

**Univerzita Palackého v Olomouci  
Cyrilometodějská teologická fakulta**

**Katedra křesťanské sociální práce**

*Diplomová práce*

**Univerzita Palackého v Olomouci  
Cyrilometodějská teologická fakulta**

**Katedra křesťanské sociální práce**

**Charitativní a sociální práce**

Kristýna Minářová

System hodnocení a odměňování zaměstnanců z.s. InternetPoradna.cz

*Diplomová práce*

vedoucí práce: Ing. Michaela Žižková

**2016**

„Prohlašuji, že jsem práci vypracoval/a samostatně a že jsem všechny použité informační zdroje uvedl/a v seznamu literatury.“

Podpis:.....

# 1 Obsah

1. Úvod.....	3
2 Teoretická část.....	5
2.1 Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců.....	5
2.1.1 Pojetí a účel řízení pracovního výkonu .....	5
2.1.2 Principy řízení pracovního výkonu .....	6
2.1.3 Proces řízení pracovního výkonu a jeho předpoklady.....	7
2.1.4 Zavádění, kontrola a hodnocení systému řízení pracovního výkonu .....	9
2.1.5 Třistašedesátistupňová zpětná vazba .....	13
2.1.6 Pojetí a cíle hodnocení pracovníka .....	18
2.1.7 Forma hodnocení zaměstnanců .....	23
2.1.8 Požadavky na systém hodnocení pracovníka .....	24
2.1.9 Organizace systému hodnocení pracovníka .....	29
2.1.10 Proces hodnocení pracovníka .....	31
2.1.11 Metody hodnocení pracovníka .....	35
2.1.12 Hodnotící rozhovor.....	38
2.1.13 Chyby v hodnocení pracovníka a vedení hodnotícího rozhovoru.....	40
2.2 Odměňování zaměstnanců .....	42
2.2.1 Systém odměňování zaměstnanců.....	42
2.2.2 Prvky systému odměňování.....	43
2.2.3 Odměny a pracovní výkon, mzdovorné faktory a determinanty odměňování ..	46
2.2.4 Politika odměňování v organizaci a zásady, které je třeba dodržovat.....	48
2.2.5 Oceňování práce a tvorba tarifních stupňů.....	49
2.2.6 Mzdové formy .....	51
2.2.7 Zaměstnanecké výhody .....	54
2.3 Vztah mezi hodnocením a odměňováním zaměstnanců .....	56

3	Metodologie .....	58
3.1	Účel výzkumu a výzkumný problém .....	59
3.2	Výzkumné otázky a obecné hypotézy: .....	59
3.3	Pracovní hypotézy .....	60
3.4	Výběr vzorku .....	60
3.5	Metody sběru dat .....	61
3.6	Procedury sběru dat .....	62
3.7	Analýza dat .....	62
3.8	Omezení výzkumu .....	62
3.9	Časový plán .....	63
4	Výzkumná část .....	64
4.1	Charakteristika společnosti InternetPoradna.cz .....	64
4.1.1	Historie společnosti .....	64
4.1.2	Organizační struktura společnosti .....	66
4.2	Výzkumné šetření – zpracování dat a výsledky výzkumu.....	69
4.2.1	Analýza dokumentů.....	69
4.2.2	Dotazník .....	74
4.2.3	Rozhovor .....	86
4.3	Shrnutí výsledků výzkumu a diskuse .....	89
5	Závěr.....	94
	Seznam literatury.....	96
	Seznam příloh.....	98

# 1. Úvod

Diplomová práce nese název Systém hodnocení a odměňování v z.s. InternetPoradna.cz. Věnuji se v ní oblasti hodnocení a odměňování, protože ji vnímám jako důležitou součást profesního rozvoje zaměstnanců, a to nejen v sociálních službách, ale i jiných institucích. Pro toto téma jsem se rozhodla, protože až do nástupu na rodičovskou dovolenou jsem ve zmiňované instituci pracovala jako vedoucí sociálních služeb a problematiku hodnocení a odměňování jsem řešila takřka dennodenně.

V této diplomové práci využívám dat neziskové organizace poskytující sociální služby, a proto se budou v práci objevovat prvky vztahující se právě k sociálním službám. Toto bude ovšem jen okrajové, pouze pro doplnění či dovysvětlení vztahu hodnocení a odměňování a jejich významu pro sociální služby.

„Hodnocení a odměňování zaměstnanců patří k základním personálně řídicím úkolům. Slouží ke shrnutí a dokumentaci výkonu zaměstnance za uplynulé období, je nástrojem vedení, motivace a rozvoje pracovníka, podpory jejich výkonu, korekce nežádoucího chování, prostředkem vzájemné komunikace mezi manažery a zaměstnanci i zdrojem jejich inspirace.”  
(Urban, 2010)

Hodnocení a odměňování je tedy důležitým prvkem, který přispívá ke zvyšování kvality sociální služby. Oblast hodnocení a odměňování je součástí standardů kvality sociálních služeb. Standardy jsou v podstatě pravidla, na jejichž základě sociální služby fungují. Legislativně je upravuje zákon č. 189/2016 Sb., kterým se mění zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách a vyhláška č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách. Oblast hodnocení a odměňování upravuje konkrétně standard č. 10. Poskytovatelé sociálních služeb jsou povinni mít pravidla fungování služeb zpracovaná a podle nich také postupovat. Na základě toho můžeme říci, že sociální služby směřují ke zvyšování kvality jimi poskytovaných služeb. Standardy jim umožňují si uvědomit důležitost jednotlivých prvků. Zaměstnanec je tak brán jako zásadní článek, bez něhož by služba nemohla existovat a je třeba mu poskytnout maximální pomoc a péči v jeho rozvoji a práci na sobě samém.

Toto potvrzují i autoři Hermann a Armstrong. Hermann (2008, s. 90) ve své knize Základy managementu sociálních služeb uvádí, že pro poskytování kvalitních služeb je nutné využívat postupů a přístupů, které napomáhají k rozvoji pracovníků a tím i rozvoji celé organizace.

„Klíčem kvalitních služeb jsou proto lidé, kteří je přímo poskytují.” (Herman, 2008, s. 90)  
„Tito lidé jsou klíčovým zdrojem organizace a výkon organizace v rozhodující míře závisí právě na nich.” (Armstrong, 2007, s. 39)

Pracovníkům je tedy potřeba věnovat náležitou péči. Je nutné zajistit jejich dobrý výběr, zaškolení, další vzdělávání, řídit jejich pracovní výkon, motivovat je prostřednictvím systému hodnocení a odměňování ke zvyšování pracovního výkonu, zajistit průběžnou odbornou pomoc od nezávislých odborníků (supervize) a také dobré pracovní podmínky. (Herman, 2008, s. 90)

Cílem diplomové práce je analyzovat systém hodnocení a odměňování pracovníků v z.s. Internetporadna.cz. Zmiňovaného cíle chci dosáhnout porovnáním dostupných teoretických poznatků a výstupů evaluačního výzkumu s kvantitativními prvky. Výstupem pro z.s. InternetPoradna.cz bude vyhodnocení systému hodnocení a odměňování a zpracovaný návrh případných změn pro zlepšení efektivity zmiňovaného systému.

Práce sestává ze tří částí. Je to část teoretická, metodologická a část výzkumná.

Teoretická část obsahuje informace o řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků, přibližuje systém odměňování a nastiňuje vztah mezi systémem hodnocení a odměňování.

Metodologická část zahrnuje stanovení účelu výzkumu a výzkumné otázky, způsob výběru respondentů, metody a procedury získávání dat, analýzu dat, omezení výzkumu a časový plán.

Výzkumná část obsahuje charakteristiku zkoumané organizace, analýzu interních dokumentů organizace spolu s analýzou dotazníku a rozhovoru a vyhodnocení výzkumných otázek a stanovení doporučení pro stávající systém hodnocení. V diplomové práci bylo využito evaluační výzkumu s prvky kvantitativní metody. Z metodologie je patrné využití tří technik pro sběr dat (analýza dokumentů, dotazník, rozhovor).

O přínosu pro z.s. InternetPoradna.cz jsem se již zmínila výše. Nicméně také doufám, že výstupů budou moci využít i jiné instituce, které systém teprve zavádějí nebo jsou v situaci, kdy potřebují provést revizi systému a nejsou si jisti, co vše systém zahrnuje či jak hodnocení a odměňování probíhá.

## 2 Teoretická část

### 2.1 Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců

Kolektiv autorů v čele s Irenou Wagnerovou označuje pracovní hodnocení jako důležitý nástroj, který významně ovlivňuje nasazení pracovníků a jejich produktivitu. V praxi se systém řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků využívá již delší dobu. Nicméně jak uvádí Wagnerová, nevyužívá se plně a správně. Stále se setkáváme s firmami, které provádí hodnocení pouze formálně nebo se mu nevěnují vůbec, případně využívají hodnocení pouze pro potřeby stanovení nebo úpravy platů zaměstnanců. Tento způsob realizace systému hodnocení je ovšem zcela nedostačující vzhledem k tomu, že jeho význam roste každým dnem, a to ve všech oblastech lidské práce po celém světě (Wagnerova a kol., 2011, s. 55)

#### 2.1.1 Pojetí a účel řízení pracovního výkonu

Po prostudování literatury jsem došla k závěru, že řízení pracovního výkonu podává poměrně srozumitelně Dvořáková, a proto jej zde uvádím. Zmiňovaná autorka neopomíná ani zmínit význam chápání stavu řízení pracovního výkonu dříve a dnes.

Dříve bylo řízení pracovního výkonu chápáno jako příkazem dané ovlivňování a hodnocení. Dnešní doba však rozumí tomu, že je nutná spoluúčast pracovníka na řízení a rozhodování. Záměrem není jen zhodnotit pracovníkův výkon, ale podnítit zaměstnance ke společnému vyjádření pracovních cílů, k aktivnímu řešení problémů, které jsou spojeny s realizací a rozvoji vlastních schopností a dovedností. Zaměstnanec se tak stává aktivní součástí celého procesu řízení pracovního výkonu a hodnocení. Spolu s hodnotitelem se aktivně účastní stanovení pracovního úkolu, hodnotí své výsledky a věnuje se rozvoji vlastních schopností.

Jedná se tedy o komplexní proces, který zahrnuje všechny faktory, které ovlivňují výkonnost organizace. (Dvořáková, 2007, s. 252)

Pracovní výkon definovala řada autorů, mezi něž bezesporu patří Šikýř, Armstrong, Dvořáková, Grote či Stalmachová. Domnívám se, že je třeba seznámit se alespoň s několika parafrázemi pracovního výkonu, aby každý, kde se s pojmy pracovní výkon, hodnocení a odměňování setká, je dokázal dobře odlišit a v praxi je správně použil. Uvádím parafráze výše zmiňovaných autorů.

Šikýř ve své publikaci *Personalistika pro manažery a personalisty* definuje pracovní výkon jako výsledek práce a chování zaměstnanců. Předpokládá, že úspěch firmy je přímo závislý na



pracovním výkonu zaměstnanců, tedy na tom, kolik zaměstnanci odvedou práce, jak kvalitní odvedená práce je, odevzdají-li ji včas i jak k práci přistupují. (Šikýř, 2012, s. 112)

Základem řízení pracovního výkonu je tedy dosahování očekávaných výsledků organizace v návaznosti na dosahování požadovaných výsledků práce a chování zaměstnanců. Úlohou pracovního výkonu je pak prostřednictvím schopností, motivace a podmínek zaměstnance vykonávat dohodnutou práci a dosahovat vyžadovaný pracovní výkon. (Šikýř, 2012, s. 112)

Armstrong označuje řízení pracovního výkonu za soustavný proces zlepšování pracovního výkonu organizace, k němuž dochází prostřednictvím rozvoje jednotlivců i týmů.

Záměrem řízení pracovního výkonu je, aby se jednotlivci i celé týmy ztotožnili s podnikovými procesy a aktivně se podíleli na jejich soustavném zlepšování prostřednictvím rozvíjení vlastních dovedností.

Prostřednictvím řízení pracovního výkonu dochází k propojování individuálních a organizačních cílů. Je nutné, aby zaměstnanci vyznávali a dodržovali hlavní podnikové hodnoty. (Armstrong, 2007, s. 413)

Pro Dvořákovou je charakteristický spíše konkrétní a praktický výklad pracovního výkonu, což kontrastuje s jinými teoreticky zaměřenými autory.

Hodnocení výkonu je formální systém řízení, který poskytuje informace o kvalitě výkonu jednotlivce v organizaci. Na hodnocení se podílí nadřízený a hodnocený pracovník. Zpravidla vyplní standardizovaný formulář pro hodnocení a pak se nad ním diskutuje (Grote, 2002, s. 1, vlastní překlad)

Stalmachová (2011, s. 17) definuje řízení výkonnosti jako komplexní systém, jehož součástí není jen hodnocení, ale také stanovení a vyhodnocování cílů nebo diskuze o potenciálu a rozvoji zaměstnance. Je nutná příprava manažera i zaměstnance a samozřejmě celého personálního oddělení. Proces řízení pracovního výkonu je provázán s ostatními procesy v organizaci.

### **2.1.2 Principy řízení pracovního výkonu**

Dvořáková i Koubek čerpají při sestavování principů od autorů Fletchera a Williamse. Ti sestavili základní principy zajištění sdílení vize a cílů organizace a porozumění vlastní účasti pracovníka na plnění těchto cílů. (Koubek, 2011, s. 193).

Patří mezi ně:

- Princip zodpovědnosti liniových manažerů za řízení pracovního výkonu,
- princip sdílení podnikových cílů a hodnot,
- princip individuálního vytvoření systému řízení pracovního výkonu,
- princip uplatnění systému u všech zaměstnanců.

Řízení pracovního výkonu je směřováno jak k jednotlivci, tak i k týmu. Cílem je rozvoj schopností jednatelce i pracovních skupin a současně příznivá změna v přístupu k pracovnímu výkonu a osobním postojům. Pro udržení motivujícího prostředí v organizaci je nutné, aby se výsledky hodnocení odrazily v systému odměňování a systému řízení kariéry pracovníků (Dvořáková, 2007, s. 253) a aby byla věnována dostatečná pozornost etickým zásadám, jimiž jsou respektování jedince, vzájemný respekt, procedurální spravedlnost a průhlednost (Koubek, 2011, s. 193).

Principy dále ani jeden z autorů nerozvádí.

### **2.1.3 Proces řízení pracovního výkonu a jeho předpoklady**

Oddíl procesu řízení pracovního výkonu považuji ve srovnání s principy za zdařilý. Poznatky jsou praktického rázu a je možné je využít v praxi. Základní podmínkou pro úspěšné řízení výkonu je věcně stanovený pracovní úkol. Pracovní úkol musí být stanoven s ohledem na potřeby organizace a stejně tak k schopnostem a možnostem pracovníka. V opačném případě není možné přínos pracovníka objektivně zhodnotit. (Dvořáková, 2007, s. 253)

Postup stanovení pracovního úkolu odráží povahu činnosti a styl vedení lidí. Některé organizace sahají ke stanovení norem výkonu (normy spotřeby práce). Existuje celá řada různých stylů vedení lidí i jejich kombinací. Styl vedení lidí se může určit na základě podnikové tradice a zvyklosti na daném úseku. Ne vždy je však toto rozhodnutí pozitivní. Styl vedení určený na základě podnikové tradice a zvyklosti se brání změnám a inovacím. (Dvořáková, 2007, s. 253–254)

Proces řízení pracovního výkonu probíhá jako neustále se opakující cyklus, kdy je:

- uzavírána dohoda o pracovním výkonu na určité období,
- řízen pracovní výkon v průběhu určitého období,
- hodnocen pracovní výkon za určité období. (Šikýř, 2012, s. 113)

V rámci procesu řízení pracovního výkonu je definována role zaměstnance, a to na základě aktivní účasti a shody manažera a zaměstnance. Společně určí:

- Obsah práce
- Výsledky práce
- Schopnosti, motivaci a podmínky k práci

Jakmile je definována role zaměstnance, mohou obě strany přistoupit k uzavření dohody o pracovním výkonu na určité období (zpravidla na rok). Dohoda konkretizuje požadovaný pracovní výkon, jehož součástí je rozvoj požadovaných schopností. Dále řeší dosahování žádoucí motivace a vytváření příznivých podmínek, bez nichž by nebylo dosaženo požadovaného pracovního výkonu. (Šikýř, 2012, s. 113–115)

Šikýř nám podává ucelený výčet toho, co dohoda o pracovním výkonu obvykle obsahuje. Jednotlivé body jsou srozumitelné a poskytují stručný návod pro vytvoření dohody o pracovním výkonu.

Dohoda zpravidla obsahuje:

- „dohodnuté pracovní a rozvojové cíle,
- normy a ukazatele pracovního výkonu,
- předpoklady a požadavky výkonu práce
- podmínky a prostředky výkonu práce
- základní standardy a hodnoty organizace. “(Šikýř, 2012, s. 113–115)

Při vypracování dohody o pracovním výkonu je nutné pracovat s metodou SMART. To znamená, že každý cíl musí být specifický, měřitelný, dosažitelný, realistický a termínovaný. Přestože je tento termín dnes používán téměř ve všech oblastech lidského fungování a měli by jej tedy znát všichni, považují za více než vhodné, že jej autor zmínil. Tím podtrhl jeho důležitost. (Šikýř, 2012, s. 113–115)

V praxi se setkáváme nejčastěji s písemným uzavíráním dohody, a to na dobu zpravidla jednoho roku. Nicméně doba, na kterou je dohoda uzavírána může být ohraničena i jiným časovým intervalem, např. pololetí nebo čtvrtletí, v případě realizace určitého projektu, pak dobou realizace projektu.

Po sestavení dohody o pracovním výkonu nastává období řízení pracovního výkonu spočívající ve vedení zaměstnance k dosažení dohodnutých cílů manažerem. Manažer ve

zmíněném období systematicky hodnotí, získává a poskytuje hodnotící informace a zpětnou vazbu hodnocenému. (Šikýř, 2012, s. 114–115)

Zpravidla po roce navazuje na řízení pracovního výkonu fáze hodnocení. Manažer spolu se zaměstnancem diskutují dosažení dohodnutých pracovních a rozvojových cílů. Zaměstnanec je aktivním účastníkem setkání a má možnost vyjádřit se k jeho závěrům. Součástí hodnocení je i dohoda o nápravě zjištěných nedostatků. Informace vzešlé ze setkání slouží k uzavření dohody o pracovním výkonu na další období, ale současně také k rozhodování o udělení odměn, zdělování apod.) (Šikýř, 2012, s. 113–115)

#### **2.1.4 Zavádění, kontrola a hodnocení systému řízení pracovního výkonu**

Autoři Dvořáková a Armstrong podávají komplexní pohled na problematiku zavádění, kontroly a hodnocení systému řízení pracovního výkonu.

Při zavádění systému řízení pracovního výkonu, musíme v první řadě zachovat zásadu účasti pracovníka na zmíněném procesu. Pracovník musí znát smysl systému, musí pochopit, že stanovený pracovní úkol je reakcí na jeho schopnosti a je v souladu se systémem řízení organizace práce. Nezabezpečí-li organizace podmínky pro realizaci stanoveného úkolu, poškozují tím samotného pracovníka a jeho snahu stanovené úkoly splnit. Pracovník pak ztrácí pocit důvěry v organizaci, a to právě z toho důvodu, že nebyla schopna zajistit podmínky pro splnění stanovených úkolů.

Na změny je nutné připravit i systém řízení přípravy, výrobní management, hodnocení a odměňování pracovního výkonu. Součástí procesu řízení pracovního výkonu je i jeho průběžné sledování a také kontrola průběhu všech činností. To, jakým způsobem kontrola probíhá, je odvislé od stylu vedení pracovníků. Smysl kontroly spočívá ve včasném odhalení nesrovnalostí v průběhu realizace stanovených pracovních úkolů a jejich nápravě. Nestáčí pouze prověřovat a používat represivní opatření. Takovýto způsob kontroly zvyšuje nedůvěru pracovníka v systém řízení pracovního výkonu. Dochází k útlumu aktivity pracovníka, dialog mezi pracovníkem a vedením nelze považovat za efektivní. Moderní přístupy se takovému stylu snaží vyhýbat. Kladou důraz na rozvoj osobnosti zaměstnance, kvalitu mezilidských vztahů, a to, jak je v organizaci realizován procesní management. (Dvořáková, 2007, s. 255-256)

Armstrong doplňuje Dvořákovu o praktická doporučení pro zavádění systému řízení pracovního výkonu. Tato doporučení vzešla z řad respondentů, kteří se zúčastnili šetření o odměňování v roce 2005. Respondenti se shodli na tom, že je třeba zabezpečit:

- Zabezpečit vzdělávání hodnotitelů a hodnocených.
- Zapojit vrcholový management.
- Zajistit ztotožnění hodnotitelů se zaváděním systému.
- Maximálně zjednodušit celý proces zavádění systému.
- Průběžně monitorovat a vyhodnocovat.
- Plánovat a pečlivě zpracovat účel zavádění systému.
- Stanovit očekávání týkající se pracovního výkonu i jeho vazbu na odměňování.
- Zajistit návaznost na ostatní procesy v organizaci.
- Provést pilotní ověření.

Při zavádění systému řízení pracovního výkonu by se organizace naopak měla vyvarovat složitostem, zbytečnému papírování a neustálým změnám systému. Systém zavádění řízení pracovního výkonu je časově náročný, a ne vždy se pro změny nadchne každý zaměstnanec. (Armstrong, 2007, s. 430–432)

V další fázi přechází Dvořáková k pojmu kontrola. Zcela vypouští kontext kontroly a zavádění systému řízení pracovního výkonu. Nicméně podstatou odstavce věnujícího se kontrole, zřejmě mělo být hlavně upozornění na její důležitost. Správně realizovaná kontrola by totiž měla být rozmluvou pracovníka a jeho vedení o problémech, kterým organizace čelí a jejich řešení. Aktivní účast pracovníka na dialogu pomáhá organizaci snáze odhalit nedostatky a pomáhá určit vhodné postupy k jejich řešení. Velkou výhodou je výborné poznání pracovníka vedením. Způsob, kterým kontrola probíhá, nám sděluje mnoho o kvalitě a zkušenostech vedoucího pracovníka. Vedoucí pracovníci se pak podle těchto kritérií dělí na začátečníky, žáky, schopné pracovníky a samostatné pracovníky. Těmito úrovním pak odpovídají i diferencované způsoby vedení, včetně kontroly-přikazy, trénování (výcvik), podpora a delegování. V případech, kdy pracovník přebírá odpovědnost za kontrolu průběhu a výsledků své činnosti, můžeme hovořit o projevu nejvyšší kvality vztahu mezi pracovníkem a vedením. (Dvořáková, 2007, s. 255–256)

Protipólem k výše zmíněnému projevu nejvyšší kvality vztahu je nezájem nebo nedostatečné znalosti či dovednosti liniových manažerů. V takovém případě systém selhává. Je nutné, aby se v systému angažoval vrcholový management a přivedl k němu i samotné liniové manažery.

Aby se manažeři ujali své úlohy a ztotožnili se s tímto systémem, je nutné, aby systém byl jednoduchý. Manažeři musí vnímat, že čas, který stráví systémem řízení pracovního výkonu, se jim vrátí v podobě zlepšeného výkonu pracovníka. (Armstrong, 2007, s. 430-432)

Linioví manažeři musí být dobře proškoleni. Je nutné, aby byli znalí uzavírání dohod, stanovování cílů, posuzování výkonu, poskytování zpětné vazby a koučování. (Armstrong, 2007, s. 430-432)

Přestože nadpis kapitoly nese u Dvořákové „Zavádění, kontrola a hodnocení systému řízení pracovního výkonu“, s charakteristikou pojmu hodnocení se nesetkáme. Proto jsem se rozhodla vnést Armstrongův pohled na hodnocení zavádění systému řízení pracovního výkonu. Armstrong se zaměřuje hlavně na způsoby hodnocení pracovníků. V podstatně menší míře se pak věnuje hodnocení zavádění z pohledů manažerů a toho, jak dále se získanými informacemi nakládají, zda aktualizují systém, aby lépe odpovídal potřebám organizace a pracovníkům a tedy, aby byl efektivnější.

O způsobu hodnocení pracovníků se dozvídáme dále u Armstronga. Poměrně dlouze se věnuje jednotlivým klasifikacím. Kvalita výkonu nebo schopností dosažených pracovníkem se posuzuje prostřednictvím klasifikace. Na definované škále se určí míra, které nejlépe odpovídá odvedené práci zaměstnance. Cílem je kategorizovat výsledky posuzování pro účely rozhodování o odměnách. Odměny se mohou přiřazovat na základě výkonu nebo přínosu. Výsledky však mohou případně jen přinést informaci o tom, kdo pracoval více a kdo méně.

Prostřednictvím klasifikace získává organizace informace o výkonu všech zaměstnanců. Na základě výsledků může zaměstnance odměnit, v případě málo výkonného pracovníka mohou být podniknuty kroky k jeho rozvoji. Bez znalosti informací o výkonu nemůže organizace uplatnit systém odměňování podle výkonu nebo přínosu. Získané informace jsou důležité i pro samotné pracovníky. Výsledky mají motivovat pracovníky k tomu, aby se neustále rozvíjeli a zlepšovali.

Nejčastěji se setkáváme s abecedně nebo numericky definovanými klasifikačními stupnicemi. Existují však i stupnice používající zkratky nebo počáteční písmena. Abecedně nebo numericky definované stupnice se dají charakterizovat adjektivy například a=vynikající, b=dobrá, c=uspokojivá, d=neuspokojivá. (Armstrong, 2007, s. 426–427)

z.s. InternetPoradna.cz využívá v rámci klasifikace numerickou klasifikační stupnici. Hodnotitel a hodnocený zaznamenává na stupnici číslo, které nejvíce vystihuje danou schopnost či znalost.

Setkáváme se však se stupnicemi, které jsou blíže charakterizovány. Příklad takové stupnice je následující:

- „Vynikající výkon: překračuje očekávání a soustavně odvádí vynikající výkon, čímž významně rozšiřuje dopad a vliv své role.
- Dobře vyvážený výkon: plní cíle a požadavky role, soustavně dobře a důkladně pracuje.
- Stěží efektivní výkon: neplní všechny cíle a požadavky role; je nutné výrazné zlepšení pracovního výkonu.
- Nepříjemný výkon: neplní většinu cílů a požadavků role, demonstruje nedostatek snahy o zlepšení svého pracovního výkonu nebo postrádá schopnosti, o nichž se diskutovalo před posuzováním jeho pracovního výkonu” (Armstrong, 2007, s. 426–427)

V organizacích se setkáváme nejčastěji s pětiúrovňovou, případně tříúrovňovou stupnicí. Neexistuje však žádný důkaz o tom, že by jedna byla lepší nežli druhá. Z šetření uskutečněného Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD, 2004c) ovšem vyplynulo, že se dává přednost definicím úrovní, které jsou spíše pozitivní a definicím, které poskytují co nejvíce návodů usnadňující volbu klasifikací. Úrovně klasifikací musí být v souladu s kulturou organizace. Manažeři je musí důsledně používat.

Klasifikace je ovšem považována za problematický způsob hodnocení pracovního výkonu. Základní problémy klasifikace jsou míra subjektivity, povrchnost, komplikované zajištění srovnatelnosti a důslednosti. Jen velmi obtížně se dosahuje shody, a tedy přesnosti a srovnatelnosti klasifikací. S nejasnou představou o výkonu, narůstá i míra subjektivity.

Existují metody, s jejichž pomocí lze zvýšit srovnatelnost a důslednost v uplatňování klasifikací. Jsou jimi zvláštní semináře určené manažerům, kteří diskutují o tom, jak klasifikovat objektivně, dále vyhodnocování procesu klasifikování ve skupině manažerů a monitorování procesu klasifikování (zodpovědnost za monitorování přebírá personální oddělení). (Armstrong, 2007, s. 426–427)

Téma kontroly je Armstrongem zpracováno až nad očekávání vzhledem k pracovníkovy. Je zde uvedeno množství klasifikací, které se mohou v praxi využít. Text je pochopitelný, v praxi maximálně využitelný. Pouze jak jsem již dříve zmínila, nedostatečně je zpracováno téma kontroly ve vztahu k organizaci.

### **2.1.5 Třistašedesátistupňová zpětná vazba**

Tato metoda zpětné vazby je využívána poměrně krátkou dobu. Nicméně zájem o její využití v praxi roste. V roce 2003 používalo třistašedesátistupňovou zpětnou vazbu 11 % organizací účastnících se výzkumu. O dva roky později to bylo již 30 % zkoumaných organizací. (Armstrong, 2007, s. 433-434)

Třistašedesátistupňovou vazbu zmiňuji v samostatné kapitole z důvodu jejího významného využití v z.s. InternetPoradna.cz. Organizace využívá zpětné vazby od nadřízených, podřízených, od uživatelů služeb, ale i od externích spolupracovníků, a to již řadu let. Zpětná vazba přináší pohledy z různých stran. Organizaci to upozorní na nedostatky, ale i pozitiva a umožní jí to rychleji a pružněji na ně reagovat. Organizace je i díky tomu atraktivnější pro uživatele služeb i spolupracovníky, protože je-li problém, organizace se ho snaží řešit a všichni o tom ví.

#### **2.1.5.1 Definice třistašedesátistupňové zpětné vazby**

Třistašedesátistupňovou zpětnou vazbu definoval (Armstrong, 2007, podle Ward 1995) jako „systematické shromažďování údajů o pracovním výkonu jedince nebo skupiny, získaných z řady zdrojů, hodnotících tento pracovní výkon, na něž navazuje poskytování zpětné vazby.”

V podání Armstronga je tato problematika popsána velmi podrobně, což považuji za pozitivum, protože zájem o třistašedesátistupňovou zpětnou vazbu vzrůstá a vyžaduje tak na pracovnících organizací nové znalosti a dovednosti. V případě třistašedesátistupňové zpětné vazby mohou čerpat právě u výše zmíněného autora.

Detailně zpracovaný Armstrongův pohled na problematiku třistašedesátistupňové zpětné vazby přináším níže. Důvodem pro přistoupení k nastínění problematiky zmíněné zpětné vazby Armstrongem je, protože jeho pohled je velmi komplexní. Texty jsou velmi srozumitelné.

Zpětná vazba je typická tím, že má podobu klasifikace nebo bodování, které se týká různých stránek pracovního výkonu. V případě třistašedesátistupňové vazby můžeme hovořit o



vícezdrojovém hodnocení nebo také o zpětné vazbě od více posuzovatelů. Data se mohou získat od přímého nadřízeného, od podřízených a od kolegů. (Armstrong, 2007, s. 433-434)

Zpětnou vazbu můžeme rozšířit ještě o externí zákazníky, klienty nebo dodavatele. V takovém případě hovoříme o pětsetčtyřicetistupňové zpětné vazbě. Může být využito i sebehodnocení, které pro účely porovnávání používá stejná kritéria jako ostatní poskytovatelé zpětné vazby.

Zpětná vazba může vzejít přímo od kolegů nebo od vedoucích týmů. Může na sebe vzít podobu stoosmdesátistupňové vazby. V takovém případě se jedná o tzv. hodnocení zdola, kdy podřízení poskytují zpětnou vazbu svým nadřízeným. Zpětná vazba bývá prezentována přímo jednotlivcům, může však být prezentována i jejich nadřízeným, případně oběma stranám. Personální útvar nebo externí poradce pak může zabezpečovat odborné konzultace nebo koučování pracovníkům, jichž se zpětná vazba týká. (Armstrong, 2007, s. 433-434)

#### **2.1.5.2 Oblasti použití a důvody použití třistašedesátistupňové zpětné vazby**

Armstronga doplňují Kubešem, který přináší pohled na použití třistašedesátistupňové zpětné vazby. Podrobně rozpracovává řadu účelů, u nichž se tento nástroj používá. V obecné rovině můžeme mluvit o dvou velkých aplikačních oblastech. V prvním případě se tento nástroj využívá pro rozvoj lidí. Využívá se ho v pravidelných intervalech a odvozují se z něj individuální, ale i celoorganizační rozvojové plány. V druhém případě se zaměřuje při hodnocení na chování, které je pro firmu strategicky důležité.

Do druhé skupiny spadají právě akutní situace, které potřebuje organizace nutně řešit. Jedná se o tzv. intervenční použití. Může se jednat například o výběr vhodných kandidátů na nějakou pozici či dokonce změna firemní kultury.

Může docházet k překrývání obou skupin nebo dojde k situaci, kdy jedna skupina přerůstá ve druhou.

Dalším člením třistašedesátistupňové vazby je McLeanovo členění na čtyři velké oblasti použití třistašedesátistupňové zpětné vazby. Do první oblasti spadají personální rozhodnutí vztahující se k výběru, odměňování, snižování stavu pracovníků, pracovních postupů, zařazení do týmu, přerazování, plánování následnictví atd. Prostřednictvím třistašedesátistupňové vazby získává organizace přesnější zhodnocení.

Druhou velkou skupinu tvoří rozvoj. Do rozvojového plánu je tak zapojeno více osob, tedy pracovník, vedoucí, ale také externí konzultant anebo kouč, případně interní partner nebo partneři učení. Tato skupina lidí vytváří podpůrný systém pro manažera. (Kubeš, 2008, s. 34–35)

Třetí skupinu tvoří prověřování výsledků rozvojových programů, která se zpravidla měří na čtyřech různých úrovních. (Kirkpatrickův model). Třistašedesátistupňová zpětná vazba představuje měření na třetí úrovni. Zaměřuje se na chování školených pracovníků v reálných situacích v práci.

Čtvrtá oblast se zaměřuje na firemní kulturu. Používání třistašedesátistupňové zpětné vazby ovlivňuje firemní kulturu. (Kubeš, 2008, s. 34–35)

Oblasti použití je vhodné doplnit důvody, proč přistoupit k využívání třistašedesátistupňové zpětné vazby. S důvody pro použití zpětné vazby se setkáváme u Armstronga. Ten zpracovává důvody pro použití ze dvou pohledů, a to z pohledu pracovníka a z pohledu organizace. Poskytuje to tak komplexní pohled na zmíněnou problematiku.

Vnímá-li pracovník neshody mezi tím, jak se sám vidí a jak ho vidí ostatní, má potřebu zvyšovat znalost sama sebe. Zvyšuje-li znalost sama sebe, napomáhá tím k maximalizaci výkonu. Znalost sama sebe je tak základním prvkem programů rozvoje v oblasti řízení a vedení lidí.

Využitím třistašedesátistupňové zpětné vazby může organizace dojít poznání chování vedoucího pracovníka, výsledků pracovní skupiny, očekávání zákazníka, ale i spoluúčasti pracovníků na rozvíjení schopnosti vést a na efektivnosti pracovní skupiny.

Třistašedesátistupňová zpětná vazba oceňuje příspěvky přicházející z různých zdrojů. Třistašedesátistupňová zpětná vazba se věnuje významným prvkům pracovního výkonu, které organizace pravděpodobně doposud zanedbávaly. (Armstrong, 2007, s. 433-434)

### **2.1.5.3 Třistašedesátistupňová zpětná vazba-metodologie**

Metodologii jasně a srozumitelně podává Armstrong. Metodologie dle Armstronga zahrnuje zpracování dotazníků, jejich vyhodnocování, poskytování zpětné vazby a další. Data pro třistašedesátistupňovou vazbu se získávají z dotazníků. Dotazníky měří chování pracovníků a porovnávají jej s daným seznamem schopností. Zajímá je prostě: „Jak dělá ...?“ Seznam

schopností si vytváří sama organizace, případně dodavatel dotazníku. (Armstrong, 2007, s. 433–435)

Organizace mají pro zpracování dotazníků vytvořeny počítačové programy, a to buď vlastními silami, nebo jim je dodávají externí dodavatelé, což je obvyklejší. Výhodou takového vyhodnocení je rychlost, minimální úsilí. Systémy zpracovávají výsledky nejen numericky, ale také graficky.

Zpětná vazba bývá předkládána anonymně pracovníkovi. Může být předána také manažerovi, případně oběma. Zpětná vazba může a nemusí být anonymní. Záleží to pouze na kultuře dané organizace. Dá se říci, že čím otevřenější bude kultura, tím spíše bude zpětná vazba méně anonymní.

Výstupy z dotazníků a zpětné vazby slouží k rozvoji, hodnocení nebo odměňování. Jestliže se zaměřují na rozvoj, budou součástí plánů osobního rozvoje pracovníků. Na plánech osobního rozvoje by se měli podílet stejnou měrou pracovníci i manažeři. Samozřejmě je to možné jen za předpokladu, že obě strany dostanou požadované informace. V případě, kdy dostane informace pouze pracovník, může na ně manažer zavést řeč při setkání za účelem přezkoumání pracovního výkonu, takže je pak možné vytvářet plány společně. (Armstrong, 2007, s. 433–435)

Pro praxi je dobře využitelný postup vytváření a realizace třistašedesátistupňové zpětné vazby, který přináší Armstrong. Postup je jasný, stručný, dobře strukturovaný a použitelný i pro úplného laika

Postup vytváření a realizace třistašedesátistupňové zpětné vazby zahrnuje:

1. Stanovit cíle-nejprve je nutné stanovit očekávání od třistašedesátistupňové vazby, tedy, zda zpětná vazba směřuje k osobnímu rozvoji, hodnocení pracovníka nebo odměňování.
2. Rozhodnout o příjemci-je nutné stanovit, ke komu bude zpětná vazba nasměrována.
3. Rozhodnout, kdo bude zpětnou vazbu poskytovat-manažer pracovníka, jeho bezprostřední nadřízený, členové týmu, ostatní kolegové, interní či externí zákazníci. Je třeba také rozhodnout, zda organizace zapojí také personální oddělení nebo využije externích konzultantů jako podpory manažerům při využití zpětné vazby. V tomto kroku je nutné učinit rozhodnutí, zda bude či nebude zpětná vazba anonymní.

4. Rozhodnout o oblastech práce nebo chování, jichž se bude zpětná vazba týkat-organizace již může mít vytvořený model schopností nebo seznam bodů nebo může přijmout již vytvořený seznam bodů nebo otázek, které jsou součástí nějakého softwaru. Důležité ovšem je, aby byl v souladu s kulturou organizace. (Armstrong, 2007, s. 433–435)
5. Rozhodnout o metodě sběru dat-organizace si může sama navrhnout dotazník nebo může využít pomoci externího konzultanta nebo softwarové firmy, které jí dotazník sestaví.
6. Rozhodnout o analýze dat a jejich prezentaci-musí padnout rozhodnutí, zda využít pro analýzu dat a jejich prezentaci vlastní počítačový program nebo zakoupíme již hotový program.
7. Plánovat první program realizace-nejlépe na vrcholové úrovni manažerů si celý proces zkušebně ověřit. Všichni účastníci pilotního ověření musí být seznámeni se smyslem třistašedesátistupňové zpětné vazby a postupem její realizace. Organizace musí počítat s nutností proškolení jak poskytovatele zpětné vazby, tak jejího příjemce.
8. Aktualizovat výsledky pilotního ověření-je nutné získat reakce od účastníků pilotního ověřování a získané poznatky zapracovat do celého procesu, komunikace o něm i školení na něj zaměřeného.
9. Plánovat a realizovat program-v této fázi probíhá informování, komunikace, školení a podpora ze strany personálního oddělení i ze strany externích konzultantů.
10. Monitorovat a vyhodnocovat-neustále průběžně monitorovat celý proces. Zvýšený dohled se doporučuje v počáteční fázi realizace zpětné vazby. (Armstrong, 2007, s. 433-435)

#### **2.1.5.4 Třistašedesátistupňová zpětná vazba-výhody a nevýhody**

Výhodou využití třistašedesátistupňové zpětné vazby je získání širšího přehledu o tom, jak zaměstnanci vnímají jiní lidé. Manažeři si zvyšují povědomí o schopnostech hodnocených. Sami si pak ve zvýšené míře uvědomují, že se také musejí rozvíjet a zlepšovat.

Třistašedesátistupňová zpětná vazba napomáhá získávat jasnější obraz o reálném světě pracovníků a napomáhá identifikovat klíčové oblasti potřeby rozvoje jedince, útvaru i organizace. (Armstrong, 2007, s. 433–435)

Jako každý způsob hodnocení, má i tento způsob své nevýhody.

- „Lidé neposkytují upřímnou a poctivou zpětnou vazbu;

- Lidí stresuje, když musejí přijímat nebo poskytnout zpětnou vazbu;
- Po zpětné vazbě nenásledují potřebné kroky;
- Přílišné spoléhání na techniku a technologii;
- Příliš mnoho byrokracie.” (Armstrong, 2007, s. 433–435)

Výše uvedené problémy lze eliminovat prostřednictvím pečlivého přístupu k vytváření celého systému, komunikací, proškolením a monitorováním. (Armstrong, 2007, s. 433–435). Texty u Armstronga i Kubeše považuji za srozumitelné a komplexní, protože se věnují problematice krok za krokem. Žádný prvek zpětné vazby není zpracovaný nedostatečně.

### **2.1.6 Pojetí a cíle hodnocení pracovníka**

Na řízení pracovního výkonu většina autorů plynule navazuje systémem hodnocení pracovníků. Potvrzuje to i Dvořáková. Uvádí, že chceme-li realizovat cíle řízení pracovního výkonu, musíme realizovat systematické hodnocení dosažené úrovně pracovního výkonu a jednání všech aktivních účastníků.

Hodnocení patří k základním kamenům managementu lidských zdrojů. Na hodnocení pracovníka se dnešní management dívá jak na nástroj zkvalitňování rozvoje lidských zdrojů a současně i rozvoje řízení podnikového systému.

Na funkčnosti systému hodnocení je závislý celý systém rozmisťování, povyšování, vzdělávání a rozvoj i odměňování. (Dvořáková, 2007, s. 256–257)

S definicí se setkáme u Armstronga. Stručně vysvětluje pojem hodnocení a jeho účel. „Hodnocení práce představuje systematický proces stanovení relativní ceny prací v organizaci. Jejím účelem je:

- poskytnout racionální základnu pro vytvoření a uplatňování spravedlivé a obhajitelné mzdové struktury,
- pomáhat v řízení relací existujících mezi pracemi v rámci organizace,
- umožnit přijímat důsledná a logická rozhodnutí o mzdových tarifech a tarifních stupních,
- stanovit, nakolik je hodnota prací navzájem srovnatelná, aby bylo možno zajistit, že za práce stejné hodnoty bude vyplácena stejná odměna.” (Armstrong, 1999, s. 609–610)

Výstupy hodnocení práce slouží k rozhodnutí o mzdách a platech. Jejich výsledků se využívá pro interní porovnávání. Lze jej využít i pro externí porovnávání tím, že poskytuje společný jazyk pro debatu o relativní hodnotě prací a lidí. (Armstrong, 1999, s. 609–610)

Organizace zavádí zpravidla systém hodnocení práce za účelem spravedlivější mzdové struktury. Důvodem také bývá, že chtějí nahradit chaos pořádkem, vnitřní nesoulad důsledností a zásadovostí a aparátnické rozhodování rozhodováním racionálním. V roce 1995 proběhl průzkum za účelem zjištění využívání systémů hodnocení, 55 % z 316 šetřených organizací mělo formální systémy hodnocení práce.

Hodnocení práce není vědeckým ani objektivním systémem. Nelze očekávat, že tento systém okamžitě odstraní všechny problémy. To je příliš velký požadavek.

Systém hodnocení práce je spíše procesem než systémem. Je možné snížit subjektivitu tohoto procesu, ale vždy bude spíše technikou závislou na lidském posuzování, a tedy nemůže být nikdy zcela objektivní. (Armstrong, 1999, s. 609–610)

Dalším autorem, který se problematice hodnocení podrobně věnuje, je Kasper. V jeho podání se dozvídáme nejen definici, ale i způsoby, jimiž jednotlivé instituce k hodnocení přistupují.

Hodnocení personálu je definováno jako

- ohodnocení pracovníka organizace,
- stanovení kritérií jeho výkonového chování,
- získání informací o jeho výkonového chování,
- prostřednictvím kvalifikovaného posuzovatele přítomného během pracovního dne.

Hodnocení je nutné provádět z důvodu možného provedení dalších personálních rozhodnutí, jimiž jsou: např. Kdo má být povýšen? Kdo má navštěvovat vzdělávací kurz? Apod.

Každá organizace přistupuje k hodnocení jedním ze 2 způsobů:

1. V prvním případě probíhá hodnocení pracovníků prostřednictvím hodnotícího formuláře, který musí pracovníci vyplnit, jsou stanoveny jasné termíny setkání nad hodnocením, manažeři jsou pro systém hodnocení vyškoleni.
2. V druhém případě nemůžeme hovořit o systematickém hodnocení, neboť probíhá v podstatě prostřednictvím každodenního rozhodování o výkonech pracovníků. S touto formou se nesetkáme u malých a středních organizací. (Kasper, 2005, s. 418-422)

„V zásadě nemusí být kvalita při nesystematicky prováděných rozhodnutích vždy horší. Systematický postup však zvyšuje pravděpodobnost vysoké kvality rozhodování prostřednictvím systematického sběru informací, stejného postupu pro všechny zúčastněné, jasných kritérií, aj. Přitom je úkolem personálního výzkumu dopátrat se, se kterými výhodami a nevýhodami je spojen ten který ze systému hodnocení.“ (Kasper, 2005, s. 418-422)

Pohled na průběh hodnocení je obdobný u většiny zmíněných autorů. Pro příklad uvádím pohled Kaspera. Problematiku podává jednoduchou, stručnou a srozumitelnou formou. Praktický průběh hodnocení je většinou velmi obdobný. Hodnocení probíhá zpravidla jednou ročně. Manažer sbírá podklady pro hodnocení v průběhu celého roku, sestavuje posudky. Hodnotící dotazník vyplňovaný pracovníkem slouží manažerovi jako pomocný materiál.

Po sestavení posudku nadřízeným, následuje rozhovor mezi pracovníkem a nadřízeným. Pracovník je seznámen s hodnocením, pracovník má právo se k hodnocení vyjádřit. Nadřízený sestaví opatření ke zlepšení pracovního výkonu.

Organizace se v poslední době zaměřují spíše na rozvoj, ne (jak tomu bylo dříve) na kontrolu, plánování a disciplínu. Z toho vyplývá, že se pracovník, spolu s manažerem, aktivně podílí na vytváření opatření a cílů.

Systematický přístup k hodnocení pracovníků je ovšem poměrně nákladný. Jeho nákladovost začíná již při jeho samotném vytváření. Organizace často využívají pomoci externích poradců. Další náklady spočívají ve výškolení manažerů, kteří mají systém hodnocení realizovat. Samotné hodnocení je pak časově náročné. Tím jsou posudky spojeny i s podnikovými náklady (mzdové náklady, náklady na školení ...). Nicméně přes jeho vysokou nákladnost je velmi užitečným nástrojem, který napomáhá vytvoření souladu mezi cíli organizace a rozvojovými cíli pracovníka. Je-li tedy dobře zpracována realizován, může nám ve výsledku přinést více, než kolik do něj vložíme. (Kasper, 2005, s. 418-422)

Klíčovou způsobilostí manažera je hodnotit své podřízené. Hodnocení podřízených musí být objektivní a věcně správné. Manažer musí být schopen využít svých schopností k rozvoji pracovníků.

Nepostačuje pouze zhodnotit pracovníka a jeho pracovní výkon, ale je nutné stanovit jeho rozvojový potenciál. Součástí hodnocení by proto vždy měly být závěry pro jeho další rozvoj a řízení kariéry. Na základě výsledků hodnocení jsou určeny odměny. Současně se rozhodne i o pohybu pracovníků, tedy jejich přesunu ze stávajícího pracovního místa na jiné. Při

hodnocení pracovníka se určují pozitivní vlastnosti pracovníka, ale také jeho rezervy, které jsou pak podkladem pro jeho další rozvoj. Zaměstnanec by měl být seznámen s další perspektivou jeho pracovní aktivity v organizaci a pomoci k jeho osobnímu rozvoji. Systém hodnocení je stabilizačním prvkem a zlepšuje podnikové klima. Je nezastupitelným nástrojem v systému rozvoje lidských zdrojů. (Dvořáková, 2007, s. 256-257)

Výsledky systému hodnocení pracovníka slouží jako cenný zdroj informací. Bývají často doplněny o vnější audit sociálního klimatu, popř. i o manažerský audit. (Dvořáková, 2007, s. 256-257)

Pojetí je u Dvořákové zpracována podrobně. Shází ovšem cíle hodnocení pracovníků. Kasper je má oproti ní zpracovány velmi podrobně. Jejich výčet i definice jsou níže.

Rozeznáváme cíle vedení podniku, manifestní a latentní cíle a cíle pracovníků. Mezi nejdůležitější cíle týkající se hodnocení zaměstnanců a vztahující se k cílům vedení podniku, které v literatuře nalezneme, patří:

1. Požadavek na získání podkladů pro možnost přesunu pracovníků, jejich povyšování i dávání výpovědi.
2. Potřeba personálního rozvoje. Aby mohla být správně určena potřeba vzdělávání, je nutné znát informace o výkonovém chování pracovníků.
3. Stanovení rozdílných mezd jednotlivým pracovníkům na základě jejich výkonu.
4. Zajištění poradenství a podpory pracovníkům. Nadřízený pracovník má své podřízené informovat o jejich silných a slabých stránkách a podporovat je, aby se dále rozvíjeli a vzdělávali.
5. Stanovení očekávaných výkonů a cílů, motivace pracovníků, vztahy na pracovišti, kontrola dodržování.
6. Zhodnocení efektivity získávání personálu, jeho nasazení, nastavení rozvoje.
7. Plánování zaměstnanců, jejich rozvoj, propouštění.

Data získaná prostřednictvím rozhovoru a dotazníku jsou východiskem personální práce, hodnocení personálu tedy zaujímá ústřední postavení na poli personálně-ekonomických úkolů. V praxi se ovšem setkáváme s tím, že ne vždy slouží systémy hodnocení všem stanoveným cílům. Nejčastěji se sledují cíle jako např. podpora zaměstnanců, mzdová diferenciacce, nasazení personálu. Dříve hojně využívaná kontrola, popř. dodržování disciplíny ze seznamu cílů již takřka vymizelo. S tímto cílem se v praxi setkáváme už jen velice



výjimečně. Příčinou změny je změna cílových preferencí organizace. Organizace má zájem o přesun zodpovědnosti za kontrolu od nadřízeného k sebekontroli pracovníka. (Kasper, 2005, s. 418-422)

Tento trend mohu potvrdit. U z.s. InternetPoradny.cz se stále využívá kontroly, ale cítí-li vedení, že pracovník přejímá zodpovědnost za svou práci, míra kontroly se snižuje. Pracovníků, kteří jsou schopni sebekontroly je v organizaci poměrně dost. Přičítám to kvalitně zpracovanému, a hlavně realizovanému způsobu výběru a zaškolování pracovníků.

Setkat se můžeme i s fenoménem sociální žádanosti, kdy testovaná osoba uvede v testech a jiných metodách raději takové odpovědi, o kterých se domnívá, že jsou vyžadované či uznávané. Důvodem, proč tedy kontrola vymizela ze seznamu cílů, je to, že seberealizace, autonomie při práci aj. platí společensky více, než je žádoucí.

Snaha o dosažení všech výše zmíněných cílů prostřednictvím hodnocení je stále více kritizována.

Vedoucí pracovník se tak dostává do neřešitelné situace, kdy na jedné straně musí zastat roli soudce pro dosažení selekčních cílů. Musí si držet od pracovníků odstup a nezávislost. Naproti tomu podpůrné cíle vyžadují ocenění pracovníka, dodání odvahy a emoční účast ve vztahu ke svým spolupracovníkům.

Vzhledem k zmíněným problémům vyplývajícím z rozporuplnosti cílů, se doporučuje rozdělení hodnocení na dvě zcela nezávislé části, přičemž každá bude probíhat v samostatném čase a budou využity jiné metody. První systém hodnocení se má věnovat pouze rozvoji a podpoře a ten druhý má za úkol rozdělit kariérní šance a podíl na mzdách.

Manifestní cíle jsou všeobecně viditelné a tím přímo poznatelné. Jedná se o cíle plánované a cíle podnikového posuzování zamýšlené organizací.

Jedná-li se o cíle nevyslovené, případně nevědomé, ale přesto na nich má organizace zájem, hovoříme o tzv. latentních cílech.

Tuto problematiku popisuje Kasper věcně a konkrétně na rozdíl od Dvořákové, které se problematice nevěnuje.

Konečná rozhodovací kompetence o výsledku hodnocení je v rukou hodnotitele. Předání kompetence k hodnocení nadřízenému pracovníkovi umožňuje stabilizaci mocenských a

vládnoucích organizačních struktur. Nadřízený může sankcionovat nevhodné chování pracovníka právě prostřednictvím hodnotícího rozhovoru. Samozřejmě může k potrestání dojít i dříve. (Kasper, 2005, s. 418-422)

Z hodnocení se uchovávají písemné výsledky. Ty jsou uloženy u nadřízeného nebo v personálním oddělení. Díky tomu, že jsou výsledky uchovány, vzniká nátlak na hodnotícího pracovníka, který důsledněji dohlíží na pracovníky a současně musí počítat s tím, že bude svými pracovníky také posuzován.

Cíle pracovníků nemůžeme pominout. Pracovníci mají svá očekávání a sledují své cíle:

- Pracovníkům je umožněno vyjádřit své pracovní cíle. Chtějí znát informace o pracovních možnostech ve firmě a podpoře svých cílů.
- Zaměstnanci mají právo vyjádřit se, případně požádat o zvýšení svých mezd/platů v rámci hodnocení.
- Hodnocení slouží k předání informací pracovníkovi, jakých dosahuje výsledků, jaké má silné a slabé stránky.

Zmíněné cíle pracovníků jsou často velmi odlišné od cílů vedení. Hodnocení slouží k naplnění různých cílů zúčastněných osob, čímž zastává velice důležitou úlohu v rámci personálního managementu. (Kasper, 2005, s. 418-422)

### **2.1.7 Forma hodnocení zaměstnanců**

Šikýř nám k této problematice nepřináší v podstatě nic nového. Čtenáři sděluje, že existuje neformální a formální hodnocení zaměstnanců. To, že se zaměstnanci hodnotí formálně a neformálně, je v podstatě už taková všeobecná znalost.

Pracovní výkon se zkoumá a posuzuje průběžně. Při této příležitosti se využívá neformálního hodnocení. Manažer v takovém případě vede pracovníky, aby vykonávaly sjednanou práci a dosahovali očekávaného pracovního výkonu.

Záměrem neformálního hodnocení je rozpoznat a řešit nesrovnalosti skutečného pracovního výkonu od výkonu očekávaného. Součástí má být i způsob nápravy.

Nastanou-li problémy, je nutné je okamžitě řešit, přičemž se doporučuje následující postup:

- Manažer a zaměstnanec společně definují problém, určí příčinu problému a rozhodnou o krocích vedoucích k řešení problému;

- Manažer spolu s pracovníkem vytvoří podmínky pro úspěšné řešení problému a zaměstnanec (za součinnosti manažera) realizuje kroky vedoucí k řešení problému;
- Manažer hodnotí realizaci a výsledek řešení problému, získává a poskytuje zaměstnanci zpětnou vazbu. (Šikýř, 2012, s. 115-116)

Manažer musí společnými silami spolu s pracovníkem dosáhnout vyřešení problému. Formální hodnocení se uplatňuje pravidelně při zkoumání a posuzování pracovního výkonu pracovníka za určité období. Při tomto setkání manažer informuje a projednává s pracovníkem dosažený pracovní výkon, schopnosti, motivaci i podmínky. Většinou se tato forma hodnocení uplatňuje prostřednictvím hodnotícího rozhovoru. Písemný výstup hodnocení je součástí personální evidence a slouží dále k uzavření dohody o pracovním výkonu na další období a také k rozhodování o výběru, odměňování či vzdělávání pracovníka. (Šikýř, 2012, s. 115-116) Šikýř podává problematiku jasně a stručně.

### **2.1.8 Požadavky na systém hodnocení pracovníka**

„Při vytváření formálního a neformálního hodnocení zaměstnanců v organizaci je nutné hledat odpovědi na následující otázky:

- Proč hodnotit?
- Co hodnotit?
- Jak hodnotit?
- Kdo má hodnotit?
- Kdy a jak často hodnotit?
- Jak sdělovat a využívat výsledky hodnocení?“ (Šikýř, 2012, s. 118-119)

#### **2.1.8.1 Proč hodnotit**

Hodnocení umožňuje manažerům získat zpětnou vazbu o skutečném pracovním výkonu pracovníků. Prostřednictvím hodnocení získávají manažeři informace o výsledcích práce a chování pracovníků, jejich schopnostech a motivaci a v neposlední řadě také informaci o podmínkách práce zaměstnanců.

Zpětná vazba slouží manažerům k řízení a vedení pracovníka, dosahování očekávaného pracovního výkonu a realizaci strategických cílů organizace. (Kasper, 2005, s. 427-434)

#### **2.1.8.2 Co hodnotit**

Co hodnotit jasně uvádí Kasper. Hodnotí se výsledky (množství práce, kvalita práce, včasnost práce apod.), chování (provedení práce, přístup k práci, přítomnost v práci apod.), schopnosti

(způsobilost v práci), motivace (ochota k práci), podmínky (pracovní doba, pracovní prostředí apod.). (Šikýř, 2012, 118-119)

Výše byla zmíněna hodnotící kritéria. Kritéria jsou měřítkem, které slouží jako základ pro hodnocení a odstupňování výkonu. (Kasper, 2005, s. 427-434)

Není dán jednoznačný počet hodnotících kritérií. Každá organizace si určuje svoje hodnotící kritéria i jejich počet. Hodnotící kritéria reflektují činnosti pracovního světa.

Využití kritérií při hodnocení pracovníka je velmi důležité. Potvrzuje to svým komplexním pohledem na zmíněnou problematiku Kasper.

Pro zjednodušení se člení hodnotící kritéria do tří skupin. Nemusí se tedy vést diskuse nad každým kritériem zvlášť, ale diskutuje se o jednotlivých skupinách.

První skupinu tvoří vlastnosti. Ze způsobů chování se dělají závěry o vlastnostech hodnoceného pracovníka, mohou být však mylné. Na jeden a týž způsob chování může několik nadřízených nahlížet zcela odlišně. Příkladem může být pracovník, který často vykonává přesčasovou práci. Jeden nadřízený z toho může vyvodit, že má vlastnost připravenost k nasazení. Jiný nadřízený může mít z takového chování pracovníka dojem, že pracuje přesčas jen, aby nepřišel o zaměstnání. V dalším případě mohou přesčasové hodiny vznikat z důvodu neefektivní práce v rámci pracovní doby. Pracovník promarní pracovní dobu povídáním si s kolegy.

Skupina vlastností jako hodnotících kritérií je tedy velmi problematická. Tato skupina hodnotících kritérií je nevhodná pro zpětnou vazbu, postihuje nikoli výkon, nýbrž potenciál k výkonu a její velkou nevýhodou je náchylnost k různým zkreslením ze strany hodnotitele.

Výhodou této skupiny hodnotících kritérií jsou nízké náklady, vysoká zevšeobecňovatelnost a možnost srovnání chování osob na různých pracovních místech. I když existuje řada výhod pro použití, při hodnocení se nedoporučuje.

Nedostatečnosti vlastností jakožto kritérií lze vykompenzovat nasazením jiných kategorií hodnotících kritérií: kritérií vztahujících se k chování a k výsledkům výkonu.

Druhá skupina je tvořena výkonem. Prostřednictvím této skupiny kritérií evidujeme pracovní výsledek činnosti pracovníka.

Nevýhodou hodnotících kritérií podle výsledku je opomíjení provedení výkonu. Známost kritérií pracovníky povede ke snaze pracovníků dopadnout podle těchto kritérií, co nejlépe. Každý pracovník napne veškeré své síly k maximalizaci obratu. Dochází tak k opomíjení jiných důležitých hledisek, kterými jsou například spolupráce s kolegy, kvalita výkonu, spokojenost zákazníku a mnohé další. (Kasper, 2005, s. 427-434)

Třetí skupina vztahující se k chování zaznamenává pracovní chování pracovníka. Myslíme tím například spolupráci s kolegy, samostatnost pracovníka a další. Hodnotíme tedy přímo pozorovatelné chování, které je nutné k úspěšnému vykonávání nějaké činnosti. Kritéria musí být dostatečně konkretizována, aby se předešlo možným mnohoznačným a interpretačním prostorům hodnotitele. Nevýhodou této skupiny kritérií je její nákladné vytvoření.

Pro hodnocenou osobu i pracovní místo existuje nesmírné množství hodnotících kritérií. Je tedy nutné si položit otázku, zda mají být použita všechna kritéria nebo jen některá. V takovém případě musíme výběr zdůvodnit.

Pro určení vhodných kritérií, musíme určit kvalitu znaku pro zachycení výkonového chování, tedy vytvořit kritéria pro kritéria. K důležitým kritériím kvality znaku pro zachycení výkonového chování patří validita a objektivita kritérií.

Kromě výběru vhodných kritérií je nutné určit i jejich počet. Na otázku, kolik kritérií je potřeba, nelze jednoznačně odpovědět. Počet kritérií je ovlivněn účelem použití, tedy čeho má být dosaženo.

Chceme-li zachytit úplnost výkonového chování, pak by měl být počet kritérií co nejvyšší. Cílem není nic menšího než analýza silných nebo slabých stránek nebo feedback.

Kritéria by měla být na sobě nezávislá. Myslí se tím, že posouzení jednoho kritéria nemá dopad na jiné kritérium.

Kritéria by měla splňovat ještě další požadavky. Jsou jimi srozumitelnost, rozlišitelnost, relevance, jednoznačnost, pozorovatelnost a všeobecná platnost.

Vedle požadavků na úplnost a nezávislost hodnotících kritérií jsou na ně kladeny ještě další požadavky: srozumitelnost, rozlišitelnost, relevance, jednoznačnost, pozorovatelnost a všeobecná platnost.

Hodnoticí kritéria musí být přizpůsobena každé jednotlivé pracovní činnosti a pracovní situaci.

Dalším problémem, který se v souvislosti s hodnoticími kritérii vyskytuje, jsou paradoxně kritéria sama. Jedná se o obecné výpovědi, které si protirečí a nedají se sjednotit. Příkladem může být text Je zakázáno něco zakazovat. (Kasper, 2005, s. 427-434)

V důsledku hodnoticích systémů s velkým počtem hodnoticích kritérií může u pracovníků vznikat velké psychické zatížení. Příkladem mohou být posudkové dotazníky s 60 posuzovacími znaky.

Hodnoticí dotazníky mají také výchovnou funkci, respektive socializační funkci. Prostřednictvím hodnoticích dotazníků mohou jejich konstruktéři nasměrovat chování pracovníků na aspekty chování, které jsou pro ně důležité. V případě, kdy chce organizace zavést novou strategii, která se promítne do kultury organizace, pak je nutné založit počátek změn již do hodnocení pracovníků přijetím kritérií, která odpovídají nové kultuře.

Posledním problémem je hledání příčin výkonů v osobách. Organizace pozapomíná na to, že nejen chování osoby, nebo také výsledky, které jsou zpravidla osobě připisovány, jsou odpovědní za výkon. Důležitou roli při hledání příčin výkonů hrají také znaky situace, tedy pracovní podmínky nebo vývoj na trzích. (Kasper, 2005, s. 427-434)

### **2.1.8.3 Kdo má hodnotit?**

Pohled Kaspera na problematiku osob, které mají hodnotit je pojatý široce, což při váhání organizace, koho určí za hodnotící osobu, může v rozhodnutí velmi napomoci. Obecně všichni dokážou říci, kde by mohl hodnotit. Nicméně už nedokážou říct proč, případně odpovědět na otázku, proč by třeba nemohl být hodnotitelem někdo jiný. A právě s tím může napomoci Kasper.

Hodnocení nadřízeným je bráno jen jako jedna z forem hodnocení, která má své výhody i nevýhody. Hodnocení mohou provádět nadřízení, kolegové, podřízení nebo může proběhnout formou sebehodnocení.

Nadřízený je vhodnou osobou k provádění hodnocení. Pro hodnocení musí mít dostatek možností pozorovat výkonové chování pracovníka. V praxi to až tak není. Proto, aby svou funkci hodnotitele zvládl, co nejlépe, je potřeba, aby absolvoval posuzovací trénink. Důvodem pro stanovení nadřízeného pracovníka hodnotitelem, je prostý. Nadřízený

pracovník má k dispozici všechny možnosti odměňování od rozdělování prémie až po příjemné a zajímavé činnosti. Přiznání nebo odepření zmíněných výhod by mělo být svázáno s hodnocením pracovníka. (Kasper, 2005, s. 423-426)

Možnost nechat hodnotit osobu hodnoceného jeho kolegy se zatím využívá velmi málo. Častěji je využívána ve výzkumných a vývojových odděleních. Čím podobnější jsou úkoly hodnotících pracovníků a hodnoceného pracovníka, tím vyšší je pravomoc kolegů ohodnotit pracovníka.

Výhodou této formy posuzování je zejména to, že kolegové mají mnohem větší množství nezkreslených informací o hodnoceném než vedoucí pracovník.

Další skupinou, která se může podílet na hodnocení svých nadřízených, jsou podřízení. Jedná se o posuzování směrem vzhůru, tedy tzv. feedback vedoucích sil. Hodnocení vedoucího pracovníka probíhá anonymně prostřednictvím dotazníku. Dotazník se zaměřuje spíše na hodnocení chování než na jeho celkový výkon. Podřízení mají o vedoucím pracovníkovi velké množství informací, jejichž zpětné hlášení může vedoucí pracovník využít pro svůj další rozvoj.

Sebehodnocení jako další forma hodnocení umožňuje pracovníkovi snáze přijmout hodnocení, neboť se sám na něm intenzivně spolupodílí. Sebehodnocení pracovníka se uplatňuje především jako systematická příprava samotného pracovníka. V praxi to probíhá tak, že pracovník dostane spolu s oznámením a termínem hodnotícího rozhovoru také připravený dotazník. Dotazník si nachystá a donese jej na hodnotící rozhovor. Spolu s hodnocením vedoucího pak společně sestaví posudek. V případě odlišného hodnocení pracovníka a vedoucího může nastat konflikt. Na vedoucí pracovníky jsou tak kladeny vyšší požadavky na jejich chování.

Nevýhodou této formy je zejména tendence pracovníků hodnotit se mírně nebo naopak příliš přísně. Mírné nebo naopak přísné hodnocení závisí na tom, jak si sám sebe cení a jaké na sebe klade nároky. V tomto bodě pak může docházet ke konfliktům. Předcházet jim můžeme nasazením příznivějších metod pro sebehodnocení, např. využitím postupů bez zadaných znaků. (Kasper, 2005, s. 423-426)

#### **2.1.8.4 Kdy a jak často hodnotit?**

„Neformální hodnocení se provádí podle aktuální potřeby. Formální hodnocení se provádí podle plánu hodnocení zaměstnanců, alespoň však jednou až dvakrát za rok.

Prostřednictvím hodnotícího rozhovoru sděluje vedoucí pracovník výsledky hodnocení. Výstupy hodnocení slouží vedoucím pracovníkům v otázkách rozhodování o vytváření pracovních míst, výběru pracovníků, jejich odměňování, vytváření pracovních podmínek, formování pracovních vztahů.

Je-li vytvořen prostor pro promyšlení odpovědí na otázky v hodnotícím dotazníku, lze předpokládat, že pak celkové hodnocení bude efektivním nástrojem sloužícím k dosažení pracovního výkonu a bude směřovat k naplňování strategických cílů organizace.” (Šikýř, 2012, s.118-119)

Informace podávané různými autory se v podstatě neliší. Všichni se shodují, že hodnocení má probíhat na základě aktuální potřeb alespoň jednou až dvakrát za rok.

### **2.1.9 Organizace systému hodnocení pracovníka**

Aby byl systém hodnocení účinný, je nutné dodržování zásad hodnocení pracovníka sestavené organizací a současně zabezpečit, aby proces přípravy a realizace hodnocení byl kvalitní. Nejsou-li dodržovány zásady nebo vyskytne-li se chyba při zavádění systému, není dost dobře možné dosáhnout požadovaných změn v pracovním výkonu a jednání, zlepšení pracovní motivace a stabilizace pracovníků.

Zásady byly sestaveny zkušenými personalisty při uplatnění standardních metod hodnocení. Zásady jsou následující:

- Hodnocení zaměstnance provádí jeho přímý nadřízený.
- Východiskem pro hodnocení pracovníka je průběžné sledování pracovního výkonu během stanoveného období.
- Všichni nadřízení přistupují k hodnocení stejným způsobem, tedy dodržují stanovené metodické zásady.
- Hodnocení musí vždy odpovídat podmínkám organizace. Je nutná důkladná metodická příprava, a to zejména v případech nedostatečných znalostí a zkušeností nadřízených pracovníků. Metodický pokyn má vždy zahrnovat cíl a metody hodnocení, kritéria hodnocení, a to jak s nimi mají zaměstnanci dále pracovat. Při hodnocení se využívá hodnotících stupňů a vytvářejí se skupiny zaměstnanců, pro něž existuje stejná soustava kritérií hodnocení. V InternetPoradně jsou tak vytvořena kritéria hodnocení pro skupinu sociálních pracovníků a pracovníků v sociálních službách, dále pro skupinu technických pracovníků, skupinu nadřízených pracovníků a další. Kritéria



jsou stanovena podle pracovní náplně, odpovědnosti a další. (Dvořáková, 2007, s. 258-260)

- V praxi se nejčastěji setkáme s hodnocením prostřednictvím hodnotícího rozhovoru. InternetPoradna pro potřeby hodnocení taktéž využívá hodnotících rozhovorů. K této formě se přiklání čím dál větší množství organizací, protože přináší nespočet výhod. Velkou výhodou je pozitivní ovlivnění celkové atmosféry hodnocení. Prostřednictvím řízeného strukturovaného hodnotícího rozhovoru může organizace snížit míru stresu a zbavit zaměstnance pocitu, že hodnocení je nepříjemnou povinností. Napomáhá snížení pocitu formálnosti a mocenského prvku ve vztahu mezi hodnotitelem a hodnocením, ke kterému dochází v případě, kdy je hodnocenému výsledek hodnocení sdělen bez možnosti, aby se k němu hodnocení vyjádřil nebo se na něm jakkoli podílel. Rozhovor naproti tomu umožňuje hodnocenému reagovat na hodnocení, doplnit nebo upřesnit svůj pohled na předkládaný návrh hodnotitele. Doporučené závěry jsou formulovány za účasti hodnoceného, čímž je pravděpodobnější, že se s nimi hodnocený ztotožní. Metoda je náročná zejména pro osobu hodnotitele. V rámci rozhovoru musí zajistit neuspěchanou a otevřenou atmosféru, snížit obavy a stres hodnoceného, ale současně musí uplatnit celou strukturu kritérií a formulovat závěry hodnocení. Výstupy z hodnocení musí být vždy zpracovány v písemné podobě a založeny, protože přináší důležité informace o pracovníkovi. Jsou součástí jeho osobní dokumentace. Při odchodu zaměstnance jsou výstupy z hodnocení jediným legitimním zdrojem pro sestavení pracovního posudku. Organizace mají pro tyto účely zpracovány hodnotící formuláře, do nichž se výsledky zaznamenávají. Dokument zpravidla obsahuje celkový závěr z hodnocení a doporučená opatření pro hodnoceného i organizaci. Má-li zaměstnanec zájem, může být součástí i jeho stanovisko k výsledkům hodnocení.
- Po dokončení hodnotícího cyklu, projedná stručně závěry hodnocení hodnotitel s nařízeným pracovníkem.
- Součástí dalšího cyklu hodnocení je i stanovisko k doporučením z předcházejícího hodnocení. InternetPoradna je organizací, která má takto hodnotící formulář se všemi zmíněnými prvky zpracován a využívá jej při hodnocení. (Dvořáková, 2007, s. 258-260)

Organizace systému hodnocení zahrnuje u Dvořákové hlavně zásady. Zásady jsou zpracovány obsáhle, což hodnotím pozitivně, a to zejména z toho důvodu, že není nic opomenuto. Na

druhou stranu některé zásady, zejména pak zásada vztahující se k hodnoticímu rozhovoru, je velmi rozsáhlá a místy až nepřehledná. Vhodnější by bylo rozpracovat ji do více odrážek, případně ji výrazně zestručnit a její obsah spíše zařadit do kapitoly hodnotící rozhovor.

### **2.1.10 Proces hodnocení pracovníka**

V této kapitole budou nastíněny dva pohledy na proces hodnocení. První z autorů Koubek se zaměřuje na proces hodnocení jako celek, zahrnuje proces tvorby systému hodnocení, jeho nastolení v praxi, hodnocení pracovníků a následnou reflexi dat získanou praxí, kterou lze využít pro zlepšení systému.

Dle Koubka (2007) má proces hodnocení pracovníka devět fází, které lze rozdělit do tří časových období:

- a) První časové období je období přípravy. Má čtyři fáze:
  1. Nejprve je stanoven předmět hodnocení, následují zásady, pravidla a postup hodnocení. Současně se vytváří formuláře, které se využívají při hodnocení.
  2. Organizace musí analyzovat pracovní místa, upravit jejich popis, je-li to třeba a vytvořit popis u míst, u nichž chybí. Teprve má-li organizace takto analyzovaná pracovní místa doplněná o jejich popis, může si vytvořit představu o požadavcích na výkon u jednotlivých pozic i o tom, jak jej zlepšovat. Prostřednictvím těchto kroků se upřeshňují pracovní místa, u nichž chce organizace hodnocení provádět i požadavky na pracovníky.
  3. V další fázi přípravy jsou stanovena kritéria výkonu, způsob jeho hodnocení, výběr kritérií, normy pracovního výkonu, metody hodnocení a klasifikační úrovně pracovního výkonu. V posledním kroku této fáze se stanovuje období, po které se zjišťují informace o pracovním výkonu.
  4. Pracovníci jsou informováni o vytvářeném systému hodnocení a mají právo vyjádřit se k němu, zejména pak k otázkám kritérií hodnocení a norem pracovního výkonu, tedy k tomu, co se od nich očekává.
- b) Druhé časové období je období získávání informací a zahrnuje dvě fáze
  5. Důležitou fází pro hodnocení pracovníka je pozorování samotného pracovníka při práci, průběžná kontrola stanovených úkolů i zkoumání přístupu a kvality plnění jeho práce. V rámci metodiky musí být stanoveny kompetentní osoby, které mají právo tyto informace zjišťovat, zkoumat, kontrolovat a zaznamenávat.

6. Z průběhu pozorování pracovního výkonu, má být pořizován záznam. Tento záznam umožňuje si data zpětně projít. Pomáhá vyvarovat se pozdějším sporům a diskusím. Organizace by měla mít zpracovaný jednotný způsob zaznamenávání získaných informací a jednotným způsobem by měla být ukládána. (Koubek, 2007, s. 215-216)
- c) Třetí časové období je období vyhodnocování informací o pracovním výkonu a má tři fáze:
7. Organizace má zpracován postup vyhodnocování pracovních výsledků, chování, schopností i vlastností pracovníků. Dochází tak k porovnávání skutečných výsledků se stanovenými normami výkonu. Porovnává se chování pracovníků se standardními požadavky na chování a schopnosti a další vlastnosti pracovníků s požadavky pracovního místa. V rámci této metody může docházet k subjektivní interpretaci objektivních ukazatelů výkonu. Výstupy této fáze musejí mít písemnou podobu.
  8. V další fázi vyhodnocování informací o pracovním výkonu se realizuje samotný hodnotící rozhovor. Pracovník je informován o výsledcích hodnocení, k nimž má právo se vyjádřit, dále informuje hodnotitel hodnoceného o rozhodnutích vyplývajících z hodnocení a společně pak hledají možné cesty řešení problémů. Jedná se o nesmírně důležitou fázi, která rozhodne o tom, zda bude hodnocení pro pracovníka motivační či nikoli.
  9. V poslední fázi dochází k pozorování výkonu pracovníka, toho, zda se snaží svůj výkon zlepšit. Nadřízený pracovník mu v tom má aktivně pomáhat. (Koubek, 2007, s. 215–216)

Druhý pohled na proces systému hodnocení nám přináší Dvořáková (2007). Její pohled se spíše zaměřuje na první cyklus hodnocení pracovníka v organizaci. To, jak je systém nastaven ve svých prvopočátcích do značné míry rozhoduje o úspěchu této metody personální práce. Vyplatí se tedy důkladně ho připravit a uplatnit při tom následující postup:

1. Zaměstnanci jsou informováni o plánování zavedení systému hodnocení.
2. Nesmírně důležitou fází je příprava hodnotitelů, tedy nadřízených, kteří budou hodnocení provádět. Musí být seznámeni s cíli a metodou hodnocení pracovníků, stanovenými organizačními postupy a termíny hodnocení, seznámení s obsahem hodnotitelských dokumentů, objasnění kritérií hodnocení. Doporučuje se i praktický trénink vedení hodnotícího rozhovoru. (Dvořáková, 2007, s. 260–262)

3. Další fáze zahrnuje přípravu. To znamená, že hodnotitel sbírá a třídí informace, které o hodnoceném získal v průběhu stanoveného období. Hodnotitel si v rámci této fáze připravuje osnovu hodnotícího rozhovoru, která zahrnuje hlavní body a problémy, které je nutné s hodnoceným zaměstnancem probrat. Hodnotitel zajišťuje nerušené prostředí a vymezuje dostatečný časový prostor pro uskutečnění efektivního hodnotícího rozhovoru.
4. Fází hodnotícího rozhovoru považuje Dvořáková za nejdůležitější fázi celého systému hodnocení. V rámci rozhovoru je nutné zajistit, aby byla ohodnocena všechna stanovená kritéria pracovního výkonu. V této fázi jsou již formulovány pozitivní skutečnosti i případné výhrady. Hodnotitel by měl od hodnoceného získat jeho vyjádření k nastavení systému hodnocení, k hodnocení jeho osoby, k pracovním podmínkám, k systému řízení a organizaci práce spolu s náměty pro zlepšení. Zaměstnanec musí odcházet s konkrétními závěry. Prostřednictvím hodnotícího rozhovoru musí zaměstnanec získat informace o úrovni a kvalitě svého pracovního výkonu a také o svém budoucím působení v organizaci. Opatření směřující k odstranění nedostatků, a tedy ke zvýšení pracovního výkonu jsou směřována jak na zaměstnance, tak i na zaměstnavatele, tj. obě strany se aktivně podílí na zlepšení pracovního výkonu. Zaměstnanec si může například zvyšovat kvalifikaci a zaměstnavatel mu může zvýšení kvalifikace zabezpečit. Ze strany zaměstnavatele pak také může dojít k úpravám pracovních podmínek nebo ke změnám v systému odměňování.
5. Výstupem hodnotícího rozhovoru je písemně zpracovaný hodnotící dokument doplněný o závěry z hodnocení. Dokument je podepsán zaměstnancem, který svým podpisem stvrzuje, že závěry z hodnocení jsou mu dobře známy. Tento dokument se stává součástí osobního spisu zaměstnance. Nahlížet do něj smí jen osoba k tomu pověřená. Zpravidla to bývá přímý nadřízený, zaměstnanec na vyšším stupni řízení, příp. manažer úseku, na který má být zaměstnanec převeden. Porušení nahlížení do osobní dokumentace může být právně postihováno. Osobní data zaměstnance se využívají pouze v personální práci. Na základě souhlasu zaměstnance mohou být data z hodnocení použita při zpracování posudku na odchodnou pro jiného zaměstnavatele. Pro jiné účely lze použít získaná data pouze s výslovným souhlasem zaměstnance. (Dvořáková, 2007, s. 260–262)
6. Závěrečnou fází je vyhodnocení a využití výsledků. Hodnotitel musí být připraven na situaci, kdy hodnocený nesouhlasí se závěry hodnocení. Hodnotitel spolu se svým

nadřízeným vyhodnotí výsledky hodnocení a přijmou opatření, která umožní zaměstnanci maximalizovat jeho pracovní výkon. Dále zhodnotí celkovou náročnost hodnocení, tedy to, zda byly správně formulovány závěry a postupovalo-li se objektivně. Na základě těchto poznatků je možné navrhnout změny v systému hodnocení a ty následně zpracovat do metodiky, čímž se zvýší účinnost a efektivnost celého systému hodnocení. Ve větších organizacích se snaží dosáhnout srovnatelnosti výsledků hodnocení u jednotlivých hodnotitelů prostřednictvím analýzy výsledků hodnocení, uvážením stupně náročnosti v posuzování plnění jednotlivých kritérií. Hodnotitelům je tak poskytována zpětná vazba. Takto objektivizované informace jsou základem pro přesuny a další personální rozhodnutí. Zaměstnanec má právo se, v případě nesouhlasu s výsledky hodnocení, odvolat k nadřízenému pracovníkovi hodnotitele. Musí předložit věcné argumenty. Nadřízený pracovník vše prozkoumá, zhodnotí a rozhodne o oprávněnosti či neoprávněnosti požadavku.

Další hodnotící cykly pracovníka zahrnují z výše uvedeného postupu kroky 3 až 6. Aby byl systém úspěšně uplatněn v praxi, je nutné vytvořit vhodné organizační podmínky, motivovat všechny zapojené pracovníky, přesvědčit je o efektech hodnocení jako součásti řízení pracovního výkonu a utváření pracovního i sociálního klimatu v organizaci.

Dvořáková doplňuje cyklus hodnocení ještě o obtíže, s nimiž se setkávají organizace při zavádění systému. Obtíže jsou formulovány jasně a srozumitelně a postihují situaci implementace ze všech úhlů.

Mezi největší obtíže implementace systému hodnocení a aktuální problémy patří:

- Nezájem a nechuť o zavádění systému hodnocení ze strany zaměstnanců i jejich nadřízených.
- Nedodržování metodických pokynů a pravidelnosti hodnocení.
- Neznalost metod hodnocení u hodnotitelů.
- Nejasná úloha a podíl odpovědnosti jednotlivých osob, které se na hodnocení podílí.
- Hodnotitelé přistupují k hodnocení formálně. Nevyjadřují se k nedostatkům zaměstnanců.
- Na straně zaměstnavatele existuje řada překážek pro zavedení a úspěšnou realizaci systému hodnocení. Nedostatky se objevují v organizaci práce, popisech pracovních míst a pravomocích.

- Neexistuje provázanost systému hodnocení se systémem dalšího vzdělávání, odměňování a systémem organizace práce. (Dvořáková, 2007, s. 260–262)

### **2.1.11 Metody hodnocení pracovníka**

Metody slouží ke sledování a zaznamenávání pracovních výkonů a jednání. Existuje nespočet metod optimálního způsobu hodnocení pracovníků. Wether a Davis rozdělují metody do dvou skupin, podle toho, zda posuzují vykonanou práci, tedy orientují se na minulost nebo zda určují rozvojový potenciál pracovníka, a tedy se orientují na budoucnost.

V praxi se volí metody, které jsou pro hodnotitele nejsnáze pochopitelné a zvládnutelné. Nejvíce se využívají hodnotící stupnice, hodnotitelské zprávy a v poslední době také sebehodnocení. Za teoreticky nejlepší jsou považovány metody BARS a metoda řízení podle stanovených cílů, jejichž vytvoření a používání je však považováno za velice obtížné. (Dvořáková, 2007, s. 265)

#### **2.1.11.1 Metody hodnocení pracovníka orientované na minulost**

Do této skupiny metod patří metoda řízení podle stanovených cílů, hodnotící stupnice, metoda BARS, metoda kritických případů, hodnotitelské zprávy a srovnávání pracovníků.

Členění metod podle Wethera a Davise zpracované Dvořákovou je velmi přehledně členěno. Jasná definice skupin napomáhá k zřejmému začlenění jednotlivých metod. Ty jsou zpracovány jednoduše a srozumitelně.

Metoda řízení podle stanovených cílů (Management by Objectives, MBO) spočívá ve stanovení hlavních cílů pracovníka. Tyto cíle jsou stanoveny na určité období. Je stanoven plán, jak a kdy budou cíle plněny, jsou stanovena kritéria k hodnocení toho, zda je cílů dosaženo a pravidelně dochází k hodnocení realizace cílů, a to až do termínu, kdy končí sjednaná lhůta. Pracovník s nadřízeným o tomto uzavírá dohodu. Po uplynutí sjednané doby pro splnění cílů, dochází ke zhodnocení míry splnění cílů a je uzavřena dohoda na příští období.

Tato metoda motivuje pracovníka k rozvoji a přispívá k úspěchu nadřízeného, organizační jednotky a zaměstnavatele. (Dvořáková, 2007, s. 263–270)

Výkon jednotlivce je porovnán s vyžadovaným pracovním výkonem, který odpovídá obvyklé intenzitě práce. Požadovaný pracovní výkon lze stanovit:

- „Statisticky jako průměrný pracovní výkon dosažený u většího počtu pracovníků,

- Odhadem intenzity práce konkrétního pracovníka,
- Je odvozen z normativů času, které udávají spotřebu času na pracovní činnost ve vymezených pracovních podmínkách.” (Dvořáková, 2007, s. 265)

Pracovník je testován. Zjišťují se specifické znalosti a dovednosti, případně se kontroluje, zda dodržuje pracovněprávní předpisy. K ověřování znalostí a dovedností se využívá písemných testů zpracovaných prostřednictvím počítačových programů. Zjišťuje se, zda pracovník není pod vlivem alkoholu nebo jiných návykových látek.

Nadřízený pracovník hodnotí pracovní výkon prostřednictvím zaškrtnutí pole v dotazníku, které nejlépe vystihuje, jak hodnocený pracovník plní příslušná měřítka. Jiná forma hodnotícího dotazníku může využívat pro charakteristiku jednání odstupňování pomocí slov, např. „vždy, velmi často, příležitostně, nikdy”. V takovém případě zaškrťává nadřízený pracovník tu úroveň, o níž se domnívá, že nejlépe vystihuje hodnoceného pracovníka. Každému tvrzení jsou přiřazeny body, přičemž počet bodů udává hodnocení pracovníka.

Nejvíce uplatňovanou je metoda hodnotících stupnic. U této metody hodnotitel i hodnocený zaškrťávají stupeň plnění určitého kritéria. Jednotlivé stupně jsou obodovány, případně mohou být slovně definovány. Počet získaných bodů za všechna kritéria nám dává celkové hodnocení. Výhody této metody jsou zejména nízké náklady na vytvoření, vyplnění formulářů není časově náročné, stupnice se mohou využít pro větší skupinu pracovníků, dává číselné výsledky hodící se k porovnávání pracovníků.

Metoda BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales) si získala u uživatelů značnou popularitu. Pro jednotlivé aspekty pracovního jednání jsou vytvořeny hodnotící stupnice. Současně je definováno očekávané pracovní jednání na specifikovaném pracovním místě jako předpoklad efektivního výkonu pracovní činnosti.

Hodnotící stupnice jsou sestavovány ve spolupráci s vedoucími pracovníky, s odborníky na metodiku hodnocení pracovníků i samotnými pracovníky. Jedná se o metodu náročnou na přípravu. Nicméně toto negativum je vyváжено tím, že hodnotitel nemusí slovně charakterizovat plnění kritéria. Výhodou této metody je zpětná vazba, srozumitelnost a jednoduchost používání.

U metody kritických případů si nadřízený pracovník všimá kritických událostí, s nimiž se pracovník při plnění pracovních úkolů v daném období potýkal. Zaznamenává se vysoce efektivní a výrazně neefektivní jednání. (Dvořáková, 2007, s. 263–270)

U hodnotitelských zpráv si hodnotitel podává písemnou zprávu o pracovníkových přednostech, slabinách a potenciálu a také návrhy na zlepšení, a to za určité období. Obsah zprávy může být psán volně nebo je strukturovaný podle instrukcí. Zprávy mohou vycházet ze záznamů o kritických případech či jsou kombinovány s hodnotícími stupnicemi. Výhodou metody je, že poskytuje detailní zpětnou vazbu. Na druhé straně zprávy zdůrazňují rozmanité stránky odváděného pracovního výkonu pro personální rozhodnutí.

Metoda srovnávání pracovníků spočívá v tom, že hodnotitel porovnává pracovní výkony pracovníka s výkony ostatních kolegů ve skupině. Jedná se o čistě praktickou a velmi jednoduchou metodu založenou na osobním názoru přímého nadřízeného. Nevýhody jsou spatřovány v možnosti zaujatosti hodnotitele, nejsou sesbírány informace o rozdílech mezi pracovníky a zcela chybí informace pro vytvoření zpětné vazby. (Dvořáková, 2007, s. 263–270)

#### **2.1.11.2 Metody hodnocení pracovníka orientované na budoucnost**

Do této skupiny metod hodnocení se řadí metoda sebehodnocení a metoda Assessment centre. Cílem těchto metod je získávat a zpracovávat informace, které se dají využít pro odhad budoucnosti organizace. Důležité je zapojení všech pracovníků.

Při sebehodnocení dochází k tomu, že pracovník sám sebe hodnotí. Toto hodnocení bývá porovnáváno s názorem nadřízeného pracovníka. Záměrem této metody je aktivní zapojení pracovníka do procesu hodnocení. Prostřednictvím této metody pracovník zkoumá směry osobního rozvoje. Při stanovení cílů si pak často stanoví náročnější cíle, než které by mu stanovil hodnotitel. Tato metoda rozvíjí ochotu učit se a předchází obranným reakcím pracovníka.

Metody sebehodnocení se využívá v z.s. InternetPoradna.cz už řadu let.

V rámci Assessment centre je pracovník testován, řeší případové studie a různá cvičení. Díky těmto postupům mohou hodnotitelé získat o pracovníkovi řadu informací. Při testování a řešení studií či cvičení sleduje a hodnotí pracovníka několik hodnotitelů.

Jedná se o časově a finančně nákladnou metodu. Z těchto důvodů se uplatňuje spíše u kandidátů na manažerské funkce. Většinou se jedná o pracovníky s vysokoškolským vzděláním. (Dvořáková, 2007, s. 263–270)



### 2.1.12 Hodnotící rozhovor

Vklad hodnotícího rozhovoru podává většina odborníků věnující se problematice hodnocení. V diplomové práci v kapitole hodnotící rozhovor je ovšem využito poznatků Dvořákové z důvodu toho, že téma zpracovává srozumitelně a komplexně.

Nejdůležitější součástí systému hodnocení je bezesporu hodnotící rozhovor, alespoň v případě, kdy se na něm aktivně podílejí všichni, koho se hodnocení týká. Zásadní je příprava. Hodnotící rozhovor by měl být neformální, což ale znamená, že je nutné se na něj dobře připravit. Bez přípravy by cíle rozhovoru nemohli být pravděpodobně splněny, a tedy by ani nemohly být výsledky zaznamenány do hodnotícího dokumentu. (Dvořáková, 2007, s. 272–274)

Za pozitivní lze u Dvořákové vnímat zahrnutí do problematiky hodnotícího rozhovoru přípravu hodnotitele, dodržování zásad a samozřejmě pak kroky k jeho realizaci.

Příprava hodnotitele vyžaduje:

- Průběžně zaznamenávat informace o pracovníkově výkonu v rámci hodnoceného období. Hodnotitel musí zaměstnanci předávat vždy maximálně konkrétní informace. Údaje tedy průběžně zaznamenává do evidence pracovního výkonu. O pracovníkovi se zaznamenávají pozitivní i negativní informace. K negativním skutečnostem hodnotitel zaznamenává všechny faktory, které mohly vést k neúspěchu. Příčinou neúspěchu totiž může být špatná organizace práce, nekvalitní systém řízení, špatná kooperace s navazujícími pracovišti, nekvalitní nářadí, stroje, suroviny. V takovém případě za neúspěchem nestojí pracovník, ale organizace. Hodnotitel získané informace konzultuje s pracovníkem, společně formulují závěry ve vztahu ke zvýšení pracovního výkonu pracovníka, ale i současně ve vztahu k organizaci s cílem zlepšit pracovní výkon.
- Hodnocený se aktivně podílí na hodnocení a následné formulaci závěrů. Cílem hodnocení není kritika, tedy hledání chyb na pracovníkovi, ale snaha zachytit pozitivní i ty problematické stránky pracovního výkonu pracovníka a pomoci mu se zlepšit a zvýšit tím svůj pracovní výkon.
- Na začátek rozhovoru nepatří chyby pracovníka. Vždy se najdou pozitivní skutečnosti, jimiž můžeme rozhovor začít. Pokud bychom rozhovor začali negativními informacemi, pracovník pravděpodobně zaujme obranný postoj a dále nebude chtít spolupracovat. (Dvořáková, 2007, s. 272–274)

- Při hodnocení se hodnotí pracovní výkon, nikoli osoba hodnoceného. Cílem hodnocení je tedy dosáhnout společné dohody vedoucí ke stanovení dalších pracovních cílů a cílů osobního rozvoje.
- Nedostatky a výtky k práci hodnoceného řeší hodnotitel průběžně po celou dobu, kdy probíhá sběr dat pro hodnocení. Je chybou, pokud se výtky hodnocený dozvídá až při hodnocení samotném.
- Nejvhodnějším prvkem hodnocení je zapojení prvku seberealizace. Má-li pracovník možnost se vyjádřit a společně s hodnotitelem tvořit hodnocení, spíše se s výsledky ztotožní. Hodnotitel vede pracovníka k tomu, aby sám vyjádřil názor na svůj výkon, jaké jsou jeho silné, ale naopak i slabé stránky, respektive, kde cítí problémy. Měl by vyjádřit i možné příčiny vedoucí k daným problémům.

Ideální vedení hodnotícího rozhovoru splňuje následující zásady:

- Pro dodržení objektivity hodnocení je nutné zabezpečit si podklady a konkrétní informace za celé hodnocené období. Hodnotit se smí pouze na základě přesných informací.
- Hodnotitel musí projevit snahu přesvědčit pracovníka, že systém hodnocení přispívá k jeho zlepšování a rozvoji.
- Při hodnocení nejprve chválíme a sdělujeme skutečnosti, s nimiž je vedení spokojeno, teprve poté je možné hodnocenému sdělovat kritické věci.
- Vždy se vychází z nestranných a pravdivých informací. Pracovník má právo se vyjádřit k závěrům hodnocení
- Případné nedostatky je nutné řešit již v průběhu hodnotícího období, ne až při samostatném hodnotícím rozhovoru. Pracovník může mít dojem, že s ním nadřízený pracovník nejednal narovinu.
- Nejefektivnější hodnocení je to, na němž se aktivně podílel pracovník a sám si stanovil cíle a způsoby jejich realizace.

Aby hodnotící rozhovor probíhal bez problémů, je nutné realizovat následující kroky:

1. Hodnotitel zajistí místnost, kde bude probíhat hodnotící rozhovor. Je nutné zajistit, aby po celou dobu nebyl rozhovor nikým a ničím rušen. Hodnotícího rozhovoru se účastní pouze hodnotitel a hodnocený. Ve zvláštním případě, kdy to hodnocení vyžaduje, je možné přizvat nadřízeného pracovníka hodnotitele. (Dvořáková, 2007, s. 272–274)

2. Vyčlenit dostatečný čas pro realizaci rozhovoru. Hodnotitel se musí vyvarovat řešení telefonních hovorů a vyřizování pracovních záležitostí. Spěch a nedostatek času hodnotícímu rozhovoru neprospívá a snižuje jeho kvalitu.
3. Hodnocený by měl znát cíl rozhovoru. Hodnotitel zdůrazňuje důležitost podpory rozvoje pracovníka. Nejdůležitější je získat názor pracovníka na hodnocení skutečnosti. Hodnocený má zhodnotit svůj výkon a uvést konkrétní důvody, proč se tak hodnotí. Hodnotitel průběžně pracovníka chválí. Cítí-li pracovník pochvalu, má potřebu upozornit na problémy, což by za normálních okolností neudělal.
4. Hodnotitel si sestavuje stručnou osnovu rozhovoru, které se snaží držet. Osnova slouží v situaci, kdy se během rozhovoru otevírá mnoho dalších oblastí, tak, aby hodnotitel na žádnou z problematických oblastí nezapomněl. Důležitou součástí je i návrh plnění kritérií sestavený hodnotitelem.
5. Hodnotitel si dělá z rozhovoru poznámky. V žádném případě se nespolehá na paměť. Poznámky poté zaznamenává do hodnotícího dokumentu. Hodnocenému je vysvětlen důvod zapisování poznámek.
6. Hodnotitel se musí vyvarovat stanovování předčasných závěrů, nesmí přistoupit na konflikt bez věcných argumentů.
7. V poslední fázi je nutné shrnout výsledek hodnotícího rozhovoru, plán nápravy a rozvoje pro hodnoceného i organizaci. (Dvořáková, 2007, s. 272–274)

### **2.1.13 Chyby v hodnocení pracovníka a vedení hodnotícího rozhovoru**

Dvořáková neopomíná ani na upozornění na chyby v systému hodnocení i při hodnotícím rozhovoru. Jasně určené chyby napomohou k jejich vyvarování se.

Chyby se dají rozřadit na chyby v systému hodnocení, chyby hodnocených a chyby hodnotitelů. (Dvořáková, 2007, s. 274–276)

#### **2.1.13.1 Chyby zakotvené v systému hodnocení**

K nejčastějším chybám zakotveným v systému hodnocení, patří špatně stanovená kritéria hodnocení a špatná metodika hodnocení. Z dalších je to pak nedostatečná objektivizace příčin úrovně pracovního výkonu, nedostatečná příprava hodnotitele a nevhodný průběh vlastního procesu hodnocení. Efektivnímu hodnocení nesvědčí ani uspěchanost a formálnost hodnocení a nedostatečná účast pracovníků na celém systému hodnocení.

Častým jevem je nevyrovnanost náročnosti kritérií u jednotlivých hodnotitelů, která způsobuje nerovnost výsledků hodnocení mezi jednotlivými skupinami pracovníků. Dochází

tak ke snižování kvality informací pro personální rozhodování na základě výsledků hodnocení. (Dvořáková, 2007, s. 274–276)

### **2.1.13.2 Chyby na straně hodnocených**

Důvody chyb na straně hodnocených subjektů zpravidla pramení z nedostatků v metodice a přípravě systému hodnocení, z nedostatečného zprostředkování smyslu a účelu hodnocení managementem organizace. (Dvořáková, 2007, s. 274–276)

### **2.1.13.3 Chyby hodnotitelů**

U hodnotitelů se nejčastěji setkáváme s nedodržováním formálních a obsahových zásad a cílů hodnocení:

- Chybně zvolené měřítko stupnice hodnocení (chybné určení průměrného pracovního výkonu). Hodnotitel přistupuje k hodnocení příliš mírně. Neexistuje podprůměrný výkon. Ti nejhorší jsou považováni za průměrné a ti, kteří jsou lepší než ti nejhorší, již podle hodnoceného spadají do kategorie nadprůměrných. Opak je přílišná náročnost. Odrazovým můstkem je výkon nejlepších pracovníků. Všichni ostatní jsou považováni za podprůměrné. Tento i výše zmíněný přístup hodnotitele snižuje u pracovníka motivaci zvyšovat svůj výkon.
- Centralizace tendence (nivelezační trend v hodnocení). Hodnotitel hodnotí všechny své podřízené jako průměrné. Nemusí tak zdůvodňovat nedostatky v práci. Nereflektuje ani dobré a ani ty špatné pracovní výkony. Hodnotitel se tak snadno vyvaruje konfliktům a obhájí svůj postoj před hodnoceným. Zmíněný přístup hodnotitele snižuje u pracovníka motivaci zvyšovat svůj výkon.
- Předpojatost nebo zaujatost hodnotitele (efekt zakotvení). Hodnotitel má dopředu pracovníka zaškatulkovaného bez ohledu na jeho pracovní výkon. Často se setkáváme se zaujatostí pramenící z minulého hodnotícího rozhovoru, případně z konfliktu s ním. Neetickým a protiprávním postojem je diskriminace z důvodu rasy, etnika a pohlaví. Dochází ke zkreslení výsledků o pracovníkově pracovním výkonu. Hodnocený pracovník vnímá tuto situaci jako nespravedlivou, může způsobovat rozbroje v organizaci. Většinou toto končí odchodem z organizace. (Dvořáková, 2007, s. 274–276)
- Kumulativní chyba (zátěž minulosti). Hodnotitel neustále předkládá chyby z minula bez ohledu na současný pracovní výkon hodnoceného. Výsledkem je pocit pracovníka,

že jeho jednání nemá na hodnocení vliv. Nebere se v potaz snaha pracovníka. Pracovník má právo, aby mu byla poskytnuta možnost zlepšit své hodnocení.

- Chyba měřítka vlastního pracovního výkonu hodnotitele (chyba kontrastu). Hodnotitel hodnotí pracovníka podle svého vlastního pracovního výkonu, nebere v potaz objektivizovanou stupnici kritérií.
- Negativistická chyba. Pracovník není chválen. Hodnotitel se zdržuje jakýchkoli pozitivních hodnocení vůči pracovníkovi, přestože důvody pro jejich sdělení existují. Pracovník ztrácí motivaci zlepšovat se. Cíl hodnocení se zde snižuje pouze na sdělování chyb. Cílem je tedy hodnoceného sankcionovat. Pracovník se přirozeně brání a mezi hodnotitelem a hodnoceným vznikají konflikty.
- Arogantní postoj (pouze já mám pravdu). Pro hodnotitele existuje pouze jeho verze hodnocení. Pracovníkovi nenaslouchá, nezajímá ho jeho názor na hodnocení. Neslyší na věcné argumenty hodnoceného. Rozhovor hodnotitel nevnímá jako dialog. V důsledku takového přístupu vznikají mezi hodnotitelem a hodnoceným konflikty.
- Chyba „Haló efektu“. Hodnotitel vyvyšuje jeden pozitivní prvek jednání, který ovšem bývá často nepodstatný a přenáší jej na celé pracovní jednání. Může dojít i k opaku. Tedy vyvýšení negativního znaku. V obou případech dochází ke zkreslení výsledku.
- Chyba favoritu (úmyslné chyby proti etice a smyslu hodnocení a zneužití hodnocení). Hodnotitel zneužívá hodnocení k odstranění konkurence, jenž v pracovníkovi spatřuje nebo naopak protěžuje známé a kamarády. Setkat se ovšem můžeme také s vyvyšováním pracovníků jednoho útvaru, poškozování příslušníků některých sociálních skupin, národností, etnik, rasy a pohlaví. (Dvořáková, 2007, s. 274–276)

## **2.2 Odměňování zaměstnanců**

### **2.2.1 Systém odměňování zaměstnanců**

Systému odměňování se věnuje řada autorů. Jejich pohled na problematiku uvádím níže. Shodují se na důležitosti odměňování.

Odměňování práce je legislativně ukotveno v zákoně č. 262/2006 Sb., zákoník práce. Zákoník práce definuje pojmy odměna, plat a mzda. (Brodský, 2010, s. 70)

Odměňování nebo také kompenzace či náhrada za práci je považováno za velmi důležitou personální oblast. (Kociánová, 2010, s. 160)

Pracovníci jsou odměňováni na základě důležitosti, kterou mají pro organizaci. Odměňování zahrnuje jak peněžní, tak nepeněžní odměny. Součástí systému odměňování je filozofie, strategie, politika, plány a postupy používané organizacemi v zájmu rozvoje a udržování systému odměňování. (Armstrong, 1999, s. 593)

„Systém odměňování zaměstnanců se skládá ze vzájemně propojených politik, procesů a praktických postupů organizace při odměňování zaměstnanců podle jejich přínosu, dovedností a schopností a jejich tržní hodnoty. Je utvářen v rámci filozofie, strategie a politiky odměňování organizace a zahrnuje uspořádání procesů, praxe struktur a postupů, které zabezpečují a udržují vhodné typy a úrovně mezd a platů, zaměstnaneckých výhod a jiných forem odměny.“ (Armstrong, 1999, s. 593)

Organizace mají zpravidla zpracovaný mzdový předpis. Je to dáno existencí mzdových výměrů pracovníků a nutností jejich plánování (Hanzelková, 2013, s. 35)

Systém odměňování sestává z peněžních odměn. Hovoříme o tzv. pevné a pohyblivé složce mzdy a platu. Další částí systému odměňování tvoří zaměstnanecké výhody. Peněžní odměny a zaměstnanecké výhody tvoří celkovou odměnu.

Nepeněžní odměny jsou zahrnuty také v systému odměňování. Jedná se o uznání, úspěch, odpovědnost a osobní růst. Setkat se můžeme také se zahrnutím řízení pracovního výkonu do systému odměňování. (Armstrong, 1999, s. 593)

## **2.2.2 Prvky systému odměňování**

Tato kapitola se věnuje popisu jednotlivých prvků systému odměňování. Patří mezi ně podniková strategie, strategie, základní peněžní odměna, zásluhová odměna, zaměstnanecké výhody, příplatky, celkový výdělek, celková v penězích vyjádřitelná odměna, hodnocení práce, analýza tržních sazeb, mzdové/platové struktury a stupně, řízení pracovního výkonu, nepeněžní odměny a celková odměna. Nejjasněji na problematiku nahlíží Armstrong. Záměrně neuvádím rozdíl mezi mzdou a platem, protože to považuji za obecnou znalost. (Armstrong, 2009, s. 25)

### **2.2.2.1 Podniková strategie**

Základním kamenem systému odměňování je podniková strategie organizace. Tato strategie určuje hnací síly podnikání a stanovuje podnikové cíle. Hnací síly zahrnují vysoký výkon, ziskovost, produktivitu, inovaci, službu zákazníkům, kvalitu, cenu/náklady, leadership a

potřebu uspokojovat investory, akcionáře, pracovníky, správní orgány i volené poslance či zastupitele. (Armstrong, 2009, s. 25)

#### **2.2.2.2 Strategie a politika odměňování**

Strategie se stanovuje na základě analýzy hnacích sil. Existuje závislost mezi dosahováním podnikových cílů a podporou a posilováním hnacích sil prostřednictvím odměn. Tato strategie definuje mzdové struktury, zaměstnanecké výhody, kroky směřující ke zvýšení angažovanosti a oddanosti a uplatňování přístupu založeného na celkové odměně.

Politika odměňování zahrnuje úroveň peněžních odměn, plnění úkolů, uplatňování zásady stejné odměny za práci stejné hodnoty, přístupy k zásluhové peněžní odměně, používání hodnocení práce a šetření tržních sazeb (mzdových šetření) a flexibilní zaměstnanecké výhody. (Armstrong, 2009, s. 25)

#### **2.2.2.3 Základní peněžní odměna**

Základní sazba je tvořena penězi, jejichž výše je stanovena za určitou práci nebo pracovní místo. Sazba se zpravidla mění na základě úrovně práce nebo podle úrovně požadovaných dovedností.

Výši základní sazby ovlivňují vnitřní i vnější faktory. Za vnitřní faktory jsou považovány některé formy hodnocení práce. Vnější faktory jsou spojovány se sledováním sazeb na trhu práce. Základní sazba může být dohodnuta také prostřednictvím kolektivní smlouvy. Setkat se můžeme se základní sazbou roční, měsíční, týdenní nebo hodinovou. V takovém případě mluvíme o časové mzdě nebo platu.

Základní mzda nebo plat mohou být vyjádřeny jako roční, měsíční, týdenní nebo hodinová sazba. Také se v této souvislosti používá výraz časová mzda nebo plat. K základní mzdě nebo platu lze přidat zásluhovou odměnu nebo různé příplatky. Základní sazbu může organizace sama nebo po dohodě s odbory upravovat tak, aby odrážela růst životních nákladů nebo tržních sazeb. (Armstrong, 2009, s. 25)

#### **2.2.2.4 Zásluhová odměna**

Na základě pracovního výkonu, schopností, přínosu, dovedností nebo zkušeností lze poskytnout tzv. zásluhovou peněžní odměnu. (Armstrong, 2009, s. 25)

### **2.2.2.5 Zaměstnanecké výhody**

Zaměstnaneckými výhodami chápeme prvky odměn, které jsou poskytovány k různým formám vyplácených odměn (penze, nemocenské dávky, úhrada pojistného, služební auta, ...). (Armstrong, 2009, s. 25)

### **2.2.2.6 Příplatky**

K základní mzdě nebo platu může získat pracovník tzv. příplatky. Je to přilepšení k základnímu příjmu. Příplatky se vyplácí lidem žijícím ve velkoměstě, lidem pracujícím v noci, o víkendech nebo svátcích. Stanoveny mohou být organizací nebo prostřednictvím kolektivní smlouvy. Mezi hlavní příplatky patří lokální příplatky, příplatky za přesčas, za práci ve směnách, za zřízené pracovní podmínky, za přítomnost na pracovišti nebo za pohotovost. (Armstrong, 2009, s. 26)

### **2.2.2.7 Celkový výdělek a Celková v penězích vyjádřitelná odměna**

Celkový výdělek je tvořen základní mzdou nebo platem, zásluhovou odměnou a příplatky.

„Celková v penězích vyjádřitelná odměna neboli hmotná odměna se skládá z peněžních odměn představovaných celkovým výdělkem a z hodnoty pracovníkům poskytovaných zaměstnaneckých výhod.“ (Armstrong, 2009, s. 26)

### **2.2.2.8 Hodnocení práce**

Hodnocení práce je systematické proces, který stanovuje rozsah práce a na základě rozsahu pak vzniká účinná mzdová/platová struktura. Jednotlivé pozice jsou následně zařazovány do zmíněné struktury. (Armstrong, 2009, s. 26)

### **2.2.2.9 Analýza tržních sazeb**

Prostřednictvím analýzy se zjišťují sazby pro srovnatelné práce na trhu práce. Cílem je rozhodnout o výši mzdových/platových struktur a stanovit možné odměny. (Armstrong, 2009, s. 26)

### **2.2.2.10 Mzdové/platové stupně a struktury**

Pracovní místa jsou zařazována do struktury stupňů. Výše peněžité odměny ovlivňují tržní sazby. U pracovního místa je vždy nastaveno rozpětí mzdy/platu, které umožňuje měnit individuálně mzdu/plat na základě pracovního výkonu, schopností, přínosu nebo délky praxe. Samozřejmě existují i pracovní místa bez rozpětí, u nichž je pevně daná mzdová/platová sazba. (Armstrong, 2009, s. 26)



### **2.2.2.11 Řízení pracovního výkonu**

Řízení pracovního výkonu zahrnuje očekávání, posuzování pracovního výkonu, zpětnou vazbu. Výsledkem jsou dohodnuté plány zlepšování pracovního výkonu, vzdělávání a osobního rozvoje. (Armstrong, 2009, s. 25–27)

### **2.2.2.12 Nepeněžní odměny a celková odměna**

Mezi nepeněžní formy odměny patří pocit úspěšnosti, autonomie, uznání, prostor pro využívání dovedností, poskytování vzdělávání, příležitosti k rozvoji kariéry a vysoce kvalitní vedení ze strany nadřízených.

Celková odměna je charakterizována součtem peněžních a nepeněžních odměn. (Armstrong, 2009, s. 25–27)

Členění prvků systému odměňování je v pojetí Armstronga velmi podrobně zpracováno. Jednotlivé prvky jsou jasně a stručně definovány. Za účelem seznámení se s problematikou a zorientování se v ní je Armstrong vhodnou volbou.

## **2.2.3 Odměny a pracovní výkon, mzdovorné faktory a determinanty odměňování**

Téma vázanosti odměn na pracovní výkon najdeme u Koubka. Ten se mimo jiné věnuje také mzdovorným faktorům a determinantám odměňování.

Převažuje názor, že odměna by měla být závislá na pracovním výkonu. Věřit se, že lidé budou motivováni k lepšímu pracovnímu výkonu, budou-li věřit, že jejich úsilí povede k žádoucí změně.

V mnohých organizacích tomu však není. Mnoho odměn je poskytováno bez vázanosti na pracovní výkon. Váží se spíše na příslušnost k organizaci, na dobu zaměstnání celkem nebo v organizaci. Takovým příkladem může být placená dovolená, třináctý plat, podnikové sociální zabezpečení a mnohé další.

K ocenění jedince se nejvíce využívá peněžní odměna. Za odměnu můžeme ovšem považovat i povýšení, které by mělo být závislé na pracovním výkonu. V praxi se ale často povyšuje zpravidla na základě seniority nebo je přijímán pracovník zvenku. A stále více se při tom uplatňuje širší kritérium schopností. (Koubek, 2007, s. 288–289)

V z.s. InternetPoradna.cz je povýšení chápáno jako forma odměny. V praxi se setkáváme s povyšováním stávajících pracovníků, byť v menší míře, než je tomu u přijímání pracovníků zvenku. Určitě v organizaci nedochází k povyšování na základě seniority.

Existuje seznam faktorů, které by při odměňování měly být brány v úvahu. Tyto faktory představují vnitřní mzdovorné faktory organizace. Patří mezi ně faktory související s úkoly a požadavky pracovního místa a jeho postavením v hierarchii funkcí organizace, dále výsledky práce, pracovní chování zaměstnance, úroveň výkonu a v neposlední řadě pracovní podmínky.

Důležité je také při odměňování sledovat vnější mzdovorné faktory. Jsou jimi:

1. Situace na trhu práce. Sleduje se především nedostatek nebo přebytek pracovníků a jejich kvalifikace. U konkurence se sleduje úroveň a formy odměňování. Informace jsou získávány prostřednictvím mzdových šetření.
2. Platné zákony, předpisy a výsledky kolektivního vyjednávání v oblasti odměňování, popřípadě v oblasti pracovněprávní ochrany a zvláštního zacházení s některými skupinami pracovníků. Sleduje se minimální mzda, minimální nebo dohodnuté mzdové tarify, povinné příplatky, placené překážky v práci, placenou dovolenou apod.

Mzdovorné faktory spolu s dalšími okolnostmi tvoří parametry odměňování pracovníků v organizace. Mezi hlavní parametry patří:

1. Hodnota práce na pracovním místě pro organizaci
2. Hodnota pracovníka.
3. Situace na trhu práce.
4. Formy a výše odměňování v zemi, regionu, odvětví, v organizacích konkurujících na trhu práce.
5. Životní náklady v regionu a zemi.
6. Životní způsob lidí v regionu a zemi.
7. Množství prostředků, které může organizace na odměňování vynaložit.
8. Technika a technologie, které v organizaci významně ovlivňují odměňování.
9. Produktivita práce v organizaci.
10. Síla odborů v kolektivním vyjednávání.
11. Existující právní normy týkající se odměňování. (Koubek, 2007, s. 288–289)

Mzdovým formami chápeme časovou mzdu a plat, úkolovou mzdu, podílovou mzdu s měřeným denním výkonem, programovou mzdu, mzda/plat za znalosti a dovednosti, nově se objevuje mzda/plat za přínos.

Prémie, odměny, osobní ohodnocení, odměňování zlepšovacích návrhů, zaměstnanecké akcie, povinné a nepovinné příplatky jsou zařazovány mezi dodatkové mzdové formy. (Koubek, 2007, s. 290–291)

#### **2.2.4 Politika odměňování v organizaci a zásady, které je třeba dodržovat**

Politika odměňování v organizaci, jakožto soubor zásad, jimiž se odměňování řídí, i jakožto soubor opatření ovlivňujících a usměrňujících tuto oblast, se musí důsledně orientovat na plnění úkolu systému odměňování.

Klíčové otázky, na které se musí politika odměňování v organizaci zaměřit, jsou:

1. Minimální a maximální úrovně peněžní odměny (s ohledem na možnosti organizace, státní regulaci, dohody s odbory a situaci na trhu práce).
2. Zajištění spravedlnosti, vnitřní i vnější srovnatelnosti v odměňování (aby pracovníci byli za stejnou práci stejně odměňováni).
3. Obecné relace mezi jednotlivými úrovněmi peněžních odměn (mezi řídicími a provozními manažery, mezi nadřízenými a podřízenými, novými a starými pracovníky apod.).
4. Vytváření prostředků odměňování, velikost jejich podílu na celkových nákladech organizace (hledisko konkurenceschopnosti).
5. Rozdělení celkových prostředků určených na odměny (tj. jakou část věnovat na základní mzdy a platy, jakou na pobídkové formy a jakou na zaměstnanecké výhody).
6. Kolik prostředků bude věnováno na růst odměn v následujícím období (roce, jakým způsobem bude růst stanovován, kdo bude o tom rozhodovat, jak se růst rozdělí mezi jednotlivé formy odměňování a kategorie pracovníků, v jakých intervalech bude docházet k růstu odměn, jak se bude diferencovat podle seniority, zásluh atd.
7. Zajištění motivačních účinků odměňování.
8. Utajování a či zveřejňování informací o peněžních i jiných odměnách.
9. Míra, v jaké bude možné vyjednávat s jedincem či skupinami pracovníků o odchylkách od stanovených tarifů, mzdové struktury a struktury odměn vůbec.
10. Dodržování zákonů, respektování lidských práv a zásad slušnosti a spravedlnosti při odměňování pracovníků. (Koubek, 2007, s. 291–292)

Úspěšný a efektivní systém odměňování musí být stabilní. Musí zajistit, aby rozdíl v odměně za práci byl založen na dovednostech, úsilí a na rozdílech v pracovních podmínkách. Výše mezd v organizaci se nesmí odchylovat od výše mezd na trhu práce. Systém odměňování musí rozlišovat mezi hodnotou práce, výkonem a odměňováním. Systém se musí řídit heslem „za stejnou práci náleží stejná odměna“. U všech zaměstnanců musí být používány stejné nástroje. Pracovníci by měli vědět, jakým způsobem jsou stanoveny mzdové tarify, jaké jsou poskytovány zaměstnanecké výhody a co se hodnotí pro získání odměn. (Koubek, 2007, s. 291–292)

Koubek přináší výklad politiky odměňování. Současně vnáší pohled na zásady, bez nichž by politika odměňování nemohla fungovat efektivně. Text je stručný, ale přesto výstižný.

### **2.2.5 Oceňování práce a tvorba tarifních stupňů**

Oceňování práce a tvorbu tarifních stupňů nalezneme dobře zpracovanou právě u Koubka. Nastihuje postup převedení hodnoty práce do mzdového tarifu. Představuje jednotlivé metody, které se k tomuto účelu využívají.

Pro převod hodnot práce do mzdového tarifu se využívá nejrůznějších metod. Nejvyužívanější jsou ty metody, které jsou srozumitelné pracovníkovi.

Mezi nejznámější metody patří metoda pořadí, klasifikační metoda, bodovací metoda, regresivní metoda a metoda faktorového porovnávání.

Metoda pořadí – jedná se o nejjednodušší postup, při kterém dochází k porovnávání pořadí prací zjištěné hodnocením s pořadím současných mzdových tarifů za tyto práce. Existuje-li rozpor, dochází k úpravě mzdového tarifu. Při porovnávání můžeme použít lineárních nebo geometrických progresí. Toto není možné bez stanovení nejnižšího a nejvyššího mzdového tarifu a počtu členů stupňů.

Klasifikační metoda – postup hodnocení práce je obdobný jako u metody pořadí. Využívá se výpočtů na základě lineární nebo geometrické progresse, stanovení nejnižšího a nejvyššího mzdového tarifu a počet tarifních stupňů. Rozdíl spočívá ve stanovení tzv. směrného tarifu. Ten je přiřazen určité mzdové skupině a je mu přisouzena hodnota 100 %. Dále je stanovena relace tarifů ostatních tarifních stupňů prostřednictvím lineární nebo geometrické progresse. (Koubek, 2007, s. 299)

Bodovací metoda – Každému bodu je přiřazena určitá peněžní částka a výsledný mzdový tarif je tvořen součinem počtu dosažených bodů a peněžní hodnoty jednoho bodu. Musí se ovšem vzít v úvahu, že nulová hodnota práce má již pevně stanovenou částku. Ta se pak přičítá k součinu. K výpočtu mzdového tarifu se používá tzv. mzdové rovnice. Tato rovnice má čtyři varianty řešení. Ke stanovování a úpravám mzdových tarifů se používá regresivní nebo grafické metody. U grafické metody se využívá osy x a osy y, na nichž si vyznačíme bodovou hodnotu práce a současné mzdové tarify a vznikne nám křivka ukazující nám trend vývoje mzdových tarifů. (Koubek, 2007, s. 299)

Regresivní metoda umožňuje modelovat průběh mzdových tarifů v souladu se záměry mzdové politiky organizace.

Metoda faktorového porovnání (metodu řad pořadí) obsahuje peněžní vyjádření hodnoty práce.

Po stanovení metod následují mzdová šetření. Mzdová šetření nebo také šetření o mzdách či odměnách se využívají k získávání informací o mzdové politice, o výši a struktuře odměn, o mzdových tarifech a dalších skutečnostech ve vybraných organizacích v dané lokalitě (regionu) nebo určitém odvětví či oboru. Umožňují vnější srovnatelnost mezd a platů. Upravují představy pracovníků o určitých pracích. Mívají pozitivní dopad na motivaci pracovníků. (Koubek, 2007, s. 301)

Podklady pro mzdová šetření se získávají z dat zjišťovaných orgány státní statistiky, orgány samosprávy, resorty, odbory, výzkumnými institucemi. Je možné využít informace získané z odborného tisku nebo z analýz inzerátů nabízejících zaměstnání.

V praxi se setkáváme i s tím, že si organizace mzdové šetření provede sama nebo se spojí s jinými organizacemi. Potom hovoříme o klubových šetřeních. Při šetřeních se využívá osobních a telefonických rozhovorů s respondentem a dotazníků, které se zasílají poštou.

Výsledky mzdových šetření jsou znázorněny prostřednictvím mzdových křivek.

Další faktory, které ovlivňují tvorbu tarifních stupňů, jsou aktivity státních a mezinárodních orgánů, důsledky kolektivního vyjednávání různé úrovně. (stanovení minimální mzdy).

Organizace často využívají možnosti zjednodušit mzdovou agendu seskupováním pracovních pozic podobné hodnoty do tarifních stupňů. (Koubek, 2007, s. 301)

Každému stupni je přiřazováno rozpětí mzdového tarifu. Je stanoveno minimum a maximum mzdy. Stupně a rozpětí tvoří tzv. mzdovou strukturu.

Organizace se může rozhodnout, kolik stupňů si vytvoří. Doporučuje se ovšem přihlídnout k obecným zvyklostem. V takovém případě se pak lépe srovnává odměňování vzhledem k jiným organizacím. (Koubek, 2007, s. 306–307)

### **2.2.6 Mzdové formy**

Mzdové formy slouží ke mzdovému ocenění výsledků práce pracovníka. Některé mzdové formy ovšem nevedou ke zvýšení výkonů pracovníka. Jsou jimi časová mzda nebo plat. Z tohoto důvodu se přistupuje k pobídkovým formám, které organizace nabízí jako dodatek k časové mzdě či platu nebo existují samostatně. Tato forma odměn je vázána na výkon. Má pracovníka motivovat ke zvyšování pracovního výkonu.

Odměny vázané na výkon se třídí na základě toho, zda se používají na individuální, skupinové nebo celooorganizační úrovni. Setkáváme se také s členěním dle toho, pro koho jsou používány (manažer versus manuální pracovník).

Koubek přináší ucelený přehled všech mzdových forem. Text je zpracován srozumitelně. Přináší komplexní pohled na danou problematiku. Organizace si mohou díky těmto informacím uvědomit stávající stav, tedy, jakých mzdových forem se v jejich instituci využívá. Na základě toho mohou využít i jiných forem, které v praxi doposud nevyužívali.

Systém odměňování vázaný na výkon je efektivní při splnění následujících podmínek:

1. Pracovníci musí vnímat, že jejich výkon a výkon ostatních je spravedlivě hodnocen.
2. Pracovníci musejí věřit, že existuje vztah mezi tím, co dělají, a tím, co za to dostávají.

Uplatňuje-li zaměstnavatel pobídkové formy, musí hlídat, aby tlak na pracovníka neměl negativní dopad na kvalitu jeho práce. Je třeba dodržet technologickou kázeň, neohrožovat zdraví pracovníků a účelně vynakládat se zdroji.

Synonymem k pojmu pobídková mzda je zásluhová mzda/plat nebo také zásluhová odměna. Jednotlivé mzdové formy je možné kombinovat. V další podkapitole následuje krátká charakteristika nejzajímavějších mzdových forem. (Koubek, 2007, s. 308–309)

### **2.2.6.1 Časová mzda a plat**

„Časová mzda nebo plat (v zahraničí se používá také termínu základní mzda nebo plat) je hodinová, týdenní či měsíční částka, kterou pracovník dostává za svou práci. Právě na jejich základě vnímají pracovníci spravedlnost a srovnatelnost systému odměňování.” (Koubek, 2007, s. 309)

Cílem systému časových mezd a platů je vytvořit strukturu a systém pro srovnatelné a spravedlivé odměňování pracovníků, závislé na jejich pracovních úkolech (pracovním místě) a na jejich pracovním výkonu.

V praxi se někdy setkáváme s časovou mzdou či platem v čisté podobě. Pracovník je zaplacen za skutečně odpracovanou dobu, tedy odměna není závislá na výkonu. Výtkou na tento systém je nedostatečný tlak na pracovní výkon pracovníka.

Proto je vhodnější zavést použití dvou nebo více mzdových tarifů pro stejnou práci. Tarif je pak přiznáván pracovníkům na základě jejich výkonu. (Koubek, 2007, s. 311)

### **2.2.6.2 Úkolová mzda**

Úkolová mzda je nejjednodušší a nejpoužívanější typ odměny na základě výkonu. Využívá se zejména u dělnických profesí. Pracovník je placen určitou částkou za každou jednotku práce, kterou odvede.

Úkolová mzda se využívá i při odměňování skupiny pracovníků. Mluví se o tzv. operační kolektivní úkolové mzdě nebo tzv. akordní úkolové mzdě.

Zaměstnavatel musí dbát na to, aby byly množství a kvalita odvedené práce kontrolovatelné. Pracovník musí mít právo ovlivnit svůj výkon. Zaměstnavatel zabezpečuje při úkolové mzdě dodržování a kontrolu technologických a pracovních postupů, účelné hospodaření se zdroji a dbá o zdraví a bezpečnost pracovníka. (Koubek, 2007, s. 311)

### **2.2.6.3 Podílová (provizní) mzda**

Podílová mzda se uplatňuje zejména v obchodních činnostech a některých službách. Výše odměny je závislá buď zcela nebo zčásti na tom, kolik zboží či služeb pracovník prodá.

Dostává-li pracovník mzdu pouze za prodané zboží či služby, jedná se o tzv. přímou podílovou mzdu. Existuje i druhá varianta. Ta spočívá v tom, že pracovník má základní plat a k němu dostává provizi za prodané zboží nebo služby.

Setkat se můžeme také s pojmem zálohová podílová mzda. To znamená, že pracovník dostává měsíční zálohu, která se mu pak následně odečte od provize. (Koubek, 2007, s. 312)

#### **2.2.6.4 Mzdy za očekávané výsledky práce**

Jedná se o mzdu získanou za dohodnutý soubor prací nebo pracovní výkon, ke kterému se pracovník zaváže. Práce se odvádí během určitého období v odpovídajícím množství a kvalitě.

Je nutné stanovit očekávané výsledky, možnost kontroly, důkladné plánování, stanovení přesných pracovních postupů a existence zdůvodněných norem spotřeby práce.

Typickým příkladem mzdy za očekávané výsledky práce je smluvní mzda a mzda s měřeným denním výkonem nebo programová mzda. (Koubek, 2007, s. 312)

#### **2.2.6.5 Mzdy a platy za znalosti a dovednosti**

Jedná se o nový způsob odměňování. Pracovník je odměňován na základě toho, jak je schopen kvalifikovaně a efektivně vykonávat úkoly, které mu plynou z několika různých míst. (Koubek, 2007, s. 313)

Odměňovány bývají zejména znalosti a dovednosti, které jsou pro organizaci potenciálně využitelné. V současné době existují tři přístupy ke mzdám a platům za znalosti a dovednosti:

1. Hierarchický model-Znalosti a dovednosti jsou hierarchicky uspořádány. Pracovníci začínají na prvním stupni žebříčku a zvyšuje se jim mzda nebo plat se zvládnutím každého vyššího stupně.
2. Model stavebních bloků-Znalosti i dovednosti je možné osvojit si v libovolném pořadí. Pořadí výběru znalostí a dovedností je závislé na potřebách organizace nebo samotného pracovníka.

Model bodových přírůstků-Každé skupině znalostí nebo dovedností je přiřazena bodová hodnota a pracovníci získávají body tím, že tyto znalosti a dovednosti zvládají.

Vedle mezd a platů za znalosti se můžeme setkat i se mzdami a platy za schopnosti. Schopnostmi chápeme odbornou způsobilost, kvalifikaci a schopnosti žádoucího chování.

Odměňovány jsou znalosti, dovednosti, ale i již existující nebo nově získané schopnosti efektivně pracovat. (Koubek, 2007, s. 314)



### **2.2.6.6 Mzdy a platy za přínos**

„Přínos (role, kterou jedinec hraje při dosahování týmových nebo organizačních cílů) je dán jednak výsledky, které jedinec dosahuje, jednak schopnostmi, které při dosahování výsledků uplatňuje. Odměňování za přínos v sobě integruje odměňování za výsledky (výkon, output) a odměňování za schopnosti (input), tedy za to, co do své práce pracovník vkládá, jinými slovy, je to jakási kombinace odměňování za dosavadní výkon a odměňování za budoucí úspěšnost.

Mzdy a platy za přínos jsou charakteristickou mzdovou formou při uplatňování koncepce řízení pracovního výkonu. Tato mzdová forma je považována za vhodný nástroj motivování pracovníků nejen k výkonu, ale i k rozvoji schopností, i za vhodný nástroj získávání a stabilizaci vzdělaných a schopných pracovníků.” (Koubek, 2007, s. 314)

### **2.2.6.7 Dodatkové mzdové formy**

Dodatkové mzdové formy se zaměřují na odměňování výkonu nebo zásluhy, popřípadě obojí. Využívají se na individuální i kolektivní úrovni. Jsou jednorázové či periodicky se opakující. Některé se využívají u manažerů, jiné u dělníků

K dodatkovým mzdovým formám patří:

- Odměna za úsporu času
- Prémie
- Osobní ohodnocení (osobní příplatek)
- Odměňování zlepšovacích návrhů
- Podíly na výsledcích hospodaření organizace
- Zaměstnanecké akcie
- Scanlonův systém
- Příplatky
- Ostatní výplaty (Koubek, 2007, s. 315-319)

### **2.2.7 Zaměstnanecké výhody**

U Koubka je zajímavé členění zaměstnaneckých výhod. Zpracování problematiky v jeho podání je velice konkrétní.

Zaměstnaneckými výhodami jsou chápány odměny, které získávají pracovníci jen proto, že pro organizaci pracují. Zaměstnanecké výhody je možné členit různým způsobem. (Koubek, 2007, s. 320)

V Evropě se zaměstnanecké výhody členů nejčastěji do tří skupin:

1. „Výhody sociální povahy (důchody poskytované organizací, životní pojištění hrazené zcela nebo zčásti organizací, půjčky a ručení za půjčky, jesle a mateřské školky apod.).
2. Výhody, které mají vztah k práci (stravování, výhodnější prodej produktů organizace pracovníkům, vzdělávání hrazené organizací aj.).
3. Výhody spojené s postavením v organizaci (prestížní podnikové automobily pro vedoucí pracovníky, placení telefonu v bytě, nárok na oděv a jiné náklady reprezentace organizace, bezplatné bydlení atd.).” (Koubek, 2007, s. 320)

Pracovníci využívají zaměstnaneckých výhod povinně nebo dle svého uvážení. Některé výhody jsou bezplatné, na některé naopak pracovníci doplácení. Tyto výhody jsou zpravidla součástí kolektivních smluv. Organizace mají často velké množství zaměstnaneckých výhod, ale zaměstnanci o nich neví.

Souhlasím s myšlenkou, že zaměstnanci často neví, jaké zaměstnanecké výhody jim zaměstnavatel nabízí. Je to dáno zkušeností v z.s. InternetPoradna.cz. Nicméně musím podotknout, že často o nich neví vlastním přičiněním. V praxi totiž zmiňovaná organizace představuje zaměstnanecké výhody na celotýmových poradách, jichž se účastní všichni zaměstnanci, ale zeptáte-li se jich pár týdnů po této poradě, jakých výhod mohou využít, neví. Tady stojí za to popřemýšlet, čím to bude. Může to být tím, že je výhody nezaujaly nebo byli prostě nepozorní, případně z jiného důvodu?

Při stanovování výhod, je nutné zjistit si, jaké výhody pracovníci preferují. Systém odměňování pak bude účinnější a bude mít pozitivní dopad na motivaci pracovníků.

V praxi máme již možnost setkat se s tzv. kafetéria systémem, to znamená, že organizace poskytuje pracovníkovi volitelný systém zaměstnaneckých výhod nebo jejich bloků.

Pracovník má na výběr z několika nabídek zaměstnaneckých výhod, které jsou sestavovány na míru pracovníkům a jejich pozicím. (Koubek, 2007, s. 320–322)

Jako většina systémů, má i tento systém své nevýhody. Systém je velmi administrativně náročný. Pracovníci nejsou vždy schopni zvolit si zaměstnanecké výhody vhodně, protože například nejsou schopni poznat své aktuální a zejména pak ty budoucí potřeby. Chybu ve výběru si pak po nějakou dobu ponесou sebou. Dáno je to tím, že měnit nabídku zaměstnaneckých výhod není možné kdykoli, ale zpravidla po delším časovém úseku. Mohou

tak být nespokojení, že organizace nechce přistoupit ke změně a chybu tak vidí na straně organizace. (Koubek, 2007, s. 320-322)

### **2.3 Vztah mezi hodnocením a odměňováním zaměstnanců**

Závěrečná kapitola přináší pohled na vztah mezi hodnocením a odměňováním pracovníků. Této problematice se věnuje řada autorů. Patří mezi ně Wagnerová, Stýblo, Hroník, nebo Pilařová. Jejich pohled je uveden níže. Propracovanější výklad této problematiky poskytuje Pilařová. Pracovníci lépe přijímají hodnocení od svých nadřízených, je-li proces hodnocení provázán se systémem odměňování. (Wagnerová, 2008, s. 93)

„Z hlediska účinnosti hodnocení je nezbytné jeho propojení s odměňováním.” (Stýblo, 2006)

Organizace využívají vázanosti odměňování na hodnocení výkonnosti, zapomínají však na vazbu mezi hodnocením kompetencí a hodnocením výkonnosti. Přitom právě hodnocení kompetencí se projevuje na výkonnosti pracovníka. Příkladem jsou některé zahraniční firmy, u nichž funguje model navázání hodnocení výkonnosti, ale i kompetencí na systém odměňování. (Hroník, 2006, s. 78)

Odměňování pracovníků v organizaci je vždy poměrně problematické. Pracovníci velice špatně nesou jakoukoli změnu v systému odměňování. Byť se může jednat o špatně nastavený systém. Ovšem setrvat u špatně nastaveného systému odměňování není taktéž vhodné. Takto nastavený systém může organizaci způsobovat finanční nestabilitu a snižovat výkonnost organizace. Setkáváme se s problémy s motivací, stabilizací i náborem pracovníků. Častým jevem je netransparentní a nespravedlivé odměňování, přeplácení nebo nedocení některých pracovních pozic.

Od zavedení systému hodnocení se očekává srozumitelnost systému odměňování a objektivizace odměňování. Systém hodnocení má za úkol rozlišit výkonné pracovníky od nevýkonných, ukázat rozdíl mezi zaměstnanci s různou úrovní požadovaných kompetencí a mezi zaměstnanci s různou tržní hodnotou.

Je užitečné provázat hodnocení výkonu s pohyblivou složkou platu a hodnocení kompetencí s pevnou složkou platu. (Pilařová, 2008, s. 60–71)

Výkon se zpravidla hodnotí měsíčně nebo čtvrtletně a tomu obvykle odpovídá období vyplácení pohyblivé složky platu, tedy tzv. výkonových prémie, bonusů apod. U dělnických pozic se využívá spíše měsíčního hodnocení spolu s měsíčními výkonovými prémie.

Naopak u manažerských pozic se hodnotí spíše čtvrtletně, kvartálně se vyplácí i výkonové prémie a jednou ročně pak bonus. Výkonové prémie mají pracovníka motivovat, aby zvýšil svůj pracovní výkon.

Mnohé organizace kromě individuálního výkonu sledují také výkony celého týmu, oddělení i organizace jako celku. I tyto výkony se sledují a přenáší do pohyblivé složky platu.

Rozdíl nacházíme také v poměru mezi pohyblivou a pevnou složkou platu. Poměr ovlivňuje několik faktorů. Jsou jimi typ pozice, typ organizace (firemní kultura, podpora soutěžení versus týmová spolupráce, struktura pozic).

Mzdový systém musí splňovat několik kritérií. Musí být spravedlivý, motivující a diferencující. Každého pracovníka motivuje něco jiného.

Kompetence jsou hodnoceny zpravidla jednou ročně. V souvislosti s tím nastává také změna pevné složky platu. Některé organizace provádí navýšení pevné složky platu plošně, obvykle ve výši inflace. Jiné organizace navyšují pevnou složku platu v závislosti na počtu odpracovaných let. To se děje zpravidla ve státních institucích. U tohoto typu navyšování dochází zpravidla k problémům s kvalitou práce, náborem a stabilizací mladých kvalifikovaných odborníků apod.

Řešením je systém, který umí pružně reagovat na změnu tržní hodnoty pracovních pozic a současně dokáže ocenit očekávané kompetence. (Pilařová, 2008, s. 60–71)

### 3 Metodologie

Cílem této kapitoly je informovat o účelu výzkumu, výzkumných otázkách, výběru respondentů, metodách získávání dat, proceduře sběru dat, analýze dat, omezeních výzkumu a časovém plánu.

Téma diplomové práce je zpracováno jako evaluační výzkum s kvantitativními prvky.

Evaluační výzkum je chápán jako aplikace metod a technik sociálního výzkumu v evaluaci programu. Evaluátoři studují, posuzují a pomáhají zdokonalovat sociální programy. Zaměřují se na stanovení dobré úrovně diagnóz sociálních problémů, na způsob konceptualizace programů a jejich implementaci, na výsledky, kterých dosahují a na jejich účinnost. (Hora a kol., 2014, s. 11)

Konkrétně jsem se rozhodla pro zpracování programové evaluace.

Rossi (2004, s. 28-29, vlastní překlad) zmiňuje, že programová evaluace využívá metod sociálního výzkumu, které systémově zkoumají účinnost programů sociální intervence. Programová evaluace se opírá o techniky a koncepce oborů společenských věd a je určena ke zlepšování programů a tím i ke zmírňování sociálních problémů.

V praxi představuje programová evaluace velkou výzvu pro hodnotitele. Programové okolnosti a aktivity se mohou v průběhu evaluace měnit. Není jasně stanoven postup evaluace.

Programová evaluace zahrnuje průběžné sledování programu, studium programových procesů nebo dopad programu. (Wholey, 2010, s. 5-6, vlastní překlad)

Kvantitativní přístup vychází z přírodních věd. Využívá předpokladu, že lidské chování je měřitelné a předpověditelné.

„Kvantitativní výzkum využívá náhodné výběry, experimenty a silně strukturovaný sběr dat pomocí testů, dotazníků nebo pozorování. Konstruované koncepty zjišťujeme podle měření, v dalším kroku získaná data analyzujeme statistickými metodami s cílem je explorovat, popisovat, případně ověřovat pravdivost našich představ o vztahu sledovaných proměnných.“

Kvantitativní výzkum postupuje dle komponent hypoteticko-deduktivního modelu. Jednotlivé kroky zahrnují vyjádření obecného tvrzení vysvětlujícího vztahy v reálném světě, tedy teorii, dále se pomocí dedukce stanoví hypotéza. Ve třetím kroku se provede operacionalizace definice. V dalším kroku se provádí měření. V šestém kroku se provádí testování hypotéz a poslední krok směřuje k verifikaci teorie.

Měření u kvantitativního výzkumu musí být validní a spolehlivé. (Hendl, s. 46-49)

### **3.1 Účel výzkumu a výzkumný problém**

Cílem diplomové práce je analyzovat systém hodnocení a odměňování pracovníků v z.s. Internetporadna.cz. Zmiňovaného cíle chci dosáhnout porovnáním dostupných teoretických poznatků a výstupů evaluačního výzkumu s kvantitativními prvky. Výstupem pro z.s. InternetPoradna.cz bude vyhodnocení systému hodnocení a odměňování a zpracovaný návrh případných změn pro zlepšení efektivity zmiňovaného systému.

Výzkumný problém jsem již podrobně nastínila v úvodu diplomové práce. Oblast hodnocení a odměňování je důležitou personální činností. Efektivně nastavený systém hodnocení a odměňování je prvním krokem ke spokojenosti pracovníků, jejich ochotě na sobě pracovat, rozvíjet sama sebe a napomáhat rozvoji organizaci.

### **3.2 Výzkumné otázky a obecné hypotézy:**

Výzkumné otázky:

Hlavní výzkumná otázka:

„Funguje systém hodnocení a odměňování jako stimul pro zlepšení pracovního výkonu?“

Dílní výzkumné otázky:

1. Využívá organizace hodnocení pracovníků ke zvyšování jejich pracovního výkonu?
2. Stimuluje strategie odměňování zaměstnance k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného pracovního výkonu?

Obecné hypotézy:

- Pracovníci v hodnocení nespátřují smysl.
- Odměňování nereflektuje výstupy z hodnocení.

- S výstupy z hodnocení hodnotitel ani hodnocený dále nepracují.
- Organizace nevyužívá výstupy z hodnocení pro svůj další rozvoj.

Uvedené obecné hypotézy jsem rozpracovala do pracovních hypotéz a ty dále testovala v dotazníku.

### **3.3 Pracovní hypotézy**

Pracovní hypotézy byly následující:

1. Pracovníci jsou se systémem nespokojeni.
2. Hodnotitelé ani hodnocení dále průběžně nepracují s výstupy z hodnocení a chybí návaznost na odměňování.
3. Seznámení vedoucích pracovníků se systémem hodnocení bylo nedostačující.
4. Většina vedoucích pracovníků se na pohovor připravuje pouhým vyplněním hodnotícího dokumentu.
5. Většina vedoucích pracovníků si o pracovnících nezaznamenává poznámky v průběhu roku.
6. S vedoucími pracovníky se neuskutečňují setkání, na nichž by probíhala reflexe hodnotících pohovorů a výstupů z nich.
7. Organizace nevyužívá výstupy z hodnocení pro svůj další rozvoj.

### **3.4 Výběr vzorku**

Pracovníci byli vybráni na základě předem dané struktury výběru. Způsob výběru byl zvolen z toho důvodu, že vznikla potřeba zapojit do výzkumu všechny zaměstnance z.s. InternetPoradna.cz. Hendl uvádí, že „v tomto případě jsou kritéria pro výběr předem známá a nezávislá na výsledcích výzkumu.“ (Hendl, 2005, s. 151).

Do výzkumu bylo zahrnuto celkem 29 pracovníků organizace. Dotazník nebyl zaslán pracovnícům na mateřské a rodičovské dovolené.

Dotazník byl zpracován pomocí Formulářů Google. Odkaz na dotazník byl zaměstnancům zaslán prostřednictvím e-mailu v měsíci květnu. Respondentům byl ponechán čas na vyplnění dotazníku do 5. 6. 2016. Dotazník vyplnilo 18 zaměstnanců, z toho 3 vedoucí pracovníci. Návratnost dotazníků je tedy cca 62%.

### 3.5 Metody sběru dat

V diplomové práci jsem využila tři technik sběru dat (analýzu dokumentů, dotazník, polostrukturovaný rozhovor)

Prostřednictvím analýzy dokumentů jsem zkoumala současný stav systémů hodnocení a odměňování v organizaci.

Dotazník mi sloužil ke zjištění informací o systémech a osobních názorech řadových pracovníků a jejich nadřízených na ně. Původně jsem chtěla dotazník směřovat pouze k řadovým zaměstnancům a s vedoucími pracovníky realizovat polostrukturované rozhovory. To ovšem nebylo možné, neboť se potýkám s nedostatkem času z důvodu péče o děti.

Dotazník není tak časově náročný a umožňuje získat relevantní informace. V dotazníku jsem použila otevřené a uzavřené otázky

Otázky vycházely z teoretické části práce. Otázky v dotazníku se zaměřovaly na charakteristiky systémů hodnocení a odměňování, jejich závislost na pracovním výkonu. Zaměstnanci mohli vyjádřit názor na oba systémy. Zajímalo mě také, zda jsou zaměstnanci dostatečně informováni o systémech.

Další metoda sběru dat, která byla realizována, byl polostrukturovaný rozhovor. Realizován byl s ředitelkou organizace.

Pro polostrukturovaný rozhovor je typické stanovení minima témat, které musí tazatel probrat. Následně se na témata nabalují doplňující otázky, požadavky na vysvětlení. (Miovský, 2006, s. 79). Pro zaznamenání rozhovoru jsem využila diktafon.

Stanovená témata:

- Existence hodnocení zaměstnanců
- Hodnotící rozhovory
- Motivace zaměstnanců
- Vzdělávání pracovníků
- Metodika hodnocení a odměňování
- Zvyšování objektivity řízení pracovního výkonu
- Výstupy z hodnocení
- Provázanost systémů hodnocení a odměňování
- Finanční a nefinanční ohodnocení pracovníků



### 3.6 Procedury sběru dat

Redukce dat se děje spojitě během jejich analýzy. Nejedná se o operace oddělené od ostatních kroků analýzy. Problém spočívá v požadavku, že data nesmíme zbavit jejich kontextu. Zobrazení dat slouží k názorné organizaci a kompresi informací.

Jak redukce dat, tak jejich zobrazení mají usnadnit návrh závěrů a interpretaci. Ve skutečnosti je operace vytváření závěrů s těmito kroky provázána.” (Hendl, 2005, s. 207)

V diplomové práci jsem využila shrnující protokolu

Tato technika nezachovává celý text. Základní myšlenkou je, že text obsahuje zbytečná místa nebo, že by doslovný přepis byl velmi nákladný. Postup u shrnujícího protokolu je tedy nákladný. Již při prvním poslechu záznamu se provádí shrnutí. Využívají se k tomu techniky obsahové analýzy. Také tento proces nesmí probíhat náhodně. „Základní myšlenkou přitom je, že v první řadě jde o sjednocení úrovně obecnosti podávaných informací, pak se přistupuje ke stále větší abstrakci. Tou se snižuje rozsah materiálu, jednotlivé části se integrují nebo se mohou vypustit, protože již jsou obsaženy v jiných jednotkách textu.” (Hendl, 2005, s. 209-210)

### 3.7 Analýza dat

Analýzu získaných dat jsem prováděla průběžně.

Využila jsem metodologické triangulace (Hendl, 2005, s.149)

Metodologická triangulace spočívá v možnosti kombinování metod, tzn., že v jedné výzkumné studii je použito více metodologií. Tuto myšlenku prosazuje sociolog a metodolog Norman Denzin.

Ten rozeznává čtyři typy strategií triangulace. Může jít o kombinaci různých datových zdrojů, výzkumníků, teorií a metodologií.

Metodologická triangulace využívá alespoň dvou metod. (Hendl, 1997, s. 75-88)

U analýzy dat dotazníku jsem využila popisné statistiky. Popisná statistika se používá k sumarizaci a zobrazení dat a k charakterizaci zkoumaných skupin. (<http://vyzkumy.knihovna.cz/ucebnice/analyza-quantitativnich-dat>)

### 3.8 Omezení výzkumu

Analýza dokumentů

Při analýze dokumentů nemusíme mít k dispozici všechna data. Taktéž tato data nemusí být aktuální. Tento problém se mě až tak netýkal. Jako zaměstnanec této organizace (byť v současné době na rodičovské dovolené) jsem znala všech interních dokumentů. Současně jsem některé informace konzultovala s ředitelkou organizace.

#### Dotazník

U dotazníku je problém zejména s nízkou návratností a vynecháním nějaké otázky. Dotazník mi sice nevyplnili všichni zaměstnanci, nicméně si myslím, že můj vztah k ostatním pracovníkům mi zajistil dostatečný počet vyplněných dotazníků. Přeskočení či vynechání otázky jsem vyřešila vytvořením dotazníku prostřednictvím Formulářů Google, který umožňuje označit otázky jako povinné a nelze dotazník bez jejich vyplnění odeslat.

#### Rozhovor

Jako problematické vnímám nepochopení toho, na co se tazatel dotazovaného ptá. Oblasti rozhovoru jsem se snažila formulovat jasně a vše dovysvělovat.

#### Časové a finanční možnosti

Má situace (rodičovská dovolená, péče o dvě děti, nutnost dojíždění) mi nedovolily zahrnout do výzkumu rozhovory s vedoucími pracovníky. S vedoucími pracovníky byl realizován, stejně jako s řadovými pracovníky, pouze dotazník.

### **3.9 Časový plán**

Celý výzkum jsem měla naplánovaný rozložit do tří fází. První fáze zahrnovala stanovení cíle práce, nastínění metodologie, studium literatury, sestavení struktury teoretické práce a následně její zpracování. Započala jsem jej na podzim roku 2015.

V průběhu této první fáze se ovšem vyskytl problém. Diplomová práce se měla zaměřovat na zprostředkování zkušenosti s řízením hodnocení pracovníků. Organizace, která mi měla umožnit sledovat průběh vývoje systému hodnocení, realizaci změn v této oblasti přesunula na jiné časové období. Musel jsem se tedy vrátit znovu na začátek první fáze a vše přepracovat.

Fáze výzkumu se mi tak posunula až na přelom května a června 2016. Současně s touto fází jsem realizovala i fázi poslední, tedy analýzu dokumentů, dotazník i rozhovor, sestavení odpovědí na výzkumné otázky a návrh opatření.

## **4 Výzkumná část**

### **4.1 Charakteristika společnosti InternetPoradna.cz**

#### **4.1.1 Historie společnosti**

InternetPoradna.cz vznikla v roce 2001. Prvním popudem byl nápad party nadšenců, kteří v té době sami pracovali v nově založené neziskové organizaci. Prvním projektem, kterým činnost začala a trvá dodnes, je iPoradna.cz-tedy poradenský portál pro osoby se zdravotním postižením. Zakladatel Mgr. Dušan Dvořák, tehdejší ředitel neziskové organizace P-centrum, chtěl propojit lidi na internetu, kteří by pod snadno zapamatovatelnou adresou mohli najít odpovědi nebo by zadali vlastní dotaz odborníkům v pomáhajících profesích a očekávali od nich odbornou radu, aniž by zbytečně hledali odpověď na mnoha různých stránkách. Za vším stála idea síťování, propojování a spolupráce. Proto už od začátku bylo poradenství zaměřeno na širokou cílovou skupinu a obsahovalo oblast psychologického poradenství. Díky zapojení dalších spolutvůrců (Mgr. Richard Kořínek, Mgr. Michal Majer) se podařilo nápad rozpracovat a realizovat. V roce 2001 nastoupil první koordinátor projektu Mgr. Pavel Veselský a provoz poradenského portálu [www.iporadna.cz](http://www.iporadna.cz) byl zahájen nejprve v Olomouci (zapojení prvních odborníků a tvorba softwaru) a později celorepublikově.

V červnu 2003 díky zralé úvaze týmu, že někteří návštěvníci potřebují interaktivnější kontakt, a také díky navázané spolupráci s Linkou důvěry Kappa-Help Přerov se poprvé na stránkách objevila E-Linka důvěry. Tato možnost je alternativou klasické linky důvěry, kde probíhá kontakt s poradcem formou chatu, a je vhodným doplněním poradenského portálu.

V únoru 2004 se realizovalo první setkání redaktorů na Jünově statku u Prahy, na kterém se reflektovala praxe v internetovém poradenství.

Od roku 2007 je poradna.cz doplňkovou službou k Poradně pro osoby se zdravotním znevýhodněním. Samostatné internetové poradenství jako sociální službu není možné zaregistrovat.

Spolu se službou Poradna pro osoby se zdravotním znevýhodněním byla zaregistrována služba sociální rehabilitace Restart. (Zip, 2011, s. 1-2)

V roce 2010 byl realizován projekt E-restart-nová dimenze sociální rehabilitace, prostřednictvím něhož došlo k zavedení inovací do služby sociální rehabilitace a InternetPoradna.cz zahájila sociální podnikání prodejem výrobků z chráněných dílen prostřednictvím e-shopu Sofieshop.

V roce 2011 realizovala organizace ve spolupráci s Univerzitou Palackého a pod záštitou města i kraje jednodenní konferenci na téma Internetové poradenství-kvalita a budoucnost. (Zip, 2010, s. 1)

V roce 2012 začala dceřinná společnost Sofisofis o.p.s. realizovat v rámci evropského projektu Ukažte se! profesní videoprezentace pro každého.

Od prvního dubna 2013 zahájila organizace v Olomouci realizaci evropského projektu Něco za něco – uč se a práci najdeš. V rámci něj poskytla podporu k nalezení zaměstnání osobám se zdravotním postižením a osobám pečujícím. Odstranění překážek pro vstup na trh práce bylo hlavním cílem projektu. Projekt zabezpečoval nejrůznější aktivity, k nimž patřily pravidelné konzultace, zajištění rekvalifikačních či specializovaných kurzů, vzdělávání formou interních kurzů, ergodiagnostika a bilanční diagnostika, zajištění praxe a zaměstnání a další činnosti.

Od 1. 1. 2014 došlo ke změně právní formy, z občanského sdružení na spolek.

V témže roce prošla služba sociální rehabilitace Restart inspekci sociálních služeb a tím potvrdila kvalitu jejího poskytování. (Zip, 2014, s. 2-6)

V srpnu 2015 byla zaregistrována nová sociální služba Telefonická krizová pomoc, která začala fungovat pod hlavičkou organizace od 1. 1. 2016

Na konci roku 2015 byla realizována konference Specifika poradenství a krizové pomoci v on-line prostředí, která proběhla v prostorách Uměleckého centra Univerzity Palackého. (Zip, 2015, s. 1)

#### 4.1.2 Organizační struktura společnosti

z.s. InternetPoradna.cz. v této době zaměstnává 29 pracovníků. Organizace je tvořena dvěma velkými sekcemi, jimiž jsou sociální služby a ekonomicko administrativní úsek. Vedle toho má ředitelka ještě přímo pod sebou správce HW a SW/asistenta pro propagaci, fundraisera.

Ředitelka organizace je zodpovědná za řízení a vedení vedoucích pracovníků v organizaci, řízení finančních zdrojů organizace, řízení kvality v organizaci, propagace a fundraising pro organizaci, řízení rozvoje organizace, řízení vydávání výročních zpráv, řešení stížností na vedoucí pracovníky a nespokojenost při řešení stížností služeb, účast na individuálních supervizích k osobnímu rozvoji a iniciování diskuzí k tématu osobního rozvoje na postu ředitelky s předsedou správní rady (Náplň práce ředitel, 2012)

Ekonomicko administrativní úsek tvoří finanční manažerka, která současně zastává vedoucí pozici. Má na starosti vedení administrativní pracovnice a úklidového pracovníka.

Finanční manažerka je zodpovědná za zpracování rozpočtu organizace a jednotlivých projektů, sledování jejich plnění, analyzování dalších možností zvýšení příjmů organizace, možnost vlastních příjmů, proplácení přijatých faktur, vystavování a kontrola zaplacení faktur, vedení přidělené pokladny organizace a bankovní transakce, příprava podkladů pro finanční rozhodování ředitele organizace, tvorba finanční části vyúčtování projektů a zodpovědnost za ně, vedení administrativního a úklidového pracovníka, konzultace s jednotlivými vedoucími k finančnímu řízení sekcí a projektů.(Náplň práce finanční manažer, 2014)

Sekce sociální služby je tvořena třemi registrovanými sociálními službami, jimiž jsou odborné sociální poradenství, sociální rehabilitace a telefonická krizová pomoc.

„Posláním služby odborné sociální poradenství, jehož součástí je iporadna je poskytovat odborné sociální poradenství osobám starším 18-ti let se zdravotním znevýhodněním, seniorům a osobám o ně pečujícím. Podporujeme je při řešení jejich nepříznivé sociální situace tak, aby ji co nejsamostatněji zvládly vyřešit a mohly se ve svém životě co nejvíce společensky uplatnit. Služba je poskytována formou ambulantní i terénní.

Usilujeme o to, abychom našim klientům pomohli k samostatnosti

- při řešení potíží s dluhy či exekucemi, osobním bankrotem,
- při řešení potíží s důchody a sociálními dávkami,

- při hledání vhodného bydlení,
- při zprostředkování vhodné (sociální) služby, včetně právního i psychologického poradenství,
- při řešení potíží v zaměstnání,
- při jednání s úřady” (O poradně, 2015)

„Posláním služby sociální rehabilitace je podporovat dospělé osoby se zdravotním postižením, které se nacházejí v nepříznivé sociální situaci. Tyto lidi vedeme k samostatnému a zodpovědnému zvládnutí běžných životních situací, a to formou ambulantní i terénní.

Cílem služby je, aby uživatel získal dovednosti k samostatnému a zodpovědnému vyřešení své nepříznivé sociální situace a zvládnutí běžných životních situací v oblastech:

- Finanční situace (domácí rozpočet, dluhová situace, zajištění sociálních dávek)
- Péče o domácnost a své blízké (vaření, úklid, praní)
- Péče o sebe a své fyzické, duševní či duchovní zdraví (úprava zevnějšku, zvládnutí stresu, sebevědomí, relaxace, zajištění potřebných kompenzačních pomůcek, zdravý životní styl)
- Hledání vhodného bydlení (získání dovedností pro nalezení vhodného bydlení)
- Hledání vhodného zaměstnání (životopis, motivační dopis, nácvik pohovoru, bilanční diagnostika, jednání se zaměstnavatelem)
- Zlepšení komunikačních dovedností (asertivita, navazování společenských kontaktů)
- Využívali běžně dostupné služby (např. pošta, banka, knihovna, úřad práce, zdravotnické zařízení...)
- Řešili občanské záležitosti (zdravotní a sociální pojištění, platnost osobních dokladů atd.)” (Základní informace o službě, 2015)

Od 1. 1. 2016 je realizována Olomoucká linka důvěry. Jedná se o registrovanou sociální službu telefonické krizové pomoci, jejíž součástí je E-linka.

# AKTUÁLNÍ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA (platná k 1. 6. 2016)

**Ředitelka (0,5 úv)**

**Sociální služby**

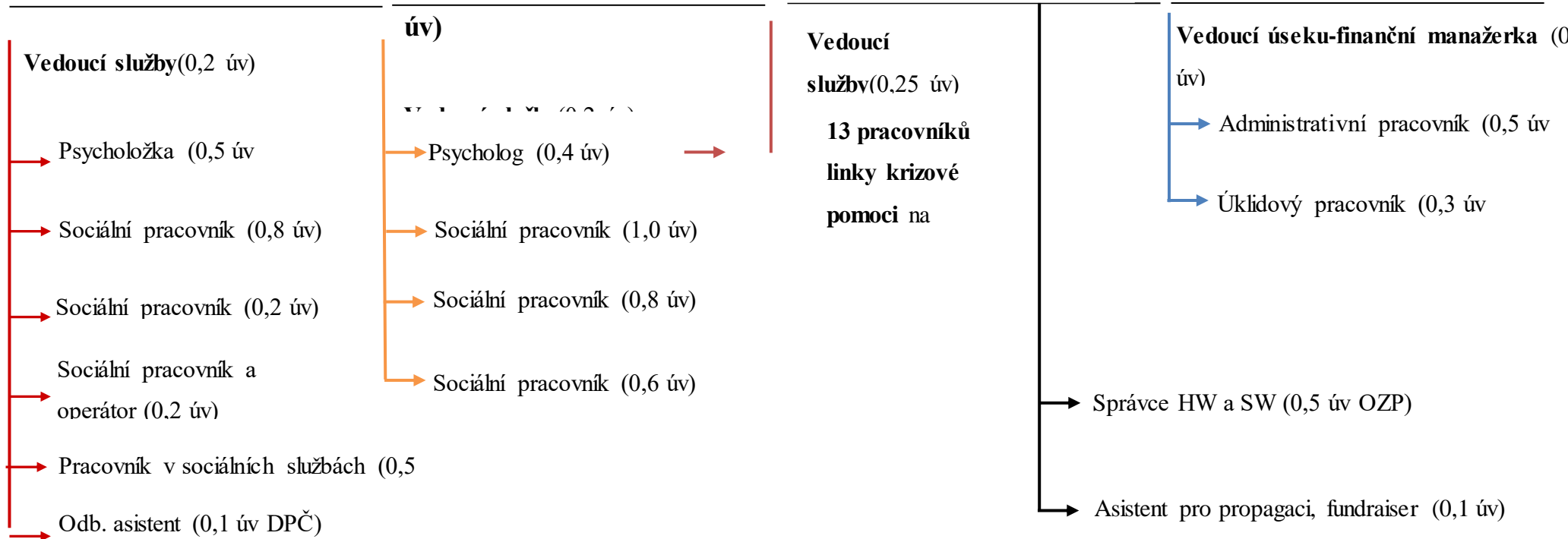
**Ekonom-admin. úsek**

**Poradna/íporadna (2,3 úv)**

**Sociální rehabilitace (3,0 úv)**

**Linka Krizové pomoci**

**Ekonomicko administrativní úsek**



## 4.2 Výzkumné šetření – zpracování dat a výsledky výzkumu

### 4.2.1 Analýza dokumentů

#### 4.2.1.1 Hodnocení pracovníků v organizaci z.s. InternetPoradna.cz

Organizace má zpracovány směrnice pro personální řízení, jejíž součástí je i metodika odměňování a hodnocení zaměstnanců.

##### Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků zabezpečuje přímý nadřízený nebo ředitel organizace. „Jeho hlavním cílem je zjistit, jak se pracovníkovi vede a jak je spokojen na své pozici a s náplní práce a motivovat jej při dalším rozvoji a plnění pracovních úkolů“ (Metodika odměňování a hodnocení, 2011, s. 3)

Součástí hodnocení hodnotitele a hodnoceného pracovníka je plánování pracovních úkolů, rozvoj kariéry pracovníka, diskuse nad vhodným jeho vzděláváním i dalším rozvojem. To vše je v souladu s osobními cíli pracovníka i jeho pracovním zapojením „Hodnocení je také podkladem pro odměňování.“ (Metodika odměňování a hodnocení, 2011, s. 3)

Organizace využívá formálního i neformálního hodnocení.

Neformální hodnocení probíhá ústně, průběžně a příležitostně v průběhu výkonu práce. Prostřednictvím této formy hodnocení je zabezpečena podpora i zpětná vazba pro pracovníka. Přímý pracovník oceňuje a současně upozorňuje na nedostatky a podporuje pracovníka v hledání vhodnější cesty k řešení těchto nedostatků. Důraz je kladen na podporu pracovníků, jejich oceňování a v případě chyb na to, že jsou nejcennějším zdrojem učení.

Formální hodnocení je v organizaci realizováno prostřednictvím ústního rozhovoru minimálně 1x ročně. Zabezpečuje jej přímý nadřízený. První takovéto hodnocení probíhá zpravidla na konci zkušební doby, nejpozději však půl roku pro jeho přijetí.

Specifické je hodnocení u pracovníků, jejichž úvazek je nižší než 0,5. Hodnocení v tomto případě probíhá méně formálním způsobem. Je v podstatě na uvážení přímého nadřízeného. Pro účely zpětné vazby je dostačující osobní rozhovor. Není nutné vypracovávat Hodnotící dotazník a plán osobního rozvoje.

Organizace má stanovena pravidla hodnocení. Jsou jimi následující body:



- Hodnotící pohovor je důvěrný pro obě strany
- Důraz je kladen na spokojenost a motivaci pracovníka
- V rámci rozhovoru by měl být pracovník informován o kritériích, podle nichž je hodnocen a současně jak si vůči nim stojí
- Přímý nadřízený by se měl vyvarovat definovaných chyb, jimiž jsou přílišná shovívavost či naopak přísnost, tendence k průměru, upřednostnění části procesu hodnocení, mimopracovní hlediska (přátelství), hodnocení na základě dojmu.

„Cílem je kromě získání informací o spokojenosti pracovníka, motivace a podpory také:

- získat informace, jakých výsledků pracovníci dosahují a porovnat je s očekávaným výkonem
- využít tyto informace pro zlepšení pracovní výkonnosti = společné hledání cesty rozvoje pracovníka” (Metodika odměňování a hodnocení, 2011, s. 4)

Nyní si představíme specifika procesu formálního hodnocení. Proces formálního hodnocení má dvě části.

První část je přípravná fáze před rozhovorem. V rámci ní nejprve nadřízený pracovník informuje hodnoceného o blížícím se termínu hodnotícího rozhovoru. Domluví se na konkrétním termínu a čase konání. Hodnotitel zašle pracovníkovi e-mailem sebehodnotící dotazník. Sebehodnotící dotazník se liší dle situace, ve které se pracovník nachází (konec zkušební doby, průběžné hodnocení, otázky závěrečné při odchodu, otázky při změně funkce. Hodnotící rozhovor se vede v soukromí v nerušeném prostředí. Hodnotitel si taktéž projde hodnotící dotazník a ohodnotí pracovníka, čímž se připraví na zpětnou vazbu pro pracovníka.

V hodnotícím dotazníku jsou uplatňována kritéria, prostřednictvím nichž se zjišťuje vztah k práci (úsilí při plnění úkolů, iniciativnost, zodpovědnost...), sociální schopnosti (komunikace, vztahy ke spolupracovníkům, schopnost spolupracovat...), dovednosti a znalosti potřebné k výkonu práce (kvalifikace, porozumění práci, samostatnost...). Pro každou skupinu pracovních pozic jsou stanoveny specifická hodnotící kritéria.

Před hodnotícím rozhovorem si pracovník předpřipraví formulář pro plán rozvoje a vzdělávání pracovníka

Druhá fáze hodnocení zahrnuje samotný hodnotící rozhovor a sběr dat. Na začátku rozhovoru je vždy pracovník informován blíže o hodnocení (o procesech, o kritériích...) Toto je velmi

důležité zejména u nového pracovníka. Při změnách je třeba informovat všechny pracovníky, a to nejlépe ústně a poté i písemně e-mailem.

Samotný rozhovor pak probíhá tak, že přímý nadřízený seznámí pracovníka s hodnocením organizace. To znamená, že jej seznámí s obsahem dotazníku, který vyplnil, tak aby byl v souladu s náplní práce hodnoceného. Dále jej seznamuje s tím, jak plní povinnosti z pohledu nadřízeného. Pracovník má právo se k hodnocení nadřízeného vyjádřit. Společně poté hledají zdroje problémů a snaží se dojít shody. Poté se dohodnou na sestavení plánu rozvoje pracovníka na další období. Plán rozvoje zpracovává pracovník do týdne od hodnotícího rozhovoru. Plán obsahuje i závazky vedoucího, jimiž jsou zajistit žádoucí podmínky pro výkon práce a další rozvoj pracovníka. Dohodu podepisují obě strany a je pro ně závazná.

Organizace má sestavena vodítka pro určování zdrojů a následného řešení problémů. Zdrojem mohou být nedostatečné možnosti podřízeného či nedostatek motivace

Výstupy z rozhovoru

Hodnotící dokumentace je tvořena daty a podklady, které sbírá vedoucí pracovník. O její formálnosti a závaznosti se společně s pracovníkem dohodnou.

Jednotlivé výstupy:

- zápis vedoucího pracovníka z hodnotícího pohovoru
- vyhodnocený dotazník kritérií vedoucím pracovníkem s uvedeným datem viz. výše (všechna kritéria jsou zhodnocena na stupnici 1 až 5)
- sebeevaluační dotazník vyplněný elektronicky pracovníkem (nevyplněný může být pouze pracovníkem s těžším zdravotním znevýhodněním, podkladem hodnocení je pak zápis vedoucího pracovníka z hodnotícího pohovoru)
- oboustranně schválený plán osobního rozvoje pracovníka-tento dokument je klíčovým pro další spolupráci a měla by mu být věnována náležitá pozornost. Časový horizont tohoto dokumentu je minimálně 1 rok a může být i delší (přízpůsobí se potřebám pracovníka i organizace)

Vazba hodnocení na odměňování

pokud pracovníkovy schopnosti převyšují nároky na jeho pozici může to být podkladem pro jeho vyšší ohodnocení, změnu kompetencí nebo i povýšení.

## Odměňování pracovníků v organizaci z.s. InternetPoradna.cz

Cílem odměňování je ohodnotit kvalitu práce zaměstnanců, motivovat je k dalším dobrým výsledkům. Odměňování vede pracovníkovi k dlouhodobému setrvání v práci a přispívá k jeho spokojenosti. Organizace využívá finančního a nefinančního odměňování pracovníků. Kombinuje je tak, aby byly co nejvíce motivující, ale současně také pro organizaci finančně udržitelné.

### **Finanční odměňování**

Organizace využívá měsíční sazby mezd doplněné o další finanční odměny. Prostředky na měsíční mzdy se odvíjí od celkového rozpočtu organizace a od rozpočtů jednotlivých projektů.

#### Mzdové tarify

Stanovení mezd zaměstnanců probíhá minimálně jednou ročně, pokud se podaří získat nový projekt, probíhá revize s novým projektem. Konkrétní výše mezd a prostředků na doplňkové finanční složky mzdy vychází z kvalifikovaného odhadu ročního rozpočtu organizace.

Výši mezd na jednotlivé pozice v organizaci navrhuje ředitel a schvaluje je správní rada (nebo jí pověřený člen).

Organizace má vytvořena kritéria pro stanovování trvalé složky mzdy. Jsou jimi délka praxe pracovníka podobné pozici, zodpovědnost, vzdělání a celkový rozpočet jednotlivých projektů.

„Organizace si zvolila systém vycházející z % ohodnocení jednotlivých pozic-100 % má zaměstnanec s nejvyšší pozicí a je zohledněno jeho vzdělání i praxe v organizaci (v souvislosti s danou pozicí). Od něj se odvíjí mzdy dalších pracovníků.“ (Metodika odměňování a hodnocení, 2011, s. 2)

Tabulka mzdových tarifů spolu s návrhem částky na odměny na daný rok je pravidelně aktualizována a vydávána ředitelem organizaci. Jedná se o samostatný dokument.

#### Další finanční odměny

Organizace rozděljuje minimálně 5 % ze stávajícího mzdového rozpočtu na odměny. Částka je ovlivněna celkovými příjmy v daném roce. Částka se rozděljuje mezi všechny pracovníky dle jejich zásluh.

Výši odměn navrhuje vedoucí pracovník. O jejich výši nakonec ale rozhoduje ředitel organizace.). Ředitel zpracovává interní dokument o odměňování a zásluhách jednotlivých pracovníků, kde je uvedeno zdůvodnění a výše odměny za stanovené období. O výši a důvodech pro odměny informuje pracovníky při předávání výplatních pásek.

Organizace má zpracována kritéria pro odměňování pracovníků. Je jimi ocenění kvality práce, práce nad rámec pracovní náplně, zvláštní nasazení, iniciativní přístup k práci a plnění speciálních úkolů.

Ředitel si stanovuje i výši odměn stejným způsobem i pro sebe a pravidelně 1x za ¼ roku předkládá informace o svých odměnách a odměnách pracovníkům pověřenému členovi správní rady. Ten může toto schválit nebo nařídít řediteli v této věci další kroky-zvýšení či další nevyplácení odměn. Ředitel je povinen se tím řídit.

Výše odměny ředitele se může doplnit do 10 % z celkové výše kvalifikovaně odhadnutého hospodářského výsledku do konce roku. Odhad činí finanční manažer. Pokud není HV pozitivní použije se pro odměňování ředitele stejná kritéria jako pro ostatní pracovníky.

Pověřený člen správní rady se také může vyjádřit ke stanovení odměn pro ostatní pracovníky. Člen správní rady může vzhledem k výše uvedeným kritériím navrhnout změny v odměnách a ředitel zváží jeho připomínky.

## B) Nefinanční odměňování

Organizace využívá systém nefinančního odměňování, aby podpořila osobní a profesní rozvoj svých pracovníků a udržela jejich motivaci. Tyto odměny mají za cíl doplnit finanční odměny a podpořit pracovníky při výkonu jejich práce i v době, kdy jsou prostředky pro finanční odměňování v organizaci nepřilíš velké – aby odpovídaly nasazení pracovníků

O tomto odměňování rozhoduje ředitel, koordinátor může tyto odměny navrhnout. Jednotliví pracovníci jsou při hodnotících pohovorech s ředitelem dotazováni na další odměny, které jsou pro ně motivující-tyto druhy odměn může ředitel také využít.

### Formy odměňování

- povýšení nebo změna náplně práce
- dar dle výběru pracovníka a možností v rozpočtu (např. odborná kniha)
- studijní volno až 20 dnů ročně pro osobní vzdělávání pracovníka (i nesouvisející s pracovní pozicí)

- možnost využít vybavení organizace pro osobní účely (notebook, fotoaparát, kamera)
- účast na školení dle vlastního výběru a zájmu
- umožnění volného čerpání náhradního volna
- pružná pracovní doba
- možnost teleworkingu
- využití individuální supervize
- tolerance a pomoc při potýkání se s osobními problémy
- další věci, které jednotlivý pracovník považuje pro sebe za hodnotu (např. využití prostor kanceláře pro osobní účely)
- spoluúčast na rozhodování ve strategických záležitostech organizace
- podpora osobní iniciativy a umožnění realizovat vlastní nápady v rámci činnosti organizace

Z informací získaných z dokumentů organizace vyplývá, že systém hodnocení a odměňování zaměstnanců je zaveden.

#### **4.2.2 Dotazník**

Nyní bych se ráda zaměřila na to, jak vnímají současný systém hodnocení a odměňování pracovníci. Nebudu zde uvádět všechny odpovědi pracovníků, poněvadž se mnohdy opakovaly. Odpovědi shrnu a budu je interpretovat. Některé zajímavé odpovědi vložím do této analýzy.

##### Všichni zaměstnanci

#### *1. Hodnotí Váš nadřízený Vaši práci*

Podle dat z personálních směrnic se hodnocení pracovníků provádí u všech zaměstnanců. Z odpovědí na tuto otázku však vyplynulo, že 15 z 18 odpověděvších si je vědomo, že je jejich nadřízený je hodnotí. 2 dotazovaní odpověděli, že si nejsem vědomi toho, zda nějaké hodnocení jejich osoby probíhá. Vyskytla se i odpověď, že pracovník není svým nadřízeným hodnocen vůbec.

#### *2. Zúčastnil/a jste se v organizaci hodnotícího rozhovoru? Tedy formálního rozhovoru zaměřeného na dlouhodobé hodnocení vaší práce?*

Metodika odměňování a hodnocení uvádí, že se u zaměstnanců, kteří mají úvazek 0,5 a vyšší, provádí pravidelně 1x ročně hodnotící rozhovor, na němž se aktivně podílí pracovník i jeho

nadřízený. Z došlých odpovědí vyplynulo, že 16 dotazovaných absolvovalo hodnotící rozhovor. Zbylí 2 dotazovaní odpověděli, že takovýto rozhovor v organizaci neabsolvovali. Je otázkou, zda to bylo způsobeno nižším úvazkem nebo chybou na straně nadřízeného pracovníka.

*2a. Jaký byl průběh hodnotícího rozhovoru? Prosím, popište jej:*

Dotazovaní, kteří odpověděli, že absolvovali hodnotící pohovor, jsem požádala o popsání jeho průběhu. Odpovědi se výrazně nelišily, proto zde uvede jen některé z nich.

- vyplnění dotazníku zaměstnancem, tentýž si vyplní i vedoucí - pak se při pohovoru srovnává jaký má pohled pracovník a jaký vedoucí, určení dalšího osobního rozvoje
- Vyplňovaly se dotazníky týkající se reflexe práce, v rámci rozhovoru jsem nejdříve řekla, jak danou věc vnímám já, pak sdělila svůj názor vedoucí pracovnice. Po vyplnění dotazníků se hovořilo o možnostech dalšího rozvoje mých pracovních dovedností, to jsem následně zpracovala do tabulky - plán osobního rozvoje.
- Hodnotící pohovor proběhl naposledy před cca 2,5lety.. Měl strukturovanou formu - hodnotící otázky ze škálou odpovědí, které mi nadřízený předal před rozhovorem a následně jsme hodnotili můj a jeho pohlede. Byl také prostor k volnému vyjádření se k věcem, které bylo třeba probrat jak z mého pohledu tak z pohledu nadřízeného
- Byly mi předány dotazníky, které jsem si předem prošla, na jeden z nich odpověděla, druhý jsme společně s nadřízenou procházely a hodnotily mou práci, výkon, proč si myslím to, co si myslím apod. Na základě tohoto hodnocení jsme dále vytvořily Plán osobního rozvoje.
- Pohovor, dotazník a hodnocení výsledku obou stran
- Rozhovor se věnoval souvisejícímu dokumentu, vedoucí se ptala zejména na možnosti podpory a změny z její strany a konkrétní pohled na problematické oblasti (moje návrhy změn).
- Nejdříve jsou poslány ze strany vedoucí podklady, které si dopředu vyplním. Při konzultaci s vedoucí pak jednotlivé body procházíme. Silné, slabé stránky, možnosti pro zlepšení. Hodnotíme všechny složky mé práce, vyjadřujeme se oba na hodnotící škále. Postupně pak vytvoříme plán osobního rozvoje, nad jehož hodnocením se poté po nějaké době sejdeme znovu.
- diskuze s nadřízeným nad hodnotícím dotazníkem

Popis průběhu rozhovoru odpovídá metodice odměňování a hodnocení. Jediné, co mě na odpovědích zarazilo je, že jeden z dotazovaných uvedl, že hodnotící rozhovor absolvoval na posledy před 2,5 lety. Dle informací ze směrnic organizace se provádí hodnotící rozhovor 1 x ročně. Musíme však vzít v úvahu, že neznáme informace o změnách v úvazku dotazovaného, takže se hodnotící rozhovor nemusel konat z důvodu sníženého úvazku. Druhou možností je zanedbání ze strany nadřízeného pracovníka.

*2b. Uskutečňují se tyto rozhovory pravidelně?*

Na tuto otázku překvapivě odpovědělo 14 z 16 dotazovaných, že se rozhovory neodehrávají v pravidelných intervalech. Přitom metodika jasně stanovuje, že hodnotící rozhovory probíhají pravidelně 1 x ročně u každého pracovníka s úvazkem vyšším jak 0,5.

*2c. Vnímáte hodnotící rozhovor jako užitečný?*

Hodnotící rozhovor je vnímán jako užitečný 10 dotazovanými. 2 dotazovaní jej vnímají spíše užitečný. 2 dotazovaní odpověděli, že rozhovor pro ně je spíše neúčinný. Zbylí dva ho nepovažují za přínosný vůbec.

*2d. Sděluje Vám nadřízený při hodnotícím rozhovoru, co děláte dobře a v čem byste se měl/a zlepšit?*

8 odpověďevších sdělilo, že jim jejich nadřízený sděluje, co dělají dobře a současně i to, v čem by bylo vhodné se zlepšit. Zbýlých 8 dotazovaných odpovědělo, že jim spíše nadřízený sděluje, co dělají a současně i to, v čem by bylo vhodné se zlepšit. Toto je v souladu s metodikou odměňování a hodnocení, v níž je uváděno, že nadřízený pracovník oceňuje, ale současně i upozorňuje na nedostatky pracovníka.

*2e. Domníváte se, že hodnocení je objektivní?*

10 Pracovníků uvedlo, že považuje hodnocení za zcela objektivní. 5 dotazovaných uvedlo, že jej spíše považuje za objektivní. Pouze jeden dotazovaný uvedl, že se domnívá, že hodnocení není nestranné.

*2f. Máte právo se k hodnocení vyjádřit, být jeho aktivním účastníkem?*

14 odpověďevších sdělilo, že mají právo se vyjádřit k hodnocení a mohou se na něm aktivně podílet. 2 dotazovaní odpověděli, že spíše mají právo se vyjádřit. Jednou ze základních

myšlenek metodiky odměňování a hodnocení je prosazování aktivního spolupodílení se pracovníka na jeho vlastním hodnocení.

### *2g. Sestavujete opatření k nápravě společně?*

14 pracovníků sestavuje opatření k nápravě společně s nadřízeným pracovníkem. Zbylí 2 spíše sestavují zmiňovaná opatření. Můžeme tedy říci, že pracovníci jsou aktivními tvůrci při pojmenovávání svých nedostatků. Odpovědi souhlasí s metodikou, která hlásá, že pracovník musí být aktivní při sestavení a následném řešení svých nedostatků.

### *2i. Je součástí hodnotícího rozhovoru i sestavení plánu osobního rozvoje (dohody o pracovním výkonu)? Tedy stanovení jejich úkolů a jejich plnění?*

Plán osobního rozvoje v sobě nese oblasti pro zlepšení a rozvoj pracovníka, v němž se stanovují cíle, úkoly k jejich naplnění, způsob dosažení cílů i jsou stanoveny termíny realizace. 14 dotazovaných pracovníků uvedlo, že takovýto plán sestavují. Zbylí dva odpověděli, že nikoli.

### *2j. Dostáváte z hodnocení zápisy (kopie)?*

Výstupem z hodnotícího rozhovoru má být podle metodiky zápis vedoucího pracovníka z hodnotícího pohovoru, vyhodnocený dotazník kritérií vedoucím, sebeevaluační dotazník vyplněný elektronicky pracovníkem, oboustranně schválený plán osobního rozvoje pracovníka. 13 dotazovaných vypovědělo, že z hodnotícího rozhovoru dostávají zápis. 3 dotazovaní odpověděli, že nikoli.

### *2k. Plníte úkoly z dohody v průběhu roku?*

10 dotazovaných uvedlo, že úkoly plní v průběhu roku. Ze zbylých dotazovaných sdělili 4, že spíše plní a 2 uvedli, že v průběhu roku úkoly spíše neplní.

### *3. Máte možnost oficiálně hodnotit práci svého nadřízeného?*

6 dotazovaných má možnost hodnotit práci svého nadřízeného. 6 odpověděvších odpovědělo, že mají spíše možnost hodnotit jeho práci. 2 dotazovaní sdělili, že spíše nemají možnost hodnotit nadřízeného pracovníky a zbylí 2 uvedli, že nemají vůbec možnost hodnotit svého nadřízeného.

### *4. Máte možnost oficiálně hodnotit práci svých kolegů?*



Výsledek se blíží otázce předchozí. 8 dotazovaných má možnost hodnotit práci svých kolegů. 4 odpověděvší odpověděli, že mají spíše možnost hodnotit jejich práci. 2 dotazovaní sdělili, že spíše nemají možnost hodnotit své kolegy a zbylí 2 uvedli, že nemají vůbec možnost je hodnotit.

##### *5. Hodnotí Vaši práci uživatelé nebo klienti jednotlivých služeb?*

8 pracovníků odpovědělo, že jejich práci hodnotí i klienti nebo uživatelé služeb. 4 dotazovaní sdělili, že jsou spíše hodnoceni klienty nebo uživateli. Ze zbylých 4 odpověděl 1 pracovník, že spíše není hodnocený klienty a uživateli a 3 pracovníci odpověděli, že nejsou vůbec hodnoceni klienty nebo uživateli služeb.

##### *6. Jaký je váš názor na potřebnost pravidelného hodnocení pracovníků?*

Nejzajímavější odpovědi prezentuji níže:

- Pracovníkovi se dá najevo, že jeho práce není zbytečná
- myslím si, že je důležité k získání zpětné vazby práce a chodu organizace, také k uvědomění si silných a slabých stránek
- Zpětná vazba je důležitá jak pro pracovníky, tak pro vedoucí. Proto považuji pravidelné hodnocení s možností vyjádřit se také pro pracovníka za potřebné.
- Mělo by být častěji než 1x za rok. Neoficiálně jsme se domlouvali, že se zhruba 1x za půl roku sejdeme a zhodnotíme, jakým způsobem se daří plán osobního rozvoje naplňovat, monitorovat spokojenost kolegů apod. Pravidelné hodnocení je potřeba, někteří kolegové je vnímají jako více potřebné, jiní méně, nicméně nastavuje to určitou kulturu v organizaci.
- Někdy není potřeba
- Myslím, že potřebná je komunikace mezi kolegy, příp. ve vztahu pracovník-nadřízený a vzájemný respekt k připomínkám, popř. průběžná reflexe. Pokud se to děje, není potřeba rozsáhlé hodnocení, pokud se to neděje, je podobné oficiální hodnocení jen ztráta času a energie.
- Rozhodně je to potřebné, protože bez zpětné vazby se nikdo nebude posouvat dopředu.
- nutné pro sebereflexi
- Je to hodne potřeba, pokud se to dela spravne a ty pracovníky to nekam posouva.

7. *Na co by se podle vašeho názoru mělo hodnocení zaměřovat?*

Nejzajímavější odpovědi uvádím níže:

- Podporovat motivaci a kreativitu.
- na plnění zadaných úkolů, aktivitu pracovníka, ???
- na oblast, co zlepšit v práci i získání zpětné vazby za vykonanou práci
- výkon pracovníka, spokojenost s pracovním prostředím a přístupem jak vedoucího tak hodnoceného pracovníka, upozornění na nedostatky, hledání cest k nápravě, objektivní zpětná vazba.. Stanovení úkolů vedoucích ke zlepšení situace, cílů a časového harmonogramu jejich dosažení
- Na výkon zaměstnance, na jeho silné i slabé stránky, na jeho místo v týmu (jak se on sám vnímá, jak jej vnímá nadřízený), na projev (osobnost, charakter)
- Na vzájemnou spokojenost obou stran
- Hodnocení by podle mě nemělo obsahovat konkrétní otázky, ale spíše oblasti, ke kterým je možné volně uvést podněty (vztahy, komunikace, ohodnocení výkonu, kvalita práce, možnosti rozvoje, překážky pro pracovní rozvoj apod.) Jednotlivé dokumenty se navíc vzájemně překrývají a otázky/oblasti se tak neustále opakují, což není efektivní.
- Silné, slabé stránky, na příležitosti, kde se zlepšovat.
- náplň práce
- Na oblasti, ve kterých by se měl pracovník rozvíjet, mělo by to zahrnovat i oblasti, které se mu oodarily, aby získala nějakou pozitivní zpětnou vazbu. Na motivaci - jestli jsou přítomné faktory, které ho motivují. Na spolupráci s ostatními a s vedoucími.

8. *Jste se systémem hodnocení spokojen/a?*

12 pracovníků se vyjádřilo, že je spokojeno se systémem hodnocením. 2 uvedli, že spíše ano a další 2 sdělili, že spíše nejsou spokojeni se systémem hodnocení.

9. *Domníváte se, že jste za svůj výkon spravedlivě ohodnocen/a. "*

6 odpověděvších sdělilo, že je spravedlivě ohodnoceno. 2 uvedli, že spíše jsou spravedlivě ohodnoceni za svůj výkon. Druhá polovina uvedla, že spíše není spravedlivě ohodnocena za svůj výkon.

10. *Máte dojem, že mzdová/platová struktura je spravedlivá? Tedy mzdy a platy pracovníků podle jejich pozice v organizaci?*

Dotazovaní odpověděli stejně jako u předchozí otázky, tedy, že 6 odpověděvších sdělilo, že mzdová/platová struktura je spravedlivá. 2 uvedli, že je spíše spravedlivá. Druhá polovina uvedla, že spíše není spravedlivá.

*11. Víte, jaké zaměstnanecké výhody Vám z.s. InternetPoradna.cz poskytuje? Pokud je znáte, rozepište je.*

16 z 18 odpověděvších znalo zaměstnanecké výhody, které jim organizace poskytuje. Jeden pracovník odpověděl, že nezná zaměstnanecké výhody vůbec. Další pracovník uvedl, že zaměstnanecké výhody jsou jen na papíře. Nejzajímavější odpovědi jsou uvedeny níže v textu:

- ano, zapůjčení vybavení organizace pro osobní účely, pronájmu prostor, sick day, studijní volno
- sick day, studijní volno, podpora při obtížné osobní situaci, možnost zapůjčení techniky a krátkodobého využití volných prostor, pružná pracovní doba
- sick day, studijní volno, flexibilní pracovní doba, půjčení techniky (foťák, projektor), využití místnosti k osobním účelům
- volné čerpání náhradního volna, pružná pracovní doba, možnost využít vybavení organizace pro osobní účely, možnost teleworkingu
- Kromě flexibilní pracovní doby o žádných nevím.
- Studijní volno, sick day, náhradní volno, půjčování techniky, pronájem prostor.
- podpora při dalším vzdělávání
- Pružna pracovní doba, sick day, práce z domu

*12. Jste spokojen/a se zaměstnaneckými výhodami poskytovanými z.s. Internetporadnou.cz?*

14 zaměstnanců uvedlo, že je spokojeno se zaměstnaneckými výhodami, které organizace nabízí.

### Vedoucí pracovníci

Odpovídali 3 vedoucí pracovníci

*13. Máte v rámci firemní struktury nějaké podřízené?*

Jednalo se o rozřazovací otázku. Pro pracovníky bez podřízených tím dotazník končil. Dále pokračovali pouze pracovníci, kteří mají podřízené.

*14. Byly jste seznámeni s metodologií hodnocení a odměňování?*

1 vedoucí pracovníce uvedla, že byla zcela seznámena. Zbylí 2 pracovníci uvedli, že byli spíše seznámeni s metodologií.

*15. Vypracováváte hodnocení na své podřízené?*

Z odpovědí vyplynulo, že 2 vedoucí pracovníci vypracovávají na své podřízené hodnocení. Třetí nikoli. Metodika hovoří jasně, vedoucí mají vypracovávat hodnocení na své podřízené, alespoň nějakou formou, pokud ne přímo prostřednictvím hodnotícího rozhovoru.

*16. Je hodnocení prováděno pravidelně?*

Dle odpovědi 2 pracovníků je hodnocení prováděno pravidelně. Třetí hovoří, že není.

*17. Popište, jaké metody používáte při hodnocení pracovníků.*

Vedoucí pracovníci se v podstatě shodli na formulářích, které využívají při hodnocení pracovníků.

- Hodnotící dotazník - uzavřené otázky s hodnocením 1-5, otevřené otázky. Pracovník i já příprava dopředu+ hodnotící rozhovor
- dotazník, rozhovor, pozorování
- Hodnotící rozhovor, jde ale z větší části o autoevaluaci

*18. Sbíráte podklady pro hodnocení průběžně po celý rok?*

Ano, vedoucí pracovníci sbírají podklady pro hodnocení průběžně po celý rok.

*19. Provádíte s pracovníky hodnotící pohovory?*

Ano, pracovníci provádí s pracovníky hodnotící pohovory.

*20. Popište, jak se na hodnotící rozhovory připravujete.*

Vedoucí, kteří odpovídali na otázky v dotazníku, sdělili následující:

- Vypracování hodnotícího dotazníku, analýza podkladů získaných v období mezi hodnotícími rozhovory
- projdu si připravené podklady pro hodnocení pracovníků, seskupím si podklady k jednotlivým oblastem - zkušenosti, pozorování v průběhu spolupráce, osobní dojmy; beru v potaz individuálnost každého kolegy, jejich délku praxe i předchozí zkušenosti.
- Pročítám si předem odpovědi pracovníku z jejich sebehodnocení

*21. Co zajišťujete, aby hodnotící rozhovor proběhl bez problémů?*

Vedoucí pracovníci se na hodnotící rozhovor připravují a to následně:

- ??? přátelská atmosféra a řešení situací průběžně; v okamžiku, kdy nastanou..
- Dotazníky rozešlu kolegům, se kterými hodnotící rozhovor proběhne, a vyzvu je, aby si je prošli, pročetli a poté, že je projdeme společně. Domluvíme se vždy na pevný čas v jiné místnosti, abychom byli o samotě, sděluji kolegům také, kolik na sebe máme času, že vše zůstává mezi námi.
- Soukromí, zaslání otázek předem, dohodnutí termínu setkání oředem, příjemnou atmosféru

*22. Jak často provádíte tyto pohovory?*

U této otázky došlo v případě jednoho odpověďevšího k nepochopení otázky. Zbylý dva vedoucí na otázku odpověděli správně. Metodika odměňování a hodnocení určuje, že hodnocení má probíhat alespoň jedenkrát ročně. Vedoucí pracovníci to dodržují, dokonce hodnotí své podřízené častěji.

U odpovědi, u níž došlo k nepochopení otázky, mě nicméně zaujala informace o tom, že s ním nadřízený rozhovor nedělá. To by znamenalo, že ředitelka neplní metodiku odměňování a hodnocení.

- cca 1x ročně
- prozatím jsem měla 2x po zkušební lhůtě, 1x po více jak roce, neboť v loňském roce probíhalo mnoho personálních změn a nikdo nevěděl, jaká bude situace, takže se to neřešilo. Můj nadřízený se mnou pohovory nedělá.
- Co tri mesice

*23. Sdělujete s předstihem pracovníkům termín a náplň hodnotících pohovorů?*

Všichni vedoucí pracovníci uvedli, že sdělují.

*24. Jsou z pohovorů pořizovány písemné zápisy?*

Všichni vedoucí pracovníci uvedli, že jsou pořizovány.

*25. Jakým způsobem jsou vaši podřízení s daným hodnocením seznamováni? K čemu se v rámci firmy toto hodnocení využívá?*

Odpovědi uvádím níže:

- Pracovníci podepisují "výstup" z hodnotícího rozhovoru. Hodnocení se využívá pro další rozvoj pracovníků; k odstranění nedostatků ve výkonu práce, při plánování potřebných školení.. Výstupy předávám dál vedení organizace a může tak dojít k úpravě a optimalizaci fungování firmy...
- formou rozhovoru; jinak písemné zápisy jsou pořizovány, uloženy ve složce k hodnocení pracovníků společně s plánem osobního rozvoje; hodnocení se využívá k posunu zaměstnanců, k jejich rozvoji, využití jejich potenciálu ale i jejich zpětné vazby ke zlepšení fungování služby a celého týmu.
- K vypracování PORu, oni sami ho píšou, takže jsou s ním seznámeni

26. *Pokud neprovádíte hodnotící pohovory, jak informujete pracovníka o úrovni jeho pracovního výkonu?*

Dva ze tří pracovníků sdělili, že vždy provádí hodnotící pohovor.

- Hodnotící pohovory provádíme spíše nepravidelně. O úrovni pracovního výkonu je pracovník informován průběžně. Jak o spokojenosti s jeho prací, tak i o chybách a nedostacích ve výkonu práce... pracovník je také slovně hodnocen při vyplacení odměn - jejich zdůvodnění

27. *Dle jakých kritérií se řídíte při odměňování pracovníků?*

Pracovníci odpovídali následovně:

- celková spokojenost s prací a přístupem pracovníka + objektivní kvalitní splnění úkolů + splnění konkrétních úkolů nad rámec činnosti pracovníka
- dle odvedeného výkonu za uplynulé období, přínos do služby/organizace a do týmu
- Podle průběžného výkonu, nasazení, ochoty pravidelného plnění úkolů včas, ochoty dělat navíc, práce na vlastním rozvoji

28. *Považujete současný systém hodnocení a odměňování za dostatečně účinný a motivující ke zvyšování a zkvalitňování pracovního výkonu?*

Dva pracovníci uvedli, že systém hodnocení a odměňování není dostatečně účinný a motivující. Třetí pracovník uvedl, že je dostatečně motivující.

29. *Setkáváte se s nejvyšším vedením organizace nebo jiným způsobem reflektujete realizovaná hodnocení s pracovníky?*

Všichni vedoucí uvedli, že neprobíhá žádná reflexe zrealizovaného hodnocení s pracovníky.

30. Předáváte podněty pro rozvoj organizace vzešlé z hodnocení nejvyššímu vedení?

*Domníváte se, že jsou dále využívány pro její rozvoj?*

Všichni pracovníci se shodli, že podněty předávají. Nicméně v organizaci neexistuje metodika, jak dále s těmito informacemi pracovat.

### **Vyhodnocení pracovních hypotéz.**

Kapitola se věnuje vyhodnocení pracovních hypotéz. Pracovní hypotézy byly vyhodnoceny na základě odpovědí z dotazníkového šetření.

#### **Hypotéza č. 1 - Pracovníci jsou se systémem nespokojeni.**

Pro vyhodnocení hypotézy byly využity otázky č. 2c, 2e, 8. U otázky č. 2c z celkových 16 odpověděvších 14 z nich, tedy 87,5 %, uvedlo, že vnímá hodnotící rozhovor jako zcela či spíše užitečný.

K otázce 2e sdělilo 15 ze 16 dotazovaných (93,75 %), že se zcela či spíše domnívají, že hodnocení je objektivní.

Na otázku 8, zda jsou pracovníci spokojeni se systémem hodnocení, odpovědělo 14 pracovníků ze 16 (87,5 %), že jsou zcela nebo spíše spokojeni se systémem.

Hypotéza tedy nebyla potvrzena. Většina odpověděvších pracovníků je se systémem hodnocení spokojena.

#### **Hypotéza č. 2 - Hodnotitelé ani hodnocení dále průběžně nepracují s výstupy z hodnocení a chybí návaznost na odměňování.**

Pro vyhodnocení hypotézy byly využity otázky č. 2k, 9, 10, 12, 18 a 28. U otázky č. 2k uvedlo z celkových 16 pracovníků 14 (87,5 %), že zcela ano nebo spíše ano plní úkoly vzešlé z dohody o pracovním výkonu.

U otázky č. 9 uvedlo už pouze 8 zaměstnanců, že se domnívá, že je za svůj výkon spravedlivě ohodnoceno.

Stejně dopadla i otázka č. 10. Jen 8 pracovníků ze 16 uvedlo, že se domnívá, že je natavená mzdová/platová struktura spravedlivá.

Na otázku 12, zda jsou pracovníci spokojeni se zaměstnaneckými výhodami, odpovědělo 14 ze 16 pracovníků, že ano.

Otázka č. 18 se týkala vedoucích pracovníků, tedy hodnotitelů a dotazovala se, zda sbírají podklady pro hodnocení průběžně po celý rok. Všichni shodně uvedli, že ano.

Otázka č. 28 byla opět kladena pouze vedoucím pracovníkům. Pouze 1 pracovník se vyjádřil, že považuje systém hodnocení a odměňování za dostatečně účinný a motivující ke zvyšování a zkvalitňování pracovního výkonu.

Hypotéza byla částečně potvrzena u chybějící návaznosti hodnocení na odměňování. Hodnotící i hodnotitelé dle svého vyjádření pracují na úkolech vzešlých z hodnocení průběžně po celý rok. Návaznost hodnocení na systém odměňování existuje pouze nepřímo.

### **Hypotéza č. 3 - Seznámení vedoucích pracovníků se systémem hodnocení bylo nedostačující.**

Pro vyhodnocení hypotézy bylo využito otázky č. 14, tedy zda byli vedoucí pracovníci seznámeni s metodikou hodnocení a odměňování. Všichni vedoucí pracovníci byli zcela spíše s metodikou seznámeni.

Hypotéza nebyla potvrzena. Vedoucí pracovníci jsou dostatečně seznamováni s metodikou hodnocení a odměňování.

### **Hypotéza č. 4 - Většina vedoucích pracovníků se na pohovor připravuje pouhým vyplněním hodnotícího dokumentu.**

Pro vyhodnocení hypotézy bylo využito otázky č. 15, 17, 18. U otázky č. 15 uvedli všichni vedoucí pracovníci, že sbírají podklady pro hodnocení průběžně po celý rok.

Na otázku č. 17 odpověděli vedoucí pracovníci, že se na hodnotící rozhovor připravují vyplněním hodnotícího dotazníku, dále analyzují podklady získané v průběhu roku a procházejí si předchozí dokumenty vzešlé z hodnocení.

U otázky č. 18, co zajišťují pracovníci, aby hodnotící rozhovor proběhl bez problémů, odpověděli, že zabezpečují soukromí, zaslání otázek předem, dohodnutí termínu setkání předem a příjemnou atmosféru.

Hypotéza byla vyvrácena. Vedoucí pracovníci se na hodnotící pohovor připravují.



**Hypotéza č. 5 - Většina vedoucích pracovníků si o pracovnících nezaznamenává poznámky v průběhu roku.**

Pro vyhodnocení hypotézy bylo využito otázky č. 18. Všichni vedoucí pracovníci potvrdili, že sbírají podklady pro hodnocení průběžně po celý rok.

Hypotéza byla vyvrácena.

**Hypotéza č. 6 - S vedoucími pracovníky se neuskutečňují setkání, na nichž by probíhala reflexe hodnotících pohovorů a výstupů z nich.**

Pro vyhodnocení hypotézy bylo využito otázky č. 29. Pracovníci se shodli, že neprobíhají žádná setkání za účelem reflexe hodnotících pohovorů a výstupů z nich.

Hypotéza byla potvrzena

**Hypotéza č. 7 - Organizace nevyužívá výstupy z hodnocení pro svůj další rozvoj.**

Pro vyhodnocení hypotézy bylo využito otázky č. 30. Pracovníci potvrdili, že podněty nejvyššímu vedení předávají, nicméně v organizaci neexistuje metodika, jak dále s těmito informacemi pracovat.

Hypotéza byla potvrzena.

#### **4.2.3 Rozhovor**

Rozhovor s ředitelkou organizace byl zvolen z důvodu potřeby dosáhnout hlubších poznatků týkající se dané problematiky. Informace získané od ředitelky organizace jsem konfrontovala s výsledky dotazníku.

Rozhovor proběhl v prostorách z.s. InternetPoradna.cz a to konkrétně v konzultační místnosti. Na úvod jsem vysvětlila účel rozhovoru. Následně již započal samotný rozhovor.

#### Existence hodnocení zaměstnanců

Ředitelka organizace potvrdila, že probíhá pravidelné hodnocení pracovníků, a to jedenkrát za rok. Využívá se hodnotících dotazníků, které vyplňují zaměstnanci, a následně probíhá hodnotící pohovor s nadřízeným. Hodnocení ředitelky probíhá pravidelně jedenkrát z rok s předsedou správní rady.

*„Hodnotící dotazníky jsou specifikovány dle dané pozice. Jiné dotazníky jsou pro vedoucího pracovníka a jiné zase pro administrativního pracovníka.“*

Dotazníky se zaměřují na oblast sociálních schopností, vztahu k práci, dovedností a znalostí potřebných k výkonu práce, hodnocení nadřízeného, silné stránky hodnoceného, témata pro rozvoj pracovníka na dané pozici. Využívá se měřitelných kritérií 1 (nízké) - 5 (vysoké).

*„Objektivně se nám nedaří porovnávat výkonnost mezi pracovníky.“*

#### Hodnotící rozhovory

Hodnotící rozhovory provádí nadřízený pracovník, tedy v jednotlivých službách jednotliví vedoucí, ředitelka realizuje hodnotící rozhovory s vedoucími. Hodnocení probíhá nejprve písemně, kdy daný dotazník vyplní jak hodnocený, tak i hodnotitel a následně probíhá ústní rozhovor mezi hodnoceným a hodnotitelem.

*„Organizace se snaží podporovat aktivní účast pracovníků na systému hodnocení a řízení a neustále se snaží o zkvalitnění a zefektivnění tohoto systému prostřednictvím získávání nových poznatků a trendů z různých školení. Naposledy jsme využili možnost intenzivního kurzu realizovaného ČSOB bankou pro neziskové organizace. Měla jsem možnost si vyzkoušet a zažít po dobu jednoho roku koučing a mentoring pod vedením zkušeného manažera lidských zdrojů.“*

#### Motivace zaměstnanců

*„S motivací zaměstnanců je to složitější, každopádně se o to snažíme a podporujeme tuto aktivitu a vnímáme ji jako jednu z prioritních. Finanční ohodnocení by bylo pro většinu zaměstnanců asi nejideálnější motivací, obzvláště v neziskové organizaci.“*

Ředitelka dále sdělila, že, pokud je to možné, dochází ke konci každého roku i k finančnímu odměňování. Pokud to možné není, organizace využívá jiných možností, které zlepšují výkony např. flexibilní pracovní doba, sickness day, studijní volno a další.

#### Vzdělávání pracovníků

Vzdělávání pracovníků v organizaci probíhá, ale jeho četnost a zaměření je ovlivněno finančními možnostmi organizace.

#### Metodika hodnocení a odměňování

Ředitelka potvrdila existenci metodiky hodnocení a odměňování. Metodika je zpracována v elektronické podobě na sdíleném úložišti organizace a v tištěné podobě je k dispozici v kanceláři ředitelky.

Vedoucí pracovníci jsou s obsahem metodiky seznamováni při zaškolování při nástupu do organizace. Dále se pak podílejí na jejích aktualizacích, takže další zaškolování není nutné.

Proškolování vedoucích pracovníků, kteří hodnotí, ve způsobu, jak hodnotit neprobíhá. Každý vedoucí má právo si stanovit, jakým rozvojovým oblastem se bude věnovat. Vnímá-li potřebu dozdělat se v oblasti, jak hodnotit své podřízené a je-li dostatek financí, má právo si takový kurz najít a absolvovat.

Výstupy z hodnocení jsou ukládány v kanceláři ředitelky a ředitelka má právo do nich nahlížet a kontrolovat dodržování termínů a jejich správnost.

*„V současném aktualizovaném strategickém plánu 2016–2020 máme aktualizovat tuto metodiku a doplňovat ji o nové metody hodnocení. Například. hodnocení 1krát za 3 měsíce.“*

Od paní ředitelky jsem se dozvěděla, že hodnocení realizované 1 x za 3 měsíce má být spíše neformální s cílem zjistit, jak a co se pracovníkovi daří, co ho trápí a jaké má překážky na straně zaměstnavatele.

#### Zvyšování objektivitu řízení pracovního výkonu

V současné době neprobíhá zvyšování objektivitu řízení výkonu. Ředitelka plánuje zavedení například vzdělávání a výcviku vedoucích pracovníků a vyhodnocování ve skupině manažerů. Tyto inovace budou součástí aktualizované metodiky hodnocení a odměňování.

#### Využití výstupů hodnocení pro organizaci

Zatím se nevyužívá.

*„To jsme teprve v zárodcích a teprve se to učíme, každopádně to bude obsahovat aktualizovaná metodika hodnocení a odměňování.“*

#### Provázanost systémů hodnocení a odměňování

Tato oblast je velice problematická. Vzhledem k tomu, že se jedná o neziskovou organizaci, nemá jistotu stabilních financí. A není tedy možné provázat systém hodnocení a odměňování. Dá se mluvit pouze o nepřímé souvislosti mezi hodnocením a odměňováním.

## Finanční a nefinanční ohodnocení pracovníků

Všichni zaměstnanci mají časovou mzdu.

*„Odměny jsou pracovníkům přiděleny jednak dle přesčasů, které mohou mít a druhé kritérium jsou za aktivity či úkoly, které byly z jejich strany realizovány nadstandardně mimo jejich náplň práce (benefice, PR organizace) nebo za aktivity, které byly finalizovány úspěšně v rámci jak služby, tak i celé organizace (úspěšná veřejná sbírka, konference).”*

Pracovník je informován při obdržení výplatní pásky o tom, že dostal odměnu a za co ji dostal.

Organizace nabízí svým zaměstnancům také řadu výhod. Patří mezi ně flexibilní pracovní doba, sickness day, studijní volno, možnost zapůjčení technického vybavení (daťák, foťák, notebooky). O výhodách jsou zaměstnanci informováni zpravidla na poradách společných pro všechny zaměstnance organizace nebo na teambuildingu. Zaměstnanci svých benefitech jsou dostatečně informováni a průběžně jich využívají po dohodě se svým nadřízeným.

### **4.3 Shrnutí výsledků výzkumu a diskuse**

#### **Vyhodnocení výzkumných otázek**

Kapitola se věnuje zodpovězení všech dílčích výzkumných otázek, které následně dopomohou k odpovědi na hlavní výzkumnou otázku- „Funguje systém hodnocení a odměňování jako stimul pro zlepšení pracovního výkonu?“

Odpovědi na dílčí výzkumné otázky vycházejí z analytické části práce.

#### **Dílčí výzkumná otázka č. 1: Využívá organizace hodnocení pracovníků ke zvyšování jejich pracovního výkonu?**

Z provedené analýzy dokumentů bylo zjištěno, že cílem organizace je zjistit, jak se pracovníkovi vede, jak je spokojen na své pozici a s náplní práce a motivovat jej k dalšímu rozvoji a plnění pracovních úkolů, tedy i ke zvyšování pracovního výkonu.

Přímo je toto řečeno ve stanovených cílech hodnocení pracovníků. Systém hodnocení slouží k zjišťování informací o spokojenosti pracovníka, motivaci podpory, ale současně jsou tyto informace využívány ke zlepšení pracovního výkonu pracovníků.

Potřeba zvyšování výkonu je patrná i ze sestavování plánů osobního rozvoje.

Pracovníci prostřednictvím vyplněného dotazníku potvrdili existenci plánu osobního rozvoje.

Většina vedoucích pracovníků považuje systém hodnocení za dostatečně účinný a motivující ke zvyšování a zkvalitňování pracovního výkonu.

Rozhovor s ředitelkou potvrdil snahu motivovat zaměstnance organizace ke zlepšování pracovního výkonu. Organizace využívá ke zvyšování pracovního výkonu systému hodnocení a odměňování.

Odpověď na dílčí výzkumnou otázku č. 1: Využívá organizace hodnocení pracovníků ke zvyšování jejich pracovního výkonu?

Analýza dokumentů, výstupy z dotazníku i informace z rozhovoru potvrdily, že organizace využívá hodnocení pracovníků ke zvyšování jejich pracovního výkonu.

**Dílčí výzkumná otázka č. 2: Stimuluje strategie odměňování zaměstnance k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného pracovního výkonu?**

„Analýza dokumentů potvrzuje, že organizace se snaží pracovníky motivovat prostřednictvím odměňování k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného pracovního výkonu.

Cílem odměňování je ohodnotit kvalitu práce zaměstnanců, motivovat je k dalším dobrým výsledkům. Odměňování vede pracovníkovi k dlouhodobému setrvání v práci a přispívá k jeho spokojenosti. Organizace využívá finančního a nefinančního odměňování pracovníků. Kombinuje je tak, aby byly co nejvíce motivující, ale současně také pro organizaci finančně udržitelné.” (Metodika odměňování a hodnocení, 2011)

Organizace k tomuto účelu využívá finančních a nefinančních odměn.

Dotazníky nám odpověď na dílčí výzkumnou otázku zcela nedaly. Polovina zaměstnanců se domnívá, že jsou spravedlivě ohodnoceni a tedy, že je odměňování motivuje ke zvyšování pracovního výkonu. Druhá polovina uvádí opak.

Ředitelka v rozhovoru uvedla, že e využívá všech forem odměňování k motivaci pracovníka ke zvyšování pracovního výkonu.

Odpověď na dílčí výzkumnou otázku č. 1: Stimuluje strategie odměňování zaměstnance k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného pracovního výkonu?

Na teoretické rovině jsou zaměstnanci motivováni systémem odměňování ke zvyšování pracovního výkonu. Metodicky je to dobře zpracované.

V praxi motivace zaměstnanců prostřednictvím odměňování pokulhává. Organizace by měla provést průzkum mezi zaměstnanci, jehož cílem by bylo zjistit si, co by zaměstnance motivovalo ke zvyšování výkonu. Vhodné by bylo upravit odměny dle individuálních zájmů jednotlivých pracovníků.

### **Odpověď na hlavní výzkumnou otázku: „Funguje systém hodnocení a odměňování jako stimul pro zlepšení pracovního výkonu?“**

Ano, systém hodnocení a odměňování funguje jako stimul ke zlepšování pracovního výkonu. Má však rezervy, na kterých je třeba ještě zapracovat. Je ovšem otázkou, zda bude možné v neziskové organizaci například odměny dle individuálních potřeb pracovníků zajistit a dlouhodobě udržet. Je to požadavek na ředitelku, tým vedoucích pracovníků, finanční manažerku a fundraisera organizace.

### **Návrhy pro zlepšení efektivity systému hodnocení a odměňování**

Tato kapitola shrnuje získaná data a představuje návrhy pro zlepšení efektivity současného systému hodnocení a odměňování z.s. InternetPoradna.cz

### **Cíle pracovního hodnocení a odměňování**

Organizace má jasně stanoveny cíle hodnocení i odměňování. Má tedy představu o směru tohoto systému.

### **Kompetence**

Organizace má stanoveny kompetence pracovníku. Ty jsou součástí jednotlivých náplní práce pracovních pozic.

### **Kritéria hodnocení**

Organizace má stanovena kritéria hodnocení. Kritéria se liší podle typu pozice.

### **Metody hodnocení**

Organizace využívá škály hodnocení od 1 (vynikající) do 5 (nedostatečné).

### **Doporučení:**

Domnívám se, že by bylo vhodné zvážit zavedení 360stupňové zpětné vazby. Organizace má k hodnocení pracovníka různými lidmi již nakročeno. V současné době dochází k hodnocení pracovníka nadřízeným, taktéž uživateli služeb. Hodnocení nadřízených jejich podřízenými probíhá velice nepravidelně, spíše vůbec.

### **Pracovní hodnocení v organizaci a problematika s ním spojená**

Organizace má pracovní hodnocení zpracováno v metodice odměňování a hodnocení, ale spousta informací má taktéž v různých formulářích.

#### Doporučení:

Aktualizovat metodiku odměňování a hodnocení a doplnit ji o informace nacházejících se v jiných dokumentech (Kritéria hodnocení, typy sebehodnotících dotazníků) nebo nejsou zcela zpracovány (dokumenty z hodnocení, které jsou ponechány, okopírovány či vytvořeny pracovníky). Metodika nepopisuje další nakládání s dokumenty z hodnotícího rozhovoru.

### **Školení hodnotitelů**

Probíhá jen dle zájmů a finančních možností organizace. Metodika vůbec neupravuje.

#### Doporučení:

Zahájit výcvik vedoucích pracovníků v personálních činnostech a zpracovat toto do metodiky odměňování a hodnocení. Školení by se mělo zaměřovat na obecné vzdělání pracovníků, jejich ztotožnění se systémem hodnocení, na jednání s pracovníkem, způsob předávání informací, dlouhodobá práce na rozvoji pracovníků.

### **Monitorování pracovníků**

Monitorování pracovníků metodika neřeší. Z rozhovoru s ředitelkou vyplynulo, že má právo monitorovat pracovníky. Není nám však známo, zda k tomu dochází. Vzhledem k tomu, že organizace dále nevyužívá výstupy z hodnocení, je možné, že monitoring vůbec neprobíhá nebo zcela minimálně.

#### Doporučení:

Sestavit způsob monitorování pracovníků, kteří hodnotí. Zpracovat jej do metodiky. Termínovat jej. Striktně monitorování dodržovat. Z dotazníků vyplynulo, že v praxi hodnocení neprobíhá pravidelně, což je v rozporu s metodikou odměňování a hodnocení.

## **Hodnotící rozhovor a neformální hodnocení**

Organizace využívá zejména hodnotícího rozhovoru. Z metodiky i dotazníku a rozhovoru je zřejmé, že tyto formy hodnocení jsou dobře propracovány a promyšleny a že probíhají. Nicméně mi chybí informace, jak organizace zajišťuje objektivitu řízení pracovního výkonu a hodnocení.

### Doporučení:

Zavést vyhodnocování ve skupině manažerů nebo častější neformální hodnocení. Ředitelka sdělila, že toto má organizace v plánu zavést.

## **Další využití poznatků ze systému hodnocení pro rozvoj celé organizace**

Organizace v současné době vůbec této možnosti nevyužívá.

### Doporučení:

Propracovat systém získávání poznatků z hodnocení a jejich využívání pro další rozvoj.



## 5 Závěr

Diplomová práce se zaměřuje na systém hodnocení a odměňování v z.s. InternetPoradna.cz

Cílem diplomové práce je analyzovat systém hodnocení a odměňování pracovníků v z.s. Internetporadna.cz. Zmiňovaného cíle chci dosáhnout porovnáním dostupných teoretických poznatků a výstupů evaluačního výzkumu s kvantitativními prvky. Výstupem pro z.s. InternetPoradna.cz bude vyhodnocení systému hodnocení a odměňování a zpracovaný návrh případných změn pro zlepšení efektivity zmiňovaného systému.

Práce je tvořena teoretickou a praktickou částí. Je zpracována metodologie.

Teoretická práce zjišťuje informace o řízení pracovního výkonu, systémech hodnocení a odměňování a vazbě mezi nimi.

Praktická část charakterizuje organizaci, jejíž systém hodnocení a odměňování byl v rámci diplomové práce analyzován a zhodnocen. Zmíněna je její historie, současná organizační struktura a jednotlivé sekce.

Pro diplomovou práci jsem zvolila evaluační výzkum s kvantitativními prvky. Pro sběr dat jsem využila analýzy interních dokumentů organizace, dotazníku, který byl zaslán všem zaměstnancům organizace a rozhovoru s ředitelkou organizace.

V diplomové práci jsem si stanovila hlavní výzkumnou otázku, zda systém hodnocení a odměňování funguje jako stimul zlepšování pracovního výkonu. Pro jasnější zodpovězení hlavní výzkumné otázky jsem ještě stanovila dvě dílčí výzkumné otázky a to, zda organizace využívá hodnocení pracovníků ke zvyšování jejich pracovního výkonu a zda stimuluje strategie odměňování zaměstnance k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného pracovního výkonu.

Mohu potvrdit, že organizace využívá systému hodnocení a odměňování pro motivaci ke zvyšování pracovního výkonu. Nicméně by bylo vhodné zvážit zavedení stanovení odměn na základě individuálních potřeb jednotlivých pracovníků. Věřím, že pak by byli pracovníci spokojenější a byli by více motivováni pracovat více a lépe.

Na základě komparace analýzy dokumentů, dotazníku a rozhovoru spolu se získanými teoretickými poznatky jsem stanovila doporučení pro zlepšení efektivity současného systému hodnocení a odměňování.

Doporučuji zavedení 360stupňové zpětné vazby, aktualizování metodiky odměňování a hodnocení z důvodu rozříštění informací a chybějících informací (Kritéria hodnocení, typy sebehodnotících dotazníků, které dokumenty z hodnocení jsou ponechány, okopírovány či vytvořeny pracovníci, jak se s nimi dále nakládá), zahájení vzdělávání a výcviku vedoucích pracovníků v personálních činnostech, zavedení jejich monitorování a jeho striktního dodržování, zavedení vyhodnocování ve skupině manažerů nebo čtenější neformální hodnocení pracovníků z důvodu větší objektivnosti hodnocení a propracovat systém získávání poznatků z hodnocení a jejich využívání pro další rozvoj organizace.

Věřím, že analýza dokumentů, dotazník, rozhovor a následná doporučení umožní organizaci zlepšit současný systém hodnocení a odměňování.

## Seznam literatury

### Monografie

- Armstrong, M. (1999). *Personální management*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Armstrong, M. (2009). *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Brodský, Z. (2010). *Řízení lidských zdrojů pro manažery*. Pardubice: Univerzita Pardubice
- Dvořáková, Z. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck
- Grote, R. (2002). *The Performance Appraisal Question and Answer Book: a Survival Guide for Managers*. New York: AMACOM
- Hanzelková, A. (2013). *Personální strategie: krok za krokem*. Praha: C. H. Beck
- Hendl, J. (2005). *Kvalitativní výzkum*. Praha: Portál, s.r.o.
- Hermann, J. (2008). *Základy managementu sociálních služeb*. Brno: Národní centrum ošetrovatelství a nelékařských zdravotnických oborů.
- Hroník, F. (2006). *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Kasper, H. (2005). *Personální management řízení organizace*. Praha: Linde nakladatelství, s.r.o.
- Kociánová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Koubek, J. (2011). *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Kubeš, M. (2008). *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Miovský, M. (2006). *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Pilařová, I. (2008). *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Rossi, P. (2004). *Evaluation: A Systematic Approach*. California: Sage Publications
- Šikýř M. (2012). *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Wagnerová, a kol. (2011). *Psychologie práce a organizace*. Praha: Grada Publishing, a.s.

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

Wholey, J. (2010). *Handbook of Practical Program Evaluation*. San Francisco: Jossey Bass

*Zákoník práce*. Zákon č. 262/2006 Sb. v účinném znění ke dni 6.11.2015

### **Článek v časopise**

Hendl, J. (1997). Metodologická triangulace v empirickém výzkumu. *Čs. Kinantropologie* 1, č. 2, s. 75-88

Stalmachová, H. (2011). *Jak se poprat s řízením výkonnosti*. *Čs. HR forum*, č. 11

Stýblo, J. (2006). *Prpgressivní formy výkonu ve vazbě na odměňování zaměstnanců*. *Čs. Práce a mzda*, č. 7

Urban, J. (2010). *Metody a nástroje hodnocení*. *Čs. Práce a mzda*, č. 2

### **Článek na internetové stránce**

InternetPoradna.cz (2016): Organizační struktura [on-line]. Dostupné 7.4.2016 z <http://internetporadna.cz/o-nas/tym-internetporadny#.V2AOMvmLTIU>

InternetPoradna.cz (2016): O poradně [on-line]. Dostupné 7.4.2016 z <http://internetporadna.cz/o-nas/tym-internetporadny#.V2AOMvmLTIU>

InternetPoradna.cz (2016): Základní informace [on-line]. Dostupné 7.4.2016 z <http://internetporadna.cz/o-nas/tym-internetporadny#.V2AOMvmLTIU>

### **Interní materiály z.s. InternetPoradna.cz**

Metodika odměňování a hodnocení (2011)

Náplň práce finanční manažerka

Náplň práce ředitelka, interní materiál

Zip 1 (2011), zpravodaj organizace InternetPoradna.cz

Zip 2 (2013), zpravodaj organizace InternetPoradna.cz

Zip 3 (2014), zpravodaj organizace InternetPoradna.cz

Zip 4 (2015), zpravodaj organizace InternetPoradna.cz

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1 Dotazník

Dotazník: Systém hodnocení a odměňování zaměstnanců z.s. InternetPoradna.cz

Milí kolegové,

Ráda bych Vás požádala o vyplnění krátkého dotazníku zaměřeného na systém hodnocení a odměňování v z.s. InternetPoradna.cz, jehož jste všichni zaměstnanci. Dotazník bude sloužit jako podklad výzkumu mé diplomové práce, která je věnována právě systému hodnocení a odměňování z.s. InternetPoradna.cz, a z této diplomové práce budou vypracovány výstupy a případné návrhy na změny a tyto budou dány k dispozici managementu firmy ke zvážení a případné implementaci.

V dotazníku se objevují jak otázky uzavřené, tak otázky, u kterých máte prostor rozepsat blíže svůj názor. Budu Vám velmi vděčná za jejich vyplnění.

Děkuji Vám předem za Váš čas a spolupráci

Kristýna Minářová

1. Hodnotí Váš nadřízený Vaši práci

- a. Ano
- b. Ne
- c. Nejsem si toho vědom/a

2. Zúčastnil/a jste se v organizaci hodnotícího rozhovoru? Tedy formálního rozhovoru zaměřeného na dlouhodobé hodnocení vaší práce?

- a. Ano
- b. Ne

2a. Jaký byl průběh hodnotícího rozhovoru? Prosím, popište jej:

.....  
.....  
.....

2b. Uskutečňují se tyto rozhovory pravidelně?

- a. Ano
- b. Ne

2c. Vnímáte hodnotící rozhovor jako užitečný?

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

2d. Sděluje Vám nadřízený při hodnotícím rozhovoru, co děláte dobře a v čem byste se měl/a zlepšit?

- a. Ano
- b. Ne

2e. Domníváte se, že hodnocení je objektivní?

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

2f. Máte právo se k hodnocení vyjádřit, být jeho aktivním účastníkem?

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

2g. Sestavujete opatření k nápravě společně?

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

2i. Je součástí hodnotícího rozhovoru i sestavení plánu osobního rozvoje (dohody o pracovním výkonu)? Tedy stanovení jejich úkolů a jejich plnění?

- a. Ano
- b. Ne

2j. Dostáváte z hodnocení zápisy (kopie)?

- a. Ano
- b. Ne

2k. Plníte úkoly z dohody v průběhu roku?

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

3. Máte možnost oficiálně hodnotit práci svého nadřízeného?

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

4. Máte možnost oficiálně hodnotit práci svých kolegů?

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

5. Hodnotí Vaši práci uživatelé nebo klienti jednotlivých služeb?

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

6. Jaký je váš názor na potřebnost pravidelného hodnocení pracovníků?



.....  
.....  
.....

7. Na co by se podle vašeho názoru mělo hodnocení zaměřovat?

.....  
.....  
.....

8. Jste se systémem hodnocení spokojen/a?

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

9. Domníváte se, že jste za svůj výkon spravedlivě ohodnocen/a.?”

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

10. Máte dojem, že mzdová/platová struktura je spravedlivá? Tedy mzdy a platy pracovníků podle jejich pozice v organizaci?

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

11. Víte, jaké zaměstnanecké výhody Vám z.s. InternetPoradna.cz poskytuje? Pokud je znáte, rozepište je.

.....  
.....  
.....

12. Jste spokojen/a se zaměstnaneckými výhodami poskytovanými z.s. Internetporadnou.cz?

- a. Ano
- b. Ne

13. Máte v rámci firemní struktury nějaké podřízené?

- a. Ano
- b. Ne

14. Byly jste seznámeni s metodologií hodnocení a odměňování?

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

15. Vypracováváte hodnocení na své podřízené?

- a. Ano
- b. Ne

16. Je hodnocení prováděno pravidelně?

- a. Ano
- b. Ne

17. Popište, jaké metody používáte při hodnocení pracovníků.

.....

.....

.....

18. Sbíráte podklady pro hodnocení průběžně po celý rok?

- a. Ano
- b. Ne

19. Provádíte s pracovníky hodnotící pohovory?

- a. Ano
- b. Ne

20. Popište, jak se na hodnotící rozhovory připravujete.

.....  
.....  
.....

21. Co zajišťujete, aby hodnotící rozhovor proběhl bez problémů?

.....  
.....  
.....

22. Jak často provádíte tyto pohovory?

.....

23. Sdělujete s předstihem pracovníkům termín a náplň hodnotících pohovorů?

- a. Ano
- b. Ne

24. Jsou z pohovorů pořizovány písemné zápisy?

- a. Ano
- b. Ne

25. Jakým způsobem jsou vaši podřízení s daným hodnocením seznamováni? K čemu se v rámci firmy toto hodnocení využívá?

.....  
.....  
.....

26. Pokud neprovádíte hodnotící pohovory, jak informujete pracovníka o úrovni jeho pracovního výkonu?

.....  
.....  
.....

27. Dle jakých kritérií se řídíte při odměňování pracovníků?

.....  
.....  
.....

28. Považujete současný systém hodnocení a odměňování za dostatečně účinný a motivující ke zvyšování a zkvalitňování pracovního výkonu?

- a. Ano
- b. Ne

29. Setkáváte se s nejvyšším vedením organizace nebo jiným způsobem reflektujete realizovaná hodnocení s pracovníky?

- a. Ano
- b. Ne

30. Předáváte podněty pro rozvoj organizace vzešlé z hodnocení nejvyššímu vedení? Domníváte se, že jsou dále využívány pro její rozvoj?

.....  
.....  
.....