

Západočeská univerzita v Plzni

Fakulta právnická

Katedra veřejné správy

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Hodnocení zaměstnanců

Předkládá: Milena Nová

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Helena Sequensová

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta právnická

Akademický rok: 2020/2021

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

| | |
|-------------------|----------------------------------|
| Jméno a příjmení: | Milena NOVÁ |
| Osobní číslo: | R18B0092P |
| Studijní program: | B6804 Právní specializace |
| Studijní obor: | Veřejná správa |
| Téma práce: | Hodnocení zaměstnanců |
| Zadávací katedra: | Katedra veřejné správy |

Zásady pro vypracování

- Úvod
- Základní pojmy
- Oblasti hodnocení zaměstnanců
- Metody hodnocení zaměstnanců
- Závěr

Rozsah bakalářské práce:
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam doporučené literatury:

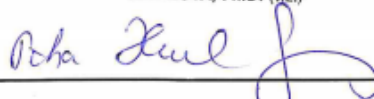
- ARMSTRONG, M., Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy, 10. vyd. Praha: Grada Publishing. 2002. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, M., Odměňování pracovníků. Praha: Grada Publishing. 2009. ISBN 978-80-247-2890-2
- BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. Psychologie a sociologie řízení. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3.
- KOČIANOVÁ R. Personální činnosti a metody personální práce, 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press. 2007. ISBN 978-80-7261-168-3
- KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing. 2011. ISBN 978-80-247-3823-9
- NOVÝ, Ivan, SURYNEK, Alois a kolektiv, Sociologie pro ekonomy a manažery, 2., přepracované a rozšířené vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. 287 s. ISBN 80-247-1705-0
- PAUKNEROVÁ, D, a kol. Psychologie pro ekonomy a manažery. Praha: Grada Publishing. 2012. ISBN 978-80-247-3809-3
- PILAŘOVÁ, I. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. Praha: Grada Publishing. 2008. ISBN 978-80-247-2042-5
- STÝBLO, J. Personální řízení v malých a středních podnicích. Vyd. 1. Praha: Management Press. 2003. ISBN: 80-7261-097-X
- ŠIKÝŘ, M. Personalistika pro manažery a personalisty. 2. vydání. Praha: Grada Publishing. 2016. ISBN 978-80-247-5870-1
- URBAN, J. Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. Praha: ASPI, 2003. ISBN 80-86395-46-4.
- URBAN, J. Motivace a odměňování pracovníků. Praha: Grada Publishing. 2017. ISBN: 978-80-271-0227-3
- WAGNEROVÁ, I. Hodnocení a řízení výkonnosti. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 2008. ISBN 978-80-247-2361-7
- ZÁKONÍK PRÁCE – zákon č. 262/2006 +(aktuální znění)

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

Datum zadání bakalářské práce: **29. března 2020**

Termín odevzdání bakalářské práce: **31. března 2021**

JUDr. Petra HRUBÁ SMRŽOVÁ, Ph.D. (v.z.)



JUDr. et PhDr. Stanislav Balík, Ph.D.
děkan



JUDr. Tomáš Louda, CSc.
vedoucí katedry

V Plzni dne 25. srpna 2020

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Hodnocení zaměstnanců“ zpracovala samostatně a že jsem vyznačila prameny, z nichž jsem pro svou práci čerpala způsobem pro vědeckou práci obvyklým.

V Plzni.....

.....
vlastnoruční podpis autora

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucí mé bakalářské práce Mgr. Heleně Sequensové za její velmi vstřícný přístup, ochotu, odborné vedení, rady a pomoc, kterou mi v průběhu psaní práce poskytovala. Dále bych chtěla poděkovat i vedoucímu a zaměstnancům zkoumané provozovny za to, že mi poskytli svůj čas a informace pro výzkum, který byl zásadní součástí této práce. V závěru také děkuji všem, kteří mě podporovali v mém studiu a při tvorbě mé bakalářské práce.

Obsah

| | |
|---|----|
| 1 ÚVOD..... | 1 |
| TEORETICKÁ ČÁST..... | 3 |
| 2 Základní pojmy..... | 3 |
| 2.1 Řízení pracovního výkonu..... | 3 |
| 2.2 Hodnocení zaměstnanců..... | 7 |
| 2.2.1 Význam hodnocení zaměstnanců..... | 8 |
| 2.2.2 Vývoj a trendy v hodnocení zaměstnanců..... | 9 |
| 3 Oblasti hodnocení zaměstnanců..... | 12 |
| 4 Osoba hodnotitele..... | 14 |
| 5 Metody hodnocení zaměstnanců..... | 17 |
| PRAKTICKÁ ČÁST..... | 25 |
| 6 Představení vybrané organizace..... | 26 |
| 7 Rozhovor s vedoucím provozovny..... | 27 |
| 8 Vyhodnocení dotazníkového šetření..... | 31 |
| 9 Shrnutí výsledků výzkumu..... | 41 |
| 10 ZÁVĚR..... | 43 |
| 11 CIZOJAZYČNÉ RESUMÉ..... | 45 |
| SEZNAM LITERATURY..... | 47 |
| SEZNAM OBRÁZKŮ..... | 49 |
| SEZNAM GRAFŮ..... | 51 |
| SEZNAM TABULEK..... | 51 |
| SEZNAM PŘÍLOH..... | 52 |

1 ÚVOD

Ačkoliv je výkon každého zaměstnance individuální, jednou z hlavních priorit každého manažera by mělo být efektivní řízení lidských zdrojů. Zaměstnanci neovlivňují svým výkonem jen své následné hodnocení a odměňování, ale i celkový výkon firmy. Řízení lidských zdrojů je velmi složitý plánovací proces, ve kterém je činností manažera vytvářet nové cíle a pracovní úkoly, rozvíjet schopnosti i vzdělávání svých zaměstnanců a motivovat je k výkonu své pracovní činnosti. Na základě sledování pracovního výkonu zaměstnanců je manažerem následně provedeno jejich zhodnocení s využitím vhodných kritérií a metod. Hodnocení zaměstnance shrnuje výkon pracovní činnosti a chování pracovníka, napomáhá se zlepšením pracovního výkonu nebo s rozvojem silných stránek. Zároveň má také vliv na postoj zaměstnance vůči svému pracovnímu místu a na jeho celkovou spokojenost. Proto je nezbytné, aby bylo prováděno objektivně, spravedlivě a správným způsobem. Jak stanoví zákoník práce, každý zaměstnanec má právo na hodnocení své pracovní výkonnosti a výsledků. Hodnocení zaměstnanců by tak nemělo být bráno pouze jako privilegium velkých podniků, které si mohou zřídit specializované útvary, ale jako činnost, která by měla probíhat i v malých podnicích, ve kterých ji vykonává vedoucí nebo zaměstnavatel.

V této bakalářské práci je hodnocení zaměstnanců rozebráno v teoretické a praktické části. Teoretická část práce je rozdělena do pěti kapitol, které se zaměřují na základní pojmy, jako je řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců, a jednotlivé součásti hodnocení. První kapitola se věnuje řízení pracovního výkonu, jakožto činnosti, která má vůči následnému hodnocení zaměstnanců významnou roli, a proto ji může značně ovlivnit. Obsahem druhé kapitoly je samotná definice hodnocení zaměstnanců, základní pojmy a rozdělení, včetně současné právní úpravy hodnocení zaměstnanců v rámci zákoníku práce ČR. Na druhou kapitolu dále navazují dvě podkapitoly, ve kterých je rozebírán význam hodnocení zaměstnanců, jeho postupný historický vývoj a současné trendy. Třetí kapitola se zaměřuje na kritéria čili oblasti v hodnocení zaměstnanců, zejména na základní požadavky při vytváření těchto kritérií, jejich problematiku, rozdělení a specifické druhy kritérií. V následující, čtvrté kapitole, se práce zabývá osobou hodnotitele, tím, kdo může hodnocení vykonávat, jaké by měl mít vlastnosti a schopnosti nebo jakých možných chyb se mohou hodnotitelé při své činnosti dopustit. Poslední, pátá kapitola teoretické části, se zabývá jednotlivými metodami, které se mohou v hodnocení zaměstnanců užívat. Ať už jde o méně používané metody, jako je hodnocení volným popisem nebo o často používané metody, jako je hodnotící rozhovor.

Součástí bakalářské práce je dále výzkum, který se nachází v praktické části. Cílem tohoto výzkumu bylo ukázat, jakým způsobem může být prováděno hodnocení zaměstnanců v malých podnicích, které tvoří značnou část všech podniků v rámci ČR, jak se toto hodnocení liší vůči hodnocení prováděnému ve velkých podnicích i jaký postoj mají zaměstnanci ke svému hodnocení. Praktická část se skládá ze čtyř částí, představení zkoumané organizace, strukturovaného rozhovoru se vedoucím v roli hodnotitele, dotazníkového šetření, které proběhlo mezi administrativními zaměstnanci organizace a finálního shrnutí všech výsledků výzkumu.

TEORETICKÁ ČÁST

2 Základní pojmy

2.1 Řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu bylo vždy tím, co výrazně ovlivňovalo personální práci. Proto dochází v rámci této činnosti k určení žádoucího pracovního výkonu, kterému by měl odpovídat výsledek pracovní činnosti zaměstnance za určité období. Z tohoto výsledku je následně odvozené hodnocení zaměstnanců, které reaguje na to, jak zaměstnanec plnil svou činnost¹. Výkon však není určován pouze plněním cílů, jak upozorňuje Kocianová. Může být ovlivněn i způsobem, který je zaměstnanci používán k dosažení daných výsledků. Dá se tedy říct, že je výkon individuální výsledek každého zaměstnance, který je ovlivněn jeho úsudkem, schopnostmi a zkušenostmi.² Obecně platí, že mají lidé podobný předpoklad k pracovnímu výkonu, a tudíž by měly být podobné i výsledky jejich činnosti. Jenže tím se přehlíží další důležité a neovlivnitelné faktory. Jde například o věk, pohlaví, zdravotní stav nebo získané zkušenosti a vrozené schopnosti zaměstnance³. Mimo osobních vlastností mohou výkonnost ovlivňovat další činitele, které lze dělit na činitele vnitřního a vnějšího charakteru. Mezi ně řadí Pauknerová technické, ekonomické a organizační podmínky, společenské podmínky, osobnostní determinanty pracovníka a situační podmínky⁴.

Pracovní výkon však není ovlivňován pouze zaměstnanci. Významnou roli v něm hraje i samotná osoba hodnotitele. Jednou z jeho povinností je řádně motivovat své zaměstnance k tomu, aby sami podávali lepší pracovní výsledky. Koubek definuje Řízení pracovního výkonu jako „integrovanější přístup založený na principu řízení lidí na základě ústní dohody nebo písemné smlouvy mezi manažerem/nadřízeným a pracovníkem o budoucím pracovním výkonu a osvojování si schopností potřebných k tomuto pracovnímu výkonu. Na základě zmíněné dohody či smlouvy dochází k provázání vytváření pracovních úkolů, vzdělávání, hodnocení a odměňování pracovníka.“⁵

1 KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. (dotisk). Praha: Management Press, 2006, s. 190, ISBN 80-7261-033-3.

2 KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*, [online]. 1. vyd., Praha: Grada Publishing, 2010, [cit. 3. 1. 2021], s. 141. ISBN 978-80-247-6933-2. Dostupné z Bookport: <https://www.bookport.cz/kniha/personalni-cinnosti-a-metody-personalni-prace-234/>

3 KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. (dotisk). Praha: Management Press, 2006, s. 190, ISBN 80-7261-033-3.

4 PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*, [online]. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, [cit. 3. 1. 2021]. ISBN 978-80-247-7656-9. Dostupné z Bookport: <https://www.bookport.cz/kniha/psychologie-pro-ekonomy-a-manazery-603/>

5 KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. (dotisk). Praha: Management Press, 2006, s. 190-191, ISBN 80-7261-033-3.

Naopak, Armstrongova definice rozvádí řízení pracovního výkonu ještě více. Tvrdí, že jde o: „systematický proces zlepšování pracovního výkonu organizace pomocí rozvíjení výkonu jedinců a týmu. Znamená to odvádět lepší výsledky pomocí znalosti a řízení pracovního výkonu v dohodnutém rámci plánovaných cílů, standardů a požadavků týkajících se schopností. Jsou to procesy pro vytvoření sdíleného, společného chápání toho, čeho má být dosaženo, a pro řízení a rozvíjení lidí způsobem zvyšujícím pravděpodobnost, že toho v kratší či delší perspektivě bude dosaženo. Orientuje lidi na to, aby dělali správné věci tím, že vyjasňuje jejich cíle. Je to záležitost liniových manažerů.“⁶

Dále udává, že jde o plánovaný proces, který se dělí na několik částí. Mezi ně patří dohoda, měření, zpětná vazba, pozitivní povzbuzování a dialog. Na základě toho může manažer měřit a zkoumat výsledky pracovního výkonu zaměstnanců. A následně je porovnávat s určenými firemními cíli⁷. Jak doplňuje Kocianová, základem řízení pracovního výkonu je jeho plánování čili dochází k uzavření zmíněné dohody ze strany nadřízeného i zaměstnance o tom, jaký bude mít zaměstnanec pracovní výkon, aby se mu podařilo splnit stanovené cíle. Obsahem této dohody je vše, co by mohlo potencionálně zlepšit pracovní výkon zaměstnance, mimo jiné také plán vzdělávacích aktivit a osobního rozvoje, ve kterém má každý zaměstnanec možnost získat nové dovednosti pomocí samostatného vzdělávání, koučování nebo mentoringu. Zaměstnanec také získává přehled o očekáváních zaměstnavatele nebo cílech, kterých musí dosáhnout. Důležitou součástí dohody je také stanovení měřítek, tzv. „kritérií výkonu“, které určují, jak bude výkon měřen⁸. Podle šetření, které bylo provedeno v roce 2003 bylo určeno dvanáct nejdůležitějších kritérií výkonu, mezi které patří dosahování cílů, odborná způsobilost, kvalita, přínos pro tým, péče o zákazníka, pracovní vztahy, produktivita, flexibilita, cíle týkající se dovedností a vzdělávání, spojení osobních cílů s cíli organizace, znalost podniku a podnikání nebo znalost finančních záležitostí.⁹

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

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

8 KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*, [online]. 1. vyd., Praha: Grada Publishing, 2010, [cit. 3. 1. 2021]. s. 142. ISBN 978-80-247-6933-2. Dostupné z Bookport: <https://www.bookport.cz/kniha/personalni-cinnosti-a-metody-personalni-prace-234/>

9 ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*, 10. vyd., Praha: Grada Publishing, 2007, s. 422, ISBN 978-80-247-1407-3.

Cíle jsou podle Urbana nejdůležitější nástroj, který může být využíván při řízení pracovního výkonu. Dochází totiž ke: „zvýšení výkonnosti firemní organizace prostřednictvím růstu výkonu jednotlivců a jejich pracovních skupin.“¹⁰ Přitom je však nutné, aby platily dvě základní podmínky. Nejdříve musí dojít k souladu mezi základními cíli organizace a cíli organizačních jednotek nebo zaměstnanců. A následně musí být přihlédnuto na pracovní výsledky zaměstnanců, ze kterých vychází jejich hodnocení a odměňování. Proto se proces řízení pracovního výkonu podle cílů dělí na čtyři základní části. Jde o stanovení cílů, prosazování cílů a hodnocení výkonu zaměstnanců (včetně odměňování).¹¹

Mnoho organizací využívá v tomto ohledu kritéria stanovení cílů „SMART“. Tato anglická zkratka poukazuje na pět nejdůležitějších kritérií: S – Specific/Stretching (konkrétní/náročný), M – Measurable (měřitelný), A – Achievable (dosažitelný), R – Relevant (důležitý), a T – Time framed (časově určený).¹² To znamená, že cíle musí být vždy jednoznačně určené, aby nedošlo u zaměstnanců k žádným omylům. Zároveň se díky jejich konkrétnosti musí dát snadno vyvodit, jakého pokroku v jejich plnění zaměstnanci dosáhli. Také musí být měřitelné, jinak by nebylo možné stanovit milníky dosaženého pokroku, čímž bude nezvratně klesat motivace zaměstnanců. Měřitelnost cílů může spočívat v čase, v jednotkách výroby nebo ve formě dodání určitého výsledku.¹³

Reálnost je dalším aspektem, který nemůže chybět při vytváření cílů. Pokud je cíl nedosažitelný, opět dochází k poklesu motivace zaměstnanců nebo k případné ignoraci úkolu. Každý cíl musí mít také přesně stanovený čas, ve který začne, a ve který skončí. Díky tomu se zaměstnanci mohou lépe soustředit na jeho plnění a splní ho spíše, než kdyby na něj měli neomezenou dobu. Ve chvíli, kdy jsou tyto cíle stanoveny, je nezbytné, aby došlo k jejich naplnění. Urban uvádí tři nástroje k prosazování cílů, které sledují a řídí výkon zaměstnanců. Mezi tyto nástroje se řadí komunikace cílů, zabezpečení cílů a sledování cílů.¹⁴

10 URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI Publishing, 2003, s. 114, ISBN 80-86395-46-4.

11 URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI Publishing, 2003, s. 114-115, ISBN 80-86395-46-4.

12 KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*, [online]. 1. vyd., Praha: Grada Publishing. 2010, [cit. 3. 1. 2021]. s. 142. ISBN 978-80-247-6933-2. Dostupné z Bookport: <https://www.bookport.cz/kniha/personalni-cinnosti-a-metody-personalni-prace-234/>

13 URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI Publishing, 2003, s. 117-118, ISBN 80-86395-46-4.

14 URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI Publishing, 2003, s. 119, 121, ISBN 80-86395-46-4.

Komunikace cílů se zaměřuje na jasné a srozumitelné sdělování jednotlivých úkolů. Obecně platí, že je komunikace klíčovou složkou k dosažení dobré činnosti organizace, proto by měla být využívána nejen vůči zaměstnancům, ale i k vyjádření vize celého podniku. Ta určuje budoucí směr, kterým se bude organizace ubírat a týká se všech, kteří jsou její součástí. Komunikaci vize je možné provést třemi způsoby¹⁵:

- shromážděním všech zaměstnanců firmy a následným prezentováním vize
- vytvořením písemné zjednodušené podoby vize, která bude rozmístěna v budově a dalších prostorách firmy
- činností manažerů, kteří zaměstnancům vize sdělí a vysvětlí

Zabezpečení cílů se zaměřuje na udržení priorit v dané organizaci. Tento nástroj je užíván ve chvíli, kdy jsou cíle jasně stanovené, ale ze stran zaměstnanců dochází ke ztrátě motivace nebo pozornosti. Manažer proto musí udržet pozornost zaměstnanců pouze na stanovených cílech. A poslední nástroj, sledování cílů, sleduje pokrok, kterého zaměstnanci při plnění cílů dosáhli. Důležité však je, aby nebylo měření tohoto pokroku vykonáváno přehnaně. Pokud by v organizaci běžně docházelo k nadbytečnému sledování pokroku v dosažení cílů, pak by to mohlo mít negativní vliv na pracovní výkon zaměstnanců. Naopak, nedostatečné měření pokroku by mohlo vést k tomu, že stanovený cíl nebude splněn v dané lhůtě nebo k jeho dosažení bude zapotřebí mnohem vyšších nákladů.¹⁶

15 URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI Publishing, 2003, s. 121-122, ISBN 80-86395-46-4.

16 URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI Publishing, 2003, s. 122-125, ISBN 80-86395-46-4.

2.2 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců lze definovat jako důležitou personální činnost, která shrnuje celkový pracovní výkon zaměstnance. Tedy, jak plní stanovené úkoly, jaké je jeho pracovní jednání a vztahy s dalšími osobami na pracovišti. Výsledky jsou následně předány hodnoceným zaměstnancům a jsou základem pro jejich osobní rozvoj, zejména pro zlepšení pracovního výkonu¹⁷. Z toho lze vyvodit, že je role hodnocení zaměstnanců ve firmách nepostradatelná. A jak varuje Armstrong, existuje mnoho důvodů, kvůli kterým by mělo být hodnocení zaměstnanců vykonáváno. Mezi ně může patřit nespravedlivé nebo nevhodné rozdělení zaměstnanců do jednotlivých tříd, nespokojenost s odměňováním a řízením pracovního výkonu nebo genderová nerovnost v odměňování pracovníků. Proto by mezi základní cíle hodnocení mělo patřit zejména stanovení jednotných podmínek, stejných pro každého zaměstnance, určení spravedlivého systému odměňování, který bude poskytovat odměnu přiměřenou vykonané práci nebo poskytovat firmě informace, na základě kterých bude rozhodovat o změnách ve mzdové struktuře a zařazování práce do tříd.¹⁸

Z hlediska zákona je hodnocení zaměstnanců upraveno minimálně. Zákoník práce zmiňuje hodnocení zaměstnanců pouze v §302, v části jiné povinnosti zaměstnanců. Zde pod písmenem a) uvádí, že jsou vedoucí zaměstnanci povinni: „řídít a kontrolovat práci podřízených zaměstnanců a hodnotit jejich pracovní výkonnost a pracovní výsledky.“¹⁹ Tím určuje povinnost zaměstnavatele provádět hodnocení, ale neurčuje jaký by měl být obsah nebo forma hodnocení, ani způsob, jakým by mělo hodnocení probíhat nebo po jaké době by se mělo hodnocení vykonávat. Zaměstnavatel má tedy naprostou svobodu ve vytváření vlastního systému hodnocení.

Hodnocení může být ve firmě prováděno v podobě formálního nebo neformálního hodnocení. Formální hodnocení je plánované a systematické, což znamená, že se jeho provádění pravidelně opakuje. Po ukončení hodnocení jsou veškeré výsledky zaznamenány v dokumentech, které se zakládají v osobních spisech zaměstnanců. Uplatňují se při dalších důležitých rozhodnutích, například při přeložení zaměstnance na jiné pracovní místo.²⁰

17 KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. (dotisk). Praha: Management Press, 2006, s. 194, ISBN 80-7261-033-3.

18 ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing. 2009, s. 136-137, ISBN 978-80-247-2890-2

19 *Zákon č. 262/2006 Sb.*, §302 písm. a), ze dne 21. dubna 2006. Zákoník práce.

20 KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. (dotisk). Praha: Management Press, 2006, s. 195, ISBN 80-7261-033-3.

K formálnímu hodnocení se dále řadí příležitostné hodnocení, které je uplatňováno při ukončení pracovního poměru, pokud došlo k velké změně ve výkonu pracovní činnosti zaměstnance nebo s ním nebylo hodnocení prováděno v průběhu delšího časového období. Neformální hodnocení je charakteristické tím, že je průběžné a příležitostné, což znamená, že je spojené s potřebou, dojmem nebo náladou hodnotící osoby. Na rozdíl od formálního hodnocení však není zaznamenáváno, a kvůli svému menšímu významu se obvykle nebere v potaz při vytváření dalších personálních rozhodnutí.²¹

2.2.1 Význam hodnocení zaměstnanců

Podle Bedrnové a Nového mají při hodnocení zaměstnanců manažeři možnost lépe poznat pracovníky, což jim pomáhá při kontrolování jejich výkonu nebo při budoucím plánování týkajícím se určování úkolů, vzdělávání zaměstnanců a úpravy platu. Na druhou stranu, zaměstnanci mohou na základě hodnocení sledovat vlastní pracovní činnost a postupně se rozvíjet. To znamená, že mohou měnit své osobní vlastnosti, postoje a zájmy, aby podávali vyšší pracovní výkon. Navíc jim hodnocení upřesňuje, co je pro organizaci důležité a jaké jsou její vize do budoucna.²²

Kocianová dále zmiňuje běžně uváděné funkce hodnocení pracovníků, mezi které patří funkce poznávací, srovnávací, regulační, kauzální, stimulační a výběrová. Zaměstnavatel má prostřednictvím hodnocení zaměstnanců přehled o pracovní výkonnosti všech svých zaměstnanců, což znamená, že je může následně srovnávat a změnit jejich pracovní zařazení. Může sledovat změny v pracovním chování zaměstnanců a posilovat či naopak zeslabovat jejich vlastnosti. Díky stimulační funkci navíc hodnocení navyšuje snahu pracovníků podávat lepší pracovní výkon.²³ Největší význam má pro organizaci pravidelné a formální hodnocení, na což upozorňuje Koubek. Mimo již zmíněných výhod dodává, že hodnocení zaměstnanců může s předstihem zabránit vzniku možných stížností nebo jiných problémů v organizaci. Díky své pravidelnosti vyvíjí na pracovníka větší tlak, čímž mu pomáhá soustředit se na dosažení určitého pracovního výkonu²⁴.

21 KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. (dotisk). Praha: Management Press, 2006, s. 195, ISBN 80-7261-033-3.

22 BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998, s. 347, ISBN 80-85943-57-3.

23 KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*, [online]. 1. vyd., Praha: Grada Publishing, 2010, [cit. 3. 1. 2021]. s. 146. ISBN 978-80-247-6933-2. Dostupné z Bookport: <https://www.bookport.cz/kniha/personalni-cinnosti-a-metody-personalni-prace-234/>

24 KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 125, ISBN 978-80-247-3823-9

Na důležitost pravidelného hodnocení reaguje i Urban, který říká, že: „Pravidelné hodnocení pracovního výkonu patří k důležitým nástrojům a nezastupitelným úkolům každého manažera či vedoucího pracovního týmu. Je nezbytným nástrojem podpory výkonu, dalšího rozvoje i korekce neodpovídajícího chování zaměstnanců.“²⁵. Význam hodnocení vidí zejména v možnosti shrnutí výkonu zaměstnanců, na základě kterých pak může zaměstnavatel stanovit nové cíle. Výkon pracovní činnosti může být manažerem oznámen prostřednictvím pozitivní nebo negativní zpětné vazby. Zejména poskytování negativní zpětné vazby je pro manažera a zaměstnance zásadní, protože poskytuje důležité informace o tom, co by měl zaměstnanec ve výkonu své práce změnit. Problém však nastává v situaci, kdy manažer nebude chtít negativní zpětnou vazbu podat nebo ji úmyslně zobecní, protože tehdy ztrácí svůj smysl i efektivitu. Hodnocení dále přispívá ke zlepšení vzájemné komunikace mezi manažerem a zaměstnancem. Oba mají možnost porovnat své představy a očekávání týkající se organizace a zaměřit se na podnikové priority. Pro zaměstnance může mít význam i v kariérovém plánování, na které má výsledek hodnocení velký vliv. V případě dobré či nadprůměrné pracovní výkonnosti má zaměstnanec větší šanci k tomu, aby se dostal na lepší pozici. V opačném případě, při nedostatečném pracovním výkonu, však může dojít i k jeho přesunutí na nižší pracovní pozici nebo k jeho propuštění.²⁶

2.2.2 Vývoj a trendy v hodnocení zaměstnanců

Rozvoj personalistiky započal ve 20. století, zejména proto, aby došlo ke zdokonalení řízení práce a k nalezení nových způsobů řízení práce, díky kterým by došlo ke snížení nákladů ve firmách. Prvním směrem, který se zabýval hodnocením zaměstnanců byl „taylorismus“ podle Fredericka W. Taylora. Ten s využitím vědeckých metod formuloval principy řízení práce, čímž se mu podařilo dosáhnout větší produktivity práce a tím i vyššího zisku. Dalším důležitým mezníkem ve vývoji hodnocení zaměstnanců byla tzv. „Human Relations School“ (Škola lidských vztahů), která se rozvíjela koncem dvacátých a začátkem třicátých let 20. století. Významnou osobností tohoto směru se pro hodnocení zaměstnanců stal Elton Mayo, který spolu s dalšími kolegy zkoumal vliv pracovních podmínek na celkovou produktivitu práce.²⁷

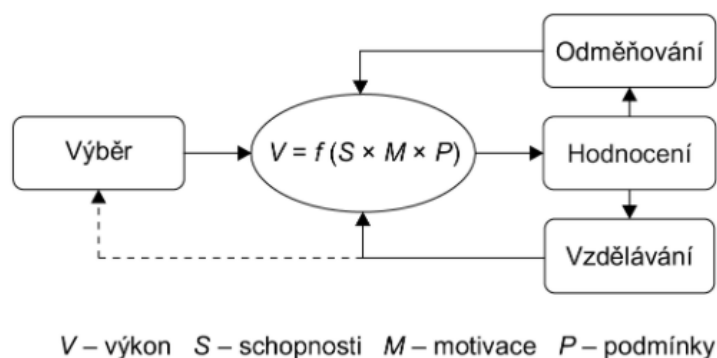
25 URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI Publishing, 2003, s. 132, ISBN 80-86395-46-4.

26 URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI Publishing, 2003, s. 133-135 ISBN 80-86395-46-4.

27 KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: Východiska a vývoj*, [online]. 2. vyd., Praha: Grada Publishing, 2012, [cit. 3. 1. 2021]. ISBN 978-80-247-7641-5. Dostupné z Bookport: <https://www.bookport.cz/kniha/personalni-řízení-1891/>

Na základě tohoto výzkumu Mayo prohlásil, že je nutné respektovat vztah pracovníků k sociálním podmínkám jejich činnosti. Mezi ně zařadil jednání vedoucích se zaměstnanci, pozici jednotlivce v pracovní skupině nebo hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců. Významným se pro vývoj hodnocení stal i empirický přístup Petera F. Druckera, který pomohl s rozvojem manažerské teorie a praxe. Management definoval jako umění i soubor znalostí, bez kterých by nebylo možné správně řídit podnik. Na základě toho dále určil pět základních činností manažera kam patří stanovení cílů, organizace práce, motivace a komunikace, měření a hodnocení zaměstnanců a kvalifikační rozvoj pracovníků. Téma hodnocení zaměstnanců se dále objevilo v mnoha významných publikacích, například v knize Roberta H. Watermana „The Renewal Factor“ a v knize Edgara H. Scheina „Organizational Culture and Leadership“.²⁸

Ve roce 1984 vznikl jeden z prvních modelů řízení lidských zdrojů, viz Obrázek 1. Jedná se o tzv. „Michiganský model“. Jeho tvůrci byli Fombrun, Tichy a Devannaová, kteří vytvořili unikátní přístup k řízení organizace. V tomto modelu dochází k souladu mezi strukturou, strategií a systémem řízení lidských zdrojů, bez kterého by nebylo možné dosáhnout očekávaných výsledků v podniku. Fombrun, Tichy a Devannaová dále určili i systém řízení lidských zdrojů, který rozdělili mezi čtyři základní prvky řízení, výběr, hodnocení, odměňování a vzdělávání pracovníků.²⁹



Obrázek 1 - Michiganský model

28 KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: Východiska a vývoj*, [online]. 2. vyd., Praha: Grada Publishing. 2012, [cit. 3. 1. 2021]. ISBN 978-80-247-7641-5. Dostupné z Bookport: <https://www.bookport.cz/kniha/personalni-rizeni-1891/>

29 ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*, [online]. 2. vydání. Praha: Grada Publishing. 2016, [cit. 3. 1. 2021]. ISBN 978-80-271-9528-2. Dostupné z Bookport: <https://www.bookport.cz/kniha/personalistika-pro-manazery-a-personalisty-2901/>

Mezi současné trendy v hodnocení zaměstnanců lze zařadit například metoda GROW a metoda 9 blocks. Autorem metody GROW je John Whitmore, který je jednou z významných osobností v rozvoji koučování. Zkratka GROW v sobě skrývá slova „Goal, Reality, Options, Will“, v překladu slova cíl, realita, možnosti a vůle. Koučovací rozhovor začíná částí „topic“, tedy téma, ve které dojde k určení toho, co se bude pomocí metody GROW řešit. V následující části „goal“ se koučování zaměřuje na otázky týkající se krátkodobých a dlouhodobých cílů v dané oblasti, tedy čeho si přeje daná osoba dosáhnout. V úseku „reality“ se koučování přesune k otázkám zaměřeným na popis reálného stavu, aby si osoba lépe uvědomila vše, co bude muset změnit. Prozkoumávání možností rozebírá koučing v části „options“, kdy se kouč zaměří na to, jakým způsobem lze cílů dosáhnout. A v poslední části, „wrap-up“, se rozhovor sumarizuje a soustředí na to, co musí daná osoba udělat, aby svých cílů dosáhla.³⁰

Metoda 9 blocks, neboli „9-box grid“ je nástroj využívaný pro zhodnocení výkonu a potenciálu zaměstnanců, který je v současnosti běžně využíván personalisty a manažery. Tento nástroj má podobu tabulky s devíti poli a osou X a Y. Osa X určuje výkon zaměstnance od nízkého po vysoký, zatímco osa Y vyznačuje potenciál zaměstnance. Při využití této metody jsou zaměstnanci jednotlivě rozmístěni do jednoho z devíti polí podle toho, jaký je jejich výkon a současný potenciál na dané pracovní pozici. Využívání této metody má mnohé výhody, kterých mohou manažer i personalista využít. Jedná se o jednoduchou a finančně nenákladnou metodu. Navíc ukazuje, jaké jsou silné a slabé stránky jednotlivců, díky kterým lze může být následně určen plán rozvoje.³¹

30 FOLWARCZNA, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*, [online]. Praha: Grada Publishing. 2010, [cit. 3. 1. 2021]. s. 96-98. ISBN 978-80-247-6367-5. Dostupné z Bookport: <https://www.bookport.cz/kniha/rozvoj-a-vzdelavani-manazeru-409/>

31 McCARTHY, Dan. *The Performance and Potential Matrix (9 Box Grid)*. In: [greatleadershipbydan.com](http://www.greatleadershipbydan.com) [online]. 2012. [cit. 3. 1. 2021]. Dostupný z: <http://www.greatleadershipbydan.com/2012/01/performance-and-potential-matrix-9-box.html>

3 Oblasti hodnocení zaměstnanců

Každý systém hodnocení zaměstnanců je individuální, proto dochází k tomu, že ke zhodnocení činnosti pracovníka využívá hodnotitel různá kritéria³². Ta jsou obecně definována jako ukazatele výkonu a výkonnosti, která ovlivňují pracovní výkony zaměstnanců nebo případnou budoucnost organizace. Proto je nutné, aby byla kritéria vždy určena podle firemních priorit a strategií³³.

Hlavním problémem je však definování těchto kritérií. Jak říká Wagnerová: „Cílem je vytvořit dostatečně diferencní a složené celkové kritérium úspěchu. Výkonnost je součtem nebo průměrem výkonnosti v jednotlivých klíčových ukazatelích nezbytných pro výkon práce.“ Měření pracovní činnosti lze provést dvěma způsoby, buď objektivními údaji o produktivitě nebo skrze údaje, které lze získat z posuzování. Použití těchto způsobů závisí na vykonávaném druhu práce. Jako příklad uvádí Wagnerová operátora v individuální výrobě, u kterého by se mělo kritérium výkonu zaměřovat na to, kolik výrobků za určitou dobu vyrobil. Naopak, v případě ostrahy v objektu zmiňuje Wagnerová využití negativně zaměřených kritérií. To znamená, že hodnocení může být ovlivněno například počtem stížností, plněním pokynů nebo počtem krádeží.³⁴

Při stanovení kritérií je nezbytné, aby byly dodrženy základní požadavky pro jejich vznik, jak zdůrazňuje Kocianová. Mezi tyto požadavky patří obzvlášť validita kritérií, objektivita kritérií, nezávislost kritérií, individuálnost kritérií, relevantnost kritérií, počet kritérií a srozumitelnost kritérií. Požadavek validity znamená, že by kritéria vždy měla mít určeno, co se jimi bude měřit. Při použití stejného kritéria na stejného zaměstnance by se mělo dojít ke stejnému objektivnímu výsledku, pokud provádí hodnocení více osob.³⁵

32 KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*, [online]. 1. vyd., Praha: Grada Publishing, 2010, [cit. 3. 1. 2021]. s. 149. ISBN 978-80-247-6933-2. Dostupné z Bookport: <https://www.bookport.cz/kniha/personalni-cinnosti-a-metody-personalni-prace-234/>

33 PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*, [online]. Praha: Grada Publishing, 2008, [cit. 3. 1. 2021]. s. 41. ISBN 978-80-247-6193-0. Dostupné z Bookport: <https://www.bookport.cz/kniha/jak-efektivne-hodnotit-zamestnance-a-zvysovat-jejich-vykonnost-141/>

34 WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*, [online]. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. [cit. 3. 1. 2021]. s. 64. ISBN 978-80-247-6173-2. Dostupné z Bookport: <https://www.bookport.cz/kniha/hodnoceni-a-rizeni-vykonnosti-2816/>

35 KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*, [online]. 1. vyd., Praha: Grada Publishing, 2010, [cit. 3. 1. 2021]. s. 149. ISBN 978-80-247-6933-2. Dostupné z Bookport: <https://www.bookport.cz/kniha/personalni-cinnosti-a-metody-personalni-prace-234/>

Kritéria také nesmí vycházet z dalšího kritéria, aby byla na sobě zůstala nezávislá. Dále se při vytváření kritérií musí dbát na individuální nároky pracovní pozice, měla by být přiměřená ke specifickým a relevantním charakteristikám pracovní činnosti. Definice kritérií musí být určena jednoznačně a srozumitelně a jejich počet nesmí příliš velký, aby se zabránilo vzniku případných komplikací³⁶. Kritéria, která se používají nejčastěji, řadí Šikýř do pěti hlavních skupin. Jedná se o kritéria zaměřená na výsledky, chování, schopnost, motivaci a pracovní podmínky³⁷. Tyto skupiny rovněž detailně rozvádí Koubek, který je však shrnul jen do čtyř důležitých skupin. Pracovní podmínky řadí zvlášť do skupiny kritérií, které samotný zaměstnanec nemůže ovlivnit a na které by se v hodnocení zaměstnanců neměl brát ohled.³⁸

Do první skupiny zařazuje Koubek kritéria zaměřená na výsledky práce, tedy na množství a kvalitu práce, odpadovost a úrazovost práce, množství obslužených zákazníků, jejich spokojenost a na množství reklamací. Druhá skupina obsahuje kritéria zaměřená na pracovní chování, kam patří například ochota přijímat úkoly, iniciativa se vzdělávat a rozvíjet, úsilí pracovníků, dodržování stanovených instrukcí a hospodárnost nebo docházka pracovníků. Kritéria ve třetí skupině se zabývají sociálním chováním, kam se řadí spolupráce a jednání s lidmi a vztahy se spolupracovníky, nadřízenými i zákazníky. Do poslední a největší skupiny Koubek zahrnuje veškeré dovednosti, znalosti, potřeby a vlastnosti zaměstnance. V této skupině lze tedy najít kritéria týkající se znalostí, dovedností, fyzických schopností, dosaženého vzdělání, kreativity, cílevědomosti, spolehlivosti, loajality nebo čestnosti.³⁹

36 KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*, [online]. 1. vyd., Praha: Grada Publishing, 2010, [cit. 3. 1. 2021]. s. 149. ISBN 978-80-247-6933-2. Dostupné z Bookport: <https://www.bookport.cz/kniha/personalni-cinnosti-a-metody-personalni-prace-234/>

37 ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*, [online]. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2016, [cit. 3. 1. 2021]. ISBN 978-80-271-9528-2. Dostupné z Bookport: <https://www.bookport.cz/kniha/personalistika-pro-manazery-a-personalisty-2901/>

38 KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 127-129, ISBN 978-80-247-3823-9

39 KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 127-129, ISBN 978-80-247-3823-9

4 Osoba hodnotitele

Podle Stýbla se může na výkonu personální činnosti ve firmě podílet mnoho osob na různých pracovních pozicích. Mezi tyto osoby se řadí majitel firmy nebo vrcholové vedení, manažeři, zaměstnanci a pracovní týmy, specializované útvary nebo odpovědní zaměstnanci a zástupci zaměstnanců. Zejména manažeři se významně podílí na výkonu personální činnosti, neboť mezi jejich hlavní úkoly patří výběr a rozvoj spolupracovníků a vztahů mezi nimi, hodnocení pracovního výkonu a sběr, zpracování získaných informací⁴⁰. Z toho lze vyvodit, že manažer svou činností napomáhá k celkovému chodu organizace, i když jsou obvykle podřízeni vlastníků firmy. Pro úspěšné vykonávání manažerské činnosti je navíc nezbytné, aby měl každý manažer určité schopnosti, tedy souhrn znalostí, povahových rysů, postojů, dovedností a zkušeností, které musí neustále rozvíjet.⁴¹

Plamínek tyto schopnosti rozděluje na zděděné a naučené, podle toho, jakým způsobem je může člověk získat. Každý člověk získává při narození sdílené zděděné vlastnosti v podobě instinktů, pudů a archetypálních vzorců chování, které se zaměřují na základní hodnoty lidského života. Individuálně má však každý i rozdílné zděděné vlastnosti, které se liší zejména ve vnímání rizika, uzavřenosti osob nebo v tom, jak se lidé nechávají ovlivňovat city a rozumem. Další vlastnosti získává člověk v průběhu života, a to buď nevědomě nebo vědomě. Nevědomé vlastnosti získává člověk například v podobě návyků, zatímco vědomé vlastnosti vznikají na základě potřeby se vzdělávat a rozvíjet. Člověk však může své schopnosti ovládat jen do jisté míry. Pokud se ocitne pod vysokým tlakem, postupně ztrácí kontrolu nad svými jednotlivými vlastnostmi, zejména těmi naučenými.⁴² S rozvíjením manažerských schopností může pomoci například metoda SWOT, která určuje jaké silné a slabé stránky má daný manažer nebo jaké jsou jeho příležitosti a hrozby. Na základě výsledků SWOT analýzy se pak může manažer zaměřit buď na rozvoj svých tvrdých manažerských dovedností, kam patří plánování a analytické myšlení nebo na měkké manažerské dovednosti, které zahrnují koučování, vedení lidí a jejich motivování.⁴³

40 STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press. 2003, s. 18-19. ISBN 80-7261-097-X.

41 FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*, [online]. Praha: Grada Publishing. 2010, [cit. 3. 1. 2021]. s. 15, s. 30. ISBN 978-80-247-6367-5. Dostupné z Bookport: <https://www.bookport.cz/kniha/rozvoj-a-vzdelavani-manazeru-409/>

42 PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: Praktický atlas managementu*, [online]. 4. vyd. Praha: Grada Publishing. 2011. [cit. 3. 1. 2021]. s. 56. ISBN 978-80-247-7429-9. Dostupné z Bookport: <https://www.bookport.cz/kniha/vedeni-lidi-tymu-a-firem-1971/>

43 FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*, [online]. Praha: Grada Publishing. 2010, [cit. 3. 1. 2021]. s. 41. ISBN 978-80-247-6367-5. Dostupné z Bookport: <https://www.bookport.cz/kniha/rozvoj-a-vzdelavani-manazeru-409/>

Jak konstatuje Folwarczná, jednou z nejlepších metod pro rozvoj manažerských dovedností, je metoda založená na učení se z vlastní zkušenosti. Získání nových dovedností manažera je tak závislé na řešení určitých pracovních situací. Důležitou roli ale hraje i způsob, jakým je manažer veden svými nadřízenými. K dalším využívaným metodám pro rozvoj dovedností patří ještě rotace funkcí, vzdělávání prostřednictvím kurzů, koučování nebo lektorská činnost a kontakt s jinými manažery.⁴⁴

Navíc, v současné době stále rostou nároky firem, které od zaměstnanců vyžadují jak stanovené znalosti a dovednosti, tak i určitou sílu osobnosti. Výhodu proto získávají osoby s vytrvalou povahou, které se dobře orientují ve svém oboru a jsou odhodlané překonávat i ty nejtěžší překážky.⁴⁵ Proto by mělo být prioritou každého manažera, aby se ve své činnosti neustále zlepšoval a nepodceňoval rozvoj svých schopností. Zejména při hodnocení pracovního výkonu by měl manažer využít veškerých svých schopností, aby docílil objektivního výsledku a předešel všem chybám, které by při hodnocení mohly nastat. Proto by se měl zaměřit především na vybrání vhodných kritérií, metod hodnocení a přípravu potřebných dokumentů nebo plánů hodnocení⁴⁶.

Na to navazuje soubor důležitých zásad, na které by podle Koubka neměl manažer zapomínat. Mezi ně řadí poskytování informací týkající se hodnocení nebo dbaní na to, aby při hodnocení nedošlo k porušování zákonů, lidských práv a napadnutí zaměstnancovy důstojnosti. Také by měl nechat zaměstnanci dostatek prostoru k tomu, aby mohl v průběhu hodnocení volně mluvit, povzbuzovat k vyjádření upřímnému názoru a hodnotit ho přiměřeně, aniž by byl ovlivněný svým osobním názorem na zaměstnance. Výsledky hodnocení by měl zaměstnanci sdělovat individuálně, v soukromí a nejlépe v písemné formě.⁴⁷

44 FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*, [online]. Praha: Grada Publishing. 2010, [cit. 3. 1. 2021]. s. 42. ISBN 978-80-247-6367-5. Dostupné z Bookport: <https://www.bookport.cz/kniha/rozvoj-a-vzdelavani-manazeru-409/>

45 NOVÝ, Ivan, SURYNEK, Alois a kol., *Sociologie pro ekonomy a manažery*, [online]. 2. vyd., Praha: Grada Publishing, 2006. [cit. 3. 1. 2021]. s. 235. ISBN 80-247-1705-0. Dostupné z Bookport: <https://www.bookport.cz/kniha/sociologie-pro-ekonomy-a-manazery-96/>

46 KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. (dotisk). Praha: Management Press, 2006, s. 216, ISBN 80-7261-033-3.

47 KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing. 2011, s. 135-136, ISBN 978-80-247-3823-9

Při výkonu hodnocení se však může hodnotitel snadno dopustit i různých chyb, které vedou ke vzniku nespravedlivého hodnocení. Jedním z běžných problémů v hodnocení zaměstnanců jsou nepřesně stanovená hodnotící kritéria, zejména kritéria zaměřená na schopnosti nebo osobní vlastnosti zaměstnance. Ve chvíli, kdy nejsou tato kritéria dostatečně definovaná, u nich dochází k rozdílu v interpretaci a dalším případným problémům, jako jsou antipatie nebo konflikt.⁴⁸

Mezi další problémy patří sklony k nadhodnocování a podhodnocování, efekt zrcadla, stereotypy a haló efekt. Přílišná shovívavost nebo náročnost hodnotitele může vést až ke sklonům k celkovému nadhodnocování nebo podhodnocování většiny zaměstnanců, kdy hodnotitel neposkytuje efektivní a upřímné posouzení jejich skutečného výkonu. Hodnocení může být často negativně ovlivněno i stereotypy a předsudky hodnotitele, nejčastěji genderovými. Při hodnocení může rovněž nastat „Haló“ efekt, ve kterém se hodnotitel zaměřuje jen na vynikající nebo špatný výkon zaměstnance, a zcela ignoruje jeho další stránky. V případě vynikajícího výkonu nebere na vědomí další problémy zaměstnance, zatímco v případě špatného výkonu nevnímá jeho další pozitivní vlastnosti. Hodnotitel také může srovnávat zaměstnance se sebou, namísto toho, aby při hodnocení použil stanovená kritéria, čímž nastává tzv. Efekt zrcadla. Ten může mít na zaměstnance jak negativní, tak pozitivní vliv, podle toho jak si je podobný jejich charakter.⁴⁹

48 URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků*, [online]. Praha: Grada Publishing, 2017. [cit. 3. 1. 2021]. ISBN 978-80-271-9599-2. Dostupné z Bookport: <https://www.bookport.cz/kniha/motivace-a-odmenovani-pracovniku-3031/>

49 URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků*, [online]. Praha: Grada Publishing, 2017. [cit. 3. 1. 2021]. ISBN 978-80-271-9599-2. Dostupné z Bookport: <https://www.bookport.cz/kniha/motivace-a-odmenovani-pracovniku-3031/>

5 Metody hodnocení zaměstnanců

Významnou součástí hodnocení zaměstnanců je způsob, jakým bude hodnocení prováděno čili jakou metodu si hodnotitel zvolí. Často dochází k tomu, že je najednou využito více z uvedených metod. Pilařová k nejčastěji užívaným metodám řadí párové srovnávání, zařazování, nucenou distribuci, metodu kritických událostí, hodnotící rozhovor, hodnotící škály, psychologické testy a dotazníky, metodu stanovení úloh, metodu stanovení cílů a assessment centrum⁵⁰. Pro malé a střední firmy je podle Koubka vhodné využít metody zaměřené na hodnocení podle stanovených cílů, hodnocení za základě plnění norem (úkolů) a hodnocení pomocí stupnice. Zdůrazňuje také, že některé metody jsou vhodnější pro určitý druh povolání, například pro dělníky, zatímco jiné využijí lépe například administrativní pracovníci.⁵¹

Metoda stanovení cílů

Původ této metody lze najít v knize P. Druckera „The Practice of Management, ve které MbO (Management by Objectives) vychází z řízení organizace pomocí cílů. Toto řízení se dělí do čtyř částí. Nejdříve dochází k definování strategických cílů, na kterém se podílí jak nejvyšší vedení, tak i manažeři na nižších pozicích. Tyto cíle jsou následně rozdělené do cílů nižších jednotek, tedy mezi cíle jednotlivých pracovníků. Nezbytné je i využívání principu „SMART“, aby byl každý cíl správně definován. Následná kontrola plnění cílů probíhá formou zpětné vazby a při objevení chyby nebo odchylky v plnění cílů, jsou nakonec určena nápravná opatření.⁵²

Srovnávání

Využitím metody srovnávání dochází k porovnávání výkonu u minimálně dvou pracovníků, které může být zaměřeno celkově nebo na základě kritérií výkonu. Srovnávání může být prováděno třemi způsoby, dělí se na střídavé porovnávání, párové porovnávání a povinné rozdělení.⁵³

50 PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*, [online]. Praha: Grada Publishing, 2008, [cit. 3. 1. 2021]. s. 30. ISBN 978-80-247-6193-0. Dostupné z Bookport: <https://www.bookport.cz/kniha/jak-efektivne-hodnotit-zamestnance-a-zvysovat-jejich-vykonnost-141/>

51 KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 131, ISBN 978-80-247-3823-9

52 PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*, [online]. Praha: Grada Publishing, 2008, [cit. 3. 1. 2021]. s. 26. ISBN 978-80-247-6193-0. Dostupné z Bookport: <https://www.bookport.cz/kniha/jak-efektivne-hodnotit-zamestnance-a-zvysovat-jejich-vykonnost-141/>

53 KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*, [online]. 1. vyd., Praha: Grada Publishing, 2010, [cit. 3. 1. 2021]. s. 151. ISBN 978-80-247-6933-2. Dostupné z Bookport: <https://www.bookport.cz/kniha/personalni-cinnosti-a-metody-personalni-prace-234/>

Ve střídavém porovnávání určí hodnotitel toho nejlepšího, nejhoršího, druhého nejlepšího, druhého nejhoršího pracovníka a další zaměstnance tak, aby byl jejich seznam postupně zaplňován směrem do středu. V párovém porovnávání je hodnotitelem porovnáván každý pracovník s každým. Vždy z dané dvojice označí toho, který má podle něj lepší pracovní výkon nebo lépe splňuje určená kritéria. Nejlepším zaměstnancem se stává ten, který byl nejvíce označován, zatímco tím nejhorším zaměstnancem se stává ten, který měl označení nejméně. Nevýhodou tohoto způsobu je však, že není vhodný pro hodnocení většího počtu pracovníků.⁵⁴ Při povinném rozdělení čili nucené distribuci, je vždy porovnáván výkon pracovníků, který je rozdělován do několika úrovní, podle dosaženého výkonu. Tyto úrovně mohou být například popsány čísly A-E, kdy A znamená vynikající a E znamená zcela nevhodující. Hodnotitel musí pracovníky zařadit do jednotlivých úrovní tak, aby odpovídalo jejich normálnímu rozdělení.⁵⁵

Metoda kritických událostí

Hodnocení pracovníka je v tomto případě ovlivněno posuzováním mezních situací. To znamená, že jsou v průběhu hodnocení sledovány výsledky práce za určité období, které byly buď zvlášť dobré nebo zvlášť špatné. Důležité proto je, aby si hodnotitel průběžně zaznamenával pracovní výkon i chování zaměstnance, jinak by nemusel hodnotit na základě přesných informací.⁵⁶

Hodnotící škály

Jedná se o často užívaný druh psychometrické metody, na základě kterých získá hodnotitel více informací o chování, vztazích a osobnosti určitého pracovníka nebo o výsledcích jeho práce. Velkou výhodou této metody je, že je pro pracovníka i hodnotitele jednoduchá a časově nenáročná, jenže musí být provedena správně. Pokud je tato metoda provedena nedostatečně, nebo zjednodušeně, výsledky hodnocení jsou neefektivní a zbytečné.⁵⁷

54 KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*, [online]. 1. vyd., Praha: Grada Publishing, 2010, [cit. 3. 1. 2021]. s. 151. ISBN 978-80-247-6933-2. Dostupné z Bookport: <https://www.bookport.cz/kniha/personalni-cinnosti-a-metody-personalni-prace-234/>

55 PÍLAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*, [online]. Praha: Grada Publishing, 2008, [cit. 3. 1. 2021]. s. 32. ISBN 978-80-247-6193-0. Dostupné z Bookport: <https://www.bookport.cz/kniha/jak-efektivne-hodnotit-zamestnance-a-zvysovat-jejich-vykonnost-141/>

56 KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*, [online]. 1. vyd., Praha: Grada Publishing, 2010, [cit. 3. 1. 2021]. s. 151. ISBN 978-80-247-6933-2. Dostupné z Bookport: <https://www.bookport.cz/kniha/personalni-cinnosti-a-metody-personalni-prace-234/>

57 PÍLAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*, [online]. Praha: Grada Publishing, 2008, [cit. 3. 1. 2021]. s. 33-36. ISBN 978-80-247-6193-0. Dostupné z Bookport: <https://www.bookport.cz/kniha/jak-efektivne-hodnotit-zamestnance-a-zvysovat-jejich-vykonnost-141/>

Tvorbě hodnotících škál by se tak měli věnovat hlavně odborníci. Existují tři podoby hodnotících škál, mezi ně se řadí numerické škály, grafické škály a škály se slovním popisem. Numerické škály fungují na základě charakteristiky hodnocení pomocí čísel, kdy číslo 1 může znamenat nejlepší/vždy, zatímco 5 bude znamenat nejhorší/nikdy. Tato čísla jsou označována jako stupně, kterých je obvykle určeno mezi 2 až 10, podle účelu hodnocení. Pro detailnější hodnocení jsou využívány grafické škály, které hodnotí pracovníky pomocí kontinuální linie. Na té jsou obvykle uvedena čísla od 0 do 100 a jednotlivé stupně, které jsou doplněné slovními popisy. Nejpodrobnější výsledky však získá hodnotitel s pomocí škál se slovním popisem. Ty mají detailní popis jednotlivých stupňů a rozdílů mezi nimi, proto se mohou využít při hodnocení výkonu i kompetencí. Také se mohou používat různé kombinace těchto škál, jak je ukázáno na Obrázku 2 níže.⁵⁸

Tab. 17 Ukázka kombinované škály

| | | |
|---|---------------|---|
| 1 | podstandardní | Zadané úkoly a cíle plní za pomoci nadřízeného nebo supervizora, objevují se problémy s plněním rozsahu úkolů, kvality nebo termínů. |
| 2 | standardní | Zadané úkoly a cíle plní samostatně v předepsaném rozsahu, kvalitě a v termínech. |
| 3 | nadstandardní | Zadané úkoly a cíle plní nad rámec požadavků dané pozice. Aktivně se zapojuje do plnění úkolů přesahujících cíle organizační jednotky. Realizuje vlastní návrhy na zlepšení fungování organizace. Provádí supervizi úkolů ostatních zaměstnanců organizační jednotky. |

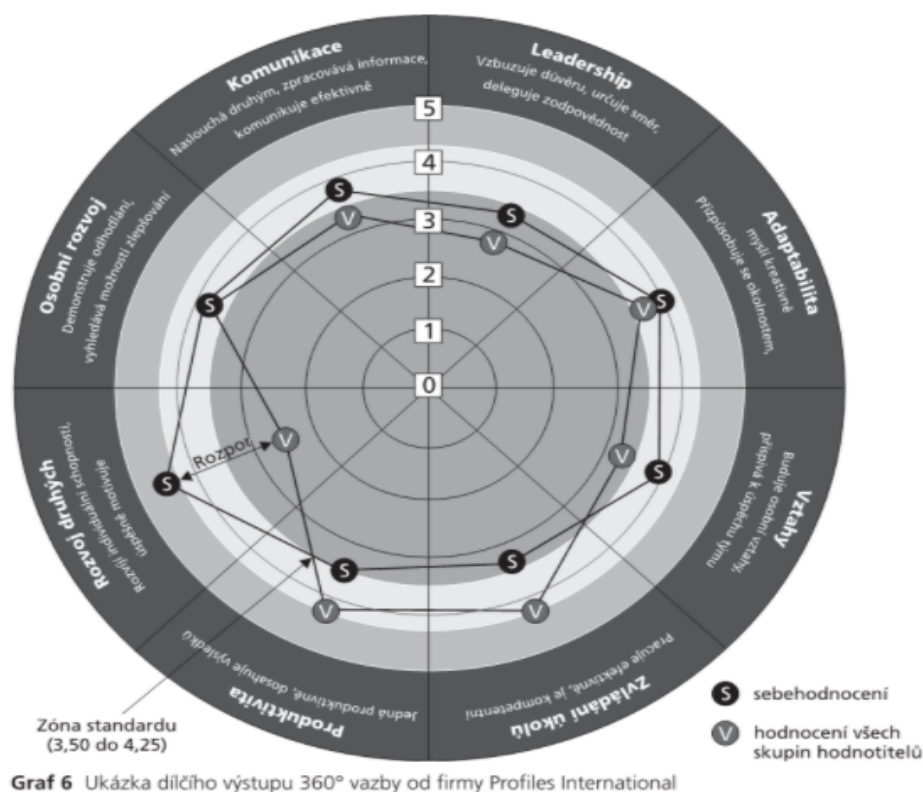
Obrázek 2 - Ukázka kombinované škály

360° zpětná vazba

V 360° zpětné vazbě lze najít hodnocení minimálně tří skupin hodnotitelů, mezi ně patří přímí nadřízení, kolegové, hodnocené osoby (dochází k sebehodnocení), zákazníci, případně dodavatelé. Průběh této metody je znázorněn na obrázku níže, viz Obrázek 3 – 360° zpětná vazba. Toto hodnocení je prováděno skrze internet nebo intranet. Zpracováním výsledků se zabývá buď najatá firma nebo personální útvar. Výsledky jsou následně hodnotitelem použity v hodnotícím rozhovoru a při plánování budoucího rozvoje. Negativem 360° zpětné vazby je, že se nejedná o nástroj vhodný pro každý podnik, protože její výsledky jsou úzce závislé na otevřené komunikaci ve firmě. A stejně tak i na úrovni a kvalitě firemní kultury.⁵⁹

58 PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*, [online]. Praha: Grada Publishing, 2008, [cit. 3. 1. 2021]. s. 33-36. ISBN 978-80-247-6193-0. Dostupné z Bookport: <https://www.bookport.cz/kniha/jak-efektivne-hodnotit-zamestnance-a-zvysovat-jejich-vykonnost-141/>

59 PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*, [online]. Praha: Grada Publishing, 2008, [cit. 3. 1. 2021]. s. 36-37. ISBN 978-80-247-6193-0. Dostupné z Bookport: <https://www.bookport.cz/kniha/jak-efektivne-hodnotit-zamestnance-a-zvysovat-jejich-vykonnost-141/>



Obrázek 3 - 360° zpětná vazba

Assessment centrum, development centrum

Jak uvádí Kocianová, Assessment centre je obvykle jednodenní, někdy vícedenní program, ve kterém dochází k posuzování pracovní způsobilosti zaměstnanců. V tomto programu dochází k využití několika metod, na základě kterých je s využitím kritérií posuzována skupina osob. Běžně se používá při nábore nových pracovníků do volných pracovních pozic, ale může být využito i k hodnocení současných zaměstnanců. Mezi využívané metody patří prezentace, případové studie, sebehodnocení, ukázky práce, psychologické testy a dotazníky, strukturované rozhovory, zadávání individuálních a skupinových úkolů a cílů, skupinové diskuze nebo hraní rolí. Tyto metody umožňují hodnotitelům zjistit více o osobnosti zaměstnance, jeho schopnostech a dovednostech a jejich vztahu k vykonávané pracovní pozici, proto se mohou hodnotitelé zaměřit na individuální a skupinové pracovní předpoklady nebo na předpoklady pro manažerskou práci. K tomu se nejčastěji určují kritéria, která hodnotí argumentaci zaměstnance, jeho práci v týmu, prosazení se, vyjednávání v krizových situacích, komunikace, práce na PC nebo ovládání českého a jiného jazyka⁶⁰.

60 KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*, [online]. 1. vyd., Praha: Grada Publishing, 2010, [cit. 3. 1. 2021]. s. 117-123. ISBN 978-80-247-6933-2. Dostupné z Bookport: <https://www.bookport.cz/kniha/personalni-cinnosti-a-metody-personalni-prace-234/>

Hodnotitelé v assessment centre se dělí na interní a externí hodnotitele, mezi které obvykle patří psycholog, specialista z oblasti řízení lidských zdrojů, specialista pro určitou odbornou oblast hodnocení, přímý nadřízený hodnocených pracovníků, vedoucí organizační jednotky, kolegové, podřízení nebo specialisté v daném oboru⁶¹. Cíl hodnotícího programu se může dále zaměřit na kariérní potenciál nebo silné a slabé stránky zaměstnanců, proto dochází i ke změně názvu programu na development centre či rozvojové assessment centre. Využívá se především pro hodnocení manažerů, specialistů nebo pracovníků zařazených do kariérních plánů a cílem tohoto hodnocení je zjistit, jaké budou potřebné schopnosti zaměstnance spojené s určitým pracovním místem. Nejčastěji užívané metody v development centre jsou výkonové testy, prezentace nebo individuální a skupinové aktivity, které určují předpoklad rozvoje zaměstnance, úroveň jeho schopností a jeho vzdělávací potřeby. Výsledky tohoto programu jsou shrnuty na hodnotitelské poradě a jsou oznámeny prostřednictvím okamžité zpětné vazby po skončení programu, následně také písemnou zprávou. Obsahem této zprávy je osobnostní charakteristika zaměstnance, hodnocení kompetencí, potenciálu a konkrétní výsledky měření.⁶²

Psychologické testy a dotazníky

Testy a dotazníky se používají v individuální nebo skupinové formě, ke které se mohou použít další metody hodnocení, například pozorování jednotlivých pracovníků. Také se často využívají při hodnocení v Assessment centru. Výsledky testování jsou zpracovány v několika částech. Nejdříve v podobě grafického vyhodnocení testu, poté v písemném hodnocení určených kritérií. Na závěr dochází ke shrnutí hodnocení, ve kterém se objevují návrhy řešení zjištěných nedostatků a k ústnímu předání celkového hodnocení. Na základě výsledků zjistí hodnotitel více o osobnosti hodnoceného a může posoudit, jak budou vlastnosti, schopnosti zaměstnance vhodné pro výkon dané pracovní činnosti. Proto se tato metoda užívá hlavně při výběru zaměstnanců nebo při jejich plánovaném přezarování. Jednou z nevýhod využití psychologických testů, je však složitá a náročná interpretace výsledků, proto musí být tato metoda používána odborníky, psychology, kteří s hodnotiteli spolupracují.⁶³

61 PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*, [online]. Praha: Grada Publishing, 2008, [cit. 3. 1. 2021]. s. 39. ISBN 978-80-247-6193-0. Dostupné z Bookport: <https://www.bookport.cz/kniha/jak-efektivne-hodnotit-zamestnance-a-zvysovat-jejich-vykonnost-141/>

62 KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*, [online]. 1. vyd., Praha: Grada Publishing, 2010, [cit. 3. 1. 2021]. s. 168-169. ISBN 978-80-247-6933-2. Dostupné z Portoriko: <https://www.bookport.cz/kniha/personalni-cinnosti-a-metody-personalni-prace-234/>

63 PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*, [online]. Praha: Grada Publishing, 2008, [cit. 3. 1. 2021]. s. 38. ISBN 978-80-247-6193-0. Dostupné z Bookport: <https://www.bookport.cz/kniha/jak-efektivne-hodnotit-zamestnance-a-zvysovat-jejich-vykonnost-141/>

Metoda stanovení úloh

Management by Competencies (Metoda stanovení úloh) je jednou z metod hodnocení zaměstnanců, která funguje na základě logického popisu pracovních pozic pomocí rolí, úloh a kompetencí zaměstnance. Pojem pracovní pozice lze v tomto smyslu definovat jako každé pracovní místo, které lze najít v organizační struktuře podniku, a které je charakterizováno pomocí dílčích rolí. Mezi ně se řadí plnění klíčových úkolů a využití určitých forem chování. K úspěšnému plnění těchto podmínek je nezbytné, aby je vykonávala osoba s náležitými kompetencemi, jinak by nedosáhla vyžadovaného pracovního výkonu. Proto musí mít pro výkon práce určitý soubor vlastností, vědomostí a schopností⁶⁴. V rámci hodnocení je každá kompetence rozdělena do úrovní, které jsou definované pomocí „pozorovatelného chování“, a je stanovené, které úrovně musí osoba dosáhnout. Při aplikaci této metody v praxi dochází k hodnocení zaměstnance na základě kritérií, které se pojí s úkoly a rolemi na specifickém pracovním místě. Pro některý druh pracovních míst, například pro dělníky, je dostačující využít kritéria zaměřená na kvalitu a kvantitu výkonu, neboť jsou snadněji měřitelná. Naopak, u administrativních pracovníků je nutné využít jiná a složitější kritéria.⁶⁵

Hodnocení volným popisem

Jako jednu z dalších užívaných metod uvádí Šikýř ještě hodnocení volným popisem, což je metoda vhodná pro hodnocení manažerů nebo specialistů. Při jejím použití dochází k popisu pracovní činnosti manažera nebo specialisty, na základě stanovených kritérií.⁶⁶

Hodnotící rozhovor

Hodnotící rozhovor je podle Kocianové: „příležitostí k výměně názorů mezi nadřízeným a pracovníkem. Hodnotící rozhovor slouží ke sladění požadavků kladených na výkon konkrétní činnosti (nároky na pracovní činnost) a skutečných schopností (znalostí, dovedností, zkušeností) pracovníka.“⁶⁷

64 PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*, [online]. Praha: Grada Publishing, 2008, [cit. 3. 1. 2021]. s. 16. ISBN 978-80-247-6193-0. Dostupné z Bookport: <https://www.bookport.cz/kniha/jak-efektivne-hodnotit-zamestnanec-a-zvysovat-jejich-vykonnost-141/>

65 PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*, [online]. Praha: Grada Publishing, 2008, [cit. 3. 1. 2021]. s. 17-18. ISBN 978-80-247-6193-0. Dostupné z Bookport: <https://www.bookport.cz/kniha/jak-efektivne-hodnotit-zamestnanec-a-zvysovat-jejich-vykonnost-141/>

66 ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*, [online]. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2016, [cit. 3. 1. 2021]. ISBN 978-80-271-9528-2. Dostupné z Bookport: <https://www.bookport.cz/kniha/personalistika-pro-manazery-a-personalisty-2901/>

67 KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*, [online]. 1. vyd., Praha: Grada Publishing, 2010, [cit. 3. 1. 2021]. s. 153. ISBN 978-80-247-6933-2. Dostupné z Bookport: <https://www.bookport.cz/kniha/personalni-cinnosti-a-metody-personalni-prace-234/>

Jedná se o často užívanou metodu hodnocení zaměstnanců, která probíhá v podobě standardizovaného, případně polostandardizovaného rozhovoru. Základem tohoto rozhovoru jsou tedy obvykle předem stanovené otázky, témata a postupy. Podle Pilařové by měl být celkový průběh hodnocení uveden v interní směrnici firmy nebo v jiném interním dokumentu. Obsahem tohoto dokumentu je například termín, kdy bude hodnocení probíhat, jakým způsobem bude hodnocení zaznamenáváno, kdo byl určen do role hodnotitele. Dále tam patří i metodické pokyny, povinnosti hodnotitele a hodnocených nebo vliv hodnocení na budoucí kariéru, růst, rozvoj a odměňování zaměstnanců.⁶⁸

Významnou součástí hodnotícího rozhovoru jsou mimo jiné neverbální faktory, na které by hodnotitel neměl zapomínat. Prvním tímto faktorem je uspořádání místa. Jak říká Wagnerová, hodnocení by se nemělo odehrávat u pracovního stolu, který by v tomto případě byl působil příliš formálně a nadřazeně. Vhodnější možností je využití konferenčního stolu, u kterého se bude hodnocený cítit uvolněněji. Hodnotitel by měl také dávat pozor na svou řeč těla a gesta, aby na hodnoceného nepůsobil výhrůžně nebo naopak nervózně. Nezbytnou součástí hodnocení je jeho časové rozvržení. Hodnotící rozhovor by měl trvat obvykle jednu hodinu, případně však může být i delší, aby hodnotitel stihl projít veškeré části hodnocení a neukončoval ho příliš uspěchaně. Pro rozhovor je také důležitá slovní komunikace. Jak hodnocený, tak hodnotitel, by měli mít dostatek času na to, aby se vyjádřili. Hodnotitel by se měl držet daných faktů a působit sebejistě, zároveň by však měl věnovat dostatek pozornosti hodnocenému a naslouchat jeho slovům.⁶⁹

Pro úspěšný průběh hodnocení je nezbytné, aby došlo k použití správné formy hodnocení, v podobě objektivního dialogu. Obě strany by měly vyjádřit své názory, na základě kterých se hodnotitel dále rozhoduje. Podstatnou součástí hodnocení je také srovnávání, ve kterém hodnotitel porovnává výsledky a potenciál zaměstnance vůči očekáváním firmy. Případně však může při hodnocení dojít i k řešení problémů nebo diskuzi o dalším vývoji zaměstnance⁷⁰.

68 PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*, [online]. Praha: Grada Publishing. 2008, [cit. 3. 1. 2021]. s. 33, s.73-74. ISBN 978-80-247-6193-0. Dostupné z Bookport: <https://www.bookport.cz/kniha/jak-efektivne-hodnotit-zamestnance-a-zvysovat-jejich-vykonnost-141/>

69 WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*, [online]. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 2008. [cit. 3. 1. 2021]. s. 86-87. ISBN 978-80-247-6173-2. Dostupné z Bookport: <https://www.bookport.cz/kniha/hodnoceni-a-rizeni-vykonnosti-2816/>

70 PLAMÍNEK, Jiří. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*, [online]. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 2009. [cit. 3. 1. 2021]. s. 113. ISBN 978-80-247-6489-4. Dostupné z Bookport: <https://www.bookport.cz/kniha/tymova-spoluprace-a-hodnoceni-lidi-172/>

Wagnerová rozvádí obsah hodnotícího rozhovoru do pěti hlavních částí. V první části by se měl hodnotitel zaměřit na to, aby vytvořil příjemnou atmosféru a znovu hodnocenému vysvětlil vše týkající se hodnocení, tedy cíle, postup, délku a strukturu hodnocení. V druhé části by se měl hodnotitel zaměřit na sebehodnocení pracovníka, aby zjistil jak si je sám zaměstnanec vědom svých chyb a slabých stránek. Na základě toho by se měl hodnotitel snažit zaměstnance motivovat a snažit se najít řešení, které by vedlo ke zlepšení těchto nedostatků.⁷¹

Nedostatky může hodnotitel dále řešit i ve třetí části, ve které dochází k plánování budoucích výkonnostních cílů. Čtvrtá část se věnuje vzdělávání zaměstnance, tedy případným školením, která by mohla zaměstnanci pomoci ve výkonu jeho stávající a budoucí činnosti. V poslední části rozhovoru by neměl hodnotitel zapomenout na stanovení dalšího přibližného termínu hodnocení a rozhovor zakončit⁷². Závěr hodnotícího rozhovoru by se měl zaměřit na výsledek hodnotícího rozhovoru, hodnotitel tedy stručně zopakuje nově stanovené cíle, rozhodnutí a názory obou stran. Následně dochází k podepsání určitých formulářů a jejich předání personalistovi.⁷³

71 WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*, [online]. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 2008. [cit. 3. 1. 2021]. s.85-86. ISBN 978-80-247-6173-2. Dostupné z Bookport: <https://www.bookport.cz/kniha/hodnoceni-a-rizeni-vykonnosti-2816/>

72 WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*, [online]. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 2008. [cit. 3. 1. 2021]. s.85-86. ISBN 978-80-247-6173-2. Dostupné z Bookport: <https://www.bookport.cz/kniha/hodnoceni-a-rizeni-vykonnosti-2816/>

73 PÍLAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*, [online]. Praha: Grada Publishing. 2008, [cit. 3. 1. 2021]. s. 85. ISBN 978-80-247-6193-0. Dostupné z Bookport: <https://www.bookport.cz/kniha/jak-efektivne-hodnotit-zamestnance-a-zvysovat-jejich-vykonnost-141/>

PRAKTICKÁ ČÁST

Součástí této bakalářské práce je dále praktická část, která se zaměřuje na výzkum hodnocení zaměstnanců v rámci malého podniku. Tyto podniky mají význačnou roli, protože společně se středně velkými podniky tvořily v roce 2017 okolo 99,8 % z celkového počtu aktivních podnikatelských subjektů, jak uvádí ministerstvo průmyslu a obchodu.⁷⁴ Vybranou organizací pro zkoumání se stala vybraná provozovna firmy Rumpold s.r.o., ve které je mimo dalších činností firmy, prováděna administrativní činnost.

Výsledky výzkumu byly získány kombinací metod kvantitativního a kvalitativního výzkumu, tedy strukturovaného rozhovoru, který byl proveden s vedoucím provozovny a dotazníku, který byl zaslán zaměstnancům provozovny. Hlavními cíli tohoto výzkumu bylo zjistit jakým způsobem se hodnocení zaměstnanců v malých podnicích může lišit od hodnocení zaměstnanců ve velkých podnicích a jaký je postoj zaměstnanců vůči jejich hodnocení. Proto došlo k využití obou metod výzkumu, na základě kterých bylo vytvořeno celkové shrnutí všech výsledků a doporučení v rámci hodnocení zaměstnanců. Mezi další cíle výzkumu patří dále zjistit, jak jsou zaměstnanci spokojeni se svým pracovním místem, platem a současným systémem hodnocení, případně co je může vést k lepšímu pracovnímu výkonu.

Praktická část se skládá z celkem čtyř částí. První část v sobě zahrnuje představení zkoumané organizace, zaměřené zejména na její cíle a hlavní činnost. Obsahem druhé části je rozhovor s vedoucím dané provozovny, který vykonává činnost v oblasti hodnocení zaměstnanců. Otázky rozhovoru se zaměřují na průběh hodnocení zaměstnanců, využívaných metod a kritérií, řízení pracovního výkonu a vzdělávání. Ve třetí části se nachází výsledky dotazníkového šetření, které bylo provedeno mezi zaměstnanci vykonávající administrativní činnost. Výsledky jsou zde popsány slovně a doplněny vyobrazením v podobě grafů a tabulek. V poslední, čtvrté části, dochází ke shrnutí všech výsledků výzkumu, jejich porovnání a vytvoření následných doporučení, které by vyřešily případné problémy v rámci hodnocení zaměstnanců ve zkoumané organizaci.

⁷⁴ <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/male-a-stredni-podnikani/studie-a-strategicke-dokumenty/zprava-o-vyvoji-maleho-a-stredniho-podnikani-a-jeho-podpore-v-roce-2017--241070/>

6 Představení vybrané organizace

Výzkum proběhl v provozovně firmy Rumpold s.r.o., která od roku 1992 působí na území České republiky. Současně má firma devatenáct poboček, nejvíce na území Jihočeského, Plzeňského a Středočeského kraje. Firma má své pobočky i v dalších evropských státech jako je Rakousko, kde vykonává svou činnost od roku 1913 nebo na území Slovinska a Maďarska.

Činnost tohoto podniku se zaměřuje na poskytování služeb v oblasti odpadového hospodářství, mezi které patří sběr, svoz, transport, třídění, zpracování, recyklace a likvidace odpadů prostřednictvím nejmodernějších technologií. Také se zabývá znovu využitím odpadů v kompostárnách, závodu na výrobu tuhých alternativních paliv nebo biodegradačních plochách. Zbylá část nevyužitých odpadů je skladována ve skládkách komunálního či nebezpečného odpadu, případně likvidována ve spalovnách nebezpečného odpadu. Mimo své hlavní činnosti vykonávají některé provozovny i služby v oblasti údržby a čištění komunikací, správy veřejného osvětlení nebo veřejné zeleně. Cílem tohoto podniku je poskytovat lidem služby na té nejvyšší úrovni, prostřednictvím těch nejmodernějších technologií, v souladu s ochranou životního prostředí. Proto získala firma Rumpold certifikáty ISP 9001, ISO 14001 a označení Odborný podnik pro nakládání s odpady.

Místem výzkumu se stala vybraná provozovna Rumpold nacházející se v Plzeňském kraji. Jak zaměstnanci, tak vedoucí provozovny byli seznámeni s tím, že je výzkum prováděn v rámci bakalářské práce a údaje získané v tomto výzkumu nebudou nikde jinde sdíleny ani využívány. Z hlediska anonymity proto není jmenován vedoucí provozovny, ani město ve které se provozovna nachází. Otázky v dotazníku byli zaměstnancům přizpůsobeny tak, aby o svých osobních informacích prozradili, co nejméně. Výsledky tohoto výzkumu byly sdíleny pouze s vedoucím provozovny, který o ně požádal, aby na jejich základě mohl upravit systém hodnocení ve zkoumané organizaci.

7 Rozhovor s vedoucím provozovny

Jednou z využitých výzkumných metod byl strukturovaný rozhovor s vedoucím provozovny (hodnotitelem), který proběhl v průběhu února 2021. Rozhovor měl původně proběhnout již v listopadu 2020, přímo v kancelářích provozovny a být nahráván na diktafon. Ale kvůli složité situaci s koronavirem musel být několikrát odložen, proto nakonec došlo k domluvě, že rozhovor proběhne telefonicky. Délka rozhovoru byla okolo třiceti minut a jednotlivé otázky byly zapisovány přímo do textového počítačového programu. Rozhovor měl strukturovanou formu, což znamená, že probíhal na základě předem připravených deseti otázek, které se zaměřily na určité téma týkající se hodnocení zaměstnanců, řízení pracovního výkonu, vzdělávání nebo výhod při vedení malého podniku.

Rozhovor:

1) Jak dlouho jste na své pozici? Jak je vaše práce stresující a jaká je náplň vaší práce?

„Ty jo, to vám úplně přesně neřeknu, asi dva roky? Ve firmě jinak pracuju mnohem dýl. Jako vedoucí dělám tak nějak všechno, co je zrovna potřeba. Pročítám, podepisuju a razítkuju papíry, zařizuju, co je třeba, ale taky kontroluju svoje zaměstnance, hodnotím je, řeším problémy, zkrátka je toho hodně. Je to hodně stresující práce a časově náročná, kolikrát si musím brát práci domů, když potřebuju něco dodělat nebo vyřešit. Plat je na téhle pozici sice hezký, ale někdy si říkám, jestli to za to ještě stojí.“

2) Prohlubujete své znalosti na pozici vedoucího, pokud ano, jakým způsobem? A měl jste díky svému vzdělávání možnost seznámit se s hodnocením zaměstnanců?

„Ano, snažím se průběžně sebevzdělávat, měl jsem možnost účastnit se pár školení, ale o nějakých kurzech pro manažery nebo koučování nemůže být řeč. Párkrát jsem si přečetl odborný knihy a dřív jsem při řešení složitých problémů využil pomoci od nadřízených. Jinak se asi učím z vlastních chyb a ze zpětné vazby, co mi dávají zaměstnanci, případně naši zákazníci. Co se týče toho hodnocení, někdy jsem se s ním při sebevzdělání setkal, ale nemůžu říct, že bych se v tom vyznal jako nějaký odborník, znám takový ty základy. Pro mě je nejdůležitější ten hodnotící rozhovor, který využívám nejčastěji, o tom jsem se naučil dost, potom vím něco málo o srovnávání zaměstnanců a sebehodnocení. Ty zbylé metody jdou mimo mě, o některých jsem slyšel, ale to je tak všechno. Jinak možnost se vzdělávat mají samozřejmě i mí zaměstnanci, pokud si chtějí svoje znalosti prohloubit, tak mají taky možnost.“

3) Čelil jste na své pozici nějakým složitým situacím, nebo problémům? Jak tyto problémy vznikly, a jak jste je řešil?

„S problémy se na svém pracovním místě setkávám dost často, je to různý, někdy vzniknou samovolně, někdy kvůli mým zaměstnancům, někdy kvůli mojí chybě. U zaměstnanců šlo hlavně o problémy kvůli nedostatečnému pracovnímu výkonu, chození pozdě do práce, občas taky byly na pracovišti konflikty nebo se chovali nevhodně. S něčím jako je neomluvená absence nebo třeba pracovníci pod vlivem alkoholu a krádež majetku jsem se naštěstí neseckal, takže stačilo celou věc řešit v hodnotícím rozhovoru, kde jsem to se zaměstnancem probral.“

4) Máte přehled o tom, jak vaši zaměstnanci pracují, zaznamenáváte si tyto informace nějak? Sledujete výkon svých zaměstnanců pravidelně?

„Mám takový obecný přehled o jejich činnosti, nemůžu říct, že bych si zapisoval všechno co udělají, ale obvykle si zapamatuju nebo zapíšu takový ty nejdůležitější věci, co s nimi pak probírám. Takže pokud udělají nějakou velkou chybu, jejich pracovní výkon se zhorší, nebo naopak zlepší, pak se to objeví v jejich hodnocení a případně pak v odměňování. A jejich výkon nesleduju často a pravidelně, ale průběžně, podle toho, jak si to žádá situace.“

5) Poskytujete svým zaměstnancům zpětnou vazbu na jejich vykonanou pracovní činnost? Jak často? Myslíte si, že zpětná vazba pomáhá vašim zaměstnancům v jejich činnosti?

„Ano, to samozřejmě poskytuju. Ne úplně často, nedá se říct, že každý měsíc, ale snažím se ji zaměstnancům poskytnout jednou za čas. Obvykle jde o ústní, neformální zpětnou vazbu, když nejde o nic zásadního, snažím se tak nějak shrnout všechna pozitiva a negativa činnosti, kterou za to období provedli. A těžko říct, myslím, že to má každý zaměstnanec jinak. Některým to pomůže, uvědomí si, že něco dělají špatně, pokusí se napravit a zlepšit, nebo je ta pochvala motivuje k tomu, že svou činnost vykonávají líp. Někteří to zas neberou tak vážně, hodí to za hlavu, nebo se v horším případě naštvou, tam je pak problém, že se v jejich pracovní činnosti nic nezmění a ti zaměstnanci se o tu změnu ani nesnaží.“

6) Co má pro vás při hodnocení zaměstnanců největší význam, tedy na jaká kritéria se zaměřujete? A jakých schopností si u svých zaměstnanců obecně ceníte?

„Pro mě je důležitý všechno, jak jejich pracovní výkon, tak jejich kázeň a dovednosti. Nemůžu říct, že by stačilo zaměřit se jen na jednu oblast, zaměstnanec by se měl hodnotit objektivně z každé oblasti, protože třeba zaměstnanec s vynikající kázní a dovednostmi nemá pro firmu význam, když zároveň nedosahuje nějakýho pracovního výkonu. A stejně tak je pro firmu k ničemu mít pracovníka, který má dokonalý výsledky, ale špatnou kázeň a na pracovišti jsou s ním akorát problémy. Hodnocení by mělo podle mě brát v úvahu všechno. A u zaměstnanců si nejvíc cením pracovitosti, spolehlivosti a jejich spolupráci s ostatními zaměstnanci, to je podle mě asi nejdůležitější k tomu, aby odváděli svou práci dobře a bez problémů.“

7) Jak vypadá průběh hodnotícího rozhovoru ve vaší provozovně?

„Samozřejmě se to nedá srovnávat s velkými podniky, ty mají pro hodnocení zaměstnanců zřízené svoje vlastní oddělení, řeší to kolikrát velká skupina lidí, v těch malých podnicích to obvykle řeší jeden člověk, takže je to pro mě mnohem náročnější. Na hodnotící rozhovor si zaměstnanec zvu vždycky, když je to třeba. V kanceláři si sedneme, probereme jejich činnost. Vždycky jim říkám to dobrý i špatný, nebojím se je kritizovat, pokud udělali něco špatně. Taky jim dávám možnost, aby se k tomu sami vyjádřili a obhájili se, důležitý je přijmout a brát v úvahu jejich názor. Jenže v dnešní době je těžký najít kvalitního pracovníka, takže zaměstnanec ani nechci rozhovorem nějak dusit. Vždycky se s ním snažím dojít k nějakému kompromisu, který by situaci vyřešil pro obě strany.“

8) Co myslíte, že vede vaše zaměstnance k lepšímu pracovnímu výkonu? Je pro ně podle vás důležitější peněžní odměna, možnost vzdělávání nebo třeba možnost vyjádřit svůj názor?

„To je u každýho zaměstnance individuální, každýho motivuje k lepší pracovní činnosti něco jinýho, ale obecně si myslím, že tomu dost pomáhá udržení příjemného pracovního kolektivu ve firmě a peněžní odměna, to je pro ně určitě největší motivace. Ale taky vím, že některým mým pracovníkům pomohlo, když se mohli vyjádřit k tomu, jak provádí svou pracovní činnost. Občas mají třeba nápad něco změnit nebo zkusit.“

9) Myslíte si, že jsou ve vedení malého podniku nějaké výhody? Chtěl byste případně řídit i větší podnik?

„Nějaký výhody to určitě má, třeba ten plat, ale jak jsem říkal, je to stejně hodně náročná a stresující práce, která není pro každého, člověk vlastně nese odpovědnost za sebe i svoje zaměstnance. Kdybych to měl porovnat s těmi většími podniky, tak určitě je výhodou, že řídíte menší počet zaměstnanců, nemáte tolik povinností, starostí, ale těch mám na svojí pozici taky dost. Vést ještě větší podnik bych určitě nechtěl, neumím si to vůbec představit, takže můžu říct, že mi vedení téhle provozovny úplně stačí.“

10) Plánujete v budoucnu nějakou změnu týkající se hodnocení zaměstnanců?

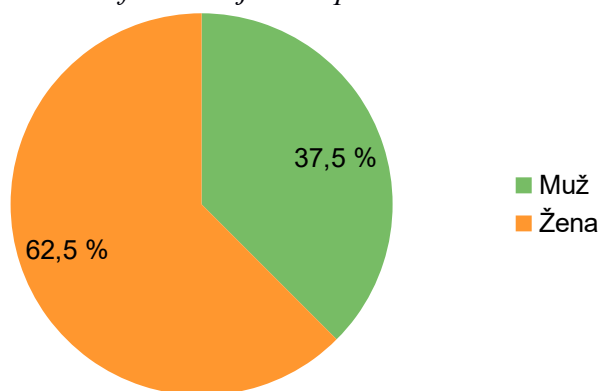
„Asi ano, záleží na tom, jak dopadne tenhle výzkum, jestli by měli moji zaměstnanci zájem něco změnit, jestli jim něco přijde nevhodný nebo to budou chtít nechat při starém. Ale osobně prozatím plánuju v budoucnu vyzkoušet kombinaci nějakého dotazníku, abych viděl, jak se ke svému hodnocení a pracovnímu výkonu zaměstnanci staví. Na to bych potom navázal hodnotícím rozhovorem, kde bych to se zaměstnanci rozebral podrobně.“

8 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Druhá část výzkumu probíhala prostřednictvím dotazníkového šetření mezi osmi administrativními zaměstnanci ve zkoumané provozovně. Dotazník byl zaměstnancům zaslán elektronicky, prostřednictvím internetových stránek survio.com, které nabízí služby v rámci vytváření dotazníků a sběru výsledků. Dotazník se skládá z celkem dvou částí, které jsou zaměřené na otázky obecné, týkající se věku, vzdělání a pohlaví. Otázky v druhé části dotazníku jsou zaměřené na hodnocení zaměstnanců, spokojenost zaměstnanců s jejich platem, pracovním místem a současným systémem hodnocení. Otázky doplňuje slovní popis a grafy, které vyobrazují výsledky a v závěru vyhodnocení se dále nacházejí tabulky, které zobrazují vztahy mezi jednotlivými otázkami. Grafy i tabulky byly vyhotoveny ručně, jedná se o vlastní zpracování.

První otázka dotazníku se zaměřovala na zjištění pohlaví administrativních zaměstnanců firmy. Ty tvoří z 62,5 % ženy, a z 37,5 % muži, což je v rámci administrativní činnosti běžný výsledek, tento druh práce běžně vykonávají spíše ženy.

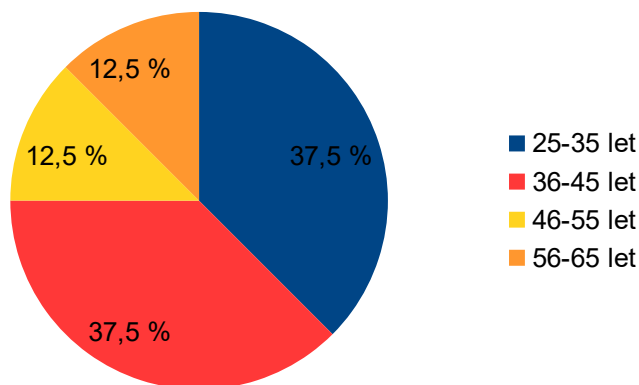
Graf 1: Jaké je vaše pohlaví?



Zdroj: Vlastní zpracování

Cílem druhé otázky bylo zjistit věk zaměstnanců. Vzhledem k větší anonymitě byla zvolena možnost, ve které zaměstnanci nemuseli uvádět přesné číslo, ale vybírali si jednu z věkových skupin, které jsou uvedené v druhém grafu. Do věkové skupiny mladší 25 let, ani starší 66 let, nespadá žádný pracovník. Nejvíce zaměstnanců je rovnoměrně rozděleno v kategoriích 25-35 let a 36-45 let. Výjimku tvoří pouze dva zaměstnanci, kteří využili skupin 46-55 let a 56-65 let.

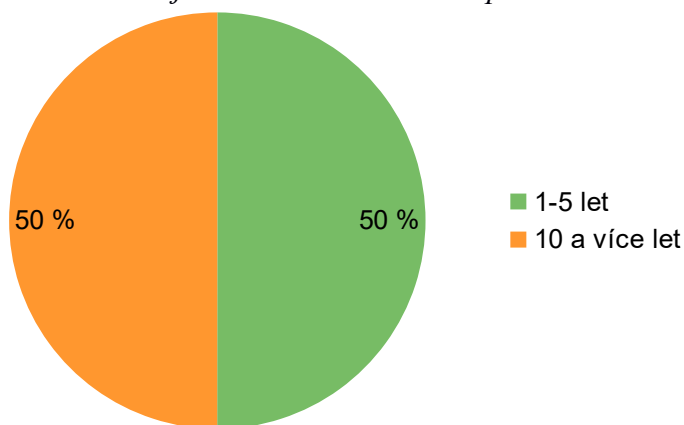
Graf 2: Jaký je váš věk?



Zdroj: Vlastní zpracování

Třetí otázka se zaměřila na to, jak dlouho zaměstnanci pracují na svém aktuálním pracovním místě. Stejně jako v případě druhé otázky měli zaměstnanci na výběr z několika možností. Žádný ze zaměstnanců nepracuje ve firmě méně než jeden rok nebo mezi 6-9 lety. Přesně polovina zaměstnanců pracuje ve firmě 1-5 let, druhá polovina tam pracuje více než 10 let. Na základě toho lze usoudit, že je současně ve firmě pevný pracovní kolektiv, který dokáže dobře zvládat svou práci. Vedoucí proto nevidí důvod k nabírání nových zaměstnanců a jejich obměně.

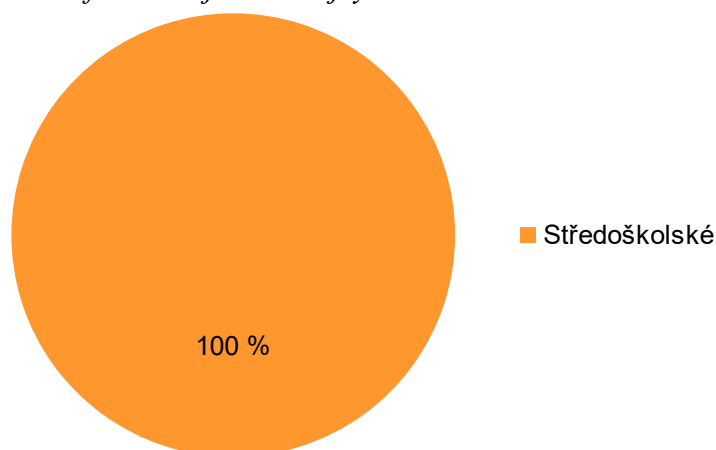
Graf 3: Jak dlouho jste na svém současném pracovním místě?



Zdroj: Vlastní zpracování

Poslední, čtvrtá otázka v obecné části dotazníku se zabývala nejvyšším dosaženým vzděláním zaměstnanců, ve kterém všichni pracovníci zvolili středoškolské vzdělání. Z toho vyplývá, že vysokoškolské vzdělání není pro výkon jejich pracovní činnosti nezbytné. Mohou se bez něj obejít.

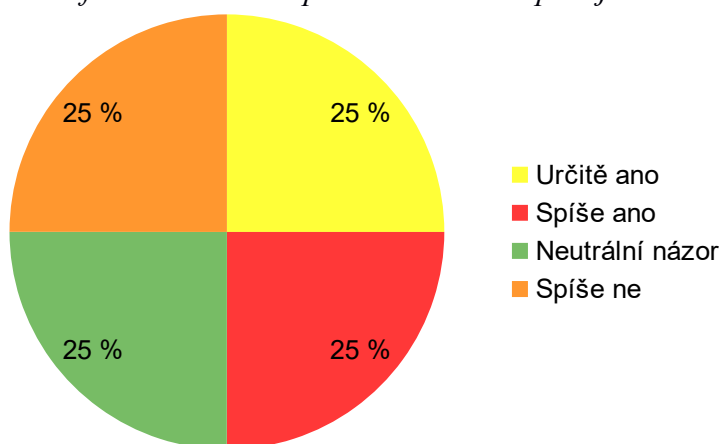
Graf 4: Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?



Zdroj: Vlastní zpracování

Druhá část dotazníku se zaměřuje na hodnocení zaměstnanců, proto je cílem páté otázky zjistit spokojenost zaměstnanců v jejich současném pracovním místě. Zaměstnanci měli na výběr z odpovědí určitě ano, spíše ano, neutrální názor, spíše ne a určitě ne. Mimo poslední možnosti zvolili všechny ostatní. 50 % zaměstnanců je buď spokojeno nebo částečně spokojeno, 25 % má na tuto otázku neutrální názor a 25 % je spíše nespokojeno na svém současném pracovním místě. Mezi spokojené zaměstnance se řadí převážně ti, co ve firmě pracují 10 a více let, zatímco mezi částečně nespokojené patří část zaměstnanců, která ve firmě pracuje prvním až pátým rokem.

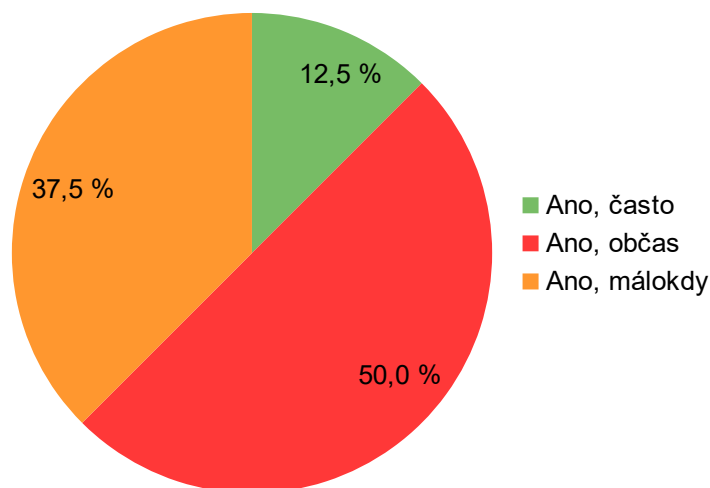
Graf 5: Jste na svém pracovním místě spokojeni?



Zdroj: Vlastní zpracování

Šestá otázka se zaměřuje na to, v jakém časovém období podává zaměstnavatel svým zaměstnancům zpětnou vazbu. Pouze jeden zaměstnanec odpověděl, že tuto zpětnou vazbu dostává často. Naopak 50 % zaměstnanců zvolilo možnost občas a 37,5 % zaměstnanců zvolilo možnost málokdy. Z těchto výsledků je tedy zřejmé, že většina zaměstnanců nedostává zpětnou vazbu na svou činnost běžně, ale spíše až po delší době. Respondent, který vybral možnost často pracuje ve firmě více než 10 let a je na svém pracovním místě spokojený. Mezi respondenty, kteří vybrali možnost málokdy, patří zejména část zaměstnanců, která ve firmě pracuje mezi prvním až pátým rokem. Je tedy možné, že zatím neměli mnoho příležitostí k tomu, aby zpětnou vazbu obdrželi.

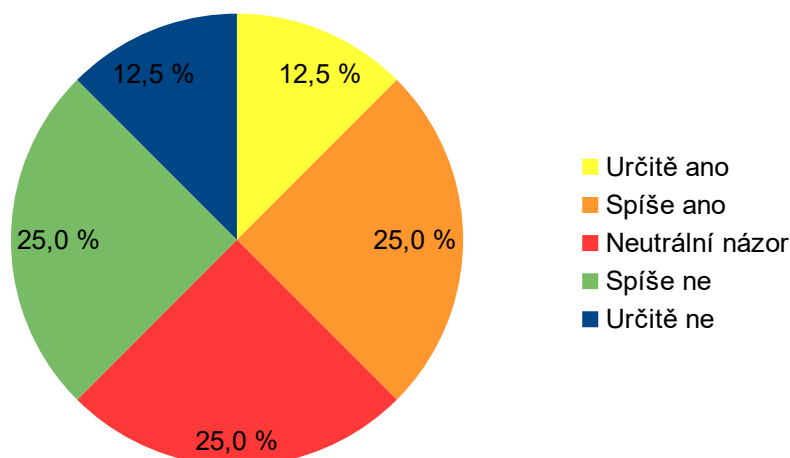
Graf 6: Podává vám váš vedoucí zpětnou vazbu, ústní ohodnocení vašeho pracovního výkonu?



Zdroj: Vlastní zpracování

Následující, sedmá otázka, měla zjistit, jak je tato zpětná vazba pro zaměstnance prospěšná, jestli jim pomohla v budoucím výkonu jejich činnosti. Na výběr měli zaměstnanci opět mezi možnostmi určitě ano, spíše ano, neutrální názor, spíše ne, určitě ne. 37,5 % zaměstnanců si myslí, že jim tato zpětná vazba určitě nebo spíše pomohla, 25 % má na tuto otázku neutrální názor, 37,5 % zaměstnanců si myslí, že jim tato zpětná vazba spíše nebo určitě nepomohla. Tito zaměstnanci, však zároveň patří mezi ty, kteří v předchozích otázkách odpověděli, že ve firmě pracují prvním až pátým rokem a zpětnou vazbu na svou činnost dostávají pouze málokdy. Je tedy možné, že pokud by v budoucnosti dostávali zpětnou vazbu na svou činnost častěji, pak by se mohla jejich odpověď na tuto otázku změnit.

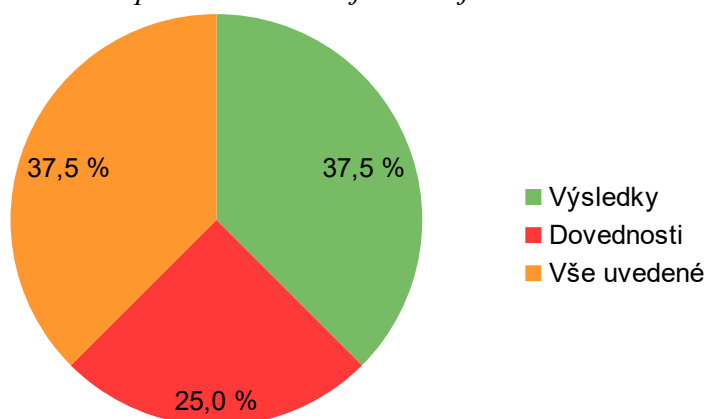
Graf 7: Pomohla vám tato zpětná vazba při budoucím výkonu vaší činnosti?



Zdroj: Vlastní zpracování

Na kritéria hodnocení se zaměřila osmá otázka, ve které měli zaměstnanci zodpovědět, na co se podle nich jejich zaměstnavatel nejvíce zaměřuje při jejich hodnocení, zda na jejich výsledky, dovednosti, kázeň nebo vše výše uvedené. 37,5 % zaměstnanců si myslí, že nejdůležitějším kritériem hodnocení je pro jejich zaměstnavatele jejich pracovní výsledky, 25 % zaměstnanců si myslí, že jsou nejdůležitějším kritériem jejich dovednosti a 37,5 % si myslí, že je důležité vše. Žádný ze zaměstnanců ne zvolil kritérium zaměřené pouze na kázeň.

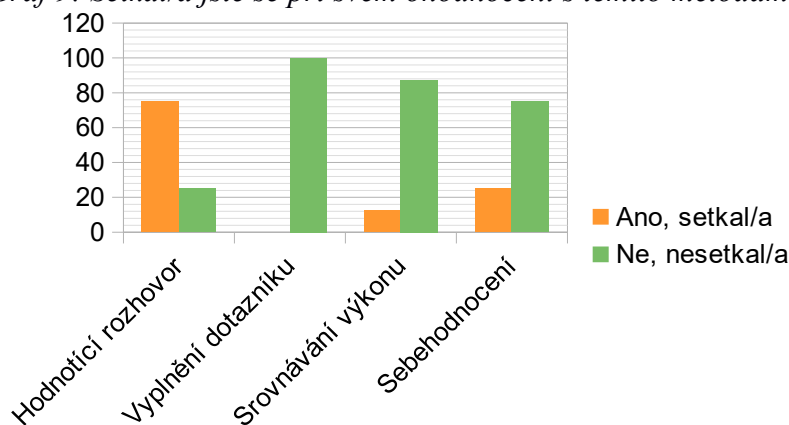
Graf 8: Co si myslíte, že je pro vašeho zaměstnavatele při hodnocení nejdůležitější?



Zdroj: Vlastní zpracování

Devátá otázka se zaměřila na metody, se kterými se zaměstnanci ve svém hodnocení setkali. Do této otázky jsem zahrнула takové metody, které jsou vhodné zejména pro menší podniky, tedy hodnotící rozhovor, vyplnění dotazníků, srovnávání výkonu mezi zaměstnanci a sebehodnocení. Zaměstnanci vybírali se kterými metodami se setkali, a se kterými nikoliv. S vyplněním dotazníku se neseťkal žádný zaměstnanec, se srovnáváním pouze jeden, a se sebehodnocením dva zaměstnanci. Nejpoužívanější metodou z vybraných, se tak stal hodnotící rozhovor, se kterým se setkala 75 % zaměstnanců.

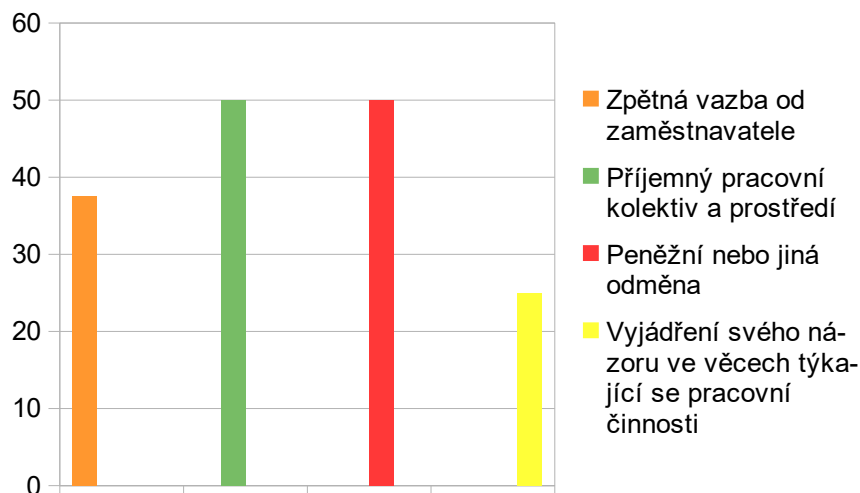
Graf 9: Setkal/a jste se při svém ohodnocení s těmito metodami?



Zdroj: Vlastní zpracování

Cílem desáté otázky bylo určit, co vede zaměstnance k tomu, aby odváděli lepší pracovní výkon. Na výběr měli z pěti možností, každý zaměstnanec mohl vybrat libovolný počet. Mezi možnosti patřila zpětná vazba od zaměstnavatele, příjemný pracovní kolektiv a prostředí, peněžní nebo jiná odměna, možnost dalšího vzdělávání a vyjádření svého názoru ve věcech týkající se pracovní činnosti. Zaškrtnout mohli jednu nebo i více možností. 37,5 % zaměstnancům pomáhá se zlepšením jejich pracovního výkonu poskytnutí zpětné vazby, 50 % zaměstnanců vybralo příjemný pracovní kolektiv a prostředí i peněžní nebo jinou odměnu. Pouze 25 % zaměstnanců vybralo poslední možnost, tedy vyjádření jejich názoru a případnému ovlivnění věcí týkajících se jejich pracovní činnosti. Nikdo ze zaměstnanců nezvolil možnost dalšího vzdělávání, což má pravděpodobně spojitost s otázkou číslo 4, nejvyšším dosaženým vzděláním. Všichni zaměstnanci mají středoškolské vzdělání, které je pro výkon této práce zřejmě dostačující, neboť ani zaměstnanci nemají potřebu si jej prohloubit.

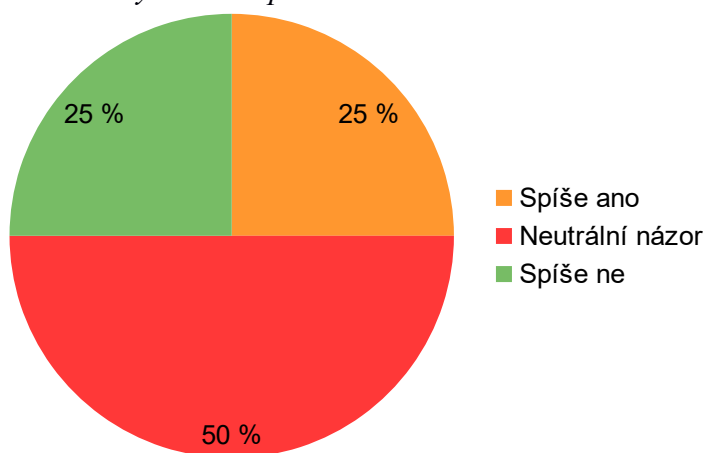
Graf 10: Co vás vede k tomu odvádět lepší pracovní výkon?



Zdroj: Vlastní zpracování

V jedenácté otázce zaměstnanci odpovídali na to, jak jsou spokojeni se svou mzdou, na základě toho, jaký pracovní výkon odvádí. Pouze 25 % je spíše spokojeno se svou mzdou, 50 % má na tuto otázku neutrální názor a zbylých 25 % je se svou mzdou spíše nespokojeno. Žádný ze zaměstnanců nezvolil možnost úplné spokojenosti nebo nespokojenosti. Se svou mzdou jsou spíše spokojeni zaměstnanci, kteří ve firmě pracují 10 a více let a jsou alespoň částečně spokojeni i na svých pracovních místech. Mezi nepřilíš spokojené zaměstnance se řadí zaměstnanci, kteří mají neutrální postoj vůči svému pracovnímu místu a kteří ve firmě pracují mezi prvním až pátým rokem, tak i 10 a více let.

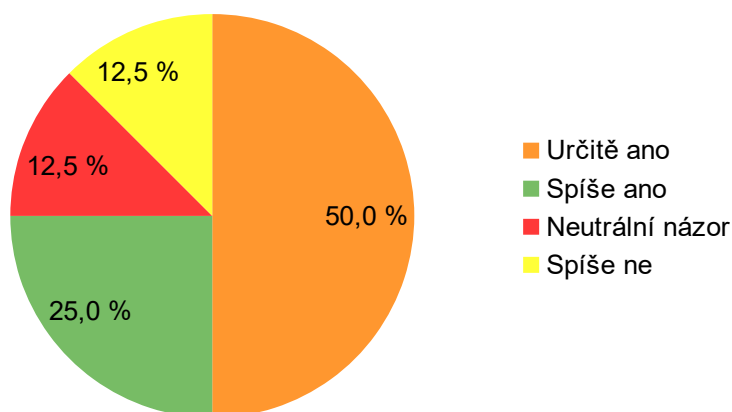
Graf 11: Jste spokojeni se svou mzdou, pokud vezmete v úvahu svou vykonanou pracovní činnost?



Zdroj: Vlastní zpracování

Dvanáctá otázka se zaměřila to, jak zaměstnanci vnímají důležitost hodnocení zaměstnanců, například v jejich následném odměňování. 75 % všech zaměstnanců si myslí, že je hodnocení zaměstnanců pro jejich odměňování alespoň částečně důležité, což je velmi dobrý výsledek. Pouze jeden respondent zvolil, že hodnocení zaměstnanců spíše nemá vliv na následné odměňování. Tento respondent pracuje ve firmě 10 a více let, má neutrální postoj vůči svému pracovnímu místu, a je spíše nespokojený se mzdou za svou vykonanou pracovní činnost. Vzhledem k tomu, jak dlouho daný zaměstnanec ve firmě pracuje, je možné, že je dlouhodobě nespokojený se svým odměňováním, které se v průběhu let příliš nezměnilo nebo mu nepřijde dostatečným za činnost, kterou odvádí.

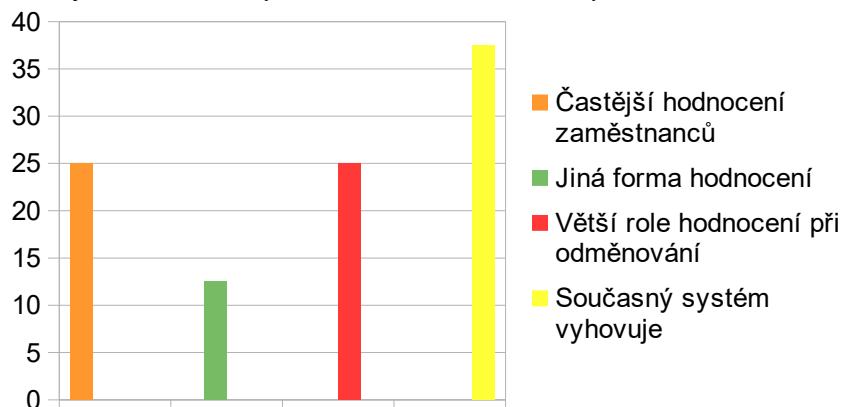
Graf 12: Myslíte si, že je hodnocení zaměstnanců důležité, například pro vaše budoucí odměňování?



Zdroj: Vlastní zpracování

V poslední, třinácté otázce, měli zaměstnanci vyjádřit svůj názor na současný systém hodnocení, zda by uvítali, pokud by se v něčem změnil nebo jestli jim vyhovuje současný systém. 37,5 % zaměstnanců vyhovuje současný systém, a nechtěli by žádnou změnu, 25 % zaměstnanců by uvítalo, aby jejich hodnocení probíhalo častěji, jedná se o respondenty, kteří se podle výsledků v šesté otázce setkávají se zpětnou vazbou pouze málokdy. Dalších 25 % zaměstnanců by chtělo, aby mělo hodnocení větší vliv na jejich následné odměňování. Tito respondenti měli podle jedenácté otázky neutrální názor na svou mzdu, ale ve dvanácté otázce patřili k těm, kteří si uvědomují důležitou roli hodnocení. Pouze jeden zaměstnanec by chtěl využít i jiné formy čili metody hodnocení, tento respondent patří mezi ty, kteří se podle výsledků šesté otázky setkávají se zpětnou vazbou pouze málokdy. Poslední možnost méně častého hodnocení zaměstnanců nezvolil žádný z respondentů.

Graf 13: Změnili byste něco na současném systému hodnocení?



Zdroj: Vlastní zpracování

Obsahem první tabulky je zobrazení vztahu mezi podáváním zpětné vazby a jejímu následnému ovlivnění výkonu činnosti zaměstnanců. Tento vztah byl již částečně rozebrán ve výše uvedeném textu patřícímu k sedmé otázce dotazníku. Z výsledků je zřejmé, že zaměstnanci, kteří dostávají zpětnou vazbu častěji, k ní zároveň mají spíše kladný vztah. Tito zaměstnanci vnímají, že jim zpětná vazba alespoň částečně napomáhá při výkonu její činnosti, v případě pozitivní zpětné vazby ví, že svou činnost vykonávají dobře, zatímco v případě kritiky si uvědomují, že svou činnost musí změnit. Naopak, zaměstnanci, kteří získávají zpětnou vazbu po delší časové době nebo výjimečně, nemají tolik možností k tomu, aby zpětná vazba jejich činnost ovlivnila, proto mají jiný postoj ke zpětné vazbě a nevnímají její nápomocnost.

Tabulka 1: Nápomocnost zpětné vazby podle doby jejího podání

| Podání zpětné vazby | Pomáhá vám zpětná vazba při výkonu vaší činnosti? | | | | |
|---------------------|---|-----------|-----------------|----------|-----------|
| | Určitě ano | Spíše ano | Neutrální názor | Spíše ne | Určitě ne |
| Často | 1 | | | | |
| Občas | | 2 | 2 | | |
| Málokdy | | | | 2 | 1 |

Zdroj: Vlastní zpracování, Celkem: 8 pracovníků

Poskytování zpětné vazby může mít dále významný vliv na spokojenost zaměstnanců na svých pracovních místech, jak ukazuje níže druhá tabulka. Zaměstnanci, kteří získávají zpětnou vazbu častěji, jsou na svých pracovních místech spokojenější než zaměstnanci, kteří svou zpětnou vazbu dostávají pouze výjimečně nebo po delší časové době. To znamená, že poskytování častější zpětné vazby může nejen napomoci jejich pracovnímu výkonu, ale i ovlivnit jejich celkovou spokojenost.

Tabulka 2: Spokojenost na pracovním místě podle podání zpětné vazby

| | Spokojenost na pracovním místě | | | |
|---------------------|--------------------------------|-----------|-----------------|----------|
| Podání zpětné vazby | Určitě ano | Spíše ano | Neutrální názor | Spíše ne |
| Často | 1 | | | |
| Občas | 1 | 2 | 1 | |
| Málokdy | | | 1 | 2 |

Zdroj: Vlastní zpracování, Celkem: 8 pracovníků

Třetí tabulka sleduje postoj zaměstnanců vůči změnám v současném systému hodnocení, podle toho, jak jsou spokojeni na svých pracovních místech. Zaměstnancům, kteří jsou na svých pracovních místech spíše spokojeni, současný systém vyhovuje a netouží po změně ve způsobu nebo době provádění. Část spokojených zaměstnanců by chtěla, aby hodnocení získalo větší roli při následném odměňování. Naopak, spíše nespokojení zaměstnanci by chtěli v současném systému hodnocení změnu, která by vedla k tomu, že by hodnocení probíhalo častěji.

Tabulka 3: Změna systému hodnocení v závislosti na spokojenosti zaměstnanců

| | Spokojenost s pracovním místem | | | |
|---------------------------|--------------------------------|-----------|-----------------|----------|
| Změna v současném systému | Určitě ano | Spíše ano | Neutrální názor | Spíše ne |
| Častější hodnocení | | | | 2 |
| Jiná forma hodnocení | | | 1 | |
| Větší role při odměňování | 1 | 1 | | |
| Současný systém vyhovuje | 1 | 1 | 1 | |

Zdroj: Vlastní zpracování, Celkem: 8 pracovníků

9 Shrnutí výsledků výzkumu

Hodnocení zaměstnanců v rámci malého podniku může být podle výsledků tohoto výzkumu značně odlišné od hodnocení, které je prováděno ve větších organizacích. Důkazem toho může být například způsob, jakým je hodnocení prováděno. Zatímco u větších firem je typické využívat pravidelného formálního hodnocení, které je v písemné formě zakládáno do osobních spisů zaměstnanců, ve zkoumaném malém podniku dochází k využívání neformálního druhu hodnocení. To znamená, že je zde hodnocení vykonáváno průběžně a příležitostně, obvykle na základě nějaké potřeby, například nastálé situace. Další odlišnost mezi hodnocením v malém a velkém podniku vyplývá i z osoby samotného hodnotitele. Zatímco velké podniky mají větší možnosti a finanční prostředky k tomu založit si specializované útvary, případně je hodnocení prováděno vrcholovým vedením firmy, pracovními týmy nebo personalisty spolupracujícími s manažery, řada malých podniků tyto možnosti nemá a hodnocení zaměstnanců tak provádí jejich přímý nadřízený. Z hlediska používaných metod v hodnocení zaměstnanců je ve zkoumaném podniku nejčastěji využíván hodnotící rozhovor. Ten je obecně velmi oblíbenou a rozšířenou metodou, kterou užívají i velké podniky s možnostmi používat nákladnější a časově náročnější metody jako je Assessment centrum nebo 360° zpětná vazba.

Dále se hodnocení ve zkoumané organizaci zaměřuje na kritéria týkající se jejich pracovního výkonu, kázně i dovedností zaměstnance, což v dotazníku vybralo správně jen 37,5 % zaměstnanců. Stejná část zaměstnanců si myslí, že jejich zaměstnavatel hledí pouze na jejich výsledky a dalších 25 % si myslí, že hledí pouze na jejich dovednosti. Odpovědi vedoucího i zaměstnanců byly následně shodné v tom, co zaměstnance motivuje k tomu odvádět lepší pracovní výkon. Jedná se zejména o příjemný pracovní kolektiv a peněžní nebo jinou odměnu. A ačkoliv 75 % zaměstnanců vnímá hodnocení zaměstnanců jako důležité, podle hodnotitele ve zkoumané organizaci se přístup každého zaměstnance ke zpětné vazbě liší. To odpovídá výsledkům dotazníku, ve které vnímá pouze 37,5 % pracovníků zpětnou vazbu jako užitečnou činnost, která jim alespoň částečně napomáhá s výkonem jejich činnosti. Jedná se o zaměstnance, kteří získávají zpětnou vazbu častěji, což znamená, že pravidelné předávání zpětné vazby může mít významný vliv na postoj zaměstnance i jeho spokojenost. Ukazuje se, že zaměstnanci, kteří častěji obdržují zpětnou vazbu jsou zároveň spokojenější na svých pracovních místech a netouží po zásadní změně v systému hodnocení zaměstnanců, například k častějšímu provádění hodnocení.

Jedním z prvních doporučení je zavedení častějšího neformálního hodnocení, které by bylo poskytováno všem zaměstnancům ve stejné míře. Toto hodnocení je sice charakteristické tím, že vychází z určité potřeby, ale ta vznikla již ze samotné iniciativy části samotných pracovníků, kteří by podle poslední otázky dotazníku měli zájem o častější hodnocení zaměstnanců. Mimo toho se s častějším hodnocením pojí řada výhod, které by pozměnilo celkovou atmosféru ve firmě. Nejen, že hodnocení ovlivňuje spokojenost zaměstnanců, ale může také zabránit vzniku problémů a stížností v podniku.

Prioritní by také mělo být zabezpečení komunikace se zaměstnanci v rámci dané firmy, ať prostřednictvím dotazníku nebo hromadnou schůzí, aby hodnotitel zjistil, jaký mají zaměstnanci názor na současný systém hodnocení. Ačkoliv hodnotitel rozhoduje v rámci hodnocení dle svých úvah, potřeb a zkušeností, zaměstnanci by měli mít možnost vyjádřit svůj názor, který by měl brát hodnotitel v potaz nebo navrhopvat vlastní nápady, které by mohly být v rámci hodnocení zaměstnanců vyzkoušeny. Vedoucí by měl také zaměstnance seznámit s možnostmi, které mohou být v hodnocení využity. Například zjistit, zda by měli zájem vyzkoušet jiné metody nebo s nimi probrat, jak často by chtěli být hodnoceni. Mimo toho by hodnotitel neměl zapomínat ani na pravidelné sledování jejich spokojenosti a motivování svých zaměstnanců k lepšímu pracovnímu výkonu.

10 ZÁVĚR

Hodnocení zaměstnanců je jednou z nejdůležitějších a nejsložitějších personálních činností, která značně ovlivňuje pracovní činnost zaměstnance, ale i další personální činnosti, jako je například odměňování. Na hodnocení můžeme nahlížet jako na systém, tvořený formálním či neformálním způsobem provádění, kritérii čili oblastmi, na které se hodnocení zaměřuje. A metodami, tedy formou, jakou je hodnocení vykonáváno. Tento systém je vždy vytvořený individuálně podle potřeb daného podniku, což znamená, že se hodnocení může značně lišit podle toho, kde je prováděno. Zatímco větší podniky mají více možností i prostředků k tomu, aby se mohly hodnocení pracovníků řádně věnovat, malé podniky jsou v tomto ohledu limitovány, zejména po své finanční stránce. Cílem této bakalářské práce bylo proto zjistit, jakou podobu může mít hodnocení zaměstnanců v malém podniku, v čem se liší od hodnocení prováděného ve větších podnicích a jaký k němu zaměstnanci zaujímají. K dosažení tohoto cíle byl proveden výzkum v rámci vybrané provozovny firmy Rumpold s.r.o., který v sobě zahrnuje rozhovor s vedoucím na pozici hodnotitele, dotazníkové šetření mezi administrativními zaměstnanci provozovny a shrnutí těchto výsledků, včetně doporučení, které by vyřešily problémy ve zkoumané organizaci.

První zásadní rozdíl v podobě hodnocení byl zjištěn ve způsobu, jakým je hodnocení prováděno. Formální hodnocení je typicky využíváno většími podniky, protože se s ním pojí celá řada výhod. Zaměstnavatel má pravidelný přehled o pracovním výkonu svých zaměstnanců, na základě kterého může dále plánovat, řídit a rozhodovat o změnách ve své firmě. Zároveň je tento způsob hodnocení mnohem náročnější a nákladnější, proto není překvapivé, že bude neformální hodnocení jasnou volbou pro malé podniky. To je prováděno příležitostně a není písemně zaznamenáváno, díky čemuž není časově náročné pro hodnotitele. A s využitím metod jako je hodnotící rozhovor nebo sebehodnocení, není ani finančně nákladné. Pro malé podniky je také běžné, že v nich hodnocení provádí vedoucí nebo zaměstnavatel, zatímco u větších podniků dochází často ke zřízení specializovaných útvarů, pracovních týmů, nebo k využití služeb najaté firmy, například u 360° zpětné vazby. Jak dále ukazuje výzkum, postoj zaměstnanců vůči jejich hodnocení může být ovlivněn poskytováním častější zpětné vazby. Zaměstnanci, kteří dostávají zpětnou vazbu častěji, k ní mají kladný vztah. Uvědomují si její nápomocnost a jsou obecně spokojenější na svých pracovních místech. Naopak, zaměstnanci, kterým je zpětná vazba poskytována méně, ji nevnímají jako nápomocnou. Jsou na svých místech jsou spíše nespokojeni, chtěli by změnu v současném hodnotícím systému.

Z toho plyne, že by mělo být hodnocení poskytováno všem zaměstnancům ve stejné míře. Hodnotitel by neměl zapomínat ani na jejich motivování, které se odrazí v celkové spokojenosti i provedené pracovní činnosti zaměstnanců. Také by se měl zvlášť zaměřit na zabezpečení komunikace se svými zaměstnanci, kteří by se měli podílet na vytváření nebo úpravě hodnotícího systému, například vyjádřením svých názorů nebo nápadů.

11 RESUMÉ

Tato bakalářská práce se zaměřuje na pojem hodnocení zaměstnanců. Jedná se o důležitou činnost, která hodnotí zaměstnance na základě jejich pracovního výkonu a chování. Každý systém hodnocení zaměstnanců je jedinečný, vytvořený z různých kritérií a metod, které jsou realizovány ve formálním nebo neformálním způsobu. Práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou. Teoretická část vysvětluje základní pojmy mezi které patří řízení lidských zdrojů a hodnocení zaměstnanců, včetně významu, vývoje a současných trendy v hodnocení. Dále jsou zde popsána kritéria používaná v hodnocení zaměstnanců, osobnost a schopnosti hodnotitelů, a nejčastěji užívané metody, zejména hodnotící rozhovor.

Praktická část práce obsahuje výzkum, který ukazuje podobu hodnocení zaměstnanců v malém podniku. Výsledky výzkumu byly získány prostřednictvím rozhovoru s hodnotitelem a dotazníkového šetření se zaměstnanci. Hlavní cílem výzkumu bylo poukázat na hlavní rozdíly v hodnocení zaměstnanců mezi malými a velkými společnostmi, a ukázat postoj zaměstnanců k jejich hodnocení. Podle výsledků je pro menší firmu vhodnější využívat neformální způsob hodnocení, protože je jednodušší a časově nenáročný. Větší společnosti mohou používat obvyklý formální způsob hodnocení, který má mnoho jiných výhod. Menší společnosti jsou také velmi limitovány finančními náklady, což znamená, že nemohou používat metody jako je assessment centrum. Namísto toho používají metody jako je hodnotící rozhovor, což je obecně velmi užívaná a oblíbená metoda. Kritéria používaná v hodnocení malých firem se mohou zaměřovat na výsledky pracovní činnosti, disciplínu a schopnosti.

Na závěr, výsledky také prokázaly, že existuje spojitost mezi poskytováním zpětné vazby a spokojeností zaměstnance. Zaměstnanci, kteří dostávají zpětnou vazbu častěji jsou šťastnější na svých pracovních místech a vidí zpětnou vazbu jako užitečnou činnost. Naopak, zaměstnanci, kteří dostávají zpětnou vazbu méně, jsou nespokojeni na svých pracovních místech a chtějí změnu v systému hodnocení. Například, chtějí častější hodnocení zaměstnanců. Tudiž je důležité zabezpečit komunikaci se zaměstnanci, motivovat je k lepšímu pracovnímu výkonu a naslouchat jejich návrhům.

Klíčová slova: Hodnocení zaměstnanců, řízení lidských zdrojů, zpětná vazba, metody hodnocení zaměstnanců, hodnotící rozhovor, hodnocení zaměstnanců v malém podniku

This bachelor thesis is focused on the evaluation of employees. It is an important activity that evaluates employees according to their work performance and behavior. Every system of employee evaluation is unique, made of various criteria and methods, that are realized in a formal or non-formal way. This thesis is divided into two parts, theoretical and practical. The theoretical part explains the basic terms like human resource management and employee evaluation including its meaning, development, and current trends. Further, it describes criteria used in employee evaluation, personality and skills of evaluators, and the most used methods, especially the performance review.

The practical part contains research, which shows the appearance of employee evaluation in a small company. The research results were obtained through an interview with the evaluator and a survey with employees. The main purpose of the research was to point out the main differences in employee evaluation between small and big companies and show the approach of employees to their evaluation. Based on the results, it is preferable for a small company to use a non-formal way since it is easier and time-saving. The bigger companies can use the regular formal way, which has many other advantages. Small companies are also very limited by financial costs, which means they cannot use methods like assessment centers. Instead, they use methods like performance review, which is a very used and favorite method in general. The criteria used in the evaluation of small companies can focus on work performance, discipline, and skills.

In conclusion, the results also proved that there is a connection between providing feedback and satisfaction of employees. The employees that get the feedback often are happier in their workplaces and they see it as helpful activity. On the contrary, employees that get the feedback less often are dissatisfied with their workplaces and they want a change in evaluation system. For example, they want a more frequent employee evaluation. Therefore, it's important to secure communication with employees, motivate them to better work performance, and listen to their proposals.

Keywords: Employee evaluation, human resource management, feedback, methods of employee evaluation, performance review, evaluation of employees in a small company

SEZNAM LITERATURY

- ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing. 2009, 448 s., ISBN 978-80-247-2890-2
- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*, 10. vyd., Praha: Grada Publishing. 2007, 800 s., ISBN 978-80-247-1407-3.
- BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998, 559 s., ISBN 80-85943-57-3.
- FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*, [online]. Praha: Grada Publishing. 2010, [cit. 3. 1. 2021]. ISBN 978-80-247-6367-5. Dostupné z Bookport: <https://www.bookport.cz/kniha/rozvoj-a-vzdelavani-manazeru-409/>
- KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*, [online]. 1. vyd., Praha: Grada Publishing. 2010, [cit. 3. 1. 2021]. ISBN 978-80-247-6933-2. Dostupné z Bookport: <https://www.bookport.cz/kniha/personalni-cinnosti-a-metody-personalni-prace-234/>
- KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: Východiska a vývoj*, [online]. 2. vyd., Praha: Grada Publishing. 2012, [cit. 3. 1. 2021]. ISBN 978-80-247-7641-5. Dostupné z Bookport: <https://www.bookport.cz/kniha/personalni-rizeni-1891/>
- KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing. 2011, 288 s., ISBN 978-80-247-3823-9
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. (dotisk). Praha: Management Press, 2006, 367 s., ISBN 80-7261-033-3.
- NOVÝ, Ivan, SURYNEK, Alois a kol., *Sociologie pro ekonomy a manažery*, [online]. 2. vyd., Praha: Grada Publishing, 2006. [cit. 3. 1. 2021]. ISBN 80-247-1705-0. Dostupné z Bookport: <https://www.bookport.cz/kniha/sociologie-pro-ekonomy-a-manazery-96/>
- PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*, [online]. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, [cit. 3. 1. 2021]. ISBN 978-80-247-7656-9. Dostupné z Bookport: <https://www.bookport.cz/kniha/psychologie-pro-ekonomy-a-manazery-603/>
- PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*, [online]. Praha: Grada Publishing. 2008, [cit. 3. 1. 2021]. ISBN 978-80-247-6193-0. Dostupné z Bookport: <https://www.bookport.cz/kniha/jak-efektivne-hodnotit-zamestnance-a-zvysovat-jejich-vykonnost-141/>
- PLAMÍNEK, Jiří. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*, [online]. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 2009. [cit. 3. 1. 2021]. ISBN 978-80-247-6489-4. Dostupné z Bookport: <https://www.bookport.cz/kniha/tymova-spoluprace-a-hodnoceni-lidi-172/>
- PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: Praktický atlas managementu*, [online]. 4. vyd. Praha: Grada Publishing. 2011. [cit. 3. 1. 2021]. ISBN 978-80-247-7429-9. Dostupné z Bookport: <https://www.bookport.cz/kniha/vedeni-lidi-tymu-a-firem-1971/>

STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press. 2003, 146 s. ISBN 80-7261-097-X.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*, [online]. 2. vydání. Praha: Grada Publishing. 2016, [cit. 3. 1. 2021]. ISBN 978-80-271-9528-2. Dostupné z Bookport: <https://www.bookport.cz/kniha/personalistika-pro-manazery-a-personalisty-2901/>

URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků*, [online]. Praha: Grada Publishing, 2017. [cit. 3. 1. 2021]. ISBN 978-80-271-9599-2. Dostupné z Bookport: <https://www.bookport.cz/kniha/motivace-a-odmenovani-pracovniku-3031/>

URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI Publishing, 2003, 300 s., ISBN 80-86395-46-4.

WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*, [online]. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 2008. [cit. 3. 1. 2021]. ISBN 978-80-247-6173-2. Dostupné z Bookport: <https://www.bookport.cz/kniha/hodnoceni-a-rizeni-vykonnosti-2816/>

Internetové zdroje

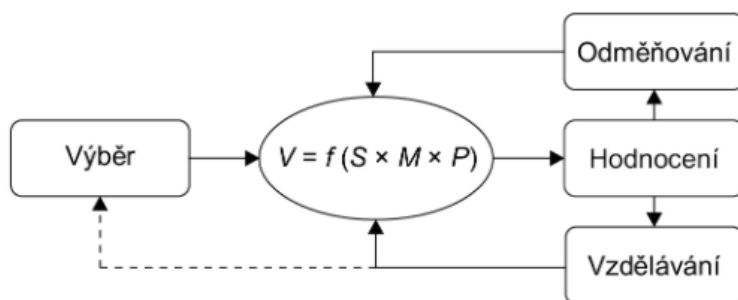
McCARTHY, Dan. *The Performance and Potential Matrix (9 Box Grid)*. In: greatleadershipbydan.com [online]. 2012. [cit. 3. 1. 2021]. Dostupný z: <http://www.greatleadershipbydan.com/2012/01/performance-and-potential-matrix-9-box.html>

Legislativní zdroje

Zákon č. 262/2006 Sb., §302 písm. a), ze dne 21. dubna 2006. *Zákoník práce*.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1, strana 10 - ŠIKÝŘ, Martin. Michiganský model řízení lidských zdrojů. In: *Personalistika pro manažery a personalisty*, [online]. 2. vydání. Praha: Grada Publishing. 2016, [cit. 3. 1. 2021]. ISBN 978-80-271-9528-2. Dostupné z Bookport: <https://www.bookport.cz/kniha/personalistika-pro-manazery-a-personalisty-2901/>



V – výkon S – schopnosti M – motivace P – podmínky

Obrázek 1 - Michiganský model

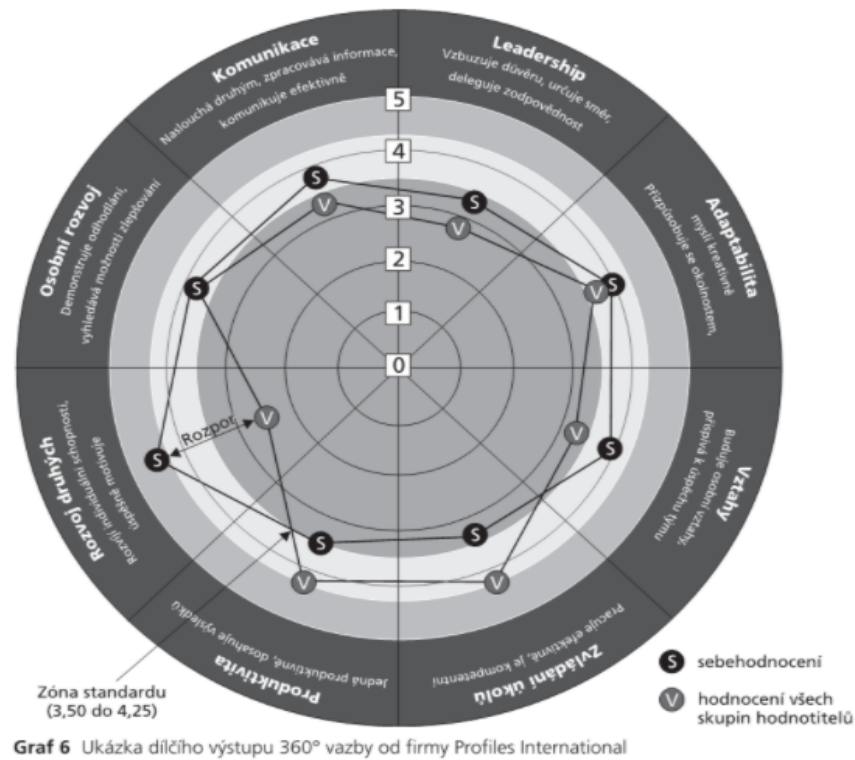
Obrázek 2, strana 19 - PILAŘOVÁ, Irena. Ukázka kombinované škály. In: *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*, [online]. Praha: Grada Publishing. 2008, [cit. 3. 1. 2021]. s. 36. ISBN 978-80-247-6193-0. Dostupné z Bookport: <https://www.bookport.cz/kniha/jak-efektivne-hodnotit-zamestnance-a-zvysovat-jejich-vykonnost-141/>

Tab. 17 Ukázka kombinované škály

| | | |
|---|---------------|---|
| 1 | podstandardní | Zadané úkoly a cíle plní za pomoci nadřízeného nebo supervizora, objevují se problémy s plněním rozsahu úkolů, kvality nebo termínů. |
| 2 | standardní | Zadané úkoly a cíle plní samostatně v předepsaném rozsahu, kvalitě a v termínech. |
| 3 | nadstandardní | Zadané úkoly a cíle plní nad rámec požadavků dané pozice. Aktivně se zapojuje do plnění úkolů přesahujících cíle organizační jednotky. Realizuje vlastní návrhy na zlepšení fungování organizace. Provádí supervizi úkolů ostatních zaměstnanců organizační jednotky. |

Obrázek 2 - Ukázka kombinované škály

Obrázek 3, strana 20 - PILAŘOVÁ, Irena. 360° zpětná vazba. In: *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*, [online]. Praha: Grada Publishing. 2008, [cit. 3. 1. 2021]. s. 37. ISBN 978-80-247-6193-0. Dostupné z Bookport: <https://www.bookport.cz/kniha/jak-efektivne-hodnotit-zamestnance-a-zvysovat-jejich-vykonnost-141/>



Obrázek 3 - 360° zpětná vazba

SEZNAM GRAFŮ

| | |
|--|----|
| Graf 1: Jaké je vaše pohlaví?..... | 31 |
| Graf 2: Jaký je váš věk?..... | 32 |
| Graf 3: Jak dlouho jste na svém současném pracovním místě?..... | 32 |
| Graf 4: Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?..... | 33 |
| Graf 5: Jste na svém pracovním místě spokojeni?..... | 33 |
| Graf 6: Podává vám váš vedoucí zpětnou vazbu, ústní ohodnocení vašeho pracovního výkonu..... | 34 |
| Graf 7: Pomohla vám tato zpětná vazba při budoucím výkonu vaší činnosti?..... | 35 |
| Graf 8: Co si myslíte, že je pro vašeho zaměstnavatele při hodnocení nejdůležitější?..... | 35 |
| Graf 9: Setkal/a jste se při svém ohodnocení s těmito metodami?..... | 36 |
| Graf 10: Co vás vede k tomu odvádět lepší pracovní výkon?..... | 37 |
| Graf 11: Jste spokojeni se svou mzdou, pokud vezmete v úvahu svou vykonanou pracovní činnost?..... | 37 |
| Graf 12: Myslíte si, že je hodnocení zaměstnanců důležité, například pro vaše budoucí odměňování?..... | 38 |
| Graf 13: Změnili byste něco na současném systému hodnocení?..... | 39 |

SEZNAM TABULEK

| | |
|--|----|
| Tabulka 1: Nápomocnost zpětné vazby podle doby jejího podání..... | 39 |
| Tabulka 2: Spokojenost na pracovním místě podle podání zpětné vazby..... | 40 |
| Tabulka 3: Změna systému hodnocení v závislosti na spokojenosti zaměstnanců..... | 40 |

SEZNAM PŘÍLOH

| | |
|--------------------------------------|----|
| Příloha 1 – Dotazníkové šetření..... | 53 |
|--------------------------------------|----|

Příloha 1 – Dotazníkové šetření

Úvodní text:

Dobrý den, chtěla bych vás požádat o to, zda byste mohli 5-10 minut svého času věnovat vyplnění tohoto dotazníku, který je součástí výzkumu v mé bakalářské práci. Tento výzkum se zaměřuje na to, jak vypadá hodnocení zaměstnanců v malých podnicích, v tomto případě jak vypadá z pohledu zaměstnanců. Otázky v tomto dotazníku jsou tedy rozdělené na obecné (jaký je váš věk, pohlaví), a na ty přímo týkající se výzkumu a hodnocení zaměstnanců. Všechny výsledky jsou plně anonymní, mimo výzkumu v mé bakalářské práci nebudou nikde jinde využité. Předem vám děkuji za vyplnění, a přeji vám krásný zbytek dne!

ČÁST OBECNÝCH OTÁZEK

1. Jaké je vaše pohlaví?*

Vyberte jednu odpověď

Muž

Žena

Jiné

2. Jaký je váš věk?*

Vyberte jednu odpověď

Do 25 let

25-35 let

36-45 let

46-55 let

56-65 let

66 a více let

<survio>

3. Jak dlouho jste na svém současném pracovním místě?*

Vyberte jednu odpověď

Méně než jeden rok

1-5 let



6-9 let

10 a více let

4. Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?*

Vyberte jednu odpověď

Středoškolské



Vysokoškolské



survio



ČÁST ZAMĚŘENÁ NA HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ

5. Jste na svém pracovním místě spokojeni?*

Vyberte jednu odpověď

Určitě ano

Spíše ano

Neutrální názor

Spíše ne

Určitě ne



survio



6. Podává vám váš vedoucí zpětnou vazbu, ústní ohodnocení vašeho pracovního výkonu?*

Vyberte jednu odpověď

Ano, často

Občas

Málokdy

7. Pomohla vám tato zpětná vazba při budoucím výkonu vaší činnosti?*

Vyberte jednu odpověď

Určitě ano

Spíše ano

Neutrální názor

Spíše ne

Určitě ne



survio



8. Co si myslíte, že je pro vašeho zaměstnavatele při hodnocení nejdůležitější?*

Vyberte jednu odpověď

Výsledky

Kázeň

Dovednosti

Vše uvedené

9. Setkal/a jste se při svém ohodnocení s těmito metodami?*

Vyberte jednu odpověď v každém řádku

| | Ano, setkal/a | Ne, nesetkal/a |
|---|--------------------------|--------------------------|
| Hodnotící rozhovor (s vedoucím) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Vyplnění dotazníku | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Srovnání vašeho pracovního výkonu s dalšími zaměstnanci | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Sebehodnocení | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

10. Co vás vede k tomu odvádět lepší pracovní výkon?*

Vyberte jednu nebo více odpovědí

- Zpětná vazba od zaměstnavatele (pochvala i kritika)
- Příjemný pracovní kolektiv a prostředí
- Peněžní nebo jiná odměna
- Možnost dalšího vzdělávání prostřednictvím školení/kurzů
- Vyjádření svého názoru ve věcech týkajících se pracovní činnosti

11. Jste spokojeni se svou mzdou, pokud vezmete v úvahu svou vykonanou pracovní činnost?*

Vyberte jednu odpověď

- Určitě ano
- Spíše ano
- Neutrální názor
- Spíše ne
- Určitě ne



12. Myslíte si, že je hodnocení zaměstnanců důležité, například pro vaše budoucí odměňování?*

Vyberte jednu odpověď

Určitě ano

Spíše ano

Neutrální názor

Spíše ne

Určitě ne

13. Změnili byste něco na současném systému hodnocení?*

Vyberte jednu nebo více odpovědí

Ano, chtěl/a bych častější hodnocení zaměstnanců

Ano, chtěl/a bych méně časté hodnocení zaměstnanců

Ano, chtěl/a bych, aby zaměstnavatel využil i jinou formu hodnocení

Ano, chtěl/a bych, aby mělo hodnocení větší roli při následném odměňování

Ne, současný systém mi vyhovuje



survio



Zakončení dotazníku:

Konec dotazníku! Moc Vám děkuji za jeho vyplnění, přeji Vám všem krásný den!