



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Diplomová práce

System hodnocení pracovníků ve vybrané organizaci

Vypracovala: Bc. Andrea Linhartová

Vedoucí práce: doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.

České Budějovice 2020

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

Jméno a příjmení: **Bc. Andrea LINHARTOVÁ**
Osobní číslo: **E18515**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**
Název tématu: **System hodnocení pracovníků ve vybrané organizaci**
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

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

Cíl práce:

Cílem diplomové práce jsou návrhy změn po provedeném rozboru systému hodnocení pracovníků ve vybrané organizaci.

Metodika práce:

Studium, získání a shromáždění primárních a sekundárních dat, zpracování a vyhodnocení odborné literatury, zdrojů a teoretických východisek zabývajících se problematikou systému hodnocení pracovníků; komparace a syntéza dat spočívající v propojení výsledků z provedených analýz s teoretickými poznatky; návrhy a doporučení na zlepšení řízení této oblasti.

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Cíl práce a metodika zpracování.
4. Analýza systému hodnocení pracovníků.
5. Diskuze a návrhy změn.
6. Závěr.
7. Přehled literatury.
8. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **50 - 60 str.**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

Armstrong, M. (2011). *How to manage people*. London: Kogan Page.

Armstrong, M. (2011). *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi*. Praha: Fragment

Bedrnová, E. (2012). *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press.

Daigeler, T. (2008). *Vedení lidí v kostce. Techniky vedoucí k úspěchu*. Praha: Grada Publishing.

Price, A. (2011). *Human resource management*. Hampshire: Cengage Learning EMEA.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.**

Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **2. ledna 2018**

Termín odevzdání diplomové práce: **13. dubna 2019**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

ČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13
370 01 České Budějovice


doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 2. února 2018

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to - v nezkrácené podobě - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích, 27. 4. 2020

.....

Bc. Andrea Linhartová

Poděkování

Touto cestou bych chtěla poděkovat své vedoucí diplomové práce doc. Ing. Darje Holátové, Ph.D., za odborné vedení a cenné rady při sepisování této práce.

Dále bych chtěla poděkovat Jihočeské univerzitě, za možnost zabývat se touto problematikou právě v této organizaci a zaměstnancům rektorátu JU za čas věnovaný dotazníkovému šetření.

Obsah

1. Úvod.....	2
2. Literární rešerše	3
2.1. Hodnocení pracovníků v personálních činnostech.....	3
2.2. Řízení pracovního výkonu	7
2.3. Hodnocení pracovníků	9
2.4. Proces hodnocení pracovníků	14
2.5. Metody hodnocení pracovníků.....	15
3. Cíl práce a metodika	24
4. Praktická část	25
4.1. Jihočeská univerzita	25
4.2. Odměňování	27
4.3. Analýza systému hodnocení.....	29
4.3.1. Hodnocení neakademických pracovníků podle číselné stupnice.....	30
4.3.2. Sebehodnocení neakademických pracovníků	33
4.4. Dotazníkové šetření.....	34
5. Návrhy a doporučení:.....	52
6. Závěr	56
I. SUMMARY	58
II. SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	59
III. SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ.....	62
IV. SEZNAM PŘÍLOH.....	63
V. PŘÍLOHY	63

1. Úvod

Téma diplomové práce je zaměřené na systém hodnocení pracovníků. Vzhledem k tomu, že lidé jsou bezpochyby nejdůležitějším zdrojem každé organizace, je důležité tomuto tématu věnovat velkou pozornost, zejména oblasti řízení lidských zdrojů. Každý pracovník by měl být spravedlivě hodnocen, odměňován, motivován k lepším pracovním výkonům, aby co nejefektivněji plnil pracovní cíle organizace. Právě hodnocení je považováno za nástroj pro dosažení plánovaných cílů. Mimo jiné slouží také k získávání podkladů potřebných pro odměňování či k vytváření motivačních nástrojů.

Samotné hodnocení pracovníků patří mezi základní personální činnosti, kterými se zabývá zejména vedoucí pracovník neboli hodnotitel. Hodnotitelé mají k dispozici hned několik metod hodnocení, avšak rozhodnutí, kterou metodu v rámci organizace celoplošně užívat je v kompetenci vedení organizace. Vedení organizace by tak mělo zavádět právě ty metody, které nejvíce odpovídají potřebám dané organizace.

Každá metoda hodnocení má svá pozitiva a negativa. Zároveň každá z metod klade odlišné nároky na hodnotitele. Je nepochybné, že má-li být proces hodnocení efektivní, je potřebná odpovídající připravenost každého hodnotitele.

Důležitým aspektem hodnocení je jeho pravidelnost. Je tedy vhodné přijmout v rámci organizace taková organizační opatření, která zajistí, aby bylo hodnocení prováděno průběžně a v pravidelných, pokud možno předem známých, termínech a periodách.

Klíčová je také dostatečná informovanost hodnocených pracovníků o zvolené metodice hodnocení. Zásadním prvkem samotného procesu hodnocení je pak zpětná vazba hodnoceným osobám, která je důležitá zejména pro stanovení nových pracovních cílů na další období.

2. Literární rešerše

Fungování každé organizace je závislé na správném propojení a uvedení do pohybu několika základních zdrojů, tj. materiálních, finančních, informačních, a především lidských zdrojů. Vzhledem k tomu, že lidé uvádějí do pohybu všechny ostatní zdroje, jsou pro podnik nejcennějším a zároveň nejdražším zdrojem. Jinými slovy je řízení lidských zdrojů, jakožto odpovídající koncepce personální práce, nejdůležitější oblastí celého řízení organizace (Koubek, 2009).

Koubek (2009) ve své knize uvádí, že: „*Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje*“ (Koubek, str.13, 2009).

2.1. Hodnocení pracovníků v personálních činnostech

V dostupné literatuře jsou v souvislosti s řízením lidí v organizaci jako takovým zmiňovány různé termíny, které jsou v řadě případů považovány za synonyma. Personalistika či personální práce jsou používány jako nejobecnější označení pro tuto oblast. Zatímco ostatní termíny (personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů) označují jednotlivé vývojové fáze personální práce (Kociánová, 2010).

Personální administrativa

Historicky nejstarším pojetím personální práce je personální administrativa. Tato historicky první koncepce se začala prosazovat od desátých až dvacátých let 20. století. Personální práce byla chápána jako služba, která měla v organizaci zajišťovat administrativní práce a procedury. Těmi se rozumí práce spojené se zaměstnáváním pracovní síly, pořizováním, uchováváním a aktualizováním dokumentů a informací, které se týkají právě zaměstnanců (Šikýř, 2016).

Personální administrativa, jakožto podoba personální práce, je dodnes používána, zejména v organizacích s nízkou mírou dělby práce, kde převládá autoritativní a centralizovaný způsob řízení (Koubek, 2009).

Klíčové je odlišit zejména termíny personální řízení a řízení lidských zdrojů. Nicméně fakt, že je významný rozdíl mezi těmito dvěma termíny, řada autorů popřela. Armstrong ve své knize jako příklad uvádí Torringtona, který poznamenal že: *„personální řízení se rozvinulo tím, že za účelem vytvoření stále bohatší kombinace zkušeností začalo zdůrazňovat řadu nových skutečností... řízení lidských zdrojů není žádná revoluce, ale jen další dimenze k mnohostranné roli“* (Armstrong, str. 42, 2002).

Personální řízení

Personální řízení jakožto další vývojová fáze personální práce se začala objevovat před druhou světovou válkou, a to v organizacích, které měly dynamické a progresivní vedení. Dále v podnicích, které byly orientované na expanzi a eliminaci konkurence. V této fázi se začala prosazovat aktivní role personální práce. Personální práce se profesionalizovala a nově vzniklé personální útvary získávaly stále větší autoritu a pravomoc. I přes velký pokrok zůstala personální práce orientovaná na vnitroorganizační problémy týkající se zaměstnávání lidí a hospodaření s pracovní silou. Mimo jiné byla kladena malá pozornost dlouhodobým strategiím týkajících se zaměstnanosti a personální práce měla povahu spíše operativního řízení (Kociánová, 2010).

Řízení lidských zdrojů

Nejnovější koncepce, a sice řízení lidských zdrojů, se začala v řízení organizací prosazovat od osmdesátých až devadesátých let 20. století. Nové pojetí personální práce bylo vyvoláno zejména radikálními změnami podmínek podnikání. Dále také změnami hospodaření na světových trzích. Mezi faktory, které vedly ke změně přístupu organizací k vedení a řízení lidí, patří například stále postupující globalizace, rostoucí konkurence a v neposlední řadě rozvíjející se technologie. Tato koncepce se vyznačuje především narůstajícím významem člověka a lidské pracovní síly, jakožto nejdůležitějším zdrojem a největším bohatstvím organizací (Šikýř, 2016).

Problematikou řízení lidských zdrojů se zabývají také Gilmore a Williams (2013), kteří ve své knize uvádí, že je prakticky nemožné pěstovat organizaci bez lidí a definují řízení lidských zdrojů jako proces, který doprovází expanzi organizace a jako takový je považován za korelaci podnikatelských úspěchů a organizačního růstu.

Dle definice, kterou ve své knize uvádí Kaila. H. L. (2005) je řízení lidských zdrojů definováno jako: *„série činností, které v první řadě umožňují pracovníkům a jejich*

zaměstnavatelským organizacím, aby se dohodli na cílech a povaze jejich pracovních vztahů a zadruhé zajišťují, že bude tato dohoda splněna“.

Personálními činnostmi, jakožto výkonnou částí personální práce, se zabývá personální oddělení, které má na starost zejména vytváření a následné udržování potřebné pracovní síly pro danou organizaci. Aby byl celý proces vytváření a udržování pracovní síly efektivní, je nutné věnovat pozornost všem následujícím činnostem (William B., 1992).

- Vytváření a analýza pracovních míst, cílem této první personální činnosti je definování jednotlivých pracovních úkolů, ale také odpovědností a pravomocí s nimi spojených a jejich následné spojení do pracovních míst. V neposlední řadě také vytvoření popisu (specifikace) těchto nově vzniklých pracovních míst (Srpková, 2010).
- Plánování lidských zdrojů je další činností, která se zabývá plánováním potřeby pracovní síly pro danou organizaci, z hlediska počtu a struktury a plánování procesů k jejímu pokrytí (Dvořáková, 2012).
- Získávání, výběr a přijímání pracovníků. Mezi tyto personální činnosti patří například příprava a zveřejňování informací, týkající se volných pracovních míst, dále příprava formulářů a volba dokumentů, které bude podnik požadovat od uchazečů, shromažďování a zkoumání materiálů předložených uchazeči, předvýběr, pohovory, rozhodování o výběru pracovní síly a v neposlední řadě vyjednávání se zvoleným pracovníkem o podmínkách jeho zaměstnání včetně jeho zařazení do personální evidence (Srpková, 2010).
- Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků organizace. V rámci těchto personálních činností dochází ke zpracování metod hodnocení pracovníka a jeho organizace jako součásti řízení pracovního výkonu (Dvořáková, 2012).
- Rozmísťování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru. Tyto personální činnosti se týkají veškerého pohybu pracovníků v dané organizaci. Jedná se o zařazení pracovníka na nově vzniklé pracovní místo, ale také jeho povyšování, přeřazování na jinou pozici či nižší funkci, penzionování a v poslední řadě jeho propouštění (Srpková, 2010).

- Odměňování pracovníků jako takové, včetně organizace a poskytování veškerých zaměstnaneckých výhod.
- Vzdělávání a rozvoj pracovníků zahrnuje činnosti zabývající se identifikací potřeb vzdělávání a jejich následné plánování a realizace. Aby bylo vzdělávání pracovníků efektivní a smysluplné, je nutné provádět také hodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů (Dvořáková, 2012).
- Pracovní vztahy, další personální činnost, která zahrnuje především organizování vztahů mezi vedením dané organizace a představiteli zaměstnanců tzv. odbory. Dále se zabývá pořizováním a uchováváním zápisů z jednání, zpracováváním informací o tarifních jednáních, dohodách a zákonných ustanoveních. Především se tyto činnosti zaměřují na zaměstnanecké a mezilidské vztahy a otázky týkající se komunikace, stížností a zvládání konfliktů v organizaci (Srpová, 2010).
- Péče o pracovníky zahrnuje veškeré činnosti týkající se pracovního prostředí a bezpečnosti a ochrany zdraví zaměstnanců při práci. Pro každou organizaci je také velice důležité zabývat se problematikou pracovní doby a pracovního režimu, dále záležitostmi sociálních služeb, jako jsou například stravování, životní podmínky pracovníků, sociálně hygienické podmínky práce, starobní důchody a další (Srpová, 2010).
- Personální informační systém patří mezi poslední tradičně uváděnou personální činnost. Personální informační systém se zabývá zjišťováním, uchováváním a následným zpracováváním a analyzováním dat, které se vztahují k zaměstnancům, jednotlivým pracovním místům, mzdám, personálním činnostem ve firmě i vnějším podmínkám. Posledním krokem je poskytování informací příslušným příjemcům, ať už se jedná o vedoucí či řadové pracovníky, nebo orgány mimo daný podnik, kterými jsou například úřady práce (Srpová, 2010).

Vzhledem k tomu, že téma diplomové práce pojednává o jedné z personálních činností, a sice hodnocení pracovníků, bude tomuto tématu věnována pozornost v následujících kapitolách.

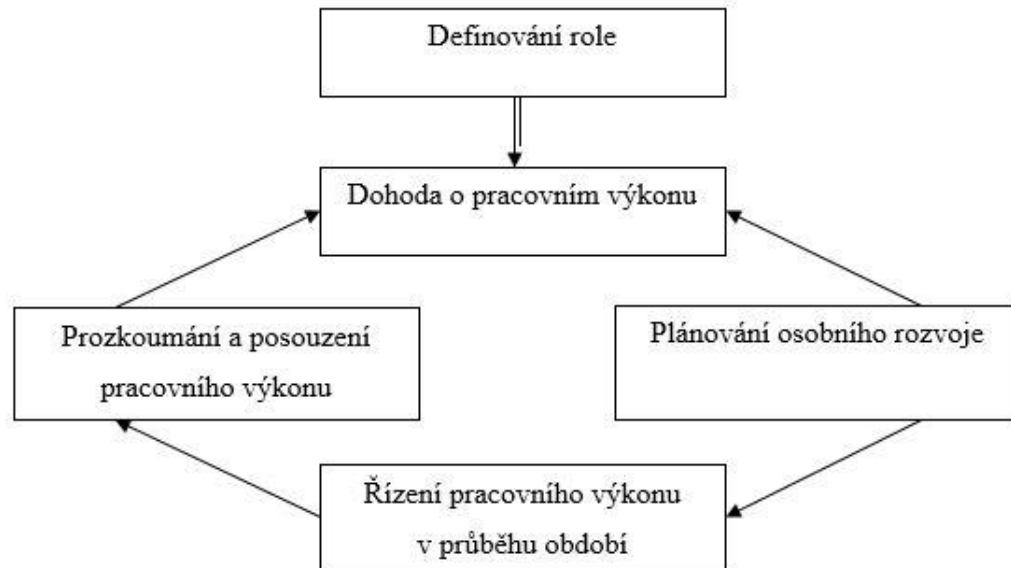
2.2. Řízení pracovního výkonu

Pracovní výkon zaměstnanců organizace byl a je hlavním smyslem personální práce, neboť každá organizace najímá pracovníky tak, aby odváděli žádoucí pracovní výkon a naplňovali její cíle. Moderní přístup řízení lidských zdrojů klade důraz především na potřebu vytváření pracovních úkolů a pracovních míst „na míru“ schopnostem každého pracovníka. Na druhou stranu jsou tato pracovní místa „na míru“ brzdou tolik žádoucí flexibility a je třeba je nahrazovat systémem flexibilněji chápaných rolí s volněji definovanými profily. Nezbytné je také do práce zaměstnanců vkládat maximální množství prvků, které zvyšují jejich motivaci (Koubek, 2009).

Dle Armstronga (str. 23, 2011) je řízení pracovního výkonu: *„systematický proces směřující k zlepšování výkonu organizace pomocí zlepšování pracovního výkonu jednotlivců a týmů. Je to nástroj dosahování lepších výsledků pomocí pochopení a řízení pracovního výkonu na základě dohodnutého rámce plánovaných cílů, standardů a požadavků na schopnosti chování. V této souvislosti existuje určitý postup pro vytváření společného, sdíleného chápání toho, čeho má být dosaženo, a pro řízení a rozvíjení lidí způsobem, který zvyšuje pravděpodobnost, že toho bude dosaženo jak v krátkodobém, tak v dlouhodobějším horizontu. Celé řízení pracovního výkonu je záležitostí liniových manažerů a liniovní manažeři je také řídí a jsou jeho hnací silou“.*

Řízení pracovního výkonu představuje určitý cyklus, který je znázorněn v následujícím schématu.

Obrázek 1: Cyklus řízení pracovního výkonu



Zdroj: Koubek, 2009, vlastní zpracování

Hlavní aktivity a fáze tohoto cyklu jsou následující:

1. Definování role pracovníka - v této fázi jsou dohodnuty hlavní oblasti výsledků a požadavky na schopnosti.
2. Projednání a uzavření ústní dohody, nebo písemné smlouvy o pracovním výkonu. Dohoda definuje očekávání, kterého by měl pracovník dosáhnout v podobě výsledků, dále jak bude jeho pracovní výkon měřen a jaké schopnosti jsou pro dosažení požadovaných výsledků potřebné. Jinými slovy se jedná o fázi, v rámci které dochází ke plánování pracovního výkonu.
3. Projednání a uzavření dohody, nebo smlouvy o rozvoji schopností pracovníka. V podstatě dochází k vypracování plánu osobního rozvoje pracovníka, který určuje, jaké kroky by měl každý pracovník podniknout v zájmu svého rozvoje (například rozšíření znalostí a dovedností, zvýšení úrovně svých schopností a zlepšení výkonu v konkrétních oblastech). Jinak řečeno jde o fázi rozvíjení předpokladů pro zlepšování pracovního výkonu.

4. Řízení pracovního výkonu v průběhu období. Během této fáze se podnikají kroky, které směřují k realizaci dohody, nebo smlouvy o pracovním výkonu a také plánu osobního rozvoje pracovníka. Fáze zahrnuje neustálý proces poskytování zpětné vazby na výkon, dále provádění neformálních prozkoumání a posuzování pracovního výkonu a diskusí o něm, v některých případech také řešení problémů týkajících se pracovního výkonu.
5. Závěrečné prozkoumání a posouzení pracovního výkonu. Poslední fází tohoto cyklu je formální vyhodnocování, při kterém dochází k prozkoumání a posouzení pracovního výkonu za celé období především s důrazem na úspěchy, pokroky i problémy. Tato fáze je jakýmsi východiskem pro úpravy dohod o pracovním výkonu a plánů osobního rozvoje (Koubek, 2009).

Motivace zaměstnanců

Motivace úzce souvisí s výkonem pracovníků, neboť posiluje jejich pracovní nasazení, iniciativu a odpovědnost. Patří tak mezi nejdůležitější úkoly každé organizace a vedoucích pracovníků. Důležité je zejména správné používání motivačních nástrojů, a sice finančních, nefinančních, pozitivních i negativních (Urban, 2017).

Finanční motivace je považována za nejdůležitější a také nejvíce motivující benefit. Pravdou však je, že dostanou-li se peníze za určitou hranici, motivační efekt, který přináší, je velmi malý. Je tomu zejména u pracovníků, jejichž výše mzdy je dostatečná. V takovém případě jakékoliv další peníze, ve formě prémie, mají na motivaci malý dopad (Hammond, 2011).

Nefinanční motivace bývá v organizacích často podceňována a opomíjena. Pravdou však je, že je mnohdy daleko důležitější než motivace finanční a pokud není spojena s jakýmkoliv finančními výdaji, je její využití plně v rukou manažera (Hekelová, 2012). Dle Urbana (2010) u většiny zaměstnanců vede ke spokojenosti například získání uznání, respekt, vykonávání smysluplné práce či udržení přátelských vztahů na pracovišti.

2.3. Hodnocení pracovníků

Činnost hodnocení pracovníků se zabývá zejména zjišťováním toho, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní požadavky a úkoly, které souvisí s daným pracovním místem, jaké je jeho pracovní chování včetně vztahů ke spolupracovníkům, zákazníkům a dalším osobám, se kterými přichází do styku. Dále se zabývá sdělováním a

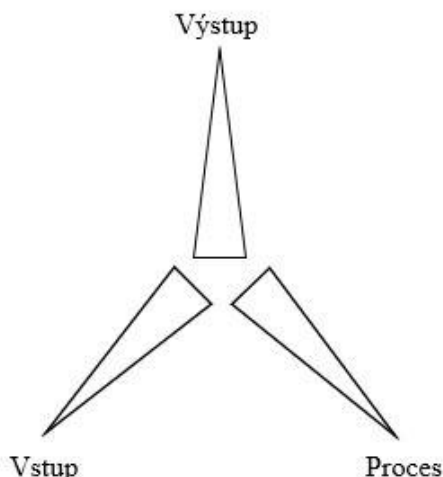
projednáváním výsledků s jednotlivými pracovníky, a především hledáním cest ke zlepšení jejich pracovního výkonu. V poslední době se věnuje stále více pozornosti nejen hodnocení dosažených výsledků, ale také chování pracovníků, včetně jejich schopností a rozvojového potenciálu. Hodnocení pracovníků má dvě základní podoby, a sice neformální hodnocení a formální hodnocení (Srpková, 2010).

- Neformální hodnocení, neboli průběžné hodnocení pracovníků jejich nadřízenými během vykonávání práce. Toto hodnocení má příležitostnou povahu a je determinováno spíše pocitem hodnotícího, situací daného okamžiku, či dojmem a momentální náladou hodnotícího, než faktickou jistotou výsledku práce, daného zaměstnance. Hodnocení zpravidla nebývá zaznamenáváno a je jen ve výjimečných případech příčinou personálního rozhodnutí (Cejthamr & Dědina, 2005).
- Formální hodnocení, nazývané také systematickým hodnocením, je narozdíl od neformálního racionálnější, je standardizované, periodické a prováděné v pravidelných intervalech. Z hodnocení jsou pořizovány dokumenty, které se následně zařazují do osobních spisů zaměstnanců a slouží jako podklady pro další personální činnosti. Zvláštním typem formálního hodnocení je tzv. příležitostné hodnocení, které je vyvolané okamžitou potřebou zpracování pracovního posudku. Zpracování pracovního posudku je třeba zejména při ukončování pracovního poměru, či v určitých momentech pracovní kariéry daného pracovníka (Koubek, 2009).

Oblasti hodnocení

Hroník (2006) ve své knize uvádí 3 základní oblasti hodnocení pracovníků (viz. obrázek číslo 2). Aby bylo hodnocení efektivní, je nezbytné zaměřit se na všechny tyto oblasti.

Obrázek 2: Tři oblasti hodnocení



Zdroj: Hroník, 2006, vlastní zpracování

Výstupy představují výkony a výsledky, které jsou velmi dobře měřitelné. Hodnocení výstupu se dále dělí na přímé a nepřímé, přičemž za přímé hodnocení výstupu lze považovat takový výsledek či výkon, který lze vyjádřit číselně a zároveň má rozlišovací schopnost. Jedná se například o obrat, chybovost, počet obchodních schůzek a podobně. U nepřímého hodnocení je používána stupnice, na které je hodnota výstupu odhadována. Při hodnocení výstupů se převážně používá metoda Balance Score Card (BSC).

Za vstupy jsou považovány například kompetence, ovšem leckteré odráží také přístup hodnoceného k úkolu, jež je hodnocen v rámci oblasti procesu. Mimo kompetencí sem patří také zkušenosti. Jinými slovy vstupy jsou vše, co pracovník vkládá do své práce.

Poslední oblastí je proces, neboli přístup pracovníka k různým úkolům, zadáním a podobně. Jedná se o jakýsi střední článek mezi vstupy a výstupy. Zjednodušeně řečeno se hodnotí to, jak se pracovník chová při práci (Hroník, 2006).

Hodnotitelé

Dle Hroníka (2006) jsou hodnotitelé rozděleni do dvou kategorií. První tvoří přímý nadřízený hodnoceného a druhou metodický vedoucí, personalista a MOD neboli manažer rozvoje. Metodický vedoucí či personalista participuje při vyhodnocování a stanovování rozvojových cílů. Pokud se na hodnocení podílí, je nutné, aby toto hodnocení probíhalo odděleně, neboť účast dvou hodnotitelů by mohla vést k vytvoření koalice dvou proti třetímu. O závěrech hodnocení, jež byly formulovány personalistou či metodickým vedoucím, musí být přímý nadřízený vždy informován.

U všech forem hodnocení pracovníků tak hraje klíčovou roli převážně bezprostřední nadřízený hodnoceného pracovníka. Ten provádí závěrečné vyhodnocování všech podkladů hodnocení, dělá z nich závěry, vede hodnotící rozhovor a navrhuje a s pracovníkem projednává opatření vyplývající z hodnocení (Koubek, 2009).

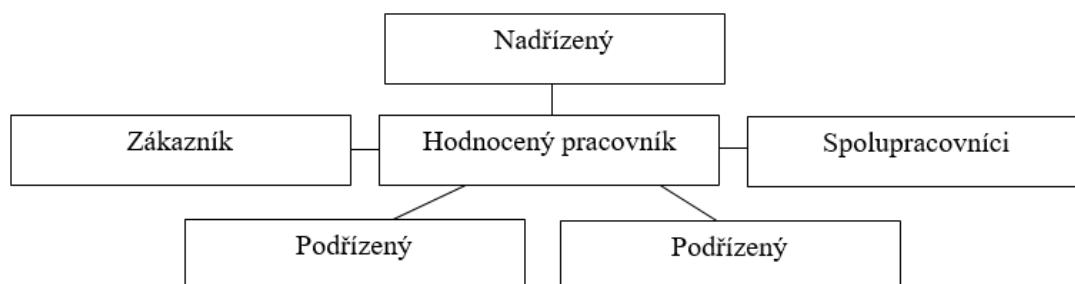
Hodnocení, které je prováděné přímým nadřízeným má své výhody, a sice bezprostřední nadřízený zná důvěrně úkoly, které dané pracovní místo obnáší, stejně tak práci svého podřízeného včetně podmínek, za kterých pracuje a v neposlední řadě zázemí pracovníka a jeho možné vlivy na práci. Pracovníkovi poskytuje zpětnou vazbu na jeho výkon a provádí jak neformální, tak formální hodnocení. Hodnocení od přímého nadřízeného je pracovníky přijímáno jako hodnocení znalce a je přijímáno lépe (Koubek, 2009).

V poslední době však nabírá na důležitosti také hodnocení více hodnotiteli tzv. třistašedesátistupňové hodnocení neboli třistašedesátistupňová zpětná vazba, která je definována jako: „*Systematické shromažďování údajů o pracovním výkonu jedince, nebo skupiny získaných z řady zdrojů hodnotících tento pracovní výkon, na něž navazuje poskytování zpětné vazby*“ (Armstrong, str. 457, 2002).

Informace, které jsou pro potřeby třistašedesátistupňové vazby shromažďovány, jsou obvykle orientované na minulé chování a úspěchy, ale mohou zahrnovat také doporučení pro budoucí akce a cíle (Church, Bracken, Fleener & Rose, 2019).

Údaje o pracovním výkonu pro účely třistašedesátistupňového hodnocení lze získat od bezprostředního nadřízeného, od přímých podřízených, spolupracovníků a od externích nebo interních zákazníků viz. obrázek číslo 3 (Dvořáková, 2007).

Obrázek 3: Systém třistašedesátistupňové zpětné vazby



Zdroj: Dvořáková, 2007, vlastní zpracování

Koubek (2009) ve své knize uvádí rozšířené třistašedesátistupňové hodnocení pracovníků, ve kterém jsou mimo výše uvedených hodnotitelů také vnější zákazníci, externí expert, personalista a manažer o stupeň vyšší.

Třistašedesátistupňová zpětná vazba se využívá pro řadu účelů, dle výzkumu, který ve své knize uvádí Armstrong (2002), tvoří zpětná vazba zpravidla součást programu seberozvoje nebo programu rozvoje manažerů. Provedeného výzkumu se zúčastnilo 45 uživatelů, které bylo možné zařadit do následujících skupin:

- 71 % používalo třistašedesátistupňovou zpětnou vazbu pro účely vzdělávání a rozvoje
- 23 % ji používalo pro účely řady personálních činností, jako je hodnocení pracovníků, zabezpečování pracovníků pro organizaci a plánování následnictví
- 6 % ji používalo pro účely rozhodování o odměnách (Armstrong, str. 458, 2002).

Chyby při hodnocení

Hodnotitelské chyby jsou často diskutovaným tématem v oblasti personalistiky. Dá se téměř s jistotou tvrdit, že každý kdo v oblasti personalistiky pracuje, je schopen některé chyby vyjmenovat. Vzhledem k tomu, že k chybám dochází, je třeba jim věnovat pozornost, mluvit o nich a řešit, jak se jich vyvarovat (Gruber, Kyrianová & Fonville, 2016).

Mezi zdroje chyb ze strany hodnotitele patří například první dojem, který je ovlivňován předsudky a stereotypními představami. Jakési rozdělení lidí na „sympatické a nesympatické“ může mít následně nekontrolovaný dopad na hodnocení.

Další častou chybou je subjektivita, neboť každý má určité hodnotové představy a měřítko, momentální nálady a pocity, které se mohou v hodnocení odrazit. Proto je třeba neustále revidovat osobní měřítko hodnocení.

Také strategické falšování, může vést hodnotitele k chybám. Někteří například záměrně vyhotoví, nedbalé či chybné hodnocení. Důvodem je například převzetí dřívějšího hodnocení z pohodlnosti, vědomé podhodnocování, cílené nadržování a podobně.

Mezi další chyby patří například převzatá hodnocení, selektivní vnímání, zastínění ostatních kritérií, projekce vlastních zkušeností a podobně (Laufer, 2006).

2.4. Proces hodnocení pracovníků

Proces hodnocení pracovníků má zhruba devět fází, které jsou dále rozděleny do tří časových období, a sice přípravné období, období získávání pracovníků a podkladů a období vyhodnocování informací o pracovním výkonu.

1) Přípravné období má čtyři fáze

- Mezi první fází patří rozpoznání a stanovení předmětu hodnocení, stanovení pravidel, zásad a postupu hodnocení a vytvoření formulářů, které jsou pro hodnocení používány.
- Druhá fáze je zaměřená na analýzu pracovních míst, popřípadě na revizi existujícího popisu a specifikace pracovních míst.
- Formulování kritérií výkonu a jeho hodnocení, dále jejich výběr, stanovení norem pracovního výkonu, volba metod klasifikací a hodnocení pro rozlišování různých úrovní pracovního výkonu a v neposlední řadě určení rozhodného období, ve kterém budou zjišťovány informace o pracovním výkonu.
- Poslední fáze přípravného období je zaměřena na informování pracovníků o připravovaném hodnocení a jeho účelu, zejména o kritériích hodnocení a normách daného pracovního výkonu.

2) Období získávání informací a podkladů je rozděleno do dvou fází a sice

- Zjišťování informací, a to prostřednictvím pozorování pracovníků při práci, či zkoumáním výsledků jejich práce.
- Pořízení dokumentace, týkající se pracovního výkonu, která by měla být pořízena jednotným způsobem a zároveň by měla být jednotným způsobem ukládána.

3) Poslední období, a sice období vyhodnocování informací o pracovním výkonu má tři fáze

- Vyhodnocování pracovních výsledků, schopností, pracovního chování a dalších vlastností pracovníků. Zpravidla dochází k porovnávání skutečných výsledků práce s normami výkonu či očekávanými výsledky. Výstupy této fáze musejí mít písemnou podobu.
- Další fází je rozhovor s hodnocenými pracovníky o výsledcích hodnocení, o rozhodnutích, které z hodnocení vyplývají a o možných cestách řešení problémů souvisejících s pracovním výkonem. Tato fáze je velice důležitá pro zlepšování pracovního výkonu a rozhoduje o tom, zda bude mít hodnocení motivační efekt pro hodnoceného pracovníka.

- Poslední fáze se zabývá následným pozorováním pracovního výkonu, poskytování pomoci při zlepšování pracovního výkonu a zkoumání, zda bylo hodnocení efektivní (Srpová, 2010).

2.5. Metody hodnocení pracovníků

Při hodnocení pracovníka plní metody podpůrnou funkci, neboť pomáhají sledovat a zaznamenávat plnění standardů jak pracovního výkonu, tak jednání. Důvodem vzniku velkého portfolia metod hodnocení byla snaha nalézt optimální způsob hodnocení pracovníků (Dvořáková, 2007).

Jak již bylo zmíněno, hodnocení může být formální a neformální. Metody, které budou následně uvedeny, jsou formalizované a patří právě k formálnímu hodnocení. Těchto metod hodnocení pracovníků je mnoho, a navíc mívají několik variant, proto budou uvedeny ty nejčastěji používané.

Metody hodnocení se mohou roztrždit podle toho, jaké pokrývají oblasti hodnocení a na jaký časový horizont se orientují. Podle časového horizontu se rozlišují tři skupiny metod, a sice zaměřené na minulost, přítomnost a budoucnost. V některých případech však postačuje rozdělení metod na hodnocení výkonu, které je vázáno na odměňování, a hodnocení kompetencí vázané na rozvoj. Výstupem těchto metod je pracovní cíl v případě hodnocení výkonu a rozvojový cíl v případě hodnocení kompetencí (Hroník, 2006).

Mezi základní metody s obecným charakterem patří například motivačně-hodnotící pohovor, MBO neboli řízení podle cílů a BSC (balance score card). Právě MBO a BSC se uplatňují při hodnocení výstupů, neboť se zaměřují na relativně snadněji měřitelné hodnoty.

Motivačně - hodnotící pohovor

Motivačně hodnotící pohovor patří mezi přístupy, které jsou v rámci hodnocení nejefektivnější. Zároveň je součástí většiny hodnotících systémů. Tato metoda je rozdělena do dvou částí (Zítková, Pokorná, Mičudová, 2015).

V první části hodnotí pracovník sám sebe, ohlíží se za tím, co se stalo a posléze se zaměřuje především na budoucnost a na kontext daného pracoviště, firmy a podobně. Text otázek a bodů sebehodnocení obdrží pracovník s časovým předstihem dvou týdnů,

díky čemuž má možnost připravit se na hodnocení dle svého uvážení. Ve druhé části je pracovník hodnocen nadřizeným. Pokud navazuje motivačně-hodnotící pohovor na předem zadané úkoly, je do tohoto hodnocení zakomponována také kontrola plnění a splnění zadaných úkolů. Výhodou této metody je pokrytí všech oblastí hodnocení a celé časové osy (Hroník, 2006).

MBO (Management by Objectives)

Metoda hodnocení Management by Objectives, česky „řízení podle cílů“ má řadu synonym. Někdy je nazývána jako MBR (Management by Results) tedy řízení podle výsledků, nebo WPR (Work planning and review) neboli plánování a kontrola práce. Všechny tyto metody mají shodné základní prvky. Metoda MBO je zaměřená na budoucnost a může se orientovat na všechny oblasti.

Dle Koontze a Weihricha (2009) je MBO definován jako: „*ucelený manažerský systém, který systematicky integruje mnoho klíčových manažerských činností a vědomě směřuje k efektivnímu dosahování organizační a individuálních cílů*“. Pohled na MBO jako na systém řízení však nesdílí všichni. Zatímco někteří autoři definují MBO ve velmi úzkém a omezeném rozsahu, jiní ho považují za komplexní systém řízení. Kromě toho, že je MBO využíván pro hodnocení výkonnosti, jako nástroj pro motivování jednotlivců a pro strategické plánování, existují další manažerské subsystémy, které mohou být integrovány do procesů MBO. Tyto manažerské subsystémy zahrnují například: plánování a rozvoj lidských zdrojů, kariérní plánování, systém odměn a další (Koontz, H. & Weihrich, H. 2009).

Shodné základní prvky:

- 1) Stanovení cílů, které je samotným jádrem procesu MBO. V první řadě jsou formulovány dlouhodobé cíle, následně pak cíle organizace, menších organizačních jednotek a v poslední řadě cíle individuální. U stanovování cílů je kladen důraz zejména na měřitelnost.
- 2) Plánování akcí a úkolů, které specifikují, jak má být stanovených cílů dosaženo.
- 3) Dalším prvkem je sebeřízení. Předpokladem úspěchu MBO je především kvalitní motivace, znalost MBO a úsilí. Všechny tyto aspekty jsou nenahraditelné pro samotné plnění úkolů.

- 4) Průběžná pravidelná kontrola, respektive koučování, jež zabezpečuje sledování a zpětnou vazbu k plnění dílčích cílů a úkolů. V rámci MBO se totiž nelze spoléhat pouze na kvalitní sebeřízení, ale je potřeba průběh naplňování cílů a úkolů konzultovat, povzbuzovat a usměrňovat (Hroník, 2006).

Obrázek 4: Model procesu MBO



Zdroj: Hroník, 2006, vlastní zpracování

Aby byla tato hodnotící metoda úspěšná, je třeba, aby byly splněny určité podmínky. Stanovené cíle musejí být kvantifikovatelné, měřitelné, dosažitelné, podnětné, měly by vyvolávat zaujetí apod. Další podmínkou je, aby byly formulované písemně, jasně, stručně, jednoznačně a aby při jejich stanovování a zpracování byl ponechán prostor pro součinnost pracovníků. Cíle, jejichž dosažení není měřitelné, by měly být, pokud možno vynechány (Koubek, 2009).

Pro vytvoření dobrých cílů je užitečné držet se výrazu SMART, jehož jednotlivá písmena charakterizují znaky dobře zformulovaných cílů. SMART je známé v několika variantách, přičemž v některých se daří nalézt ekvivalent v českém jazyce začínající stejným písmenem (Kaňáková, 2008).

- S (specific/ stretching) = konkrétní, náročné, srozumitelné, podnětné
- M (measurable) = měřitelné tzn. vyjádřitelné v pojmech množství, času, peněz...
- A (achievable) = dosažitelné
- R (relevant) = relevantní, odpovídající cílům organizace
- T (time-framed) = časově určené, termínované (Koubek, 2009)

Assessment Centre (AC)

Pro Assessment Centre neexistuje žádná jednotná, všeobecně přijímaná definice, přesto je mnoho verzí, které říkají v podstatě totéž. Jedna z definic, kterou ve své knize uvedl John Wiley (2009) zní následovně: „*Assessment Centre je integrovaný systém testů a dalších opatření, včetně simulačních systémů, jež jsou určeny pro generování chování, které je podobné chování vyžadovanému pro úspěch v cílové úloze, nebo úrovni dané úlohy*“.

Tato komplexní metoda hodnocení, která je realizovaná prostřednictvím souboru metod (jako například různé psychologické testy, dotazníky, pozorování apod.), je užívána pro hodnocení jednotlivců i skupin. Hodnocení provádí interní a externí hodnotitelé, kteří jsou speciálně proškoleni. Nevýhodou metody Assessment Centre je její časová, finanční i organizační náročnost. To je důvod, proč je využívána pouze v odůvodněných případech (Pilařová, 2008).

Sociogram

Sociogram je metoda hodnocení zaměřená na aktuální stav a hodnocení procesu. Každý účastník sociogramu má možnost vidět své postavení ve srovnání s ostatními účastníky, respektive srovnání sebehodnocení a hodnocení druhými. Sociogram má několik forem, avšak mezi nejrozšířenější patří klasický sociogram a sociogram na bázi sémantického výběru (Hroník, 2006).

U klasického sociogramu se obvykle používají 3-4 otázky, které mají jak kladnou, tak zápornou podobu, což v důsledku znamená 6-8 otázek, jež jsou formulovány přímo, nebo projektivně. Mezi ty přímé patří otázky typu „Kdo je vám nejvíce (nejméně sympatický?“ či „Kdo má mezi vámi nejmenší (největší) autoritu?“. Projektivní otázky mají následující podobu „S kým byste se vydal (nevydal) na nebezpečnou a náročnou cestu za polární kruh?“. Výstupem klasického sociogramu je grafické znázornění tzv. „sítě vztahů“ a určení sociometrické pozice Administrace tohoto sociogramu trvá okolo 10 minut času.

Účastníci sociogramu na bázi sémantického výběru přidělují jednotlivým pojmům (prezentovaným tzv. polaritami jako například sympaťák x protiva) a jménům účastníků symboly, které jsou nabízeny v seznamu. Výstupem sociogramu je síť příbuzných a vzdálených voleb. Administrace je závislá na velikosti skupiny a je vyžadováno

elektronické zpracování. Výhodou oproti klasickému sociogramu je nenucená kladná či záporná volba.

Užití metody je vhodné v případech, kdy je potřeba velmi rychle popsat a vyhodnotit vzájemné vztahy na pracovišti či zjistit, jaký pracovník je neformální autoritou. Mimo jiné představuje sociogram pro hodnoceného účinnou zpětnou vazbu o jeho postavení v daném týmu či kolektivu (Hroník, 2006).

Sebehodnocení

Smyslem sebehodnocení je především zamyšlení se nad svou prací a svým výkonem. Vytvořené podklady pro hodnocení jsou následně využity ke srovnání rozdílů v hodnocení nadřízeného a podřízeného. Sebehodnocení může mít také motivační charakter, neboť v průběhu sebehodnocení si může zaměstnanec uvědomit některá fakta, týkající se jeho práce a výkonnosti a může ho vést ke zlepšení či mobilizaci rezerv.

Vzhledem k tomu, že jsou k sobě zaměstnanci při sebehodnocení mírnější a prezentují se v lepším světle, je toto hodnocení používáno převážně k účelům rozvoje (Wagnerová, 2008).

Hodnocení na základě plnění norem

Tato metoda se nejčastěji používá pro hodnocení výrobních dělníků, na rozdíl od metody předchozí, která byla zaměřena především na řídicí pracovníky. Její hlavní výhodou je posuzování výkonu za pomoci objektivních měřítek. Na druhé straně nevýhodou je fakt, že neumožňuje porovnávání výkonu na různých kategoriích pracovních míst. Postup při použití této metody je rozdělen do tří následujících kroků:

- 1) Stanovení norem nebo očekávané úrovně výkonu.
- 2) Seznámení hodnocených pracovníků s normami, včetně jejich projednání a shodnutí se na normách.
- 3) Porovnávání výkonu každého pracovníka se zvolenými normami (Koubek, 2009).

Určitý problém u této metody hodnocení nastává v případě stanovování norem, je proto nezbytné používat různé metody, které jsou uvedeny v tabulce číslo 1.

Tabulka 1: Metody hodnocení na základě plnění norem

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

Zdroj: Koubek, 2009, vlastní zpracování

Metoda klíčových událostí

U této metody hodnocení je vyžadováno, aby hodnotitel vedl písemné záznamy o případech, které se udály během vykonávání práce daného zaměstnance. Obsahem záznamů jsou informace týkající se pracovního chování ilustrujícího jak uspokojivý, tak neuspokojivý výkon. Případy, které jsou shromážděné za určité období, tvoří základnu pro vyhodnocování výkonu pracovníka i jakési vodítko pro další práci.

Od hodnotitele se požaduje, aby si pořizoval záznamy pravidelně, což je jednou z hlavních nevýhod této metody, neboť tato činnost může být nudná a může zabírat příliš mnoho času. Další nevýhodou je pojetí kritického případu, které může být nejasné a různě interpretované. Celý proces hodnocení může vyvolávat konflikty mezi pracovníkem a jeho nadřízeným díky nepříjemným pocitům, které mohou být v pracovníkovi vyvolány vlivem neustálého tvoření poznámek ze strany nadřízeného (Koubek, 2009).

Metoda volného popisu

Volný popis je dle Šikýře (2014) univerzální metoda, která bývá považována za nejvhodnější zejména pro hodnocení pracovníků na pozicích manažerů a specialistů. Proces hodnocení spočívá ze strany hodnotitele ve vypracování písemného popisu pracovního výkonu hodnoceného, podle předem daných kritérií.

Nevýhodou je rozdílná délka i obsah popisu, neboť závisí na vyjadřovacích schopnostech jednotlivých hodnotitelů. Mimo jiné mnoho hodnotitelů nepřihlíží pouze k současnému výkonu hodnocených, ale bere v úvahu výkon dlouhodobý. Dále může být popis ovlivněn osobním vztahem hodnotitele k hodnocenému pracovníkovi, což vede k tomu, že je obtížné porovnávat hodnocení od různých hodnotitelů (Koubek, 2009).

Hodnocení pomocí stupnice

V rámci této metody, jsou hodnoceny jednotlivé aspekty práce samostatně tzn. množství práce, kvalita práce, přesnost, samostatnost, přítomnost v práci apod. K hodnocení se užívá tří typů posuzovací neboli hodnotící stupnice. Jedná se o stupnici číselnou, grafickou a slovní.

- 1) Číselná stupnice. Každé kritérium je odstupňované pomocí číselných hodnot. Význam jednotlivých kritérií je následně rozlišen různým bodovým rozpětím, hodnotami či váhami, které jsou používány k výpočtu průměrného bodového ohodnocení. K souhrnnému hodnocení je možné použít metodu prostého či váženého aritmetického průměru nebo použít metodu součtu bodů.

Tabulka 2: Číselná stupnice

1	2	3	4	5
Nízká				Vysoká

Zdroj: Koubek, 2009, vlastní zpracování

- 2) Grafická stupnice. Hodnocení každého kritéria je vyznačeno na úsečce. Souhrnné hodnocení pracovníka je pak znázorněno pomocí křivky, která spojuje body vyznačené na jednotlivých úsečkách. Křivka zároveň dokumentuje jak silné, tak slabé stránky výkonu hodnoceného pracovníka.

Tabulka 3: Grafická stupnice

			X	
Nízká				Vysoká

Zdroj: Koubek, 2009, vlastní zpracování

- 3) Slovní stupnice. Úroveň výkonu je u každého kritéria hodnocena vhodným slovem, nebo je hodnotiteli předložen odstupňovaný slovní popis určité situace či charakteristiky výkonu pracovníka. Hodnotitel pak označí tu charakteristiku, která podle jeho mínění nejvíce odpovídá výkonu pracovníka.

Tabulka 4: Slovní stupnice

Vynikající	Nadprůměrná	Průměrná	Podprůměrná	Špatná
------------	-------------	----------	-------------	--------

Zdroj: Koubek, 2009, vlastní zpracování

Metoda hodnocení pomocí stupnice je v praxi hojně využívána, dokonce i pro účely sebehodnocení. I tato metoda má své nevýhody, patří mezi ně například neschopnost porozumět slovnímu popisu nebo jej interpretovat stejně. Tato nevýhoda může být způsobena různými zkušenostmi, vzděláním či osobností hodnotitelů. Poměrně často se v rámci tohoto typu hodnocení objevují formuláře, které jsou zpracované podle univerzálního vzoru a kritéria z nich přejatá mohou být pro posuzování pracovního výkonu konkrétního pracovního místa nevhodná či jinak řečeno nedostačující. Zároveň mohou být opomenuta kritéria s klíčovým významem pro dané pracovní místo. Pokud je však formulář připraven pečlivě, jedná se o jednu z nejvhodnějších metod hodnocení pracovníků (Koubek, 2009).

Checklist

Checklist, nebo také hodnotící dotazník, slouží k posuzování pracovního výkonu a jednání. Práce hodnotitele spočívá v zaškrtnutí toho pole v dotazníku, které podle něj nejvíce vystihuje, jak hodnocený plní příslušné kritérium. Dotazník má také variantu, ve které jsou charakteristiky chování odstupňované za pomoci slov (Dvořáková, 2012).

Odpovědi bývají vyhodnocovány zpravidla specialistou z personálního útvaru a jednotlivým formulacím může být přisuzována různá váha.

Tato hodnotící metoda má však hned několik nevýhod. V první řadě vyžaduje důkladnou přípravu a je časově náročná, neboť pro každou skupinu pracovních míst je potřebný jiný formulář a specifické formulace. V druhé řadě je nevýhodou obtížnější proškolení hodnotitelů (Koubek, 2009).

3. Cíl práce a metodika

Hlavním cílem této diplomové práce bylo stanovení návrhů změn po provedeném rozboru systému hodnocení pracovníků ve vybrané organizaci.

Prvním krokem, potřebným pro sepsání této diplomové práce, bylo prostudování odborné literatury českých i zahraničních autorů a pochopení základní problematiky tématu. Následně byla sepsána literární rešerše, v níž jsou obsaženy základní pojmy týkající se personalistiky, pracovního výkonu a hodnocení pracovníků.

Další část obsahuje základní informace o zvolené organizaci, a sice o Jihočeské univerzitě v Českých Budějovicích. Následně byl popsán systém hodnocení a systém odměňování pracovníků. Potřebné informace pro rozbor systému hodnocení pracovníků byly získány prostřednictvím veřejně dostupných zdrojů (například Mzdový předpis Jihočeské univerzity, Opatření rektora číslo R 387).

V další části bylo provedeno anonymní dotazníkové šetření (viz příloha). Oslovenými respondenty byli kmenoví, neakademičtí zaměstnanci rektorátu JU. Elektronický dotazník byl zaměstnancům rozeslán pomocí interní pošty a návratnost činila 48 dotazníků z celkového počtu 152 oslovených, což odpovídá 31,58 %.

Výsledkem praktické části bylo vyhodnocení dosavadního systému hodnocení pracovníků na pracovišti rektorátu Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích a stanovení návrhů a doporučení na zlepšení řízení této oblasti.

4. Praktická část

4.1. Jihočeská univerzita

Pro dílčí část diplomové práce byla zvolena vzdělávací a výzkumná instituce s názvem Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, jež vznikla 28.9. v roce 1991. Po vzniku byl základ univerzity tvořen dvěma fakultami, a sice fakultou Pedagogickou a fakultou Provozně ekonomickou. Pedagogická fakulta byla od roku 1948 pobočkou Pedagogické fakulty Univerzity Karlovy a samostatnou fakultou se stala až později. Postupně vznikaly další fakulty, tj. fakulta Biologická (později nahrazena fakultou Přírodovědeckou), Teologická, Zdravotně sociální dále pak fakulta Filozofická, Ekonomická a v poslední řadě fakulta Rybářství a ochrany vod.

V současné době je tedy Jihočeská univerzita tvořena jedním vysokoškolským ústavem a osmi fakultami, které nabízejí v bakalářských, magisterských a doktorských programech více než 200 studijních oborů. Mimo již zmiňované studijní programy nabízí univerzita také kurzy a programy tzv. Celoživotního vzdělávání, určené pro širokou veřejnost.

Jihočeská univerzita je vnímána jako mezinárodní prestiž, neboť spolupracuje s více než 300 univerzitami po celém světě a umožňuje tak nejen studentům, ale také akademickým pracovníkům studijní a výzkumné výjezdy. Mimo jiné poskytuje přeshraniční studijní obory například ve spolupráci s Univerzitou Jana Keplera v Linci. V současné době nabízí univerzita 24 studijních oborů akreditovaných v anglickém jazyce a tři studijní programy akreditované v jazyce německém (JCU – O Jihočeské univerzitě, 2019).

Organizační struktura JU

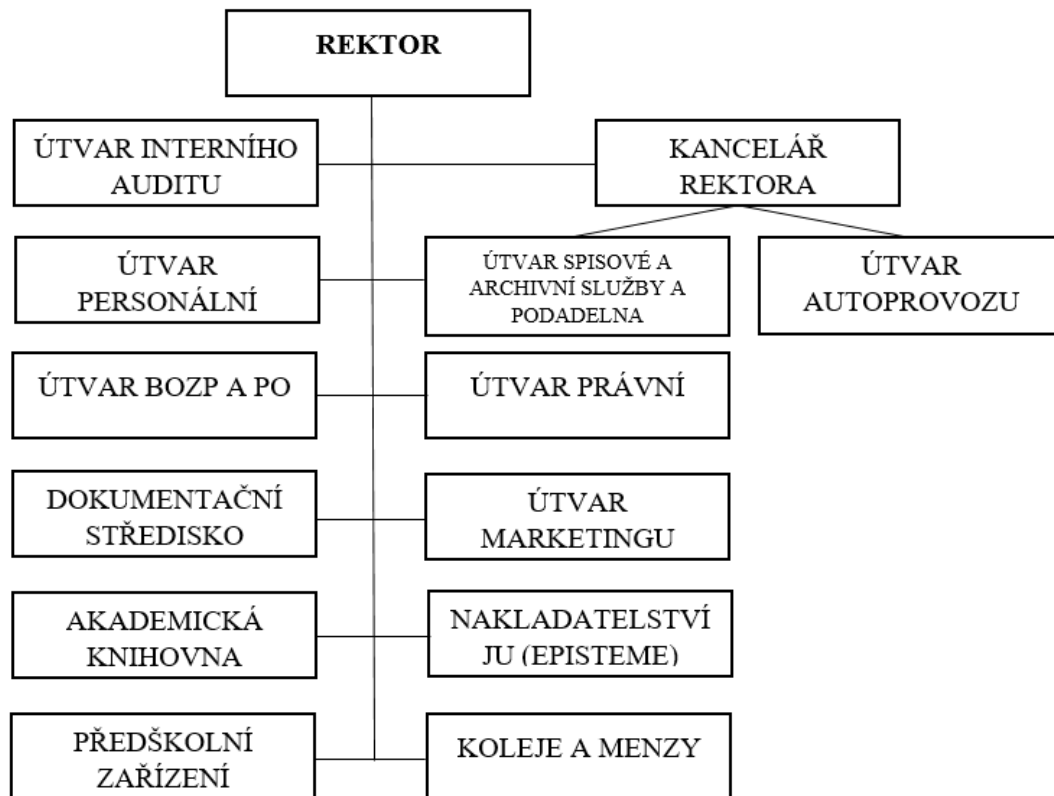
Pro potřeby diplomové práce je uvedena pouze částečná, avšak stálá organizační struktura Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích (viz. obrázek číslo 5), neboť tato část, jejíž součástí je personální útvar, se jí přímo dotýká.

Organizační struktura rektorátu Jihočeské univerzity je tvořena úseky, odbory a útvary. Přičemž úsek je organizačním útvarem na vyšším stupni řízení a dále je členěn na již zmiňované odbory a útvary.

Vnitřní organizace JU je představována také tzv. projektovými organizačními strukturami. Tyto vznikají dle aktuálních potřeb univerzity v otázce komplexních problémů. (Opatření rektora R 401, 2019).

Kompletní organizační struktura Jihočeské univerzity je součástí opatření rektora R 401 v příloze číslo 1.

Obrázek 5: Organizační struktura JU



Zdroj: Opatření rektora R 401 – příloha č. 1, 2019, vlastní zpracování

Univerzitní zázemí

Jihočeská univerzita vlastní rozsáhlý kampus, který leží v klidné části města. Díky své rozloze, je zázemím pro mnoho budov, které univerzita vlastní, tj. budově rektorátu, knihovně, kolejím, menze, univerzitní mateřské školce, studentskému klubu a v neposlední řadě fakultám. Kampus je zároveň využíván jako místo pro relaxaci či místo pro konání kulturních a společenských akcí pro studenty univerzity a širokou veřejnost (JCU – Kampus, 2019).

4.2. Odměňování

Odměňování zaměstnanců JU se řídí mzdovým předpisem Jihočeské Univerzity v Českých Budějovicích, který vychází ze zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce. Odměňování má tři formy, a sice časovou měsíční, časovou hodinovou a smluvní, přičemž smluvní je uzavírána na dobu určitou. Smluvní mzda je zároveň poskytována převážně zaměstnancům s vynikajícími pracovními výsledky či zaměstnancům s vysokou mírou odpovědnosti. V určitých případech může být smluvní mzda sjednána také pro pracovníky, kteří jsou zaměstnání v rámci pracovní činnosti na projektech a grantech a jsou placeni z prostředků veřejných rozpočtů (Mzdový předpis Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích, 2017).

Každé pracoviště, které je součástí univerzity, má vlastní vnitřní normu, která definuje metodiku pro přiřazování mzdového tarifu jednotlivým pracovníkům. Akademičtí a vědečtí pracovníci, jsou do příslušných mzdových tříd zařazováni na základě obdobných kritérií jako pracovníci neakademičtí s tím rozdílem, že druh práce sjednaný v pracovní smlouvě je v souladu s rozdílnými kvalifikačními požadavky. U akademických a vědeckých pracovníků je brán zřetel mimo stupeň vzdělání také na akademický titul a vědeckou hodnost. Dalším kritériem pro přiřazení do příslušné mzdové třídy je nejnáročnější vykonávaná pracovní činnost zaměstnance. U obou případů se nepřihlíží k vyššímu stupni vzdělání, než je pro danou pracovní pozici potřebný (Mzdový předpis Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích, 2017).

Další složkou mzdy jsou tzv. výkonnostní prémie, které jsou zejména oceněním kvality dobře odvedené práce. Návrh na přiznání a výše těchto prémie je vyhotovován přímým nadřízeným pracovníkem na základě několika kritérií.

Výše mzdy může být navýšena také o následující příplatky: za vedení a výkon funkce, za zastupování, za práci přesčas, za noční práci, za práci v sobotu a v neděli, příplatek a náhradní volno za práci ve svátek a v poslední řadě za práci ve ztíženém pracovním prostředí a za směnnost (Mzdový předpis Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích, 2017).

Pro systém hodnocení a odměňování je důležité také opatření rektora, které stanovuje nejnižší úroveň zaručené mzdy. Tento dokument je vydáván v souvislosti s příslušným nařízením vlády. V případě nového opatření rektora č. R 416 platného od 2.1. 2020 se jedná o: „*nařízení vlády č. 347/2019 Sb., kterým se mění nařízení vlády č.*

567/2006 Sb., o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí, ve znění pozdějších předpisů“ Opatření rektora obsahuje jednu tabulku nejnižší úrovně zaručené mzdy pro akademické a vědecké pracovníky a druhou pro neakademické pracovníky. Tabulka je rozdělena na skupinu práce, mzdovou třídu, minimální hodinový tarif v Kč a minimum v Kč (Opatření rektora č. R 416, 2020).

Benefity

Univerzita svým zaměstnancům poskytuje benefity v různých oblastech. Mezi první patří 5 týdnů dovolené a dotované stravování. Toto dotované stravování mohou zaměstnanci čerpat dvěma způsoby, a sice v podobě stravenek, či v podobě částečně dotovaného stravování přímo v menze JU. Dále mají zaměstnanci k dispozici možnost využívat zvýhodněné mobilní volání od společnosti T-mobile a zvýhodněné bankovní služby u ČSOB.

Univerzita myslí také na dodatečné vzdělávání svých zaměstnanců. Zaměstnanci JU mají možnost zúčastňovat se různých zaměstnaneckých kurzů, nebo využít slevu 400 Kč na Cambridgeské zkoušky v Britském centru JU.

Další benefit, který jistě ocení každý rodič, je možnost umisťovat své děti do tzv. „Dětské skupiny Kvítek“, která je umístěna přímo v kampusu JU. Tato skupina je určena pro děti ve věku od 1 roku do 7 let, přičemž dětem do tří let je věnována individuální péče. Děti starší tří let jsou vzdělávány podle Rámcového vzdělávacího programu, stejně jako je tomu v jiných mateřských školách (JCU – Dětská skupina Kvítek, 2019).

Mimo již zmiňované výhody nabízí univerzita možnost využívat zdarma Microsoft Office v soukromých zařízeních zaměstnanců a zvýhodněné roční členství v projektu s názvem „Rekola“, kde po zadání promokódu získají slevu 25% (JCU – Pro zaměstnance – Benefity, 2019).

4.3. Analýza systému hodnocení

Ve zvolené organizaci probíhají dvě metody hodnocení pracovníků, a sice hodnocení podle číselné stupnice, které je povinné a sebehodnocení. Metoda sebehodnocení se týká těch zaměstnanců, kteří byli k vyplnění tohoto formuláře pověřeni svým hodnotitelem.

Hodnocení neakademických pracovníků Jihočeské univerzity je upraveno v Opatření rektora číslo R 387 ze dne 2. 11. 2018. Hodnocení na JU probíhá od doby, kdy toto opatření vstoupilo v platnost, tedy od roku 2018 a proběhlo zatím pouze jedenkrát. Opatření rektora obsahuje zejména postup, kterým by se měl řídit každý vedoucí pracovník (neboli hodnotitel), při hodnocení svých podřízených. Zmíněný postup je v souladu s následujícími zákony a předpisy:

- 1) § 302 písm. a) zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, ve znění pozdějších předpisů. Tento zákon říká, že hodnocení zaměstnanců, je povinností každého vedoucího pracovníka.
- 2) zákon č. 111/1998 Sb., o vysokých školách, ve znění pozdějších předpisů
- 3) Mzdový předpis Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích ze dne 16. srpna 2017. Mzdový předpis stanovuje kritéria hodnocení.
- 4) Strategický záměr Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích na období 2016-2020. Součástí tohoto záměru je také vytvoření systému objektivního hodnocení neakademických pracovníků Jihočeské univerzity (Opatření rektora R387, 2018).

Mezi kritéria hodnocení uvedené ve mzdovém předpisu patří pracovní výkonnost, kvalita aktuálních pracovních výsledků pracovníka a v neposlední řadě plnění většího rozsahu pracovních úkolů.

Hodnocení probíhá v pravidelných periodách nejméně jedenkrát za rok a jeho výstupem je zpravidla písemný záznam, který vyhotovuje přímo hodnotitel, pokud není stanoveno jinak. Nesouhlasí-li hodnocený pracovník se závěrem, ke kterému hodnotitel došel, má právo písemně vyjádřit svůj nesouhlas. Nesouhlasné vyjádření je poté součástí zpracovaného záznamu o hodnocení neakademických pracovníků. Hodnotící formulář musí být vytištěn a v písemné podobě předán na personální útvar, kde je následně uložen do osobní složky každého pracovníka organizace (Opatření rektora R387, 2018).

4.3.1. Hodnocení neakademických pracovníků podle číselné stupnice

JU využívá pro potřebu hodnocení neakademických pracovníků metodu hodnocení pomocí číselné stupnice. Stupnice bodů nabývá hodnot od 1 do 5, přičemž 1- nevyhovující, 2- méně uspokojivý, 3- dobrý, 4- velmi dobrý a 5- vynikající (Opatření rektora R387 – příloha č.4, 2018).

Hodnocení pokrývá celkem tři základní oblasti. První oblast je zaměřena na pracovní výkon a výsledky pracovníků, přičemž záleží, zda se jedná o pracovníka na vedoucí pozici či nikoliv. Pro nevedoucího pracovníka je v této oblasti 5 hodnotících kritérií. U vedoucího pracovníka je posuzováno celkem 8 kritérií. Všechna kritéria v této oblasti hodnocení jsou povinná (Opatření rektora R387, 2018).

Tabulka 5: Pracovní výkon a výsledky zaměstnance

1	Kvalita plnění pracovních úkolů a dodržování nastavených postupů
2	Množství plněných pracovních úkolů
3	Dodržování termínů
4	Úroveň a využití odborných případně jazykových znalostí
5	Úroveň a využití specifických znalostí
6	Motivace podřízených
7	Zajištění zájmu o rozvoj podřízených
8	Delegování úkolů na podřízené

Zdroj: Opatření rektora R 387 – příloha č. 1, 2018, vlastní zpracování

Další oblast hodnocení se zabývá dodržováním pracovních povinností, kázně a má pouze 2 hodnotící kritéria. Tato kritéria jsou pouze doporučená, nikoliv povinná. Zároveň je možné doplnit další kritéria tak, aby co nejvíce reflektovala konkrétní pozici.

Tabulka 6: Dodržování pracovních povinností / kázně

1	Dodržování a využívání pracovní doby
2	Dodržování pracovní kázně

Zdroj: Opatření rektora R 387 – příloha č. 1, 2018, vlastní zpracování

Poslední oblast je zaměřená na pracovní chování a osobnostní předpoklady pracovníků. I zde jsou kritéria nepovinná a není tak nutné vyplňovat všechna, případně je možné některá doplnit, jako tomu bylo u hodnocení pracovních povinností a kázně. V oblasti je předurčeno celkem 11 kritérií.

Tabulka 7: Pracovní chování a osobnostní předpoklady

1	Komunikace se spolupracovníky
2	Poskytování informací
3	Spolupráce s ostatními zaměstnanci
4	Ochota převzít přidělené úkoly
5	Ochota přístupu ke změnám postupů
6	Přístup ke zvyšování kvalifikace a vzdělávání se
7	Spolehlivost
8	Samostatnost a rozhodnost
9	Řešení konfliktů
10	Odolnost vůči zátěži
11	Osobní hygiena

Zdroj: Opatření rektora R 387 – příloha č. 1, 2018, vlastní zpracování

Každý hodnocený pracovník je dopředu seznámen s termínem, kdy bude hodnocení prováděno. Zároveň je hodnotitel povinen oznámit tuto skutečnost nejméně 5 dní předem. Písemný záznam z hodnocení je ve dvou vyhotoveních, přičemž jedno je předáno do rukou hodnoceného a druhé na příslušné personální oddělení, kde je následně zařazeno do osobní složky pracovníka (Opatření rektora R387, 2018).

Pracovník je povinen potvrdit svým podpisem převzetí záznamu. V případě, že hodnocený s výsledky hodnocení nesouhlasí, má možnost vyjádřit svůj nesouhlas, jak již bylo zmíněno výše. Hodnocený tak má možnost učinit do pěti pracovních dnů ode dne, kdy proběhl hodnotící pohovor. Tento nesouhlas neboli žádost o změnu hodnocení, musí být zpracována do písemné podoby a musí být odůvodněna (Opatření rektora R 387, 2018).

Pokud hodnotitel neshledá tuto žádost jako opodstatněnou, je předána jeho nadřízenému. Nadřízený hodnotitele má taktéž pět pracovních dnů na přezkoumání jak výsledků hodnocení, tak samotné žádosti o změnu hodnocení. Vyhodnotí-li nadřízený odůvodnění pro změnu jako vhodné, je následně písemný záznam hodnocení pozměněn.

Jednotlivá hodnocení bývají srovnávána s hodnoceními z předchozích let pomocí tzv. „Formuláře k porovnání počtu bodů s předchozím hodnocením“. Formulář se skládá ze základních údajů o hodnoceném pracovníkovi a tabulky na zaznamenání aktuálního a předchozího bodového hodnocení. Součástí tabulky je také sloupec pro zaznamenávání změn, přičemž znaménkem (+) je označováno zlepšení, znaménkem (-) zhoršení a (0) stav beze změn (Opatření rektora R 387 – příloha č.3, 2018).

Toto srovnání je klíčové zejména pro stanovení výkonnostní prémie, neboť hodnotitel následně vyhotovuje návrh o tom, zda by měla být prémie ponechána, zvýšena, snížena či nepřiznána. Vyhotovený návrh je předkládán příslušnému personálnímu útvaru (Opatření rektora R387, 2018).

4.3.2. Sebehodnocení neakademických pracovníků

Formulář pro sebehodnocení je téměř totožný, jako formulář pro povinné hodnocení neakademických pracovníků. Jediným rozdílem je chybějící oblast hodnocení zaměřená na pracovní chování a osobnostní předpoklady pracovníků (Opatření rektora R 387 – příloha č.2, 2018).

Sebehodnocení je povinné pouze pro ty pracovníky, kteří byli k jeho vyplnění pověřeni hodnotitelem, tj. vedoucím pracovníkem (Opatření rektora R387, 2018).

4.4. Dotazníkové šetření

Po potreby sepsání dílčí části diplomové práce proběhlo elektronické dotazníkové šetření na téma „Systém hodnocení pracovníků ve vybrané organizaci“, prostřednictvím internetové stránky Survio.cz. Osloveno bylo celkem 28 vedoucích pracovníků s žádostí o následné zprostředkování žádosti o vyplnění online dotazníku svým podřízeným, respektive kmenovým pracovníkům rektorátu Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích. Dotazníkové šetření probíhalo po dobu tří týdnů a celková návratnost činila 48 vyplněných dotazníků. Z celkového počtu zaměstnanců rektorátu JU tj. 152 odpovídá návratnost dotazníku 31,58 %.

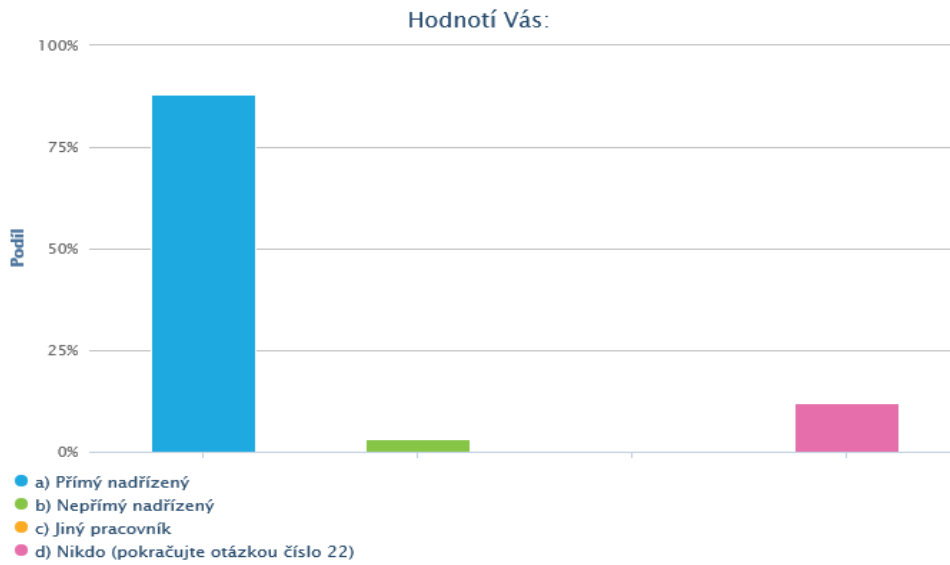
Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit podrobnosti o systému hodnocení pracovníků v rámci rektorátu Jihočeské univerzity, zejména pak informovanost a názor pracovníků na stávající systém hodnocení.

První otázka dotazníku byla zaměřena na zjištění, kdo provádí hodnocení jednotlivých pracovníků. Zda jsou hodnoceni přímým nadřízeným, nepřímým nadřízeným, jinými pracovníky či nikým. Celých 87,9% respondentů zvolilo možnost přímého nadřízeného, což reflektuje se zjištěnými informacemi ze sekundárních zdrojů, a sice z opatření rektora číslo R 387.

Pouhé 3% respondentů uvedli, že jsou hodnoceni nepřímým nadřízeným. Z výzkumu však vyplývá, že se jedná pouze o ojedinělé případy. Další možnou variantu, a sice hodnocení jiným pracovníkem, nezvolil nikdo.

Zbývajících 12,1 % respondentů uvedlo, že nejsou hodnoceni nikým. Tuto variantu volili zejména ti zaměstnanci, kteří jsou v organizaci zaměstnáni méně než rok, případně dobu delší, avšak se jich doposud hodnocení netýkalo.

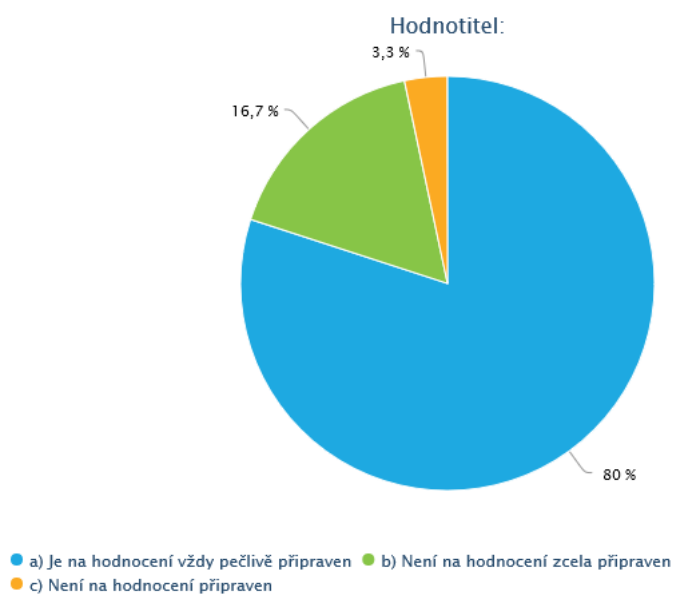
Graf 1: Kdo je vaším hodnotitelem



Zdroj: Survio, 2020

Další otázka se zabývá připraveností hodnotitelů. Aby bylo každé hodnocení pracovníků efektivní a smysluplné, měl by být hodnotitel na svou roli pečlivě připraven. Vzhledem k tomu, že na JU probíhá hodnocení pomocí číselné stupnice, nelze ze strany zaměstnanců jednoznačně konstatovat, zda hodnotitel připraven je či nikoliv. Připravenost se projeví zejména při zpětné vazbě zaměstnancům či při stanovování nových pracovních cílů.

Graf 2: Připravenost hodnotitele

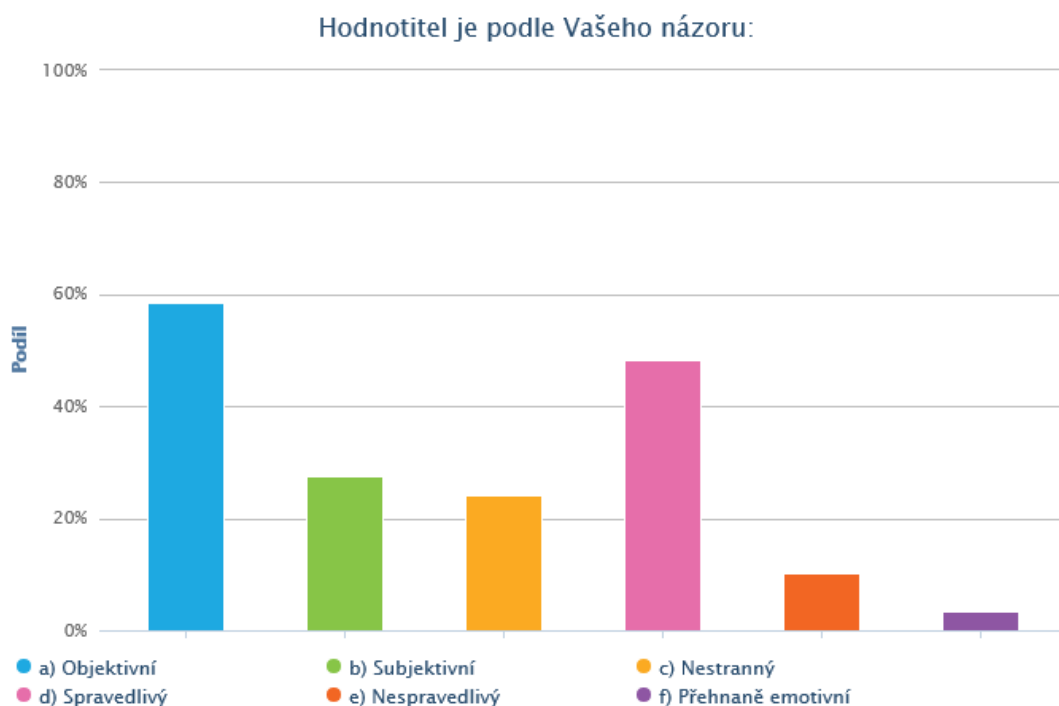


Zdroj: Survio, 2020

Z grafu je patrné, že celých 80 % dotazovaných považuje svého hodnotitele za pečlivě připraveného. Naproti tomu pouhých 3,3 % si myslí pravý opak, a sice že nadřízený není připraven vůbec. Je uspokojivé, že toto číslo je nízké, neboť lze předpokládat, že hodnocení bez jakékoliv přípravy a znalosti problematiky postrádá smysl a vypovídací hodnotu. Zbylých 16,7 % volilo možnost částečné připravenosti ve znění: hodnotitel není na hodnocení zcela připraven.

Dále je v dotazníku věnován prostor, pro posouzení povahových vlastností hodnotitele a jeho postoje k hodnocení. Autoři zabývající se touto problematikou tvrdí, že ideální hodnotitel hodnotí své podřízené objektivně, spravedlivě a nestranně. Ve skutečnosti tomu tak často nebývá. Hodnotitelé spíše inklinují k subjektivnímu hodnocení.

Graf 3: Vlastnosti hodnotitele



Zdroj: Survio, 2020

Jak je z grafu číslo 3 patrné, v případě JU lze hovořit o lepší variantě, neboť většina respondentů skutečně zvolila možnost, že jejich přímý nadřízený hodnotí objektivně a je při hodnocení spravedlivý a nestranný. Nicméně je zde předpoklad, že i zde jsou hodnotitelé, kteří dle názorů respondentů hodnotí nespravedlivě a subjektivně. Vzhledem k tomu, že na JU probíhá pouze hodnocení od shora dolů, může takovéto hodnocení

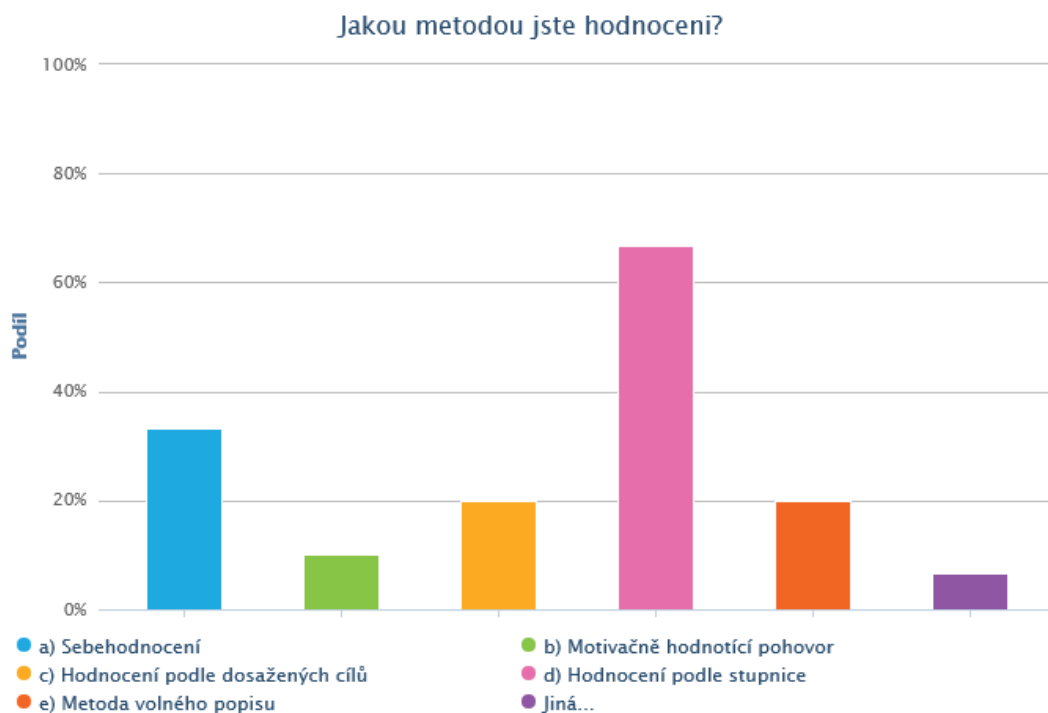
způsobit hodnocenému újmu. Je řeč jak o újmě na psychickém zdraví, tak na osobním hodnocení. V ojedinělém případě byl hodnotitel označen jako přehnaně emotivní.

Další otázka se zabývala skutečností, zda je na JU prováděno formální či neformální hodnocení. Za formální je považováno v 66,7 %, nicméně jak je z metody hodnocení a z opatření rektora JU patrné, mělo by se jednat vždy o hodnocení formální (je-li řeč o hodnocení podle stupnice, které na JU probíhá). Dle dostupné literatury se dá hodnocení považovat za formální v případě, že je prováděno v pravidelném intervalu a je jeho výstupem dokumentace, která se následně vkládá do složky zaměstnance. Takto tomu je i v případě JU. Jak již bylo výše zmíněno, písemný záznam by se měl dle opatření rektora předávat jednak do rukou hodnoceného a jednak na příslušné personální oddělení, kde je následně zařazen do osobní složky pracovníka.

S tímto úzce souvisí další otázka v pořadí. Zde bylo zjišťováno, zda je výstupem formálního hodnocení skutečně písemný zápis. Je tomu tak dle respondentů v 92,6 % případů. Vzhledem ke skutečnosti, že za písemný zápis se dá zároveň považovat samotný hodnotící dokument, není zřejmé, jak bylo ve zbylých 7,4 % hodnocení provedeno. Každý hodnocený zaměstnanec má být s výsledky hodnocení seznámen a svým podpisem toto hodnocení stvrdit.

Další otázka v dotazníku je orientována na metody hodnocení, které na JU probíhají. V rámci sekundárních dat, a sice opatření rektora bylo zjištěno, že probíhá pravidelné povinné hodnocení (hodnocení podle číselné stupnice) a v některých případech může být po zaměstnancích požadováno sebehodnocení. Respondenti však v rámci dotazníku volili také jiné možnosti. Lze předpokládat, že se jedná převážně o pouhou neznalost metody, která je na JU v rámci hodnocení používána.

Graf 4: Metody hodnocení



Zdroj: Survio, 2020

U této otázky bylo možné volit více variant (viz. graf číslo 4). Nejvíce respondentů však zvolilo variantu hodnocení podle stupnice a sebehodnocení. Mezi další poměrně častou odpověď patřila také metoda volného popisu a hodnocení podle dosažených cílů. Ani metoda motivačně hodnotícího pohovoru nezůstala opomenuta.

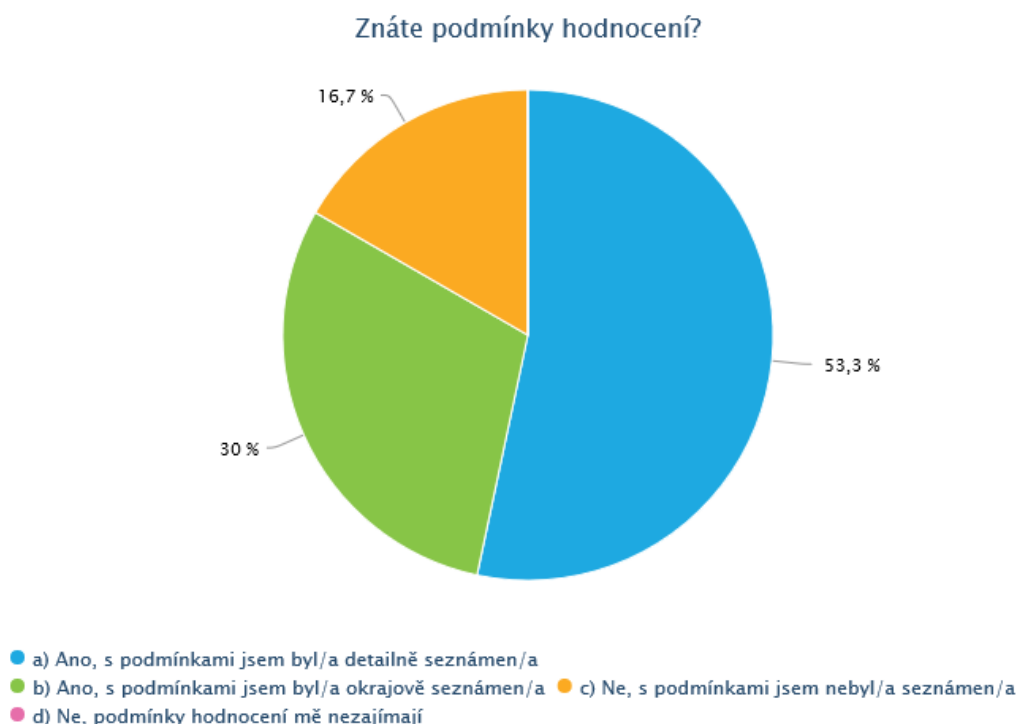
Několik respondentů také uvedlo variantu jiná, nicméně se v komentářích jednalo převážně o popis metody hodnocení podle stupnice, či upřesnění průběhu metody sebehodnocení.

Dále bylo zjišťováno, zda zaměstnancům JU současná metoda hodnocení vyhovuje. Spokojeno je celkem 74,2 % a zbylých 25,8 % respondentů spokojeno není. Ti, kteří odpověděli, že nejsou spokojeni, byli zároveň v následující otázce vyzváni k podání návrhu metody, která by dle jejich názoru byla lepší a zároveň by lépe vyhovovala potřebám hodnocení na půdě rektorátu JU.

Mezi nejčastěji zmiňované metody patřil zejména motivačně hodnotící pohovor a hodnocení podle dosažených cílů. Zároveň zde bylo poukázáno na to, že jiné metody mimo hodnocení podle dosažených cílů mohou být subjektivní, stresující a zneužitelné.

Následující graf odráží skutečnost, zda jsou hodnocení dostatečně seznámeni s podmínkami hodnocení.

Graf 5: Znalost podmínek hodnocení



Zdroj: Survio, 2020

Celkově je s podmínkami hodnocení seznámeno 83,3 % respondentů. Mezi těmito je však ještě rozdíl, a sice takový, že 53,3% je seznámeno detailně a mají tak dostatečné množství informací o hodnocení a jeho průběhu. Dalších 30% je seznámeno pouze okrajově. Problém nastává až u zbývajících 16,7 %, neboť tato hodnota odráží skutečnost, že jsou zde také zaměstnanci, kteří nemají žádné informace, respektive neznají podmínky hodnocení. V tomto případě jsou tedy hodnoceni, aniž by věděli, jaké má hodnocení účel, jaká jsou hodnotící kritéria a podobně.

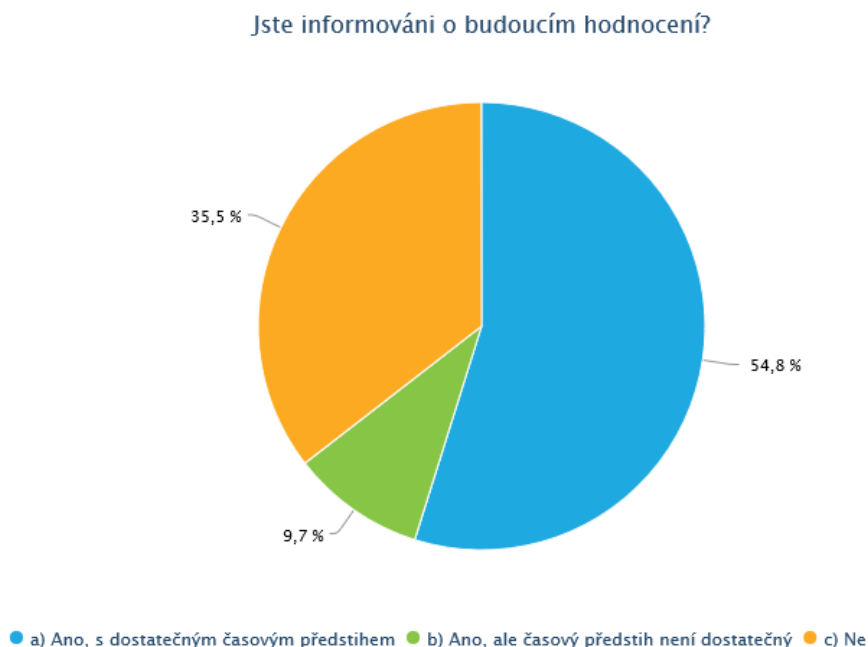
Lze předpokládat, že u takto neinformovaných zaměstnanců probíhá také nedostatečná zpětná vazba. Pokud by byly výstupy s hodnocenými zaměstnanci detailně probrány, mohly by jim být tyto podmínky hodnocení objasněny v rámci zpětné vazby, a to pro

potřeby dalšího hodnocení, neboť hodnocení neakademických pracovníků má stále stejnou strukturu.

Další otázka se zabývala skutečností, zda jsou zaměstnanci z hlediska časového předstihu informováni o hodnocení, které bude v rámci organizace probíhat. Zde zvolilo 54,8 % respondentů možnost informovanosti s dostatečným časovým předstihem. Informováno je také dalších 9,7 % pracovníků, nicméně časovým předstih dle jejich názoru není dostatečný.

Celých 35,5 % pracovníků o budoucím hodnocení není informováno vůbec. V rámci opatření rektora je uvedeno, že každý hodnocený pracovník má být o blížícím se hodnocení informován alespoň 5 dní před jeho konáním. Zde je pravděpodobně možno hledat příčinu na straně zaměstnanců na vedoucích pozicích, kteří ve velké většině hodnocení provádí, tedy jsou hodnotiteli. Ti jsou dle opatření rektora číslo R 387 o budoucím hodnocení informováni dostatečně dopředu, respektive mají stanoven termín, do kdy má být hodnocení pracovníků provedeno. Lze tedy předpokládat, že informovat o této skutečnosti své podřízené je jejich povinností.

Graf 6: Informovanost o budoucím hodnocení



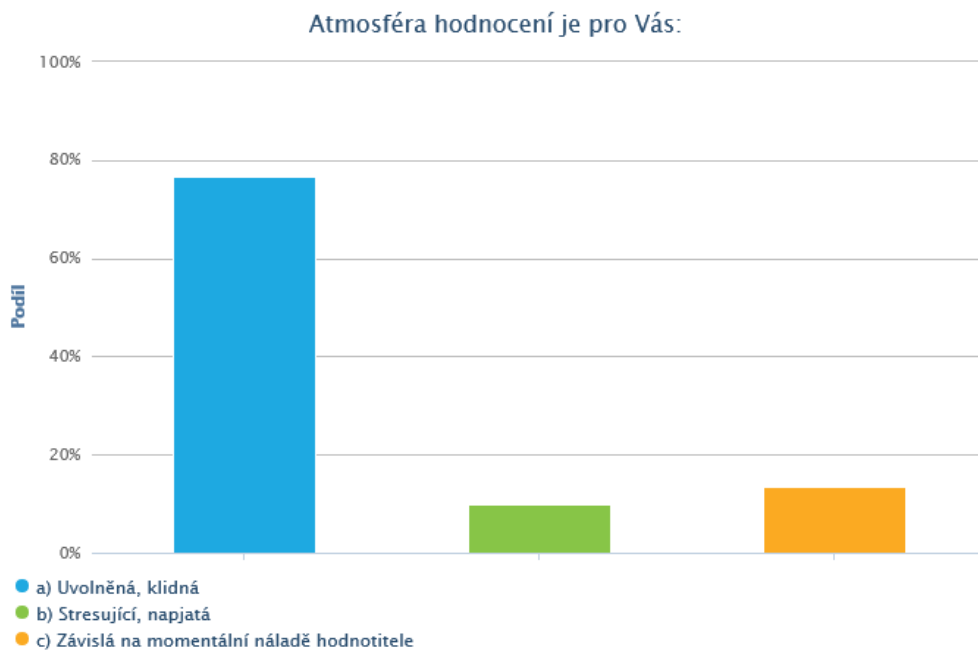
V opatření rektora je stanoveno, že hodnocení neakademických pracovníků má probíhat nejméně jedenkrát za rok. Z výsledků dotazníku je patrné, že více než jedenkrát za rok hodnocení není prováděno. Variantu roční periodicity hodnocení zvolilo 83,9 %

dotazovaných. Dalšími možnostmi bylo hodnocení pololetní a kvartální. Obě tyto možnosti zvolilo stejné procento lidí, a sice 3,2 %. Otázka byla otevřená, neboť zde byla i varianta jiné než nabídnuté periodicity. Zde respondenti nejčastěji uváděli, že periodicitu neznají. Vzhledem k tomu, že hodnocení na JU probíhalo pouze 1x, jsou tyto odpovědi opodstatněné, neboť jak je z odpovědí předchozích otázek patrné, několik respondentů nedisponuje mnoho informacemi o tomto systému hodnocení.

Dále se respondenti měli možnost vyjádřit ke spokojenosti s intervalem hodnocení. Se stávajícím intervalem hodnocení je spokojeno 87,1% zaměstnanců. Dalších 6,5 % si myslí, že by hodnocení mělo probíhat častěji. Zbýlých 6,5% si myslí pravý opak, a sice že by mělo probíhat méně často.

Atmosféra při hodnocení je velmi důležitým faktorem. Vzhledem k tomu, že v organizaci probíhá povinně pouze hodnocení pomocí číselné stupnice, hovoříme zde převážně o atmosféře při poskytování zpětné vazby vyjma jiných metod hodnocení, které nejspíše probíhají v individuálních případech. Pro většinu hodnocených (76,7 %) je atmosféra uvolněná a klidná. Lze předpokládat, že za takovýchto podmínek je hodnocení a zpětná vazba efektivní.

Graf 7: Atmosféra hodnocení



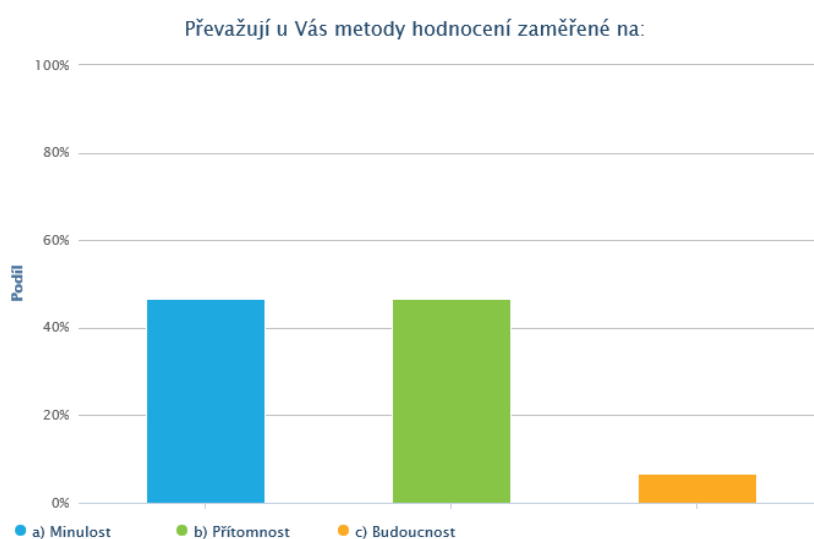
Zdroj: Survio, 2020

Je zde určité procento lidí (10%) pro které je však hodnocení stresující záležitostí s napjatou atmosférou. Zde může být mnoho příčin, které v hodnocených vyvolávají pocit strachu, stresu, případně napětí. Lze předpokládat, že se může jednat například o strach z křivdy ze strany hodnotitele, řešení nepříjemných situací, vytahování „kostlivců“ ze skříně a podobně. Zbýlých 13,3 % odpovědělo, že atmosféra hodnocení je závislá na momentální náladě hodnotitele.

Ve většině organizací probíhá pouze jednostranné hodnocení, kdy nadřízený hodnotí své podřízené. V případě JU odpovědělo 74,2 %, že v rámci organizace probíhá pouze jednostranné hodnocení. Zbýlá část respondentů zvolila možnost hodnocení oboustranného. V tomto případě se tedy pravděpodobně jedná o hodnocení, které není povinné a není podloženo opatřením rektora JU.

Dalším bodem bylo zjistit, zda na JU převažují metody hodnocení zaměřené na minulost, přítomnost či budoucnost. Probíhá-li hodnocení jedenkrát ročně, jak je uvedeno v opatření rektora číslo R 387 mělo by být odrazem celého uplynulého roku. Tedy zaměřené na minulost, tuto variantu zvolilo 46,7 % dotazovaných (viz. graf číslo 8). Stejně množství však považuje metodu hodnocení zaměřenou na přítomnost. V některých případech to tak skutečně být může, pokud hodnotitel nemá dostatečné informace o průběhu počínání si svého podřízeného během celého hodnoceného období.

Graf 8:Časová orientace hodnocení

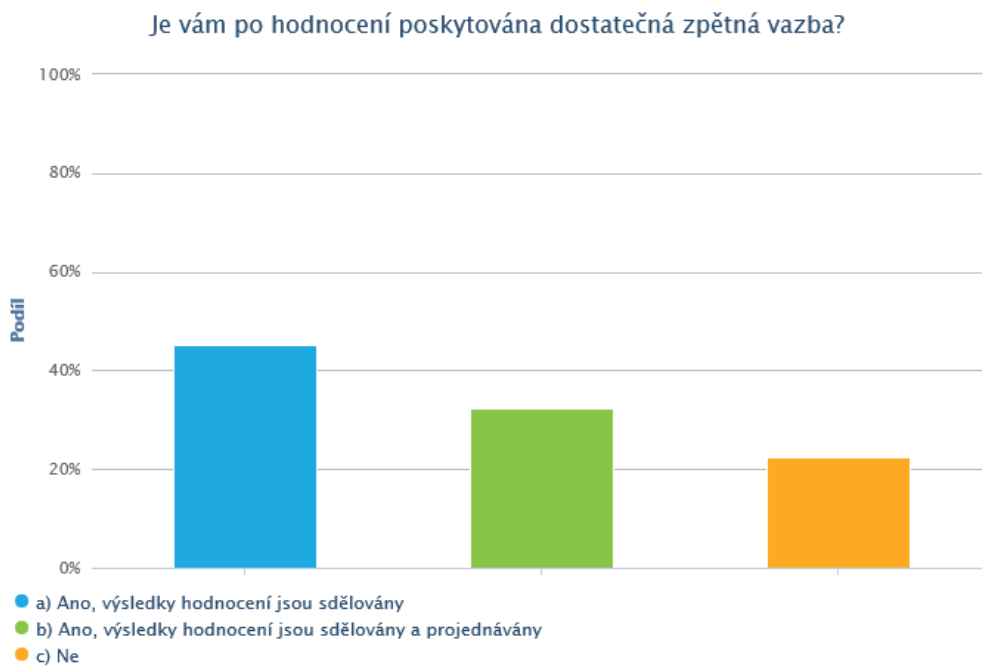


Zdroj: Survio, 2020

Budoucnost zvolilo 6,7 % pracovníků. Není zřejmé, jak by metoda hodnocení (hodnocení pomocí číselné stupnice) mohla být zaměřena na budoucnost. V tomto případě může být řeč o jiné metodě hodnocení, a sice o motivačně hodnotícím pohovoru. Tato metoda byla také zvolena za odpověď v jedné z předchozích otázek dotazníku.

Další část dotazníku je orientovaná na zpětnou vazbu. V první řadě bylo zjišťováno, zda je zaměstnancům zpětná vazba poskytována a zda je dle jejich názoru dostatečná. Z grafu číslo 9 je patrné, že 32,3 % zaměstnancům jsou výsledky hodnocení nejen sdělovány, ale následně jsou s nimi také projednávány. Lze předpokládat, že pouze pokud jsou výsledky dostatečně projednány, je možné najít kompromis pro řešení nedostatků, případně stanovit kroky ke zlepšení pracovního výkonu jedince či jiných aspektů, které byly předmětem hodnocení.

Graf 9: Úroveň poskytování zpětné vazby



Zdroj: Survio, 2020

Pouze sděleny jsou výsledky 45,2 % pracovníků. Poměrně velká skupina respondentů (22,6%) uvádí, že jim není zpětná vazba poskytována vůbec. Vzhledem ke skutečnosti, že každý, kdo byl hodnocen, je povinen výstup hodnocení stvrdit svým podpisem, není zřejmé, jak takováto formalita probíhá bez jediného vysvětlení výsledků hodnocení.

Zda je zpětná vazba pro zaměstnance JU důležitá, případně co pro ně znamená, znázorňuje následující graf číslo 10. V souhrnu je zpětná vazba důležitá pro 93,5 % respondentů. Pro někoho znamená motivaci k lepšímu pracovnímu výkonu (takto odpovědělo 29 %), pro jiné (32,3 %) není brána vyloženě jako motivace, nicméně jako popud k zamyšlení se nad pracovním výkonem.

Další pomyslnou skupinu respondentů (32,3 %) zpětná vazba zajímá a zároveň není brána jako motivátor, mimo jiné nevede ani k zamyšlení hodnoceného nad vlastními dosaženými výsledky. Zbývajících 6,5 % respondentů odpovědělo, že zpětná vazba pro ně není důležitá.

Graf 10: Důležitost zpětné vazby



Zdroj: Survio, 2020

Autoři zabývající se touto problematikou tvrdí, že motivace je jedním z nejdůležitějších lidských faktorů vůbec, neboť podněcuje lidi k určitým činnostem směřujícím ke konkrétnímu cíli. Pracovní výkon a motivace spolu tedy úzce souvisí. Pokud se cítí být člověk dostatečně motivován, snaží se neustále zlepšovat svůj pracovní výkon, být organizaci prospěšný, kariérně růst a podobně. Jak je však z grafu patrné, nejvíce

respondentů (41,9 %) se spíše necítí být motivováno k lepším pracovním výkonům a 16,1 % není motivováno vůbec.

Opačné pocity sdílí 32,3 % pracovníků. Tito se cítí být spíše motivovaní k lepšímu pracovnímu výkonu, avšak lze předpokládat, že si svým rozhodnutím nejsou zcela jisti. Skutečně motivováno se cítí být pouze 9,7 %, neboť neinklinovali k variantě, která obsahuje slovo spíše.

Jak je patrné, většina dotazovaných (74,2 %) se v této otázce uchýlila k nejednoznačným odpovědím.

Lze předpokládat, že pro každého jedince je motivátorem a zároveň pomyslným hnacím motorem něco jiného. Touto problematikou se zabývala následující otázka, kde měli respondenti podle důležitosti seřadit, co je nejvíce motivuje.

Tabulka 8: Předmět motivace

Co Vás nejvíce motivuje?			
#	Možnosti odpovědí		Důležitost
●	Pochvala, uznání		3,4
●	Finanční odměna		3,1
●	Povýšení/postup		2,3
●	Nepeněžní odměna		1,2

Zdroj: Survio, 2020

Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že je pro zaměstnance na prvním místě pochvala a uznání.

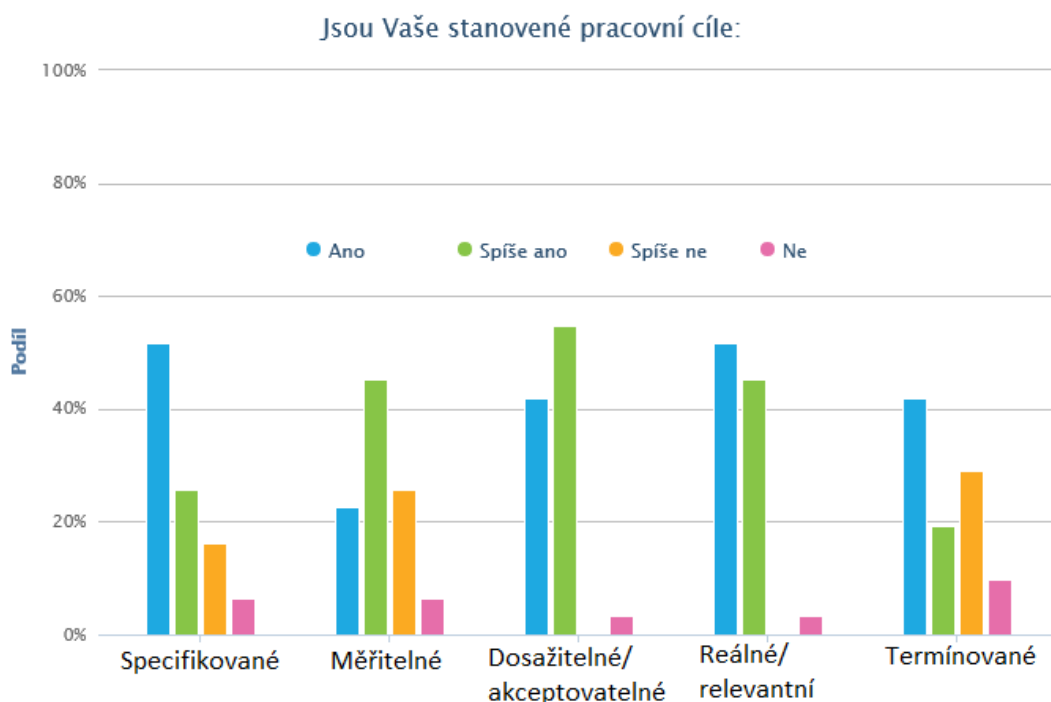
Druhá v pořadí je již zmiňovaná finanční odměna. Někteří autoři se domnívají, že je nejvíce efektivní, pokud je okamžitá, tzn. je udělena ihned po splnění cíli. V rámci JU se však jedná o výkonnostní prémii, která se stane součástí každoměsíčního příjmu.

Třetí místo obsadilo povýšení/postup. Tento motiv se dá považovat spíše za dlouhodobější, neboť po prvním úspěchu nepřichází ihned povýšení. Pracovník je tak motivován k vyššímu pracovnímu výkonu soustavně a dlouhodobě.

Na posledním místě je nepeněžní odměna. Pod termínem nepeněžní odměny je možné si představit mnoho druhů benefitů. Pokud se jedná například o příspěvek na stravování, které poskytují svým zaměstnancům různé organizace, lze předpokládat, že nejsou pro mnoho lidí považovány za motivaci, ale jsou spíše považovány za samozřejmost. Naproti tomu například možnost homeoffice, lze považovat z pohledu mnoha pracovníků za atraktivní motivační nástroj. Je nepochybné, že rozsah, míra a atraktivita nepeněžních benefitů je dána typem a finančními možnostmi každé organizace. To, že jsou nepeněžní odměny v případě JU na posledním místě, svědčí pravděpodobně o skutečnosti, že odměn v této podobě je minimum, anebo nejsou z pohledu zaměstnanců dostatečně atraktivní.

V další části dotazníku bylo zjišťováno, zda jsou pracovní cíle v souladu s principem metody SMART, tedy do jaké míry jsou pracovní cíle specifikované, měřitelné, dosažitelné/akceptovatelné, reálné/relevantní a měřitelné.

Graf 11: Pracovní cíle, metoda SMART



Zdroj: Survio, 2020

Z grafu číslo 11 vyplývá, že stanovené cíle jsou ve většině případů specifikované. Autoři se ve svých publikacích domnívají, že jen dobře specifikovaný cíl má předpoklad úspěšného dokončení. Pro určitý počet respondentů jsou však jejich pracovní cíle

nespecifikované, či spíše nespecifikované. Zmíněná skutečnost může mít potenciálně negativní dopad, neboť lze předpokládat, že není-li zaměstnanci cíl stanoven srozumitelně, může dojít k jeho nepochopení a k úplnému odchýlení se od původních požadavků.

V druhé řadě by měly být cíle měřitelné, jinými slovy by u každého cíle mělo být možné posoudit, do jaké míry jej bylo doposud dosaženo. Zde bylo nejvíce odpovědí spíše ano a spíše ne. Lze předpokládat, že tento poměr odpovědí je dán zejména skutečností, že si mnoho respondentů nedovedla představit, jakým způsobem se dají jejich pracovní cíle měřit. Vzhledem k tomu, že by měly být cíle měřitelné exaktně (to znamená podle rozměrů, váhy, vlastností, množství apod.), například ve výrobním podniku by nejspíše odpovědi byly více jasné, než je tomu v administrativní činnosti.

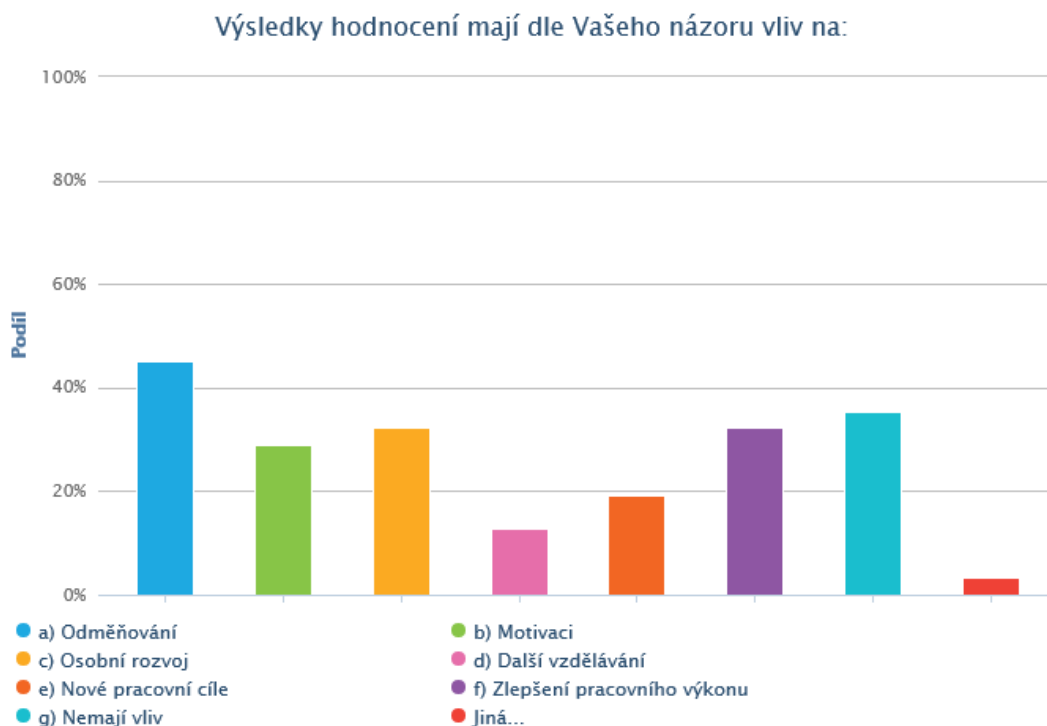
Dle odpovědí si z pohledu akceptovatelných, nebo také dosažitelných cílů vede rektorát JU velmi dobře. Respondenti odpovídali převážně kladně. Pracovní cíle jsou tedy převážně akceptovatelné, což znamená, že jsou ve většině případů odpovědnými osobami přijaty. Dále jsou dosažitelné, tedy jsou splněny faktory pro předpoklad úspěšného dosažení cíle.

Stejně jako tomu bylo u předchozí otázky, i zde byly v převaze kladné odpovědi. Tedy cíle jsou reálné a relevantní. Za tohoto předpokladu jsou naplňovány tzv. vyšší cíle organizace.

V poslední řadě respondenti odpovídali, zda jsou jejich pracovní cíle termínované. Zde podle grafu odpovědi tak jednoznačné nebyly. Nejvíce odpovědí bylo „ano“, tedy jsou termínované a „spíše ne“, tedy spíše nejsou termínované. Lze předpokládat, že odpovědi se liší v závislosti na konkrétním vedoucím pracovníkovi, případně druhu vykonávané činnosti. Některý svým podřízeným maximálně důvěřuje a může si dovolit stanovit netermínovaný cíl. U jiného však může být takovýto přístup naopak problematický.

Poslední otázka týkající se systému hodnocení pracovníků byla orientovaná na vliv výsledků hodnocení. Nejvíce dotazovaných (45,2 %) označilo variantu odměňování (viz graf číslo 12). Dle opatření rektora, je tomu skutečně tak. Vedoucí pracovník má možnost rozhodnout o tom, zda bude prémie ponechána či nikoliv. V případě je-li ponechána, může doporučit její navýšení.

Graf 12: Vliv výsledků hodnocení



Zdroj: Survio, 2020

Dalších 35,5 % respondentů je však přesvědčeno, že výsledky hodnocení nemají vliv na nic. Lze předpokládat, že pro stejný počet respondentů nemá toto hodnocení smysl, neboť nemá-li na nic vliv, je vlastně z jejich pohledu prováděno zbytečně. V otevřené otázce také zazněl názor, že je hodnocení prováděno jen z toho důvodu, aby mohl zaměstnavatel tvrdit, že hodnocení na JU probíhá.

Na osobní rozvoj a na zlepšení pracovního výkonu mají výsledky vliv ve 32,3 % názoru respondentů, v obou případech. Na 29% působí výsledky hodnocení motivačně. Výsledky lze považovat za nástroj motivace zejména v případě, jsou-li pozitivní.

Výsledky hodnocení mají také vliv na nové pracovní cíle, takto odpovědělo 19,4 %. Dle poslední skupiny respondentů (12,9 %) se výsledky odráží na dalším vzdělávání.

Obecné údaje

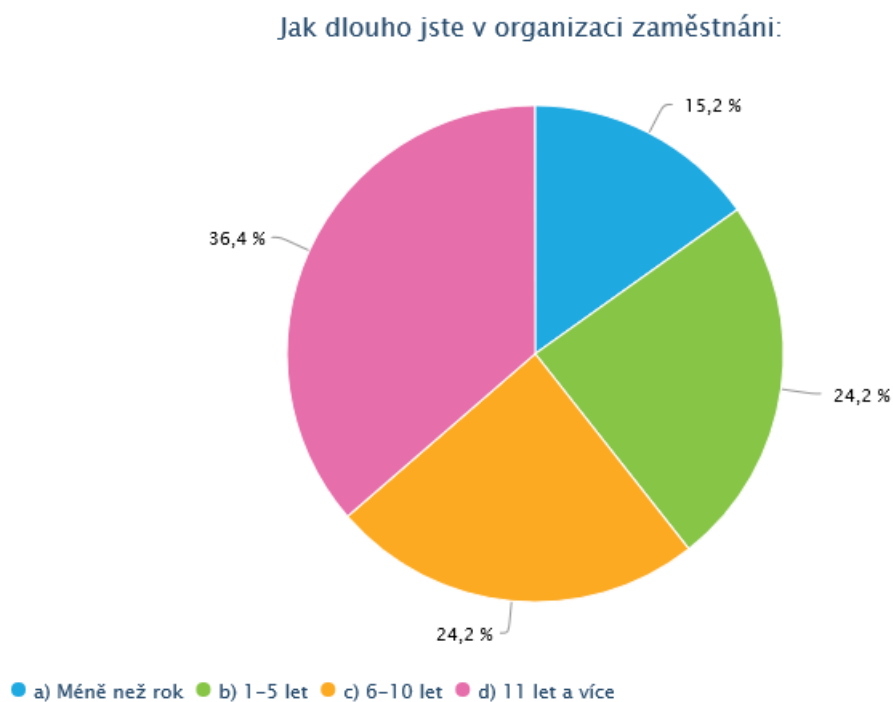
Nejvíce respondentů (45,5 %) patřilo do kategorie 26 - 40let. Druhá nejvíce obsazená (30,3 %) věková kategorie je 41-55 let. Zbytek respondentů je zařazeno v kategorii 56 let a více. První věková kategorie, a sice 18 - 25let byla zcela neobsazena.

Další otázka zjišťovala, jaká je na rektorátu JU struktura z pohledu nejvyššího dosaženého vzdělání pracovníků. Podle statistik je na JU nejvíce pracovníků, kteří v rámci svých studií získali magisterský titul. Takto odpověděla téměř polovina respondentů (48,5 %).

Dalších 27,7 % dotazovaných dosáhlo středoškolského vzdělání a 24,2 % získalo vysokoškolské vzdělání v bakalářském studijním programu. Možnost základního vzdělání a vysokoškolského vzdělání v doktorském studijním programu nezvolil v rámci dotazníků žádný z respondentů.

Poslední otázka v dotazníku byla zaměřená na zjištění, jak dlouho jsou pracovníci v organizaci tedy na rektorátu JU zaměstnaní.

Graf 13: Doba zaměstnání



Zdroj: Survio, 2020

Jak je z grafu číslo 12 patrné, největší skupina (36,4 %) znázorňuje pracovníky, kteří jsou zaměstnání déle než 11 let včetně. Shodný počet respondentů (24,2 %) patří do kategorie 1-5 let a 6-10 let. Za předpokladu, že celkem 60,6 % respondentů je v organizaci zaměstnáno déle než 6 let, je tento zaměstnanecký poměr celkem stabilní.

Jsou zde také zaměstnanci, kteří na JU pracují méně než rok. Tito byli v rámci první otázky nasměrováni na konec dotazníku k obecným otázkám, za předpokladu, že nebyli doposud hodnoceni.

Analýzou bylo zjištěno, že používaná metoda hodnocení je „hodnocení podle stupnice“. Toto hodnocení je formální a jeho výstupem je písemný zápis. Další používanou metodou je sebehodnocení. S metodami, které jsou v rámci JU zavedeny, jsou zaměstnanci převážně spokojeni. V ojedinělých případech byl názor opačný a pracovníkům by více vyhovovala například metoda hodnocení podle dosažených cílů. Hodnocení probíhá v roční periodicitě a dle většiny respondentů je tento interval dostačující.

Hodnotiteli jsou přímí nadřízení, kteří jsou zároveň ve většině případů pečlivě připraveni. Tito hodnotí zpravidla objektivně a spravedlivě. Respondenti zároveň uvedli, že atmosféra hodnocení je dle jejich názoru uvolněná a klidná.

Z pohledu informovanosti pracovníků ohledně systému hodnocení lze v rámci JU spatřovat jisté rezervy. S podmínkami hodnocení je sice seznámena nadpoloviční většina hodnocených, avšak jsou zde tací, kteří podmínky neznají vůbec. Také časový předstih, ve kterém jsou hodnocení informováni o blížícím se hodnocení, není v některých případech dodržován.

Obě hodnotící metody zmíněné výše, jsou dle respondentů zaměřené jak na minulost, tak na přítomnost. Dle opatření rektora číslo R 387 by mělo být provedené hodnocení zaměřeno na vyhodnocení celého období, pokrývající časový úsek od posledního provedeného hodnocení.

Zpětná vazba je poskytována téměř všem hodnoceným, nicméně někomu je pouze sdělena, s jinými je i projednávána. Některým respondentům není, dle jejich vyjádření, zpětná vazba poskytována vůbec. Dále z dotazníku vyplynulo, že téměř pro všechny je zpětná vazba z nějakého důvodu důležitá.

Z pohledu samotné motivace se respondenti rozdělili na dva tábory. Početnější skupina se cítí být motivována, menšina nikoliv. Zároveň pracovníky nejvíce motivuje pochvala, uznání a finanční odměna. Nepeněžní odměna obsadila poslední místo. Je tedy zřejmé, že tento druh motivace bude nejspíše ne zcela využívanou formou v rámci JU.

Pracovní cíle, které jsou zaměstnancům stanovovány, jsou uváděny jako převážně dobře specifikované, dosažitelné neboli akceptovatelné a reálné, tedy relevantní. Méně často jsou však už považovány za měřitelné a termínované.

Výsledky hodnocení mají dle respondentů největší vliv na odměňování. Mimo finanční odměny má hodnocení dle respondentů také vliv na zlepšení pracovního výkonu, osobní rozvoj a motivaci. Druhý největší počet respondentů však uvedl, že výsledky hodnocení nemají žádný vliv.

System prováděného hodnocení reflektuje s tím, co je uvedeno v opatření rektora. Výsledky dotazníkového šetření pouze poukazují na jisté nedostatky, a to zejména v oblasti informovanosti pracovníků.

5. Návrhy a doporučení:

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, stejně jako každá jiná, prosperující organizace zavedla systém hodnocení pracovníků. Pro potřeby diplomové práce, jsem se zabývala systémem, který je platný pro rektorát JU nikoliv pro jednotlivé fakulty. Uvedené návrhy a doporučení jsou zpracovány v kontextu informací získaných z analýzy systému hodnocení, opřeny o opatření rektora číslo R 387 a dále doplněny o výsledky získané z dotazníkového šetření.

Doporučení je možno rozdělit do několika skupin, a sice na technická a organizační opatření procesu hodnocení a opatření v rámci systému odměn a benefitů.

Informovanost hodnocených

Doporučuji prodloužit lhůtu oznámení hodnoceným o budoucím termínu provedení hodnocení. Návrh vychází jednak ze zjištění, že v mnoha případech nebyli hodnocení informováni o chystaném hodnocení vůbec (uvádí celkem 35,5% respondentů) a dále pak ze skutečnosti, že povinná 5ti denní lhůta oznámení před termínem zpracování hodnocení může pro mnoho osob působit stresově a neumožnit dostatečnou přípravu na hodnocení. Zejména v případě, kdy jsou hodnotitelem pověřeni k přípravě sebehodnocení (viz. Opatření rektora R 387, ust. 5.1). Lhůtu pro oznámení navrhuji prodloužit ze současných 5ti na 15 dnů.

Opatřením rektora je sice stanoven mezní termín pro provedení hodnocení, a to nejdéle do 30.6., ale není stanoveno obvyklé období hodnocení. Z důvodu předvídatelnosti je vhodné stanovit obvyklé období hodnocení, a to např. měsíc únor.

Z tohoto důvodu doporučuji vedení rektorátu JU pozměnit opatření rektora číslo R 387 a ustanovit přesné datum, a sice 28. únor, jako limitní pro dokončení hodnocení. Tento termín by byl dle mého názoru vhodný, neboť vedoucím pracovníkům umožňuje vyhodnotit předchozí kalendářní rok s dostatečným časovým odstupem, avšak ne takovým, aby hodnocené období bylo již příliš vzdálené termínu hodnocení, jak je tomu při hodnocení, které probíhá v měsíci červnu.

Sjednocení metodiky procesu hodnocení z pohledu hodnotitelů

Doporučuji, aby byl proces hodnocení v rámci organizace totožný a ideálně nezávislý na konkrétní osobě hodnotitele. K dosažení tohoto cíle je vhodné pod záštitou personálního oddělení pořádat pro hodnotitele pravidelné vzdělávací školení, jehož hlavním smyslem by bylo sjednotit metodiku a průběh procesu hodnocení z pohledu hodnotitelů.

Změna metodiky hodnocení

Výše uvedená doporučení je možno považovat spíše za technická. Jako zásadní doporučení však považuji změnu metodiky hodnocení. Současná metodika hodnocení je zaměřena pouze na hodnocení minulého období. Často je navíc prováděna formálně (uvádí celkem 66,7 % pracovníků), svou povahou opomíjí diskusi a stanovení cílů do budoucna a zejména jejich akceptaci hodnocenými.

Doporučila bych, aby univerzita zvažila, jako povinnou součást hodnocení zavést další metodu hodnocení, a sice motivačně hodnotící pohovor. Tento je možno považovat za jeden z klíčových prvků osobnostního a profesního rozvoje každého zaměstnance. Je nepochybné, že tato forma hodnocení klade mnohem vyšší nároky na hodnotitele a na jejich přípravu k procesu hodnocení.

Technické zázemí a vybavení pracoviště

Doporučuji, aby pracovníci mohli vyjádřit svůj názor na technické zázemí a vybavení pracoviště, které by jim umožňovalo dosahovat optimální produktivity práce.

Organizační opatření

Pohovor v této oblasti by měl být zaměřen zejména na možnosti zlepšení výměny informací v rámci úseku, případně mezi jednotlivými úseky, pokud je potřeba pro zpracování konkrétních úkolů. Dále pak na oblast zrychlení a optimalizace rozhodovacích procesů a přenos podstatných informací zpět od vedoucího pracovníka k zaměstnanci.

Osobnostní rozvoj a další vzdělávání.

Pohovor v této oblasti by měl být zaměřen na vyhodnocení otázek dostatečné odborné připravenosti, zejména v oblastech specializovaných znalostí, pokud jsou u zaměstnance vyžadovány, případně jejich dalšího prohloubení. Dále pak v oblasti uživatelských

schopností softwarových produktů, případně specializovaných přístrojů, jejichž obsluha je u konkrétního zaměstnance vyžadována. Jako zásadní bod je pak možno považovat jazykové znalosti. Znalosti ve všech uvedených oblastech by pak měly být prohlubovány kontinuálně.

Doporučuji, aby výsledkem motivačně hodnotícího pohovoru bylo stanovení konkrétních úkolů, včetně termínů jejich splnění a kontroly, a to jak úkolů pro zaměstnance, tak pro hodnotitele. Důležitým aspektem výsledků pohovoru je oboustranná shoda nad jednotlivými úkoly. Tyto nesmí být nastaveny jednostranně direktivně hodnotitelem, ale ideálně stanoveny zaměstnancem, jako výsledek pohovoru tak, aby jejich rozsah a lhůta pro jejich splnění byla vnímána jako realizovatelná.

Dalším doporučením je zvážení změny metodiky hodnocení, a to ze současného jednostranného, na oboustranné hodnocení, jehož součástí je i hodnocení hodnotitele hodnoceným. Je nepochybné, že hodnotitel by měl znát názor svých podřízených na to, jakým způsobem zvládá svou roli. Tato forma hodnocení je zcela běžnou v korporátním světě, zejména v mezinárodních společnostech, kde je obvykle manažerská kultura na vysoké úrovni.

Je nepochybné, že metoda oboustranného hodnocení není obvyklou metodou a z toho pohledu může vyvolávat některé otázky, případně obavy. Zejména u zaměstnanců může tato metoda vyvolávat obavu z jisté odvety v případě otevřeného negativního hodnocení svého nadřízeného. Takováto obava, pak může vyústit v hodnocení nekritické, a tedy pozbývající svou opodstatněnost. Zavedení metody by tak mělo být provázeno diskusí nad nastavením pravidel k zajištění, co možná nejvyšší míry objektivity hodnocení, odpovídající interním podmínkám organizace.

Změna systému odměn a benefitů

Pro zvýšení motivace a výkonu pracovníků JU doporučuji vedení univerzity zvážit zavedení následujících benefitů:

Podpora odborného a osobního vzdělávání, zejména v rámci celoživotního vzdělávání, které na JU probíhá. Vzhledem k tomu, že celoživotní vzdělávání je dostupné na každé z fakult, byla by nabídka těchto kurzů velmi rozmanitá a pestrá. Jednou z možností by bylo zajištění určitého počtu volných míst pro účast pracovníků JU na těchto kurzech.

Pro lepší motivaci doporučuji zavést možnost homeworkingu, například pro potřeby krátkodobé nemoci, či pravidelně nastavený homeoffice u pracovních pozic, kde to charakter vykonávané práce umožňuje.

Po uceleném pohledu na systém hodnocení pracovníků v rámci rektorátu JU bych chtěla konstatovat, že zavedení systému pravidelného hodnocení na univerzitě byl krok správným směrem, neboť hodnocení je velice důležité pro správný chod každé organizace bez rozdílu. Dle zjištění a analýz JU opravdu usiluje o kvalitní výkon pracovníků.

6. Závěr

Je nepochybné, že pro úspěšné a efektivní fungování jakékoliv organizace je důležité, aby zaměstnanci s touto organizací cítili jistou míru sounáležitosti. Tato sounáležitost se skládá z mnoha aspektů, kdy jejich složení je dlouhodobou koncepční prací osob ve vedoucích pozicích, a to na všech úrovních vedení organizace. Tyto aspekty jsou složeny z respektu zaměstnance k organizaci a k jejím reprezentantům v hlavních vedoucích pozicích. Dále pak se ztotožněním se s plánovanými cíli organizace a s prostředky, jakými jsou tyto cíle dosahovány.

Klíčové je zejména správné nastavení systému hodnocení pracovníků. Hodnocení pracovníků, jakožto jedna ze základních personálních činností, hraje velmi důležitou roli ve výkonu a motivaci jednotlivých pracovníků, zejména pak v efektivitě plnění pracovních cílů organizace jako celku. Stejně je tomu u zvolené organizace, a sice u Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích.

Cílem práce bylo analyzovat dosavadní systém hodnocení v rámci rektorátu Jihočeské univerzity. Informace potřebné pro rozbor systému hodnocení byly získány z analýzy systému hodnocení Jihočeské univerzity a doplněny o výsledky získané z dotazníkového šetření. Na základě tohoto byly následně stanoveny návrhy na zlepšení stávajícího systému hodnocení.

Provedenou analýzou byly zjištěny drobné nedostatky zejména v oblasti informovanosti hodnocených, v metodice hodnocení a v systému odměn a benefitů.

V první řadě tak byly doporučeny změny, které v případě jejich realizace povedou k lepší informovanosti hodnocených pracovníků. Konkrétně bylo navrženo prodloužení lhůty pro oznámení budoucího hodnocení, a sice ze současných pěti dnů na patnáct. Dále bylo v tomto kontextu doporučeno pozměnit opatření rektora a stanovit přesné datum hodnocení, tedy 28. únor, jako limitní termín pro dokončení hodnocení.

Dalšími navrženými opatřeními bylo sjednotit metodiku procesu hodnocení a její změnu tak, aby povinnou součástí bylo zavedení další metody hodnocení, a sice motivačně hodnotícího pohovoru. Tato metoda by měla zahrnovat prostor pro diskusi v oblastech technického zázemí a vybavení pracoviště, organizačního opatření a osobnostního

rozvoje a dalšího vzdělávání pracovníků. Mimo jiné bylo doporučeno zvážit zavedení oboustranného hodnocení.

Posledním doporučením pro vedení Jihočeské univerzity bylo zavést další, zejména nepeněžní benefity zaměstnanců, neboť forma odměňování, její diferenciací a zejména možnost ocenění nadstandardních pracovních výkonů, včetně rozsahu možnosti čerpání již zmíněných nepeněžních benefitů, by nepochybně vedly k lepší motivaci a vyššímu výkonu pracovníků. Mezi doporučenými opatřeními byla podpora odborného a osobnostního vzdělávání v rámci kurzů celoživotního vzdělávání. Dále možnost homeworkingu a home officu, tam kde to charakter práce umožňuje.

Všechna stanovená doporučení by při jejich aplikování měla vézt ke zlepšení systému hodnocení, konkrétně ke zvýšení výkonnosti a motivace jednotlivých pracovníků rektorátu Jihočeské univerzity.

I. SUMMARY

The name of this thesis is „System of Employees Evaluation in the Chosen Company“. The main aim of the work is to evaluate how the staff evaluation system works of the organization, namely Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích.

The theoretical part deals with the definition of the basic terms e.g. Human Resource Management, work performance, employee ratings and it provides essential information concerning employee evaluation system.

The practical part of the thesis involves basic description of the selected organization. The following parts are dedicated to employee evaluation system in the chosen organization.

Based on the results of the practical part, the deficiencies are identified and the measures proposed to remedy those shortcomings.

The aforementioned data were obtained from publicly available sources which was supplemented by information obtained from the organization surveyed. The information needed for the partial goal of the thesis was identified through a questionnaire.

Key words: Human Resource Management, Employees Evaluation, Employee Ratings

II. SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Literární zdroje:

- Armstrong, M. (2011). *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi*. Praha. Fragment.
- Armstrong, M., (2002). *Řízení lidských zdrojů*. Praha. Grada Publishing
- Cejthamr, V. & Dědina, J. (2005). *Management a organizační chování*. Praha. Grada Publishing.
- Dvořáková, Z. a kol. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha. C.H. Beck.
- Dvořáková, Z. a kol. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. Praha. C.H. Beck.
- Gilmore, S. & Williams, S. (2013). *Human Resource Management, Second edition*. United Kingdom
- Gruber, J., Kyrianová, H., & Fonville, A. (2016). *Kvalitativní diagnostika v oblasti lidských zdrojů*. Praha. Grada Publishing.
- Hammond, R., (2011). *Chytře vedená prodejna. Jak mít více zákazníků a větší tržby. 3., aktualizované a rozšířené vydání*. Praha. Grada Publishing.
- Hekelová, Z., (2012). *Manažerské znalosti a dovednosti pro sestry*. Praha. Grada Publishing.
- Hroník, F., (2006). *Hodnocení pracovníků*. Praha. Grada Publishing.
- Church, A.H., Bracken, D.W., Fleenor, J.W. & Rose, D.S. (2019). *Handbook of Strategic 360 Feedback*. Oxford University Press
- Kaila. H. L. (2005). *Human Resource Management*. Kalpaz Publications. Delhi
- Kaňáková, E., (2008). *Jak efektivně vést porady*. Praha. Grada Publishing.
- Kociánová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha. Grada Publishing.
- Koontz, H. & Weihrich, H. (2009). *Essentials of Management An International Perspective*. Tata McGraw Hill. New Delhi

Koubek, J., (2009). *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha .Management Press.

Laufer, H., (2006). *99 tipů pro úspěšné vedení lidí*. Praha. Grada Publishing.

Pilařová, I., (2008). *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha. Grada Publishing.

Srpová, J., Řehoř. V., a kol. (2010). *Základy podnikání. Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha. Grada Publishing.

Šikýř, M. (2016). *Personalistika pro manažery a personalisty, 2., aktualizované a doplněné vydání*. Praha. Grada Publishing.

Šikýř, M., (2014). *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha. Grada Publishing.

Urban, J., (2010). *10 nejdražších manažerských chyb. Jak se vyvarovat nejzávažnějších chyb při řízení lidí*. Praha. Grada Publishing.

Urban, J., (2017). *Motivace a odměňování pracovníků. Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha. Grada Publishing.

Wagnerová, I. (2008). *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha. Grada Publishing.

Wiley, J. & Sons. (2009). *Succeeding at Assessment Centres for Dummies*. England

William, B. Werther jr. & Keith Davis. (1992). *Lidský faktor a personální management*. Praha. Grada Publishing.

Zítková, M., Pokorná, A., & Mičudová, E. (2015). *Vedení nových pracovníků v ošetrovatelské praxi pro staniční a vrchní sestry*. Praha. Grada Publishing.

Internetové zdroje:

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. (2017). *Mzdový předpis Jihočeské Univerzity v Českých Budějovicích*. Citováno dne: 8.10.2019. Dostupné z: <http://www.jcu.cz/o-univerzite/vnitri-predpisy/mzdovy-predpis-2013-kopie.pdf>

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. (2019). *Dětská skupina Kvítek*. Citováno dne: 8.10.2019. Dostupné z: <http://www.jcu.cz/o-univerzite/zazemi-a-sluzby/detska-skupina-ju>

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. (2019). *Kampus*. Citováno dne: 15.10.2019. Dostupné z: <http://www.jcu.cz/o-univerzite/zazemi-a-sluzby/kampus>

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. (2019). *O Jihočeské univerzitě*. Citováno dne: 15.10.2019. Dostupné z: <http://www.jcu.cz/o-univerzite/o-jihoceske-univerzite>

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. (2019). *Pro zaměstnance-Benefity*. Citováno dne: 8.10.2019. Dostupné z: <http://www.jcu.cz/o-univerzite/pro-zamestnance>

Opatření rektora R 387. (2018). *Formulář k porovnání počtu bodů s předchozím hodnocením – příloha č. 3*

Opatření rektora R 387. (2018). *Hodnoticí formulář k hodnocení neakademických zaměstnanců – příloha č. 1*

Opatření rektora R 387. (2018). *Hodnoticí formulář k sebehodnocení neakademických zaměstnanců – příloha č. 2*

Opatření rektora R 387. (2018). *Opatření rektora k hodnocení neakademických zaměstnanců R387*. Citováno dne: 9. 10. 2019 Dostupné z: http://www.jcu.cz/o-univerzite/dokumenty/rectors_proceedings/platna-opatreni/2018/r_387_hnz.pdf/view

Opatření rektora R 387. (2018). *Vysvětlivky k jednotlivým hodnoticím kritériím – příloha č. 4*

Opatření rektora R 401. (2019). *Opatření rektora, kterým se vydává Organizační řád Rektorátu Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích*.

Opatření rektora R 401. (2019). *Organizační struktura JU a Rektorátu JU včetně vymezení organizačních vazeb a řídicích vztahů k součástem JU, které nejsou fakultami – od 1. 4. 2019 a Organizační struktura součástí JU, které nejsou fakultami – od 1. 4. 2019 – příloha č. 1*.

Opatření rektora R 416. (2020). *Opatření rektora k nejnižší úrovni zaručené mzdy účinné od 2. 1. 2020*. Citováno dne: 6.1. 2020. Dostupné z: file:///C:/Users/linhartovaa/AppData/Local/Microsoft/Windows/INetCache/IE/UT5ZC46Y/R%20_416_nejnizsi_uroven_zarucene_mzdy.pdf

Survio. (2020). *Online dotazníkové šetření*. Dostupné z: <https://my.survio.com/>

III. SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků:

Obrázek 1: Cyklus řízení pracovního výkonu	8
Obrázek 2: Tři oblasti hodnocení.....	11
Obrázek 3: Systém třistašedesátistupňové zpětné vazby	12
Obrázek 4: Model procesu MBO	17
Obrázek 5: Organizační struktura JU.....	26

Seznam tabulek:

Tabulka 1: Metody hodnocení na základě plnění norem	20
Tabulka 2: Číselná stupnice	21
Tabulka 3: Grafická stupnice	22
Tabulka 4: Slovní stupnice	22
Tabulka 5: Pracovní výkon a výsledky zaměstnance	30
Tabulka 6: Dodržování pracovních povinností / kázně	31
Tabulka 7: Pracovní chování a osobnostní předpoklady	31
Tabulka 8: Předmět motivace	45

Seznam grafů:

Graf 1: Kdo je vaším hodnotitelem.....	35
Graf 2: Připravenost hodnotitele.....	35
Graf 3: Vlastnosti hodnotitele.....	36
Graf 4: Metody hodnocení	38
Graf 5: Znalost podmínek hodnocení	39
Graf 6: Informovanost o budoucím hodnocení.....	40
Graf 7: Atmosféra hodnocení	41
Graf 8: Časová orientace hodnocení	42
Graf 9: Úroveň poskytování zpětné vazby	43
Graf 10: Důležitost zpětné vazby.....	44
Graf 11: Pracovní cíle, metoda SMART	46
Graf 12: Vliv výsledků hodnocení.....	48
Graf 13: Doba zaměstnání	49

IV. SEZNAM PŘÍLOH

Seznam příloh:

Příloha 1: Dotazník

V. PŘÍLOHY

- 1) Hodnotí Vás:
 - a) Přímý nadřízený
 - b) Nepřímý nadřízený
 - c) Jiný pracovník
 - d) Nikdo

- 2) Hodnotitel:
 - a) Je na hodnocení vždy pečlivě připraven
 - b) Není na hodnocení zcela připraven
 - c) Není na hodnocení připraven

- 3) Hodnotitel je dle vás (vyberte maximálně 3 možnosti)
 - a) Objektivní
 - b) Subjektivní
 - c) Nestranný
 - d) Spravedlivý
 - e) Nespravedlivý
 - f) Přehnaně emotivní

- 4) Hodnocení je spíše:
 - a) Formální
 - b) Neformální

- 5) V případě, že je hodnocení formální, je jeho výsledkem písemný zápis?
 - a) Ano
 - b) Ne

- 6) Jakou metodou jste hodnoceni?
 - a) Sebehodnocení
 - b) Motivačně hodnotící pohovor
 - c) Hodnocení podle dosažených cílů
 - d) Hodnocení podle stupnice
 - e) Metoda volného popisu
 - f) Jiné:

- 7) Vyhovuje Vám zvolená metoda hodnocení?
- Ano, vyhovuje
 - Ne, nevyhovuje.
- 8) Pokud Vám metoda hodnocení nevyhovuje, jakou byste navrhli?
- Doplňte:
- 9) Znáte podmínky hodnocení?
- Ano, s podmínkami jsem byl/a detailně seznámen/a
 - Ano, s podmínkami jsem byl/a okrajově seznámen/a
 - Ne, s podmínkami jsem nebyl/a seznámen/a
 - Ne, podmínky hodnocení mě nezajímají
- 10) Jste informováni o budoucím hodnocení?
- Ano, s dostatečným časovým předstihem
 - Ano, ale časový předstih není dostatečný
 - Ne
- 11) Jak často jste hodnoceni?
- 1x ročně
 - Pololetně
 - Kvartálně
 - Jiné (doplňte):
- 12) Je dle vás tento interval hodnocení dostačující?
- Ano
 - Ne, hodnocení by mělo probíhat častěji
 - Ne, hodnocení by mělo probíhat méně často
- 13) Atmosféra hodnocení je:
- Uvolněná, klidná
 - Stresující, napjatá
 - Závislá na momentální náladě hodnotitele
- 14) Probíhá v organizaci oboustranné hodnocení?
- Ano, i nadřízené hodnotí svého nadřízeného
 - Ne, hodnocení probíhá pouze od shora dolů (tj. nadřízené hodnotí podřízené)
- 15) Převažují u vás metody hodnocení zaměřené na:
- Minulost
 - Přítomnost
 - Budoucnost
- 16) Je vám po hodnocení poskytována dostatečná zpětná vazba?
- Ano, výsledky hodnocení jsou sdělovány
 - Ano, výsledky hodnocení jsou sdělovány a projednávány
 - Ne

17) Je pro Vás zpětná vazba důležitá?

- a) Ano, motivuje mě k lepším pracovním výkonům
- b) Ano, ale není pro mě motivátorem
- c) Ano, vede k zamyšlení nad pracovním výkonem
- d) Ne, zpětná vazba pro mě není důležitá

18) Cítíte se být dostatečně motivován/a k lepšímu pracovnímu výkonu?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

19) Co Vás nejvíce motivuje (seřad'te možnosti)?

- e) Pochvala, uznání
- f) Povýšení/postup
- g) Finanční odměna
- h) Nepeněžní odměna
- i) Jiné (doplňte):

20) Jsou Vaše stanovené pracovní cíle:

	ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE
S -Specifikované				
M -Měřitelné				
A -Dosažitelné, akceptovatelné				
R -Reálné, relevantní				
T -Termínované				

21) Výsledky hodnocení mají dle Vašeho názoru vliv na:

- a) Odměňování
- b) Motivaci
- c) Osobní rozvoj
- d) Další vzdělávání
- e) Nové pracovní cíle
- f) Zlepšení pracovního výkonu
- g) Nemají vliv
- h) Jiné:

22) Jaký je Váš věk:

- a) 18-25
- b) 26-40
- c) 41-55
- d) 56 a více

23) Vaše nejvyšší dosažené vzdělání

- a) Základní
- b) Střední
- c) Vysokoškolské – bakalářský studijní program
- d) Vysokoškolské – magisterský studijní program
- e) Vysokoškolské – doktorský studijní program

24) Jak dlouho jste v organizaci zaměstnání:

- a) Méně než rok
- b) 1-5 let
- c) 6-10 let
- d) 11 let a více