kratším časovém úseku se zjistí, zda se chyby odstranily, nebo se pracuje na jejich nápravě. V případě splnění významného, nebo zvláště závažného pracovního úkolu, může vedoucí odboru po konzultaci s ředitelkou Krajského úřadu Karlovarského kraje udělit zaměstnanci finanční odměnu.

⁴⁹ Metodika hodnocení zaměstnanců KÚKK – stav k 1.1. 2018

7. Závěr

Celková problematika Hodnocení zaměstnanců je velice obsáhlá a závislá na dalších sférách personálního managementu, přesto doufám, že se mi podařilo díky této práci nastínit základní problematiku. Můžeme říci, že pro zaměstnavatele je hodnocení jeho zaměstnanců taková pravidelná inventura zaměstnanců, během které zjišťuje, jaké eventuality má pro rozvoj svých zaměstnanců, ale také odhalení slabých článků, které zpomalují celou organizaci. Samotný proces hodnocení zaměstnanců je většinou upraven v interních předpisech zaměstnavatele, avšak někdy se můžeme setkat se zaměstnavateli, kteří hodnotí zaměstnance neformálním způsobem a zakončí hodnocení bez závěrů či zpětných vazeb, které by mohly zlepšit růst a rozvoj pracovníka či podpořit jeho motivaci do práce. Nežádka se také můžeme setkat se zaměstnavateli, kteří z hodnocení zaměstnanců udělají jen formální činnost, kupříkladu hodnotí se stále stejná kompetence, bez možnosti, aby se k tomu mohl zaměstnanec vyjádřit. Takový systém hodnocení nemá reálný přínos pro organizaci ani pro samotné zaměstnance a jejich rozvoj.

Zaměstnavatel, který má zájem o růst své organizace, by měl mít na mysli i růst svých zaměstnanců a toho lze docílit kvalitním hodnocením, díky kterému dokáže odhalit případné prostory pro zlepšení rozvoje svých zaměstnanců. Tato problematika je probírána mnoha autory odborných publikací a částečně i v některých kapitolách této práce. Pokud zaměstnavatel nemá zájem, aby proces hodnocení zaměstnanců probíhal čistě pod vedením hodnotitelů, kteří budou mít vnitropodnikové postavení, může využít i nabídek mnoha firem, které se zaměřují jak na personální management obecně (například rozvoj firemní kultury a jejich hodnot, koučink zaměstnanců a vedoucích pracovníků, různé týmové programy pro rozvoj spolupráce), tak i samotného hodnocení.

Z hodnocení zaměstnanců v uvedeném praktickém případě lze vyvodit určitou neflexibilitu, jelikož hodnocení probíhá pouze jedenkrát ročně a nereaguje tak pružně na potřeby zaměstnanců ani zaměstnavatele. V případě aktivního systému hodnocení zaměstnanců, které je spojeno s odměňováním a pružně reaguje na potřeby zaměstnanců, bychom mohli vidět pozitivní změny na pracovišti i v pracovních výkonech zaměstnanců a zaměstnavatel by mohl reagovat rychle na potřebné personální změny (například poznat zaměstnance, který potřebuje více motivovat, nebo takového, u kterého lze zapracovat, na jeho rezervách, které má).

Tato práce si kladla za cíl ukázat možnosti, jaké představují systémy hodnocení zaměstnanců a jejich následný vliv na personální management organizace a věřme, že se

různé metody hodnocení pracovníků stanou jako jedny ze základních nástrojů řízení pracovního výkonu.

8. Resumé

Tato bakalářská práce se zaměřuje na seznámení s problematikou hodnocení zaměstnanců. V této práci lze nalézt cíle, metody hodnocení i důvody proč je hodnocení a motivace pracovníků tak významný prvek personálního managementu. Práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou. První část je zaměřena na teorii a představení základních pojmů z oblasti hodnocení, představení oblastí, metod a celkového procesu hodnocení. Druhá část je seznámení s průběhem a způsobem hodnocení zaměstnanců na Krajském úřadě Karlovarského kraje s uvedením příkladu hodnotícího formuláře.

Z obsahu práce můžeme chápat, že v případě správně nastaveného hodnocení zaměstnanců a provázání s například systémem odměn, je možné zvyšovat pracovní výkony svých podřízených, motivovat je k jejich osobnímu rozvoji a zlepšit klima na pracovišti.

This bachelor thesis is focused on problematics of employees rating and its role in HR management. In this thesis we can find what are the common goals, methods of employees rating, but also we can find reasons why its important. This thesis is divided into two parts, theoretical and practical. First part of this thesis is focused on theory of basic concepts of rating, describing most common used methods of rating and the whole process of rating employees. In second part of this bachelor thesis is in detail described rating of employees on Regional Office of Karlovy Vary Region with used forms for rating their employees.

From content of this bachelor thesis, we can find when the system of employees rating is set right and connected with other system e.g. reward system, that is possible to rise the work performance, motivate employees to their personal development and make workplace a better place.

Použité zdroje a literatura

Knižní

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

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. str. 149 Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KUBEŠ, Marián a Lubica ŠEBESTOVÁ. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 978-80-247-2314-3

PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 2008. str.41 Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2042-5.

URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu.2., rozšířené vydání*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013 str. 108 ISBN 978-80-7357-925-8

WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008, str. 92 Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.

Internetové

<https://www.altaxo.cz>

<https://business.center.cz/>

<https://commons.wikimedia.org/>

<http://www.eticky-kodex.cz>

<http://www.elseaz.cz>

<http://www.finestrino.cz/>

<https://kariera.ihned.cz/>

<https://www.kr-karlovarsky.cz/>

<https://managementmania.com>

<http://www.mc-triton.cz>

<https://www.mpsv.cz>

<http://www.mzdovapraxe.cz/>

<http://www.vlastnicesta.cz/>

<https://publi.cz/books/>

<https://www.zakonyprolidi.cz/>

<https://zdravi.euro.cz>

<http://www.360zpetnavazba.cz/>

Právní předpisy

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

Zákon č. 129/2000 Sb., o krajích

Nářízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových výměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě

Směrnice KÚKK:

Metodika hodnocení zaměstnanců Krajského úřadu Karlovarského kraje

Metodika provádění pravidelných hodnocení zaměstnanců a stanovení optimální vazby mezi hodnocením a motivačním systémem

Metodika řízení lidských zdrojů

Seznam obrázků a tabulek

Obrázek č. 1; Tři oblasti hodnocení	4
Obrázek č. 2; Kompetence.....	6
Obrázek č. 3; Příklad využití škály pro hodnocení kompetencí.....	8
Obrázek č. 4; Platové tabulky a třídy státních zaměstnanců.....	12
Obrázek č.5; Maslowova pyramida potřeb.....	14
Obrázek č.6; Model 360 stupňové zpětné vazby.....	25
Obrázek č.7; Organizační schéma Krajského úřadu Karlovarského kraje.....	36
Obrázek č.8; Okruhy zaměstnanců pro hodnocení.....	38

Seznam Příloh

Příloha č. 1

příklad formuláře pro hodnocení zaměstnanců KÚKK



Pracovní hodnocení v roce

1. Identifikace	
Jméno a příjmení	
Odbor	
Oddělení	
Pracovní pozice	

I. PRACOVNÍ HODNOCENÍ ZA OBDOBÍ

A. Vyhodnocení plnění cílů (úkolů) stanovených na minulé období

--

B. Hodnocení výkonu podle stanovených kritérií

1. Pracovní výkon (hodnotí se u všech zaměstnanců):

2. Pracovní výkon v oblasti řídicí práce (hodnotí se u vedoucích zaměstnanců):

C. Hodnocení pracovní způsobilosti podle stanovených kritérií

1. Znalosti a dovednosti:
2. Osobní dispozice:

II. PLÁN ROZVOJE ZAMĚSTNANCE NA OBDOBÍ

1. Stanovení cílů (úkolů):	
Název	Termín splnění

2. Další návrhy:	
2.1 Změna pracovního zaměření v rámci pracovní pozice, v případě změny jaká:	ANO/NE

2.2 Změna pracovní pozice (funkce), v případě změny do jaké:	ANO/NE
2.3 Změna pracoviště, v případě změny, na které:	ANO/NE
2.4 Zařazení do personálních záloh:	ANO/NE
2.5 Jiné návrhy:	

3. Podmínky k dosažení cílů a úkolů a k realizaci opatření (vzdělávací aktivity, materiální podmínky a jiné):

III. ZÁVĚR PRACOVNÍHO HODNOCENÍ A PLÁNU ROZVOJE ZAMĚSTNANCE

1. Pracovní hodnocení a plán rozvoje proběhly ve shodě, v případě neshody vyjádření hodnoceného:	ANO/NE

2. S pracovním hodnocením a plánem rozvoje jsem byl/a seznámen/a
Dne: _____ Podpis hodnoceného: _____

3. Hodnotitel (jméno a funkce):
Dne: _____ Podpis: _____

4. Vyjádření hodnotitelova nadřízeného v případě nehody (jméno a funkce):

Dne:

Podpis: