

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Analýza hodnocení pracovního výkonu ve vybrané organizaci

Zuzana Drncová

**Bakalářská práce
2013**

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Zuzana Drncová**
Osobní číslo: **E10468**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**
Název tématu: **Analýza hodnocení pracovního výkonu ve vybrané organizaci**
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

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

Cílem práce bude analýza ročního hodnocení zaměstnanců za posledních 10 let ve vybrané společnosti, vyhodnocení jeho kvality a přínosů v následujících obdobích a návrh na změnu v oblasti hodnocení zaměstnanců

Problematika hodnocení zaměstnanců - dle odborné literatury
Porovnání hodnocení v jednotlivých letech (za posledních 10 let)
Rozhovory s účastníky hodnocení (hodnotiteli a hodnocenými)
Vyhodnocení rozhovorů a písemné/elektronické podpory ročního hodnocení zaměstnanců

Rozsah grafických prací: -
Rozsah pracovní zprávy: cca 30 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická
Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2002, ISBN 80-247-0469-2. 856 s.

ARTHUR, Diane. 70 tipů pro hodnocení pracovníků. Praha 7: Grada Publishing, 2010, ISBN 978-80-247-2937-4. 160 s.

BĚLOHLÁVEK, František. 15 typů lidí - Jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat. Praha 7: Grada Publishing, 2010, ISBN 978-80-247-3001-1. 121 s.

BRANHAM, Leigh. 7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem. Praha 7: Grada Publishing, 2009, ISBN 978-80-247-2903-9. 250 s.

HRM: human resources management : časopis vydavatelství ECONOMIA. Praha: Economia, 2005-. ISSN 1801-4690.


KOLEKTIV AUTORŮ. Abeceda personalisty 2009. Olomouc: ANAG, 2009, ISBN 978-80-7263-512-2. 383 s.

RYCHTAŘÍKOVÁ, Yveta. Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců. Praha 7: Grada Publishing, 2008, ISBN 978-80-247-2100-2. 135 s.


Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Zdeněk Brodský, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **22. října 2012**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2013**


doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
děkanka

L.S.


doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 22. října 2012

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které byly v práci využity, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že jsou na moji práci vztažena práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorského zákona a zejména skutečnost, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona. Pokud by byla práce užitá mnou, nebo poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly vynaloženy na vytvoření díla, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Praze dne 26. 4. 2013

Zuzana Drncová

PODĚKOVÁNÍ:

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu bakalářské práce Ing. Zdeňku Brodskému, Ph.D., za průběžnou kontrolu, čas, vstřícnost a podnětné rady, které přispěly k dokončení této práce. Moje poděkování také patří mým nejbližším za jejich trpělivost a podporu.

Zuzana Drncová

ANOTACE

V této práci byl popsán proces ročního hodnocení zaměstnanců a jeho vývoj v navazujících 10-ti letech v nejmenované organizaci. Může být použit jako námět k nastavení systému hodnocení v jiné organizaci.

KLÍČOVÁ SLOVA

Hodnocení, pracovní výkon, hodnotící rozhovor, sebehodnocení, zpětná vazba, motivace, demotivace, osobní rozhovor, hodnocený, hodnotitel

TITLE

Analysis of employee evaluation in a the selected organization

ANNOTATION

This work describes the process of employee evaluation and its development in 10 years long period in the XY Organisation. It may be serve as a a device for the evaluation process in another organization.

KEYWORDS

Evaluation, work performance, evaluation interview, self-assessment, feedback, motivation, demotivation, personal interview, evaluated, evaluator

OBSAH

SEZNAM ILUSTRACÍ, TABULEK A GRAFŮ	8
TERMINOLOGIE.....	9
ÚVOD.....	10
1 PROBLEMATIKA HODNOCENÍ ZAMĚŠTNANCŮ.....	11
1.1 Důvod hodnocení	11
1.2 Komunikace s lidmi	13
1.3 Nastavení hodnotících metod.....	14
1.4 Kritika a pochvala	16
1.5 Hodnocení zaměstnanců	17
1.5.1 Periodicita hodnocení.....	18
1.5.2 Metody hodnocení.....	20
1.5.3 Účastníci hodnocení.....	20
1.5.4 Základní pravidla hodnocení	21
1.5.1 Chyby při hodnocení.....	21
1.5.2 Tipy pro hodnocení zaměstnanců.....	22
1.6 Shrnutí.....	25
2 SEZNÁMENÍ SE S ORGANIZACÍ.....	26
2.1 Základní informace	26
2.2 SWOT analýza	26
2.3 Organizační schéma	28
2.4 Zaměstnanci	28
3 KOMPARACE HODNOCENÍ UPLYNULÝCH LET	30
3.1 Výsledek komparace	31
4 PŘÍNOSY HODNOCENÍ V NÁSLEDUJÍCÍM OBDOBÍ.....	35
4.1 Výsledky analýzy	37
5 POHOVORY S ÚČASTNÍKY HODNOCENÍ.....	38
5.1 Výsledky pohovorů	39
6 VYHODNOCENÍ POHOVORŮ A PODPORY HODNOCENÍ, DOPORUČENÍ ...	44
7 ZÁVĚR	47
8 POUŽITÁ LITERATURA.....	49
9 SEZNAM PŘÍLOH.....	51

SEZNAM ILUSTRACÍ, TABULEK A GRAFŮ

Tabulka č. 1 15 typů lidí, jak s nimi jednat

Tabulka č. 2 Rozložení zaměstnanců podle kategorií

Tabulka č. 3 Komparace hodnotících oblastí

Tabulka č. 4 Poměr vybraných hodnocení

Tabulka č. 5 Souhrn z hodnocení zaměstnance

Tabulka č. 6 Poměr dotazovaných podle kategorií

Tabulka č. 7 Výsledky pohovorů

Obrázek č. 1 15 modelových skupin lidí

Obrázek č. 2 Zjednodušené organizační schéma

Obrázek č. 3 Komentář

Obrázek č. 4 Revize popisu činnosti

Graf č. 1 Grafické znázornění rozdělení zaměstnanců do kategorií

Graf č. 2 Grafické znázornění poměru vybraných hodnocení

Graf č. 3 Grafické znázornění dotazovaných

Graf č. 4 Stanovování cílů

Graf č. 5 Vyhodnocení cílů

Graf č. 6 Hodnotící rozhovor

Graf č. 7 Hodnotící formulář

Graf č. 8 Přínos ročního hodnocení

TERMINOLOGIE

Analýza	zkoumání nebo rozbor něčeho, čemu potřebujeme porozumět, zkoumáme něco, čemu v počátku nerozumíme a čemu porozumět chceme
Demotivace	opak motivace; jedná se o absenci resp. ztrátu zájmu o něco
Hodnocení zaměstnanců	nástroj, který slouží k dosahování cílů; jedná se o personální a manažerský nástroj
Hodnocený	osoba, která je hodnocena
Hodnotitel	osoba, která hodnotí (nadřízený pracovník)
Motivace ¹	motiv je důvod pro to, abychom něco udělali, motivace se týká faktorů, které ovlivňují lidi, aby se určitým způsobem chovali
Osobní rozhovor	komunikace mezi 2 a více osobami
Sebehodnocení	hodnocení, které uskutečňuje hodnocený; hodnotí sám sebe
Zpětná vazba ²	<p>tak jako většina pojmů, i tento je velmi často používán v anglické podobě – feedback – pojem je vysvětlen v zahraniční literatuře méně známým vyjádřením - knowledge of results – znalost výsledků. <i>Knowledge of results (feedback) influences the learning process. When employees are informed of their progress as measured against some standard, this helps in setting goals for what remains to be learned. The continuous process of analyzing progress and establishing new objectives greatly enhances learning. However, precautions should be taken to ensure that goals are not so difficult to achieve that the employee becomes discouraged.</i> Znalost výsledků, tedy zpětná vazba nám ovlivňuje proces učení. Pokud zaměstnance informujeme o jeho pokroku (v praxi nejenom o pokroku, ale i o stagnaci nebo nedosahování požadovaných výsledků), pomůžeme mu stanovit, co se ještě musí naučit, kam se má posunout. Cíle stanovujeme tak, aby byly zaměstnancem splnitelné.</p>

¹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, c2002, s . 159. ISBN 80-247-0469-2.

² Lloyd L. BYARS, Leslie W. RUE. *Human Resource Management*, page 206, Second edition. Homewood: Irwin, 1987, ISBN 0 -256-03630-6.

ÚVOD

Lidským zdrojům, tedy zaměstnancům, je v dnešní době věnována velká pozornost. Jsou nedílnou součástí podniku a bez jejich účasti by společnost nemohla existovat.

Jedna ze základních oblastí řízení lidských zdrojů je hodnocení zaměstnanců. Proces, který je jasný, srozumitelný a jednoduchý. Proces, který má přidanou hodnotu a je podporován jak vedením společnosti, tak i ostatními zaměstnanci. Proces, který je součástí rozvoje zaměstnance a i jeho odměňování za jím vykonanou práci. Jeho výstupy jsou ceněnou zpětnou vazbou, cennými podněty a informacemi. Jedná se o článek, který je napojený na firemní strategii a společností stanovené cíle.

Cílem práce bude analýza ročního hodnocení zaměstnanců za posledních 10 let ve vybrané společnosti, vyhodnocení jeho kvality a přínosů v následujícím období a návrhy na změnu v oblasti hodnocení zaměstnanců.

Bakalářská práce bude rozdělena na dvě části, na část teoretickou a část praktickou. Teoretická část bude zaměřena na obecné poznatky z oblasti hodnocení zaměstnanců a témata s tím přímo související. Praktická část bude rozdělena do několika, na sebe navazujících, částí. V první části praktické části bude představena vybraná nejmenovaná společnost formou organizační struktury, SWOT analýzy a struktury zaměstnanců. Další část bude komparovat dostupnou podporu hodnocení - hodnotící formuláře, které se ve společnosti vyskytly za posledních 10 let. Jejím cílem bude nalezení shodných a odlišných hodnotících oblastí a oblastí dalších, které plynou z porovnávaných hodnotících formulářů. Na komparaci bude navazovat analýza konkrétních hodnocení u vybraných zaměstnanců, jejímž cílem bude zjištění vlivu hodnocení předchozího období na období následující a návaznosti stanovování a vyhodnocování cílů/úkolů. Předposlední část bude věnována dotazování, jehož cílem bude získání subjektivních pocitů ze strany hodnocených a/nebo hodnotitelů z procesu ročního hodnocení zaměstnanců a zpětná vazba na hodnotící formuláře. Další přínos této části bude v získání podkladů pro vyhodnocení přínosů ročního hodnocení a dalších doporučení pro návrhy změn v procesu ročního hodnocení zaměstnanců. Pohovor bude zaznamenán do standardizovaného dotazníku, který bude v závěru praktické části vyhodnocen spolu s písemnou/elektronickou podporou vyhodnoceny.

1 PROBLEMATIKA HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ

Podkladů na téma hodnocení pracovního výkonu, hodnocení zaměstnanců, hodnotících rozhovorů apod. je velmi mnoho. Jedná se o články v periodikách, na internetu, odborné literatuře, o informace získané na školeních nebo na konferencích.

Vybraná a v textu obsažená témata, jsou postupně skládána jako puzzle. V jednotlivých částech, před samotným hodnocením zaměstnanců, je postupně odhalen jejich význam a tím dokončena struktura sounáležitostí těchto částí jako celku v dokonaném procesu.

1.1 DŮVOD HODNOCENÍ

Autorkou byla využita možnost začít od konce, tedy od ukončení pracovního poměru ze strany zaměstnance. Je mnoho otázek, které nejsou zaměstnavatelem odpovězeny. Proč se zaměstnanec rozhodl ukončit pracovní poměr? Proč v rámci pracovní doby investuje čas návštěvě webových stránek personálních agentur či zprostředkovatelů práce? Zaměstnavatel je přesvědčený, že zná opravdový důvod odchodu – otázka peněz, kolektivu, celkové nespokojenosti. Je přesvědčený, ale správnou odpověď nezná, neboť se nikdy podřízeného nezeptal. V jeho denní praxi je absence průběžného rozhovoru s podřízeným, průběžné hodnocení, roční hodnocení – absence standardů na straně zaměstnavatele. Nadřízený nemá nástroj a neformální komunikace je také nevyužita.

Komunikace ve společnostech nechybí, formální komunikace je zajištěna na poradách vedení, poradách oddělení, komunikací mezi kolegy apod. Neformální komunikace mezi kolegy je uskutečňována v rámci kanceláří, chodeb a odpočinkových prostor. Jak bylo zmíněno výše, komunikace nechybí, nabízí se otázka, zda obsah informací je zaručený a pracovní či profesně využitelný. Informace jsou ovlivněny vnitřními pocity nositele, negativními či pozitivními zkušenostmi. Obsah informací má vliv na rozhodnutí zaměstnance.

V závislosti na samotných organizacích, jejich požadavcích, přístupech, přesvědčení, směrnících, vedení apod., existují různé formy přístupu k hodnocení. Hodnocení je např. formální proces, který se v daném termínu uskuteční, rozhovor nepřinese nic nového, po uplynutí stanoveného času je podepsán protokol o hodnocení, hodnocení je ukončeno. Nadřízeným byl splněn úkol, nic se od podřízeného nedozvěděl a ani podřízený nebyl o ničem informován. Proti tomuto příkladu je znám opačný proces hodnocení. Podřízený i nadřízený se na hodnocení připraví, hodnotící pohovor je konkrétní, hodnocený se vyjádří,

hodnotitel podá faktickou zpětnou vazbu. I v tomto případě, je úkol splněn, ale hodnocení ví, co dělá správně, co může dělat lépe; hodnotitel je spokojený, protože měl možnost hovořit s podřízeným o jeho výsledcích a nových úkolech. Hodnotitel ví, co jeho podřízený k práci potřebuje a ví, že jeho podřízený je nebo není spokojený.

V prvním případě nebyla poskytnuta zpětná vazba, podřízenému nebylo nasloucháno a nadřízený v případě odchodu zaměstnance nezná jeho motiv. V případě druhém proběhla efektivní komunikace a motiv může být znám.

V obou případech nastal stejný problém - chce odejít podřízený. Problém je v tom, že nečekaný odchod oznámí většinou především zaměstnanec schopný, nenahraditelný, zkušený a pracovitý. Nevýkonný zaměstnanec neodejde, je většinou spokojený, protože nepracuje a mzdu přesto dostává.

Jaké jsou hlavní důvody odchodů zaměstnanců? Mezi 7 hlavních důvodů se řadí:

1. práce nebo pracovní místo nesplňují očekávání,
2. nesoulad mezi pracovním místem a zaměstnancem,
3. velmi málo koučování a zpětné vazby,
4. příliš málo příležitostí k růstu a k dalšímu povyšování,
5. pocit nedocení a neuznání,
6. stres z přepracovanosti a nerovnováhy mezi pracovním a soukromým životem,
7. ztráta důvěry v nejvyšší vedení.³

Bod 3 koresponduje s touto kapitolou, týká se zpětné vazby a tedy jedním z hlavních důvodů ukončení pracovního poměru. Zpětná vazba je hlavní součástí již zmíněných hodnotících pohovorů.

Zpětná vazba (angl. feedback) je velmi populární a často používané slovo. Zpětná vazba zjišťuje nějaký stav, situaci apod. a následně je využívána v dalších procesech. Jedná se o nástroj, který slouží k poučení se z již proběhlých situací.

„Příčinou klesajícího výkonu číslo jedna je v 60 procentech případů špatná nebo nedostatečná zpětná vazba ze strany nadřízených. Průzkum provedený mezi 1149 lidmi ze 79 různých společností odhalil, že schopnost manažerů v oblasti koučování a sdělování zpětné

³ BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, s. 43 - 206. ISBN 978-80-247-2903-9.

vazby byly jen průměrné.“ Některé odpovědi, které zazněly při pohovorech se zaměstnanci při jejich dobrovolném odchodu z firmy, potvrzují roli, kterou sehrál nedostatek zpětné vazby.

„Nedostatek zpětné vazby ze strany nadřízených.“

„Chybí zpětná vazba týkající se výkonu práce.“

„Není žádná zpětná vazba ohledně výkonu práce od kohokoliv z nadřízených.“⁴

Výčet odpovědí je dlouhý a svým způsobem se opakuje. Pokud společnost, zaměstnavatel, nadřízený, neposkytuje zpětnou vazbu, nemůže si, mimo spokojenosti podřízených, zajistit ani návaznost plnění doplňujících cílů až směrem k cílům strategickým.

Otázkou je, proč se podřízený nedočká zpětné vazby, je to politika firmy, nastavení procesů? V mnoha případech je to neschopnost managementu. Role nadřízeného je dána organizačním řádem, popisem činnosti a jinými vnitřními předpisy. Role však zahrnuje i zodpovědnost za svou práci a práci svých podřízených. Nadřízený zaměstnanec musí sdělovat nejenom úspěchy, ale i nedostatky, naučit se přijímat pozitivní i negativní zpětnou vazbu. Být „hodným“ nadřízeným zaručuje oblíbenost, nezaručuje však respekt a úctu. Nadřízený musí znát svou roli a dopady svého vedení, nese zodpovědnost za své podřízené, vystupuje za společnost, hraje za svůj „tým“. Podřízený má také svou roli. Pokud podřízený nedostává zpětnou vazbu, je v jeho kompetenci si o ni říci.

1.2 KOMUNIKACE S LIDMI

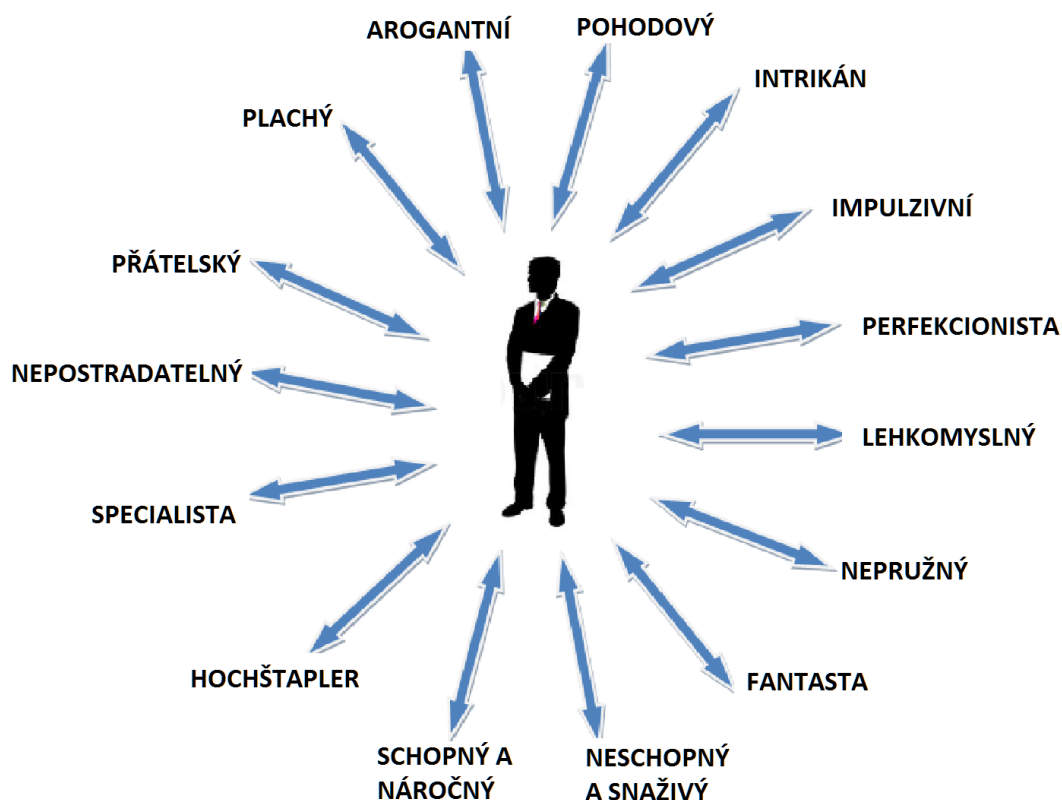
Vedle standardizovaných formulářů a postupů jak hodnotit musí mít vedoucí schopnost jednat s lidmi. Vedoucí zná své lidi nejenom z polohy plnění úkolů, ale i z polohy lidských vlastností. Lidské vlastnosti ovlivňují lidské chování a přímo zasahují do pracovního procesu, do plnění úkolů a jsou nedílnou součástí hodnotícího pohovoru.

Vedoucí přistupuje ke každému hodnocenému se stejným zadáním, ale odlišným způsobem, způsobem, který odpovídá osobnostním rysům daného podřízeného. Hodnocený v případě takového přístupu přistupuje k hodnocení zodpovědně.

Pokud je vycházeno z konkrétních jednání s různými typy lidí, je možné je rozdělit do 15-ti modelových skupin. Tyto skupiny jsou zobrazeny na obrázku č. 1 – 15 modelových skupin lidí. Skupiny nejsou standardním osobnostním rozdělením, jedná se o rozdělení podle

⁴ BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, str. 84. ISBN 978-80-247-2903-9.

jejich chování a vystupování. Dále jsou stručně charakterizovány v příloze č. 1 - 15 typů lidí – jak s nimi jednat. Příloha je zpracována formou stručné charakteristiky osobnosti a typy na komunikaci s ní.⁵



Obrázek č. 1 : 15 modelových skupin lidí

Zdroj: vlastní zpracování⁶

1.3 NASTAVENÍ HODNOTÍCÍCH METOD

Součástí hodnocení zaměstnanců je mnoho metod, hodnotících dotazníků apod. Na konci hodnocení je výstup, objektivní a srovnatelný ve skupině, je-li to možné. O různých diagnostických metodách je psáno především v souvislosti s výběrem nových zaměstnanců, profesním růstem ve společnosti, začleněním do různých pracovních týmů.

Diagnostické metody nepatří jenom do rukou psychologů a personalistů, je to také nástroj manažera. Manažer musí však rozumět jejich výstupům (v některých společnostech je

⁵ BĚLOHLÁVEK, František. *15 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 121 s. Komunikace. ISBN 978-80-247-3001-1.

⁶ Colourbox. *Colourbox.com* [online]. 2012 [cit. 2012-09-30]. Dostupné z: <http://www.colourbox.com/vector/vector-illustration-of-businessman-s-silhouette-under-the-white-background-vector-1690167>

pravidelná diagnostika součástí ročního hodnocení) a dále musí znát pravidla jejich vzniku. Základním pravidlem je efektivita (jde o to, jak s pomocí mála udělat co nejvíce⁷), ta musí být zajištěna nejenom při nábořech, ale i při hodnoceních.

V rámci publikace *Diagnostické metody v personalistice*⁸ byly autorkou zmíněny kombinace 4 kritérií:

1. objektivita,
2. reliabilita,
3. standardizace
4. a validita.

Objektivita znamená, že vybrané nebo vytvořené metody, resp. jejich výsledky, nejsou závislé na zadávajících. Zadavatel ani hodnotitel nesmí zkreslovat výsledky. Hodnocený nesmí mít možnost si své výsledky vylepšit. Objektivita závisí na jednotném zadání pokynů, vytvoření, pokud je to možné, stejného prostředí pro všechny, jednoznačnost situace. Každá hodnotící situace musí být stejně uvedena, hodnotící kritéria jsou pro všechny stejná, liší se pouze v daných specifických oblastech (vždy však pro celou stejnou skupinu – vývojoví pracovníci, řídicí pracovníci, obchodníci apod.).

Reliabilita je termín týkající se spolehlivosti. Vhodně zvolenými otázkami v hodnotícím dotazníku se zjistí vlastnosti zaměstnance. Opravdu ale daný zaměstnanec tuto vlastnost má, opravdu zvolená metoda hodnocení byla ta pravá? V tomto okamžiku se využijí ještě jiné metody, metody, které testují danou vlastnost také, ale jiným způsobem, jinými otázkami.

Standardizace porovnává jedince ve skupině. Standardizovaný formulář je zárukou porovnání lidí ve skupině, ale i vývoje jednotlivců v měsících, letech. Je tedy vhodné hodnotící formuláře příliš často neměnit, právě z důvodu jejich vypovídací a měřitelné hodnoty. Na proces je nutné se, v daných intervalech, podívat kritickým okem a zjistit co lze změnit, co může pomoci kvalitnějšímu hodnocení zaměstnanců.

Validitou se zjišťuje přesnost metody, zda metoda skutečně hodnotí to, co hodnotit chceme. Validita se dělí na obsahovou a na kritériovou. Za obsahovou se hledá, zda metoda

⁷ CAPPY. Stručná úvaha na téma efektivita. *Podnikání v USA* [online]. 2010 [cit. 2012-09-23]. Dostupné z: <http://www.podnikanivusa.com/2010/12/14/strucna-uvaha-na-tema-efektivita/>

⁸ EVANGELU, Jaroslava Ester. *Diagnostické metody v personalistice: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, s. 26-32. Manažer. ISBN 978-80-247-2607-6.

opravdu hodnotí to, co chceme, zda otázka zjišťuje požadovanou vlastnost. Kritériová se zaměřuje na shodu mezi daným hodnotícím kritériem a zjištěným výsledkem.⁹

Tato 4 kritéria jsou autorkou doplněna o hodnotitele. O vyškoleného hodnotitele, který svými zkušenostmi s metodami doplňuje kvalitu celého hodnocení. Pokud situace nebo metoda dovolí více hodnotitelů, hodnocení získá přidanou hodnotu. Teorie i praxe se shodují, že nejkompentnější osoba pro hodnocení zaměstnance je jeho bezprostřední nadřízený. Ten vede hodnotící rozhovor, dělá závěry a navrhuje opatření plynoucí z hodnocení.¹⁰

Efektivní hodnocení zaměstnanců musí být motivující a diferencující¹¹. Charakteristikou správného a efektivního hodnocení je, že je vždy zaměřeno do budoucna. Ohlížení se do minulosti je nutné pouze pro správné nastavení budoucího hodnocení.

1.4 KRITIKA A POCHVALA

Hodnocení zaměstnanců je jedna z nejobtížnějších manažerských dovedností, jedná se však o dovednost naučitelnou.

Kapitola *Komunikace s lidmi* přiblížila přístup k lidem. Manažer ví, s kým jedná; je připraven na to, co ho během hodnocení čeká; ví, jak bude postupovat; neví, jak bude reagovat.

Podkladem pro manažera je výstup úkolů hodnoceného, jejich objektivní zhodnocení, srovnatelné měřitelné výsledky více pracovníků a pracovníků stejné pozice. Dalšími podklady jsou výsledky práce specialistů; výsledky, které nejsou vždy jednoduše měřitelné.

Manažer je připraven na hodnocení, čeká ho kontakt s podřízeným, proces kritiky nebo pochvaly a dva výsledky – motivace nebo demotivace podřízeného.

Yveta Rychtaříková přibližuje praktický náhled na účinky kritiky, na její používání, na zdravé sebevědomí.¹²

Co je to kritika? Nahlíží se na ní z pozice zkušeností, z role kritika nebo kritizovaného, z pozice v zaměstnání, z role v rodině, dle vnímání (pozitivní nebo negativní). Kritika není

⁹ EVANGELU, Jaroslava Ester. *Diagnostické metody v personalistice: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, s. 26-32. Manažer. ISBN 978-80-247-2607-6.

¹⁰ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 203. ISBN 80-7261-033-3.

¹¹ *HRM: human resources management: časopis vydavatelství ECONOMIA*. str. 36, Praha: Economia, 2009/2, ISSN 1801-4609

¹² RYCHTAŘÍKOVÁ, Yveta. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. Praha 7 : Grada Publishing, 2008, ISBN 978-80-247-2100-2. 135 s.

koníček. Proč je kritika nepříjemná? Díky způsobu, kterým se sděluje nebo jakým se přijímá. Správně podaná kritika motivuje, nesprávně podaná demotivuje.

Nadřizený pracovník je spokojený, pokud je spokojený jeho podřízený. Hodnotící rozhovor probíhá různě mezi různými partnery. Hodnocení nepřijímají kritiku stejně, nejsou stejně motivovatelní. Vedoucí s každým jedincem pracuje jiným způsobem. Rozlišme ale předtím, zda náhodou můj hodnocený nemá nízké sebevědomí, zda se necítí méněcenný. Tam nám vyváženost nestačí, s takovým jedincem je nutné dlouhodoběji pracovat, protože takový zaměstnanec snáší kritiku mnohem hůře. Musíme ho umět mnohem více motivovat, posouvat ho k vyšším výkonům. Pokud hovoříme o sebevědomí našich podřízených, jak je to však s naším sebevědomím. Manažer potřebuje zdravé sebevědomí mnohem více než jeho podřízení.

Nyní dodatečně ještě ke kritice a k její souvislosti s motivací. Kritika je nástroj motivace. Je to jedna z nejobtížnějších komunikačních dovedností. Cílem kritiky je poskytnout zpětnou vazbu, dozvědět se, co děláme špatně (pokud to nevím, nevím ani co a jak mám odstranit). A i zvýšení pracovního výkonu (což patří mezi hlavní požadavky zaměstnavatelů) je cílem kritiky.

Jaká jsou pravidla účinného kritizování? Hodnoťte výkon, ne osobnost, hodnoťte konkrétní situaci, nekritizujte moc pozdě (po roce, kdy si na situaci už nikdo pořádně nevzpomene) a ani bezprostředně po události (kdy nemáte pro kritiku dost podkladů a jste příliš ovlivněný vzniklou situací), na konci kritiky musí být nějaký závěr, konkrétní nezevšeobecnující, hodnotící rozhovor musí být ukončen pozitivně (dáme-li najevo pozitivní očekávání, zvýšíme motivaci pracovníka, na druhé straně dejte pozor, abyste pracovníka nepřechválili). Snad není nutné připomínat důležitost podání kritiky mezi čtyřma očima.

Nebuďme přísní, v průběhu hodnocení se jenom nekritizuje, součástí je samozřejmě také pochvala, která je vysokým efektivním nástrojem motivace zaměstnanců. Chvalme tedy vše, co si pochvalu zaslouží.

1.5 HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ

Jsme postupně mnohem moudřejší a můžeme se přiblížit k samotnému procesu hodnocení zaměstnanců. Každé hodnocení je jakési vyvrcholení daného pracovního vztahu. Navazuje na nějakou situaci, na výsledek práce, na zpětnou vazbu, na informaci

Bez fungujícího hodnocení, je problematické dále realizovat kvalitní systém vzdělávání a rozvoje, odměňování, povyšování či dalšího rozmístování zaměstnanců.¹³

Základem fungujícího hodnocení je jednotný systém hodnocení pracovníků a jejich výkonu. Ten je pro zaměstnance zárukou, že jsou všichni hodnoceni podle stejných kritérií a se stejnou náročností.¹⁴

Cílem však není jenom zhodnocení pracovního výkonu, ale i motivace ke společné formulaci pracovních cílů, k aktivnímu řešení všech problémů, které jsou spojené s realizací cílů a rozvojem vlastních schopností a dovedností.¹⁵

Na hodnocení dříve nebo později navazuje mzda¹⁶ nebo plat¹⁷ zaměstnance; možné povýšení nebo rozhodování (se) o ukončení pracovního poměru; přeřazení na jinou práci; nebo jako součást personálního auditu apod. Z těchto všech (a mnoha dalších důvodů) je nutné, aby hodnocení mělo vypovídací schopnost, aby bylo postaveno na kvalitních základech a aby k němu bylo přistupováno s velkým respektem a zodpovědností.

Je potřeba zdůraznit, že neexistuje jeden nejlepší model hodnocení. Každá organizace má jinak nastavené procesy, jiný druh podnikání, jiný počet zaměstnanců, odlišnou organizační strukturu, finanční zázemí, lokalitu – a mohli bychom pokračovat.

1.5.1 PERIODICITA HODNOCENÍ

Hodnocení není otázkou jednorázovou, k hodnocení musí být přistupováno jako k pravidelnému procesu, který je každodenní součástí naší přítomnosti na pracovišti. Z toho důvodu je nutné oddělit průběžné denní hodnocení od měsíčních, čtvrtletních, pololetních a ročních. Hodnocení by mělo mít svůj důvod, pokud je hodnoceno denně, měsíčně atd., musí být v návaznosti na jiný odůvodněný proces.

¹³ HEINOVÁ, Hana. *Rozvoj lidských zdrojů sociálních partnerů a motivace pro další vzdělávání: učební manuál*. Vyd. 1. Praha: ČMKOS, 2008, s. 47. ISBN 978-80-90391-78-9.

¹⁴ BEDRNOVÁ, Eva. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998, s. 29. ISBN 80-85943-57-3.

¹⁵ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, s. 252. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-893-2.

¹⁶ mzda (peněžitě plnění a plnění peněžitě hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci v pracovním poměru (§109 odst. 2 zákoníku práce), mzda je sjednána v kolektivní smlouvě, pracovní nebo jiné smlouvě, nebo je stanovena vnitřním předpisem) [11]

¹⁷ plat (peněžitě plnění poskytované zaměstnanci za práci v pracovním poměru, plat se určuje podle zákoníku práce, prováděcích nařízení vlády a v jejich mezích podle kolektivní smlouvy, nelze ho určit jiným způsobem, v jiné výši a jiném složení než stanoví zákoník práce a nařízení vlády vydaná k jeho provedení (§122 odst. 1 věta druhá zákoníku práce) [11]

Denní hodnocení, resp. průběžné je vhodné spíše pro svou rychlou a aktuální zpětnou vazbu. Podřízený ví, co se mu podařilo, co mu nevyšlo; ihned může odstranit nedostatky. Zde je důležité upozornit hodnotitele, že toto průběžné hodnocení není součástí dlouhodobého hodnocení, nejsou zaznamenávány čárky neúspěchů - aby pak byly všechny sečteny a sděleny hodnocenému. Existuje také jiná forma denního hodnocení, ale ta je pro účely např. měsíčního vyhodnocení, jedná se spíše o sběr dat (množství výrobků, zmetkovost, uskutečněné telefonní hovory, stížnosti apod.).

Měsíční hodnocení velmi často navazuje na měsíční finanční ohodnocení. Ne vždy musí probíhat formou osobního pohovoru, pokud se jedná o data měřitelná, vyčíslitelná a podložená. Druh měsíčního hodnocení bez osobního pohovoru je zřejmě nejčastější; je otázkou, zda má pevný základ.

Čtvrtletní a pololetní hodnocení se využívá pro pozice vedoucích zaměstnanců, zaměstnanců obchodu apod. Výsledky jsou vyčíslovány až po nějaké době, v kratších intervalech by neměly smysl. V případě čtvrtletního by osobní pohovory nemusely mít ještě smysl; v případě pololetního už je to na uvážení. Jedná se přeci jenom o delší dobu a hodnocený by měl vědět, co vše mu do vyhodnocení jeho práce za tak dlouhou dobu zasáhlo.

Vzhledem k tomu, že se tato práce věnuje hodnocení ročnímu, tedy jakémusi vyvrcholení hodnocení pracovního výkonu, budu další část věnovaná hlavně této oblasti.

Roční hodnocení by mělo být standardem ve všech společnostech. Společnost získává jedinečnou šanci se vyjádřit k činnostem zaměstnance a v rámci osobního pohovoru může sama zjistit mnoho informací. Jak však již bylo zmíněno v předchozích kapitolách, pokud tento proces není řízený a nejsou vstupní data, je na konci hodnocení demotivován nejenom podřízený, ale i hodnotitel (tedy nadřízený) a vedení společnosti. Všem zúčastněným to zabere spoustu času, nikdo neví jak na to, výsledek žádný a podpora dalšího hodnocení za rok je minimální. Hodnocení si nezíská důvěru a každé další pokračování je vysilující a bez podpory zúčastněných. V rámci praktické části této práce nebude tedy nahlíženo pouze na proces samotný, ale bude na něj nahlíženo v širších souvislostech – od minulosti; jak se k procesu přistupovalo, jaký byl výstup a hlavně jaké bylo využití. Na druhé straně nezůstane u hodnocení posledního, budou zjišťovány další možnosti zlepšení procesu a využití výstupů.

1.5.2 METODY HODNOCENÍ

Metod hodnocení je velké množství. Určitě by měla být v tomto okamžiku oddělena hodnocení měkká a tvrdá. Tvrdé hodnocení se týká tvrdých dat – jedná se o položku, která je prokazatelná, je počitatelná, lze ji jasně porovnávat (mezi zaměstnanci, mezi měsíci, roky) – toto hodnocení, resp. zpracování je jednodušší, pokud je ovšem správně nastavené; pokud v datech není zmatek, nesčítají se „jablka s hruškami“, neporovnává-li se neporovnatelné apod. Měkké hodnocení je mnohem složitější záležitost, ne vždy lze vyčíslit, prakticky vždy je závislé na člověku samotném, v horším případě na více lidech vč. nebo bez hodnoceného. Toto a každé jiné hodnocení musí být vždy na míru dané skupině hodnocených – např. jinak bude hodnocen manažer obchodní skupiny a jinak pokladní v supermarketu. Pokud má zaměstnavatel finance, využívá konzultantských společností, které se věnují hodnocení zaměstnanců na základě psychologických rozborů – tyto společnosti mají širokou škálu prostředků k hodnocení, veliké množství baterií testů a odpovídající vzdělání v této oblasti. Co jim však vedle toho chybí je znalost prostředí společnosti a bez součinnosti s managementem a vedoucím hodnocených nemusí mít hodnocení ten nejlepší dopad.

Metody hodnocení práce se dělí na *sumární* (porovnávání prací navzájem, pořadí prací, párové porovnávání, klasifikační, vnitřní poměrování – benchmarking), *analytické* (bodovací metoda a metoda faktorového porovnávání, vzhledem ke své složitosti a přítomnosti mnoha vad se využívá minimálně), *založené na schopnostech a/nebo dovednostech* (hodnotí se více lidé než jejich práce), *tržní oceňování* (spolu s jinými interně orientovanými metodami hodnocení k ocenění práce s ohledem na tržní sazby), *metody poradců řízení* (vlastní autorizované metody nebo značkové metody konzultantských společností).¹⁸

1.5.3 ÚČASTNÍCI HODNOCENÍ

Mezi standardní účastníky hodnocení patří hodnocený a hodnotitel. Ne vždy je to však konečný výčet. Účastníkem, ale pouze dané konkrétní části, může být i interní konzultant, zpracovatel dat, personalista, který zastává roli poskytovatele dat nebo poradce.

Nemělo by být opomenuto hodnocení za využití 360°vazby¹⁹. Poté by byl výčet širší, vedle hodnoceného a hodnotitele je navíc kolega, vnitřní (interní) zákazník a bezprostřední podřízený a zákazník externí. Při tomto hodnocení se zohledňuje více pohledů²⁰ než pouhý

¹⁸ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, c2002, s. 569. ISBN 80-247-0469-2.

¹⁹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, c2002, s. 457. ISBN 80-247-0469-2.

²⁰ HRM: *human resources management: časopis vydavatelství ECONOMIA*. str. 33, Praha: Economia, 2010/2, ISSN 1801-4609

výkon. Výhodou tohoto hodnocení je komplexní pohled na jednotlivce, na pracovní týmy, na celou organizaci. Na rozdíl od výkonového hodnocení, ve kterém je brán zřetel pouze na plnění výsledků, má metoda hodnocení 360° vazbou vysokou míru objektivitu a poskytuje ucelenou zpětnou vazbu.

Byli zmíněni účastníci hodnocení jako takového – pokud bude hovořeno o účastnících hodnotícího pohovoru, měl by být velmi úzký, hodnotícího pohovoru by se měl účastnit pouze nadřizený v roli hodnotitele a podřízený v roli hodnoceného.

1.5.4 ZÁKLADNÍ PRAVIDLA HODNOCENÍ

V celém procesu hodnocení musí být dodržována určitá pravidla. Hodnocení musí být uskutečněno v předem známém termínu tak, aby na přípravu měl čas nejenom hodnotitel, ale i hodnocený. Jako podklad k hodnocení musí být připraveny podklady, které jsou odůvodnitelné a srozumitelné. Hodnocení probíhá pouze mezi zainteresovanými osobami. Délka není ani krátká, ani dlouhá, je dodržena podle předchozí domluvy. Prostředí je příjemné a ničím ani nikým rušené. Z hodnocení vyplynou závěry, ke kterým má možnost se hodnocený vyjádřit. Výstupy jsou dále využívány k řízení zaměstnance.

Pokud neexistuje fungující systém hodnocení, je velmi problematické realizovat kvalitní systém povyšování, vzdělávání, rozvoje a odměňování. Kvalitním systémem hodnocení je dosaženo vyšší výkonnosti, kvality činností, rozvoje zaměstnanců a zkvalitňování lidských zdrojů.²¹

1.5.1 CHYBY PŘI HODNOCENÍ

Hodnocení není ovlivněno pouze výsledky práce, je ovlivněno také přímými účastníky. Následující text nabízí pouze některé z chyb, které ovlivňují výsledek hodnocení.

Ze strany zaměstnavatele:

- nedostatečná srozumitelnost systému hodnocení,
- časté změny v systému hodnocení,
- nevhodná frekvence hodnocení,
- absence podpory ze strany managementu a další.

²¹ HEINOVÁ, Hana. *Rozvoj lidských zdrojů sociálních partnerů a motivace pro další vzdělávání: učební manuál*. Vyd. 1. Praha: ČMKOS, 2008, s. 46-47. ISBN 978-80-90391-78-9.

Ze strany hodnotitele:

- nepřipravenost,
- subjektivita ze strany hodnotitele (mírnost x přísnost),
- předsudky,
- hodnocení na základě výkonu podaného v dávné minulosti (ovlivnění dávným chováním),
- místo konání hodnocení,
- zdůrazňování negativ, potlačování pozitiv při hodnocení,²²
- nahodilost hodnocení,
- absence zpětné vazby²³ nebo její nesprávná interpretace apod.

Ze strany hodnoceného:

- absence spolupráce a negativní přístup,
- nedůvěra v hodnotící proces a další.

1.5.2 TIPY PRO HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ

Každý z nás má svůj zaručený způsob jak motivovat, jak hodnotit. Mnoho z nás má jistě také zkušenost s hodnocením ze strany svého nadřízeného. Nadřízený byl všeobecně brán za spravedlivého a ceněného. Byl to člověk s osobním charismatem. Pokud vám bylo něco vytýkáno, nikdy vás to neurazilo. A co dělal nadřízený? Mluvil většinou věcně, nešel hned k věci, dal vám najevo svou přízeň a to jak si vás váží, jak velkým jste přínosem v jeho týmu apod. A o několik let později jste v roli někoho, kdo hodnotí nebo poskytuje zpětnou vazbu, vzpomenete si na svého nadřízeného a chováte se úplně stejně, bohužel váš protějšek není tak spokojený jako vy před lety. Už nyní by bylo možné se vrátit o několik kapitol dopředu. Můj nadřízený měl jednak něco vrozeného nebo možná naučeného, hovořil se mnou, věděl, co jsem za člověka, co mě motivuje, co mě znepokojí; měl jiné podklady k hodnocení, než mám já nyní (to se dá předpokládat, pracuji v jiné společnosti, na jiné pozici ...).

²² BRODSKÝ, Zdeněk. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005, s. 58-59. ISBN 80-7194-782-2.

²³ PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, s. 12. *Vedení lidí v praxi*. ISBN 978-80-247-2042-5.

Je tedy dobré přijímat od ostatních to, co nám vyhovuje. Vedle toho se, ale musíme přizpůsobovat novým situacím, novému prostředí a novým poznatkům. A protože hodnocení zaměstnanců je vedle vrozených schopností naučitelná dovednost i v této práci je využito osobních poznatků, které za svůj profesní život nasbírala Diane Arthur. V následujících řádcích je čerpáno z její knihy „70 tipů pro hodnocení pracovníků“²⁴, poznatky budou dále přizpůsobovány této práci.

Před samotným hodnocením musí být znám cíl hodnocení. Cílů je mnoho, je to například bohužel v některých společnostech cíl jediný - dodržení vnitřních předpisů (*jsem hodnotitel a jednou za rok v daném období musím uskutečnit hodnocení*), podřízenému bude sdělován náhled na jeho práci, bude mu poskytnuta informace o nových cílech společnosti, podle nich budou nastaveny cíle jeho. Mělo by být využito jeho potenciálu.

Jsou známa kritéria hodnocení, a to hlavně taková, která přímo souvisí se základními povinnostmi a úkoly konkrétního pracovního místa. Jsou spolehlivá a platná – bez ohledu na to, kdo hodnocení provádí.

Hodnotící proces - formulář je standardizovaný (samozřejmě vždy s ohledem na danou pozici) a jeho součástí by měla být písemná směrnice, která ho jasně popisuje. Hodnotitelé musí být vyškoleni.

Hodnotící nástroj by měl být praktický a funkční. Hodnotitel k němu musí přistupovat k jako funkčnímu nástroji ne jako k nutnému zlu. Musí být přijatelný pro všechny, jeho tvorbě by se mělo věnovat napříč organizace více lidí, nesmíme zapomenout ani na vyšší vedení. Ideální hodnotící nástroj - formulář je srozumitelný, zahrnuje popisné komentáře, bližší vysvětlení pojmů v něm přítomných, prostor pro vyjádření hodnoceného k hodnocení. Hodnocené oblasti jsou definovány jasně a stručně, aby je každý mohl interpretovat stejně. Oblasti odpovídají pracovnímu zařazení, jednotlivců, resp. skupin. Hodnotící formulář není příliš dlouhý (max. 2 strany). Slovní hodnocení je efektivní, hodnotitel využívá akčních sloves (dosahuje, uplatňuje, zabraňuje, sděluje, vytváří, prokazuje, projevuje, vyniká, reaguje, má, spolupracuje apod.).

To vše musí být podpořeno profesionálním hodnotitelem - manažerem, který zná systém, lidi, smysl práce a dokáže podporovat své podřízené. Vedoucí je *kouč*, který vede své podřízené, není to pouze loutka, je jim k dispozici dennodenně. Je *přístupný* (vnímáme ho

²⁴ ARTHUR, Diane. 70 tipů pro hodnocení pracovníků. Praha 7: Grada Publishing, 2010, ISBN 978-80-247-2937-4. 160 s.

jako vstřícného a dostupného partnera), *důsledný* (uplatňuje směrnice, postupy a předpisy spravedlivě), *spolehlivý*, *empatický* (uplatňuje vcítění), *poctivý* (čestný a přímočarý bez projevů hrubosti či nedostatku respektu), *nechybí mu znalosti* a *má respekt* (od svých zaměstnanců, ale pouze za předpokladu, že i on sám jim úctu a respekt projevuje). Vedoucí je nejenom koučem, ale i poradcem; ví kdy vést lidi nedirektivně a kdy direktivním způsobem.

Mezi pravidla hodnocení výkonu patří skutečnost, že nic, co je během hodnotícího pohovoru nesmí být pro zaměstnance překvapením; vedoucí chválí i kritizuje výkon podřízeného ode dne nástupu až po jeho ukončení; každá závažná skutečnost, která je zmíněná, je i zdokumentovaná.

Součástí hodnocení je sebehodnocení, poslouží k porovnání s hodnocením nadřízeného; může zlepšit vztahy pouze při tolerantním jednání a otevřeném přístupu k rozdílným názorům.

Co se týká osobního pohovoru, je třeba si uvědomit, že jeho začátek určí atmosféru celého jeho zbývajícího průběhu. Hodnotitel musí vytvořit vhodné prostředí; vhodným místem může být „neutrální“ půda - tedy ani pracoviště podřízeného, ani kancelář nadřízeného. V některých společnostech jsou pro tyto účely zřízeny menší zasedací místnosti. V době hodnocení musí být eliminovány jakékoliv rušivé elementy. Příjemná atmosféra je samozřejmostí. Osobní hodnocení se nezahajuje ihned po příchodu podřízeného, nejdříve musí tzv. roztát ledy. Počátek rozhovoru je tedy věnován uklidnění zaměstnance, uvolnění atmosféry; poté je mu sdělen program hodnocení, zmíněny jednotlivé fáze pohovoru a poté může být přežito k samotnému hodnocení.

V rámci pohovoru jsou sledovány tři oblasti: předchozí výkony, plnění minulých cílů a nastavení nových; a nakonec kariérní rozvoj zaměstnance v dalším hodnotícím období.

V průběhu celého hodnotícího pohovoru platí zásadní pravidlo - a to pravidlo naslouchání. Aktivní naslouchání je zárukou toho, že vnímáme význam, záměr a účel ve slovech mluvčího. Nelze současně mluvit a naslouchat, v takové situaci druhá strana vnímá hodnotitele jako někoho, kdo se plně nesoustředí na to, co mu sděluje.

Předtím než bude možné se posunout k části praktické, je nutné zmínit, že hodnocení není jenom manažerský nástroj, ale jedná se i o povinnost plynoucí ze zákoníku práce, zákona č. 262/2006 Sb. ve znění pozdějších předpisů. Konkrétně v rámci § 302, bodu a) zákoníku

práce, který popisuje povinnost vedoucích zaměstnanců řídit a kontrolovat práci podřízených zaměstnanců a hodnotit jejich pracovní výkonnost a pracovní výsledky.²⁵

1.6 SHRNU TÍ

Teoretická část byla zaměřena na obecné poznatky z oblasti řízení lidských zdrojů, konkrétně pak hodnocení zaměstnanců. První část se věnovala důvodům hodnocení, resp. následkům absence hodnocení nebo hodnocení nedostačujícímu. Následující část se týkala komunikace s lidmi, poukázala na nutnost různého přístupu k různým typům lidí, kteří jsou dále blíže specifikováni v příloze č. 1 – 15 typů lidí. V rámci další podkapitoly byla zmíněna nutnost nastavení hodnotících metod, zachování objektivity, reliability, standardizace, validity a přítomnosti vyškoleného hodnotitele. Závěr teoretické části bakalářské práce se věnoval samotnému hodnocení zaměstnanců. Neexistuje jeden nejlepší model hodnocení, jsou však známa pravidla, které vedou k nastavení takového modelu, který vyhovuje dané organizaci. Patří sem výběr metody hodnocení, volba periodicity, určení rolí hodnotitele a hodnoceného, dodržovaná pravidla hodnocení.

Modelů je více, cíle jsou podobné – motivace ke společné formulaci pracovních cílů, aktivní řešení problémů, hodnocení pracovního výkonu, poskytování zpětné vazby.

Teoretická část potvrdila, že k hodnocení není zapotřebí pouze funkční nástroj, ale také hodnocený a jeho výkon; hodnotitel a jeho znalost hodnoceného - jak po pracovní stránce, tak po stránce osobnostní.

Na teoretickou část navazuje část praktická, která přiblíží jeden z modelů ročního hodnocení ve vybrané společnosti.

²⁵ *Zákony III.: sborník úplných znění zákonů a souvisejících předpisů z oblasti pracovního práva k .. Český Těšín: Poradce, 1998-, s. 60. ISBN 1802-8284.*

2 SEZNÁMENÍ SE S ORGANIZACÍ

V bakalářské práci bude provedena analýza hodnocení zaměstnanců za období posledních 10-ti let, bude uskutečněna komparace hodnotících formulářů. Nedílnou součástí praktické části budou rozhovory s účastníky hodnocení jak na straně hodnotitele, tak i na straně hodnoceného. Závěr bude doplněn o celkové vyhodnocení a doporučení.

K vypracování praktické části bakalářské práce bylo využito vlastního pozorování ve společnosti a vlastních zkušeností autorky.

2.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE

Společnost v nedávné době oslavila 20. rok úspěšného podnikání na trhu, který se věnuje oblastem dopravní techniky a průmyslového řešení.

Její činnost se týká především vývoje SW a HW, výroby a instalace elektronických zařízení a instalace řídicích systémů v oblastech průmyslového řízení a železniční dopravy. Veškeré produkované aplikace vyžadují vysokou spolehlivost v těch nejnáročnějších prostředích. Jedná se o spolehlivou a stabilní společnost s dlouhodobými vztahy se svými odběrateli, zákazníky. Systémy společnosti jsou využívány nejenom v České republice, ale i v Evropě a mimo ni.

Důraz je kladen především na dlouhodobou dostupnost a spolehlivost produktů společnosti, inovace a soulad se standardy.

Nedílnou součástí strategie společnosti je péče o zákazníky (kvalita, technická bezpečnost, spolehlivost a včasnost dodávek produktů společnosti), dodavatele (partnerská spolupráce se zaměřením na kvalitu nakupovaných vstupů a trvalé vedení ke zlepšování) a zaměstnance (podpora odborného růstu, motivace, efektivní komunikace, prohlubování sounáležitosti ke společnosti).

2.2 SWOT ANALÝZA

SWOT analýza patří mezi základní nástroje strategického managementu. V případě této práce je její funkce zaměřena na seznámení se s nejmenovanou společností. Zkratka SWOT je složena z počátečních písmen slov Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky),

Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby). Jejím úkolem je zamyšlení se nad jmenovanými oblastmi s následným vyvozením daných důsledků.²⁶

Silné stránky - určení vnitřní síly společnosti

- Benefitní systém pro zaměstnance
- Certifikace, úspěšné výsledky auditu IRIS (každoročně se zvyšující známka)
- Know-how
- Loajalita zaměstnanců
- Nepřetržité mapování trhu a jeho analýzy
- Servisní non stop služby
- Sídlo společnosti je ve vlastnictví společnosti
- Spolupráce s Vysokými školami
- Vývoj SW a HW spojený s výrobou

Slabé stránky - potenciální vnitřní slabá místa společnosti

- Dlouhodobé zaučování zaměstnanců
- Interní komunikace
- Kapacity a nezastupitelnost lidí na některých pozicích
- Obtížné hledání zaměstnanců na trhu
- Prostory výroby nejsou ve vlastnictví společnosti

Příležitosti - potenciální vnější příležitosti pro další rozvoj společnosti

- Dotace na projekty
- Expanze na nové trhy
- Spolupráce s konkurencí
- Účast na veletrzích
- Zaměření se na neustálý vývoj SW a HW

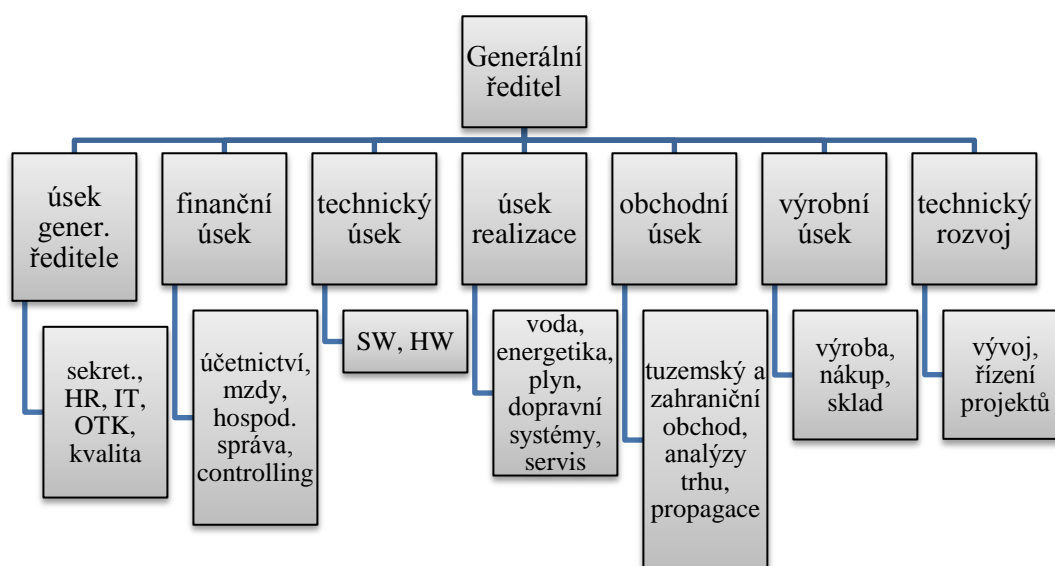
²⁶ Kde se vzala a k čemu všemu je vlastně SWOT analýza. ZIKMUND, Martin. *BusinessVize* [online]. 2010 [cit. 2013-03-26]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-vsemu-je-vlastne-swot-analyza>

Hrozby - oblasti, které s sebou přinášejí rizika

- Hospodářská a ekonomická krize
- Kooperace – zvýšení cen, prodloužení časů dodání
- Malý trh s rozdělenými obchody
- Vývoj špatným směrem
- Změny potřeb zákazníků
- Ztráta klienta

2.3 ORGANIZAČNÍ SCHEMA

Organizační schéma (obrázek č. 2) je pro potřeby bakalářské práce vytvořeno ve zjednodušené formě.



Obrázek č. 2 – Zjednodušené organizační schéma

Zdroj: vlastní zpracování

2.4 ZAMĚSTNANCI

Pro účel této práce jsou zaměstnanci rozděleni do 4 kategorií (tabulka č. 2 – Rozložení zaměstnanců podle kategorií), a to na základě jejich převažujícího zaměření.

Tabulka č. 2 – Rozložení zaměstnanců podle kategorií

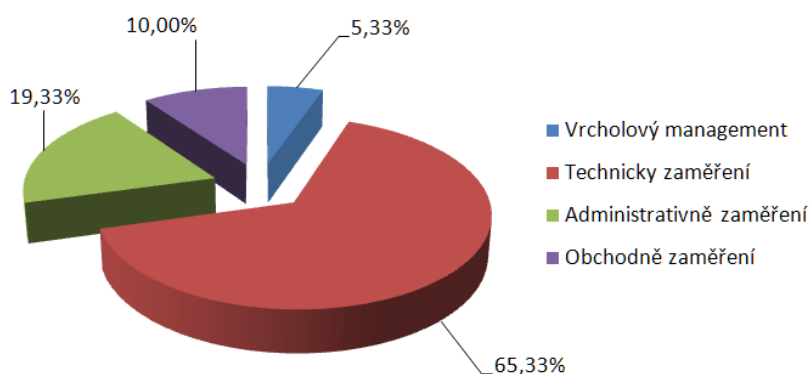
Kategorie	Počet	%
Vrcholový management	8	5,33%
Technicky zaměřeni	98	65,33%
Administrativně zaměřeni	29	19,33%
Obchodně zaměřeni	15	10,00%
Celkový počet	150	100%

Zdroj: vlastní zpracování²⁷

Kategorie vrcholového managementu (klíčová zodpovědnost za vedení společnosti a zaměstnance), kategorie zaměstnanců technicky zaměřených (vývoj, výroba, technická kontrola, realizace, voda, energetika, plyn, servis), kategorie obchodní (tuzemský a zahraniční obchod) a kategorie administrativních zaměstnanců (HR, finance, kvalita, účetnictví, mzdy apod.). Tabulka č. 2 uvádí konkrétní počty zaměstnanců vč. procentuálního vyjádření.

Na tabulku navazuje grafické znázornění rozdělení zaměstnanců do kategorií (graf č. 1), který hodnoty získané v rámci rozdělení zaměstnanců do kategorií přenesl do jednoduchého znázornění poměru zaměstnanců v rámci autorkou vytvořených kategorií. Graf na první pohled nabízí jasnou převahu technicky zaměřených zaměstnanců, což odpovídá i celkovému zaměření společnosti.

Graf č. 1 - Grafické znázornění rozdělení zaměstnanců do kategorií



Zdroj: vlastní zpracování

²⁷ zjištěno vlastním pozorováním (2013)

3 KOMPARACE HODNOCENÍ UPLYNULÝCH LET

Cílem komparace je nalezení shodných a odlišných hodnotících oblastí a jiných oblastí, které plynou z porovnávaných hodnotících dotazníků. Vyhodnocení odlišností a zjištění pozitiv a negativ.

Navazujícím cílem je využití zjištěných hodnot v následujících úkolech bakalářské práce – vlivu procesu hodnocení u konkrétních zaměstnanců a vytvoření dotazovacího formuláře.

Základními vstupy komparace jsou

Hodnotící formuláře ročního hodnocení zaměstnanců za posledních 10 let. Jedná se o formuláře, které se ve společnosti používali v rámci ročního hodnocení v letech 2002 až 2012. Ve výše uvedené době bylo využito 4 formulářů, které se od sebe obsahově velmi liší.

Formulář č. 1 – od (?) do 2003	3 a více let	tištěná verze, příloha č. 2
Formulář č. 2 – od 2004 do 2005	2 roky	tištěná verze, příloha č. 3
Formulář č. 3 – od 2006 do 2009	3 roky	tištěná verze, příloha č. 4
Formulář č. 4 – od 2010 do nyní	3 a více let	elektronická verze (MS Excel), příloha č. 5

Porovnávací kritéria jsou nastavena tak, aby objektivně odrážela obsah hodnotících formulářů a bylo možné jejich následné porovnání. Porovnávané oblasti byly vybrány na základě úsudku autorky. V rámci všech formulářů se buď vyskytovaly nejčastěji nebo je autorka považovala za nedílnou součást standardního hodnotícího formuláře. Autorka nebyla při zavádění prvních třech formulářů, její komentáře jsou tedy subjektivní a bez znalosti situace v daném hodnotícím období. Jednotlivé položky jsou dále rozděleny do 3 skupin, oblastí které se týkají všech zaměstnanců, obchodně zaměřených nebo zaměstnanců na vedoucí pozici

Hodnocené oblasti – jedná se o nejvíce odlišnou oblast k porovnání, v rámci formulářů byly oblasti hodnocení buď jednotlivě, nebo rozděleny do skupin, pro účel komparace je výběr oblastí zúžen a rozdělen do několika částí.

Stupnice hodnocení konkrétních hodnocených oblastí jsou odlišné, nebo dokonce absentující.

- Formulář č. 1 bez stupnice
- Formulář č. 2 stupnice 1 - 10
- Formulář č. 3 slovní vyjádření (nevyhovující, ne vždy vyhovující, převážně vyhovující, vždy vyhovující, někdy překračující očekávání, často překračující očekávání, vynikající)
- Formulář č. 4 slovní vyjádření (ne, ano, ale prostor ke zlepšení vidím, tak jak od zaměstnance standardně očekávám, často nad očekávání, možnost nehodnotit)

Pro komparaci hodnotících formulářů byla vytvořena a použita tabulka č. 3 – Komparace hodnotících oblastí.

3.1 VÝSLEDEK KOMPARACE

Hodnotící oblasti

Porovnání jednotlivých oblastí poukázalo na velikou odlišnost jednotlivých hodnotících formulářů (tabulka č. 3 - Komparace hodnotících oblastí). Historicky není možné vyhodnotit důvody volby oblastí či návaznosti na další metody hodnocení. Nelze vyvodit závěry týkající se kompletnosti celkového hodnocení, lze však hodnotit přítomnost jednotlivých položek u porovnávaných formulářů.

V rámci komparace hodnocených oblastí byly zjištěny tyto odlišnosti nebo podobnosti.

Jako nejméně dostačující nástroj se jeví formulář č. 1 (příloha č. 2), jednotlivým kompetencím se nevěnoval vůbec. Hodnocení probíhalo slovním vyjádřením. Pokud by vedoucí chtěl porovnávat podřízené v rámci týmu, neměl k dispozici dostatek nástrojů. Jako zajímavou oblast vidí autorka v možnosti vyjádření se hodnoceného ke společnosti. Tato informace mohla být využita při následném zpracování hodnocení personálním úsekem.

V rámci formuláře č. 2 (příloha č. 3) byly již nastaveny jednotlivé kompetence, všechny byly na jedné úrovni a hodnoceni byli všichni zaměstnanci bez ohledu na zařazení. Některé kompetence tedy neodpovídaly dané pozici a zaměstnanec, ač jí nesplňoval (protože ani nebyla z pozice jeho zařazení požadována), byl hodnocen nízkými známkami. Součástí formuláře není položka plnění cílů z předchozího období (jejich hodnocení probíhalo v rámci jiného formuláře). Tento formulář ničím nepřekvapil a nemá žádnou přidanou hodnotu.

Tabulka č. 3 – Komparace hodnotících oblastí

POROVNÁVANÁ OBLAST		FORMUL. 1	FORMUL. 2	FORMUL. 3	FORMUL. 4
HODNOCENÍ VŠECH ZAMĚSTNANCŮ	Analytické myšlení		X	X	X
	Dodržování předpisů				X
	Dodržování termínů				X
	Dovednost (zručnost)		X		
	Iniciativa		X		X
	Komunikační dovednosti		X	X	X
	Kooperace		X	X	
	Kreativita		X	X	
	Kvalita/kvantita odvedené práce		X	X	X
	Loajalita			X	X
	Odborné znalosti/odbornost		X	X	
	Odolnost vůči stresu		X		X
	Odpovědnost		X		
	Odvádí stanovené množství práce				
	Rozhodování		X		
	Samostatnost		X		X
	Spolehlivost			X	
	Týmový hráč				X
	Výkonnost			X	
	Delegování		X		X
	Hájí zájmy společnosti a podřízených				X
	Organizuje si optimálně čas		X		X
	Poskytuje zpětnou vazbu				X
	Schopnost hodnocení			X	
	Schopnost řešit problémy				X
	Strategické myšlení				X
	Vedení a motivování týmu		X	X	X
	Má dobrý obchodní úsudek				X
	Navazování nových kontaktů				X
	Vede obchodní schůzky				X
	Plnění cílů/úkolů z minulého období	X		X	X
	Stanovení cílů/úkolů na další období	X	X	X	X
	Sebehodnocení				X
Hodnocení konkrétní činnosti zaměstnance				X	
Vyjádření hodnoceného ke společnosti	X				
Návaznost na vzdělávání		X	X		
Návaznost na popis pracovní činnosti				X	
Vyjádření hodnoceného k uskutečněnému hodnocení	X	X	X	X	

Zdroj: vlastní zpracování

Formulář č. 3 (příloha č. 4) vykazuje změny a mnohem blíže se přibližuje hodnocení podle zařazení zaměstnance. Slovně vyjádřená hodnotící stupnice podpořila hodnotitele při rozhodování. Seznam hodnocených oblastí je úzký. Celkové závěrečné hodnocení by mělo být „spravedlivým“ souhrnem vyhodnocení předchozích položek. Formulář byl však v tištěné verzi a není jisté, zda konečné hodnocení nebylo ovlivněno něčím dalším, co se ve výše hodnocených položkách nevyskytlo.

Poslední hodnocený formulář (příloha č. 5) vychází jak z předchozích, tak i ze zkušeností autorky. Vzhledem k tomu, že autorka bakalářské práce, je také autorkou formuláře, může být její hodnocení subjektivní. Při tvorbě se poučila z nedostatků předchozích. Formulář byl převeden do elektronické verze (MS Excel). Hodnocené oblasti byly rozšířené a hodnocenému i hodnotiteli byla poskytnuta podpora pro hodnocení (obrázek č. 3 - Komentář), poskytuje bližší identifikaci hodnocené položky.

Vzhledem k tomu, že mezi nejčastější neduhy v hodnocení patří používání subjektivních a/nebo neměřitelných kritérií, je bližší identifikace hodnotících položek nezbytná.²⁸

	a	pro	zlepř.	lá	zam.	st.	očí	ca	o	ne	ne
11											
12											
13	v případě potřeby podporuje jiné i ve věcech, které se ho přímo netýkají, ale je v dané oblasti znalý věci										
14	ochotně poskytuje podporu ostatním										0
15	umí motivovat spolupracovníky										0
16	je asertivní										0
17	je týmový hráč, spolupracuje										0
18	je schopen/ná řešit konflikty										n

Obrázek č. 3 - Komentář

Zdroj: hodnotící formulář (Formulář č. 4)

Do hodnocení je zapojen i hodnocený. Sám sebe hodnotí ve stejných oblastech, ve kterých bude hodnocen nadřízeným. Tento nástroj poskytuje hodnocenému přípravu na hodnocení a zjištění jak ho vidí ve stejných oblastech jeho nadřízený. Hodnotiteli poskytuje možnost navázat na předchozí sebehodnocení podřízeného, věnovat se odlišně hodnoceným oblastem a možnost zjistit, proč svého podřízeného vidí jinak než on sám sebe.

Hodnocení poskytuje možnost hodnotit i konkrétní každodenní činnosti se stejnou hodnotící stupnicí. Činnosti vyplňuje každý zaměstnanec za sebe, sám se ohodnotí a poté je ohodnocen svým nadřízeným.

Nadřízený se před hodnocením seznámí s konkrétním popisem činnosti, a pokud součástí hodnocení bude i jeho změna (na roční hodnocení může navazovat změna pracovního zařazení nebo změna stávajícího popisu činnosti - viz obrázek č. 4 – Revize popisu činnosti), provede ve formuláři záznam.

Před hodnocením zaměstnance došlo k přezkoumání popisu činnosti s tímto závěrem:

Není nutné provést revizi

Revize byla provedena

Obrázek č. 4 - Revize popisu činnosti

Zdroj: hodnotící formulář (Formulář č. 4)

²⁸ KUBEŠ, Marián. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, s. 143. ISBN 80-247-0698-9.

Formulář byl převeden do elektronické verze nejenom z důvodu následného rychlého použití, ale také z důvodu využití funkcí MS Excel. Po zatrhnutí daného políčka je řádku přidělena hodnota. Hodnoty jsou poté sumarizovány a vyhodnoceny za jednotlivé oblasti s konečným hodnocením Nevyhovující, Většinou vyhovující, Vyhovující, Překračující očekávání.

Stupnice hodnocení

Pro porovnání nejsou stupnice hodnotících formulářů vhodným prvkem, a to z důvodu veliké odlišnosti. Lze tedy pouze konstatovat, jaká stupnice je nejvhodnější.

Číselné hodnocení v rozmezí 1 – 10 u formuláře č. 2 se jeví jako nevhodné, není dána jasná hranice mezi jednotlivými stupni.

Slovní vyjádření (formulářů č. 3 a 4) je vhodnější – i z důvodu podpory hodnotitele, při jeho rozhodování. Autorka ze zkušenosti doporučuje sudý počet vyjádření, a to z důvodu nutnosti vedoucího se rozhodnout a nepřiklánět se ke „středovému“ hodnocení. Formulář č. 4 navíc nabízí možnost nehodnotit danou oblast, kterou hodnocený z pozice své funkce ani splňovat nemusí a zbytečné záporné hodnocení by hovořilo v jeho neprospěch.

Formulář č. 4 má nejvhodnější stupnici hodnocení.

Zjištěná pozitiva a negativa

Hodnotící formulář	POZITIVA	NEGATIVA
1	<ul style="list-style-type: none"> • Vyjádření hodnoceného ke společnosti 	<ul style="list-style-type: none"> • Absence hodnocení kompetencí/dovedností/znalostí
2		<ul style="list-style-type: none"> • Hodnotící stupnice 1 – 10 • Kompetence / znalosti /dovednosti bez rozdílu pozic • Plnění cílů z předchozího období není součástí hodnotícího formuláře
3	<ul style="list-style-type: none"> • Slovně vyjádřená hodnotící stupnice • Rozdělení dle hodnocených 	<ul style="list-style-type: none"> • Závěrečné hodnocení • Úzký seznam hodnocených oblastí
4	<ul style="list-style-type: none"> • Elektronická verze • Hodnocení konkrétních činností • Sebehodnocení • Možnost nehodnotit kompetenci / znalost / dovednost 	

4 PŘÍNOSY HODNOCENÍ V NÁSLEDUJÍCÍM OBDOBÍ

Cílem této analýzy je zjištění vlivu hodnocení předchozího období na období následující a návaznosti stanovování a vyhodnocení cílů/úkolů.

Jako vstup pro analýzu slouží konkrétní hodnocení za jednotlivá období u vybraných zaměstnanců napříč společnostmi (dle předchozího dělení na management, technicky, administrativně a obchodně zaměřené). Dalším vstupem jsou zjištění získaná z předchozí komparace – a to konkrétně návaznost na nejčastěji se vyskytující oblasti v hodnotících formuláři.

Konkrétně budou sledovány oblasti, které potvrdí nebo vyvrátí přínos ročního hodnocení, resp. jeho vliv na následující období:

- stanovení cílů a úkolů,
- vyhodnocení cílů a úkolů,
- sledování vývoje hodnocení oblasti kompetencí / znalostí / dovedností,
- vyjádření se hodnoceného k uskutečněnému hodnocení.

Informace zjištěné z hodnotících formulářů ve zvolených obdobích u vybraných zaměstnanců byly zaznamenány do tabulky č. 5 – Souhrn z hodnocení zaměstnance. Konkrétní zjištěné hodnoty v rámci této analýzy jsou součástí přílohy č. 6 - Konkrétní hodnoty zjištěné z hodnotících formulářů. Hodnocení jsou rozlišeny písmeny M – management, A – administrativa, T – technicky zaměřeni a O – obchodně zaměřeni.

V případě zjištění přítomnosti konkrétní položky je v daném poli hodnota X , hodnota N v rámci položek stanovení a vyhodnocení cílů znamená, že cíle nebyly stanoveny nebo podřízený nebyl hodnocen. Pokud zaměstnanec ve společnosti v daném roce nepracoval je pole proškrtnuto ----- .

Tabulka č. 5 – Souhrn z hodnocení zaměstnance

Hodnocené období	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Kategorie zaměstnance M A T O */										
Stanovení cílů										
Vyhodnocení cílů										
Kompetence/ znalosti/ dovednosti										
Vyjádření hodnoceného										
Poznámka										

Zdroj: vlastní zpracování

Pro tuto bakalářskou práci je dostačující vzorek 11 zaměstnanců. V návaznosti na zjištění v předchozích kapitolách, resp. na poměr zaměstnanců ve vytvořených 4 kategoriích (vrcholový management, technicky zaměřeni, administrativně a technicky zaměřeni), bylo vybráno hodnocení od zaměstnanců v podobném poměru.

Tabulka č. 4 – Poměr vybraných hodnocení, vykazuje množství vybraných hodnocených v rámci jednotlivých kategorií, nedílnou součástí je i procentuální vyjádření hodnot.

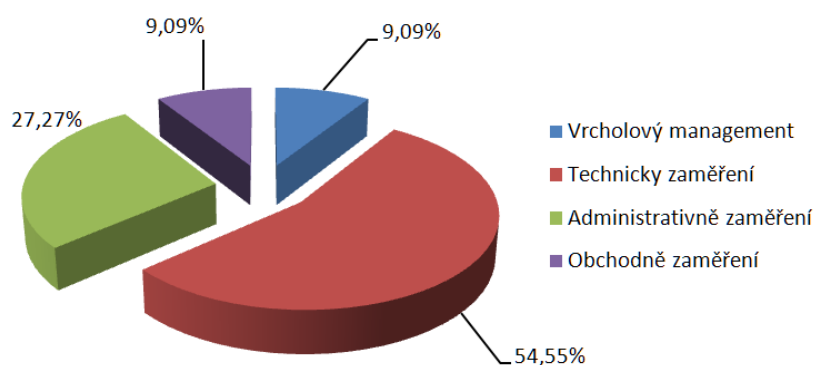
Tabulka č. 4 – Poměr vybraných hodnocení

Kategorie	Počet	%
Vrcholový management	1	9,09%
Technicky zaměřeni	6	54,55%
Administrativně zaměřeni	3	27,27%
Obchodně zaměřeni	1	9,09%
Celkový počet	11	100%

Zdroj: vlastní zpracování²⁹

Graf č. 2 navazuje na hodnoty získané z předchozí tabulky a na první pohled je znát podobnost s grafem č. 1, a to konkrétně největší zastoupení zaměstnanců v kategorii technicky zaměřených zaměstnanců.

Graf č. 2 - Grafické znázornění poměru vybraných hodnocení



Zdroj: vlastní zpracování

²⁹ Získáno na základě výběru autora

4.1 VÝSLEDKY ANALÝZY

Autorkou, v rámci analýzy konkrétních hodnocení, byla zjištěna návaznost jednotlivých hodnocení – a to především v oblastech stanovování cílů a jejich následného hodnocení. V průběhu hodnocení byl vždy zaměstnanec seznámen se svými úkoly/cíly a oblastmi ke zlepšení. V případě, že cíle byly stanoveny, došlo ve většině případů i k jejich vyhodnocení. Pozorováním bylo zjištěno, že cíle nejsou stanovovány na pozicích, které pracují rutinně, jako příklad autorka uvádí pozice účetních, recepčních, asistentek.

V případě hodnocení měkkých dovedností, které je založeno na subjektivním cítění, může být u jednotlivých zaměstnanců ovlivněno změnou nadřízeného. V těchto případech tedy není možné jednoznačně potvrdit, zda došlo u daného zaměstnance ke zlepšení nebo zhoršení.

Podle zjištění uvedených v příloze č. 6 autorka dospěla k závěru, že roční hodnocení patří k nedílné součásti řízení Lidských zdrojů a jedná se o velmi důležitý nástroj nadřízených pracovníků. Konkrétní hodnocení zaměstnanců se z větší části zlepšovalo.

Lze konstatovat, že hodnotitel čerpal z výsledků předchozího hodnocení a plnění či neplnění stanovených cílů/úkolů má vliv na další hodnotící období.

Ze zkušeností může autorka doplnit, že je hodnocení zpětně využíváno k pohledu na zaměstnance, a to jak z důvodu změny jeho přímého nadřízeného, tak i z důvodu přeřazení na jinou pozici, popř. z důvodů jiných interních procesů.

Jako doporučení se nabízí vedení ročních hodnocení v rámci interního nebo dodavatelem dodaného systému. Společností dodávající tento produkt je na trhu dostatečné množství. Většinou však nabízí velmi podobný produkt, který je založený na definování parametrů, vytvoření skupin hodnocených a nastavení vah.³⁰ Výhodou těchto systémů je většinou o možnost exportu dat a jejich další zpracování. Pokud by v našem případě, byla veškerá hodnocení uložena v systému, byla by analýza (prováděna v rámci praktické části této bakalářské práce) mnohem jednodušší a časově méně náročná.

³⁰ Evidence hodnocení pracovníků. *IVAR* [online]. 2012 [cit. 2013-03-10]. Dostupné z: <http://info.ivar.cz/rs/?p=1617>

5 POHOVORY S ÚČASTNÍKY HODNOCENÍ

Cílem dotazování je získání subjektivních pocitů ze strany hodnocených a/nebo hodnotitelů z procesu ročního hodnocení zaměstnanců, zpětná vazba na hodnotící formuláře, získání podkladů pro vyhodnocení přínosů ročního hodnocení, pro navržení změn v procesu ročního hodnocení zaměstnanců.

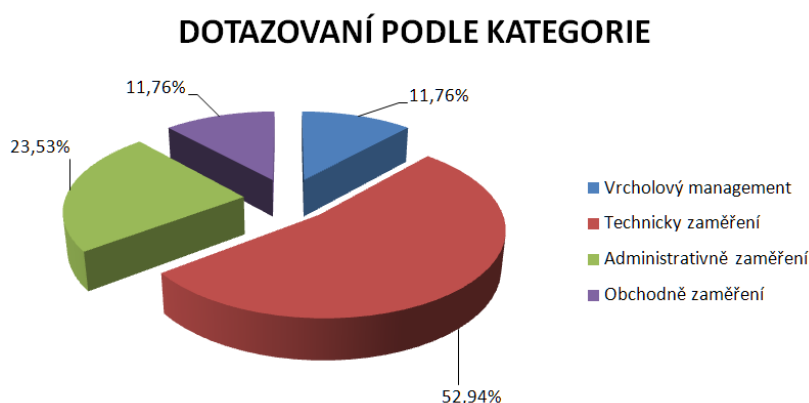
Vstupem pro tvorbu dotazníku jsou informace zjištěné v rámci předchozích činností - komparace hodnotících formulářů a zjištění vlivu hodnocení u konkrétních zaměstnanců na následné hodnotící období. Vzhledem k metodě – strukturovaný pohovor – a s tím souvisejícím vysokým nárokem na čas, není dotazování plošné. Dotazování je uskutečněno s vybranými zaměstnanci. Poměr vybraných zaměstnanců, který je vyčíslen v tabulce č. 6 – Poměr dotazovaných podle kategorií a poté znázorněn v grafu č. 3 – Grafické znázornění dotazovaných, je srovnatelný s poměry z předchozích kapitol. Jako v předchozích kapitolách, i zde jdou zaměstnanci rozdělení do 4 kategorií.

Tabulka č. 6 - Poměr dotazovaných podle kategorií

Kategorie	Počet	%
Vrcholový management	2	11,76%
Technicky zaměřeni	9	52,94%
Administrativně zaměřeni	4	23,53%
Obchodně zaměřeni	2	11,76%
Celkový počet	17	100,00%

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 3 - Grafické znázornění dotazovaných



Zdroj: vlastní zpracování

Strukturovaný pohovor je uskutečněn mezi tazatelkou (autorkou bakalářské práce) a dotazovaným (zaměstnancem). Základní pomůckou rozhovoru je strukturovaný dotazník (příloha č. 7 – Strukturovaný dotazník), který vyplňuje tazatelka během rozhovoru. Otázky v dotazníku jsou převážně uzavřené, s možností odpovědi ano/ne. U některých otázek je očekáváno slovní vyjádření, jedná se o otázky otevřené.

Šetřené oblasti:

- stanovování cílů / úkolů na další období,
- hodnocení cílů / úkolů předchozího období,
- hodnotící formulář,
- hodnotící rozhovor,
- přínos ročního hodnocení,
- navrhované změny hodnotících formulářů,
- a navrhované změny hodnotících rozhovorů.

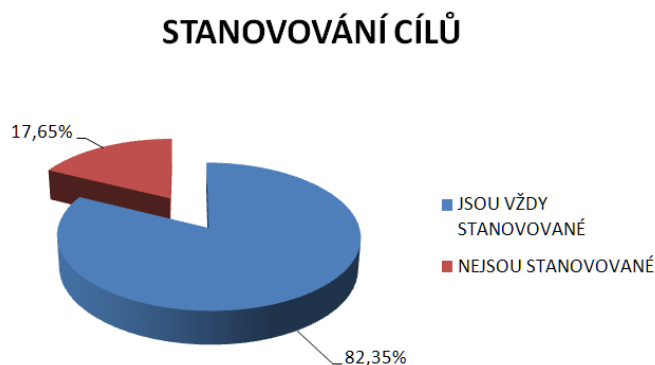
Délka rozhovoru je cca 15 minut.

5.1 VÝSLEDKY POHOVORŮ

Odpovědi dotazovaných (celkový počet 17) jsou vyhodnoceny v tabulce č. 7 – Výsledky pohovorů. Ze zjištěných hodnot nás pro další vyhodnocení zajímají především hodnoty týkající se výše uvedených šetřených oblastí, které jsou dále graficky vyjádřené v grafech.

Jak znázorňuje graf č. 4 – Stanovování cílů, cca 82% dotazovaných, cíle stanovované má. Tento výsledek je dán tím, že některým pozicím se cíle nestanovují, konkrétně se to týká např. administrativních pozic.

Graf č. 4 – Stanovování cílů



Zdroj: vlastní zpracování

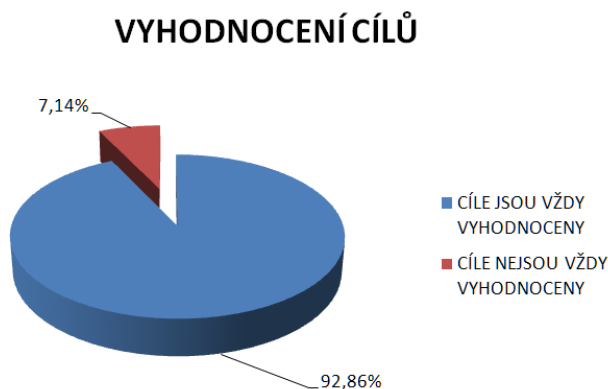
Tabulka č. 7 – Výsledky pohovorů

DOTAZNIKY		17	poměr	kontrola
PŘEVAŽUJÍCÍ ROLE	hodnocený	10	58,82%	100,00%
	hodnotitel	7	41,18%	
KATEGORIE	vrcholový mngmt	2	11,76%	100,00%
	technicky zaměření	9	52,94%	
	administrativa	4	23,53%	
	obchod	2	11,76%	
STANOVENÍ UKOLU/CILU NA DALŠÍ OBDOBÍ				
STANOVOVÁNÍ ÚKOLŮ / CÍLŮ POVAŽUJI ZA PŘÍNOSNÉ	ANO	14	82,35%	100,00%
	NE	3	17,65%	
MÁM VŽDY STANOVENÉ	ANO	14	82,35%	100,00%
	NE	3	17,65%	
POKUD ANO - JSOU VŽDY SROZUMITELNÉ	ANO	13	92,86%	100,00%
	NE	1	7,14%	
POKUD ANO - JSOU VŽDY SPLNITELNÉ	ANO	11	78,57%	100,00%
	NE	3	21,43%	
POKUD NE - JEDNÁ SE O POZICI, NA KTERÉ SE NESTANOVUJÍ	ANO	3	100,00%	100,00%
	NE	0	0,00%	
POKUD NE - NEVÍM PROČ MI NEJSOU STANOVOVÁNY	ANO	1	33,33%	100,00%
	NE	2	66,67%	
POKUD SE CÍLE/ÚKOLY STANOVUJÍ				
CÍLE/ÚKOLY JSOU VŽDY VYHODNOCENY	ANO	13	92,86%	100,00%
	NE	1	7,14%	
VYHODNOCENÍ JE MI SROZUMITELNÉ	ANO	13	92,86%	100,00%
	NE	1	7,14%	
HODNOTICÍ FORMULÁŘ				
FORMULÁŘ SEBEHODNOCENÍ JE MI SROZUMITELNÝ	ANO	17	100,00%	100,00%
	NE	0	0,00%	
FORMULÁŘ HODNOCENÍ JE MI SROZUMITELNÝ	ANO	17	100,00%	100,00%
	NE	0	0,00%	
V POSLEDNÍCH LETECH (10TI) JSEM ZAZNAMENAL ZMĚNY	ANO	11	64,71%	100,00%
	NE	6	35,29%	
HODNOTICÍ ROZHOVOR				
PROBÍHÁ PRAVIDELNĚ KAŽDÝ ROK	ANO	17	100,00%	100,00%
	NE	0	0,00%	
PROBÍHÁ VE VHODNÉM TERMÍNU	ANO	11	64,71%	100,00%
	NE	6	35,29%	
JE SROZUMITELNÝ	ANO	17	100,00%	100,00%
	NE	0	0,00%	
MÁM MOŽNOST SE K HODNOCENÍ VYJÁDŘIT	ANO	17	100,00%	100,00%
	NE	0	0,00%	
PRINOS ROCNIHO HODNOCENI				
Z POZICE HODNOCENÉHO	ANO	6	60,00%	100,00%
	NE	4	40,00%	
Z POZICE HODNOTITELE	ANO	7	100,00%	100,00%
	NE	0	0,00%	

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 5 – Vyhodnocení cílů, navazuje pouze na odpovědi dotazovaných, kterým jsou cíle stanovovány. Hodnota, která se blíží 93%, naznačuje, že si hodnotitelé uvědomují důležitost vyhodnotit cíle stanovené v předchozím období a tím současně poskytnout zpětnou vazbu svým podřízeným.

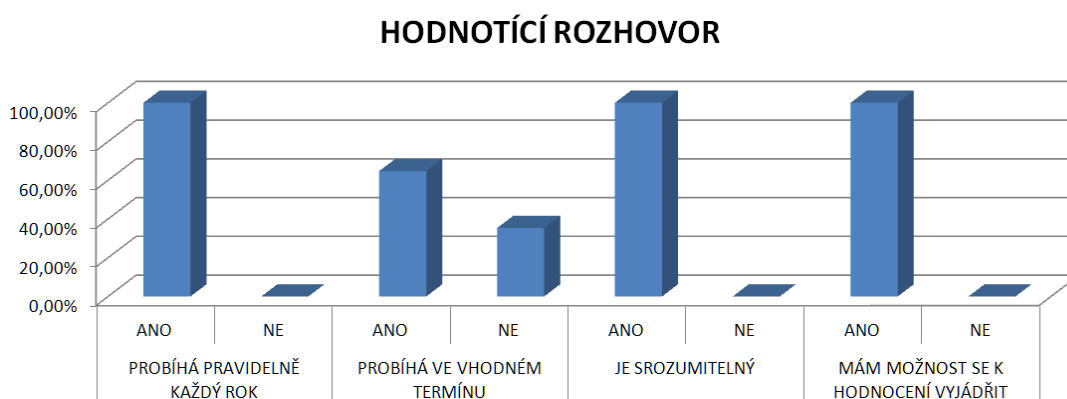
Graf č. 5 – Vyhodnocení cílů



Zdroj: vlastní zpracování

Co se týká hodnotících rozhovorů (graf č. 6 – Hodnotící rozhovor), ty jsou uskutečňovány pravidelně, jsou pro hodnocené srozumitelné a hodnocení mají možnost se k nim vyjádřit. Jediná hodnota, která naznačuje rozdílný názor, je ta, která se týká termínu, ve kterém hodnocení probíhá, a který se jeví jako nevhodný vzhledem ke konání veletrhů. Návrhy jiných termínů, v rámci slovního vyjádření, se týkaly především prosince nebo začátku následujícího roku.

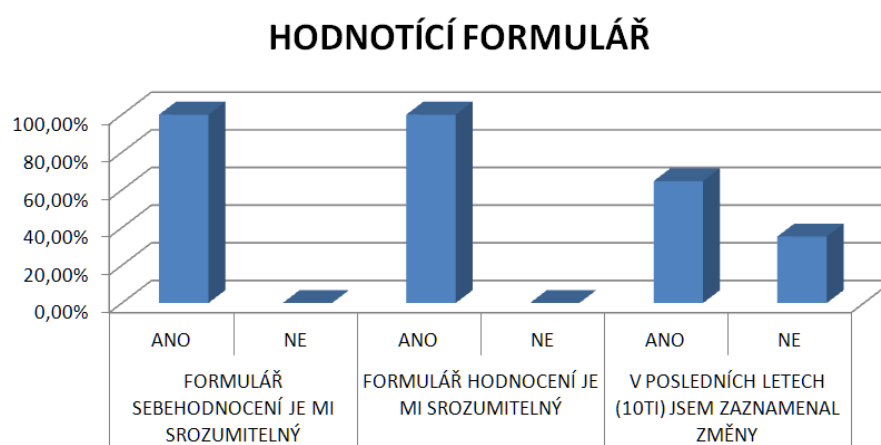
Graf č. 6 – Hodnotící rozhovor



Zdroj: vlastní zpracování

Poslední graf se týká hodnotícího formuláře (graf č. 7 - Hodnotící formulář) a tedy i tématu nejvíce sledovaného v rámci praktické části této práce. Co se týká obsahu, ten se jeví dotazovaným srozumitelným. Na otázku zda dotazovaní zaznamenali v posledních letech změny formuláře, byly reakce rozdílné. Změny zaznamenaly dotazovaní, kteří jsou v roli hodnotitelů, a to (možná i) z toho důvodu, že jsou při změnách formuláře přizváni a mají možnost se k položkám vyjadřovat. Změny nezaznamenali spíše dotazovaní, kteří jsou pouze v roli hodnocených nebo ve společnosti nepracovali po celé sledované období.

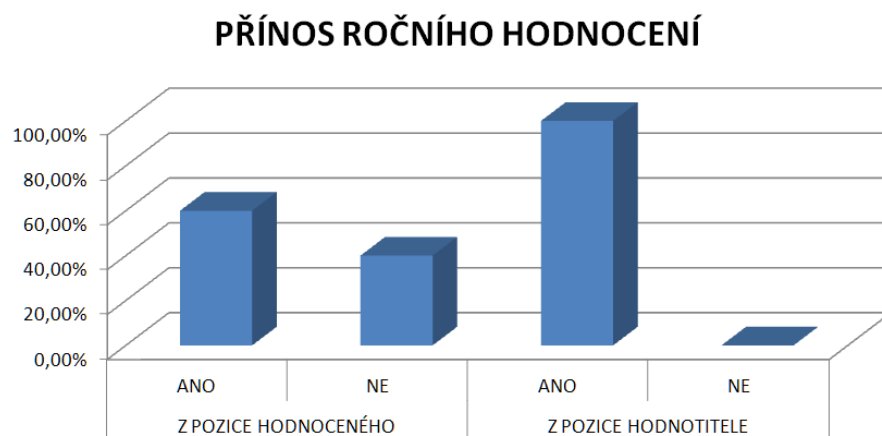
Graf č. 7 - Hodnotící formulář



Zdroj: vlastní zpracování

Přínos ročního hodnocení byl sledován jak ze strany hodnoceného, tak i ze strany hodnotitele. Jak znázorňuje graf č. 8 – Přínos ročního hodnocení, je 100% přínos hodnocen hlavně ze strany hodnotitelů, kteří i po slovním vyjádření berou hodnocení jako svůj manažerský nástroj, možnost poskytnout zpětnou vazbu, shrnout úspěchy a neúspěchy a hodnocené tak posunout dále. Hodnocení o přínosu tak přesvědčeni nejsou, na jedné straně oceňují možnost se dozvědět něco nového, v klidu si promluvit s nadřízeným, na straně druhé přistupují k hodnocení jako ke zbytečnému aktu.

Graf č. 8 – Přínos ročního hodnocení



Zdroj: vlastní zpracování

Poslední sledované oblasti se týkaly návrhů na změny, a to jak formulářů, tak i hodnotících rozhovorů. Až na ojedinělý návrh celý formulář zkrátit nebo hodnotící rozhovory zrušit nebyly v rámci této oblasti zaznamenány žádné konkrétní návrhy.

6 VYHODNOCENÍ POHOVORŮ A PODPORY HODNOCENÍ, DOPORUČENÍ

Z řízených pohovorů s hodnotiteli a hodnocenými vzešlo několik zajímavých informací. Pokud se zaměříme na hodnocení jako takové, je většinou přijímáno jako součást činností plynoucích z pracovního poměru. Přínos hodnocení vnímá spíše skupina hodnotitelů než hodnocených. Roční periodicita je dodržována a respektována, jako méně vhodný se jeví měsíc, ve kterém hodnocení probíhá. Jako pozitivní lze vnímat informaci, že hodnotící rozhovor je srozumitelný a hodnocený má možnost se k hodnocení vyjádřit. Vzhledem k tomu, že se praktická část bakalářské práce věnovala především hodnotícím formulářům, tedy hodnotící podpoře, je pro autorku pozitivním zjištěním vnímání srozumitelnosti formulářů sebehodnocení a hodnocení. Co se týká změn hodnotící podpory, ta byla zaznamenána zhruba u dvou třetin dotazovaných.

Na základě komparace hodnotících formulářů za posledních 10 let došla autorka k závěru, že není vhodné příliš často měnit jejich obsah. V rámci komparace byly zjištěny velké rozdíly mezi jednotlivými formuláři. Chyběla buď návaznost některých oblastí, nebo došlo k zániku oblastí, které měly svůj smysl. Jako zajímavou oblast pro doplnění současného hodnotícího formuláře se jeví možnost získat od hodnoceného vyjádření ke společnosti jako takové (tato možnost se vyskytla ve formuláři č. 1). Informace takto získané by bylo možné využít pro další zpracování v rámci odd. Lidských zdrojů a následnému poskytnutí zpětné vazby vedení společnosti.

V rámci zjišťování vlivu výsledků hodnocení z předchozích období na období následující byla zjištěna návaznost jednotlivých hodnocení – a to především v oblastech stanovování cílů a jejich následného hodnocení. V oblastech hodnocení měkkých dovedností nebylo možné jednoznačně potvrdit zlepšení či zhoršení u jednotlivých zaměstnanců, a to např. z důvodu změny nadřízeného (tedy hodnotitele) a jeho subjektivního pohledu na hodnoceného, jiného pohledu než měl předchozí nadřízený.

V rámci následujícího textu autorka zmiňuje vybrané sledované oblasti a navrhuje svá doporučení.

Periodicita a termín hodnocení

Nastavená roční periodicita hodnocení odpovídá požadavkům společnosti a je dostačující. V této oblasti není nutné provádět změny. Změna by byla vhodná v termínu, ve kterém je

hodnocení prováděno. V rámci hodnotícího měsíce se uskutečňují opakovaně veletrhy, kterých se účastní nejenom velká část hodnocených, ale i hodnotitelů. Vhodnějším termínem pro hodnocení je období před koncem kalendářního roku.

Důvěra v systém hodnocení

Důvěryhodnost v systém hodnocení zabezpečí především jeho podpora ze strany vedení. Z praxe autorka potvrzuje, že hodnocení probíhá nejdříve na nižších úrovních, teprve poté na úrovních vyšších. Důvěře v systém by mohlo přispět dvoufázové hodnocení, nejprve na úrovni vyššího vedení, poté na úrovních dalších.

Sebehodnocení

Sebehodnocení je velmi dobrý nástroj pro přípravu hodnoceného na jeho hodnocení a poté hodnotitele na celý hodnotící rozhovor. Sebehodnocení bylo autorkou zavedeno v rámci formuláře č. 4 a v praxi je přidanou hodnotou hodnocení.

Návaznost na finanční ohodnocení

V ideálním případě se nabízí možnost ohodnotit zaměstnance a v rámci hodnocení mu nabídnout finanční odměnu pro následující období. Vzhledem k plánování osobních nákladů a následnému schvalování business plánu na další rok ve vybrané organizaci, není možné tuto kontinuitu zajistit. Ve výjimečných případech tuto návaznost zajistit lze, plošně to situace nedovoluje.

Kritéria

Jak prokázala komparace hodnotících formulářů a poté i analýza konkrétních hodnocení, není vhodné provádět častou změnu nastavených kritérií. Je důležité věnovat více času nastavení než potom každý rok věnovat čas změnám a tím ztrácet návaznost konkrétních hodnocení. V tomto okamžiku se jeví daná kritéria ustálená a není důvod změny provádět.

Školení

Školení, které by přiblížilo celý proces a napomohlo by nejenom k uvědomění si potřeby hodnocení (na straně hodnotitelů i hodnocených), ale i k objektivnosti (na straně hodnotitelů) ve společnosti neproběhlo. Jako doporučení se nabízí toto, povinné, školení uskutečnit a jako podporu vytvořit příručku jak pro hodnotitele, tak i pro hodnocené. Dobrým důvodem pro školení by bylo propojení s případnou změnou, která by se týkala zautomatizování systému hodnocení (viz následující odstavec).

Zautomatizování systému, elektronizace

Pro urychlení celého procesu by napomohlo jeho přenesení do elektronického prostředí, zavedení tzv. e-hodnocení. Hodnocení, které by zjednodušilo a zrychlilo celý proces, které by dokázalo, alespoň některé, výsledky převést do vyhodnotitelné podoby, do podoby numerické. E- hodnocení by zajistilo výstupy pro manažery. Jednotlivá hodnocení by byla provázána a nadřizený by po zadání daných kritérií získal např. celkový vývoj vybraného zaměstnance apod.

7 ZÁVĚR

Cílem práce byla analýza ročního hodnocení zaměstnanců za posledních 10 let ve vybrané společnosti, vyhodnocení jeho kvality a přínosů v následujícím období a návrhy na změnu v oblasti hodnocení zaměstnanců.

Bakalářská práce byla rozdělena na dvě části, část teoretickou a praktickou. Teoretická část byla zaměřena na obecné poznatky, na oblasti hodnocení zaměstnanců a oblasti s hodnocením přímo související. Konkrétně se jednalo např. o následky absence procesu hodnocení nebo nedostačujícího hodnocení a nastavení hodnotících metod. Další kapitola teoretické části se týkala procesu hodnocení zaměstnanců, tato kapitola v sobě zahrnovala výběr metody hodnocení, volbu periodicity, určení rolí hodnotitele a hodnoceného a dodržování pravidel hodnocení. Obsah teoretické části poukázal na to, že k hodnocení nepostačuje pouze funkční nástroj, ale také účastníci (hodnocený a jeho výkon a hodnotitel a jeho znalost hodnoceného).

Praktická část byla rozdělena do několika kapitol, které spolu souvisely a na sebe také navazovaly. V první části autorka čtenáře seznámila s vybranou nejmenovanou organizací, kterou charakterizuje provedenou SWOT analýzou a zjednodušenou strukturou společnosti. Pro další použití v rámci komparace, analýzy a dotazování rozdělila zaměstnance do 4 skupin podle jejich převažujícího pracovního zaměření. V následující části byla provedena komparace dostupné podpory hodnocení – hodnotících formulářů, které se ve společnosti vyskytly v posledních 10-ti letech. Na komparaci navázala analýza konkrétních hodnocení u vybraných zaměstnanců, ve které autorka zjišťovala vliv hodnocení předchozího období na období následující. Předposlední část byla věnována dotazování, jehož cílem bylo získání subjektivních pocitů ze strany hodnotitelů i hodnocených. Poslední část byla věnována vyhodnocení pohovorů a podpory hodnocení.

Hlavní přínos této práce vidí autorka v komplexním pohledu na roční hodnocení zaměstnanců v reálné nejmenované společnosti, možnost vidět proces z více stran. Teoretická i praktická část splnila cíl autorky a na závěr poskytla vybraná doporučení, viz níže.

Změna termínu hodnocení – současný termín (říjen) je zatížený jinými pracovními aktivitami, a to především veletrhy, kterých se účastní větší část společnosti, jako vhodnější termín se jeví prosinec.

Důvěře v systém hodnocení by mohlo přispět dvoufázové hodnocení, nejprve na úrovni vyššího vedení, poté na úrovních nižších.

Návaznost finančního ohodnocení na roční hodnocení zaměstnanců, které vzhledem k termínu plánování a schvalování osobních nákladů ve společnosti není možné nyní zajistit.

Neprovádět časté změny hodnotících formulářů, následkem častých změn hodnotících kritérií dochází ke ztrátě kontinuity hodnocení u jednotlivých zaměstnanců.

Uskutečnit školení a vytvořit příručku jak pro hodnotitele, tak i pro hodnocené, a to z důvodu uvědomění si potřeby hodnocení a zajištění objektivnosti na straně hodnotitelů.

Pro urychlení celého procesu by měla přinést automatizace procesu, zavedení e-hodnocení. Hodnocení by se tak zjednodušilo a manažerům by zajistilo další výstupy.

8 POUŽITÁ LITERATURA

- [1] ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2002, ISBN 80-247-0469-2 . 856 s.
- [2] ARTHUR, Diane. 70 tipů pro hodnocení pracovníků. Praha 7 : Grada Publishing, 2010, ISBN 978-80-247-2937-4. 160 s.
- [3] BEDRNOVÁ, Eva. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998, 559 s. ISBN 80-859-4357-3.
- [4] BĚLOHLÁVEK, František. 15 typů lidí - Jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat. Praha 7 : Grada Publishing, 2010, ISBN 978-80-247-3001-1. 121 s.
- [5] BRANHAM, Leigh. 7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem. Praha 7 : Grada Publishing, 2009, ISBN 978-80-247-2903-9. 250 s.
- [6] BRODSKÝ, Zdeněk. Řízení lidských zdrojů. Vyd. 1 . Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005, ISBN 80-7194-782-2 . 97 s.
- [7] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C . H . Beck, 2007, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [8] EVANGELU, Jaroslava Ester. Diagnostické metody v personalistice: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, Manažer. ISBN 978-80-247-2607-6. 176 s.
- [9] HEINOVÁ, Hana. *Rozvoj lidských zdrojů sociálních partnerů a motivace pro další vzdělávání: učební manuál*. Vyd. 1. Praha: ČMKOS, 2008, 144 s. ISBN 978-80-903917-8 -9.
- [10] HRM: human resources management: časopis vydavatelství ECONOMIA. Praha: Economia, 2005-. ISSN 1801-4690.
- [11] KOLEKTIV AUTORŮ. Abeceda personalisty 2009. Olomouc: ANAG, 2009, ISBN 978-80-7263-512-2. 383 s.
- [12] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-726-1033-3.
- [13] KUBEŠ, Marián. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 183 s. ISBN 80-247-0698-9.

- [14] Lloyd L BYARS, Leslie W. RUE. *Human Resource Management*, Second edition. Homewood: Irwin, 1987, ISBN 0 -256-03630-6 . 540 s.
- [15] PILAŘOVÁ, Irena. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2042-5 . 128 s.
- [16] RYCHTAŘÍKOVÁ, Yveta. Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců. Praha 7: Grada Publishing, 2008, ISBN 978-80-247-2100-2 . 135 s.
- [17] *Zákony III ...: sborník úplných znění zákonů a souvisejících předpisů z oblasti pracovního práva k ..* Český Těšín: Poradce, 1998-. ISBN 1802-8284.

DALŠÍ ZDROJE

- [18] CAPPY. Stručná úvaha na téma efektivita. *Podnikání v USA* [online]. 2010 [cit. 2012-09-23]. Dostupné z: <http://www.podnikanivusa.com/2010/12/14/strucna-uvaha-na-tema-efektivita/>
- [19] Colourbox. *Colourbox.com* [online]. 2012 [cit. 2012-09-30]. Dostupné z: <http://www.colourbox.com/vector/vector-illustration-of-businessman-s-silhouette-under-the-white-background-vector-1690167>
- [20] Evidence hodnocení pracovníků. *IVAR* [online]. 2012 [cit. 2013-03-10]. Dostupné z: <http://info.ivar.cz/rs/?p=1617>
- [21] Kde se vzala a k čemu všemu je vlastně SWOT analýza. *ZIKMUND, Martin. BusinessVize* [online]. 2010 [cit. 2013-03-26]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-vsemu-je-vlastne-swot-analyza>
- [22] Pozorování a interní materiály nejmenované společnosti a vlastní zkušenosti z oblasti
ŘLZ

9 SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 – 15 typů lidí – Jak s nimi jednat

	VLASTNOSTI	KOMUNIKACE S NÍM
SPECIALISTA	<p>Hluboké profesní vědomosti a bohaté zkušenosti, profesionalita Myšlení poněkud jednostranné, obtížně chápe pohled laika nebo jiného odborníka Oddán svému oboru Odborný jazyk plný cizích slov a odb. termínů Odborné úkoly považuje za výzvu Nemá chuť delegovat ostatním</p>	<p>Být trpělivý, nebrat výměnu názorů s ním za zbytečnou, naopak chceme znovu a znovu vysvětlit, co má na srdci Naučit ho delegovat – formou školení, formou výkladu Zjišťovat, proč má pocit, že ostatní ničemu nerozumí a nechat ho najít řešení, jak jim problematiku přiblížit</p>
NEPOSTRADATELNÝ	<p>Nepostradatelnost je spojena se specifickou odbornou agendou, znalostmi, kontakty Často působí pozitivním dojmem, mohou se ale stát zdrojem problémů Pracovitý, usilovný, pracuje často dlouho do noci, práci si nosí domů I přes vytíženost si přibírá nové úkoly, protože to prý nikdo jiný nezvládne Cítí se dobře v roli mučedníka Nerad deleguje, podřízené k ničemu nepustí a oni se cítí nevyužiti</p>	<p>Pracovitý a odborně znalý člověk, je třeba k němu přistupovat vstřícně, nelze však jeho argumentům přitakávat, je třeba mu slušně oponovat Stát si tvrdě na opatřeních, které se mu ukládají Chtít po něm informace o tom, co komu delegoval</p>
PŘÁTELSKÝ	<p>Ve firmách s přátelským jednáním Vychází vstříc, nekomplikuje život, pomáhá Těžko odmítají požadavky jiných Těžko zvládají problém s plněním nespílitelného Zajímají se o problémy a soukromý život ostatních Vyjadřuje se slovem „my“, ne „já“ Jejich projev je spojen s přátelskými gesty (dotyky lokte, poplácání po ramenou ...)</p>	<p>Očekává komunikaci o osobních tématech a je nespovívavý, pokud se jim alespoň v začátku jednání nevěnujeme Poté je třeba, taktně, přejít k věci a nepřipouštět odbočení k tématům, které nesouvisí s tím, co chceme sdělit K přesvědčení je třeba argument, že nové záměry spějí ve prospěch jiných lidí Posilujeme jeho úkolové chování</p>

	VLASTNOSTI	KOMUNIKACE S NÍM
PLACHÝ	<p>Nenápadní, zakřiknutí, drží se stranou ostatních, neprůbojný</p> <p>Individuálové, specialisté</p> <p>Málokdy ve vedoucích funkcích</p> <p>Nedostatek průbojnosti a neochota prezentovat své myšlenky vedou k tomu, že jejich schopnosti přicházejí vniveč</p> <p>Co má na srdci vysvětluje velmi složitě, hledají slova, zaplétají se</p> <p>Dávají přednost písemné komunikaci</p>	<p>Málomluvnost vyvolává netrpělivost</p> <p>Trpělivý přístup, nenaléhat, rozhovor zahajovat něčím, co je mu blízké</p> <p>Otázky pokládat jasné a jednoznačné, aby ho dotaz neuvedl ve zmatek</p>
AROGANTNÍ	<p>Otráví ovzduší na každém pracovišti</p> <p>Trpěn většinou jenom z důvodu nenahraditelnosti</p> <p>Rozhněvaný, hlučný, bouchají do stolu a s věcmi oproti tomu jindy tiší a klidní a plní zášti deptají spolupracovníky urážkami a bezohlednými poznámkami</p>	<p>Nereagovat arogantně, ale nebýt ani příliš vlídný a vstřícný – přílišnou slušnost považuje za slabost</p> <p>Chladný, odměřený, nezúčastněný přístup, po několika pokusech vyvolat hádku ho to přestane bavit a provokace ustanou</p> <p>Upozornit ho na jeho výsledky, které se snižují tím, že se věnuje něčemu jinému (provokacím apod.)</p>
POHODOVÝ	<p>Spokojeni s tím co je</p> <p>Je obtížné je motivovat, protože jsou připraveni přijmout cokoli</p> <p>Bagatelizují vážné věci a rádi žertují</p> <p>Dokáže si vždy najít čas na příjemné věci – cigaretu, kávu, noviny, popovídání si</p> <p>Klidný, pomalý</p> <p>Na kritiku reaguje netečně</p> <p>Těžko motivovatelní</p>	<p>Snaží se vnutit svou ležérnost, familiárnost, tento styl nelze akceptovat – zdůrazňujeme výsledky, závažnost úkolů, dopady jejich neplnění</p> <p>Tvářit se jako pedanti bez smyslu pro humor</p> <p>Upozorňujeme na to co je a není jeho starost, co dělá on a za co má zodpovědnost</p>
INTRIKÁN	<p>Ve velkých organizacích</p> <p>Vytváří těžké vztahy</p> <p>Taktikou a mimořádně silnou sociální inteligencí dokážou neuvěřitelné věci</p> <p>Působí jako milý, citlivý a inteligentní člověk</p> <p>Projev obvykle kultivovaný, mnohdy spojený s pochlebováním</p> <p>Neverbální komunikace je dobře promyšlená a zvládnutá</p>	<p>Připravit se na jeho triky</p> <p>Rázně zastavit jeho snahu pomlouvat ostatní</p> <p>Neleknout se jeho výhrůžek</p> <p>Držet odstup a nenechat se ovlivnit</p> <p>Je-li to nutné, nachystáme past, abychom ho chytili při činu</p>

	VLASTNOSTI	KOMUNIKACE S NÍM
IMPULZIVNÍ	<p>Problémoví pro mezilidské vztahy na pracovišti – někdy však svou impulzivností může situaci změnit k lepšímu</p> <p>Bezprostřední rychlá reakce na jakoukoliv negativní zmínku o své osobě nebo na svůj názor</p> <p>Hovoří od srdce, bez kontroly</p> <p>Nerůstá v něm negativní energie, která někdy bude ventilovat</p>	<p>Jeho reakce jsou plné hněvu a jakýkoliv rozumný dialog selhává</p> <p>Zbytečně neprovokovat, nebýt kritičtí, zůstat klidní</p> <p>Vytvořit klidné asertivní prostředí – ignorovat osobní útoky a klást otázky k utlumení emocí</p> <p>Doporučit mu osvědčené počítání do 10ti</p>
PERFEKCIONISTA (DETAILISTA)	<p>Velmi pracovití, jejich úkoly jsou dotažené do nejmenších podrobností</p> <p>Často nestíhají termíny</p> <p>Silnou stránkou není čas</p> <p>Soustředění a ponoření do své práce</p> <p>Výstupy jsou dokonalé – často se v nich pro přílišné množství informací a tabulek ztrácíme</p> <p>Neum odlišit podstatné od nepodstatného</p>	<p>Společný pohled na věc vede k tomu, že s komunikací nebudete nikdy hotovi</p> <p>Držíme ho u tématu, nepřipouštíme odbíhání do dalších podrobností, pracně z něho vytáhneme jenom to, co je důležité</p> <p>Důsledně kontrolujeme termíny a etapy úkolů</p>
LEHKOMYSLNÝ	<p>Rychlí a pohotoví lidé</p> <p>Přehlížejí kvalitu práce a neztrácejí čas s podružnými detaily</p> <p>Nepřemýšlí nad dlouhodobými důsledky svých akcí</p> <p>Jsou netrpěliví a obvykle nevydrží u jednoho tématu</p>	<p>Chválit rychlost, ale zdůrazňovat důsledky všech selhání a jejich dopad</p> <p>Otázkami navádět k samostatnému hledání postupů nebo akcí, které povedou k prevenci dalších chyb</p> <p>Zařadíme ho na činnosti, které vyžadují vysoký výkon, ne však větší pečlivost</p>
NEPRUŽNÝ (BYROKRAT)	<p>Jeho realita je na papíru (směrnice, schémata, vyhlášky, pravidla ...)</p> <p>Nevnímá působení lidí – to do precizního světa dokumentů nepatří</p> <p>Obtížně si zvyká v malé organizaci, ta mu nezajistí byrokratické řízení velkých organizací</p>	<p>Jeho odpor ke změnám zlomíme oprou v předpisech a zadáním úkolu jeho změny – bude poctěn</p> <p>Zapojíme ho do týmu</p> <p>Necháme ho poznat činnost organizace rotací v ní</p>

	VLASTNOSTI	KOMUNIKACE S NÍM
FANTASTA (SNÍLEK)	<p>Člověk plný kreativní energie, svět je příležitost, jak věci měnit, dělat je lépe Věci vymýšlí, ale nedotahuje Trpí na pracovišti, kde se vykonává rutinní činnost a kde pro jejich potenciál není prostor Není pro ně jednoduché dodržovat standardní postupy a pracovní dobu Pokud právě nemluví, něco si kreslí na papír</p>	<p>Dopřejeme mu ocenění jeho myšlenek a vizí Jeho představy nenapadáme množstvím detailů a čísel Nenecháváme ho s hlavou v oblacích, pomůžeme mu s dopadem na zem a s realizací úkolu Slíbíme mu prostor pro kreativitu za podmínky dodržení rutinní činnosti</p>
NESCHOPNÝ A SNAŽIVÝ	<p>Rád vykonává nenáročnou práci a je spokojený Pokud má ambice, má pocit že má na víc Je schopen, díky biflování, vystudovat Jeho neschopnost se ztratí ve velké organizaci Jeho práce je na první pohled dobře odvedená, po kontrole je plná chyb a nedostatků Přijímá ochotně nové a nové úkoly Ke všemu se vyjadřuje, všemu rozumí, zřídka má ale vlastní názor</p>	<p>Zaslouží si pozitivní přístup a vstřícnou komunikaci Na jeho chyby poukazujeme otevřeně a společně hledáme způsob jak jim předejít Kritizujeme jeho práci, ne jeho osobu Učíme ho, aby sám hledal své chyby</p>
SCHOPNÝ A NÁROČNÝ	<p>Jsou přínosem pro každé pracoviště, jejich práce je dokonalá, vše důmyslně zpracované Jejich projev je jasný a úsporný Jsou soutěživí Nachází řešení, kde si ostatní nevědí rady Nechápou, proč ostatní nemají taky výsledky a vidí je jako lenochy Mají ambice se realizovat Zastávají vyšší posty</p>	<p>Cokoliv mu sdělujeme na rovinu, váží si otevřenosti a kritiky Je vděčný za zpětnou vazbu Pochvalu považuje za neužitečnou, kritiku bere jako podnět pro další rozvoj Upozorňujeme ho na to, že ostatní jsou také dobří, jenom od nich nemůže očekávat stejnou úroveň plnění úkolů</p>
HOCHŠTAPLER	<p>Práci příliš nemiluje, umí ale o ní dlouze vyprávět Úspěšný lobbista Kde jde o konkrétní výsledky, tam manažer ztrácí trpělivost, pracovní výsledky většinou nulové V době propuštění má většinou již novou nabídku působení</p>	<p>Kritický přístup, povznesený nad jeho fantazie Žádáme reálná fakta, konkrétní výsledky a důkazy Chceme ověření jeho informací Chceme znát jeho cíle, a jak jich bude dosahovat</p>

Zdroj: upraveno podle [4]

HODNOCENÍ A STANOVENÍ CÍLŮ

Jméno:

Pracovní zařazení:

Úsek/odd:

Stanovení cílů pro období:

Plnění cílů a úkolů z minulého období, vč. event. nápravných opatření:
Závěry hodnocení pracovního výkonu pracovníka: <input type="checkbox"/> Ponechat v dosavadní funkci <input type="checkbox"/> Připravovat na vyšší funkci <input type="checkbox"/> Přemístit na jinou funkci - jakou <input type="checkbox"/> Uvolnit z pracovního poměru ke dni
Stanovení úkolů pracovníkovi pro příští období: - v oblasti pracovního výkonu - individuální úkoly - v oblasti kvalifikačního rozvoje - ostatní
Vyjádření hodnoceného k firmě: (náměty na zlepšení, dílčí připomínky)
Vyjádření hodnoceného k provedenému hodnocení:
Rozhovor s hodnoceným pracovníkem, vč. seznámení s cíli a úkoly se uskutečnil dne:
<hr style="width: 50%; display: inline-block; vertical-align: middle; margin-right: 10px;"/> podpis hodnotitele
<hr style="width: 50%; display: inline-block; vertical-align: middle; margin-left: 10px;"/> podpis hodnoceného

Hodnocení zaměstnance pro rok

jméno hodnoceného zaměstnance	
jméno hodnotitele:	
pracovní zařazení:	
úsek:	

Poř. číslo	Hodnotící parametry	
1	odborné znalosti	
2	kvalita odvedené práce	
3	kvantita odvedené práce	
4	dovednost (zručnost)	
5	spolehlivost	
6	pracovní kázeň	
7	pracovní iniciativita	
8	pracovní tempo	
9	samostatnost	
10	kooperace a smysl pro spolupráci	
11	práce bez nehod	
12	organizační schopnosti	
13	komunikační dovednosti	
14	znalost jazyka	
15	znalost dalšího jazyka	
16	schopnost delegování	
17	kreativita	
18	analytické myšlení	
19	schopnost vedení týmu	
20	společenské vystupování	
21	odpovědnost	
22	rozhodnost (rozhodování)	
23	odolnost vůči stresům	
celkem		

Stanovení úkolů pro následující období	
<i>a) v oblasti pracovního výkonu</i>	
<i>b) v oblasti dalšího vzdělávání</i>	
Vyjádření hodnoceného pracovníka - v oblastech informovanosti o dění ve společnosti důležité pro zaměstnance; spokojenost se mzdou a zaměstnaneckými výhodami; pracovním prostředím; stylem řízení	

V Praze dne :

podpis hodnotitele:

podpis hodnoceného:

Příloha č. 4 – Formulář č. 3

Hodnocení zaměstnance za rok

Hodnocený / Příjmení jméno	Hodnotitel / Příjmení jméno
Funkce	Funkce
Org. zařazení	
Vyhodnocení stěžejních pracovních úkolů za období uplynulého roku:	
Stanovení stěžejních pracovních úkolů pro období nastávajícího roku:	
Vyhodnocení úkolů zvyšování kvalifikace za období uplynulého roku:	
Úkoly zvyšování kvalifikace pro období nastávajícího roku:	
Vyjádření hodnoceného:	

V Praze dne

.....
podpis hodnoceného

.....
podpis hodnotitele

Hodnocení způsobilosti zaměstnance									
Hodnocená skupina	Hodnocená oblast	Způsobilost	Hodnocení						
			nevyhovující	ne vždy vyhovující	převážně vyhovující	vždy vyhovující	někdy překračující očekávání	často překračující očekávání	vynikající
vedoucí pracovníci	ostatní pracovníci	profesionalita	Odbornost						
			Efektivita, výkonnost						
			Kvalita odvedené práce						
			Styl jednání s klientem						
	osobnost	Integrita, etika							
		Komunikativnost							
		Kooperativnost							
		Analytické myšlení							
		Kreativita a inovativnost							
		Spolehlivost							
	manažerské schopnosti	Loajalita							
		Styl řízení							
		Schopnost hodnocení							
		Schopnost delegování							
			Vedení a motivování týmu						

Celkové hodnocení způsobilosti							
slovně	nevyhovující	ne vždy vyhovující	převážně vyhovující	vždy vyhovující	někdy překračující očekávání	často překračující očekávání	vynikající
Celkové hodnocení							

Příloha č. 5 – Formulář č. 4

SEBEHODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE							
HODNOCENÝ							
JMÉNO A PŘÍJMENÍ							
ÚSEK							
HODNOCENÉ OBDOBÍ		1.11.2011-31.10.2012					
POPIS POLOŽKY	ne	ano, ale prostor pro zlepšení vidím	tak jak je ode mě standardně očekáváno	často nad očekávání	velikolepě, nadřadě N		Poznámka
JEDNÁNÍ S LIDMI							
ochotně poskytuji podporu ostatním						0	
umím motivovat spolupracovníky						0	
jsem asertivní						0	
jsem týmový hráč, spolupracuji						0	
jsem schopen/na řešit konflikty						0	
<small>maximální počet bodů</small>							
<small>dosahený počet bodů</small>							
<small>procent</small>							
<small>průměrný počet bodů</small>							
NEPRAVDA							
KOMUNIKAČNÍ DOVEDNOSTI							
mám výstižný psaný projev						0	
mám srozumitelný projev						0	
vedu skupinové diskuze						0	
mám schopnost vyjednávání						0	
<small>maximální počet bodů</small>							
<small>dosahený počet bodů</small>							
<small>procent</small>							
<small>průměrný počet bodů</small>							
NEPRAVDA							
AKTIVITA							
iniciuji a zavádím nápady/změny/řešení						0	
jsem tvoivý/á, kreativní						0	
předávám myšlenky						0	
pojmenovávám problémy a potřeby						0	
<small>maximální počet bodů</small>							
<small>dosahený počet bodů</small>							
<small>procent</small>							
<small>průměrný počet bodů</small>							
NEPRAVDA							
DALŠÍ							
jsem schopen/na pracovat pod tlakem						0	
mám analytické myšlení						0	
odvádím stanovené množství práce						0	
dodržuji termíny						0	
dodržuji předpisy						0	
jsem samostatný/á						0	
jsem loajální						0	
<small>maximální počet bodů</small>							
<small>dosahený počet bodů</small>							
<small>procent</small>							
<small>průměrný počet bodů</small>							
NEPRAVDA							
KONKRÉTNÍ ODBORNÉ ZNALOSTI ODPOVÍDAJÍCÍ DANÉ POZICI							
<small>maximální počet bodů</small>							
<small>dosahený počet bodů</small>							
<small>procent</small>							
<small>průměrný počet bodů</small>							
NEPRAVDA							
OBCHODNÍ DOVEDNOSTI							
navazuji nové kontakty						0	
spolupracuji s interním klientem						0	
spolupracuji s externím klientem						0	
vedu obchodní schůzku						0	
mám dobrý obchodní úsudek						0	
kořistím nové hodnoty						0	
buduji důvěru						0	
<small>maximální počet bodů</small>							
<small>dosahený počet bodů</small>							
<small>procent</small>							
<small>průměrný počet bodů</small>							
NEPRAVDA							
MANAŽERSKÉ DOVEDNOSTI							
organizuji si optimálně čas						0	
deleguji pravomoci						0	
mám analytické schopnosti						0	
plním odpovědnost						0	
mám zájem společnosti a současně svých podřízených						0	
rozvíjím podřízené						0	
mám strategické myšlení						0	
jsem schopen řešit problémy						0	
poskytuji zpětnou vazbu						0	
řídím své podřízené						0	
spolupracuji s interním klientem						0	
spolupracuji s externím klientem						0	
<small>maximální počet bodů</small>							
<small>dosahený počet bodů</small>							
<small>procent</small>							
<small>průměrný počet bodů</small>							
NEPRAVDA							
HODNOCENÍ CÍLŮ A/NEBO ÚKOLŮ Z MINULÉHO OBDOBÍ							
Název	nesplněno	splněno zčásti	splněno dle očekávání	splněno nad původní	N - nelze hod.		Poznámka
<small>maximální počet bodů</small>							
<small>dosahený počet bodů</small>							
<small>procent</small>							
<small>průměrný počet bodů (max. 5)</small>							
NEPRAVDA							

HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE									
JMÉNO A PŘÍJMENÍ		HODNOTITEL			Před hodnocením zaměstnance došlo k přezkoumání popisu činnosti s tímto závěrem: <input type="checkbox"/> Není nutné provést revizi <input type="checkbox"/> Revize byla provedena				
JMÉNO A PŘÍJMENÍ		HODNOCENÝ							
UZEK									
HODNOCENÉ OBDOBÍ		1.11.2011-31.10.2012							
POPIS POLOŽKY		ne	ano, ale prostor pro zlepšení vidím	jak já, od zaměstnance	stádně očekávám	často nad moje očekávání	pokud nevhodně, napíše N	SLOVNÍ VYJÁDRĚNÍ K PŘÍSLUŠNÉMU HODNOCENÉMU KRITÉRIU	
JEDNÁNÍ S LIDMI									
ochotně poskytuje podporu ostatním								0	NEPRAVDA
umí motivovat spolupracovníky								0	
je asertivní								0	
je týmový hráč, spolupracuje								0	
je schopen/na řešit konflikty								0	
<small>neplněno počet bodů</small> <small>osaženo počet bodů</small> <small>procent</small> <small>uplněno počet bodů</small>									
KOMUNIKAČNÍ DOVEDNOSTI									
má výstižný psaný projev								0	NEPRAVDA
má srozumitelný projev								0	
vede skupinové diskuze								0	
má schopnost vyjednávání								0	
<small>neplněno počet bodů</small> <small>osaženo počet bodů</small> <small>procent</small> <small>uplněno počet bodů</small>									
AKTIVITA									
inicuje a zavádí nápady/změny/řešení								0	NEPRAVDA
tvorivost, kreativita								0	
předávává myšlenky								0	
pomenovává problémy a potřeby								0	
<small>neplněno počet bodů</small> <small>osaženo počet bodů</small> <small>procent</small> <small>uplněno počet bodů</small>									
DALŠÍ									
je schopen pracovat pod tlakem								0	NEPRAVDA
analytické myšlení								0	
odvádí stanovené množství práce								0	
dodržuje termíny								0	
dodržuje předpisy								0	
je samostatný								0	
je loajální								0	
<small>neplněno počet bodů</small> <small>osaženo počet bodů</small> <small>procent</small> <small>uplněno počet bodů</small>									
KONKRÉTNÍ ODBORNÉ ZNALOSTI ODPOVÍDAJÍCÍ DANÉ POZICI									
									NEPRAVDA
<small>neplněno počet bodů</small> <small>osaženo počet bodů</small> <small>procent</small> <small>uplněno počet bodů</small>									
OBCHODNÍ DOVEDNOSTI									
navazuje nové kontakty								0	NEPRAVDA
spolupracuje s interním klientem								0	
spolupracuje s externím klientem								0	
vede obchodní schůzku								0	
má dobrý obchodní úsudek								0	
přináší nové hodnoty								0	
buduje důvěru								0	
<small>neplněno počet bodů</small> <small>osaženo počet bodů</small> <small>procent</small> <small>uplněno počet bodů</small>									
MANAŽERSKÉ DOVEDNOSTI									
organizuje si optimálně čas								0	NEPRAVDA
deleguje pravomoci								0	
má analytické schopnosti								0	
přijímá odpovědnost								0	
hájí zájmy společnosti a současně svých podřízených								0	
rozvíjí podřízené								0	
má strategické myšlení								0	
je schopen řešit problémy								0	
poskytuje zpětnou vazbu								0	
řídí své podřízené								0	
spolupracuje s interním klientem								0	
spolupracuje s externím klientem								0	
<small>neplněno počet bodů</small> <small>osaženo počet bodů</small> <small>procent</small> <small>uplněno počet bodů</small>									
HODNOCENÍ CÍLŮ A/NEBO ÚKOLŮ Z MINULÉHO OBDOBÍ									
Název		nesplněno	splněno zčásti	splněno dle očekávání	splněno nad původní	N - nelze hodn.	Poznámka		
<small>neplněno počet bodů</small> <small>osaženo počet bodů</small> <small>osaženo procento z max možných 100%</small> <small>uplněno počet bodů (max. 3)</small>									
Obecné hodnocení		0		NEPRAVDA		0			
Konkrétní odborné znalosti		0		NEPRAVDA		0			
Obchodní dovednosti		0		NEPRAVDA		0,00			
Manažerské dovednosti		0		NEPRAVDA		0,00			
Cíle, úkoly, výcviky minulého období		0		NEPRAVDA		0			
DALŠÍ SLOVNÍ HODNOCENÍ ZE STRANY NADŘÍZENÉHO									
VYJÁDRĚNÍ ZAMĚSTNANCE - POVINNÉ									
DATUM HODNOCENÍ		PODPIS HODNOCENÉHO				PODPIS HODNOTITELE			

STANOVENÍ PRACOVNÍCH CÍLŮ A ÚKOLŮ NA DALŠÍ OBDOBÍ

HODNOTITEL	
JMÉNO A PŘÍJMENÍ	
HODNOCENÝ	
JMÉNO A PŘÍJMENÍ	
ÚSEK	
PRO OBDOBÍ	1.11.2012-31.10.2013

CÍLE					
	Stručný a jasný popis stanoveného cíle	Kritéria, podle kterých bude cíl měřen (na konci a/nebo v průběhu)	Rizika splnění cíle	Termín splnění cíle	Poznámka
1					
2					
3					
4					
5					

ÚKOLY					
	Oblast hodnocení	Kritéria, podle kterých bude úkol měřen (na konci a/nebo v průběhu)	Rizika plnění úkolu	Termín plnění úkolu	Poznámka
1					
2					
3					
4					
5					

VYJÁDRĚNÍ ZAMĚSTNANCE - POVINNE	
<p>_____</p> <p align="center">DATUM HODNOCENÍ</p> <p>_____</p> <p align="center">PODPIS HODNOCENÉHO</p>	
<p>_____</p> <p align="center">PODPIS HODNOTITELE</p>	

Příloha č. 6 – Konkrétní hodnoty zjištěné z hodnotících formulářů

Hodnocené období Kategorie zaměstnanec M - A - T - O */	Hodnocené období									
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Stanovení cílů	----	N	X	X	X	X	X	X	X	X
Vyhodnocení cílů	----	N	N	X	X	X	X	X	X	X
Kompetence/ znalosti/ dovednosti	----	slabší hodnocení				vyšší hodnocení				
Vyjádření hodnoceného	----	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Poznámka	----	nadřizený 1			nadřizený 2			nadřizený 3		

Hodnocené období Kategorie zaměstnanec M - A - T - O */	Hodnocené období									
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Stanovení cílů	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Vyhodnocení cílů	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Kompetence/ znalosti/ dovednosti	vyvážené po celou dobu působnosti									
Vyjádření hodnoceného	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Poznámka	nadřizený 1			nadřizený 2			nadřizený 3			

Hodnocené období Kategorie zaměstnanec M - A - T - O */	Hodnocené období									
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Stanovení cílů	----	----	----	X	X	X	X	X	X	X
Vyhodnocení cílů	----	----	----	N	X	X	X	X	X	X
Kompetence/ znalosti/ dovednosti	----	----	----	vyvážené po celou dobu působnosti						
Vyjádření hodnoceného	----	----	----	X	X	X	X	X	X	X
Poznámka	----	----	----	nadřizený 1			nadřizený 2			

Hodnocené období Kategorie zaměstnanec M - A - T - O */	Hodnocené období									
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Stanovení cílů	N	N	X	X	X	X	X	X	X	X
Vyhodnocení cílů	N	N	N	X	X	X	X	X	X	X
Kompetence/ znalosti/ dovednosti	slabší hodnocení				vyšší hodnocení					
Vyjádření hodnoceného	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Poznámka	nadřizený 1		nadřizený 2		nadřizený 3				**/	

**/ - změna nadřizeného a pozice, přechod do kategorie

M

Hodnocené období Kategorie zaměstnanec M - A - T - O - */	Hodnocené období									
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Stanovení cílů	----	----	X	X	X	X	X	X	X	X
Vyhodnocení cílů	----	----	N	X	X	X	X	X	X	X
Kompetence/ znalosti/ dovednosti	----	----	vyšší hodnocení							
Vyjádření hodnoceného	----	----	X	X	X	X	X	X	X	X
Poznámka	----	----	nadřizený 1			nadřizený 2				**/

**/ - změna nadřizeného a pozice, přechod do kategorie

M

Hodnocené období Kategorie zaměstnanec M - A - T - O - */	Hodnocené období									
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Stanovení cílů	X	N	X	X	X	X	X	X	X	X
Vyhodnocení cílů	X	N	N	X	X	X	X	X	X	X
Kompetence/ znalosti/ dovednosti	nižší hodnoc.		vyšší hodnocení							
Vyjádření hodnoceného	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Poznámka	nadřizený 1		nadřizený 2		nadřizený 3					

Hodnocené období Kategorie zaměstnanec M - A - T - O - */	Hodnocené období									
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Stanovení cílů	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Vyhodnocení cílů	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Kompetence/ znalosti/ dovednosti	vyvážené po celou dobu působnosti									
Vyjádření hodnoceného	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Poznámka	nadřizený 1							nadř. 2	nadřizený 3	

Hodnocené období Kategorie zaměstnanec M - A - T - O - */	Hodnocené období									
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Stanovení cílů	----	----	N	X	X	X	X	X	X	X
Vyhodnocení cílů	----	----	N	N	X	X	X	X	X	X
Kompetence/ znalosti/ dovednosti	----	----	mírně se zvyšující po celou dobu působnosti							
Vyjádření hodnoceného	----	----	X	X	X	X	X	X	X	X
Poznámka	----	----	jeden nadřizený							

Hodnocené období Kategorie zaměstnanec M - A - T - Ø */	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	
Stanovení cílů	N	N	N	X	X	X	X	X	----	----	
Vyhodnocení cílů	N	N	N	N	X	X	X	X	----	----	
Kompetence/ znalosti/ dovednosti	vyvážené hodnocení po celou dobu								----	----	
Vyjádření hodnoceného	X	X	X	X	X	X	X	X	----	----	
Poznámka	nadřizený 1								nadř. 2	----	----

Hodnocené období Kategorie zaměstnanec M - A - T - Ø */	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Stanovení cílů	----	----	----	----	----	N	X	X	X	X
Vyhodnocení cílů	----	----	----	----	----	N	N	X	X	X
Kompetence/ znalosti/ dovednosti	----	----	----	----	----	zvyšující se hodnocení				
Vyjádření hodnoceného	----	----	----	----	----	X	X	X	X	X
Poznámka	----	----	----	----	----	nadřizený 1				nadř. 2

Hodnocené období Kategorie zaměstnanec M - A - T - Ø */	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Stanovení cílů	----	----	----	----	----	N	X	X	X	X
Vyhodnocení cílů	----	----	----	----	----	N	N	X	X	X
Kompetence/ znalosti/ dovednosti	----	----	----	----	----	zvyšující se hodnocení				
Vyjádření hodnoceného	----	----	----	----	----	X	X	X	X	X
Poznámka	----	----	----	----	----	nadřizený 1			nadřizený 2	

Příloha č. 7 – Strukturovaný dotazník

DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	
PŘEVAŽUJÍCÍ ROLE	<input type="checkbox"/> hodnocený <input type="checkbox"/> hodnotitel
KATEGORIE	<input type="checkbox"/> vyšší management <input type="checkbox"/> technické zaměření <input type="checkbox"/> administrativa <input type="checkbox"/> obchod
STANOVENÍ ÚKOLŮ / CÍLŮ NA DALŠÍ OBDOBÍ	
STANOVOVÁNÍ ÚKOLŮ / CÍLŮ POVAŽUJI ZA PŘÍNOSNÉ	<input type="checkbox"/> ano <input type="checkbox"/> ne
MÁM VŽDY STANOVENÉ	<input type="checkbox"/> ano <input type="checkbox"/> ne
POKUD ANO	ÚKOLY / CÍLE JSOU VŽDY SROZUMITELNÉ <input type="checkbox"/> ano <input type="checkbox"/> ne
	ÚKOLY / CÍLE JSOU VŽDY SPLNITELNÉ <input type="checkbox"/> ano <input type="checkbox"/> ne
POKUD NE	JEDNÁ SE O POZICI, NA KTERÉ SE NESTANOVUJÍ <input type="checkbox"/> ano <input type="checkbox"/> ne
	NEVÍM PROČ MI NEJSOU STANOVOVÁNY <input type="checkbox"/> ano <input type="checkbox"/> ne
<i>pokud dochází v předchozím období ke stanovování úkolů / cílů na další období</i>	
HODNOCENÍ ÚKOLŮ / CÍLŮ PŘEDCHOZÍHO OBDOBÍ	
CÍLE / ÚKOLY JSOU VŽDY VYHODNOCENY	<input type="checkbox"/> ano <input type="checkbox"/> ne
VYHODNOCENÍ JE MI SROZUMITELNÉ	<input type="checkbox"/> ano <input type="checkbox"/> ne
HODNOTÍCÍ FORMULÁŘ	
FORMULÁŘ SEBEHODNOCENÍ JE MI SROZUMITELNÝ	<input type="checkbox"/> ano <input type="checkbox"/> ne
FORMULÁŘ HODNOCENÍ JE MI SROZUMITELNÝ	<input type="checkbox"/> ano <input type="checkbox"/> ne
V POSLEDNÍCH LETECH (AŽ 10TI) JSEM ZAZNAMENAL (A) ZMĚNY	<input type="checkbox"/> ano <input type="checkbox"/> ne
HODNOTÍCÍ ROZHOVOR	
PROBÍHÁ PRAVIDELNĚ KAŽDÝ ROK	<input type="checkbox"/> ano <input type="checkbox"/> ne
PROBÍHÁ VE VHODNÉM TERMÍNU	<input type="checkbox"/> ano <input type="checkbox"/> ne
POKUD NE, JAKÝ JINÝ BYCH NAVRHOVAL(A)	
JE SROZUMITELNÝ	<input type="checkbox"/> ano <input type="checkbox"/> ne
MÁM MOŽNOST SE K HODNOCENÍ VYJADŘOVAT	<input type="checkbox"/> ano <input type="checkbox"/> ne
PŘÍNOS ROČNÍHO HODNOCENÍ	
Z POZICE HODNOCENÉHO	<input type="checkbox"/> ano <input type="checkbox"/> ne
Z POZICE HODNOTITELE	<input type="checkbox"/> ano <input type="checkbox"/> ne
POKUD ANO, PROČ:	
POKUD NE, PROČ:	
NAVRHOVANÉ ZMĚNY HODNOTÍCÍCH FORMULÁŘŮ	
NAVRHOVANÉ ZMĚNY HODNOTÍCÍCH ROZHOVORŮ	