

Hodnocení zaměstnanců jako důležitá součást řízení lidských zdrojů

Mgr. Hana Juříková

Bakalářská práce
2015



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta humanitních studií

Ústav pedagogických věd

akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Mgr. Hana Juříková**
Osobní číslo: **H11063**
Studijní program: **B7507 Specializace v pedagogice**
Studijní obor: **Andragogika v profilaci na řízení lidských zdrojů v neziskové sféře**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Hodnocení zaměstnanců jako důležitá součást řízení lidských zdrojů**

Zásady pro vypracování:

Zpracování rešerše a studium odborné literatury.
Vymezení pojmů a teoretických východisek vztahujících se k řízení lidských zdrojů se zaměřením na oblast hodnocení a posuzování pracovního výkonu u zaměstnanců.
Příprava metodiky výzkumné části.
Realizace kvalitativního výzkumu pomocí polostrukturovaného interview.
Zpracování a vyhodnocení získaných dat kódováním, včetně jejich interpretace.
Prezentace výsledků výzkumu, jejich shrnutí a doporučení pro praxi.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

KASPER, Helmut a Wolfgang MAYHOFER. Personální management, řízení organizace. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-86131-57-2.

KOUBEK, Josef. ABC praktické personalistiky. Praha: Linde, 2000. ISBN 80-86131-25-4.

MARTIN, David. Personalistika od A do Z. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1496-4.

MIOVSKÝ, Michal. Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu. Praha: Grada, 2007. ISBN 80-247-1362-4.

PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA. Andragogický slovník. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3960-1.

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Jan Kalenda, Ph.D.**
Centrum výzkumu FHS

Datum zadání bakalářské práce: **9. ledna 2015**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2015**

Ve Zlíně dne 9. ledna 2015


doc. Ing. Anežka Lengálová, Ph.D.
děkanka




Mgr. Jakub Hladík, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

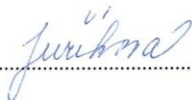
Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

- elektronická a tištěná verze bakalářské práce jsou totožné;
- na bakalářské práci jsem pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně 26.2.2015


.....

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevyjádřeně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) *Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.*

(3) *Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.*

2) *zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:*

(3) *Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).*

3) *zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:*

(1) *Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.*

3). *Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.*

(2) *Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užit či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.*

(3) *Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.*

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá hodnocením zaměstnanců, které je důležitou součástí řízení lidských zdrojů. Jejím cílem je zmapovat problematiku hodnocení zaměstnanců ve firmách z pohledu personalistů. V teoretické části je práce zaměřená především na řízení lidských zdrojů obecně, vymezuje zde základní pojmy a specifikuje úkoly a metody řízení lidských zdrojů. Dále se zabývá hodnocením v souvislosti s andragogikou, hodnocením zaměstnanců jejími metodami a úkoly. V praktické části bakalářská práce kvalitativním způsobem zkoumá, jak probíhá hodnocení zaměstnanců ve firmách z pohledu personalistů. Prostřednictvím polostrukturovaného interview se zaměřuje na samotný proces hodnocení a další aspekty s ním související.

Klíčová slova: hodnocení, personalista, řízení, lidské zdroje, zaměstnanci, metody, kritéria, aspekty hodnocení

ABSTRACT

The BA thesis deals with employee evaluation, which presents an essential part of human resources management. The aim of the thesis is to describe and research the topic of employee evaluation from the perspective of human resources managers. The theoretical part of the thesis focuses primarily on human resources management in general, defines fundamental terms and specifies the tasks and methods of human resources management. The thesis further deals with evaluation in relation to andragogy and employee evaluation via the methods and tasks of andragogy. In its practical section, the thesis qualitatively examines how employee evaluation is conducted in companies from the perspective of human resources managers. It focuses, via a semi-structured interview, on the process of evaluation and other aspects related to it.

Keywords: evaluation, human resources officer, management, human resources, employee, methods, criteria, aspects of evaluation

Děkuji Mgr. Janu Kalendovi Ph.D za vedení bakalářské práce a dále všem svým blízkým, kteří mě při samotné realizaci bakalářské práce podporovali. Největší dík pak patří mé sestře Mgr. Vendule Jankovičové za neutuchající důvěru, oporu a vytvoření kvalitního zázemí.

Motto:

„Pozorovat a nehodnotit je nejvyšší forma lidské inteligence.“

J. Krishnamurti, indický filozof

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	12
1.1 VYMEZENÍ POJMŮ	13
1.2 ÚKOLY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	16
1.3 MODELÝ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	18
1.3.1 Podoby řízení lidských zdrojů	19
2 ANDRAGOGIKA A HODNOCENÍ	21
2.1 PERSONÁLNÍ ANDRAGOGIKA	22
3 HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ	25
3.1 KRITÉRIA HODNOCENÍ	27
3.2 METODY HODNOCENÍ.....	28
3.2.1 Hodnocení podle stanovených cílů (MBO)	28
3.2.2 Hodnotící rozhovor.....	29
3.2.3 Hodnocení na základě plnění norem	30
3.2.4 Hodnocení pomocí stupnice.....	31
3.2.5 Metoda BARS.....	31
3.2.6 Volný popis.....	32
3.2.7 Checklist.....	32
3.2.8 Assessment centre.....	32
3.2.9 Sebehodnocení	33
3.3 VZTAH HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ K PERSONÁLNÍ ČINNOSTI.....	33
II PRAKTICKÁ ČÁST	35
4 KVALITATIVNÍ VÝZKUM	36
4.1 VÝZKUMNÝ PROBLÉM A CÍL	36
4.2 METODA ZÍSKÁVÁNÍ DAT.....	36
4.3 VÝZKUMNÝ VZOREK.....	37
4.4 PŘÍPRAVA K ZÍSKÁVÁNÍ DAT	39
4.5 ZÁZNAMOVÁ TECHNIKA	40
5 ZPRACOVÁNÍ DAT	41
5.1 ZJIŠTĚNÍ A JEJICH INTERPRETACE	41
5.1.1 Nový zaměstnanec.....	42
5.1.2 Oblasti a aspekty.....	43
5.1.3 Metody a formy hodnocení	45
5.1.4 Realizace hodnocení zaměstnanců ve firmách	48
5.1.5 Závěry a postupy.....	49
6 SHRUTÍ A DISKUZE	53
ZÁVĚR	56
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	58
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	60
SEZNAM OBRÁZKŮ	61
SEZNAM TABULEK	62

SEZNAM PŘÍLOH.....	63
---------------------------	-----------

ÚVOD

Hodnocení je proces, který každodenně provází téměř vše kolem nás. Otázky typu: „Co si o tom myslíme?“ „Jak bychom danou věc popsali, zhodnotili?“ či „Jaký máme na něco názor?“ nás obklopují od útlého věku až po stáří. Je tedy zřejmé, že každý z nás je neustále hodnocen a i sám je nucen k procesu hodnocení. Tento proces se projevuje v nejrůznějších formách od známek ve škole, přes slovní konfrontace až po neutichající vnitřní hlasy v nás samých. Proto je jasné, že je potřeba této oblasti věnovat značnou pozornost, zejména pak ve sféře, jakou je řízení lidských zdrojů, v níž se pohybuje téměř každý dospělý jedinec.

Cílem této bakalářské práce je zmapovat oblast hodnocení zaměstnanců a to z pohledu personalistů. Chceme zjistit, jak často, jakým způsobem a jakými metodami provádějí personalisté hodnocení zaměstnanců ve firmách a jaký význam této činnosti v rámci řízení lidských zdrojů přikládají. Dalším aspektem, na který se chceme zaměřit, je souvislost výsledků hodnocení s odměňováním pracovníků a v neposlední řadě nás zajímá, kdo a jak s danými výsledky pracuje.

V teoretické části se budeme zabývat samostatným řízením lidských zdrojů, jeho úkoly a modely, dále se pokusíme charakterizovat vzájemný vztah andragogiky a procesu hodnocení, na který se následně podrobněji zaměříme, z hlediska vymezení přes úkoly až po metody používané v praxi.

V praktické části pak budeme na základě rozhovorů s personalisty popisovat průběh, význam a další nakládání s výsledky procesu hodnocení, které pomocí otevřeného kódování a následného kategorizování shrneme v závěrečné diskuzi.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Řízení lidských zdrojů představuje nejnovější koncepci personální práce, která se začala formovat v průběhu 50. a 60. let 20. století. Stává se podstatou řízení organizace, jedním z nejdůležitějších prvků obecně a zároveň i klíčovým úkolem manažerů. Povyšuje tímto význam lidské pracovní síly na významný výrobní vstup a motor činnosti organizace. Personální práce se tímto vývojem mění z administrativní ve skutečně řídicí činnost. (Koubek, 2009, s. 15)

Jedná se tedy o strategický a logicky promyšlený přístup k řízení lidí, kterým se usiluje o dosahování cílů organizace. Účelem každého řízení lidských zdrojů je získat, rozvinout a udržet kvalifikované, kompetentní a motivované zaměstnance. Důležitou součástí je tak předvídání potřeb pracovníků ke zvýšení a rozvíjení jejich kompetencí, znalostí a dovedností. (Průcha, Veteška, 2012, s. 223)

Řízení lidských zdrojů bývá považováno za určitý přístup k řízení v oblasti zaměstnávání lidí, který usiluje o dosažení konkurenční výhody prostřednictvím strategického rozmístování vysoce oddané a schopné pracovní síly a používá přitom integrovanou soustavu kulturních, strukturálních a personálních postupů.

V rámci této problematiky je kladen důraz zejména na:

- zájmy managementu;
- uplatnění strategického přístupu, a to takového, v němž strategie lidských zdrojů jsou integrovány se strategiemi podniku;
- chápání lidí jako jmění, do kterého se investuje v zájmu dosažení cílů organizace a posílení jejích zájmů;
- dosahování přidané hodnoty pomocí lidí prostřednictvím procesů rozvoje lidských zdrojů a řízení pracovního výkonu;
- dosažení oddanosti lidí cílům a hodnotám organizace
- a potřebu silné podnikové kultury, vyjádřené v její deklaraci poslání a hodnot a posilované pomocí komunikace, vzdělávání a procesy řízení pracovního výkonu.

„Řízení lidských zdrojů je tak v podstatě podnikatelsky orientovanou filozofií, týkající se řízení lidí liniovými manažery s cílem dosáhnout konkurenční výhody.“ (Armstrong, 1999, s. 149)

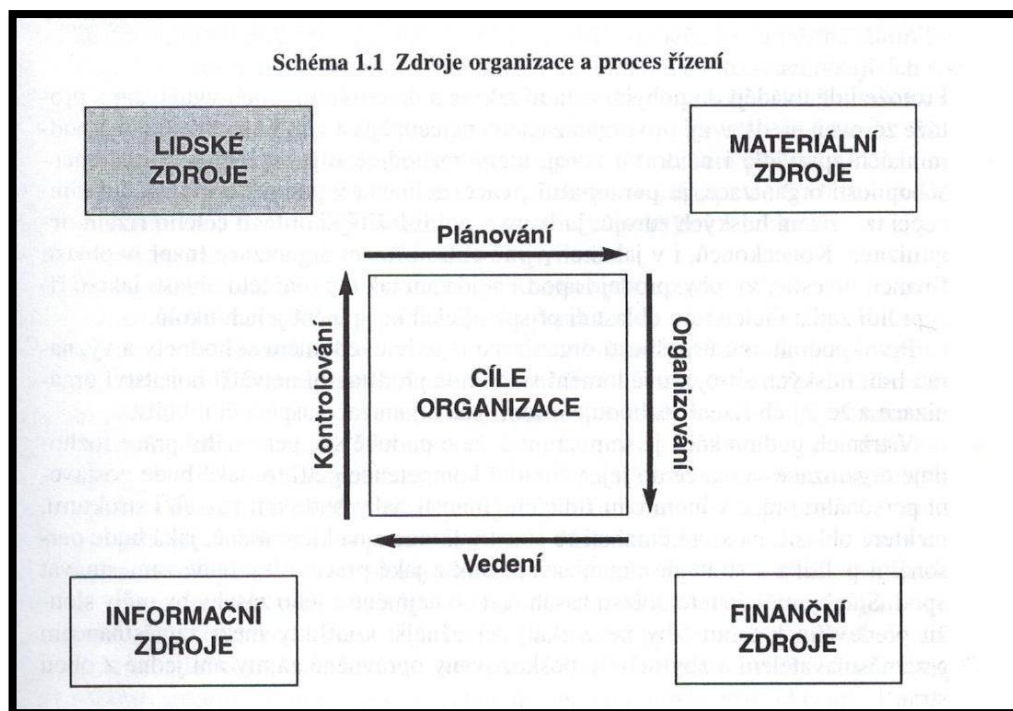
Řízení lidských zdrojů můžeme charakterizovat nejen jako rozvoj a vedení lidí, ale také jako plánování, organizování, rozhodování, řešení problémů a samozřejmě kontrolu včetně zpětné vazby. Tyto činnosti mají vést k tomu, aby organizace realizovala své poslání, plnila požadované úkoly a předepsané povinnosti právě prostřednictvím lidského potenciálu firmy. Vede tedy ke sledování prosperity a výkonnosti firmy a její konkurenceschopnosti. Musí si všimnout, zda je přítomno dobré sociální klima ve firmě, spokojenost, angažovanost a loajalita zaměstnanců, a sleduje celkovou stabilitu organizace.

Personální práce je těsně propojena se strategiemi a plány firmy a stává se tak ústřední manažerskou rolí, jejíž vedoucí bývá také členem nejužšího vedení firmy. Mimořádný důraz je kladen na strategický přístup k personální práci, na všechny personální činnosti a orientaci na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace. (Heinová, 2010, s. 8; Koubek, 2001, s. 16)

1.1 Vymezení pojmů

Z ekonomického úhlu pohledu jsou lidské zdroje jedním ze 4 základních zdrojů. Kromě jmenovaných jsou to také přírodní zdroje, tvorba kapitálu a technologie (informační zdroje). Všechny dohromady pak stanovují ekonomický rozvoj organizací i společností. Je potřeba je však shromáždit, propojit a uvést do pohybu. Mezi neživé zdroje, které jsou samostatně těžce využitelné, řadíme materiální a finanční zdroje. Oživovatele a motor udržující organizaci v chodu představují právě lidské zdroje. Informační zdroje, tedy v podstatě znalosti a dovednosti, které jsou vybudované na základě schopnosti lidí, slouží jako pohonná hmota pro tento motor, tedy pro lidské zdroje. (Koubek, 2001, s. 13; Koubek 2009, s. 13; Tomšík, 2011, s. 11)

Obrázek 1 Zdroje organizace a proces řízení (Koubek 2001, s. 13)



Na začátek každé problematiky je vždy vhodné vymezit si odborné pojmy, se kterými daná oblast souvisí a jejichž objasnění významů nám může pomoci k lepšímu pochopení zkoumaného tématu. Již jsme si na úvod představili význam řízení lidských zdrojů. V následující části první kapitoly si ujasníme další důležité pojmy provázející naši práci.

V rámci personálních činností se obvykle setkáváme s následujícími pojmy:

- **Personální administrativa (správa)** představuje službu. Je datována do období 20. – 30. let 20. století a reprezentuje péči o pracovníky ve smyslu administrativní práce a administrativní procedury. Ty jsou spojené se zaměstnáváním lidí a obstaráváním, uchováváním a aktualizací informací týkající se pracovníků a poskytováním těchto informací řídicím složkám organizace. Tvoří pasivní roli. V této podobě přežívá až do současnosti, a to zejména v organizacích s autoritativnějším a centralizovaným způsobem řízení, a tedy nízkou mírou dělby pravomocí.
- **Personální řízení** navazuje na předchozí období, objevuje se již před válkou a jedná se o dynamičtější pojetí práce v personalistice. Podniky se orientují na expanzi, ovládnutí velkého podílu trhu a eliminaci konkurence. Aby tohoto bylo možné dosáhnout, je potřeba v oblasti personální činnosti pečlivě vybírat pracovníky pro podnik, formovat, vzdělávat a organizovat zaměstnance a v neposlední řadě

motivovat zaměstnanecký kolektiv podniku. Role podnikové personální práce, kterou začínají vykonávat specialisté na tuto práci, se stává aktivní, formuje se personální politika organizace a rozvíjí se metody personální práce. Avšak s orientací pouze na vnitroorganizační problémy zaměstnávání lidí, nikoli na strategii řízení lidských zdrojů a zapojení liniových manažerů do této činnosti.

- V rámci **řízení lidských zdrojů** se jedná o nejnovější představu zahrnující vedle řešení vnitřních problémů také orientaci na vnější faktory formování a fungování všech podnikových zdrojů, tudíž i lidských zdrojů. Ve vyspělém zahraničí začala být utvářena v průběhu 50. a 60. let minulého století. Personální činnosti se stávají každodenní pracovní náplní nejen personalistů, ale také každého řídicího a vedoucího pracovníka. Jádrem řízení organizace bývá čím dál tím častěji právě samotné řízení lidských zdrojů a dovršuje se tak vývoj personální práce. Ta se od administrativní činnosti vyvíjí k činnosti koncepční, tedy skutečně řídicí. Tento přístup vychází z Harvardského modelu řízení lidských zdrojů. (Koubek, 2001, s. 15-16; Tomšík, 2011, s. 15-16)
- **Personalista** se v současném pojetí, tedy při neustále vzrůstajícím významu řízení lidských zdrojů, z administrativního pracovníka stává tvůrčím manažerem s každodenním kontaktem s pracovníky a manažery a běžně řeší jejich pracovní i soukromé problémy. Pro personalistu jsou samozřejmostí solidní teoretické vědomosti a praktické dovednosti v oboru personální práce, ale také dobrá orientace v ostatních záležitostech organizace, jejichž důsledky a souvislosti musí umět promítat do oblasti řízení lidských zdrojů. Mezi jeho další schopnosti a dovednosti by měly patřit také:
 - orientace ve vnějších faktorech, které ovlivňují formování a fungování pracovní síly organizace (populační vývoj, trh práce, sociální vývoj, legislativa, atd.);
 - rozsáhlé vědomosti o technice a technologii užívané firmou, stejně jako o jejich nejnovějších trendech;
 - být trošku psycholog i právník;
 - umění jednat s lidmi;
 - neustále se učit, rozvíjet sebe i své organizační schopnosti, být flexibilní a zaujatý pro svou práci, důsledný v prosazování moderního řízení lidských zdrojů ve firmě;
 - být agentem změn ve firmě;

- mít podnikatelské myšlení a být partnerem v podnikání.

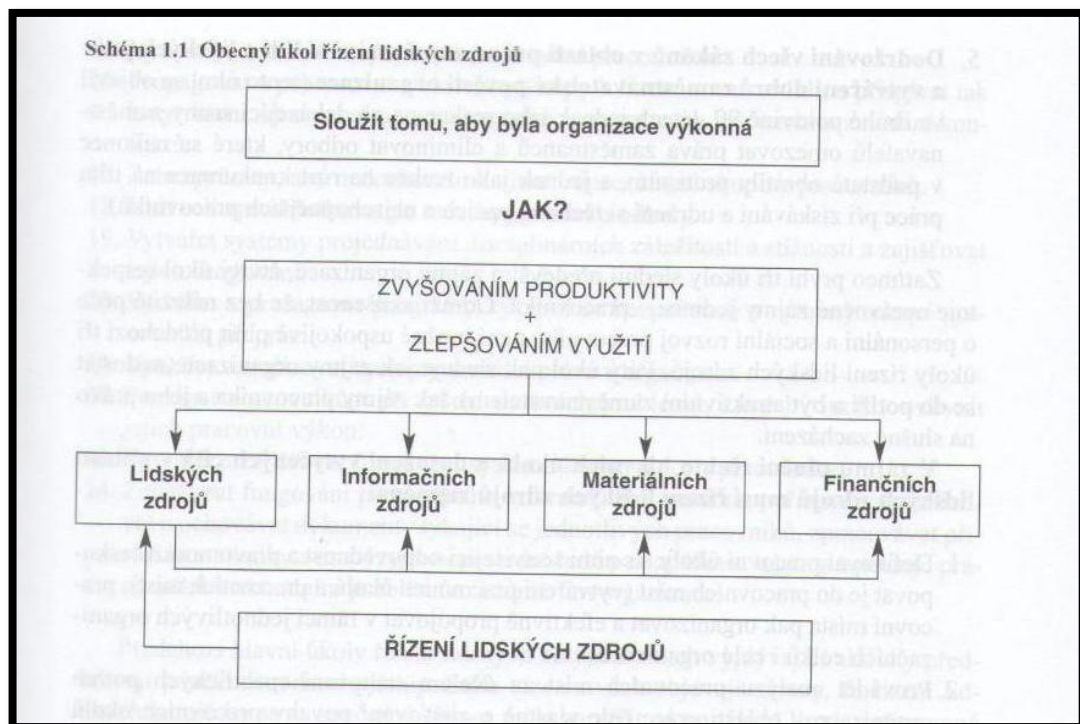
V zahraničí je již samozřejmostí, že jsou personalisté řádně vyškoleni a dbá se na jejich průběžné doškolování a rozvoj pracovních schopností. (Koubek, 2009, s. 35)

1.2 Úkoly řízení lidských zdrojů

V základní rovině je úkolem řízení lidských zdrojů dosažení toho, aby organizace byla výkonná a tento výkon se neustále zlepšoval. To lze zabezpečit pouze nepřetržitým vylepšováním všech zdrojů organizace, jmenovitě tedy materiálních, finančních, informačních a lidských. Poslední jmenované zdroje však rozhodují o využití zdrojů materiálních a finančních, lze tedy říci, že řízení lidských zdrojů nepřímo rozhoduje o zlepšování využití ostatních zdrojů firmy. (Koubek, 2009, s. 16)

Obecný úkol řízení lidských zdrojů a jeho dopad názorně zobrazuje následující schéma (Koubek, 2009, str. 17).

Obrázek 2 Obecný úkol řízení lidských zdrojů



Na základě současné teorie a praxe v rozvinutých zemích uvádí Heinová (2010, s. 8) následující hlavní úkoly:

- **Náležité spojení člověka s pracovními úlohami.** Nalézt pro zaměstnance pracovní zařazení a pracovní úkoly odpovídající jeho znalostem a dovednostem, a tedy optimálně je využít a pozitivně tak ovlivnit jeho pracovní výkon. Koubek (2009, s. 17) tento úkol doplňuje o pojem tzv. tailoring neboli „šití“ pracovních úkolů a míst na míru zaměstnanci, který je v praxi stále více uplatňován.
- **Zabezpečení potřebného počtu, věkové a profesní struktury lidského potenciálu.** Předpokládá personální plánování, tedy rozhodování o potřebném počtu zaměstnanců k zajištění určité produkce či služeb v jistém časovém období. Vychází jednak z analýzy vnějšího a vnitřního prostředí organizace a posouzení rizik a příležitostí, poté z poptávky po práci, eventuálně zjišťování rozdílu mezi předvídanou poptávkou a nabídkou pracovní síly.
- **Vytváření pracovních skupin a týmů, usilování o zdravé vztahy mezi lidmi a jejich efektivní vedení.** Snaha o sladění formální a neformální organizační struktury, při tvorbě týmů zohlednit odbornost pracovníků, jejich osobnost a charakterové vlastnosti, a tím se snažit vytvořit potřebnou pracovní atmosféru, vybudovat mezi zaměstnanci partnerské vztahy, čímž je podporován týmový charakter práce a budována celkově pozitivní firemní kultura.
- **Zajišťování rozvoje zaměstnanců, personální i sociální.** Uznávat potřeby a zájmy zaměstnanců, jejich oprávněné požadavky a zájmy uspokojovat, zajišťovat vzdělání a rozvoj pracovníků, jako i realizovat sociální programy a pečovat o zaměstnance, což vede celkově ke zlepšení pracovního výkonu zaměstnanců i jejich vztahu k zaměstnavateli.
- **Dodržování všech zákonů týkající se oblasti práce a lidských práv.** Vnitřními normami a kontrolní činností podporovat dodržování zákonitostí organizace, dohlížet na etiku činností a vztahů uvnitř i vně organizace.

Zájmy organizace jsou sledovány prvními třemi úkoly, čtvrtý úkol pečuje o zaměstnance, kdy bez jeho personálního a sociálního rozvoje není možno uspokojivě plnit předcházející úkoly řízení lidských zdrojů. Poslední pak sleduje jak zájmy firmy, tak zaměstnance a jeho právo na slušné zacházení.

Koubek (2009, s 19) dále uvádí nový přístup k řízení lidských zdrojů prezentovaný např. v práci vytvořené American Society for Training and Development, která poněkud předefinovala hlavní úkoly s jinak stanovenými prioritami a uvádí následující pořadí hlavních úkolů řízení lidských zdrojů:

- **zlepšit kvalitu pracovního života;**
- **zvýšit produktivitu;**
- **zvýšit spokojenost zaměstnanců;**
- **zlepšit rozvoj pracovníků, jednotlivců i kolektivu;**
- **zvýšit připravenost na změny.**

V rámci první kapitoly jsme si již vymezili a charakterizovali problematiku řízení lidských zdrojů i její hlavní úkoly současné doby, nyní se tedy podíváme na to, jaké existují modely v rámci řízení lidských zdrojů.

1.3 Modely řízení lidských zdrojů

V polovině 80. let 20. století byly vypracovány americkými univerzitními badateli dva modely jako jasně definované pojetí řízení lidských zdrojů, a to „model souladu“ (matching model) a „harvardský systém“. (Armstrong, 1999, s. 149)

Model souladu, jedna z prvních přímých definic řízení lidských zdrojů, která byla vytvořena Fombrunem a kol., tvrdí, že systémy řízení lidských zdrojů a organizační struktura firmy by měly být řízeny v souladu s její strategií. (Armstrong, 1999, s. 150)

Harvardský systém, který založili Beer a kol., je postaven na tom, že potíže klasického personálního řízení vyřeší manažeři – generalisté výhradně jen při vytvoření jasného názoru na zaměstnance požadovaného a rozvíjeného podnikem, politiku a praxi řízení lidských zdrojů, který následně povede k dosažení cílů organizace. Jenom manažeři – generalisté mohou nabídnout klíčové filozofie nebo strategické vize k řízení lidských zdrojů. Beer a jeho kolegové jako první zdůraznili, že princip řízení lidských zdrojů je záležitostí liniových manažerů. Dále vyzdvihovali nutnost soudržnosti a propojenosti jednotlivých oblastí politiky řízení lidských zdrojů. Mimoto zdůrazňovali, že řízení lidských zdrojů zahrnuje veškerá manažerská rozhodnutí a opatření ovlivňující charakter vzájemných vztahů mezi organizací a jejími pracovníky. Harvardský systém výrazně ovlivnil teorii a praxi řízení

lidských zdrojů a to zejména svým tvrzením, že řízení lidských zdrojů je věcí všech manažerů, nejenom otázkou personálního útvaru a personalistů. (Armstrong, 1999, s. 150-151)

Významným způsobem dále přispěli ke koncepci řízení lidských zdrojů britští badatelé David Guest, Karen Leggeová, Chris Hendry a Andrew Pettigrew, John Purcell, Keith Sisson a John Storey. (Armstrong, 1999, s. 151-154)

Jako další pohled na řízení lidských zdrojů nám Heinová (2010, s. 10) nabízí následující tři přístupy, a to **byrokratický**, operativní a strategický. První jmenovaný přístup představuje administrativní řízení centrálně plánovaného hospodářství a je spjat se 70. a 80. lety 20. století. Reprezentuje státní plánování práce a pracovních sil a nadhodnocování politické angažovanosti často nad výkon odborné práce. S počátkem 90. let minulého století přichází také **operativní přístup** k řízení lidských zdrojů, představující samostatné personální rozhodování firem a organizací. Rychlé změny způsobu výroby, které byly způsobeny především změnami hospodářského, politického a společenského života, vedl také k okamžitým personálním změnám. Personalistika byla nepřipravená, personální práce v důsledku operativních, krátkodobých a necílevědomých rozhodnutí přinášela problémy, což ukázalo nutnost strategického myšlení a jednání a nutnost dlouhodobého plánování. Na objektivní potřebu efektivní a funkční personalistiky tak reaguje poslední jmenovaný, tedy **strategický přístup** řízení lidských zdrojů. Ten je v podstatě totožný se strategickými modely, které se zaměřují na dlouhodobé plánování v oblasti řízení lidských zdrojů a v personalistice. Jsou postaveny na dosahování dlouhodobých cílů organizace a jejich hlavním cílem je sladit efektivní a funkční personalistiku se strategickými záměry organizace.

1.3.1 Podoby řízení lidských zdrojů

Postupným uvědomováním si významu lidských zdrojů se vyvinulo vedle metod ještě několik různých podob řízení lidských zdrojů. Heinová (2010, s. 10) představuje základní rozdělení, a to tvrdé a měkké řízení lidských zdrojů, kterou uvádí již John Storey, patřící mezi britské pokračovatele harvardského modelu. **Tvrdá podoba** představuje čistě pragmatický přístup, ve kterém se musí každé opatření vyplatit. Lidské zdroje jsou považovány za kapitál, lidé jsou vybíráni, školeni, odměňováni se záměrem dosáhnout vytyčených cílů organizace bez ohledu na ně. Jsou zdůrazněny především kvantitativní, praktické a podnikově strategické aspekty. Naproti tomu **podoba měkká** vychází z tzv. „školy lidských

vztahů“ a ze správného motivování a vedení lidí, klade důraz na komunikaci, motivaci a péče o své pracovníky. (Armstrong, 1999, s. 154; Heinová, 2010, s. 10)

První kapitolu jsme věnovali řízení lidských zdrojů, vymezili jsme si základní pojmy, úkoly, představili jsme si metody a podoby, které jsou pro tento přístup vlastní. Řízení lidských zdrojů nachází svůj teoretický základ v andragogice jako samostatné vědecké disciplíně a ke kvalitnímu řízení je pak zapotřebí procesu hodnocení. Jak spolu tedy souvisí andragogika a hodnocení tedy dvě důležité oblasti, které pomáhají k realizaci kvalitního řízení lidských zdrojů, bude náplní následující kapitoly.

2 ANDRAGOGIKA A HODNOCENÍ

Na úvod druhé kapitoly si vymezíme základní význam andragogiky jako samostatné vědy a zamyslíme se nad jejím vzájemným vztahem k hodnocení z úhlu pohledu formování osobnosti.

Andragogika (z řečtiny afér – muž, tedy myšleno jako dospělý jedinec a agogé, agein – vedení, vésti) je dle andragogického slovníku (Průcha, Veteška, 2012, s. 33-34) samostatná vědecká disciplína zaměřená na procesy související s učením a vzděláváním dospělých, která se vykrystalizovala ve druhé polovině 20. století. Zejména však v posledních letech teprve začal vzrůstat zájem teoretiků o tuto problematiku. (Prusáková, 2005, s. 7). „Objektem současné andragogiky je dospělý jedinec, předmětem je celková edukační realita dospělých, tedy především proces organizovaného učení a celkového vytváření podmínek pro vznik moderní a učící se společnosti.“ Andragogika se řídí konceptem celoživotního učení, vzdělávání, které směřuje k rozvoji osobnosti.“ Andragogika se stala reflexí praxe, postupně vybudovala svoje teoretické a empirické základy a v posledních několika letech se velmi dynamicky vyvíjí.“ Ve středu zájmu andragogické vědy je získávání či prohlubování kvalifikace, schopností a dovedností. Formování osobnosti v andragogickém kontextu bývá zpravidla pojímáno v širších souvislostech. (Průcha, Veteška, 2012, s. 33-34)

Palán (2002, s. 18) vymezuje poslání andragogiky jako:

- teorii výchovy a vzdělávání dospělých a péči o ně;
- teorii o zkvalitňování lidského potenciálu;
- aplikovanou vědu o pomoci člověku v složitých obdobích jeho životní dráhy;
- vědu o humanizaci člověka (jeho animaci – „oduševňování“);
- teorii intencionální socializace;
- institucionalizovaný proces vnitřního duševního utváření člověka, založený na interakci vlastních snah a vnější pomoci;

Andragogika je tedy nejenom věda, která je s praxí přímo spojená, ale především vědou praktickou, která respektuje širší vazby sociokulturní a socioekonomické. Její snahou je docílit schopnosti člověka zasahovat do praxe tvůrčím způsobem a pomáhat mu, aby se se změnami, které sám vyvolal, vyrovnal. Zabývá se člověkem v procesu výchovy a vzdělání, doprovází jej v proměnlivé zkušenostní realitě, zabývá se také technikami péče a pomoci. Uskutečnění této vědy v praxi znamená tudíž vše, co se dělá pro člověka, a to pomocí výchovy a vzdělání. Dospělá osoba si pak záměrně rozvíjí znalosti a dovednosti, hodnotové

postoje, zájmy a jiné osobní a sociální kvality, které jsou potřebné pro plnohodnotnou práci i mimopracovní život. Podle současných potřeb je vzdělávání dospělých chápáno jako celoživotní proces se snahou přizpůsobit se stále se měnícímu ekonomickému, kulturnímu, společenskému a politickému životu. (Palán, 2002, s. 21-22)

Prusáková (2005, s. 95- 96) označuje andragogiku jako vědu o vzdělávání dospělých, která se vztahuje na institucionalizované nebo nějakým způsobem organizované učební procesy, tudíž musí obsahovat kurikulární jádro. Pojem kurikulum (z lat. curriculum, které znamená běh, běžet) má rozšiřující se tendenci a v oblasti vzdělávání dospělých se vztahuje na celý průběh vzdělávacího procesu. Ve svém širším významu je chápáno jako souhrnná informace o vzdělávacích záměrech, které komplexně vypovídají o projektech vzdělávání, jeho důležitých bodech, realizaci a výsledcích a dále také informace o učebních cílech, obsahu učiva, jeho organizaci, metodách, formách a prostředcích vzdělávání a v neposlední řadě o jeho hodnocení. Pojem kurikulum tedy úsporně vyjadřuje komplexní řešení cíle, obsahu, strategií a metod, způsobu organizace a hodnocení vzdělávání.

2.1 Personální andragogika

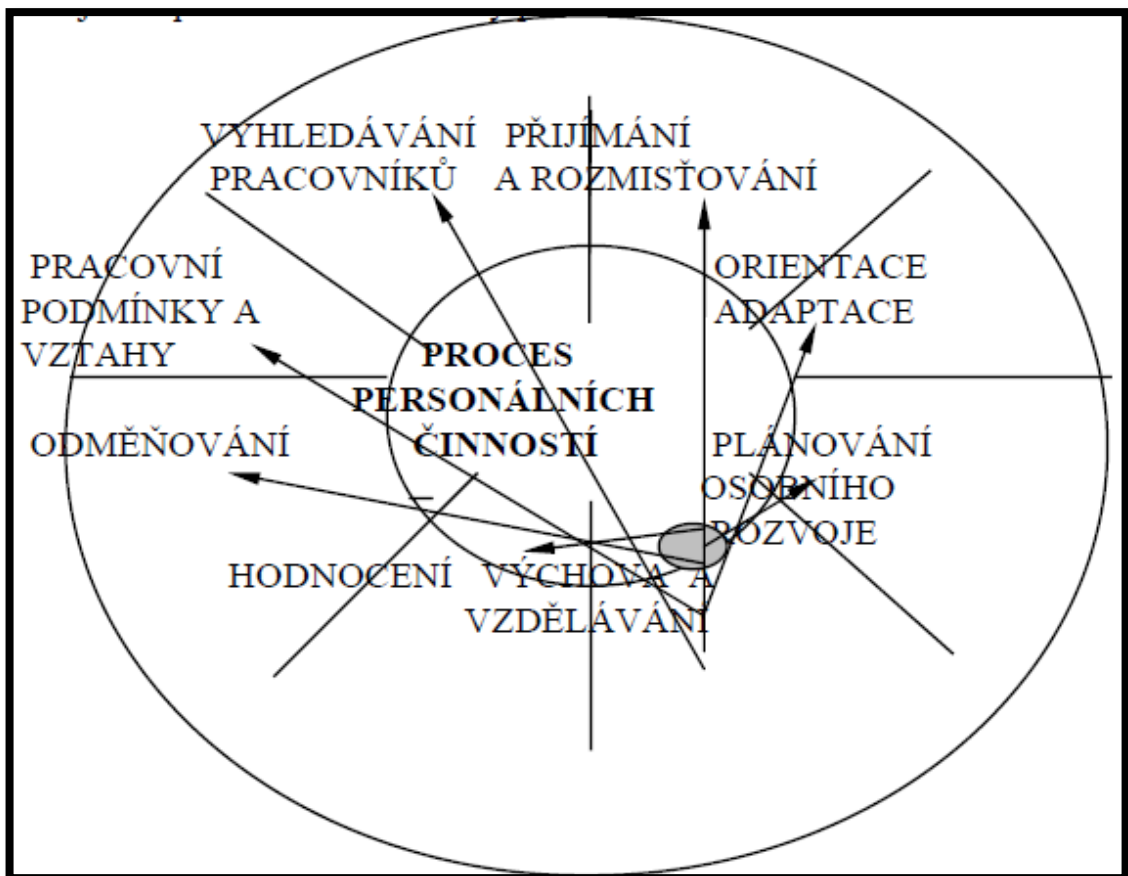
Andragogika nachází své uplatnění v personální práci, v sociální práci, poradenství apod. avšak tvoří především nejvýznamnější základ pro úspěšné personální řízení. (Palán, 2002, s. 26) A personalistika stojí před problémem, jak vytvořit aktivní vztah jedince k organizaci, aby tím došlo ke ztotožnění očekávání pracovníka s cíli podniku, tedy paralelní uspokojování potřeb organizace a jednotlivce. (Palán, 2002, s. 27)

Andragogická činnost, tedy zkvalitňování lidského potenciálu, péče o něj, jeho vzdělání a výchova, je jako jedna z personálních činností systémově spjata v řetězci s ostatními personálními činnostmi. (Palán, 2002, s. 28)

V této souvislosti můžeme hovořit o aplikované pedagogické disciplíně, tedy personální andragogice, která je součástí profesní andragogiky. „Využívá andragogické zásady v práci s lidmi v rámci zaměstnavatelských organizací. V praxi představuje soubor teorií, strategií, zásad a pravidel zaměřených na socializaci, vedení, pomoc a péči zaměstnancům. Nejčastěji se využívá v rámci učení, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Dále při motivaci, hodnocení a aktivním utváření člověka v jeho pracovních rolích.“ (Průcha, Veteška, 2012, s. 200-201)

Z výše uvedeného vymezení je tedy očividné, že řízení lidských zdrojů čerpá z andragogiky jako aplikované disciplíny, jejíž významnou součástí je i hodnocení. Provázanost všech zmíněných procesů, můžeme sledovat na následujícím obrázku 3.

Obrázek 3 Andragogika v souvislosti s personálními činnostmi (Palán, 2002, s. 28)



Následující tabulka (Palán, 2002, s. 29) potvrzuje zřejmou souvislost mezi podnikovým vzděláváním a hodnocením výkonu zaměstnanců. Andragogická činnost by měla pomáhat k dosažení lepších pracovních výkonů a zároveň vytvářet předpoklad ke stanovení vzdělávacích potřeb a efektivnosti vzdělávání dospělých.

Obrázek 4 Souvislost podnikového vzdělávání s hodnocením

vyhledávání pracovníků	⇐	možnost vzdělávání je motivující při rozhodování	⇐	V
	⇒	odává pracovníky pro vzdělávání	⇒	D
přijímání a rozmístování	⇐	umožňuje přijímat ne zcela kvalifikované pracovníky	⇐	V
	⇒	vhodný výběr může redukovat potřebu vzdělávání	⇒	D
orientace adaptace	⇐	urychluje proces adaptace a zapracování	⇐	V
	⇒	rychlé zapracování umožňuje další vzdělávání	⇒	D
plán osobního rozvoje	⇐	umožňuje dosahování optimální kvalifikovanosti	⇐	V
	⇒	zaručuje individuální, cílené vzdělávání	⇒	D
hodnocení výkonu	⇐	pomáhá k dosažení lepších výkonů	⇐	V
	⇒	je předpokladem ke stanovení vzdělávacích potřeb a efektivnosti VD	⇒	D
odměňování	⇐	další vzdělávání může příznivě ovlivnit výši výdělku	⇐	V
	⇒	možnost vyššího výdělku motivuje ke vzdělávání	⇒	D
pracovní podmínky a vztahy	⇐	kvalifikovaný pracovník je participativní a méně problémový	⇐	V
	⇒	dobré podmínky iniciují zájem o setrvání a zvýšení kvalifikace	⇒	D

Palán také popisuje vzestupnou spirálu růstu kompetentnosti, která dokresluje, že výchova, vzdělání a péče o člověka se stává základem všech ostatních personálních činností, a tím dochází k neustálému navyšování kompetentnosti pracovníků. (Palán, 2002, s. 150)

Vztah hodnocení k andragogice jsme si již vymezili, stejně tak jako význam tohoto procesu pro řízení lidských zdrojů. V další kapitole se tak zaměříme konkrétně na samotný proces hodnocení, jeho vymezení a jednotlivé metody.

3 HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ

Součástí personálního managementu každé firmy je hodnocení zaměstnanců. V případě řádného provádění této činnosti se stává cenným pomocníkem pro rozvoj kvalifikace pracovníků, plánování jejich kariéry, motivaci i jejich odměňování. Hodnocení směřuje také k odhalování pracovních rezerv, nachází možnosti ke zvyšování výkonnosti, zlepšování systému řízení práce a mělo by také sloužit ke stimulaci a motivaci podřízených. (Stýblo, 1993, s. 297)

Hodnocení pracovníků patří mezi základní systematické, formální a periodické činnosti, bez kterých nelze vykonávat řadu personálních úkonů. Hodnocení zaměstnanců je personální činnost, která se zabývá:

- zjišťováním plnění práce zaměstnanců, jak vykonávají stanovené úkoly, požadavky a jaké je jedincovo pracovní chování, vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům či klientům a dalším osobám v souvislosti s pracovním místem;
- zhodnocením a projednáním zjištěných výsledků s pracovníky, provedením tzv. hodnotícího rozhovoru;
- na základě hodnocení nalezením cesty ke zlepšení pracovních výkonů a realizací opatření, která by mohla být v tomto směru nápomocná. (Koubek, 2000, s. 280)

Jedná se o citlivou a velmi složitou součást personální činnosti. Je původem poznávání nejenom silných a slabých stránek jednotlivce, ale zároveň může poskytovat podklad pro zlepšení využití potřeb pro motivaci pracovníka a jeho spravedlivé odměňování. V konkrétních případech může vést k povýšení, převedení na jinou práci či funkci, nebo dokonce na jiné pracoviště. Dále také ke zvyšování kvalifikace a dovedností, rekvalifikaci nebo propuštění. (Tomšík, 2011, s. 136)

Podle Amstronga (1999, s. 609) představuje hodnocení práce organizovaný proces stanovení relativní ceny jednotlivých prací v organizaci. Jeho účelem je poskytnout racionální základnu pro vytvoření a uplatňování spravedlivé a obhajitelné mzdové struktury, pomáhat v řízení relací existujících mezi pracemi v rámci organizace, umožnit přijímat důsledná a logická rozhodnutí o mzdových tarifech a tarifních stupních, stanovit, nakolik je hodnota prací navzájem srovnatelná, aby bylo možno zajistit, že za práce stejné hodnoty bude vyplácena stejná odměna.

Hodnocení práce umožňuje vytvořit rámec, který je oporou pro rozhodnutí o mzdách a platech. Může pomoci při interním porovnávání a do jisté míry i při externím porovnávání tím, že poskytuje společný jazyk pro diskuse o relativní hodnotě prací a lidí. Obecně je hodnocení součástí poznávané skutečnosti. Jedná se o posouzení závažnosti určitého jevu, zda je, či není posuzovaná skutečnost ve shodě s vytyčeným cílem. (Mayerová, Růžička, 2000, s. 83)

Smyslem hodnocení pracovníka je posoudit úroveň kvality jeho osobnostních prvků a chování a porovnat je s nároky na určitou práci, stanovit vhodnost zaměstnance pro danou práci a vytyčit požadavky, za kterých může danou práci vykonávat. Cílem hodnocení zaměstnance je vytvořit zpětnou vazbu o jeho vývoji a perspektivách, případně upozornit na chyby. V neposlední řadě však také dát pracovníkům důvěru a určitou jistotu. Hodnocením se získá přehled o výsledcích práce s lidmi ve firmě, a tím i relativně objektivní podklady pro rozvoj lidských zdrojů. Hodnocení zaměstnanců by k dosažení uvedených cílů mělo probíhat pravidelně, mělo by být srozumitelné, objektivní, stabilní, komplexní a s vazbou na podnikový systém odměňování. (Tomšík, 2011, s. 136-137)

Proces hodnocení většinou není stoprocentně objektivní, ale zpravidla podléhá určitým subjektivním faktorům. „Přes nesplnitelný požadavek na absolutní objektivitu a čistou pravdu nám nezbyvá nic jiného, než se jako posuzovatel z nejlepších sil snažit neudělat žádné zbytečné chyby a svým hodnocením se co nejvíce přiblížit reálné pracovní situaci a cíli hodnocení. Hodnocení pracovníků má smysl pouze tehdy, pokud poskytne informace potřebné pro daný účel, které mají dostatečný kontakt s realitou.“ (Laufer, 2008, s. 117)

Hodnocení plní funkci určité velmi důležité zpětné vazby, která vrací děj k výchozímu bodu, prvotní příčině a mění charakter další, následující reakce. Tento děj nemá lineární povahu, nýbrž probíhá v cyklech či spirálách. Bez cíle a zpětné vazby nelze vybudovat řádně fungující systém hodnocení. (Hroník, 2006, s. 14-15)

Hodnocení může být směřováno na období minulé, přítomné či budoucí. K hodnocení se využívají nejrůznější metody, které se liší zejména podle hodnotících kritérií, kam řadíme hlavně cíle a kompetence, podle hodnoceného časového úseku a v neposlední řadě dle hodnotitelů. V praxi bývá často využíván soubor metod, čímž dochází ke kombinaci výhod a zajištění efektivního a komplexního hodnocení pracovníků. (Průcha, Veteška, 2012, s. 115)

Každý zaměstnavatel má právo na hodnocení výkonu svých zaměstnanců. Tento proces přezkoumávání zaměstnanců je nutné zavádět velmi opatrně, zejména v případech, kdy jde ruku v ruce s odměňováním. Důležité je neopomenout otevřenou komunikaci. Lidé, kteří provádějí hodnocení, musí mít dostatek informací o jeho cílech, administrativě a problémech s touto problematikou souvisejících. Rovněž by měli být vyškoleni v řízení tohoto procesu a v provádění hodnotících rozhovorů. (Martin, 2007, s. 77)

Propracovaný systém hodnocení pracovníků je nástrojem ke zkvalitnění lidských zdrojů, což následně vede k vyšší produktivitě a rozvoji schopností pracovníků. Podle Tomšíka (2011, s. 136) patří k hodnocení zaměstnanců následujících 6 základních funkcí:

- **poznávací funkce:** přímé sledování pracovní výkonnosti, jednání zaměstnanců z pohledu kvantitativního i kvalitativního;
- **srovnávací funkce:** uplatnění rozdílného ocenění zaměstnanců z hlediska systému odměňování;
- **regulační funkce:** eventuální pohotová změna v pracovních týmech;
- **kauzální funkce:** monitorování původů změn v pracovním jednání, u pozitivních změn jejich posilování, u negativních jejich zeslabování a snaha o odstranění negativních vlivů;
- **stimulační funkce:** podněcovat snahy pracovníků k dosažení příznivějšího hodnocení;
- **výběrová funkce:** možnost objektivního postupu v rámci personálního plánu.

3.1 Kritéria hodnocení

Při každém hodnocení či jakékoli reflexi je důležité stanovit si určitá kritéria neboli určitá pomyslná vodítka, které usměřňují samotný proces.

Výběr kritérií pro hodnocení pracovníků by měl umožňovat porovnávání cílů a výsledků, dále existující a uplatňovanou úroveň znalostí a dovedností pracovníka, jeho chování při práci, vliv jeho chování na pracovní výkon a v neposlední řadě také každodenní efektivnost. Z hlediska širšího pojetí jsou používána kritéria odpovídající specifikám jednotlivých prací, které hodnotí přiměřenost dané práce, spolehlivost, citlivost na náhodné vlivy či rozdílné podmínky práce. Měly by vyhodnotit výsledky, pracovní i sociální chování, schopnosti i vlastnosti pracovníka. (Tomšík, 2011, s. 137)

Mezi základní a univerzální kritéria řadíme kvantitu, kvalitu a včasnost plnění, které při hodnocení pracovního výkonu nejsou většinou dostačující, proto bývají hledána a uplatňována i kritéria jiná a detailnější. (Koubek, 2002, s. 200)

Kritéria hodnocení by měla mít dle Tomšíka (2011, s. 137) následující vlastnosti:

- **Efektivnost**, jejím předpokladem je spolehlivost a snadná použitelnost kritérií, která zaznamenávají klíčové činnosti pracovního výkonu.
- **Objektivita**, kvantitativní měřítko, které může být vyjádřeno fyzikálními veličinami nebo hodnotnými (peněžitými) standardy. Objektivní kritéria jsou verifikovatelná a matematicky přesně zjištělná.
- **Subjektivita**, nelze ji potvrdit jinými zaměstnanci, je málo přesná, zpravidla se jedná o manažerův osobní názor. Subjektivní kritéria jsou nepřímá, mohou vést k zaujatým výsledkům.

K hodnocení bývá v praxi využívána řada nejrůznějších metod, ze kterých mohou personalisté při své práci vycházet, a které si představíme v další podkapitole.

3.2 Metody hodnocení

Metody hodnocení jsou nástrojem ke sledování a plnění standardů pracovního výkonu a plní zejména podpůrnou funkci. Je jich poměrně větší množství a mívají řadu obměn, ve kterých bývají využívány. (Tomšík, 2011, s. 138; Koubek, 2009, s. 219)

Pro účely naší práce si představíme devět, podle nás, nejpoužívanějších a nejvhodnějších metod hodnocení.

3.2.1 Hodnocení podle stanovených cílů (MBO)

První metodu, kterou si uvedeme, je Management by Objectives, MBO, kdy zaměstnanec uzavře se svým nadřízeným dohodu o nejdůležitějších cílech své práce na jisté období. Je sestaven plán přesně definovaných a termínovaných cílů práce, kterých má být dosaženo a jakým způsobem. Musí být vytvořeny podmínky pro splnění vytyčeného plánu, cíle jsou měřeny a jejich plnění je pečlivě posuzováno. Zároveň by cíle měly být kvantifikovatelné a měřitelné, dosažitelné a vyvolávat zaujetí pracovníka. Dané cíle by měly být také jasně, stručně, jednoznačně a písemně definovány. Mezi vedoucím pracovníkem a jeho podříze-

ným jsou pravidelně vedeny rozhovory k posouzení a projednání dosavadní míry splnění cílů, které lze v případě potřeby i poupravit. (Tomšík, 2011, s. 138; Koubek, 2009, s. 219)

3.2.2 Hodnotící rozhovor

Je považován za nejdůležitější součást systému hodnocení pracovníka a zpravidla je veden jeho bezprostředně nejbližším nadřízeným. Za nejvhodnější bývá označován plně participativní rozhovor, který vytváří z hodnotitele a hodnoceného rovnoprávné partnery, kteří společně hledají nejlepší řešení. Nepostradatelným prvkem hodnotícího rozhovoru je dokonalá příprava hodnotitele pro splnění cílů hodnotícího rozhovoru a následné zaznamenání jeho výsledků do hodnotícího dokumentu. Koubek (2009, s. 225) ho definuje následovně: „Hodnotící rozhovor je oficiální, formální setkání, a musí mít tedy nějakou pevnou obsahovou strukturu a pevný časový plán.“ (Koubek, 2009, s. 225-226; Tomšík, 2011, s. 141)

Každému jednotlivému pracovníkovi jsou výsledky hodnocení sděleny, hodnotitel je s ním projedná a hodnocený má právo vyslovit se k výsledkům hodnocení. Následovat by měla diskuze, jejímž cílem je společné nalezení možných způsobů nápravy nedostatečného výkonu či jiných problémů, popřípadě projednání dalších dopadů hodnocení (např. odměňování, změna zařazení, vzdělávání, plánování kariéry apod.). (Koubek, 2009, s. 225)

Dosažení co možná nejlepšího průběhu hodnotícího rozhovoru vyžaduje metodickou přípravu hodnotitele. Ten by následně při samotném hodnotícím rozhovoru měl uplatňovat následující zásady:

- zdůraznění, že účelem rozhovoru je snaha pomoci pracovníkovi;
- povzbudit zaměstnance k sebehodnocení;
- začít pochvalou všude, kde je to možné, nezačínat negativními fakty;
- objektivní průběžné hodnocení pracovního výkonu hodnoceného pracovníka;
- pozitivní přístup hodnotitele, aktivní spoluúčast hodnoceného pracovníka a zřetelný projev snahy hodnotitele o konstruktivní pomoc, nikoli pouze o kritiku;
- společná snaha o řešení problému jak zaměstnance, tak pracoviště a celé organizace, která povede ke společné dohodě o formulaci dalších pracovních cílů a cílů osobního rozvoje;
- nemít v hodnocení překvapení pro hodnoceného pracovníka;

- zaměřit se na aktuální pracovní výkon hodnoceného, nikoli na jeho osobnost
- a vhodně odložit konečné rozhodnutí na později. (Tomšík, 2011, s. 142; Koubek, 2009, s. 226)

3.2.3 Hodnocení na základě plnění norem

Další metoda, kterou zmíníme, je nejčastěji používána k hodnocení výrobních dělníků. Pro pracovníky jsou stanoveny, a předtím jsou s nimi projednány, normy či očekávaná úroveň jejich pracovního výkonu. Následně pak dojde k porovnání se skutečnými výsledky. (Kociánová, 2010, s. 151)

Metody, dle kterých lze stanovit normy, ukazuje následující schéma (Koubek, 2009, s. 220).

Obrázek 5 Hodnocení na základě plnění norem

Metoda	Použití metody
Průměrná výroba pracovní skupiny připadající na jednoho pracovníka	Jestliže úkoly vykonávané všemi jednotlivými pracovníky jsou stejné nebo téměř stejné.
Výkon vybraných pracovníků	Jestliže úkoly vykonávané všemi jednotlivými pracovníky jsou v podstatě stejné a bylo by obtížné a časově náročné použít předchozí metody.
Časová studie	Jestliže práce obsahuje opakující se úkoly.
Výběrová metoda, vzorek práce	Jestliže jde o necyklické typy práce, při nichž se vykonává množství různých úkolů a není stanoven přesný postup nebo cyklus.
Náзор experta	Jestliže není možné použít některou z předchozích metod.

Metoda má jednoznačnou výhodu v tom, že k posuzování výkonu jsou využívána objektivní měřítka. Nevýhodou představuje nemožnost porovnání výkonu na různých kategoriích pracovních míst. (Koubek, 2009, s. 221)

3.2.4 Hodnocení pomocí stupnice

Následující uváděná metoda je celkově nejčastěji uplatňovanou metodu vůbec. Její výhody jsou zejména nízké náklady na její vytvoření i administrativu nebo malá časová náročnost k vyplnění formuláře. Stupnice bývají použitelné pro velký počet pracovníků a udávají číselné výsledky, které lze využít ke srovnání zaměstnanců. Každý aspekt práce (např. přítomnost v práci, kvalita práce, množství práce, přesnost, samostatnost, ochota ke spolupráci aj.) bývá zpravidla hodnocen zvlášť. (Tomšík, 2011, s. 138, Koubek 2009, s. 221)

K hodnocení se užívají zejména 3 typy stupnic, a to číselná, grafická posuzovací a slovní posuzovací, které lze vzájemně kombinovat. Metodu lze využít i při sebehodnocení, celkově je všeobecně použitelná. Její jistou nevýhodou je neschopnost porozumění textu nebo jeho interpretace. Možným problémem může být i výběr jednotlivých kritérií hodnocení a popis úrovně, která má být pracovníkem plněna. Při pečlivé přípravě hodnotící stupnice bývá metoda považována za nejvhodnější. (Koubek, 2009, s. 221-222; Kociánová, 2010 s. 151)

3.2.5 Metoda BARS

Klasifikační stupnice pro hodnocení pracovního chování (BARS, Behaviorally Anchored Rating Scales) je metodou vyhodnocující chování požadované k úspěšnému vykonávání práce. Více než na výsledky práce je zaměřena na přístup k práci, dodržování jistého postupu při práci a na pracovní chování. Předpokládá, že žádané pracovní jednání vede i k efektivně vykonané práci. (Koubek, 2009, s. 223)

Metoda si získala značnou přízeň u svých uživatelů. Opírá se o vytváření hodnotících stupnic, které jsou určeny pro jednotlivá hlediska pracovního chování a pro definici žádaného pracovního jednání na určitém pracovním místě. Pracovní chování je zařazeno do několika stupňů, a to v rozmezí od „vynikající“ až po „nepřijatelné“. Výhodou představuje, že každý stupeň hodnocení obsahuje i slovní charakteristiku znaků pracovního chování, které odpovídá danému stupni. Na vytváření stupnic pro každé pracovní místo se podílí vedoucí pracovník, specialista na metodiku hodnocení zaměstnance, ale i držitel daného pracovního místa. Nevýhodou je náročná příprava, výhodou zpětná vazba na pracovní výkon, srozumitelnost a relativní jednoduchost používání. (Tomšík, 2011, s. 139)

3.2.6 Volný popis

Zřejmě nejvhodnější metoda pro hodnocení manažerů a tvůrčích pracovníků vyžaduje písemné hodnocení pracovního výkonu hodnoceného zaměstnance, a to podle určitého seznamu položek klasifikace, např. podle bodů, které jsou stanoveny dopředu a jsou odvozeny od kritérií pracovního výkonu. Metoda bývá také využívána při sebehodnocení. Nevýhodou může být různá délka i obsah popisu různých hodnotitelů, a to v důsledku různých vyjadřovacích schopností, ale také osobního vztahu hodnotitele k hodnocenému. (Koubek, 2009, s. 221; Kociánová, 2010, s. 151)

3.2.7 Checklist

Jedná se ve skutečnosti o dotazník, ve kterém jsou zpravidla odpovědi buď ano, nebo ne. V checklistu jsou formulovány jisté definice poukazující na pracovní chování zaměstnance. Posuzovatel následně vyhodnocuje, zda je daný typ jednání v pracovníkově výkonu přítomný, či nikoliv. Dotazník nejčastěji vyhodnocuje specialista personálního útvaru. Jednotlivým formulacím může být přisuzována různá váha. Nevýhodou metody je časová náročnost pro důkladnou přípravu, jelikož různé pracovní pozice vyžadují různé formuláře a specifické formulace mohou být zatíženy subjektivním hodnocením posuzovatele či různými hodnotiteli odlišně interpretována. (Koubek, 2009, s. 223)

3.2.8 Assessment centre

Tato metoda diagnostikuje pracovní způsobilost jedinců, tedy jejich sociální charakteristiky a vlastnosti. Jedná se např. o komunikativní schopnosti, prezentace, koordinace činností, spolupráce, kreativitu, vnímavost, odolnost vůči zátěži aj. Lze ji využít při výběru pracovníků, tréninku manažerských dovedností, hodnocení rozvojového potenciálu či rozvoji sociálních dovedností. (Kociánová, 2010; s. 152; Tomšík, 2011, s. 141)

Hodnocení zaměstnance vychází z testování a řešení případových studií a cvičení, různí hodnotitelé sledují a posuzují hodnocené. Úkoly jsou řešeny jednotlivě nebo ve skupinách, jejich součástí je prezentace, skupinová diskuze, hraní rolí, třídění došlé pošty, eventuálně konstrukční cvičení. Hodnocení, které vyhodnocují personalisté, vedoucí pracovníci z vyšších úrovní managementu nebo externí specialisté, představuje písemnou zprávu nejen o přednostech či slabinách zaměstnance, ale také případný návrh na změnu pracovního

postavení nebo doporučení k tréninku. Vzhledem k časové a finanční náročnosti této metody je uplatňována spíše u kandidátů s vysokoškolským vzděláním a při výběru zaměstnanců na vyšší posty. (Tomšík, 2011, s. 141)

3.2.9 Sebehodnocení

Jako poslední metodu zde uvedeme sebehodnocení. V rámci sebehodnocení pracovník hodnotí sám sebe a následně dochází ke konfrontaci jeho úsudku s hodnocením jiného klasifikátora. Účelem této metody je zapojit pracovníka do procesu hodnocení, aby analyzoval směry svého osobního rozvoje. Sebehodnocení napomáhá pracovníkovi v jeho ochotě učit se a předchází jeho možným obranným reakcím při hodnotícím rozhovoru. (Tomšík, 2011, s. 141)

Smyslem sebehodnocení je tedy podpořit participaci a osobní rozvoj pracovníka, dále posílit jeho motivaci k dosažení vytyčených cílů a také podpořit méně autoritativní firemní kulturu. Výzkumy ukazují, že tato metoda přispívá ke konstruktivnějším hodnotícím rozhovorům, což u pracovníků vyvolává uspokojivější pocity a prostřednictvím vyšší míry identifikace s cíli osobními i firemními zlepšuje pracovní výkon a navozuje u pracovníků méně obranných reakcí a odmítavých postojů k hodnotícímu procesu. Pokud není sebehodnocení dobře metodicky připraveno, může zde vzniknout prostor pro vznik hodnotitelských chyb a zkreslení. (Urban, 2003, s. 143)

3.3 Vztah hodnocení zaměstnanců k personální činnosti

Mezi hodnocením pracovníků a personální činností existuje řada pojítek. Jedná se o následující oblasti, které si stručně charakterizujeme.

- **Personální plánování**, které může vycházet z hodnocení pracovníků a na jeho základě následně dochází k plánování personálního rozvoje zaměstnanců, k plánování potřeby pracovníků a možnosti pokrytí této potřeby z vnitřních zdrojů.
- **Analýza pracovních míst** skýtá pro hodnocení zaměstnanců nenahraditelnou základnu v podobě popisu a upřesnění pracovního místa. Výsledky hodnocení lze pak také použít k redesignu jednotlivých pracovních míst, ke zlepšování pracovních

podmínek a odstraňování negativních faktorů, které by mohly neblaze ovlivnit pracovní výkon zaměstnance.

- **Získávání a výběr pracovníků**, kde jednotlivé charakteristiky hodnotícího procesu mohou ovlivnit atraktivitu organizace, její fluktuanci, a tím i potřebu získávání nových zaměstnanců. Na druhé straně jsou problémy se získáváním zaměstnanců spjaty se snižováním nároků nejen na nové, ale i na současné pracovníky, což vede k vytvoření atmosféry nenáročnosti. Pracovní výkon tedy ovlivní nejen kvalita výběru zaměstnanců, používaná kritéria či metody, ale také celkový přístup k výběru pracovníků.
- **Vzdělávání a rozvoj pracovníků** vzniká jako potřeba na základě hodnocení pracovníků. Dochází však při něm také k odvádění žádoucího pracovního výkonu a k jeho neustálému zlepšování.
- **Odměňování** rovněž úzce souvisí s hodnocením pracovníků. Na jeho základě totiž dochází k tarifnímu zařazení zaměstnance, je odvozena výše jeho mzdy a odměn a mimo jiné také poskytnutí zaměstnaneckých výhod. Odměňování má pak výrazný dopad na pracovní výkon, pracovní jednání zaměstnanců. Na základě možností firmy v oblasti odměňování mohou být vedením organizace modifikovány představy o žádoucím a přijatelném pracovním výkonu.
- **Rozmíst'ování pracovníků** představuje účelné spojování zaměstnanců s pracovními místy a to rovněž na základě hodnocení pracovníků, které tedy slouží jako podklad pro povýšení, převedení na jinou práci, přeřazení na nižší funkci, propuštění nebo penzionování. Rozmístění se tedy následně odráží jak ve výkonu jednotlivých zaměstnanců, tak celé firmy. Může sloužit jako důležitý motivační element.
- **Pracovní vztahy** jsou taktéž ovlivňovány hodnocením pracovníků, které by mělo splňovat zásadovost, spravedlnost, podloženost objektivními kritérii a informacemi a mělo by být v souladu se zákony.
- **Péče o pracovníky**. Nedostatky v této oblasti může opět signalizovat hodnocení pracovníků. Patříčná péče a její neustálé zlepšování je důležitým motivačním aspektem. Bezprostředně se poté odráží v úrovni pracovního výkonu zaměstnanců a dále také prostřednictvím snadnějšího získávání pracovníků a umožňuje tedy provádět náležitý a náročnější výběr pracovníků. (Koubek, 2009, s. 231-233)

Doposud jsme se věnovali objasňování teoretických východisek, v následující části bakalářské práce se zaměříme na samotnou realizaci výzkumu a jeho výsledky.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 KVALITATIVNÍ VÝZKUM

Teoretické aspekty oblasti, kterou se v naší práci zabýváme, jsme si již dostatečně objasnili, nyní se zaměříme na praktické zkoumání, tedy výběr, postup a samotnou realizaci praktické části bakalářské práce.

Výzkum zabývající se problematikou hodnocení zaměstnanců jsme zvolili z toho důvodu, že se jedná o velmi významnou součást jakéhokoli řízení lidských zdrojů. Zpětná vazba je důležitá pro každou činnost, tím spíše pro vedení, organizaci a práci s lidmi.

Rozhodli jsme se na danou oblast podívat z kvalitativního úhlu pohledu, abychom se mohli tématem zabývat více do hloubky.

4.1 Výzkumný problém a cíl

Jako výzkumný problém jsme si stanovili oblast hodnocení zaměstnanců, kterou považujeme za důležitou pro řízení lidských zdrojů. Na dané téma jsme se zaměřili z pohledu samotných personalistů, kteří pracovníky hodnotí, nebo by měli být za hodnocení zodpovědní.

Cílem našeho výzkumného šetření je zmapovat problematiku hodnocení zaměstnanců ve firmách z pohledu personalistů.

Hlavní výzkumná otázka tedy zní:

Jak probíhá hodnocení zaměstnanců ve firmách z pohledu personalistů?

Mezi dílčí výzkumné otázky pak řadíme následující:

- *Jaké má hodnocení ve firmách význam?*
- *Jak se s výsledky hodnocení pracuje?*
- *Souvisí výsledky hodnocení s odměňováním zaměstnanců?*

4.2 Metoda získávání dat

Jako nejvhodnější metoda získávání potřebných dat se nám jeví **polostrukturované interview**, které jsme také použili. Jedná se o nejrozšířenější metodu interview, která probíhá na

základě předem připraveného schématu, ve kterém si specifikujeme okruhy otázek, na které se budeme účastníku ptát. Výhoda této metody spočívá ve variabilitě. Rozhovor má sice předem stanovený řád, ale dá se s ním v průběhu pracovat dle potřeby a situace, které se vyvinou během realizace samotného rozhovoru.

U této metody je obecně přikládán poměrně velký vliv na vnější prostředí, které může povahu rozhovoru ovlivnit. Z toho důvodu jsme k realizaci rozhovorů volili převážně neutrální prostředí (kavárny, studovny, atd.), aby respondenti nebyli rozptylováni a soustředili se hlavně na kladené otázky a samotný rozhovor. (Miovský, 2006, s. 159-160)

4.3 Výzkumný vzorek

Výzkumný vzorek tvoří 5 respondentů ze Zlínského kraje, kteří pracují na pozici personalisty ve firmě s alespoň 100 zaměstnanci. Jedná se o 4 ženy a 1 muže, přičemž každý má trochu jiné vzdělání, délku praxe i konkrétní zkušenosti s řízením lidských zdrojů. Pro účely naší práce jsme jednotlivcům přiřadili pseudonymy z důvodu zachování přislíbené anonymity.

Pouze dva z účastníků mají vzdělání v oblasti řízení lidských zdrojů či konkrétně personálního managementu, zbylí tři jedinci nabývají poznatky především praxí. Pouze jeden z účastníků neabsolvoval žádné kurzy zaměřené na personální oblast, jeden pouze základní kurz týkající se zákonných podmínek, zbylí tři personalisté již po dobu své praxe absolvovali určité kurzy zaměřené na řízení lidských zdrojů, personální administrativu, vedení přijímacích pohovorů či celkově personální řízení. Např. paní Petra uvádí:

Ano, absolvovala jsem, půlroční kurz, tři... nebo tři čtvrtě roku trval tuším kurz vlastně speciální administrativy, pro personální řízení. To bylo vyloženo jako pro takové jako personalisty na nějakém takovém tom liniovém řízení, jakože žádné nějaké strategické plánování, vyloženo jenom ta administrativa, pracovní smlouvy a takové záležitosti a, a teď se zkouším zase něco protlačit.

Přehled všech účastníků si názorně představíme v následující tabulce.

Tabulka 1 Charakteristika výzkumného vzorku

ÚČASTNÍK	VZDĚLÁNÍ V OBLASTI ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	DÉLKA ODBORNÉ PRAXE	VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ	OSOBNÍ POCIT VÝZKUMNÍKA
František	ne	1 rok	studovna	V oblasti personalistiky působí málo zkušeně, převážně odborně zaměřený. V konkrétním procesu hodnocení v jeho firmě se orientuje dobře, v případě obecnějších otázek a oblastí, které nezná z praxe, poněkud tápe.
Petra	ano	2 roky	kavárna	V oblasti personalistiky působí poměrně zkušeně, má přehled a reálný pohled na věc. Zná odborníky v oblasti a inspiruje se metodami u jiných firem. Procesy u nich ve firmě má zvládnuté a má plány řízení lidských zdrojů ve firmě rozvíjet a posunovat dál pomocí moderních trendů.
Lenka	ano	9 let	knihovna	Celkově působí velmi profesionálně, o dané oblasti má velký přehled. Hodnocení ve firmě je propracované a oblast personalistiky se jeví jako dobře fungující.
Jana	ne	4 roky	studovna	Budí velmi milý dojem. Jeví se jako člověk skvěle se hodící pro práci s lidmi, která je zajisté v oblasti personalistiky nutná.
Iveta	ne	6 let	kancelář	Dojem z poslední účastnice je poněkud rozpačitý, byla poměrně odměřená a měli jsme z ní pocit, že nechce dané otázky a témata rozebírat příliš do hloubky. Jinak se jeví profesionálně a zkušeně.

Výběr personalistů probíhal na základě **metody sněhové koule**, která je založena na kombinaci účelového a prostého náhodného výběru. Základním východiskem k aplikaci dané metody je získání kontaktu s prvními osobami, které následně poskytnou výzkumníkovi další kontakty na své kolegy z praxe. Jsme si vědomi jistých úskalí, které daná metoda představuje, a sice to, že většinou znemožňuje výzkumníkovi dostat se z určitého referenčního rámce z důvodu rozvíjejících se vazeb mezi kandidáty. Proto jsme se snažili v první fázi získat více nezávislých personalistů a až následně využívat tuto metody, abychom docílili co nejmenšího zkreslení. (Miovský, 2006, s. 131-132)

4.4 Příprava k získávání dat

Při realizaci jakéhokoli výzkumu je jeho přípravná část vždy velmi důležitá. Řádně propracovaný plán před samotným zahájením sběru dat značně ovlivňuje kvalitu zkoumání a umožňuje předcházet určitým komplikacím či přispívá k doladění podstatných detailů.

U polostrukturovaného interview je vždy vhodné připravit si osnovu rozhovoru, aby výzkumník věděl, jaký charakter bude celý průběh rozhovoru mít, jakých hlavních bodů se má držet a kterým směrem se mají kladené otázky ubírat.

Pro průběh interview jsme si stanovili tyto záchytné body a následně se jimi řídili:

- Navázání kontaktu s účastníkem a představení hlavního cíle výzkumného šetření (Tato fáze probíhala vždy ještě před zahájením samotného rozhovoru a jeho nahráváním, aby se daný personalista uvolnil a v klidu rozmluvil.)
- Počáteční seznámení s účastníkem zaměřené na jeho vzdělání a praxi v souvislosti se zkoumanou oblastí.
- Jádro interview, které by mělo směřovat k získávání potřebných informací a to podle pravidel od obecnějšího ke konkrétnímu, od všeobecného k jednotlivosti a od povrchního, směrem k jádru problému. Cílem tedy bylo získat co nejvíce informací o tom, jak ve firmě, kde dotyčný pracuje, probíhá hodnocení zaměstnanců.
- Ukončení rozhovoru, tedy vhodným a důstojným způsobem uzavřít interview.

Vedle obecného rámce průběhu rozhovorů bylo také potřeba si sepsat otázky, na jejichž základě budeme polostrukturovaný rozhovor vést. Jedná se o pevně dané body rozhovoru, od kterých se již individuálně jednotlivá interview rozvíjela:

- Probíhá ve Vaší firmě pravidelné hodnocení zaměstnanců?

- Jak často?
- Jaké metody při hodnocení používáte?
- Jaké jsou z daného hodnocení výstupy?
- Má hodnocení souvislost s odměňováním?
- Kdo stanovuje kritéria hodnocení?
- Mají zaměstnanci prostor k sebehodnocení?
- Jaký důraz kladete na hodnocení zaměstnanců z pohledu řízení lidských zdrojů (personalistiky)?
 - Považujete hodnocení zaměstnanců za důležité?
 - Které aspekty hodnocení jsou dle vás klíčové?

4.5 Záznamová technika

Před zahájením všech rozhovorů jsme si nechali od každého účastníka podepsat informovaný souhlas, abychom měli vyjasněné podmínky a zacházení se získanými informacemi.

Jednotlivé rozhovory byly nahrávány na mobilní telefon a zároveň jsme si k záznamu dělali potřebné poznámky k osnově našeho rozhovoru s momentálními postřehy a pocity z účastníka rozhovoru, které nám následně pomohly k lepšímu kódování informací.

Na samotný průběh rozhovoru pak může působit řada dalších vlivů. Jedním z nich je například vnější prostředí, které jsme se snažili volit neutrálně tak, aby účastníci byli uvolnění, cítili se příjemně a mohli se soustředit. Další vliv má samozřejmě také samotný výzkumník. Vzhledem k tomu, že se jedná o interaktivní proces zkoumání, je důležité, aby výzkumník působil mile, nezaujatě, nevytvářel žádný nátlak, ale zároveň cíleně směřoval k informacím, které potřebuje získat.

5 ZPRACOVÁNÍ DAT

Při samotném zpracovávání dat jsme vycházeli zejména z knih Michala Miovského: *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu* (2006) a Romana Švaříčka a Kláry Šedřové: *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách* (2007).

Vyhodnocení dat jsme realizovali za pomoci otevřeného kódování a následného kategorizování. V první řadě jsme si důkladně pročetli transkripce všech rozhovorů a několikrát si zopakovali výzkumnou otázku, abychom neopomenuli to, co chceme zjistit. Následně jsme si jednotlivé části rozhovorů rozdělili do opakujících se kódů. Vzniklé kódy jsme potom podle významu rozdělili do 5 kategorií, které jsme si pojmenovali tak, aby nám danou kategorii název vystihoval. Postupovali jsme tak, aby na sebe jednotlivé kategorie navazovaly a popisovaly tak cíl, ke kterému jsme se chtěli dostat, a tedy odpovědět si na otázku: *Jak probíhá hodnocení zaměstnanců ve firmách z pohledu personalistů?*

Na základě logického sledu nám tedy vznikla nejprve kategorie **Nový zaměstnanec**, která se zaměřuje na hodnocení pracovníků ve zkušební době, za ní následuje kategorie **Oblasti a aspekty** poukazující na to, co bývá u jednotlivých zaměstnanců hodnoceno. Třetí kategorie nese název **Metody a formy hodnocení** a popisuje konkrétní způsoby, které bývají v praxi k hodnocení aplikovány. Za ní následuje kategorie **Realizace hodnocení zaměstnanců ve firmách** zaměřující se na jednotlivé aktéry hodnocení a jejich pohled na věc. Poslední pátou kategorií jsme nazvali **Závěry a postupy**, která má znázorňovat možná opatření či dopady, které mohou být po realizaci hodnocení zaměstnanců ve firmách zavedeny.

5.1 Zjištění a jejich interpretace

Na základě otevřeného kódování nám z realizovaných rozhovorů vzešlo 27 kódů, které jsme následně dle obsahu seskupili do 5 kategorií, pomocí kterých nyní popíšeme průběh a další okolnosti hodnocení zaměstnanců ve firmách personalistů, kteří se účastnili našeho výzkumného šetření. Mezi některými kategoriemi jsou mnohdy jen malé rozdíly a i samotné kódy jsou tu a tam dvouznačné, tudíž nebylo vždy úplně jednoduché rozhodnout, jak přesně to daný personalista myslel, proto se může stát, že se některé kategorie lehce prolínají.

5.1.1 Nový zaměstnanec

První kategorie vznikla na základě tří kódů: **nováček**, **drobnohled** a **zkouška** a zaměřuje se na období zkušební doby nově přijatého zaměstnance. Je přirozené, že každý nový pracovník ve firmě je tzv. „pod lupou“ a jeho nadřízení sledují nejenom jeho práci, ale i to, jak se chová, projevuje atd. Proto je nejspíš samozřejmé, že i při zmínce hodnocení zaměstnanců vedly asociace některých účastníků nejprve k nováčkům.

Jak např. uvádí pan František již na začátku rozhovoru, hodnocením nových pracovníků se u nich ve firmě důkladně zabývají: *Co se týče např. nového pracovníka, tak nový pracovník, ehm, pokavaď je ve zkušební době, tak, ehm, po ty, ehm, první 3 měsíce je hodnocen a jeho práce vyhodnocována velmi detailně,...*(František 5-6)

Každý nováček musí obstát při této zkoušce, kdy je pod drobnohledem, zda je vhodnou osobou pro vykonávání dané práce:

... ehm, prvních 5 dnů, ehm, de facto přímí nadřízení tohoto pracovníka plus já, ehm, děláme posudek na jeho, na jeho práci, hodnotíme, ehm, jakým způsobem zadanou práci zvládá, jaké má problémy, ehm, právě k tomu, k tomu, aby všechno zvládl. V podstatě těch prvních 5 dnů toho zaškolování se snažíme, aby ten zaměstnanec v podstatě, ehm,(delší odmlka, zamyšlení) byl co nejlépe začleněn jednak do kolektivu a, a aby měl neustále někoho k ruce, ehm, tak aby to jeho zapracování bylo co nejjednodušší. (František/7-12)

O zkoušce u nováčků hovoří také paní Jana: *Joo no ano určité hodnocení tady funguje, a sice zhodnocení pracovníka těsně před skončením zkušební doby, na základě tady tohoto zhodnocení pak ve firmě zůstává, nebo je s ním ukončen pracovní poměr ještě ve zkušební době (Jana/1-2)*, u níž ve firmě zaznamenáváme také jistý drobnohled nad nováčky: *Tak určitě mezi základní faktory patří takové ty pro nás samozřejmé aspekty, jako jsou dochvilnost, jestli jedinec chodí do práce včas, jak má, jestli dodržuje všechny základní požadavky a předpisy, např. ražení (jakože příchod a odchod), přestávky, tak jak je má určené a tak dále. Potom se určitě zaměřujeme na spolehlivost daného člověka, učenlivost v souladu s tou danou pozicí, jestli vidíme u něj ten, ten ehm potenciál a na co taky hodně dále je snaha, kterou projevuje. Ano určitě snaha člověka patří také k důležitým ukazatelům, ... A potom je samozřejmě důležité, jak svou práci vykonává, takže určité schopnosti a dovednosti. (Jana/6-12)*

Hodnocení nováčků rovněž jako první napadlo paní Ivetu: *Tak, ... ehm první samozřejmě probíhá hodnocení každého nového pracovníka ve zkušební době, takže to je takové jakoby*

jednorázové hodnocení, neboli by se dalo říct report. (Iveta/2-3), která toto hodnocení přibližuje následovně: Tak jedná se o zhodnocení, jestli je pracovník vhodný na tuto pozici a zaštituje nadřízený toho pracovníka, který ehm samozřejmě ví, co, tedy jakého člověka potřebuje. (Iveta/5-7)

Je zřejmé, že proces hodnocení se aplikuje při zkoumání a posuzování nového zaměstnance a pomáhá personalistům k rozhodování se o tom, zda je ten daný nováček pro ně přínosný, či bude pro ně lepší, dát šanci někomu dalšímu.

5.1.2 Oblasti a aspekty

Další kategorie se skládá ze čtyř kódů, konkrétně tedy: **parametry, osobnost, odbornost** a **progres**. Obsahově se tedy vztahuje k tomu, co bývá předmětem hodnocení, zjednodušeně řečeno, co se hodnotí. Kód parametry se v našich transkripcích vyskytuje hojně a zaštituje ukazatele práce, které se hodnotí. Základní parametry vymezili účastníci následovně.

...tak určitě jde o efektivnost práce, jak jsou rychlí, jakou mají chybovost, jo, určitě chybovost je, je výrazný parametr, může se chybovat v několika oblastech... (František/44-45)

Chybovost jako významný parametr zmiňuje vedle jiných také Lenka: *... zhodnocení efektivnosti a chybovosti jednotlivých zaměstnanců při jejich práci... (Lenka/5)* Na stejný parametr upozorňuje také paní Iveta: *Samozřejmě má každý nárok chybovat, ale do určité hranice, kterou mají odpovědní pracovníci pod kontrolou a dohlížejí na případné udílení sankcí. (Iveta 47-49)*

Mezi další parametry zařadili účastníci výzkumného šetření také efektivitu, snahu, píli, pravidelnost, preciznost nebo také jisté individuální zacílení daného hodnocení.

...že určitě ta pravidelnost, na jejím základě se pak dá mnohé vyzorovat, dále pak taky ...ehm... (zamyšlení)... jistá preciznost bych řekla, jakože dodržovat nějaké postupy a kritéria co jsou stanovené, to bych tak považovala za zásadní. (Iveta/60-62)

To se musím přiznat, že asi spíš ta rozsáhlost si myslím, že už není tak ..., protože první formulář, vlastně ten první, co jsme měli, tak to byl, to byla šílená, to byla šílená excelovská tabulka, to, to když jsem viděla, tak jsem říkala, to mu nikdo nevyplní, protože to bylo tak rozsáhlé, že, že by bylo potom těžké nějakým způsobem to analyzovat, nějak rozklíčovat, co vlastně jsme tam chtěli jako z toho zjistit, takže rozsáhlost asi ani tak ne, že stačí nějaké bodové, nějaké základní body, které chceme obsáhnout, nějak jako tím hodnocením,

ale možná ta pravidelnost, abychom jako viděli v nějakých časových intervalech, pravidelně, my to děláme opravdu po těch Vánocích, před Vánoci, v tom prosinci, v lednu, jo, zpětně za ten rok. (Petra/81-89)

Jako významný parametr hodnocení, může být také, jak uvádí paní Jana celková prosperita firmy. *Za nejdůležitější považujeme každopádně celkovou prosperitu. (Jana/84)*

Vedle výše zmíněných parametrů se personalisté také při hodnocení zaměřují na samotnou osobnost a její odbornost. Tyto dva aspekty zdůrazňuje především paní Petra. *Vlastně, kde máme, vlastně, jakoby rozklíčované takové znalosti, jako jak vychází s kolektivem, jestli vychází vstříc, aktivita, pile, jo takové ty osobnostní vlastnosti, potom kvalifikační znalosti, jestli, jestli absolvuje nějaké školení, jestli má jazykové znalosti, které potřebuje, a potom takové, takové obecné, jak přijímá úkoly, a ještě někteří vedoucí si ještě do toho hodnocení zaměstnanců vkládají nakonec, ehm, jakoby úkoly na další období, jo že se stanoví... (Petra/19-23)*

Hodnocení zaměřené na odbornost probíhá také ve firmě paní Lenky. *Roční zhodnocení, při kterém dochází ehm k celkovému vyhodnocení vědomostí, dovedností, schopností i kompetencí, kterými jednotlivý zaměstnanec disponuje. (Lenka/15-16)*

Důležitým aspektem hodnocení, který by se určitě neměl nikdy opomíjet, což také dokazují výroky personalistů, je určitý rozvoj neboli progres.

Vývoj, v rám...z hlediska toho hodnocení vývoje toho jednotlivého pracovníka, jestli se zlepšuje, stagnuje, popřípadě... (František/99)

... a samozřejmě je potřeba, no, tyto, dokumenty také archivovat a v případě sledování nějakého dlouhodobějšího vývoje se s nimi pak pracuje dále. (Jana/62)

... za ten rok, abychom věděli za ten rok, co ten člověk vyvíjel, jak, jak se nějakým způsobem, jaký byl prostě jeho pokrok, no, jak, (odmlka)... tak (Petra/89-90)

S důležitostí určitého progresu souhlasí také paní Lenka a popisuje ho následujícími slovy.

Určitě je potřeba, aby se každý zaměstnanec určitým způsobem vyvíjel či posouval dál.

(Lenka/39-40) ... tak jedná se zejména o, o cíle typu, kde je potřeba na sobě zapracovat, což můžou být například jazykové schopnosti, pečlivost při práci atd. Dále se snažíme na základě hodnocení zavádět opatření pro, pro zlepšení třeba pracovního prostředí, realizaci nejrůznějších školení, zkrátka snažíme se reagovat na podněty našich zaměstnanců a zlep-

šovat to, s čím jsou nespokojeni, nebo také nasloucháme jejich podnětům ke zlepšení či rozvoji. (Lenka/46-51)

Stejně tak jak člověk dospívá během života, vyvíjí se a proměňuje, je potřeba aby se postupem času zdokonaloval také v práci, posouval se dál a rozvíjel tak nejen své odborné dovednosti, ale také svoji osobnost.

5.1.3 Metody a formy hodnocení

Třetí kategorie obsahuje kódy **dialog, pohovor, záznam, statistika, normy, cíle a sám sebe**. Jakékoli hodnocení probíhá určitým způsobem, tudíž je realizováno nějakou metodou. Jak uvádíme výše v teoretické části, metod hodnocení existuje celá řada a i v rozhovorech s personalisty se nám podařilo jich pár analyzovat.

Kód dialog v sobě skrývá vzájemnou komunikaci mezi aktéry hodnocení, tedy nejedná se o komunikaci zaměstnanec a hodnotitel, ale např. dvou a více hodnotitelů. Myslíme si, že i tento dialog je pro proces hodnocení přínosný, protože více úhlů pohledu může přispět k propracovanějšímu řešení či provedení. Jistý dialog zaznamenáváme u paní Jany a pana Františka. *Toto rozhodnutí probíhá na základě dialogu mezi mnou a přímým nadřízeným daného jedince, u vyšších pozic pak bývá přítomen zpravidla i, i ředitel firmy.* (Jana/4)

Ne, tady ta kritéria se vyhodnocují, to vyhodnocení ano, to je v mé kompetenci, ale pochopitelně, ehm, takovéto řeknutí si je potřeba prostě zapracovat, to je věc diskuze, to je věc diskuze, ehm, mezi mnou, vedoucím výroby a prostě užším vedením společnosti, jo, majitelem firmy, i majitelem firmy. (František/76-79)

Zcela běžnou a pro každou firmu dostupnou metodou je pohovor. Jistou formu rozhovoru mezi aktérem hodnocení a zaměstnancem jsme zaregistrovali u všech účastníků kromě Ivety.

Ano, ano, dochází, v podstatě jednou měsíčně, ehm je, s, ehm, s každým zaměstnancem, zaměstnancem, uskutečněn asi 15minutový pohovor, kdy se zaměstnance ptáme, ehm, v podstatě, ehm, zjišťujeme, ehm,(odmlka) novinky od něho, jaké má problémy, co se mu zdá, co se mu nezdá, zadáváme mu nové úkoly, aby věděl, ehm, nějaký ten výhled k tomu. (František/13-16)

Ano i jistá forma jakože ústní konfrontace probíhá. (Petra/35)

...čtvrtletní hodnocení formou takzvaných kvartálních pohovorů, kde dochází k rozhovorům, dialogům vedoucích s jednotlivými podřízenými, kde dochází právě ke, ke zhodnocení pracovního výkonu jednotlivců za uplynulý kvartál. (Lenka/8-11)

V menší míře se projevila jistá forma pohovoru i u paní Jany.

Ano, dalo by se říct, že je to hodně příbuzné takovému přijímacímu pohovoru, který se samozřejmě už odvíjí trochu jinak, jinak než ten klasický, protože, protože daného zaměstnance známe. (Jana/73-75)

Poměrně hojnou formou, kterou jsme zaznamenali, je jistá podoba záznamu, tedy určitá škála, bodový systém, záznamový arch či jiná papírová forma zpracování dat, kterým účastníci hodnocení provádí.

Tak jedná se o písemnou formu, v podstatě by se dalo říct, že je to takový záznamový arch, jako kdyby dotazník. (Jana/37-38)

Takže, formu. Ehm, máme to vlastně formou excelovské tabulky,... (Petra/18)

...a z tohoto taky opět píšeme report. Mimo to, co se vlastně týče toho hodnocení zaměstnanců, máme ve firmě i systém, ehm, nějakých bodů, co ti zaměstnanci nesmí dělat a v podstatě, ehm, kontroly tady těchto provozů, tím že jsme potravinářský provoz, ehm, potravinářská výroba, tady toto mapují, ... (František/17-20)

S další dvěma kódy, konkrétně tedy statistikou a normami, jsme se setkali u jednotlivců, nicméně vzhledem k tomu, že jsou to také metody, nechtěli jsme zmínku o nich úplně vynechat. Proto aspoň mála poznámka k těmto metodám.

Hodnocení je zaměřené na plnění norem, jakože výroba je určitým způsobem naplánovaná a v případě, že tento plán není dodržen, může to firmě způsobovat značné ehm určité potíže. (Iveta/13-14)

... ze kterého jsou pak statistiky vyhodnocovány potřebné údaje, pro přehled k těm našim ročním výsledkům, které celkově mapují naše fungování. (Jana/38-39)

Co se týče kódu cíle, u jeho významu, jsme poněkud váhali. Cíle mohou být chápány jako metoda, kdy jsou předem stanoveny cíle a následně se hodnotí jejich plnění nebo také jako opatření, kdy na základě výsledků hodnocení jsou stanoveny cíle. V rámci našeho výzkumu jsme zaznamenali obě varianty.

Tak, tak v první řadě se soustředíme na plnění stanovených cílů, to je jednoznačně klíčové a v podstatě to provází každé hodnocení, jestli byly ty předem stanovené cíle splněny. (Lenka/37-38)

Tak určitě vedení firmy, vždy aktuálně, když je zpracované, a na základě něho se odvíjí cíle na další rok, strategie a celkové změny, návrhy a tak dále, zjednodušeně řečeno další působení. (Jana/59-60)

Jednou z moderních metod, na jejíž uplatnění v praxi jsme byli velmi zvědaví, je sebehodnocení. Ať už ji účastníci výzkumu používají, či nikoliv, nám v transkripčních prozrazuje kód sám sebe.

Vlastně zaměstnanec se k tomu může vyjádřit, může tam dát, jakože souhlasí s tím hodnocením, nebo nesouhlasí, a popsat vlastně, co se mu na tom nelíbí, co si myslí, že, že vedoucí podcenil, nebo co špatně zhodnotil, a má prostor se k tomu vyjádřit. (Petra/33-34)

Tak k tomu sebehodnocení se můžou vyjádřit právě tím dotazníkem, tím že vlastně tam potom mají ke konci možnost se vyjádřit k tomu co si oni o tom myslí, o tom svém hodnocení a jinak takové sebehodnocení jako takové, tak občas si někdo zakřičí na ředitelně, že to...ohodnotí, ... (smích) ale, ale jako takto, takto ne. Vyloženě jenom fakt formou toho dotazníku. Ale je pravda zase, že my se snažíme opravdu s těma zaměstnancema jako tak průběžně, průběžně komunikovat, že i třeba tady na tomto školení nebo tak, tak jako se jich ptáme na zpětnou vazbu... (Petra/59-65) Třeba jedna kolegyněka tam si kopírovala vyloženě ty hodnocení, že by chtěla vědět sama svůj progres, jak se vlastně ten jejich vedoucí ohodnocuje každý rok, takže určitě se o to zajímají. (Petra/79-80)

Prostor k sebehodnocení mají taky zaměstnanci ve firmě, kde se o personální věci stará paní Lenka.

Určitě a dokonce bych řekla, že značný. Na sebehodnocení klademe velký důraz, ehmm...v podstatě každé hodnocení začíná sebehodnocením, nebo-li, že první dostane slovo samotný zaměstnanec, aby se vyjádřil ke své práci, k tomu, co se mu povedlo či nepovedlo a celkově, aby se vyjádřil k fungování oddělení či ke všemu, k čemu má nějakou připomínku, názor, podnět, hodnocení nebo jakýkoliv další poznatek. (Lenka/71-75)

Oproti tomu pan František, paní Jana a Iveta na otázku, zda u nich ve firmě mají zaměstnanci prostor k sebehodnocení, odpověděli negativně.

Ne, ne tady tuto stránku neřešíme. (František/84)

Ehm... no tak, ... ehm tak z naší strany určitě ne. Ehm někdy se nám stane, že některý zaměstnanec chce třeba změnit pozici, tak proběhne takový interní pohovor, který se samozřejmě dotýká otázek, kam se chce posunout a tak dále, ale jakoby z naší iniciativy to, to ne, to neprobíhá. (Jana/69-72)

Aha, no, to ne, na takové věci nemáme prostor, tudíž nic takového u nás ne, neprobíhá.
(Iveta/51)

Jednotlivé metody určují, jak bude dané hodnocení probíhat, vedle nich však do samotného procesu zasahuje ještě řada dalších hledisek, které samotnou realizaci dotváří.

5.1.4 Realizace hodnocení zaměstnanců ve firmách

Následující kategorie se skládá z kódů **hodnocení, aktéři, feedback, spokojenost s hodnocením, nespokojenost s hodnocením, význam a čas**. Tyto kódy stručně popisují způsob, kterým hodnocení ve firmách personalistů probíhají. První z nich jsme nazvali hodnocení a jednoduše vyjadřuje to, že hodnocení ve firmách probíhají, a vyskytuje se u všech pěti personalistů. Kód čas znázorňuje úseky, ve kterých hodnocení probíhá. Účastníci našeho výzkumu provádějí hodnocení měsíčně, čtvrtletně nebo ročně, u jednoho jsme zaznamenali jistou formu nepřetržitého monitorování chodu firmy, a to v rámci neustálého kontrolování plnění norem. Co si samotní personalisté myslí o průběhu hodnocení u nich ve firmě, tedy jestli dané hodnocení je podle nich dostačující, vyjadřuje spokojenost či nespokojenost s hodnocením. Nespokojenost zaznamenáváme v jednom případě: *...znám firmy, kde to funguje, to hodnocení zaměstnanců, a je to velice na vysoké úrovni, což u nás zatím není, ale věřím, že do budoucna to bude* (Petra/107-108), jinde zase pocítujeme spokojenost: *Těžko soudit, jak to chodí třeba v jiných firmách, pochopitelně, nějaké informace máme, ehm, takže, ehm, osobně si myslím, že to třeba neděláme úplně špatně, ehm, to ne a myslím si, že to vede i k nějakým výsledkům, jo, že....* (František/105-107)

Do hodnocení se v jednotlivých firmách zapojují personalisté, přímí nadřízení zaměstnanců, kterými zpravidla bývají vedoucí oddělení, středisek či útvarů a v určitých případech taky ředitelé či lidé z vedení firmy:

...de facto přímí nadřízení tohoto pracovníka plus já, ehm, děláme posudek na jeho, na jeho práci, hodnotíme, ehm, jakým způsobem zadanou práci zvládá. (František/7-8)

Ehm, tak s těmi výstupy jako takovými pracuje hlavně vedoucí toho daného útvaru, který je má vlastně k dispozici, ale shromažďují se veškeré ty hodnocení vlastně na personálním, na sekretariátu ředitele a potom se vlastně toto řeší už na úrovni vlastně toho vyššího managementu, že pan ředitel vidí to hodnocení a podle toho potom...podle toho jedná. (Petra/39-43)

... ty požadavky, tak ty jsou dány z vedení firmy, takže vedení firmy, by se dalo říct. (Jana/41-42)

Toto by byli aktéři, kteří nejen že daná hodnocení připravují či realizují, ale následně s nimi také pracují a zavádějí jistá opatření, která jsou zpravidla realizována na základě feedbacku.

Toto hodnocení je zaměřené zejména na výkony a úspěchy společnosti, co se povedlo, co se nepovedlo, ... (Jana/46)

... a my pak reflektujeme, zda má takové školení smysl, jestli je přínosné, popřípadě jestli není potřeba změnit obsah, lektora atd. ... (Lenka/31-32)

Pravidelnost taky, protože, ehm, abysme viděli ten trend, jo, že v tomto měsíci to bylo takové, v druhém měsíci, abysme, abysme měli co s čím porovnávat. (František/96-97)

Provést hodnocení k úplnému efektu nestačí. Vždycky je potřeba se získanými výsledky dále pracovat a patřičně na ně zareagovat. Po každém procesu hodnocení by měl tedy následovat jistý závěr a na něj navázaná opatření.

5.1.5 Závěry a postupy

Poslední kategorii jsme nazvali závěry a postupy. Vystihují ji jisté závěry z konaných hodnocení, důsledky či případné vize do budoucna. Skládá se ze 7 kódů, konkrétně tedy: **peníze, hnací motor, vzdělávání, opatření, význam, podpora a vyhlídky.**

Kód peníze mapuje souvislost hodnocení s odměňováním.

Tak na určitou, na určitou část, ehm, složku mzdy zaměstnanci v úvozovkách šáhnout nejde, takže, ehm, hold mu třeba není zvýšena mzda, po určité době, když ten zaměstnanec třeba není tak šikovný nebo, nebo spíš, ehm, nehledí si té, nehledí si té práce, takže spíš bych řekl, že to může mít, spíš ten rostoucí, rostoucí charakter. Je šikovný, znamená, ehm, dostane, ehm, třeba přidáno. Ale je nešikovný, ne spíš že je mu strženo, ale, ale není mu přidáno. (František/66-70)

Zaměstnanci dostávají kvartální neboli čtvrtletní odměny, které jsou udělovány na základě splnění předem stanovených cílů, tedy ehm pokud mají dobré hodnocení, splní cíle, ... tak dostanou odměny. Na podobném principu pak fungují i, i ... fiskální odměny, tedy roční

odměny, které jsou závislé jednak na hodnocení zaměstnanců, jejich práce a odvedených výkonů, následně pak také na hodnocení celkového výsledku prosperity firmy. Takže hodnocení jde u nás ve firmě přímo ruku v ruce s odměnami. (Lenka/56-62)

Vždycky nemusejí zaměstnanci dostávat za dobré hodnocení jen přidáno, ale za opakované chyby mohou dostat i pokutu. Jak uvádí např. Iveta:

Ehm... tak v případě častého nedodržení norem u zaměstnance může dostat dotyčný pokutu, takže pokud se jedná o prokazatelně chybu jednotlivce, který svým pochybením zapříčinil určitou škodu, tak ano, dostane srážku z platu. (Iveta/43-45)

Jedním z účinků, které hodnocení má, je bezpochyby motivace. To že zaměstnanci ví, že budou nebo jsou hodnoceni, často působí jako hnací motor k lepším výkonům. Jak uvádí pan František:

Je to jednak teda, má to takový motivační, ehm, má to motivační pointu a zároveň,... (František/22)

Tuto teorii potvrzuje také paní Lenka:

Takže v rámci HR má velký význam a nejen pro nás, ale i pro zaměstnance působí zejména jako tedy motivační činitel. A, a motivovat zaměstnance je hodně důležité, takže určitě hodnocení by se měla věnovat každá firma, neboli každé HR oddělení či jednotlivý personalista. (Lenka/86-87)

Oblast vzdělávání jde ve firmách také ruku v ruce s hodnocením. Vzdělávání na základě hodnocení realizují ve firmě pana Františka.

... zároveň tak zjišťujeme, v čem pracovníci chybují, a na základě tady těchto vyhodnocení těchto chyb uskutečňujeme jednou měsíčně školení pro ty zaměstnance, kde poukazujeme na to, v čem se chybje a, a, (odmlka) tak, aby je, tak aby se tady tyto chyby zmenšovaly. (František/24-25)

Naopak zase ve firmě paní Lenky se hodnocení provádí i po průběhu školení, aby měli zajištěnou jistou zpětnou vazbu.

Ano přesně tak, nooo a ještě taky, samozřejmě, samozřejmě probíhá hodnocení vždycky po školeních, kterých se u nás snažíme dělat co nejvíce... (Lenka/26)

Vedle školení se v reakci na hodnocení zavádějí i další opatření.

Ehm, ... (odmlka)...pravidelně dochází právě k vyhodnocování těch, ehm, těch hodnocení zaměstnanců, ehm, vidí se tam ten trend toho, v čem, v čem se, v čem se, ehm, vidí se tam, vidí se tam prostě ten trend té chybovosti v těch daných oblastech a, a na základě toho,

ehm, jsou, se stanovují kritéria, taková, v čem je potřeba, ehm, v čem je potřeba se zlepšit. Jo, takže, ehm, ... (František/71-74)

Samotná realizace hodnocení, popřípadě i zavádění možných opatření bývá často závislá na finančních prostředcích. I přes to, že by se např. firma chtěla této oblasti věnovat, bývá někdy omezena finančními prostředky. Proto je nutné i v této sféře hledat nejrůznější podporu.

Co vím od kolegů z oboru, tak ehm...u mnohých firem je problém s financemi a že na tuto sféru není vyčleněn dostatek financí, takže je určitě dobré využívat možností, které poskytuje Evropská unie nebo i ehm... Ministerstvo práce a sociálních věcí a pokusit se najít určité cesty,... noo... ehm... myslím si, že i o tom by měla být práce personalisty,....

(Lenka/101-104)

Zmíněné dotace a jistá podpora má taky jistou souvislost s vyhlídkami do budoucna. Při větším finančním zázemí se mohou personalisté věnovat více hodnocení i rozvoji zaměstnanců.

Určitě jedna z otázek, kterou se plánujeme zabývat, ale jde o to, aby na to byl prostor zejména časový a taky finanční, takže výhledově ano, ale těžko, no jo, těžko říct v jakém časovém horizontu. (Jana/35)

Finanční, přesně tak, je to firma už na jiné úrovni třeba, než je ta naše, takže třeba do budoucna bych viděla takto v tom, jakoby ten potenciál. (Petra/105)

No, a jaký význam přiřkládají hodnocení samotní personalisté? Převážně velký, alespoň na té úrovni, kterou potřebují ke kvalitnímu chodu firmy.

Můj osobní názor je, že si myslím, že ano, že je i fajn, jako když třeba ti zaměstnanci si s tím vedoucím sednou, že jakoby i oni vidí, že je o ně zájem, že, že ten fond, najdou se takoví, co se jim nelíbí, že jsou hodnoceni, protože si myslí, že pracují dobře, a nevidí důvod, proč by je měl někdo hodnotit, ale, ale myslím si, že jo, že je to fajn zpětná vazba pro ty zaměstnance, že se zajímáme, že chceme vědět jejich nějaké pokroky, jejich vývoj v naší firmě, a myslím si, že jo, že má to určitě smysl i pro firmu i pro toho zaměstnance. (Petra/73-78)

Myslím si, že ano, určitě, určitě ano, protože vede to k určitým výsledkům a na základě třeba té konkrétní naší zkušenosti, ehm, vidíme, ehm, určitá zlepšení v mnoha oblastech. (František/85-86)

Ano, jednoznačně ho považuji za velmi důležité, ... ano, ano každopádně. (Lenka/89)

Ano, to určitě považujeme, ale jakoby na té naší úrovni, co je pro nás, jakože tedy pro firmu a vedení, důležité tedy taky tomu hodnocení, co my děláme, věnujeme značnou pozornost. (Jana/79-80)

No, to hodnocení neboli ty naše monitoringy, které provádíme, jsou pro nás určitě klíčové... (Iveta/52)

Pomocí kódů rozdělených do kategorií jsme zmapovali průběh hodnocení zaměstnanců ve firmách, kde pracuje pět personalistů, kteří se účastnili našeho výzkumu. V následující kapitole si daná zjištění shrneme a zrekapitulujeme.

6 SHRNU TÍ A DISKUZE

Bakalářská práce pojednává o hodnocení zaměstnanců. Je tedy zaměřena na proces, který je nezbytnou součástí řízení lidských zdrojů. Samotné hodnocení nás provází neustále a čas, který strávíme v pracovním procesu, zabírá v našem životě většinový podíl. Je tedy více než zřejmé, že procesy, jako jsou hodnocení a řízení lidských zdrojů, se dotýkají každého z nás, a nejen tyto dva konkrétní, ale řada dalších okolností a aspektů spadajících do této oblasti, stejně tak jako vzájemná kombinace hodnocení v procesu řízení lidských zdrojů.

V rámci našeho výzkumného šetření jsme se na oblast hodnocení zaměstnanců zaměřili z kvalitativního úhlu pohledu, kde naším cílem bylo zjistit, jakým způsobem probíhá hodnocení zaměstnanců ve firmách z pohledu personalistů, tedy odborníků, kteří řízení lidských zdrojů organizují. S pěti personalisty jsme uskutečnili polostrukturovaná interview, v rámci kterých jsme zjišťovali podrobnosti o realizacích hodnotících procesů v jednotlivých firmách.

Jako pozitivní zjištění hodnotíme to, že jistou známku hodnocení jsme zaznamenali u každého účastníka, v menší či větší míře. Oslovení personalisté pocítují potřebu zpětné vazby a považují jí za důležitou. Dle výpovědí účastníků se na hodnocení podílejí zejména samotní personalisté, přímí nadřízení těch, co jsou hodnoceni, tedy vedoucí a občas se zapojuje i vyšší management v podobě ředitele nebo majitele firmy. Zajímavým faktem také je, že u některých firem jsou hodnocení zacílená na dělnické pozice, jinde zase pouze na THP pracovníky.

Co se týče obsahu hodnocení, setkali jsme se především s oblastmi jako chybovost, efektivita při práci, snaha, píle, preciznost, kvalita, dovednosti, ale také osobnost či celková prosperita firmy. Dozvěděli jsme se také, že pod speciálním drobnohledem bývají nově přijatí zaměstnanci ve zkušební době, kterým je věnována speciální péče k zjištění jejich kvalit. Z hlediska metod využívají účastníci zejména rozhovor, dotazník, hodnocení podle plnění cílů nebo norem. Dokonce jsme zaznamenali i ojedinělý výskyt důrazu na sebehodnocení.

Setkáváme se zde s názorem, že hodnocení působí jako kvalitní motivační činitel a za dobré výsledky mohou dostávat zaměstnanci prémie. U některých účastníků jsme tedy narazili na to, že hodnocení souvisí s odměňováním.

Z realizovaných interview jsme nabyli dojmu, že pro zúčastněné personalisty je hodně důležitá již zmiňovaná zpětná vazba, stejně tak jako sledování jistého vývoje u zaměstnanců.

Bohužel jsme se také setkali s tím, že ač by zde byla snaha z hlediska řízení lidských zdrojů něco zlepšovat, vyvíjet a tedy i zdokonalovat hodnocení a následná opatření, mnohdy to personalistům neumožňují omezující finanční prostředky i časové možnosti. Proto by bylo na místě, aby se personalisté v praxi více zajímali o možnosti dotací a příspěvků k rozvoji lidských zdrojů, které by jim případně mohli poskytnout další příležitosti.

Jako pozitivní však shledáváme to, že účastníci se zmínili i o tom, jak dané věci probíhají v konkurenčních firmách, tudíž na trhu existuje jistý dialog mezi personalisty, který může být vždy přínosný a obohacující. Jak např. uvádí ve svém interview paní Petra:

No, já třeba co tak, co jsme bývali třeba na školeních, co jsem se bavila s ostatními personalistkami, tak je pravda, že jsem jako, ne jediná firma, bavila jsem se s kolegyňkou třeba, že u nás třeba byl ze začátku problém ty vedoucí donutit jenom do toho, aby těch svých pár techniků ohodnotilo, nějakým způsobem, a to jich fakt máme v celé firmě 40, 39 zaměstnanců jako THP. A měli jsme tam kolegyňku, která pracuje tady vlastně ve zlínské firmě větší a mají přes 200 zaměstnanců a tam opravdu, už to mají zavedené přes 5 let, že opravdu ti vedoucí dělají hodnocení zaměstnanců úplně o všech, jo, u, u dělníků, u THP, prostě u všech a není v tom problém a právě že ona zrovna říkala, že mají tam velice jako dobré ohlasy, protože právě taky říkala, že oni už to mají navázané na ty, na ty mzdové složky, na nějaké prostě že potom z toho mají ty výstupy, že třeba prostě nějaké školení, tak potom zařídí školení, když jsou s něčím nespokojení, takže tam už je to takové propracovanější, tím, že asi se tam tomu dyl věnují a mají tam v podstatě větší prostory časové, nebo časové nebo chtějí prostě se tomu věnovat...(Petra/91-103)

Kladně bychom také chtěli zhodnotit optimistické vyhlídky účastníků, kteří předesílali možný vývoj a zlepšení v průběhu budoucího rozvoje, ke kterému by i oni sami velmi rádi přispěli. Což dokazuje také jisté závěrečné poselství pana Františka:

Myslím si akorát, že vůbec oblast personalistiky nebo ta personalistika je taková, ehm, samotná, je, ehm, je obor budoucnosti, jo, to si tak nějak myslím, že, myslím si, že dřív vůbec na tuto oblast se v úvozovkách nehrálo nebo, nebo na takto popředí, ale poslední dobou, ehm, se zjišťuje, že, že opravdu, je to plnohodnotný obor, no. (František/111-115)

Teoretické aspekty, plán, realizaci a postřehy z výzkumného šetření jsme si již popsali. Nyní považujeme za vhodné shrnout naše zjištění tak, abychom si odpověděli na výzkumné otázky, které jsme si položili na samotném začátku. Ještě je nutno říct, že vzhledem k tomu, že jsme dělali kvalitativní šetření pouze v pěti firmách, nemůžeme daná zjištění příliš generalizovat.

Hlavní výzkumná otázka zní: *Jak probíhá hodnocení zaměstnanců ve firmách z pohledu personalistů?* Základní otázka je poměrně široká a popisem hodnocení ve firmách se zabýváme v podstatě v celé praktické části naší práce. Pokusíme se však odpovědi shrnout. Zjistili jsme, že hodnocení zaměstnanců v námi oslovených firmách probíhá, a to s maximálně ročním odstupem, především formou rozhovorů, dotazníků či jistých bodových nebo škálových stupnic. Realizaci hodnocení mají v kompetenci zpravidla personalisté, vedoucí jednotlivých oddělení či samotní ředitelé firem. Zaměření hodnocení bývá od osobnostních charakteristik přes vykonávání práce, kam spadá např. chybovost, preciznost, aktivita práce nebo také samostatnost, až po dodržování daných pravidel firmy.

Otázku *Jaké má hodnocení ve firmách význam?* jsme zařadili mezi dílčí výzkumné otázky a jsme rádi, že odpověď na ni ve zjednodušené verzi zní, že má, a veliký. I přes to, že spatřujeme v jednotlivých procesech ve firmách rozdíly a každá z pěti námi zkoumaných firem pojímá tuto oblast osobitým způsobem, je pro ně hodnocení v tom provedení, které realizují, velmi důležité a zakládají si na něm. Fakt, že zpětnou vazbu považují personalisté za klíčovou, nás přivádí k další otázce, která zní: *Jak se s výsledky hodnocení pracuje?* Snahou je vždy na vzniklé skutečnosti nějakým způsobem reagovat, ať už školením, zavedením jistých opatření či změn. Výsledkem hodnocení může být i jistá finanční souvislost, která nás také zajímala v otázce, zda *souvisí výsledky hodnocení s odměňováním zaměstnanců*. A ano, musíme říct, že souvisí, většinou ne ale nijak zásadně. Setkali jsme se s možnými odměnami za dobře odvedenou práci, a následný kladný výsledek hodnocení, stejně tak jsme zaznamenali možné udělení pokuty při případném opakujícím se chybění.

Oblast hodnocení v rámci řízení lidských zdrojů považujeme za důležitou a myslíme si, že z hlediska andragogiky je velmi zajímavá. Naše výzkumné šetření odkrylo jen malou část této problematiky, proto by bylo určitě zajímavé na dané téma realizovat další zkoumání, třeba i z trochu jiného úhlu pohledu.

ZÁVĚR

Hodnocení patří mezi základní procesy řízení lidských zdrojů. Jedná se o personální činnost, která poskytuje zpětnou vazbu potřebnou k zavedení nejrůznějších opatření pro další rozvoj pracovníků. Prostřednictvím řízení lidských zdrojů usilují jednotlivé firmy o získání a udržení potřebných, kvalifikovaných a motivovaných pracovníků a proces hodnocení je bezpochyby významnou součástí těchto snah.

Cílem této bakalářské práce bylo zmapovat oblast hodnocení zaměstnanců a to z pohledu personalistů. Zaměřili jsme se na to, zda hodnocení ve firmách vůbec probíhá, jak často, jakou formou, dále pak kdo se na procesu hodnocení podílí, kdo ho realizuje a kdo následně se zjištěnými výsledky pracuje. V neposlední řadě jsme chtěli také zjistit, jak se s výsledky hodnocení pracuje a celkově jak se oslovení personalisté na danou oblast dívají.

V teoretické části jsme vymezili základní pojmy, popsali jsme koncept řízení lidských zdrojů, jeho úkoly, metody a podoby. Dále jsme se zaměřili na andragogiku jako teoretický základ řízení lidských zdrojů a její souvislost s procesem hodnocení, který je důležitou součástí řízení lidských zdrojů. V poslední kapitole teoretické části jsme definovali samotné hodnocení, jeho kritéria, metody a na závěr jsme připojili zmínku o vztahu mezi hodnocením zaměstnanců a personální činností.

V rámci praktické části jsme oslovili pět personalistů, se kterými jsme zrealizovali kvalitativní výzkumné šetření formou polostrukturovaného interview. Průběh těchto pěti rozhovorů jsme následně doslovně přepsali a na základě předem stanovených výzkumných otázek jsme je rozebrali. Zpracování jsme dělali formou otevřeného kódování a následného kategorizování, ze kterého nám vzešlo 27 kódů, které jsme následně dle obsahu seskupili do pěti kategorií.

Z výzkumu jsme tedy zjistili, že ve firmách námi oslovených personalistů hodnocení zaměstnanců probíhá, i když u každého trochu jiným způsobem. Pozitivním aspektem je fakt, že personalisté považují zpětnou vazbu za důležitou, mají jasno v tom, kde jejich společnost hodnocení potřebuje a s tímto procesem se snaží dle svých možností pracovat. Negativní stránkou věci je, že mnohdy nemají personalisté potřebný prostor ke zlepšování či rozvíjení těchto procesů, ať už finanční nebo časový.

Tato bakalářská práce by mohla sloužit jako inspirace k realizaci dalších výzkumů, neboť si myslíme, že oblast hodnocení zaměstnanců je velmi důležitá a neměla by se opomíjet.

Další zajímavý pohled by mohl být ze strany zaměstnanců, a sice jak oni tento proces vnímají. Přes to, že náš výzkum nebyl příliš rozsáhlý, myslíme si, že poskytuje ucelený pohled na oblast hodnocení zaměstnanců a potvrzuje jeho význam.

Hodnocení, tedy realizace jisté zpětné vazby, by se nemělo v žádné sféře opomíjet, stejně tak jako jistá dávka sebehodnocení a sebereflexe. Tyto procesy nám totiž umožňují dívat se na věci s odstupem, poučit se z udělaných chyb a vytvořit opatření do budoucna k tomu, abychom věci dělali lépe a posunovali se tak dál. Stejně tak jak člověk dospívá, vyvíjí se, utváří si svou osobnost, je potřeba aby jistý vývoj probíhal i v rámci pracovního působení. V práci strávíme velkou část našeho života, proto je důležité, aby každý zaznamenával jistý progres, který mu nejenom pomůže v pracovním životě, ale zároveň obohatí i jeho osobnost.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. ARMSTRONG, Michael, 1999. *Personální management*. Praha: Grada. ISBN 80-7169-614-5.
2. HEINOVÁ, Hana, 2010. *Rozvoj lidských zdrojů*. Učební text č. 16 v rámci projektu „Posilování sociálního dialogu – služby pro zaměstnance.“ Šumper: JENA, Jesenické nakladatelství.
3. HRONÍK, František, 2006. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1458-2.
4. KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2497-3.
5. KOUBEK, Josef, 2000. *ABC Praktické personalistiky*. Praha: Linde. ISBN 80-86131-25-4.
6. KOUBEK, Josef, 2001. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-033-3.
7. KOUBEK, Josef, 2009. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.
8. LAUFER, Harmut, 2008. *99 tipů pro úspěšné vedení lidí*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2445-4.
9. MARTIN, David, 2007. *Personalistika od A do Z*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1496-4.
10. MAYEROVÁ, Marie a Jiří RŮŽIČKA, 2000. *Moderní personální management*. Praha: H&H. ISBN 80-86022-65-X.
11. MIOVSKÝ, Michal, 2006. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1362-4.
12. PALÁN, Zdeněk, 2002. *Základy andragogiky. Úvod do studia personalistiky*. Praha: Vysoká škola J. A. Komenského s.r.o.
13. PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA, 2012. *Andragogický slovník*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3960-1.
14. PRUSÁKOVÁ, Viera, 2005. *Základy andragogiky I*. Bratislava: Gerlach Print ve spolupráci s Filozofickou fakultou Univerzity Komenského v Bratislavě. ISBN 80-89142-05-2.
15. STÝBLO, Jiří, 1993. *Personální management*. Praha: Grada. ISBN 80-85424-92-4.

16. ŠVARŤÍČEK, Roma a Klára ŠEĎOVÁ, 2007. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Vydání první. Praha: Portál. 384 s. ISBN 978-80-7367-313-0.
17. TOMŠÍK, Pavel a Jiří DUDA, 2011. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Mendlova univerzita v Brně. ISBN 978-80-7375-556-0.
18. URBAN, Jan, 2003. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI. ISBN 80-86395-46-4.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

HR Human Resources (Lidské zdroje)

THP Technicko-hospodářský pracovník

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 <i>Zdroje organizace a proces řízení</i>	14
Obrázek 2 <i>Obecný úkol řízení lidských zdrojů</i>	16
Obrázek 3 <i>Andragogika v souvislosti s personálními činnostmi</i>	23
Obrázek 4 <i>Souvislost podnikového vzdělávání s hodnocením</i>	24
Obrázek 5 <i>Hodnocení na základě plnění norem</i>	30

SEZNAM TABULEK

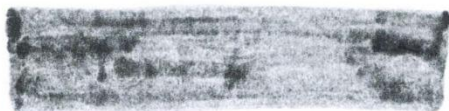
Tabulka 1 <i>Charakteristika výzkumného vzorku</i>	38
---	----

SEZNAM PŘÍLOH


- PI** Ukázka ročních hodnotících dotazníků od účastníků výzkumného šetření
- PII** Ukázka kódovaného rozhovoru

PŘÍLOHA PI: UKÁZKA ROČNÍCH HODNOTÍCÍCH DOTAZNÍKŮ OD ÚČASTNÍKŮ VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ

HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE za období 2014						
Hodnocený zaměstnanec :						
Jméno a příjmení :						
Osobní číslo hodnoceného :						
Hodnotitel :						
Jméno a příjmení :						
Funkce :						
Hodnotící kritéria						
kritéria	úroveň plnění					body
	1	2	3	4	5	
POŽADAVKY na prac. pozici :						
kvalifikační požadavky základní / stupeň vzdělání /						
speciální požadavky /kurzy, odborné semináře... /						
VÝKON :						
přesnost zpracování úkolů, dodržení termínu práce						
plnění úkolů nad rámec běžné práce						
CHOVÁNÍ - pracovní :						
ochota přijímat úkoly						
efektivita při jejich plnění						
CHOVÁNÍ - sociální :						
ochota ke spolupráci (vstřícnost)						
vztahy se spolupracovníky						
DOVEDNOSTI, ŠCHOPNOSTI :						
organizační schopnosti						
samostatnost a spolehlivost						
přizpůsobivost (flexibilita)						
odolnost vůči zátěži a stresu						
Body celkem						0
1 - neuspokojiv/ 2 - uspokojiv/ 3 - dobrý/ 4 - velmi dobrý/ 5 - vynikající/						
Vyjádření hodnoceného zaměstnance (souhlas - nesouhlas) :						
Datum :						
Podpis hodnotitele :				Podpis hodnoceného :		



Roční hodnocení dotazník

Znalosti	Požadovaná úroveň	Hodnocení	Poznámka
Znalost cizích jazyků	4		
PC znalosti	3		
Doplňte požadované odborné znalosti, specifické pro danou pozici:			
Odbornost 	4		
Produktové znalosti	3		
Asertivita a aktivita	4		
Znalost a využívání procesů	3		

Kompetence	Požadovaná úroveň	Hodnocení	Poznámka
Samostatnost	4		
Dotahování věcí do konce	3		
Týmová spolupráce	4		
Schopnost řešení problémů	3		
Přístup ke změnám	3		
Kompetence (specifické pro danou pozici)	Požadovaná úroveň	Hodnocení	Poznámka
Rozhodnost a odpovědnost	3		
Organizační schopnosti	3		
Přesnost	5		
Komunikace	4		

Celkové zhodnocení

Cíle	
Max. možný počet bodů za splnění cílů:	0
Dosažený počet bodů za splnění cílů:	0
Dosažený výsledek v %:	[redacted]
Znalosti a kompetence	
Požadovaný počet bodů za znalosti a kompetence:	[redacted]
Dosažený počet bodů za znalosti a kompetence:	0
Dosažený výsledek v %:	0%

Celkový výsledek	[redacted]
-------------------------	------------

Zaměstnanec:

Nadřízený:

Vedoucí nadřízeného:

Oddělení lidských zdrojů

Plán školení na následující fiskální rok	

Cíle, následující fiskální rok	Termín

Vyjádření zaměstnance:

PŘÍLOHA PII: UKÁZKA KÓDOVANÉHO ROZHOVORU

Pan František – personalista č. 1

Z = zkoumající, F = pan František

Z: A tak, ehm, jak dlouho pracujete na pozici personalisty?

F: Na pozici personalisty pracuji necelý 1 rok.

Z: A čím se vaše firma zabývá? Do jakého oboru spadá?

F: Je to potravinářská firma. Výrobní, výrobní firma.

Z: A kolik má vaše firma zaměstnanců, eee, zaměstnanců? Přibližně?

F: Přibližně do 200, řekněme do 200 zaměstnanců.

Z: Ehm, máte personální vzdělání?

F: Ne nemám, to nemám.

Z: A máte vzdělání, které se vztahuje k oboru, ve kterém pracujete?

F: To ano, mám přímo vystudované potravinářství, takže...

Z: Takže...

F: Vysokou školu

Z: Takže jste vystudoval obor, kterému se vaše firma věnuje, a na pozici personalisty jste se dostal v průběhu nějakého vývoje nebo jakým způsobem jste se dostal na tuto pozici?

F: Ehm, tak není to v podstatě, ve firmě nemáme pozici personalisty jako takového, který by se tady tímto číst zabýval, ehm, nicméně jako součást pracovní náplně dělám i, i tady toho personalistu.

Z: Takže ty personální věci spadají pod vaši kompetenci?

① F: Ano, spadají.

Z: Absolvovali jste nějaké kurzy HR nebo nějaké školení, ehm, na, ehm, související s prací personalisty?

② F: Zatím ne, ale tato otázka byla otevřena ve firmě, ehm, výhledově ehm, na tyto kurzy ehm, budu poslán, budu je absolvovat.

③ Z: Ihm. Takže to by z těch základních informací si myslím bylo dostačující, teď bychom mohli přejít k samotnému tématu, na které se, ehm, zaměříme a to tedy hodnocení zaměstnanců.

Prohází ve vaší firmě pravidelné hodnocení zaměstnanců?

④ F: Ano, probíhá. Ehm.

Z: Jak často toto hodnocení probíhá?

⑤ F: Co se týče např. nového pracovníka, tak nový pracovník, ehm, pokud je ve zkušební době, tak ehm, po 1v, ehm, první 3 měsíci je hodnocen a jeho práce vyhodnocována velmi

⑥

PRÁZE

VŘELZ-ME

UVOD

AKTÉŘI

VYHŮDKY

HODNOCENÍ

NOVÝ PRACOVNÍK

ZKUŠEBNÍ DOBA

ZKOUŠKA

- ① detailně, ehm, prvníh 5 dní, ehm, de faktó přímí nadřizení tohoto pracovníka plus já, ehm,
② děláme posudek na jeho, na jeho práci, hodnotíme, ehm, jakým způsobem zadanou práci
③ zvládá, jaké má problémy, ehm, právě k tomu, k tomu, aby všechno zvládl. V podstatě těch
④ prvníh 5 dnů toho zaskolování se snažíme, aby ten zaměstnanec, v podstatě, ehm, (dejší
⑤ *odmika, zamýšlen*) byl co nejlépe začleněn, jednak do kolektivu a, aby měl neustále někoho
⑥ k ruce, ehm, tak aby to jeho zapracování bylo co nejjednodušší.
⑦ Z: A co se týče jiných zaměstnanců než nově přijatých zaměstnanců, tak dochází také
k pravidelnému hodnocení?

- ⑧ F: Ano, ano, dochází, v podstatě jednou měsíčně, ehm, je, s, ehm, s každým zaměstnancem,
⑨ zaměstnancem, uskutečněn asi 15 minutový pohovor, kdy se zaměstnanec pláme, ehm,
⑩ v podstatě, ehm, zjišťujeme, ehm, (*odmika*) novinky od něho, jaké má problémy, co se
⑪ mu zdá, co se mu líbí, zařadíme mu nové úkoly, aby věděl, ehm, nějaký ten výhled k tomu,
⑫ ehm, co a jak má nového plnit, v čem se má zlepšit, a z tohoto taky opět píšeme report. Mimo
⑬ to co se vlastně týče toho hodnocení zaměstnanců, máme ve firmě i systém, ehm, nějakých
⑭ bodů, co ti zaměstnanci nesmí dělat a v podstatě, ehm, kontroly tady těchto provozů, tím že
⑮ jsme potravinářský provoz, ehm, potravinářská výroba, tady toto mapují, jo, směnovy
⑯ kontroloři tady toto mapují, počínají si zaměstnanců a v podstatě profiřsky zaznamenávají ke
⑰ jménu, je to jednak teda, má to takový motivační, ehm, má to motivační pointu a zároveň,
⑱ zároveň tak zjišťujeme v čem pracovníci chtějí na základě tady těchto vyhodnocení těchto,
⑲ chyb uskutečňujeme jednou měsíčně školení pro ty zaměstnance, kde poukážeme na to,
⑳ v čem se chybje a, (*odmika*) tak, aby je, tak aby se tady tyto chyby
㉑ zmenšovaly.

Z: A používáte ještě nějaké jiné metody z hodnocení než rozhovor a tady ten bodový systém?

- ㉒ F: Jiné metody? (*odmika*)

Z: Nebo nějakou jinou formou, jestli hodnotíte zaměstnance, kromě tady těch rozhovorů a
toto bodového systému, ehm, už žádnou jinou metodu,

- ㉓ F: Ne, ne, pouze téma.

Z: Týto dvě.

- ㉔ F: Tyto dvě formy

Z: Ihm.

- ㉕ F: Metody.

Z: A, ehm, na jaké oblasti je to hodnocení zaměřené? U toho nového zaměstnance je to asi na
tu nějakou jeho, ehm, aklimatizaci, popřípadě jestli zvládá tu práci, předpokládám?

3

PROJEKTOVÝ
AKTÉŘI

AKTÉŘI

PROJEKTOVÝ
DROBNOHLED

MĚSÍC

POHOVOR

PROGRES

ZÁZNAM

AKTÉŘI

HNAČÍ MOTOR

PARAMETRY

PROJEKTOVÝ
VZDELÁVÁNÍ

PROJEKTOVÝ
KRAJA

4

ZIMĚNA

- 31) F: Ano, u nového zaměstnance je to vůbec, během těch prvních pět dní, vůbec, se snažíme
32) zhodnotit, jestli, jestli je ten zaměstnanec schopný to zvládnout, jo, to, je první a v podstatě
33) snažíme se zjistit od něho co nejvíce informací. U nás v té firmě je to taky vůbec, jestli o tu
34) práci zájem má, protože teďka je takový velký příliv, takových zaměstnanců, co nastoupí a
35) třeba pracovat ani moc nechtějí, takže, je to takové složitější na to hodnocení.

Z: Jestli to dobře chápu, tak tady ti zaměstnanci jsou na pozici dělnické?

F: Ano, ano, základní.

Z: Jste výrobní potravinářská firma. Je rozdíl mezi hodnocením tady těch dělnických pozic a
pracovníků, ehm, kteří, ehm, například, ehm, ekonomických popřípadě...

F: THP, například (skáče do řeči)

Z: THP, je tam rozdíl v tom hodnocení těch pracovníků?

36) F: Určitě, určitě, tak jednak THP pracovníky nebo pracovníci na těch vedoucích a řídicích
37) funkcích tak jo, ti, ti, jsou hodnoceni úplně jinak. Tam je to ale takové, myslím si, velmi
38) individuální, ehm, podle toho na jakou pozici je ten pracovník přijat, ehm, co se od něho
39) očekává. Tam, tam jde vyloženě o, o nějaký individuální plán. Kdežto u těch dělníků
40) v podstatě, tam je zaškolený v úvazcích ten dělník do nějaké skupiny, jo, podle té
41) činnosti a zjišťuj... a je to takové, ehm, aplikovatelné na více lidí. Odvíjí se to od té pozice.

Z: A tedy stali zaměstnanci na dělnické pozici byvají tedy hodnoceni, ehm, z hlediska k tomu,
k efektivnosti práce nebo jaké ty kritéria oblasti hodnocení tam preferujete?

42) F: Ano, tak určitě jde o efektivnost práce, jak jsou rychlí, jakou mají loybovost, jo, určitě
43) chybovost je, je výrazný parametr, může se chybovat v několika oblastech, nevím, jestli by
44) vás to zajímalo, jakože...

Z: Aspoň přibližně aspoň pár oblastí třeba byste mohli naznačit, v kterých oblastech, ehm, na
které oblasti se vaše hodnocení zaměřuje? Jenom tak nějak trochu jako globálně.

45) F: Můžou chybovat, ehm, například v dokumentaci, ve vyplňování dokumentace, kde
46) potravinářství jsou kladeny jako striktní nějaké požadavky, na to co se musí vyplňovat, kdy,
47) v čase a jak. Mohou chybovat, mohou chybovat v terminálovém odvádění výrobků, takže jako
48) těch chyb je celá škála. Ale je několik oblastí, které se takto posuzují.

Z: A jaké výstupy z tohoto hodnocení děláte?... (odmlka).... Určitě, předpokládám, že
probíhá nějaká písemná dokumentace, popřípadě nějaký záznam o daném hodnocení.
Zavádíte, předpokládám, do nějakých archívů, nebo máte nějaké statistiky, popřípadě karty
zaměstnanců?

PARAMETRY

PARAMETRY
EFEKTIVITA, RYCHLOST, CHYBOVOST => ASPEKTY HODNOCENÍ
PARAMETRY

PARAMETRY

- 51) F: Ano, tak, ehm, (odmlka, zamyslení)... Co se týče právě například vyhodnocení tady těch, těch, této chybovosti, tak, ehm, právě, tady tato problematika je probírána s tím zaměstnancem na tom měsíčním pohovoru? Jo, takže vlastně ty, ehm, pohovory, nebo ty výstupy z těch pohovorů jsou evidovány do předem připraveného formuláře je to zakládáno, takže potom je snadné zjistit si vlastní vývoj, ehm, vývoj toho pracovníka, jestli se zlepšil v dané oblasti, ehm, nebo je na stejné úrovni, nebo naopak zhoršil a pak je, pak je potřeba s ním vést ten rozhovor dále a vyzjistit, co je v jeho silách, jestli třeba má na to se ještě zlepšit nebo nemá a tak dále. V tomto duchu.

Z: A souvisí toto hodnocení jednotlivých zaměstnanců s jejich odměňováním, tedy s finančním ohodnocením?

F: Ano, ano, souvisí.

Z: Má to přímý vliv, hodnocení?

- 60) F: Má to přímý vliv. Ano. Ta va... nějaká byt' u toho dělníka to není, není nějaká, není ta variabilní část, variabilní složka jeho mzdy není nějaká závažná, ale právě z toho se snažíme, aby to bylo spravedlivé, aby i právě to, i jeho snaha, pílě, schopnosti, ehm, měli na tady toto vliv. Takže není to jenom o tom třeba, jak dlouho pracovník v té dané firmě je, že má třeba přirozeně, nebo z tohoto důvodu vyšší plat, ale, ale i právě to jak, ehm, (odmlka) to jak se snaží, to jak mu zádaná práce jde.

Z: A, ehm, ta, to odměňování, posunuje se pozitivním i negativním směrem nebo pouze jedním směrem jako, myslím tím v případě, že si, že má špatné hodnocení tak dostane nějaké strhuuté finance, popřípadě, že pokud má dobré ohodnocení tak dostane přidáné nějaké prémie. Ehm, může se to hybat obouma směry? Tím pozitivním i tím negativním nebo jenom je to jedním...?

- 66) F: Tak na určitou, na určitou část, ehm, složku mzdy zaměstnanci v úvazkových sáhnut nejde, takže, ehm, hojd' mu třeba není zvýšena mzda, no určité době, když ten zaměstnanec třeba není tak šikovný nebo, nebo spíš, ehm, nehledí si té, nehledí si té práce, takže spíš bych řekl, že to může mit, spíš ten rostoucí, rostoucí charakter je šikovný, znamená, ehm, dostane ehm, třeba přidáno. Ale je nešikovný, ne spíš že je mu strženo, ale, ale není mu přidáno.

Z: Ihm. Kdo stanovuje ty kritéria hodnocení, které jsou pro vás stěžejní? Je to vytvořené ve vaší kompetenci, popřípadě spolupracujete na těchto kritériích s přímým nadřazených lidí, zaměstnanců, které hodnotíte, popřípadě, kdo jakým způsobem určuje tady tyto kritéria, z kterých vycházíte při hodnocení zaměstnanců?

POHOVOR
ZÁZNAM
PROCES

PENÍZE

PARAMETRY

PARAMETRY
PENÍZE

71 F: Ehm, ... (odmika) ... pravidelně dochází právě k vyhodnocování těch, ehm, těch hodnocení zaměstnanců, ehm, vidí se tam ten trend toho v čem, v čem se, ehm, vidí se tam, vidí se tam prostě ten trend té chybovosti v těch daných oblastech, a na základě toho, ehm, jsou se stanovují kritéria taková v čem je potřeba, ehm, v čem je potřeba se zlepšit, jo, takže, ehm, ...

Z: Je to vyložené ve vaší kompetenci?
 F: Ne, uady ta kritéria se vyhodnocují, to vyhodnocení ano, to je v mé kompetenci, ale pochopitelně, ehm, takového říkání si je potřeba prostě zapracovat, to je věc diskuze, to je vše diskutuje, ehm, mezi mnou, vedoucím výroby, a prostě užším vedením společnosti, jo, majitelem firmy, i majitelem firmy.

Z: A například když vezmete se zaměstnanci ty hodnotící pohovory, tak kdo všechno se tam účastní? Předpokládám, že tam jste vy, přímý nadřízený jejich zaměstnanců a kdo nebo kdo všechno se těch pohovorů účastní? Těch měsíčních, co jste říkal, že pravidelně hodnotíte ty zaměstnance.

80 F: Ehm, pouze, pouze je to, pouze je to ten daný zaměstnanec a jeho přímý nadřízený.

Z: Takže vy se přímo těch hodících pohovorů neúčastníte?
 F: Já, já se jich účastním taky, ano.

81 Z: Takže (vy a přímý nadřízený zaměstnanec)?
 F: Ano.

82 Z: Ihm. Mají zaměstnanci ve vaší firmě prostor k sebehodnocení?
 F: Nemají.

83 Z: Absolutně žádný? Nemají prostor jak kdyby, nemáte se jich na nějakou sebereflexi?
 F: Ne, ne tady tuto stránku neřešíme.

84 Z: A jaký důraz vy osobně kladete na hodnocení zaměstnanců z pohledu řízení lidských zdrojů, které, z pohledu vaší personální práce, že máte na starosti řízení vašich zaměstnanců? Myslíte si, že je tady tato složka, ehm, řízení lidských zdrojů důležitá?

85 F: Myslím si, že ano, určitě, určitě ano, protože vede to k určitým výsledkům a na základě třeba té konkrétní naší zkušenosti, ehm, vidíme, ehm, určitá zlepšení v mnoha oblastech.

86 Z: Ihm. Takže, ehm, dá se říct, že považujete hodnocení zaměstnanců za důležité?
 F: Ano, ano.

87 Z: Ihm.

OPATŘENÍ

PARAMETRY

DÍLNOŠ AKTÉRI

AKTÉRI

SÁM SEBE

VÝZNAM

49 F: Považujeme hodnocení za důležité, ale co třeba považujeme za ještě důležitější, je právě ehm, zejména u těch nových zaměstnanců, což se nám osvědčilo, právě, ehm, to intenzivní věnování se jim, ehm, během té jejich zkušební doby. To znamená opravdu během toho zaudčení, aby měli pořádku někoho, někoho při sobě, na koho se můžou obrátit, kdo jim poradí, to, to, to jsme zjistili, že, že je velmi důležité.

Z: Takže, ehm, prostor pro kvalitní zapracování ze své pozice.

50 F: Ano.

Z: A, které aspekty z hodnocení považujete za klíčové, například to může být pravidelnost nebo oblast, čeho se to hodnocení týká, rozsáhlost nebo určitá, co si myslíte, že z oblasti toho hodnocení je důležité, aby to mělo efekt, aby to přispívalo k lepším pracovním výsledkům?

49 F: Tak určitě je to oblast, jako, jako nebo jak jste to říkala, oblast, to co se hodnotí, jo, to je právě stanoví si to kritérium, jo, to je, to je první. Pravidelnost taky, protože, ehm, abysme viděli ten trend, jo, že v tomto měsíci to bylo takové, v druhém měsíci, abysme, abysme měli co s čím porovnávat.

Z: Takže sledujete určitý vývoj

50 F: Ano, ano.

Z: Vývoj, v rámci z hlediska toho hodnocení vývoj toho jednotlivého pracovníka, jestli se zlepšuje, stagnuje, popřípadě...

51 F: Ano

Z: ...Zhoršuje?

109 F: Máme, máme, máme to, ano, máme to, máme to vyhodnocené. Máme jednotlivého zaměstnance. Jo... docela dost, docela dost, spíš takový ty oblasti nejsou stále, že bysme třeba rok hodnotili jedno a to samé, ale vyložené právě na, na, na základě ssssss těch informací které máme, ehm, tak ty oblasti si je uzzpůsobují, jo. Tam kde se najde problém, té, té oblasti se věnujeme, je to takové flexibilita v tomto

Z: Takže, ehm, kdybyste to měl nějak shrnout, myslíte si, že hodnocení ve vaší firmě je jako dostatečný, že máte tady tuto stránku, té personální práce zvládnutou a myslíte si, že, že to hodnocení probíhá efektivním způsobem?

105 F: Hm, věřím, že ano, věřím, že ano. Těžko soudit, jak to chodí třeba v jiných firmách,

106 pochopitelně, nějaké informace máme, ehm, takže, ehm, osobně si myslím, že to třeba

107 neděláme úplně špatně, ehm, to ne a myslím si, že to vede i k nějakým výsledkům, jo, že...

WIZNĀM

PARAMETRY
TĚŽKĀ

PROGRES

OPATŘENÍ

KONKURENCE

SPOKOJENOST S HODNOCENÍM

Z: Plní ty vaše účely, které vy potřebujete ve vaší firmě konkrétně, k práci s vašimi zaměstnanci, máte i tak tu oblast personální práce zvládnutou?

F: Ano, ano, věřím, že ano, věřím, že v poslední době ani nebojujeme s nedostatkem zaměstnanců a snažíme se vlastně vytvářet ty podmínky pro, pro ty současné zaměstnance co nejlepší a zároveň ale vyžadujeme, vyžadujeme od nich nasazení a kvalitně odvedenou práci.

Z: Ihm. Tak já vám děkuju, já myslím, že z mojí strany by to bylo, ehm, pro danou oblast ty otázky všechny. Chcete ještě něco k tomuto tématu říct nebo zmínit, co si myslíte, že, ehm, by se při této oblasti hodnocení zaměstnanců nemělo, nemělo opomenout?

F: Ehm, no... (odmlka) ne nemyslím si. Myslím si, že to je všechno, že ta, že ty odpovědi byly poměrně úplné. Myslím si akorát, že vůbec oblast personalistiky nebo ta personalistika je taková, ehm, samotářská, je, ehm, je obor budoucnosti, jo, to si tak nějak myslím, že, myslím si, že dřív vůbec na tuto oblast se v úvazovkách nehrálo nebo, nebo na úkoto popředí, ale poslední dobou, ehm, se zjišťuje, že, že opravdově, je to plnohodnotný obor, no.

Z: A myslíte si, že hodnocení, ehm, zaměstnanců je důležitou součástí řízení lidských zdrojů?

F: Ano, myslím.

Z: Tak, děkuju vám.

F: Není zař.

SPOKOJENOST S HODNOCENÍM

"KONKRETNĚ POSLEDNÍ" - u