

Význam personální činnosti hodnocení zaměstnanců v ozbrojených složkách České republiky - metody hodnocení

Autor: *Ing. Zdeněk Brabec*

Úvod

Snahou překládaného článku je osvětlit problematiku významu personální činnosti hodnocení zaměstnanců v oblasti ozbrojených složek České republiky s akcentem na jednotlivé metody hodnocení. Z důvodu příliš širokého tématu nelze bohužel postihnout všechny fragmenty zvolené materie, proto se zaměříme na ty nejzásadnější.

I. Metody hodnocení zaměstnanců

V personální praxi se lze setkat s řadou metod hodnocení zaměstnanců, které jsou založeny na rozdílných hlediscích či pravidlech, jež k hodnocení využívají rozdílné principy a kritéria; samozřejmě každá metoda má své klady a zápory. Metody hodnocení tak lze dělit např. z hlediska jejich zaměření, podle hodnocené oblasti nebo podle jejich časového průběhu.

Obecně se systémem hodnocení je bezprostředně spjata především jeho forma (podoba). Z tohoto úhlu pohledu můžeme hovořit o neformálním a formálním hodnocení. **Neformální hodnocení** (průběžné) je prováděno zpravidla spíše nahodile nebo na základě aktuální potřeby či v rámci každodenního vztahu nadřízený – podřízený, bez předem jasně definovaných postupů, kritérií a metod. Většinou má neformální charakter a bývá ústní. Hovoříme-li o **formálním hodnocení**, máme na mysli hodnocení, jež probíhá v pravidelných periodách, nebo za předem definovaných okolností (např. při přerazování zaměstnance, při náhlé a zásadní změně výkonnosti zaměstnance, kvality nebo kvantity jeho práce). Bývá v písemné formě. Určitou další formou tohoto systematického formálního hodnocení je tzv. příležitostné hodnocení. Toto hodnocení se zpracovává nejčastěji na základě žádosti zaměstnance o zpracování pracovního posudku nebo vyžadují-li to personální opatření v rámci pracovní kariéry zaměstnance.

Jak je výše uvedeno, neformální či nesystematické hodnocení je hodnocením spíše spontánního, operativního, každodenního charakteru, většinou ovlivněno subjektivním přístupem hodnotitele. Nebývá tedy zpravidla písemně zaznamenáváno a jen zcela výjimečně bývá příčinou určitého personálního rozhodnutí.

Pro potřebu řešení personálních záležitostí a přijímání adekvátních opatření je jistě přijatelnější forma písemného pravidelného formálního hodnocení, neboť právě systematický a periodicky se opakující proces hodnocení zaměstnanců je považován za moderní a efektivní způsob. Většinou v rámci tohoto hodnocení jsou pořizovány příslušné dokumenty, zakládající se do osobních spisů zaměstnanců. Formální hodnocení bývá zaměřováno nejen na vyhodnocování dosaženého pracovního výkonu a jeho dalších aspektů, ale zpravidla se soustřeďuje i na další budoucnost. *K základním rysům tohoto hodnocení patří zejména racionálnost, standardizovanost, periodičnost, plánovitost a systematicčnost*¹.

¹ Koubek, Josef. Personální práce v malých a středních firmách. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 124.

Jak dále uvádí Koubek ², k výhodám samotného pravidelného formálního hodnocení patří dále např.:

- *poznává a hodnotí zaměstnance komplexněji, z hlediska souhrnu znalostí, dovedností a jiných kvalit;*
- *lépe rozpoznává, oceňuje či rozvíjí silné stránky zaměstnance a rovněž tak lépe rozpoznává jeho slabé stránky, umožňuje jejich efektivnější odstraňování;*
- *umožňuje lépe rozpoznat potřebu vzdělávání a rozvojový potenciál zaměstnance jeho vhodnost pro vykonávání náročnější práce;*
- *soustavněji orientuje pozornost zaměstnance na výkon apod.*

Vlastních metod hodnocení je mnoho a naprostá většina z nich má své další možné varianty. Domníváme se, že pro účely předkládané disertační práce není vhodné zabývat se komplexně metodami hodnocení z hlediska jejich četnosti a rozsáhlosti. Presentujeme proto metody nejčastěji uváděné v odborné literatuře i v praxi nejčastěji používané.

Pokud bychom metody hodnocení rozlišovali, např. podle časového horizontu, můžeme je podle Hroníka³ rozdělit na metody:

- **zaměřené na minulost** – orientující se především na to, co se již stalo;
- **zaměřené na přítomnost** – metody zaměřené na zhodnocení aktuální situace;
- **zaměřené na budoucnost** – metody orientující se k určité předpovědi toho, co se může stát.

K **metodám zaměřeným na minulost** se řadí nejčastěji:

- hodnotící stupnice (škály), které jsou jednou z nejstarších a nejběžněji používaných metod, kdy lze jednotlivé hodnotící stupnice rozlišovat na neverbální (grafické, numerické), verbální a kombinované; z důvodu eliminace subjektivity hodnocení je vhodné připojit k jednotlivým úrovním hodnotících stupnic i příslušný slovní popis;
- komparativní metody, založené na porovnávání zaměstnanců mezi sebou, za podmínky splnění stanovených jednoznačně měřitelných kritérií;
- dotazník (Checklist), který mimo jiné obsahuje i určité formulace, jež souvisí s pracovním chováním a jednáním zaměstnance; tyto „soupisy činností“ představují jednak návod k řádnému výkonu pracovních činností, jednak i nástroj kontroly těm, kteří výkon práce kontrolují a hodnotí.

Metody zaměřené na přítomnost mohou být reprezentovány např.:

- 180°, resp. 360° zpětnou vazbou (vícezdvojové hodnocení), kdy na základě stejných kritérií je hodnocený hodnocen různými lidmi a kdy jejich počet může být libovolný; u 180° zpětné vazby představují hodnocení pouze nadřízení a podřízení, u 360° se rozlišuje více hodnotitelů:

² Koubek, Josef. Personální práce v malých a středních firmách. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 125.

³ Hroník, František. Hodnocení pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2006, s. 54; autor je rovněž garantem projektu realizovaného v rámci operačního programu Řízení lidských zdrojů, nazvaného: „Učit se praxí: Rozvoj lidských zdrojů v malých a středních podnicích“



Obrázek 1 - Model třistašedesátistupňové zpětné vazby

Zdroj: Armstrong, Michael: Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing a.s., 2007, s. 433.

- skupinovou metodou sociogramem, používanou především pro účely získání popisu a vyhodnocení vzájemných vztahů na daném pracovišti nebo pro zjištění, kdo je v daném kolektivu neformální autoritou atd.;
- manažerským (personálním) auditem využívaným především u vyšších manažerských pozic; tento audit představuje zpravidla určitý soubor různých přístupů a metod, např. psychologické zhodnocení pracovníka, rozhovor se zaměstnancem, využití zkrácené formy 360° zpětné vazby.

K metodám zaměřeným na budoucnost lze zařadit především:

- hodnocení podle cílů, kdy každému zaměstnanci jsou stanoveny jasné cíle, jichž má v hodnoceném období dosáhnout; je používán především pro hodnocení manažerů, specialistů; výhodou uvedené metody je především to, že stanovené (dohodnuté) cíle motivují zaměstnance k jejich naplnění;
- hodnocení na základě plnění norem, na základě hodnocení splnění nastavených norem či očekávaného pracovního výkonu, využíván zejména pro dělnické profese;
- sebehodnocení, které je orientováno jak na minulost, tak na budoucnost; zásadním přínosem této metody je aktivní zapojení samotného hodnoceného zaměstnance do hodnotícího procesu; hlavním cílem této metody je především posílit snahu zaměstnanců více se zamýšlet nad dosahovanými pracovními výsledky, nad možnými rezervami či možnými zlepšeními.

Výše uvedený výčet metod hodnocení z hlediska jejich časového zaměření lze ještě pro doplnění rozšířit některými dalšími metodami uvedenými *Koubkem*⁴; může se jednat např. o metodu:

- volného popisu, kdy se jedná o univerzálnější metodu, nejvhodnější především pro hodnocení vedoucích zaměstnanců, manažerů; problémem může být délka a obsah individuálního zpracování a celková vypovídací

⁴ Koubek, Josef. Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 2010, s. 219.

- hodnota popisu;
- BARS, v podstatě o klasifikační stupnici pro hodnocení pracovního chování; vychází z toho, že žádoucí pracovní chování má za následek i efektivní výkon práce; podstata této metody spočívá v tom, že pracovní chování v souvislosti s konkrétním pracovním úkolem je zařaditelné do určitého počtu obodovaných stupňů, z nichž každý je ještě doplněn konkrétní vzorovou slovní charakteristikou požadovaného chování;
 - založenou na vytváření pořadí pracovníků podle jejich pracovního výkonu; jedná se o metodu porovnávající výkon dvou či více zaměstnanců; používá se v řadě variant (tzv. střídavé porovnávání, párové porovnávání, povinné rozdělení); jak vyplývá z jejich podstaty, lze je využít především pro vytváření např. soutěživého pracovního prostředí, k motivaci zaměstnanců, zcela jistě nikoli pro účely odměňování.

V současné době se setkáváme s názorem, že úspěšnost organizace je sice bezprostředně poměřována dosaženými výsledky, úrovní poskytovaných služeb atd., ale za její základ považujeme především kompetence zaměstnanců, které jsou vnímány jako souhrn dosahovaného vlastního pracovního výkonu (lidské práce) a přinášeného potenciálu zaměstnanců (lidských zdrojů). Např. *Wagnerová*⁵ definuje pojem kompetence jako žádoucí stav vývoje pracovních předpokladů (pracovní způsobilosti a kvalifikace) v daném pracovním zařazení a v konkrétních pracovních podmínkách.

Další možné rozdělení metod hodnocení je na metody hodnocení jak kompetencí, tak pracovního výkonu.

Jak jsme již uvedli, hodnocení zaměstnanců má mnoho podob. Výběr konkrétní metody musí vždy odpovídat charakteru situace, podmínkám organizace, v níž hodnocení probíhá. Doporučuje se vždy zvolit jednu hlavní metodu a poté jednu nebo více doplňkových metod.

II. Kdo hodnotí a zásady sdělování výsledků hodnocení

Hodnotitelem by měla být nejvíce kompetentní osoba; za nejkompetentnější osobu lze zpravidla považovat přímého nadřízeného, který zná nejen úkoly konkrétního pracovního místa, pracovní podmínky či jejich možné vlivy na práci, ale zná i pracovníka samotného, jeho vlastnosti či schopnosti, mnohdy i jeho zázemí. Hodnocení však mohou provádět i jiné osoby. Na základě nejčastěji uváděných příkladů v odborné literatuře lze uvést některé další jeho podoby, např.:

- a) sebehodnocení;
- b) hodnocení externími klienty; bývá prováděno písemnou formou, pomocí standardních hodnotících formulářů;
- c) hodnocení zaměstnanců a manažerů jejich interními „klienty“, tedy zaměstnanci organizace, kteří využívají výsledků jejich práce; jedná se o určitou formu zpětné vazby;
- d) hodnocení zaměstnanců jejich mentory, zkušenými zaměstnanci, kteří v organizaci zodpovídají např. za adaptační proces.

O výsledcích hodnocení musí být jednotliví zaměstnanci informováni, být s nimi seznámeni a mít možnost se k nim vyjádřit.

⁵ Wagnerová, Ivana. Hodnocení a řízení výkonnosti. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 61.

Za nejrozšířenější a nejčastěji využívanou formu projednání výsledků hodnocení je považován **hodnotící rozhovor**, který je významnou součástí každého systému hodnocení.

Vzhledem k množství metod hodnocení a současně k omezenému rozsahu této disertační práce se zastavíme právě u této metody.

Hodnotící rozhovor považujeme za těžiště oficiálního a formálního hodnocení zaměstnance nejen z pohledu jeho výkonnosti, ale i z pohledu jeho vzdělávání, dalšího rozvoje a celkové motivace. Tento rozhovor představuje v podstatě završení procesu hodnocení, jehož cílem by vždy mělo být dosažení určité vzájemné shody mezi hodnotitelem a hodnoceným. Rovněž tak např. i v *metodice*⁶ *k provádění služebních hodnocení vojáků z povolání* je konstatováno, že hodnotící rozhovor je oboustrannou diskusí, nikoli monologem hodnotitele, týká se hodnoceného v souvislosti s jeho pracovní činností. Znamená to tedy diskutovat o faktech, být konkrétní ze strany hodnotitele, nebýt v roli pouhého kritika.

*Účelem rozhovoru je*⁷:

- *zhodnotit současný výkon pracovníka, popř. výkon v uplynulém období;*
- *formulovat plán směřující ke zlepšení výkonu;*
- *rozpoznat problémy a/nebo prozkoumat možné příležitosti týkající se práce;*
- *rozpoznat faktory na pracovníkovi nezávislé, ale negativně ovlivňující jeho pracovní výkon;*
- *orientovat pozornost pracovníka na práci a některé její aspekty;*
- *zlepšit komunikaci mezi nadřízeným a podřízeným;*
- *umožnit pracovníkovi zaujmout stanovisko, vyslechnout jeho názor;*
- *zabezpečit podklady pro odměňování;*
- *rozpoznat potenciál pracovníka a možnosti jeho povýšení nebo převedení na jinou práci;*
- *rozpoznat potřeby vzdělávání a rozvoje z hlediska pracovníka i jím vykonávané práce.*

Jednou z podmínek pro provedení úspěšného hodnotícího rozhovoru je po všech stránkách jeho důsledná, pečlivá příprava. Příprava rozhovoru je velmi důležitá, neboť při jeho nedostatečné přípravě může být rozhovor nepříjemným zážitkem jak pro hodnoceného, tak pro hodnotitele. Při hodnocení zaměstnance hraje nejdůležitější roli osobnost hodnotitele a jeho objektivní přístup, ale i to, že mnohé aspekty hodnoceného pracovního výkonu není možné objektivně měřit. V procesu hodnocení je možné dopustit se řady pochybení, jejichž následkem může být snížena efektivita této personální činnosti, nebo v případě skutečně zásadních nedostatků může mít tento proces negativní účinek v rámci řízení pracovního výkonu. Znalost možných pochybení je velmi prospěšná, a to především z důvodu prevence.

*Veber*⁸ uvádí typické chyby, k nimž dochází při hodnocení:

- *hodnotitelé by měli být dobře proškoleni, neměli by se lišit v náročnosti hodnocení, konkretizaci závěrů, výsledky hodnocení by měly být srovnatelné;*
- *není žádoucí, když hodnotitel preferuje extrémní přístupy k hodnocení (přílišná shovívavost nebo přísnost);*
- *předčasné závěry, předpojatost nebo zaujatost hodnotitele;*
- *arogantní postoj ve stylu „pouze já mám pravdu“;*

⁶ Vyhláška Ministerstva obrany ČR č. 414/2009 Sb., o postupu při služebním hodnocení vojáků.

⁷ Koubek, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. Grada Publishing, 2011, s. 133.

⁸ Veber, Josef a kol. *Management – Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press, 2011, s. 175.

- *zneužití výsledků hodnocení, kdy hodnocení je zneužito proti hodnocenému.*

Zásadní chyby se může hodnotitel dopustit i ve svém následném přístupu k hodnocenému, jenž se odvolal proti výsledku hodnocení, neboť má pocit, že hodnocení není v souladu s objektivní skutečností. Může zde dojít k tomu, že hodnocený je ze strany hodnotitele znevýhodňován právě proto, že se domáhal svého práva či pro „schopnost mít a uplatňovat svůj vlastní názor“.

Nesmíme opomenout ani to, že proces hodnocení zaměstnanců nesmí být v rozporu s platnými zákony a lidskými právy, že je z něj nezbytné vyloučit prvky jakékoli diskriminace a všechno, co nesouvisí s vykonávanou prací. Je nezbytné respektovat i některou další *klíčovou legislativu*⁹ upravující podmínky rovného přístupu a rovného zacházení se zaměstnanci či zákaz jejich diskriminace.

III. Proces hodnocení zaměstnanců a jeho vazba na další personální činnosti

Proces hodnocení zaměstnanců má devět fází, které *Koubek*¹⁰ podrobněji rozvádí v rámci tří časových období:

- přípravné období (čtyři fáze);
- období získávání informací a podkladů (dvě fáze);
- období vyhodnocování informací o pracovním výkonu (tři fáze).

Shrneme-li názory a poznatky související s procesem hodnocení zaměstnanců, dospějeme k závěru, že jeho hlavním posláním je sledovat a vyhodnocovat výkonnost zaměstnanců, jak si plní své pracovní úkoly vyplývající z požadavků dané pracovní pozice, tak i jejich pracovní a sociální chování, znalosti či dovednosti a chování ke svým spolupracovníkům, klientům či zákazníkům. Hodnocení zaměstnanců tedy slouží k zjišťování potenciálu zaměstnanců, k monitorování jejich výkonnosti a je bezprostředně provázáno se systémem odměňování, rozvoje a řízení kariéry.

Hodnocení zaměstnanců je propojeno se spektrem dalších konkrétních personálních činností (některé z nich zmíněny viz *Koubek*¹¹); jedná se zejména o:

- a) *odměňování zaměstnanců*; hodnocení je zcela jistě jedním ze základních nástrojů řízení odměňování, se zavedením procesu hodnocení lze zvýšit transparentnost odměňování a jeho objektivizaci; blíže viz *Armstrong*¹²;
- b) *personální plánování*; zejména z pohledu interní mobility dochází k převádění zaměstnanců na jiná pracovní místa, k přemísťování zaměstnanců v rámci kariérového rozvoje, jejich případná odchodovost z organizace atd.;
- c) *získávání a výběr pracovníků*; otázka vhodnosti používaných metod pro výběr zaměstnanců, transparentnost či objektivnost procesu hodnocení může ovlivnit „jméno“ či atraktivitu zaměstnavatele, dobrý nebo špatný pracovní výkon zaměstnanců může indikovat dobrou nebo špatnou práci personálního útvaru atd.;
- d) *vzdělávání a rozvoj*; např. nedostatečný pracovní výkon může signalizovat potřebu řešit tuto záležitost dalším vzděláváním daného zaměstnance nebo naopak kvalitní pracovní výkon může představovat upozornění na další skrytý potenciál zaměstnance, u něhož by bylo vhodné dále jej koncepčně

⁹ Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. Zákon č. 198/2009 Sb., antidiskriminační zákon.

¹⁰ Koubek, Josef. Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 2010, s. 215.

¹¹ Koubek, Josef. Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 2010 s. 231.

¹² Armstrong, Michael. Odměňování pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2009. s. 20.

rozvíjet či zdokonalovat; především na základě pravidelného hodnocení výkonnosti zaměstnance a jeho celkové kompetentnosti je možné plánovat jeho vzdělávání a rozvoj (viz následující schéma č. 1):

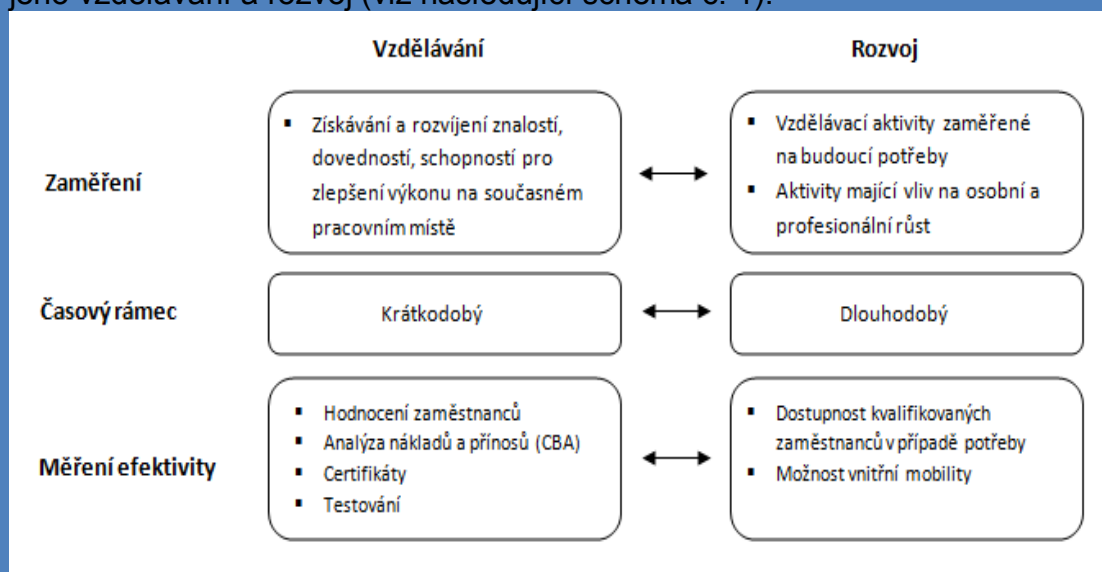


Schéma 1 – Rozdíl mezi vzděláváním a rozvojem

Zdroj: MATHIS, L. Robert a JACKSON, John H. Human Resource Management. 12. vydání Mason: Cengage Learning, 2008. s. 304.

- e) *oblast péče o zaměstnance, oblast pracovních vztahů*; z důvodu zabezpečení žádoucí úrovně hodnocení zaměstnanců seznamovat s procesem, zásadami a pravidly hodnocení působící odborovou organizaci, společně s odbory následně řešit i případné zlepšování pracovních či sociálních podmínek;
- f) *oblast personálního informačního systému*; na základě zkreslených či neúplných informací může personální práce vést k nesprávným rozhodnutím např. při výběru, vzdělávání či propouštění zaměstnanců; špatný pracovní výkon může být determinován nesprávnými závěry z analýzy pracovního místa, nesprávnými informacemi z hlediska personálního plánování.

Pokud je systém hodnocení správně nastaven, může se stát cenným pomocníkem především pro odměňování zaměstnanců. Výsledky hodnocení se mohou odrážet jak ve variabilní složce platu, tak mohou ovlivňovat výši základního platového tarifu, výši odměn atd. Celkové hodnocení by mělo komplexně napomáhat tomu, že odměna za vykonanou práci je spravedlivější a více motivační.

Z reprezentativní odborné literatury vyplývá, že systémy hodnocení, vzdělávání a rozvoje a odměňování společně představují celkový motivační systém. Samotné hodnocení má navíc určité centrální postavení, neboť jeho výstupy by se měly odrážet právě v systémech vzdělávání, rozvoje a odměňování zaměstnanců.

Protože řešení personálních záležitostí a zásadní rozhodování v praktické personální a platové politice by se měla opírat především o formální hodnocení zaměstnanců, budeme pro účely disertační práce věnovat pozornost právě jeho systematické a formální podobě.

Abstrakt

Cílem článku je podat ucelený přehled o významu personálního činnosti hodnocení zaměstnanců s akcentem na metody hodnocení. Článek popisuje elementární fundamenty v dané problematice.

Klíčová slova

Lidské zdroje, management, odměňování zaměstnance, bezpečnostní složky, legislativa.