

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2014–2016

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Renata Janíková

**System hodnocení zaměstnanců jako jednoho z nástrojů
řízení lidských zdrojů v organizaci**

Praha 2016

Vedoucí bakalářské práce: PaedDr. Petrášek Josef

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED (PART TIME) STUDIES

2014-2016

BACHELOR THESIS

Renata Janíková

**Employee evaluation system as a tool of human resources
management in the organization**

Prague 2016

The Bachelor Work Supervisor: PaedDr. Petrášek Josef

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 2. 3. 2016

Renata Janíková

Poděkování

Děkuji svému vedoucímu bakalářské práce, PaedDr. Josefu Petráškovi za jeho cenné rady a čas, který mi věnoval během psaní mé bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat vedení Domu zahraniční spolupráce za velkou vstřícnost, díky které jsem mohla realizovat praktickou část práce. V neposlední řadě děkuji všem svým kolegům, kteří mi svými náměty a radami pomáhali překonat obtíže, s nimiž jsem při práci setkala.

Anotace

Cílem bakalářské práce je zpracování analýzy systému hodnocení zaměstnanců jako jednoho z nástrojů řízení lidských zdrojů v organizaci. Teoretická část se zaměřuje na oblast řízení lidských zdrojů, způsoby hodnocení zaměstnanců a vztah mezi hodnocením a motivací zaměstnanců. V praktické části je uvedeno vyhodnocení analýzy a zpracování návrhu doporučení ke změně systému hodnocení.

Klíčová slova

Cíle osobního rozvoje, hodnocení zaměstnanců, hodnotící pohovor, motivace, plán vzdělávání, řízení lidských zdrojů, SMART cíle.

Annotation

The aim of this bachelor thesis is to provide the analyses of the employee evaluation system as a tool of human resources management in the organization. The theoretical part is focused on human resources management, employee assessment methods, and the relationship between assessment and motivation of employees. The practical part consists of the evaluation of the analysis and recommendations to change the evaluation system.

Keywords

Education plan, employee evaluation, evaluation interview, human resources management, motivation, personal development goals, SMART goals.

ÚVOD	9
TEORETICKÁ ČÁST	11
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	11
1.1 Definice řízení lidských zdrojů.....	11
1.2 Úkoly řízení lidských zdrojů.....	12
1.3 Činnosti v oblasti řízení a rozvoje lidských zdrojů.....	13
1.4 Organizace řízení lidských zdrojů	14
1.5 Nástroje k řízení lidských zdrojů	15
2 HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ	16
2.1 Cíle hodnocení	16
2.2 Přínosy hodnocení	17
2.3 Metody hodnocení zaměstnanců.....	17
3 MOTIVACE	23
3.1 Podstata motivace	23
3.2 Motivace a osobnost	24
3.3 Zdroje motivace	24
3.4 Teorie motivace	25
3.5 Pracovní motivace	26
PRAKTICKÁ ČÁST	29
4 SOUČASNÝ STAV	29
4.1 Popis organizace	29
4.2 Popis současného systému hodnocení zaměstnanců	39
4.2.1 Metodický pokyn.....	39
4.2.2 Příprava hodnocení pro hodnotitele (vedoucí zaměstnance).....	40
4.2.3 Příprava hodnocení pro hodnoceného.....	41
4.2.4 Kritéria hodnocení a stanovení cílů	42
4.2.5 Definice kritérií hodnocení	43
4.2.6 Motivační činitelé	45

4.3	Cíl průzkumu	46
4.4	Hypotézy průzkumu.....	46
4.5	Profil vybraných respondentů.....	48
4.6	Metodika.....	49
4.7	Dotazník – popis	50
4.8	Rozhovory – popis	50
4.9	Analýza závěrů z dotazníkového šetření.....	50
4.10	Analýza závěrů z rozhovorů	62
5	VYHODNOCENÍ A NÁVRH DOPORUČENÍ.....	67
	ZÁVĚR	70
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	71
	SEZNAM ZKRATEK	73
	SEZNAM TABULEK A GRAFŮ.....	75
	SEZNAM PŘÍLOH.....	77

ÚVOD

Při pohledu do historie lidské společnosti se setkáme se vzájemným hodnocením lidí velmi často. V době absence hromadných sdělovacích prostředků a informačních technologií bylo samozřejmé, že se lidé setkávali, hovořili o svých zážitcích z uplynulého dne a přitom také mimoděk vzájemně hodnotili jeden druhého. S kladným hodnocením a pochvalou automaticky rostla autorita a postavení daného člověka. Ten postupně a přirozeně získával významné a mnohdy vážené místo ve skupině. V dnešním pojetí bývá kladné hodnocení rovněž projevem uznání ze strany přátel, rodiny, kolegů, nadřízených pracovníků či obecně zaměstnavatele. V případě provádění hodnocení zaměstnance zaměstnavatelem je cílem tohoto procesu nejen zhodnocení pracovního výkonu, stanovení pracovních a osobních rozvojových cílů, ale i identifikace motivačních faktorů, které jsou specifické pro jednoho každého zaměstnance.

Cílem této bakalářské práce je analýza systému hodnocení zaměstnanců ve státní příspěvkové organizaci. Jedná se o práci teoreticko-empirickou. V její teoretické části je pomocí poznatků z odborné literatury popsáno téma řízení lidských zdrojů a je zaměřena zejména na provázanost mezi motivací a hodnocením zaměstnanců. Součástí praktické části je rozbor analýzy a dále návrh doporučení změny systému hodnocení s uvedením, které konkrétní prvky jsou vhodné ponechat a které oblasti mají prostor pro zlepšení. V praktické části jsou představeny hypotézy týkající se hodnotícího procesu v dané organizaci, a to:

1. Sebehodnocení zaměstnanců jako součást hodnotícího procesu vnímá pozitivně 70% zaměstnanců.
2. S formátem hodnocení je spokojeno 70 % zaměstnanců.
3. Stanovené cíle splňují zcela kritéria SMART minimálně u 70 % zaměstnanců.
4. Stanovené osobní cíle zaměstnance jsou promítnuty do plánu školení na další období minimálně u 70 % zaměstnanců.

Pomocí dotazníkového průzkumu a následných rozhovorů je zjišťován postoj zaměstnanců k hodnotícímu procesu s důrazem na část sebehodnocení, dále názor na formát hodnocení (jeho způsob a četnost), způsob stanovování cílů a jejich provázanost s dalším vzděláváním zaměstnanců. V návaznosti na získané odpovědi a jejich vyhodnocení je vypracován návrh opatření změny hodnotícího procesu tak, aby

v optimální míře splňoval požadavky na výstupy z hodnocení pro zaměstnavatele a zároveň byl vnímán zaměstnanci jako jeden z motivačních faktorů, který je prostředkem pro potvrzení dobrého pracovního výkonu či signálem, ve kterých oblastech mohou svůj pracovní výkon zlepšit; prostředkem pro jejich další rozvoj či kariérní růst.

TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

1.1 Definice řízení lidských zdrojů

V průběhu 50. a 60. let 20. století se ve vyspělých zahraničních zemích začala formovat nejnovější koncepce personální práce, kterou označujeme jako řízení lidských zdrojů. To se postupně stává nejdůležitější složkou řízení organizace a také úlohou všech vedoucích pracovníků. Toto nové postavení personální práce vyjadřuje význam lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu, do něhož by měla organizace investovat. Vývoj personální práce tak přechází od administrativní činnosti k činnosti koncepční.¹

Řízení lidských zdrojů je charakterizováno těmito znaky:

- strategický přístup k personální práci, kdy strategie organizace a strategie řízení lidských zdrojů jsou v souladu,
- důraz na ztotožnění se s hodnotami organizace a jejími vizemi a posláním,
- rozlišení odměn podle schopností, pracovního výkonu či kvalifikace,²
- zaměření na vnější faktory fungování pracovní síly, jako je např. legislativa, trh práce, životní způsob a hodnotové orientace lidí, vnější ekonomické podmínky atd.,
- přesun vykonávání personální práce (pravomocí i rozhodování) na vedoucí pracovníky, kteří jsou v bližším kontaktu s jednotlivými zaměstnanci. Personální útvar se zaměřuje na poradenskou, koncepční, organizační a kontrolní činnosti,
- úzké propojení mezi strategiemi a plány organizace a personální prací,
- personální manažer se obvykle stává členem vedení organizace,
- rozvoj lidských zdrojů je předpokladem připravenosti organizace na změny.³

¹ Koubek M.: Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. 5. vydání. Praha: Management Press, 2015. S. 15. ISBN 978-80-7261-288-8

² Armstrong, M.: Personální management. Praha: Grada Publishing, a.s., 1999. S. 154. ISBN 80-7169-614-5

1.2 Úkoly řízení lidských zdrojů

Každá organizace, která usiluje o to být výkonná a svůj výkon stále zlepšovat, musí v maximální míře využívat svoje finanční, materiální a lidské zdroje. O využití finančních a materiálních zdrojů rozhodují zdroje lidské. Tato provázanost ukazuje, že čím lépe budou využívány a rozvíjeny schopnosti lidských zdrojů, tím úspěšněji se organizaci bude dařit využívat své finanční a materiální zdroje a dosahovat tak vyšších výkonů a konkurenceschopnosti. Mezi hlavní úkoly řízení lidských zdrojů patří zajištění souladu mezi počtem a strukturou pracovníků, mezi počtem a strukturou pracovních úkolů a jimi tvořených pracovních míst tak, aby pracovní schopnosti a dovednosti zaměstnance co možná nejlépe odpovídali požadavkům na dané pracovní místo. Jinak řečeno o zařazení správného člověka na správné pracovní místo a zajištění jeho schopnosti přizpůsobit se stále se měnícím požadavkům na toto pracovní místo. Jak uvádí Armstrong, je v poslední době pozorovatelná i opačná tendence: najít pro konkrétního pracovníka správnou pracovní náplň a úkoly tak, aby bylo optimálně využito jeho schopností. Dalšími úkoly řízení lidských zdrojů jsou optimální využívání pracovních sil v organizaci, např. optimální využití fondu pracovní doby a kvalifikace pracovníků; podílení se na efektivním způsobu vedení lidí, utváření pracovních týmů a korektních mezilidských vztahů v organizaci, sociální rozvoj pracovníků organizace (uspokojení materiálních i nemateriálních sociálních potřeb, vytváření příznivých pracovních podmínek, zlepšení kvality pracovního života) a konečně i dodržování legislativy v oblasti zaměstnávání, v oblasti lidských práv a podílení se na utváření dobré pověsti organizace jako zaměstnavatele.⁴

³ Koubek M.: Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. 5. vydání. Praha: Management Press, 2015. S. 15. ISBN 978-80-7261-288-8

⁴ Koubek M.: Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. 5. vydání. Praha: Management Press, 2015. S. 17. ISBN 978-80-7261-288-8

1.3 Činnosti v oblasti řízení a rozvoje lidských zdrojů

K plnění úkolů řízení lidských zdrojů slouží jednotlivé činnosti v oblasti řízení a rozvoje lidských zdrojů. Pomocí nich organizace mohou systematicky získávat, využívat a rozvíjet potřebný počet motivovaných lidí s odpovídajícími schopnostmi a jejich prostřednictvím dosahovat strategických cílů organizace.⁵

Mezi nejdůležitější činnosti patří:

- a) plánování a předvídání potřeby pracovní síly k dosažení cílů organizace,
- b) analýza pracovních míst - ve velké míře určení povahy pracovních činností a následné vyjmenování požadavků na kompetence, schopnosti a dovednosti nové pracovní síly,
- c) získávání a rozmisťování pracovníků k plnění cílů organizace,
- d) orientace na novém pracovním místě a vzdělávání,
- e) řízení a rozvoj pracovního výkonu,
- f) motivace a systém odměňování zaměstnanců,
- g) nastavení vhodného systému hodnocení pracovníků,
- h) podílení se na tvorbě programů na podporu zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví pracovníků při práci,
- i) zajištění agendy propouštění zaměstnanců,
- j) zajištění rovného přístupu ke všem zaměstnancům,
- k) tvorba systému sociální práce v organizaci,
- l) poskytování pomoci při řešení osobních problémů, které by se mohly projevit na jejich pracovním výkonu,
- m) tvorba a udržování funkčního systému komunikace s pracovníky,
- n) zabezpečení funkčního personálního informačního systému, pořizování a uchovávání personálních dokumentů týkajících se jednotlivých zaměstnanců atp.⁶

⁵ Šikýř, M. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2014. S. 22. ISBN 978-80-247-5212-9

⁶ Koubek M.: Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. 5. vyd. Praha, Management Press, 2015. S. 18, 19. ISBN 978-80-7261-288-8

1.4 Organizace řízení lidských zdrojů

Ve většině organizací je stěžejní osobou v řízení lidských zdrojů liniový manažer, v části větších organizací pak společně s odbornými personalisty. Dá se říci, že stále více praktické personální činnosti je prováděno liniovými manažery, kteří jsou zpravidla v každodenním kontaktu se svými podřízenými pracovníky. Tím, že podporují zaměstnance k využívání jejich schopností a motivuje je k plnění cílů organizace a jejímu úspěchu, přispívají k realizaci strategických cílů organizace.⁷

Manažeri v rámci řízení lidských zdrojů plní hlavně tyto úkoly:

- a) vytváření a analýza podřízených pracovních míst – podíl na tvorbě podřízených pracovních míst, analýza, zpracování popisu a specifikace pracovního místa,
- b) plánování lidských zdrojů – stanovení potřebného počtu pracovníků v návaznosti na cíle útvaru, odhad možnosti pokrytí z vnitřních zdrojů, rozvoj zaměstnanců,
- c) obsazování volných pracovních míst – zjištění potřeby obsadit volné pracovní místo, sestavení popisu pracovního místa, rozhodování kritériích a metodách výběru, posuzování životopisu, účast či vedení výběrových pohovorů,
- d) řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců – dohoda o pracovním výkonu se zaměstnancem, stanovení osobních rozvojových a pracovních cílů, požadavky na schopnosti či motivaci a odpovídající kritéria a metody hodnocení pracovníků, provádění hodnocení a poskytnutí zpětné vazby včetně realizace hodnocení,
- e) odměňování zaměstnanců – dodržování pracovněprávních předpisů a vnitřních předpisů týkajících se odměňování zaměstnanců, určení odlišností v odměňování na základě pracovního výkonu, pracovního výkonu, složitosti práce, odpovědnosti apod.⁸

⁷ Šikýř, M. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. S. 23, 24. ISBN 978-80-247-5212-9

⁸ Tamtéž, s. 23, 24.

1.5 Nástroje k řízení lidských zdrojů

M. Armstrong uvádí tyto nástroje k řízení lidských zdrojů: nástroje ke strategickému řízení lidských zdrojů, k řízení lidského kapitálu, k vytváření a rozvoji organizace, nástroje k podporování angažovanosti, k plánování lidských zdrojů, řízení talentů, k plánování a realizaci vzdělávání a v neposlední řadě i nástroje k hodnocení práce a odměňování.⁹

V průběhu uskutečňování politik lidských zdrojů je nutné průběžně hodnotit úroveň personálních činností v organizaci a jejich vliv na motivaci, výkon, schopnosti a podmínky zaměstnanců. Tato kritéria mají zásadní vliv na tržní, provozní a finanční výsledky organizace.¹⁰

Mezi dílčí nástroje hodnocení úrovně řízení lidských zdrojů v organizaci patří:

- Hodnocení zaměstnanců – posouzení schopností, motivace, chování a výsledků zaměstnanců.
- Personální audit – zhodnocení efektivnosti činností v rámci řízení lidských zdrojů v organizaci.
- Personální benchmarking, tedy porovnávání činností řízení lidských zdrojů ve vlastní organizaci s činnostmi a úrovní v organizacích srovnatelných.

Komplexní zhodnocení personálních činností v organizaci se nazývá **personální controlling**, který pomocí dílčích nástrojů zkoumá krátkodobou kvantitativní úroveň činností v oblasti řízení lidských zdrojů (získávání, využívání schopných jedinců, dosahování požadovaného výkonu, realizaci strategických cílů organizace), ale i dlouhodobou kvalitativní úroveň systému řízení lidských zdrojů ve vztahu ke strategickým cílům organizace (dlouhodobá prosperita, udržitelnost, konkurenceschopnost).¹¹

⁹ Armstrong, M., Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy. 13. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7

¹⁰ Šikýř, M. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. S. 47. ISBN 978-80-247-5212-9

¹¹ Tamtéž, s. 48.

2 HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ

Jedním z nezbytných prvků řízení lidských zdrojů, který je nerozlučně spjat s cíli organizace, jejím výkonem, rozvojem a odměňováním, je hodnocení zaměstnanců.¹² Moderní hodnocení je komplexem zjišťování, posuzování a stanovování cílů, které se týkají pracovního výkonu. Je vnímáno jako účinný nástroj kontroly, usměrňování a motivace pracovníků (viz podkapitola 1.4 a kapitola 2).

Pro účely hodnocení je v dnešní době výkon chápán v širším slova smyslu. Je to souhrn výsledků práce, pracovního a sociálního chování a charakteristik člověka, které mají vztah k vykonávané práci a pracovnímu prostředí. V praxi je obvykle vyvíjena snaha využít všech možností pro hodnocení výsledků práce a hodnocení chování a jednání, které jsou odpovídající pracovnímu místu a pracovnímu týmu.¹³ Pokud je hodnocení zaměstnanci vhodně prezentováno, poskytuje mu motivaci a sebedůvěru k plnění dalších úkolů a přináší mu uspokojení z práce.¹⁴

2.1 Cíle hodnocení

Hodnocení zaměstnanců sleduje několik cílů, z nichž mezi nejdůležitější patří plné využití znalostí, schopností a oblastí zájmů každého zaměstnance. To se projeví v motivované pracovní síle, a dále pak v produktivitě organizace a i její konkurenceschopnosti. Dalšími cíli mohou být zlepšení vztahu mezi hodnoceným a nadřízeným pracovníkem, motivování zaměstnance k využití jeho silných stránek i ke zlepšení oblastí, které to vyžadují. V neposlední řadě zaměstnance motivuje poskytování zpětné vazby týkající se pracovního výkonu, podpory příležitostí k dalšímu

¹² Wagnerová, I. Psychologie práce a organizace. Nové poznatky. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. S. 60. ISBN 978-80-247-3701-0

¹³ Koubek, J. Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky. 5. vyd. Praha: Management Press, s.r.o., 2015. S. 208. ISBN 978-80-7261-288-8

¹⁴ Barták, J. Personální řízení, současnost a trendy. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011. S. 77. ISBN 978-80-7452-020-4

rozvoji ze strany vedoucího pracovníka ke stanovení a dosahování osobních rozvojových cílů, které budou korespondovat s cíli organizace.¹⁵

2.2 Přínosy hodnocení

Pro vedoucí zaměstnance je to identifikace silných a slabých stránek u jednotlivých zaměstnanců, identifikace pracovníků s vynikajícím výkonem, jimž je možno svěřit náročnější úkoly a naopak i pracovníky se slabým výkonem, kterým může vedoucí zaměstnanec poskytnout větší pomoc. Pro zaměstnance spočívá přínos hodnotícího procesu ujasnění si oblastí jeho odpovědnosti a také to, jak dobře si v těchto oblastech počínali. V návaznosti na výsledky je možné plánovat další kariérní rozvoj či vhodné školení. Pro samotnou organizaci pak tento proces hodnocení přináší např. ochranu proti nařčení z diskriminace, neboť zaměstnanci na srovnatelných pozicích jsou hodnoceni dle stejných kritérií, určí potřeby pro další rozvoj a vzdělávání zaměstnanců nebo pomáhá porovnat, zda jsou strategické cíle organizace a osobní cíle zaměstnanců v souladu.¹⁶

2.3 Metody hodnocení zaměstnanců

Existuje několik metod hodnocení zaměstnanců, přičemž každá z nich má své klady a zápory. V praxi se osvědčuje kombinace několika metod, kdy jsou nevýhody jednoho systému kompenzovány výhodami jiného.

a) Hodnocení podle stanovených cílů

Hodnocení dle cílů má několik fází: stanovení cíle, který musí být přesně definovaný, termínovaný a jasný; vypracování plánu k dosažení tohoto cíle; zajištění podmínek pro uskutečnění cíle; posouzení plnění cíle a nakonec stanovení nových cílů. Jak již bylo v úvodu této kapitoly uvedeno, v moderním pojetí hodnocení pracovníků rozlišujeme

¹⁵ Arthur, D. 70 tipů pro hodnocení pracovníků. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. S. 13, 14. ISBN 978-80-247-2937-4

¹⁶ Tamtéž, s. 15, 16.

cíle výkonové (vztahující se k výsledkům práce) a osobní rozvojové cíle (vztahující se k pracovnímu a sociálnímu chování zaměstnance).

Cíle by měly být tzv. SMARTER, tedy:

- specifické neboli konkrétní (Specific),
- měřitelné (Measurable),
- dosažitelné (Achievable),
- realistické (Realistic),
- termínované (Time-bound),
- hodnocené (Evaluate),
- průběžně hodnocené (Reevaluate).¹⁷

Plán cílů má mít písemnou formu a na jeho sestavení se má podílet i pracovník, jehož se konkrétní plán týká. V pravidelných intervalech by pak měly probíhat rozhovory k posouzení postupu, návrhům na zlepšení či úpravě cílů.¹⁸

b) Hodnocení pomocí stupnice

Rozlišujeme 3 druhy stupnic:

- **slovní** – volí se odstupňovaný slovní popis charakteristiky výkonu (např. velmi spokojen- spíše spokojen-spíše nespokojen-velmi nespokojen),
- **grafická** – hodnocení kritéria je označeno na úsečce a v celkovém hodnocení zaměstnance vznikne spojením jednotlivých bodů křivka,
- **číselná** – číselnou hodnotou se označí každé kritérium, souhrnné hodnocení výkonu poté může vycházet např. z aritmetického průměru či součtu bodů. V tomto typu hodnocení se samostatně hodnotí jednotlivé aspekty práce a je-li formulář hodnocení dobře připraven (výběr kritérií hodnocení, popis úrovně apod.), považuje se tato metoda za jednu z nejvhodnějších.¹⁹

¹⁷ Koubek, J. Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky. 5. vydání. Praha: Management Press, s.r.o., 2015. S 219, 220. ISBN 978-80-7261-288-8

¹⁸ Tamtéž, s. 219.

¹⁹ Tamtéž, s. 221, 222.

c) **Hodnocení dle plnění norem**

Většinou je tato metoda využívána v dělnických profesích a ve výrobních provozech. Výkon je hodnocen pomocí objektivních měřítek, avšak nevýhodou je, že nelze porovnat výkon na různých pracovních místech.

Metoda se skládá z fáze stanovení normy či předpokládaného výkonu, poté projednání a shodě se zaměstnanci na normách a konečně porovnání výkonu jednotlivých zaměstnanců s nastavenými normami.²⁰

d) **Hodnocení dle kritických událostí**

V konkrétní práci jsou stanoveny výkonnostní incidenty, které odlišují dobrý a špatný výkon. Hodnotitel poté písemně hodnotí výkonnost v kritických případech u konkrétního pracovníka. Podle toho, jak často vykazuje zaměstnanec úspěšné pracovní chování, je i hodnocen. Přesnost hodnocení závisí na pravidelném a pečlivém pozorování pracovníka při jeho výkonu práce a jeho zaznamenání. Je náročné časově i z pohledu přesného vedení dokumentace. Může být i zdrojem napětí mezi pracovníkem a nadřízeným, který si dělá poznámky k jeho pracovnímu výkonu.²¹

e) **Volný popis**

U této metody hodnotitel písemně popisuje pracovní výkon hodnoceného. Hodnoceny jsou předem stanovená data. Nevýhodou této metody je, že různí hodnotitelé mohou pracovní výkon hodnotit různě, vliv mohou sehrát také osobní vazby mezi hodnoceným a hodnotitelem či vyjadřovací schopnosti hodnotitele.

f) **Metoda BARS (behaviorálně zakotvené hodnotící škály)**

Jedná se o hodnotící škály s příklady, jež jsou použity k definici jednotlivých bodů na škále. Dané chování pak poskytuje referenční bod a s ním se srovnává výkonnost zaměstnance. Metoda je poměrně složitá a je založena na skutečném pozorování chování. Osoby, které pracovní činnost vykonávají, tedy zaměstnanci a jeho vedoucí, určí efektivní, neutrální a neefektivní pracovní chování. Ta jsou pak zařazena do určitých kategorií (např. preciznost práce). Pracovní chování ilustrují různé stupně

²⁰ Koubek, J. Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky. 5. vydání. Praha: Management Press, s.r.o., 2015. S 220, 221. ISBN 978-80-7261-288-8.

²¹ Wagnerová, I. Hodnocení a řízení výkonnosti. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. S. 69, 70. ISBN 978-80-247-2361-7

efektivitu s ohledem na pracovní dimenze. Na škále jsou uvedeny pouze příklady chování (obvykle to bývá 8-10 dimenzí, z nichž každá má svou škálu), které hodnotitel očekává od pracovníka. Výhodou metody je, že se na přípravě podílejí daní pracovníci společně s jejich nadřízeným a tím je větší šance, že hodnocení budou akceptovat. Nevýhodou této metody je, že musí být zvláště vyvinuta pro každou práci a také zrevidována, pokud se na dané pracovní pozici mění pracovní náplň.²²

g) Metody založené na vytváření pořadí pracovníků na základě pracovního výkonu

Jejich odlišnost spočívá v tom, že výkon jednotlivého pracovníka je porovnáván s výkonem jiných pracovníků a na základě toho je pak vytvořeno pořadí jejich výkonnosti.

Rozeznáváme několik způsobů:

- **povinné rozložení (nucená volba)** – hodnotitel porovnává výkon pracovníků a přiděluje do výkonnostních skupin určitý počet zaměstnanců v souladu s normálním rozdělením. V každé skupině tedy je povinné procento nejlepších, nevyhovujících a průměrných pracovníků,
- **párové srovnávání** – každý pracovník je porovnáván s každým, kdy je označen vždy ten lepší pracovník. Za nejlepšího pracovníka je považován ten, který získal nejvíce bodů,
- **střídavé porovnávání** – ze seznamu pracovníků je hodnotitelem vybírán nejlepší a nejhorší pracovník. Ti jsou zapsáni na první a poslední místo druhého nového seznamu. Ze zbývajících pracovníků je opět vybrán nejlepší a nejhorší a zapisuje se do druhého seznamu tak, že se zaplňuje od obou konců do středu.

Metody srovnávání jsou dobře využitelné u malých skupin pracovníků se stejnou či obdobnou prací. Nelze u nich však porovnávat výkon různých skupin, sporná je také případná subjektivita či zaujatost. Jedná se o metody relativní a lze jich využít pro

²² Wagnerová, I. Hodnocení a řízení výkonnosti. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. S. 72. ISBN 978-80-247-2361-7

zlepšení výkonu uvnitř pracovní skupiny, motivaci či vytvoření soutěživé atmosféry. Nejsou však příliš vhodné pro účely odměňování.²³

h) Sebehodnocení

Sebehodnocení slouží jako podklad pro pracovní hodnocení vedoucím pracovníkem a zároveň ke srovnání rozdílů v hodnocení nadřízeného a podřízeného. Sebehodnocení může být pro zaměstnance motivačním faktorem, mohou se zamyslet nad svými silnými i slabými stránkami, nad svými pracovními cíli. Během společného setkání nadřízeného a podřízeného pracovníka za účelem hodnotícího rozhovoru pak mohou společně svá hodnocení porovnat, vysvětlit případné nejasnosti a sporné body. Hodnocený pak zpravidla lépe přijímá závěrečné hodnocení vedoucího pracovníka.²⁴

i) Assessment Centre (AC)

Jedná se o metodu komplexního hodnocení, porovnání pracovního chování a profesních kvalit a rozvojového potenciálu převážně manažerů v organizaci. Tato metoda se však také často využívá při výběru uchazečů o práci. Provádí se se skupinou cca. 5 - 8 osob a trvá zpravidla půl až jeden den, výjimečně až 2 dny. Program AC je zaměřen na simulaci typických pracovních situacích a činnostech, úkoly jsou prováděny zčásti individuálně, zčásti ve skupinách. Účastníci jsou vystaveni stresu a plnění náročných úkolů. Jejich výkony jsou sledovány odbornými hodnotiteli (např. konzultant personální agentury, personalista, firemní psycholog, manažer apod.) a je o nich sestaven záznam. Na závěr jsou jednotlivá hodnocení konsolidována a vyhodnocen nejvhodnější kandidát na danou pracovní pozici.²⁵

j) Třistašedesátistupňová zpětná vazba (360° hodnocení)

Tato metoda byla původně vytvořena pro hodnocení vedoucích zaměstnanců. Je koncipována tak, že umožní komplexní pohled na činnost zaměstnance. Hodnotiteli v tomto případě jsou přímí i nepřímí nadřízení, podřízení, interní a externí zákazníci, kolegové. Metoda zahrnuje i sebehodnocení samotným pracovníkem. K hodnocení je využíváno strukturovaných dotazníků, které bývají anonymní za účelem dosažení

²³ Koubek, J. Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky. 5. vydání. Praha: Management Press, s.r.o., 2015. S 224. ISBN 978-80-7261-288-8

²⁴ Wagnerová, I. Hodnocení a řízení výkonnosti. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. S. 74, 75, 76. ISBN 978-80-247-2361-7

²⁵ Assessment Centrum (AC) [online]. [cit 5.1.2016]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/assessment-centrum-ac>

přesnějšího hodnocení. Rizikem u této metody je fakt, že ne všichni hodnotitelé mohou objektivně posoudit pracovní výkon hodnoceného či potenciální možnost vyřizování účtů prostřednictvím tohoto hodnocení. K využití a interpretaci výsledků této metody hodnocení je vhodné patřičné proškolení.²⁶

²⁶ Wagnerová, I. Hodnocení a řízení výkonnosti. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. S. 76. ISBN 978-80-247-2361-7

3 MOTIVACE

Motivace zaměstnanců je jednou z činností v oblasti řízení lidských zdrojů (kapitola 1.3), která úzce souvisí s procesem hodnocení zaměstnanců, s vedením a řízením lidí v různých týmech a organizacích. Vedoucí zaměstnanec, který je odpovědný za chování a výsledky svých podřízených, se bude snažit je v co největší míře motivovat.²⁷ V lidské psychice působí ne vždy uvědomované vnitřní hybné síly (motivy), které směřují chování, prožívání a jednání člověka určitým směrem, v tomto směru ho aktivizují a tuto aktivitu udržují. Působení těchto sil se projevuje v podobě motivovaného jednání. Důležitým rysem motivace je její působení ve třech dimenzích:

- *dimenze směru* – motivace se orientuje určitým směrem a od jiných se odvrací,
- *dimenze intenzity* – člověk vynakládá v daném směru více či méně energie,
- *dimenze stálosti, vytrvalosti* – míra schopnosti překonat překážky, neúspěchy při uskutečňování motivované činnosti.²⁸

3.1 Podstata motivace

„Cílem efektivního kvalitního managementu je motivovaný pracovník. Proto je motivace pracovníků jednou z nejdůležitějších činností v rámci řízení, tzn. efektivního působení vedoucího pracovníka, resp. manažera, na jednotlivé pracovníky i v některých případech na pracovní skupiny s cílem získat maximální výsledky práce, zvýšit produktivitu a efektivitu práce.“²⁹

Motiv je popud, vnitřní síla, důvod chování nebo jednání člověka, který dává jeho činnosti smysl. Jeho cílem je dosažení jistého finálního psychického stavu - nasycení. Jsou-li motivy zaměřeny stejným směrem, vzájemně se posilují. Motivace zahrnuje

²⁷ Plamínek, J. Tajemství motivace – jak zařídit, aby pro Vás lidé rádi pracovali. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2015. S. 137. ISBN 978-80-247-5515-1

²⁸ Provazník, V., Komárková, R. Motivace pracovního jednání. 2.vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2004. S. 23, 24. ISBN 80-245-0703-X

²⁹ Duchoň, B., Šafránková, J. Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. S 264. ISBN 978-80-7400-003-4

selektivní pozornost pro určité podněty, zaměření energie na určitý cíl, organizaci aktivity a její udržování, dokud se nezmění výchozí podmínky.

3.2 Motivace a osobnost

Motivace je často spojována s chováním člověka, s jeho osobnostními rysy. Osobnost je formována faktory biologickými (genetické faktory), sociálními (vliv okolí, rodiny) a kulturními (zvyky, normy, tradice). Motivace je intrapsychickým procesem vycházejícím z vnitřní charakteristiky člověka, z jeho specifických pohnutek, tzv. vnitřních hybných sil. Motivace jedince souvisí s motivy a potřebami, např.: schopnost překonání potíží, samostatnost, potřeba moci, potřeba uznání a ocenění, potřeba afilace. Propojuje fyzickou i psychickou aktivitu člověka a směřuje jej k určenému cíli.³⁰

3.3 Zdroje motivace

- Potřeby – základní zdroj motivace (biologické a sociální).
- Návyky – opakovaný způsob činnosti.
- Hodnoty – hodnotový systém.
- Ideály – představa něčeho pozitivně hodnoceného, oč jedinec usiluje.
- Zájmy – zdroje a produkty poznávací činnosti.³¹

³⁰ Duchoň, B., Šafránková, J. Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. S 265. ISBN 978-80-7400-003-4

³¹ Tamtéž, s. 265.

3.4 Teorie motivace

I když na téma motivace jedince existuje mnoho teorií, které se snaží poskytnout managementu nástroje k motivaci pracovníků, ve firemní sféře se nejvíce používá teorie potřeb A. H. Maslowa a motivačně-hygienická teorie amerického psychologa Fredericka Herzberga.

Tabulka č. 1: Porovnání teorií motivace dle Maslowa a Herzberga

Maslowova hierarchie potřeb	Motivačně-hygienická teorie F. Herzberga
Potřeba seberealizace (osobní růst, tvůrčí uspokojení)	Práce Úspěšnost Možnost růstu Zodpovědnost
Potřeba být vážený (sebeúcta, status, moc, prestiž)	Postup Uznání Status
Sociální potřeby (příznivé přijetí, přiřazení ke skupině)	Interpersonální vztahy – nadřízení, podřízení, kolegové
Potřeba bezpečí (stabilita, zajištěná budoucnost, život beze strachu)	Vedení firmy Bezpečnost zaměstnání
Fyziologické potřeby (přežití, potrava, obydlí)	Pracovní podmínky Plat Osobní život

Zdroj: ³²

Teorie potřeb A. H. Maslowa

Hierarchií je míněno pořadí v prožívané naléhavosti potřeb. Rozlišuje tzv. potřeby základní, které jsou na nejnižším stupni. Následují potřeby vývojově vyšší, jako

³² Duchoň, B., Šafránková, J. Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. S 266. ISBN 978-80-7400-003-4

např. potřeba jedince někam patřit, potřeba sounáležitosti. Na nejvyšším stupni jsou pak potřeby růstu, seberealizace a uspokojení.

Podle A. H. Maslowa má člověk 5 výše uvedených potřeb. Ty jsou seřazeny postupně od nejnižší po nejvyšší stupeň. Pokud člověk dosáhne jedné úrovně, následně začne usilovat o dosažení potřeb stupně vyššího. To, jak naléhavě člověk potřebu vnímá, je ovlivněno také vyspělostí člověka, jeho mentální úrovní, charakterem práce a její společenskou prestiží, sociálním postavením, celkovou úrovní společnosti.

Potřeba je základním zdrojem motivace lidských činností. V okamžiku, kdy dojde k nasycení potřeby, vzniká prostor pro potřeby jiné. Obecně známé způsoby uspokojování potřeb však nefungují vždy a pro všechny. Úkolem manažera je zjistit, co jeho podřízené motivuje, tedy v jaké úrovni hierarchie se zaměstnanec právě nachází a v závislosti na tom jej motivovat.

Motivačně-hygienická teorie F. Herzberga

Tato teorie je nazývána také dvoufaktorovou, protože se zabývá 2 skupinami faktorů:

- hygienické faktory, tzv. dissatisfactory,
- motivátory, tzv. satisfactory.

Hygienické faktory mají malý vliv na pozitivní postoje k práci, ale jejich nedostatek vede k nespokojenosti pracovníka. Není-li jejich působení zajištěno, snaha o motivování zaměstnanců je zbytečná. Motivátory jsou naopak rozhodujícími faktory pro motivaci člověka k většímu výkonu či úsilí. Začínají působit v okamžiku, kdy nepocítuje nespokojenost či frustraci.³³

3.5 Pracovní motivace

Pracovní motivace je spojena s vykonáváním pracovních povinností v rámci organizace, kde má každý pracovník organizace jasně specifikované úkoly, které v během výkonu své práce plní a rovněž podléhají hodnocení.

³³ Duchoň, B., Šafránková, J. Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2008. s. 269. ISBN 978-80-7400-003-4

Převědeme-li Maslowovu pyramidu hierarchie potřeb do oblasti pracovní motivace, můžeme hierarchii znázornit takto:

Tabulka č. 2: Maslowova pyramida – aplikace na potřeby pracovníka

Pracovní seberealizace, osobní růst, využití schopností
Povýšení, respekt, symboly statutu, tituly, pocit úspěšnosti
Přijetí pracovní skupinou (formální i neformální)
Pracovní jistota, sociální a důchodové zabezpečení, informovanost
Mzda k pokrytí fyziologických potřeb

Zdroj: ³⁴

Pracovní činnost je zdrojem obživy, prostředkem k uspokojení z dosažených výsledků práce, ze sociálního postavení a vztahů, z ocenění. Člověk dosahuje prostřednictvím práce splnění svých potřeb. Zdroje pracovního jednání člověka jsou vnější (vlivy okolí) a vnitřní (hodnoty, potřeby, zájmy, atd.). Pracovní motivace člověka je výsledkem působení mnoha vlivů.

Typickými vnějšími pobídkami jsou:

- a) peněžní odměna,
- b) pracovní podmínky,
- c) hodnocení skupinou,
- d) porovnání výkonu s výsledky druhých,
- e) možnost participace na rozhodování,
- f) úroveň sociálních výhod,
- g) pracovní hodnocení (motivační funkce je v ocenění výkonu pracovníka, ve stanovení cílů a perspektiv).³⁵

³⁴ Wagnerová, I. Hodnocení a řízení výkonnosti. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. S. 14. ISBN 978-80-247-2361-7

³⁵ Tamtéž, s. 17.

Vztah mezi hodnocením a pracovní motivací uvádí i Koubek. Mezi úkoly a hlavní možnosti využití hodnocení pracovníků řadí kromě rozpoznání silných a slabých stránek pracovníka, umožnění zlepšit pracovníkovi jeho výkon, rozpoznání potřeby vzdělávání také motivování pracovníka.³⁶

³⁶ Koubek, J. Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky. 5. vydání. Praha: Management Press, s.r.o., 2015. S 209. ISBN 978-80-7261-288-8

PRAKTICKÁ ČÁST

4 SOUČASNÝ STAV

4.1 Popis organizace

Činnosti Domu zahraniční spolupráce (DZS) vycházejí ze základního rámce daného zřizovací listinou organizace. Hlavním posláním DZS je plnění úkolů zřizovatele v oblasti zajišťování mezinárodních školských, vzdělávacích a dalších aktivit na celorepublikové úrovni a zabezpečení výkonu činností.

V rámci realizovaných činností je podporována spolupráce institucí a jednotlivců na mezinárodní úrovni především cestou realizace vzdělávacích projektů a naplňováním jejich cílů.

Činnost DZS je směřována k podpoře komplexních a kvalifikovaných **informačních služeb** souvisejících s formálním i neformálním vzděláváním českých občanů v zahraničí, tak i s propagací českého školství v zahraničí. V souvislosti s touto činností DZS poskytuje konzultační a poradenské služby formou individuálních a skupinových konzultací nebo informačních seminářů a služby související s administrativním a organizačním zajištěním pořádání výběrových řízení na obsazení stipendijních míst nebo na využití prostředků na projektovou činnost, to vše za využití komunikačních technologií a inovativních postupů. DZS věnuje pozornost dopadu šíření informací na konečné uživatele a dbá na to, aby veškeré poskytované informace byly jasné, konkrétní a pro uživatele přínosné.

Další činnost DZS je zaměřena **na administraci evropských vzdělávacích programů**. DZS zodpovídá za správné a včasné vyhlášení Výzvy k předkládání žádostí o granty, za formální hodnocení žádostí a za organizaci kvalitativních hodnocení. DZS informuje veřejnost a předkladatele, komunikuje s předkladateli od fáze podávání žádostí, přes hodnocení a schválení žádostí, uzavření smluv, dodatků ke smlouvám až po kontrolu závěrečných zpráv. DZS průběžně eviduje všechny informace a dokumenty, spravuje elektronické databáze a zajišťuje distribuci finančních prostředků držitelům grantu. DZS

realizuje projekty podporující mezinárodní akademickou mobilitu a působení v evropských strukturách po projednání s MŠMT.

DZS realizuje **monitorovací aktivity** projektů realizovaných v rámci administrovaných programů, při nichž sleduje kvalitu implementace projektů, naplňování stanovených cílů a řádné využívání grantových prostředků. K řádnému využívání grantových prostředků přispívá i dohled interního auditu, který v souladu se zákonem č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole, ve znění pozdějších předpisů, poskytuje nezávislou, objektivní, ujišťovací a konzultační činnost zaměřenou na přidávání hodnoty a zdokonalování procesů

v organizaci.

DZS klade velký důraz na **šíření výsledků**, které byly dosaženy předkladateli v průběhu realizace a po realizaci projektů podpořených v rámci programů administrovaných DZS. V rámci diseminace výsledků jsou zveřejňovány přehledy a analýzy v tištěné a elektronické podobě, vydávány informační materiály, organizovány informační semináře, organizovány národní a mezinárodní konference, publikovány příklady dobré praxe a kompendia projektů, zveřejňovány výsledky aktivit jednotlivých programů.

DZS zodpovídá za včasné a věcně správné **zpracování závěrečných zpráv** o implementovaných programech a aktivitách. DZS předkládá zřizovateli roční Zprávu o činnosti popisující aktivity a činnosti realizované v rámci jednotlivých odborů a programů. V rámci evropských vzdělávacích programů je předkládána Evropské komisi Roční zpráva za realizované aktivity, která obsahuje informace o výsledcích a dopadu administrovaných evropských programů v České republice, statistické přehledy realizovaných projektů a údaje o aktivitách DZS souvisejících s implementací. Součástí Roční zprávy pro Evropskou komisi jsou finanční zprávy shrnující finanční údaje za jednotlivé smlouvy uzavřené mezi Evropskou komisí a DZS a zprávy o kontrolách příjemců grantů. Na základě požadavků Evropské komise nebo Kanceláře Finančních mechanismů DZS průběžně předkládá čtvrtletní nebo pololetní finanční zprávy a statistické přehledy.

Kvalitní **koordinaci vzdělávacích programů mezinárodní spolupráce** a dosahováním stanovených cílů jednotlivých programů a aktivit přispívá DZS k internacionalizaci českého a evropského školství, snižování ekonomických a sociálních rozdílů mezi

spolupracujícími zeměmi a posilování jejich vztahů na bilaterální a multilaterální úrovni. Dále DZS přispívá k vytváření podmínek pro rozvoj prostoru pro celoživotní učení. Ke kvalitě procesů v DZS přispívá i personální agenda, která svou činností v rámci procesů hodnocení zaměstnanců, vytvářením plánů školení a zajišťováním prevence předcházení střetu zájmů přispívá k zajišťování vysoké kvality realizovaných činností v DZS.

Výše uvedené cíle Dům zahraniční spolupráce realizuje s důrazem na ekonomickou stránku a hospodárnost.

V DZS jsou realizovány následující činnosti:

Sdružení pro akademickou spolupráci (Academic Cooperation Association – ACA)

ACA je nezisková celoevropská síť organizací působících v oblasti vysokoškolského vzdělávání. Jejím cílem je podporovat inovace a internacionalizaci evropského vysokoškolského vzdělávání při zachování globálního přesahu. Mezi aktivity ACA patří například výzkum a analýzy, publikační činnost, poradenství soukromým i veřejným subjektům nebo organizování mezinárodních seminářů a konferencí. DZS se stal členem této renomované mezinárodní organizace v červnu 2014.

Akademická informační agentura

Akademická informační agentura (AIA) informuje širokou veřejnost o nabídkách stipendijních pobytů v zahraničí na základě bilaterálních smluv. AIA k těmto nabídkám dle pokynů MŠMT poskytuje organizačně technický servis spojený s pořádáním výběrových řízení pro uchazeče/uchazečky. Hlavní cílovou skupinou AIA jsou studenti a učitelé veřejných vysokých škol v ČR, dále studenti gymnázií a učitelé základních a středních škol. V současné době jsou na základě bilaterálních smluv nabízena stipendia do téměř 40 zemí světa.

AKTION ČR – Rakousko, spolupráce ve vědě a vzdělávání

Program poskytuje finanční podporu z vkladů MŠMT ČR a Ministerstva pro vědu a výzkum Rakouska. Podpora je poskytována formou stipendií pro studenty a akademické pracovníky veřejných vysokých škol k realizaci jejich vědeckých a výzkumných záměrů v druhé zemi a účelové dotace pro projekty spolupráce dvou

univerzitních pracovišť. Posláním programu je trvale zvyšovat vědecký potenciál obou zemí, a tím přispívat ke zvyšování konkurenceschopnosti celé EU.

Americká vědecká informační agentura - AMVIA

AMVIA podporuje spolupráci mezi vládními i nevládními organizacemi v oblasti vědy, výzkumu a inovací a rovněž administruje žádosti a projekty česko-americké spolupráce financované Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy v rámci programu KONTAKT II - Veřejná soutěž ve výzkumu, vývoji a inovacích (VES14) - Program mezinárodní spolupráce ve výzkumu a vývoji.

CEEPUS (Central European Exchange Programme for University Studies)

CEEPUS je středoevropský výměnný meziuniverzitní program zaměřený na regionální spolupráci v rámci projektů sítí univerzit. Umožňuje výměnné pobyty studentů a akademických pracovníků v zemích střední, jihovýchodní Evropy a západního Balkánu s cílem posílení spolupráce v oblasti vzdělávání a vědy. Jednou z priorit je v současné době podpora tvorby a budování společných studijních programů.

Erasmus+

Program Erasmus+ iniciovaný Evropskou komisí pro období 2014–2020 je rámcový program zaměřený na podporu vzdělávání a mezinárodní spolupráce a navázal na Program celoživotního učení a na program Mládež v akci.

Program Erasmus+ sjednotil evropské programy a aktivity, které se v období 2007-2013 zabývaly vzděláváním, odbornou přípravou nebo se zaměřovaly na neformální vzdělávání, oblast mládeže a oblast sportu. Cílem sjednoceného programu je zvýšení efektivity programu a tím přispívat ke zvyšování kvality evropského vzdělávání a rozvoji spolupráce v rámci nejrůznějších sektorů v oblasti vzdělávání, odborné přípravy a mládeže.

Program je také obohacen o nové prvky, například větší podporu spolupráce vysokých škol s podniky či zeměmi mimo EU. Významnou roli v tomto programu mají mezinárodní mobility do partnerských zemí, podpora spolupráce, inovačních procesů a dobré praxe, podpora vzdělávací politiky a reforem v oblasti vzdělávání.

Program Erasmus+ slouží k podpoře tzv. klíčových akcí, které jsou následující:

- mobilita ve (formálním i neformálním) vzdělávání pro jednotlivce (min. 63 % celkového rozpočtu) – např. podpora studijních pobytů žáků středních škol a studentů vyšších odborných a vysokých škol, praktické stáže v podnicích, stáže učitelů v zahraničí, výměny mládeže, dobrovolnická služba,
- spolupráce institucí s cílem přenášet inovace a dobrou praxi (min. 28 % celkového rozpočtu) – např. spolupráce škol na projektech s výukovým zaměřením, společné výukové programy vysokých škol s cílem zlepšit konkrétní vzdělávací oblast,
- podpora reform v oblasti vzdělávacích politik (týkající se vzdělávání, odborného vzdělávání i mládeže, vč. spolupráce se třetími zeměmi; min. 4,2 % celkového rozpočtu) – např. zlepšení výukových metod v mezinárodní spolupráci mezi vysokými či odbornými školami, sledování vývoje vzdělávacích systémů v EU a příprava strategických reformních opatření.

Program Erasmus+ je implementován v následujících sektorech vzdělávání:

Erasmus+ školní vzdělávání

Aktivita programu Erasmus+ se v oblasti školního vzdělávání zaměřuje na mezinárodní spolupráci v předškolním a školním vzdělávání. Grantovými prostředky jsou podporovány aktivity v oblasti mezinárodní spolupráce mateřských, základních a středních škol včetně uměleckých, odborných škol a učilišť v Evropě a v rámci regionálních partnerství také jejich zřizovatelů, tedy obcí a krajů. Aktivita programu Erasmus+ se v oblasti školního vzdělávání otevřely i dalším institucím působícím v tomto sektoru. Důraz je kladen také na podporu aktivit umožňující žákům starším 15 let účastnit se studijních pobytů na partnerských školách a zaměstnancům škol absolvovat krátkodobé aktivity s cílem dalšího profesního rozvoje či dlouhodobé pracovní stáže v zahraničí.

Erasmus+ vysokoškolské vzdělávání

Aktivita programu Erasmus+ v oblasti vysokoškolského vzdělávání podporuje spolupráci vysokoškolských institucí v Evropě, směřující k vytváření Evropského prostoru vysokoškolského vzdělávání. Hlavní důraz je kladen na zlepšení kvality a zvýšení objemu mobility studentů, učitelů a dalších pracovníků vysokých škol v rámci

Evropy. Vzájemné vazby mezi vysokoškolskými institucemi jsou rovněž posilovány prostřednictvím realizace společných intenzivních programů Erasmus a dalších multilaterálních projektů. Důležitou součástí programu Erasmus je spolupráce vysokoškolských institucí s podniky a dalšími partnery mimo akademickou obec.

Erasmus+ odborné vzdělávání

Aktivita programu Erasmus+ se v oblasti odborného vzdělávání zaměřuje na oblast mezinárodní spolupráce v odborném vzdělávání a přípravě. Grantovými prostředky jsou podporovány výukové a vzdělávací potřeby osob účastnících se odborného vzdělávání a přípravy, zejména prostřednictvím mobility jednotlivců a strategických partnerství mezi organizacemi nebo institucemi podílejícími se na vzdělávání a odborné přípravě.

Erasmus+ vzdělávání dospělých

Aktivita programu Erasmus+ se v sektoru vzdělávání dospělých zaměřují na podporu mezinárodní spolupráce institucí a odborníků z oblasti vzdělávání dospělých. Grantovými prostředky jsou podpořeny výukové a vzdělávací potřeby osob ve vzdělávání dospělých, zejména prostřednictvím mobility jednotlivců a strategických partnerství institucí a organizací nabízejících nebo podporujících vzdělávání dospělých.

Erasmus+ sektor mládeže

Aktivita programu Erasmus+ se v sektoru mládeže zaměřuje na podporu neformálního vzdělávání a je určena mladým lidem ve věku od 13 do 30 let a pracovníkům s mládeží, neziskovým organizacím, neformálním skupinám mládeže apod. Program je otevřen všem mladým lidem bez ohledu na úroveň jejich vzdělání nebo sociální či kulturní původ. Grantovými prostředky jsou podporovány mezinárodní výměny mládeže, Evropská dobrovolná služba aktivity zaměřené na rozvoj kvalifikace pracovníků s mládeží a strukturovaný dialog. V tomto sektoru je možné také podpořit strategická partnerství mezi organizacemi.

Erasmus+: Jean Monnet

Aktivita programu Erasmus+: Jean Monnet se zaměřuje na podporu výuky, výzkumu a diskuze v oblasti studií evropské integrace na úrovni vysokoškolských institucí. Cílem programu je zlepšit znalosti a povědomí o otázkách

týkajících se evropské integrace mezi akademickými pracovníky, studenty a občany na celém světě.

Evropská jazyková cena Label

Ocenění Evropská jazyková cena Label má za cíl podpořit nové a výjimečné aktivity v oblasti jazykového vzdělávání, propagovat je mezi odbornou veřejností a inspirovat ostatní k zavádění obdobných aktivit do jazykové výuky.

Podpůrnými nástroji pro šíření výsledků v rámci programu Erasmus+ jsou mimo jiné i sítě Euroguidance a Eurodesk, aktivity eTwinning a EPALE a systém ECVET.

ECVET (Evropský systém kreditů pro odborné vzdělávání a přípravu)

Evropský systém ECVET patří k nástrojům, které podporují rozvoj a zvyšování kvality odborného vzdělávání. Cílem systému ECVET je usnadnit uznávání výsledků učení a zvýšit tím možnost získání kvalifikace v rámci mobility. Snahou je podpořit mezinárodní mobility, spolupráci škol a podniků u nás i v zahraničí a celoživotní vzdělávání.

eTwinning

eTwinning je aktivita iniciovaná Evropskou komisí a ministerstvy školství evropských zemí, která podporuje mezinárodní spolupráci škol na dálku prostřednictvím informačních a komunikačních technologií. www.etwinning.net je evropský portál, který nabízí nástroje a služby pro spolupráci škol, pomocí nichž si učitelé mohou najít partnerskou školu a zapojit žáky do spolupráce on line. eTwinning je také hlavním nástrojem pro hledání partnerských škol v rámci programu Erasmus+.

EPALE

Tato aktivita je zaměřená na podporu oblasti vzdělávání dospělých, a to formou elektronické platformy EPALE (ePlatform for Adult Learning in Europe), která se postupně stává výchozím místem pro oblast vzdělávání dospělých na celoevropské úrovni. Cílem této internetové platformy je propojit odborníky z oblasti vzdělávání dospělých v rámci celé Evropy, a zlepšit tak standardy vzdělávání v tomto sektoru. Cílovou skupinou jsou především odborníci zaměřeni na poskytování a financování vzdělávání, organizace vzdělávající dospělé a jejich zaměstnanci, národní

asociace vzdělávání dospělých, univerzity, výzkumníci, žurnalisté a politici na všech úrovních zabývající se vzděláváním dospělých.

Eurodesk

Eurodesk je evropská informační síť pro mládež fungující ve 34 zemích Evropy. Hlavním cílem jeho činnosti je poskytování informací o aktivitách EU a to se zaměřením na program Erasmus+. V České republice má Eurodesk síť regionálních partnerů, kteří mají v náplni činnosti propagaci Eurodesku a šíření evropských informací. Eurodesk se podílí na vydávání čtvrtletníku Mozaika (bulletin na podporu vzdělávání a mobility v Evropě), organizuje a účastní se akcí zaměřených na mládež a spolupracuje s dalšími evropskými sítěmi a organizacemi (Europass, Euroguidance, Národní informační centrum pro mládež a další).

Euroguidance

Program Euroguidance vytvořila Evropská komise za účelem sladění různorodých přístupů k poradenství v Evropě. Hlavním cílem programu je výměna zkušeností v oblasti zavádění a realizace poradenství ve 34 evropských zemích. České Centrum Euroguidance zprostředkovává možnosti mobility poradců, zajišťuje informovanost o dění v oblasti kariérového poradenství u nás i ve světě a realizuje vzdělávací aktivity pro poradce. Prostřednictvím webových stránek poskytuje prostor pro šíření příkladů dobré praxe a sdílení informací a zkušeností poradkyň a poradců na národní i mezinárodní úrovni.

European Schoolnet

European Schoolnet (EUN) je konsorcium 30 zemí zastoupených pověřenými národními agenturami nebo ministerstvy školství, jehož cílem je podpora spolupráce učitelů a škol v Evropě v oblasti využívání informačních a komunikačních technologií a v oblasti přírodních věd, technologií, inženýrských oborů a matematiky. Dům zahraniční spolupráce se zapojuje do evropských projektů koordinovaných EUN a řídí v nich práci českých škol a českých učitelů. DZS zastupuje ČR v řídicím výboru EUN, přenáší dobrou praxi z evropských zemí do ČR, prezentuje dobrou praxi ČR v Evropě, vysílá experty na mezinárodní pracovní skupiny a konference.

Eurydice

Eurydice je evropská informační síť, která sbírá, zpracovává a následně poskytuje množství strukturovaných údajů a analýz o vzdělávacích systémech a o vzdělávací politice v celé Evropě. České Národní oddělení Eurydice na základě plánu schváleného Evropskou komisí a zadání Evropského oddělení Eurydice řídí, koordinuje a rediguje zpracování a aktualizaci podrobného popisu českého vzdělávacího systému v databázi Eurypedia v české a anglické verzi, zpracovává národní příspěvky do tematických studií a publikací z ediční řady Klíčové údaje. Dále každoročně aktualizuje informační materiály a zajišťuje překlady vybraných publikací, které následně i rediguje. Kromě uvedených činností oddělení zpřístupňuje, poskytuje a zprostředkovává informace o evropských vzdělávacích systémech a průběžně poskytuje informace uživatelům z České republiky i ze zahraničí.

Norské fondy a fondy Evropského hospodářského prostoru (EHP)

Norské fondy a fondy EHP 2009–2014 navázaly na úspěšné první programové období 2004–2009. Cílem programu v jeho druhé etapě je přispívat ke snižování ekonomických a sociálních rozdílů v Evropském hospodářském prostoru a k posilování spolupráce a kontaktů na bilaterální úrovni. DZS je zprostředkovatelem Programu na spolupráci škol a stipendia, který si klade za cíl podporu projektové spolupráce na bilaterální a multilaterální úrovni v oblasti formálního vzdělávání.

Program podpory českého kulturního dědictví v zahraničí – Krajané a Lektoráty

Na základě usnesení vlády č. 262/2010, ve znění usnesení vlády č. 414/2012, DZS zajišťuje po organizačně technické stránce vysílání učitelů českého jazyka a literatury ke krajanským komunitám v zahraničí a lektorů českého jazyka a literatury na zahraniční vzdělávací instituce, převážně univerzitního typu. Dále zabezpečuje studijní pobyty krajanů na veřejných vysokých a středních školách v České republice a spolupracuje na zajištění jejich studia v letním čtyřtýdenním kurzu českého jazyka a v dvoutýdenním kurzu metodiky výuky českého jazyka. DZS taktéž poskytuje vybavení zahraničním spolkům zajišťujícím výuku českého jazyka.

Fond na stipendia Programu švýcarsko-české spolupráce (Scientific Exchange Programme between the Nex Member States od the EU and Switzerland - SCIEX-NMSch)

Fond na stipendia SCIEX-NMSch je součástí Programu švýcarsko-české spolupráce. Cílovou skupinou programu jsou doktorandi a post-doktorandi působící na českých vysokých školách a veřejných výzkumných institucích. Fond slouží k úhradě výdajů spojených s realizací výzkumného záměru ve Švýcarsku. Cílem programu je rozvoj vědeckých kapacit jednotlivců, posílení vědeckého pokroku a inovace ve vědě a vybudování či posílení sítí mezi jednotlivými vědeckými pracovníky.

Studijní oddělení

Studijní oddělení DZS plní úkoly související s organizačním zajištěním studia a vzdělávání cizinců – stipendistů, kterým bylo přiznáno stipendium podle stipendijního programu MŠMT na podporu studia na veřejných vysokých školách v ČR na základě příslušných usnesení vlády v rámci zahraniční rozvojové spolupráce (tzv. vládní stipendia) nebo bilaterálních mezinárodních smluv v oblasti školství (tzv. stipendia podle mezinárodních smluv, zkráceně též „stáže“).

Study in the Czech Republic (Studium v České republice)

Iniciativa Study in the Czech Republic cílí především na zahraniční studenty se záměrem představit Českou republiku jako ideální destinaci pro absolvování vysokoškolského studia. Nedílnou součástí iniciativy je také podpora českých vysokoškolských institucí v jejich mezinárodních aktivitách. Hlavními aktivitami v těchto oblastech je šíření informací prostřednictvím webových stránek a sociálních sítí, příprava a distribuce informačních materiálů a propagačních předmětů a dále zajištění účasti na mezinárodních veletrzích.

Věda bez hranic

Program Věda bez hranic je program, který byl vyhlášený brazilskou vládou s cílem zajistit pro brazilské studenty zahraniční stipendia. Stanoveným cílem administrace tohoto programu v ČR je jednosměrné přijímání brazilských studentů, posílení vědeckého pokroku a inovace ve vědě, vybudování či posílení kontaktů a sítí mezi

vědeckými pracovníky a institucemi. Program se soustředí na stipendia v doktorském a post-doktorském studiu poskytovaná v technických oborech.

DZS vedle propagace zajišťuje i administraci a realizaci celého programu včetně převodu finančních prostředků českým vysokým školám.

4.2 Popis současného systému hodnocení zaměstnanců

Rozvoj a řízení lidských v Domě zahraniční spolupráce je jedním ze základních a trvalých směrů personální politiky Domu zahraniční spolupráce. Každoroční setkání zaměstnance se svým nadřízeným za účelem hodnocení je jedinečnou a zvlášť vyhrazenou příležitostí podívat se s odstupem na každodenní pracovní situace. Tato setkání jsou jedním z prostředků, jak uzavřít činnost za uplynulé období, podívat se na dosažené výsledky a společně sestavit pro nadcházející období plán konkrétních akcí, založený na cílech pro zlepšení. Je to příležitost, kterou může každý zaměstnanec využít k vyjádření vlastních potřeb vzdělávání, vlastních profesních ambicí, vlastních obav nebo osobních omezení. Vedoucí zaměstnanec zase může během tohoto setkání lépe poznat svého spolupracovníka a odhalit u něj určité dovednosti, které v dosavadní funkci nepoužívá.

4.2.1 Metodický pokyn

Na základě spolupráce externích odborníků, vrcholového vedení organizace a autorky práce, která pracuje v dané organizaci na pozici personalistky, byl sestaven metodický pokyn k hodnocení zaměstnanců DZS, se kterým byli formou jednodenního školení seznámeni jednotliví vedoucí odborů, kteří samotné hodnocení svých podřízených zaměstnanců provádějí. Níže jsou uvedeny zásady a další pokyny, kterými se zaměstnanci při realizaci pohovoru řídí.

Zásady hodnocení

Termín - každoročně 1. čtvrtletí nového roku. Je možno jej však podle potřeby provádět i mimo stanovené termíny při významnějším rozhodování (povýšení, změna pracovního zařazení apod.).

Předmět hodnocení - předmětem hodnocení je nejen pracovní výkon, ale i úroveň způsobilostí, náměty na další vzdělávání a kariérový rozvoj, podmínky pro práci či náměty na změny.

Provádění hodnocení - vedoucí odboru (dále jen hodnotitel) hodnotí své podřízené zaměstnance. Ředitelka (dále jen hodnotitel) hodnotí jednotlivé vedoucí odboru. Hodnotitel používá k hodnocení hodnotící formulář.

Vlastní hodnocení - hodnocený zaměstnanec zpracuje vlastní hodnocení (sebehodnocení), k němuž použije hodnotící formulář. Ten je po vyplnění zaměstnancem předán jeho nadřízenému zaměstnanci (hodnotiteli) k dalšímu zpracování.

Projednání hodnocení - projednání hodnocení provede hodnotitel formou rozhovoru s hodnoceným dle příslušných pravidel. Výsledky písemně zaznamená do hodnotícího formuláře. Tyto výsledky potvrdí svým podpisem hodnotitel i hodnocený zaměstnanec. Pokud hodnocený s výsledkem hodnocení nesouhlasí, písemně se vyjádří do formuláře.

Organizační zajištění

Organizační stránku věci zajišťuje personalistka DZS. Hodnotící formuláře jsou k dispozici na personálním oddělení. Kontrolou plnění tohoto metodického pokynu je pověřena vedoucí koordináčního odboru DZS.

Zásada důvěrnosti

Vyplněné formuláře jsou považovány za „DŮVĚRNÉ“ a manipulace s nimi musí být tomuto charakteru přizpůsobena. Do zápisu z rozhovoru mohou nahlédnout pouze tyto osoby: samotný zaměstnanec, jeho bezprostřední nadřízený, příslušný vedoucí odboru, personalistka a ředitelka DZS.

4.2.2 Příprava hodnocení pro hodnotitele (vedoucí zaměstnance)

Hodnotitel prokazatelnou formou předá hodnocenému zaměstnanci přípravný materiál k hodnocení v dostatečném předstihu. Hodnotitel a hodnocený se dohodnou na hodině a místě schůzky. Hodnotitel zajistí, aby hodnotící pohovor proběhl v příjemných podmínkách při zachování soukromí (žádné telefony, žádné vyrušování, apod.).

V průběhu hodnotícího pohovoru dodržuje hodnotitel následující **principy**:

- pozitivní přijetí – pohodlně svého partnera posadit, již na začátku upřesnit cíl setkání: *společně hledat, jak zlepšit výkonnost,*
- naslouchání – naslouchat vstřícně, důsledně, viditelně, povzbuzovat svého spolupracovníka při vyjadřování, vyhnout se všemu posuzování,
- chápaní postoj – pravidelně znovu formulovat návrhy svého spolupracovníka, pochopit problémy a jejich kontext, obtíže, které je nutno rozřešit a prostředky pro jejich překonání,
- vysvětlování – svůj názor na dosažené výsledky.

Aby toto setkání bylo pro obě strany uspokojující a pozitivní, je nezbytné, aby se hodnotitel na hodnotící pohovor připravil. Proto je setkání rozděleno do několika etap, které je možné rozvíjet během setkání:

1. úvodem nadřízený svého spolupracovníka přivítá a navodí klidnou a přátelskou atmosféru – často se například začne aktuálními pracovními úkoly, na množství času, které jednotlivými úkoly tráví. Zároveň zdůrazní, že rozhovor bude pozitivní a tím tak předejde určité nervozitě, která toto setkání může provázet.
2. V další fázi nadřízený vyzve spolupracovníka ke zhodnocení splněných cílů minulého období: nejprve to, co se podařilo, co je možné zlepšit nebo nebylo splněno, jaká zlepšení hodnocený navrhuje.
3. V závěru rozhovoru jsou pak stanoveny cíle pro nadcházející období (pracovní a osobní rozvojové): posouzení priorit těchto cílů za dodržení zásady, že každý cíl má být specifický, měřitelný, ambiciózní, realistický a termínovaný tzv. SMART.

4.2.3 Příprava hodnocení pro hodnoceného

Každý zaměstnanec v průběhu 1. čtvrtletí každého roku absolvuje se svým nadřízeným schůzku za účelem hodnocení a rozvoje. Před tímto setkáním si každý zaměstnanec předem připraví sebehodnocení v písemné podobě vyplněním části Sebehodnocení na hodnotícím formuláři a předává jej v dostatečném časovém předstihu před osobním setkáním svému nadřízenému.

Toto setkání každému zaměstnanci umožní:

- shrnout aktivity za uplynulé období a vyjádřit se k dosaženým výsledkům,
- definovat svoji funkci, pozici v DZS popř. navrhnout změny,
- stanovit plán akcí založený na cílech pro zlepšení.

Před společným setkáním jsou zaměstnanci svým vedoucím s dostatečným předstihem informováni, aby svou přípravu zaměřili na následující otázky a témata:

- Co se týče vaší pracovní pozice, jaké jsou vaše úkoly a základní zodpovědnosti?
- Na co se vy sám chcete soustředit v nadcházejícím období?
- Jaké byste si přál vzdělávání, abyste vyhověl současným i budoucím požadavkům na vaši funkci?
- Jakou profesní orientaci chcete dát své kariéře?
- Jaké jsou vaše osobní ambice?
- Jaké jsou vaše obavy nebo osobní omezení, které by měl váš nadřízený znát, aby mohl lépe plánovat vaši kariéru?
- Které z vašich schopností nejsou ve vaší současné funkci využívány (jazyky, znalost výpočetní techniky...)?
- Co chcete ještě konkrétně doplnit?

Opět je třeba dbát na to, že každý cíl má být specifický, měřitelný, ambiciózní, realistický a termínovaný (SMART).

4.2.4 Kritéria hodnocení a stanovení cílů

Kritéria hodnocení a stanovení cílů jsou hodnotícím formuláři Domu zahraniční spolupráce rozdělena do několika způsobností, které se mohou vzájemně prolínat (organizace práce a času, řídicí dovednosti atd.). Záleží na hodnotiteli a hodnoceném, která kritéria budou pro dané období považována za nejdůležitější.

Vedoucím zaměstnancům je doporučeno seznámit se s doplňkovým text „Definice kritérií hodnocení“, které by měly ve značné míře pomoci při hodnocení zaměstnance a stanovení jeho cílů. V ideálním případě je pro dané období určeno tři až pět cílů.

Postup hodnotitele by měl být systematický a pečlivý, neboť hodnocení je náročná a velmi zodpovědná činnost.

4.2.5 Definice kritérií hodnocení

Pracovní výkon a organizace práce a času

Odborné znalosti a dovednosti - zvládnutí odborných znalostí, metod práce; míra vědomostí o práci, kterou musí splňovat pro uspokojivý výkon; využívání aktuálních poznatků; jak rychle, efektivně a kvalitně plní pracovní úkoly; schopnost „prodat, co umí“.

Kvalita práce a přesnost - celková úroveň pracovního výkonu; bezchybnost; dodržení parametrů, zadání; svědomitá a obsahově bohatá práce; úkoly plní včas a úplně, dostatečně pečlivě; zhodnocení správnosti vykonané práce.

Úsudek - schopnost formulovat názory na problém na základě pečlivého seznámení se se závažnými fakty; dobrý odhad situace, věcí, problémů.

Analytická schopnost - rozbor problému vedoucí k identifikaci jednotlivých komponent a jejich vztahů; předvídatost v jednání.

Realizační schopnosti - úspěšná realizace námětu vlastního nebo námětů druhých; aplikační dovednost řešit.

Kvantita práce - suma práce, kterou zaměstnanec vyprodukuje za určitou dobu.

Organizace práce - rozdělení jiných činností do vzájemně závislých složek; minimalizace zbytečných úkolů, procedur, činností apod.; schopnost vyčlenit priority; dojednávají jasné cíle a bere; umí hospodařit s časem.

Pracovní tempo - úkoly zvládá vždy včas, obvykle ještě s určitou rezervou; minimální námaha a maximální efekt; využívá dostatečně pracovní dobu.

Odolnost vůči zátěži - schopnost pracovat v zátěži svého povolání.

Ekonomická stránka práce - minimalizace kontrolovatelných nákladů, optimální využívání rezerv; úsporně zachází s materiálem a penězi; aktivně přispívá ke snižování nákladů.

Sociální dovednosti, flexibilita a rozvoj

Komunikace - míra zvládnutí konfliktních situací; pečuje o osobní vzhled; vystupování a úroveň vyjadřování; verbální a neverbální schopnost dialogu; schopnost naslouchat; schopnost přijímat úkoly.

Samostatnost - míra závislosti zaměstnance na vedoucím při plnění pracovních úkolů; náročnost vzhledem k sobě; postačují jen rámcové pokyny; míra, jak je nutno jeho práci kontrolovat; při práci nepotřebuje podporu; orientace i v obtížných úkolech.

Spolehlivost a stabilita - stupeň spolehlivosti vyvolává důvěru, že zaměstnanec nezklame ve své pracovní činnosti; dodržuje termíny; schopnost zaměstnance zůstat klidným i v krizové situaci.

Vytrvalost - schopnost setrvávat na své pozici navzdory opozičním tendencím; dokáže pracovat a dlouhodobě řešit i nesnadné úkoly s nasazením; pracuje cílevědomě, systematicky, neutíká od problémů.

Bezpečnost práce - orientace zaměstnance na zdraví, úspory, na bezpečnost práce svou i svých spolupracovníků; aktivně se snaží o vytvoření vhodného pracovního prostředí.

Ochota k dalšímu vzdělávání - pečuje o vlastní odborný růst a rozvoj i o rozvoj podřízených; sám aktivně vyhledává všechny dostupné formy zvýšení své kvalifikace; je ochoten vyhledávat nové poznatky a učit se jim.

Iniciativa - aktivně přistupuje k řešení nových pracovních úkolů; stupeň dobrovolnosti a nadšení v samostatném pracovním výkonu; stále hledá a zkouší možnosti zlepšení.

Tvořivost - talent pro nové myšlenky a objevování nových, lepších způsobů, jak řešit pracovní úkoly; míra přínosu nových myšlenek, technik, metod aj.

Ctižádostivost - touha zaměstnance dosáhnout cílů a naplnit své ambice.

Prizpůsobivost - schopnost přizpůsobit se měnícím se nebo novým podmínkám situace.

Spolupráce s kolegy a externími subjekty

Přístup k druhým zaměstnancům - přístup k nadřízenému, podřízeným, spolupracovníkům, apod.; je ochotný, motivuje ostatní, je tolerantní, projevuje úctu a respekt ke druhým. Posouzení úrovně mezilidských vztahů jak na pracovišti, tak ve firmě; projevuje toleranci a otevřenost při styku s ostatními; při konfliktech stále usiluje nalezení optimálního řešení v zájmu věci a všech zúčastněných.

Spolupráce - míra vzájemné spolupráce pro dosažení společných cílů; schopnost a ochota spolupracovat; schopnost být připraven pomoci tomu druhému; řídit tým ve

stylu participace, vytváří prostor pro náměty spolupracovníků. Respektuje a bere ohled na rozdílné názory a zkušenosti.

Řídící dovednosti

Loajalita – vždy a za každé situace hájí zájmy firmy i mimo své pracoviště.

Vůdcovství - úspěšnost pracovní skupiny při dosahování stanovených cílů; dovede rychle a trvale získat neformální autoritu; posouzení kvality rozhodování a vydávaných instrukcí, programů; osobní příklad; má schopnost zadávat úkoly, přijímat náměty, připomínky, kritiku a také schopnost motivovat zaměstnance. Je ochotný nést riziko, vzít na sebe odpovědnost; má schopnost jednat s lidmi. Míra, jakou zužitkuje znalosti a zkušenosti spolupracovníků v procesu rozhodování; schopný rozhodovat se uvážlivě, přitom rychle.

Plánování - rozvíjení metod organizace práce.

Kvalita výběru nových zaměstnanců - efektivní posouzení zaměstnanců z hlediska výběru; snaží se objevovat a podporovat talenty.

4.2.6 Motivační činitelé

Mezi motivačními činiteli pro zaměstnance Domu zahraniční spolupráce patří plat vč. nenárokových složek platu, jako je osobní ohodnocení, případně odměny za splnění mimořádných úkolů, zaměstnanecké výhody (stravenky, příspěvky na důchodové nebo životní pojištění, flexibilní pracovní doba), pracovní prostředí, pracovní pomůcky, náplň práce, samotná povaha práce, vztahy na pracovišti, zpětná vazba, zapojení do rozhodování, osobnost vedoucího, seberealizace, vzdělávání a rozvoj, uznání a pochvala, smysl práce, zahraniční stáže a cesty apod.

V období, kdy byl tento systém nově implementován, což bylo před 3 lety, byl v hodnotícím formuláři uveden pouze dotaz: Co Vás motivuje k práci v organizaci? Z výsledků hodnotících rozhovorů vyplynulo, že pro mnohé zaměstnance je obtížné definovat činitele, které je motivují. Proto byl hodnotící formulář upraven tak, že byl uveden výčet jednotlivých motivačních činitelů. Pro organizaci to znamenalo výrazné zlepšení vypovídající hodnoty formuláře a tím i motivačních činitelů u konkrétních

zaměstnanců. Pro samotné zaměstnance pak tato změna přinesla možnost lépe si uvědomit, co vše shledávají u zaměstnavatele pozitivním.

4.3 Cíl průzkumu

Cílem průzkumu, který byl realizován v rámci praktické části této bakalářské práce, bylo zjistit funkčnost nastaveného způsobu hodnocení v organizaci, zda je naplňován účel této personální činnosti a jak je nastavený způsob hodnocení vnímán zaměstnanci organizace.

4.4 Hypotézy průzkumu

Hypotéza č. 1: Sebehodnocení zaměstnanců jako součást hodnotícího pohovoru vnímá pozitivně 70% zaměstnanců.

Tuto hypotézu autorka vyslovila na základě vlastní praxe, kdy jako personalistka zpracovává zápisy z hodnotících pohovorů realizovaných různými vedoucími pracovníky. Pro většinu vedoucích zaměstnanců, kteří provádějí hodnocení, je sebehodnocení nedílnou a velmi vítanou součástí hodnotícího pohovoru, protože jim umožní získat důležitou zpětnou vazbu související s pohledem zaměstnanců na plnění jejich pracovních úkolů. Současně je zřejmé, že umožnění sebehodnocení a projevení zájmu ze strany vedoucího pracovníka přispívá ke zvýšení motivace zaměstnanců. Na druhou stranu se autorka setkala i s vedoucími pracovníky, kteří sebehodnocení nevnímají jako zásadní součást hodnotícího pohovoru, protože nepovažují za nutné věnovat pozornost názorům podřízených, nebo se jich dokonce obávají.

Hypotéza č. 2: S formátem hodnocení je spokojeno 70 % zaměstnanců.

Vhodnost formátu je zásadním kritériem pro úspěšnost celého hodnotícího procesu. Formát je shledán organizací jako vyhovující, je-li s ním spokojeno alespoň 70% všech zaměstnanců, tedy jak vedoucích zaměstnanců, kteří hodnotící pohovory realizují, tak zaměstnanců, pro které je hodnocení důležitou součástí jejich profesního života a mělo

by na něj být pohlíženo jako na benefit. Pod pojmem formát autorka zahrnuje také způsob a četnost hodnocení, které považuje za zásadní faktory. Dále pak následnou práci se získanými informacemi. Všem zaměstnancům se teoretická možnost otevřeně projednat se svým nadřízeným pracovníkem způsob práce, nové podněty v rámci plnění stanovených úkolů a případné překážky v jejich plnění jeví jako motivační, nicméně záleží na praktické realizaci. V návaznosti na pohovor mohou mít zaměstnanci pozitivní zkušenosti v případech, kdy vidí, že jejich podněty jsou reflektovány, nebo naopak negativní v případech, kdy na jejich názor není brán zřetel, nebo se jim dokonce jejich otevřenost vrací nepříjemnou formou. Pro mnoho zaměstnanců může být motivační, mít prostor probrat se svým nadřízeným možnosti dalšího rozvoje, vzdělávání a kariérní postup. Opět záleží na tom, jakým způsobem je s těmito informacemi následně naloženo ze strany vedoucího pracovníka.

Hypotéza č. 3: Stanovené cíle splňují zcela kritéria SMART minimálně u 70 % zaměstnanců.

Dobré definování cílů zaměstnance je zásadním předpokladem k jejich dosažení. Vedoucí pracovníci předpokládají a chtějí, aby osobní cíle byly naplněny ve vysoké kvalitě a v požadovaném termínu. Přestože teoretické znalosti vedoucích pracovníků jsou mnohdy velmi rozsáhlé, praktická realizace je často odkloněna zásadně. Vedoucí pracovník by měl být schopen napomáhat zaměstnanci se stanovením cílů takovým způsobem, aby cíle byly SMART. Následně je možné sledovat plnění cílů. V případě, že se toto daří naplňovat, je současně budována pozitivní atmosféra pracovního prostředí.

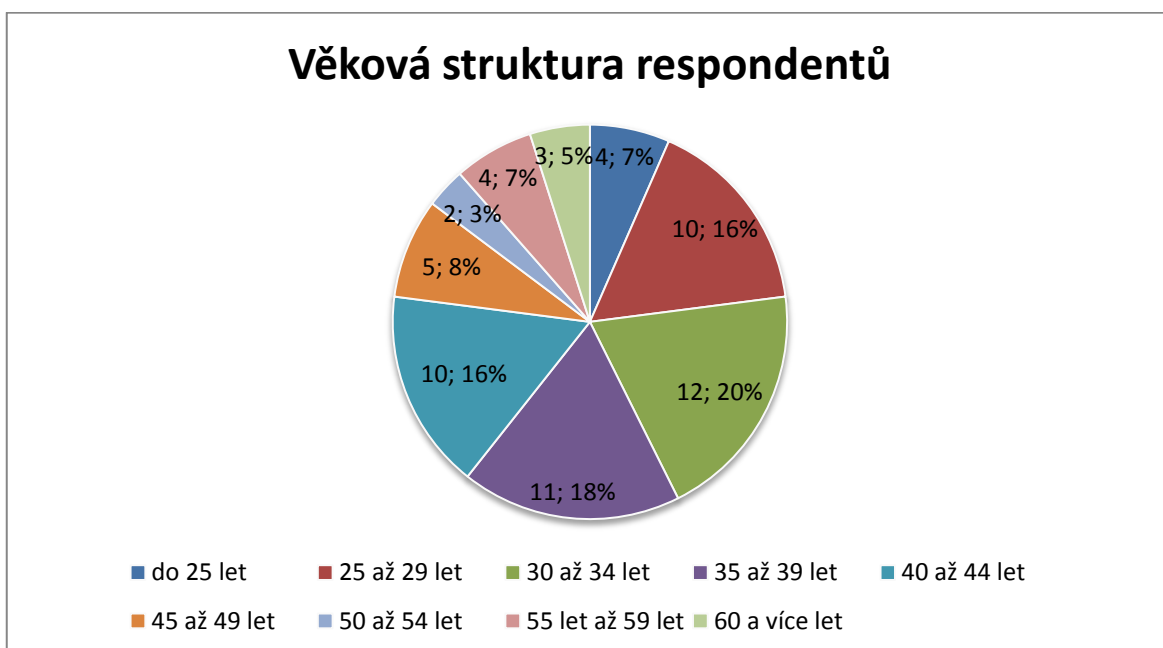
Hypotéza č. 4: Stanovené osobní cíle zaměstnance jsou promítnuty do plánu školení na další období minimálně u 70 % zaměstnanců.

Tato hypotéza byla vyslovena na základě osobní zkušenosti autorky práce, kdy se ukázalo, že pro zaměstnance je velmi motivující pro plnění cílů, když cítí podporu zaměstnavatele v jejich dosahování. Naopak v případě, že podporu necítí, ztrácí motivaci a stanovených cílů dosahují velmi těžko. Osobní motivací je zásadně ovlivněna kvalita i termíny naplňování cílů a následně je negativně ovlivněna také atmosféra pracovního prostředí. Přímou vazbu mezi cíli a plánem školení považuje autorka za velmi zásadní motivační prvek pro zaměstnance.

4.5 Profil vybraných respondentů

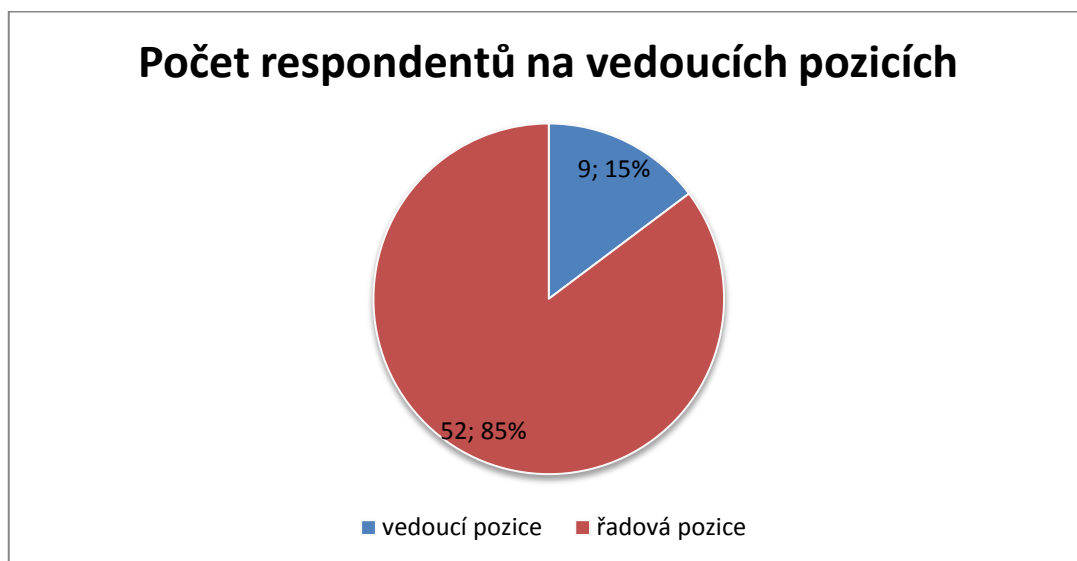
Dotazník k hodnocení zaměstnanců byl součástí dotazníkového šetření spokojenosti zaměstnanců DZS. Z celkového počtu 143 zaměstnanců absolvovalo třikrát proces hodnocení 84 zaměstnanců. Této skupině byl dotazník zaslán elektronicky dne 28. 12. 2015 a na jeho vyplnění byl poskytnuta doba 21 dní. Zpět bylo zasláno 61 vyplněných dotazníků. Všichni oslovení zaměstnanci pracují v DZS v hlavním pracovním poměru tři roky a více, jejich pravidelným pracovištěm je sídlo organizace.

Graf 1: Věková struktura respondentů



Zdroj: autorka práce, 2015 (vlastní šetření)

Graf 2: Počet respondentů na vedoucích pozicích



Zdroj: autorka práce, 2015 (vlastní šetření)

4.6 Metodika

Ke zjištění stanoveného cíle průzkumu byly zvoleny metody dotazníkového šetření a rozhovorů.

Výhodou dotazníkového šetření je rychlost a operativnost, všechna data jsou k dispozici elektronické podobě, což urychluje také následné zpracování získaných dat. Využila jsem vlastní dotazník vytvořený ve spolupráci s vedoucí koordinačního oddělení. Jeho znění je uvedeno v příloze č. 1. Šetření bylo anonymní a údaje nemohly být spojovány s žádnou konkrétní osobou. Důvodem byla snaha získat co nejkompletnější a pravdivé odpovědi k vytvoření reálného obrazu vnímání hodnotícího procesu zaměstnanci.

K upřesnění a doplnění odpovědí získaných z dotazníkového šetření byla využita kvalitativní metoda průzkumu - strukturovaný rozhovor. V něm byly pokládány předem určené otázky v daném pořadí. Takto získaná data lze snadněji vyhodnotit, neboť mají srovnatelný rozsah a také strukturu. V některých případech bývá pro strukturovaný rozhovor určen časový limit, ale v tomto konkrétním případě tomu tak nebylo.³⁷

³⁷ Reichel, J. Kapitoly metodologie sociálních výzkumů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, s. 112. ISBN 978-80-247-3006-6

4.7 Dotazník – popis

Dotazník tvořil úvod, který informoval zaměstnance v několika krátkých větách o důvodu přípravy dotazníkového šetření; dále pak 18 škálových otázek, které byly zaměřeny na 4 okruhy témat cíle průzkumu: sebehodnocení, formát hodnocení, měřitelnost stanovených cílů a zpětná vazba k nim a konečně promítnutí osobních cílů do plánu školení. Závěr dotazníku tvořily 2 výběrové otázky týkající se, věkového rozložení a informace, zda se jedná o vedoucího nebo běžného zaměstnance.

4.8 Rozhovory – popis

Rozhovory proběhly formou rozhovoru autorky této práce s účastníky dotazníkového šetření. Prostřednictvím jednotlivých vedoucích odborů bylo vybráno 10 zaměstnanců, tedy z každého odboru 1, přičemž ze dvou nejpočetnějších odborů bylo nominováno po 2 zástupcích. Záměrně nebyl výběr zaměstnanců učiněn na základě jejich projeveného zájmu, neboť by tak pravděpodobně došlo k nežádoucímu zkreslení výsledků. Všichni vybraní zaměstnanci s tímto šetřením souhlasili. Rozhovor probíhal řízeně. Hlavním podkladovým materiálem byl hodnotící formulář a výčet otázek z dotazníku.

4.9 Analýza závěrů z dotazníkového šetření

V této kapitole jsou uvedeny odpovědi respondentů na otázky vztahující se k systému hodnocení v organizaci. Pro názornost jsou doplněny tabulky krátkým popisem.

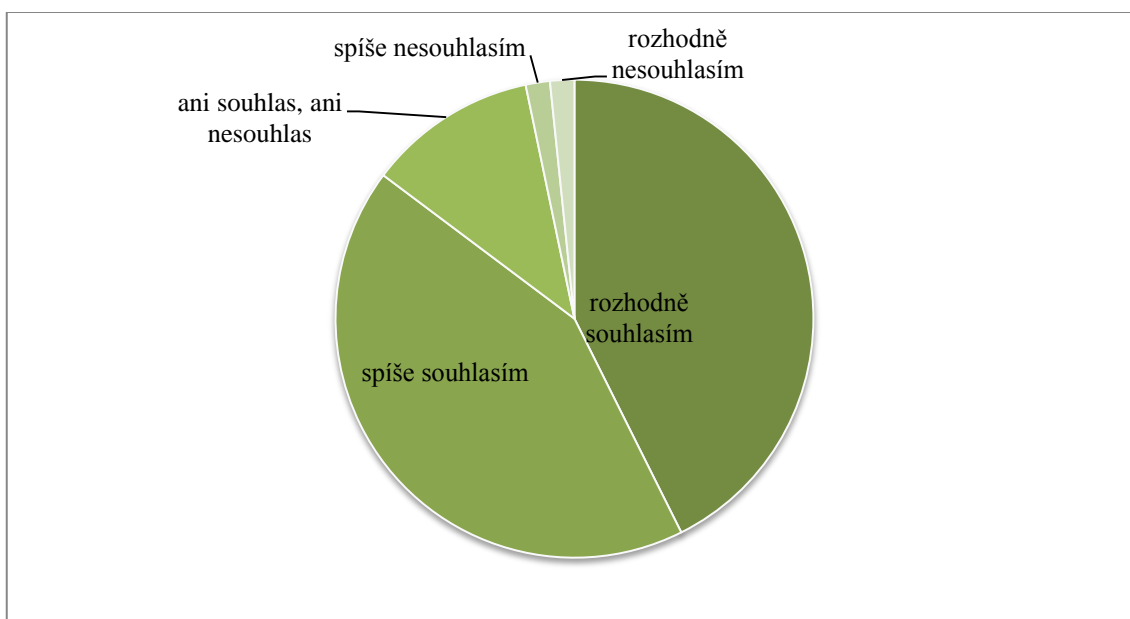
1. Považujete sebehodnocení za přínosnou součást hodnotícího procesu?

Tabulka č. 3: Vnímání sebehodnocení jako přínosné součásti hodnotícího procesu

Zvolená odpověď	Četnost	v %
Rozhodně souhlasím	26	42%
Spíše souhlasím	26	42%
Ani souhlas, ani nesouhlas	7	12%
Spíše nesouhlasím	1	2%
Rozhodně nesouhlasím	1	2%

Zdroj: autorka práce, 2015 (vlastní šetření)

Graf 3: Vnímání sebehodnocení jako přínosné součásti hodnotícího procesu



Zdroj: autorka práce, 2015 (vlastní šetření)

V tabulce č. 3 jsou vyhodnoceny odpovědi na první otázku. Z uvedených údajů vyplývá, že 42% vnímá sebehodnocení jako přínosnou součást hodnotícího procesu. Stejný počet, tedy 42% zúčastněných se k pozitivnímu přínosu sebehodnocení přiklání. 12% respondentů vnímá sebehodnocení neutrálně, tedy nezaujímají k němu stanovisko kladné ani záporné. Pro 2% sebehodnocení určitě není přínosnou součástí hodnotícího procesu a další 2% se k tomuto názoru přiklání.

2. Vyhovuje Vám, že se sebehodnocení vypracovává písemně?

Tabulka č. 4: Písemný způsob vypracování sebehodnocení - jak je vnímán respondenty

Zvolená odpověď	Četnost	v %
Rozhodně souhlasím	14	23%
Spíše souhlasím	28	46%
Ani souhlas, ani nesouhlas	16	26%
Spíše nesouhlasím	3	5%
Rozhodně nesouhlasím	0	0%

Zdroj: autorka práce, 2015 (vlastní šetření)

Písemný způsob vypracování sebehodnocení je pro 23% respondentů zcela vyhovující a další velká skupina – 46% s tímto způsobem spíše souhlasí. Pro více než čtvrtinu respondentů, přesně pro 26%, není způsob vypracování sebehodnocení rozhodující. Poněkud nevyhovující je písemné sebehodnocení pro 5% respondentů. Zcela záporně tento způsob nevnímá žádný ze zaměstnanců.

3. Vyhovuje Vám, že se sebehodnocení vypracovává před pohovorem s vedoucím?

Tabulka č. 5: Způsob vypracování sebehodnocení před pohovorem s vedoucím

Zvolená odpověď	Četnost	v %
Rozhodně souhlasím	16	26%
Spíše souhlasím	30	49%
Ani souhlas, ani nesouhlas	13	22%
Spíše nesouhlasím	2	3%
Rozhodně nesouhlasím	0	0%

Zdroj: autorka práce, 2015 (vlastní šetření)

Rozhodně kladně se k otázce č. 3 vyjádřilo 26% oslovených pracovníků, k této skupině lze přiřadit i skupinu 49% respondentů, jejichž postoj k načasování vypracování sebehodnocení před pohovorem s nadřazeným je také v zásadě kladný. Relativně velká je i skupina zaměstnanců, kteří nevyjadřují názor žádný, resp. není pro ně rozhodující, v jaké posloupnosti úkony následují.

4. Považujete pravidelné hodnocení za užitečně strávený čas?

Tabulka č. 6: Vnímání pravidelného hodnocení jako užitečně stráveného času.

Zvolená odpověď	Četnost	v %
Rozhodně souhlasím	24	38%
Spíše souhlasím	22	36%
Ani souhlas, ani nesouhlas	7	12%
Spíše nesouhlasím	7	12%
Rozhodně nesouhlasím	1	2%

Zdroj: autorka práce, 2015 (vlastní šetření)

K otázce, zda čas, který zaměstnanci věnují pravidelnému hodnocení jejich činnosti, je efektivně vynaložený, kladně, byť částečně s drobnými výhradami, odpovědělo 74% oslovených. Naopak zcela nebo částečně nesouhlasné stanovisko uvedlo 24%. I v tomto se 12% oslovených nepřiklonila ani k jedné z obou možností.

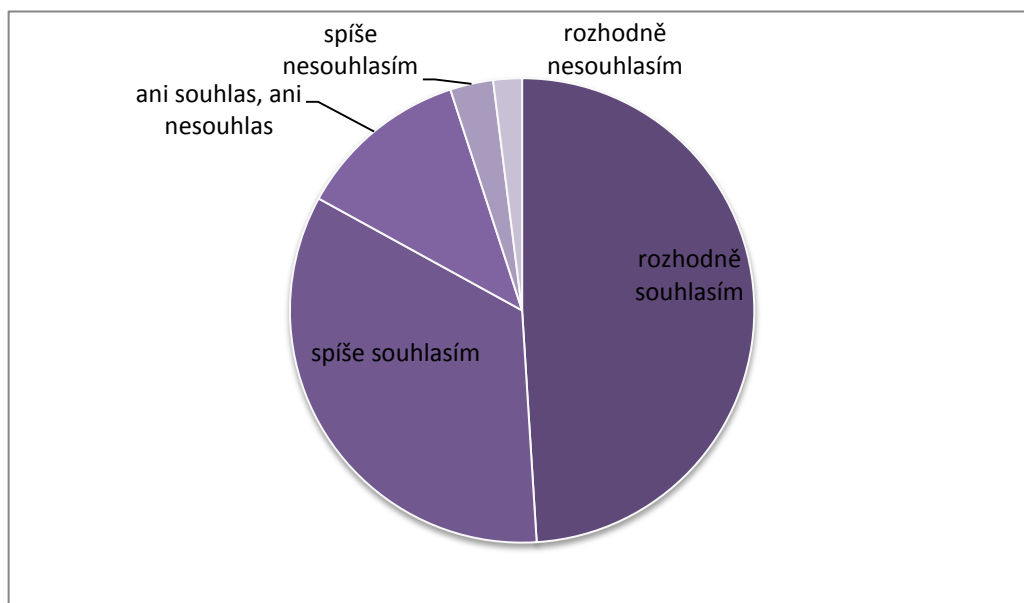
5. Je pro Vás důležité mít možnost vyjádřit se k zápisu z hodnotícího procesu?

Tabulka č. 7: Možnost vlastního vyjádření se k zápisu z hodnotícího procesu

Zvolená odpověď	Četnost	v %
Rozhodně souhlasím	30	49%
Spíše souhlasím	21	34%
Ani souhlas, ani nesouhlas	7	12%
Spíše nesouhlasím	2	3%
Rozhodně nesouhlasím	1	2%

Zdroj: autorka práce, 2015 (vlastní šetření)

Graf 4: Možnost vlastního vyjádření se k zápisu z hodnotícího procesu



Zdroj: autorka práce, 2015 (vlastní šetření)

Mít možnost vyjádřit se k hodnotícímu procesu vítá naprostá většina oslovených zaměstnanců – celkem 83%. Další skupině zaměstnanců, která představuje 12% oslovených, je tato možnost lhostejná. 5% respondentů nepovažuje možnost vyjádřit se k zápisu z hodnocení za důležitou.

6. Jste spokojen(a) se způsobem hodnocení (dotazník, na který navazuje pohovor s vedoucím)?

Tabulka č. 8: Spokojenost se způsobem hodnocení (dotazník, na který navazuje pohovor s vedoucím)

Zvolená odpověď	Četnost	v %
Rozhodně spokojena	16	26%
Spíše spokojena	32	53%
Ani spokojen(a), ani nespokojen(a)	11	18%
Spíše nespokojena	2	3%
Rozhodně nespokojena	0	0%

Zdroj: autorka práce, 2015 (vlastní šetření)

U 6. otázky týkající se způsobu hodnocení, kdy po vyplnění dotazníku následuje pohovor s vedoucím zaměstnancem, byla 26% zaměstnanců vyslovena zcela kladná

odpověď. K danému způsobu hodnocení se spíše kladně staví také nadpoloviční většina 53% oslovených. Nespokojenost s nastaveným způsobem hodnocení vyslovila pouze 3% respondentů a část představující 18% oslovených nevyjádřila ani spokojenost ani nespokojenost s daným procesem.

7. Jste spokojen(a) s délkou hodnotícího dotazníku?

Tabulka č. 9: Spokojenost s délkou hodnotícího dotazníku

Zvolená odpověď	Četnost	v %
Rozhodně spokojena	7	12%
Spíše spokojena	29	47%
Ani spokojen(a), ani nespokojen(a)	16	26%
Spíše nespokojena	6	10%
Rozhodně nespokojena	3	5%

Zdroj: autorka práce, 2015 (vlastní šetření)

Skupině 15% zaměstnanců délka hodnotícího dotazníku nevyhovuje, naproti tomu 59% zaměstnanců je s jeho délkou spokojeno. Zhruba čtvrtina ze zaměstnanců nemá k délce dotazníku vyhraněný postoj.

8. Jste spokojen(a) se srozumitelností hodnotícího dotazníku?

Tabulka č. 10: Spokojenost se srozumitelností hodnotícího dotazníku

Zvolená odpověď	Četnost	v %
Rozhodně spokojen(a)	14	23%
Spíše spokojen(a)	30	49%
Ani spokojen(a), ani nespokojen(a)	9	14%
Spíše nespokojen(a)	7	12%
Rozhodně nespokojen(a)	1	2%

Zdroj: autorka práce, 2015 (vlastní šetření)

Hodnotící dotazník je srozumitelný pro téměř tři čtvrtiny zaměstnanců. Nespokojenost s jeho srozumitelností naopak vyjádřilo 14% zaměstnanců. Stejně velká skupina pak není s jeho srozumitelností ani spokojena ani nespokojena.

9. Jste spokojen(a) s formálností hodnotícího dotazníku?

Tabulka č. 11: Spokojenost s formálností hodnotícího dotazníku

Zvolená odpověď	Četnost	v %
Rozhodně spokojen(a)	12	19%
Spíše spokojen(a)	32	53%
Ani spokojen(a), ani nespokojen(a)	7	12%
Spíše nespokojen(a)	9	14%
Rozhodně nespokojen(a)	1	2%

Zdroj: autorka práce, 2015 (vlastní šetření)

Otázka č. 9 se věnovala formě dotazníku, jak jsou zaměstnanci spokojeni s mírou formálnosti hodnotícího dotazníku. 72% se vyjádřila v tomto směru kladně, 12% nemá na tuto otázku žádný názor a 16% respondentů míra formálnosti dotazníku nevyhovuje.

10. Jste spokojen(a) s délkou hodnotícího pohovoru?

Tabulka č. 12: Spokojenost s délkou hodnotícího pohovoru

Zvolená odpověď	Četnost	v %
Rozhodně spokojen(a)	21	34%
Spíše spokojen(a)	24	39%
Ani spokojen(a), ani nespokojen(a)	13	22%
Spíše nespokojen(a)	3	5%
Rozhodně nespokojen(a)	0	0%

Zdroj: autorka práce, 2015 (vlastní šetření)

K délce hodnotícího pohovoru se vyjádřilo kladně 73%, ani jeden zaměstnanec se pak nevyjádřil k délce pohovoru jednoznačně záporně. Drobné výhrady k délce hodnotícího pohovoru vyjádřilo 5% oslovených a 22% se nepřiklonilo ani k jedné z možností.

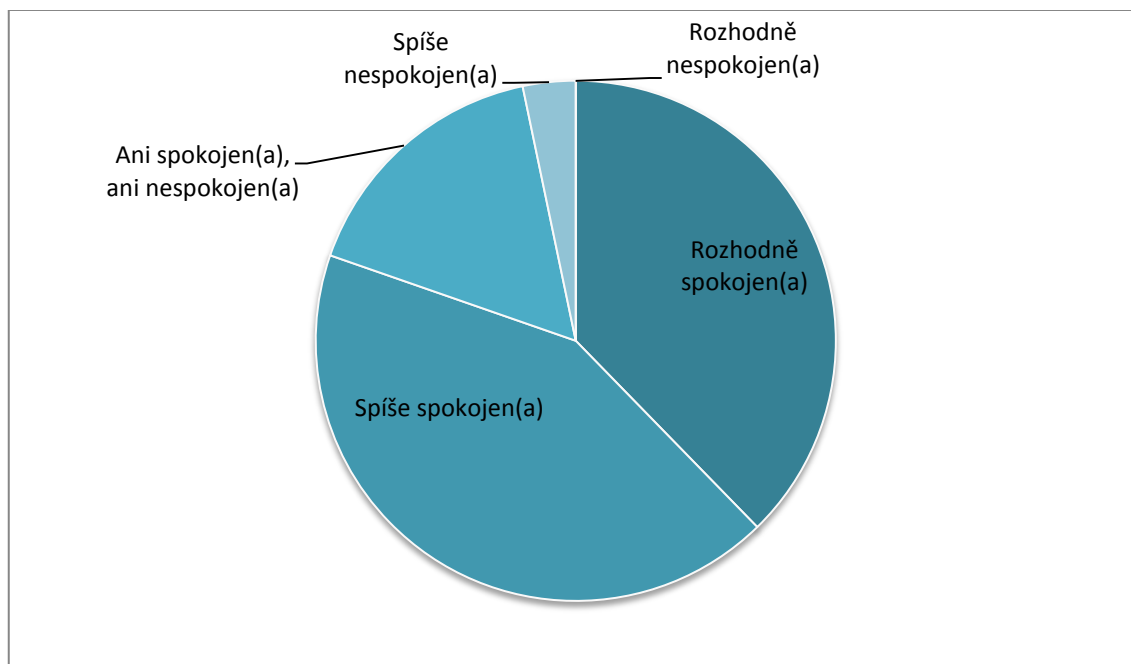
11. Jste spokojen(a) s průběhem hodnotícího pohovoru?

Tabulka č. 13: Spokojenost s průběhem hodnotícího pohovoru

Zvolená odpověď	Četnost	v %
Rozhodně spokojen(a)	23	38%
Spíše spokojen(a)	26	43%
Ani spokojen(a), ani nespokojen(a)	10	16%
Spíše nespokojen(a)	2	3%
Rozhodně nespokojen(a)	0	0%

Zdroj: autorka práce, 2015 (vlastní šetření)

Graf 5: Spokojenost s průběhem hodnotícího pohovoru



Zdroj: autorka práce, 2015 (vlastní šetření)

Spokojeno je s průběhem hodnotícího pohovoru celých 81% zaměstnanců. 3% mají k průběhu hodnotícího pohovoru výhrady a skupina 16% zaměstnanců nemá na proběh hodnotícího pohovoru žádný názor. Takové vnímání průběhu hodnotícího pohovoru je dobrým předpokladem pro pozitivní akceptaci hodnotícího procesu.

12. Souhlasíte s výrokem, že Vaše cíle osobního rozvoje jsou konkrétní, měřitelné, dosažitelné, realistické, časově ohraničené, neboli SMART?

Tabulka č. 14: Stanovení osobních cílů pomocí metody SMART

Zvolená odpověď	Četnost	v %
Rozhodně souhlasím	15	25%
Spíše souhlasím	33	54%
Ani souhlas, ani nesouhlas	12	19%
Spíše nesouhlasím	1	2%
Rozhodně nesouhlasím	0	0%

Zdroj: autorka práce, 2015 (vlastní šetření)

Podle zásad metody SMART stanovuje své cíle osobního rozvoje celkem 79% zaměstnanců, přičemž 25% s tímto výrokem rozhodně souhlasí a 54% se k souhlasu přiklání. 2% zaměstnanců má názor, že jejich osobní cíle nespĺňují kritéria metody SMART. Celá pětina z oslovených označila neutrální možnost, tedy ani souhlas, ani nesouhlas.

13. Souhlasíte s výrokem, že dostáváte zpětnou vazbu ke stanoveným cílům?

Tabulka č.15: Poskytování zpětné vazby ke stanoveným cílům vedoucím zaměstnancem

Zvolená odpověď	Četnost	v %
Rozhodně souhlasím	15	25%
Spíše souhlasím	36	59%
Ani souhlas, ani nesouhlas	5	8%
Spíše nesouhlasím	4	6%
Rozhodně nesouhlasím	1	2%

Zdroj: autorka práce, 2015 (vlastní šetření)

V organizaci je dle průzkumu poskytována zpětná vazba ke stanoveným cílům osobního rozvoje ze strany vedoucího zaměstnance celkem 84% zaměstnanců. Poskytování zpětné vazby je důležité k tomu, aby se pracovní výkon zaměstnanců mohl zlepšovat; je třeba ji poskytovat otevřeně, avšak citlivě.

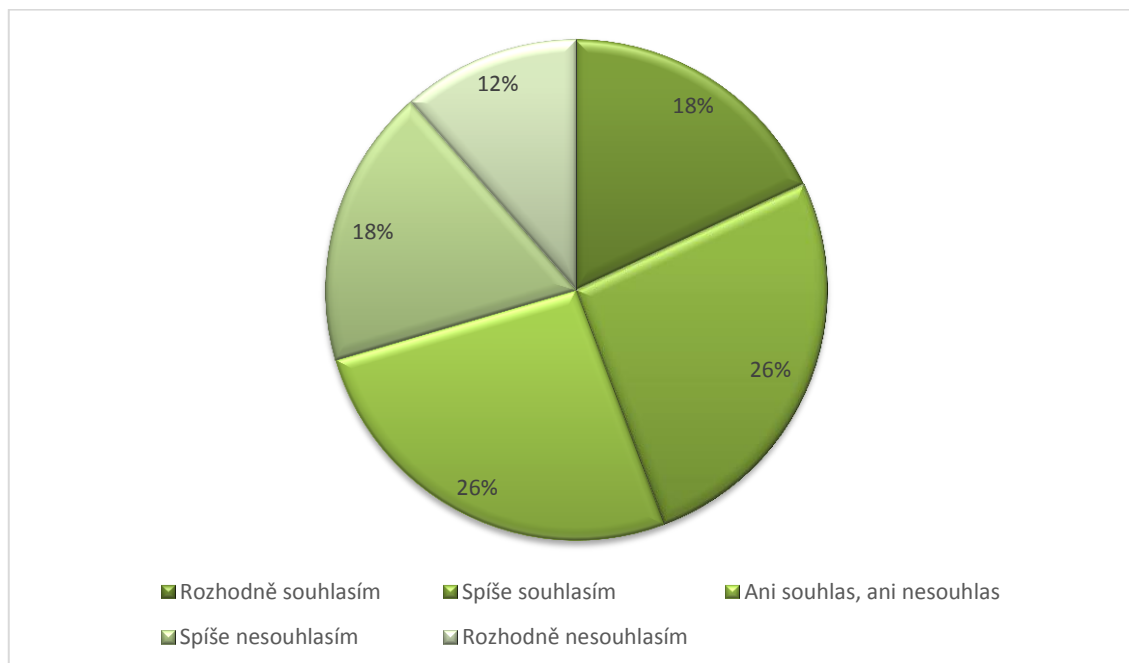
14. Souhlasíte s výrokem, že Vaše stanovené cíle osobního rozvoje jsou sledovány častěji než jednou ročně při hodnocení?

Tabulka č. 16: Sledování cílů osobního rozvoje častěji než jednou ročně.

Zvolená odpověď	Četnost	v %
Rozhodně souhlasím	11	18%
Spíše souhlasím	16	26%
Ani souhlas, ani nesouhlas	16	26%
Spíše nesouhlasím	11	18%
Rozhodně nesouhlasím	7	12%

Zdroj: autorka práce, 2015 (vlastní šetření)

Graf 6: Sledování cílů osobního rozvoje častěji než jednou ročně



Zdroj: autorka práce, 2015 (vlastní šetření)

Téměř polovina zaměstnanců (44%) se domnívá, že jejich osobní cíle jsou ze strany vedoucího pracovníka sledovány častěji než jednou ročně. Nesouhlas s otázkou č.14 vyslovilo 30% zaměstnanců, kteří nesouhlasí s tím, že by cíle jejich osobního rozvoje byly sledovány častěji než jednou ročně při hodnocení. Celých 26% se nepřiklání ani k jedné z možností. Důvodem může být, že hodnocení ze strany vedoucího pracovníka probíhá i méně formální formou, než je pravidelný roční hodnotící pohovor.

15. Součástí hodnotícího procesu jsou cíle osobního rozvoje. Jak je stanovujete?

Tabulka č. 17: Způsob stanovení cílů osobního rozvoje zaměstnanců

Zvolená odpověď	Četnost	v %
1	14	23%
2	25	41%
3	19	31%
4	2	3%
5	1	2%

Zdroj: autorka práce, 2015 (vlastní šetření)

Jako odpověď na otázku č. 15 respondenti přiřazovali hodnotu 1 až 5, přičemž hodnota 1 odpovídala názoru: „Určuji si cíle sám(a)“ a hodnota 5 odpovídala názoru: „Cíle mi stanovuje můj vedoucí“. Ze zaškrtnutých odpovědí vyplývá, že 64% zaměstnanců zastává názor, že si cíle osobního rozvoje stanovuje zcela, příp. z velké části sám. Opět poměrně velká skupina zaměstnanců (31%) zvolila středovou, tedy neutrální možnost, což může být způsobeno opět faktem, že si své osobní cíle ne zcela vybavují. Pouze 5% oslovených se domnívá, že cíle osobního rozvoje mu určuje jeho nadřízený.

16. Souhlasíte s tvrzením, že Vaše osobní cíle obsahují další vzdělávání?

Tabulka č. 18: Promítnutí dalšího vzdělávání v osobních cílech zaměstnance

Zvolená odpověď	Četnost	v %
Rozhodně souhlasím	35	57%
Spíše souhlasím	23	38%
Ani souhlas, ani nesouhlas	3	5%
Spíše nesouhlasím	0	0%
Rozhodně nesouhlasím	0	0%

Zdroj: autorka práce, 2015 (vlastní šetření)

Naprostá většina respondentů vnímá promítnutí dalšího vzdělávání do svých osobních cílů (95%). 5% zaměstnanců nevyjádřilo s otázkou ani souhlas ani nesouhlas. Ani jeden z oslovených zaměstnanců se nedomnívá, že by jeho osobní cíle další vzdělávání neobsahovalo.

17. Souhlasíte s tvrzením, že Váš plán školení je sestaven podle osobních cílů?

Tabulka č. 19: Sestavení plánu školení v souladu s osobními cíli

Zvolená odpověď	Četnost	v %
Rozhodně souhlasím	9	14%
Spíše souhlasím	23	38%
Ani souhlas, ani nesouhlas	20	33%
Spíše nesouhlasím	8	13%
Rozhodně nesouhlasím	1	2%

Zdroj: autorka práce, 2015 (vlastní šetření)

Úplný či částečný souhlas s tímto tvrzením vyslovilo 52% zaměstnanců. Nesoulad mezi osobními cíli a plánem školení naopak vnímá 15% respondentů. Celá třetina oslovených se nedokázala vyjádřit k tomu, zda spolu osobní cíle a plán školení korespondují či ne, což může být způsobeno tím, že své osobní cíle neznají nebo si jimi nejsou jisti.

18. Souhlasíte s tvrzením, že Váš plán školení je sestaven i podle jiných potřeb než osobních cílů?

Tabulka č. 20: Sestavení plánu školení v souladu s jinými potřebami než osobními cíli

Zvolená odpověď	Četnost	v %
Rozhodně souhlasím	3	5%
Spíše souhlasím	15	24%
Ani souhlas, ani nesouhlas	30	49%
Spíše nesouhlasím	7	12%
Rozhodně nesouhlasím	6	10%

Zdroj: autorka práce, 2015 (vlastní šetření)

5% respondentů rozhodně souhlasí s tvrzením, že plán školení je sestaven také podle jiných potřeb než osobních cílů a další 24% respondentů s tímto názorem spíše souhlasí, což dohromady činí 29% oslovených zaměstnanců. Celých 49% na tuto otázku odpovědělo neutrálně, tedy ani souhlas ani nesouhlas. Téměř čtvrtina (24%) pak s tvrzením nesouhlasí a domnívá se, že v plánování školení nedochází ke zohlednění jiných potřeb než osobních cílů.

4.10 Analýza závěrů z rozhovorů

Na základě provedeného dotazníkového šetření byly provedeny osobní rozhovory s deseti zaměstnanci DZS, kteří blíže specifikovali své odpovědi na jednotlivé otázky z dotazníku a některé z nich zdůvodnili. V rámci rozhovoru došlo také v některých případech k dotazování a vysvětlování, což vedlo ke změně pochopení otázky a někdy i následně k přehodnocení stanoviska. Přehodnocení stanoviska bylo pouze v ojedinělých případech, proto je to pro vlastní vyhodnocení zanedbatelné.

1. Považujete sebehodnocení za přínosnou součást hodnotícího procesu?

Z pohovoru s deseti zaměstnanci vyplynulo, že všichni z nich vnímají sebehodnocení jako přínosnou součást hodnotícího procesu. Pro tři zaměstnance je obtížné hodnotit sebe sama, nicméně velmi oceňují možnost vyjádřit se a také to, že se o jejich názor nadřízený a organizace zajímá. Sedmi zaměstnancům nečinilo vyplnění sebehodnocení žádné obtíže, nicméně všichni vyjádřili menší či větší obavu z případného nesouladu jejich názoru s názorem nadřízeného. Tato obava se u nikoho z dotazovaných doposud nenaplnila, nicméně přiznali, že svou otevřenost v některých oblastech limitují.

2. Vyhovuje Vám, že se sebehodnocení vypracovává písemně?

Ze zaměstnanců dotazovaných v rámci rozhovorů vyplynulo, že zpracování sebehodnocení před samotným hodnotícím pohovorem v zásadě akceptuje všech deset zaměstnanců. Čtyři zaměstnanci uvedli, že způsob zpracování nepovažují za důležitý, pěti zaměstnancům písemná forma vyhovuje pro její přehlednost a jeden zaměstnanec by preferoval ústní formu.

3. Vyhovuje Vám, že se sebehodnocení vypracovává před pohovorem s vedoucím?

Všichni zaměstnanci uvedli, že ačkoli museli před pohovorem věnovat sebehodnocení adekvátní čas na přípravu (což někteří z nich zpočátku nevnímali příliš pozitivně), v průběhu pohovoru nebo po jeho skončení pochopili účelnost vlastní přípravy. Osm z deseti oslovených se vyjádřilo, že přípravu považují za zásadní a rozhodně by se připravovali i v případě, že by toto nebylo požadováno v písemné formě. Dva

zaměstnanci ji vnímají jako účelnou, ale dokázali by absolvovat hodnotící pohovor i bez ní.

4. Považujete pravidelné hodnocení za užitečně strávený čas?

Překvapivě (oproti očekávání autorky) pouze čtyři z dotazovaných vyjádřilo jasnou pozitivní odpověď, což v podstatě odpovídá i dotazníkovému šetření. Další čtyři zaměstnanci se k této otázce stavěli zdrženlivě a s odpovědí velmi váhali. Nakonec se přiklonili k neutrálnímu postoji zejména z důvodu načasování pohovorů do období 1. čtvrtletí, kdy je pracovní nápor velmi vysoký. Současně si tito zaměstnanci nebyli jisti, nakolik je hodnocení a výstupy z hodnocení přínosné pro ně samotné i pro organizaci. Dva zaměstnanci se vyjádřili negativně, protože hodnotící pohovor považují za neúčelně dlouhý ve vztahu k přínosu pro ně samotné.

5. Je pro Vás důležité mít možnost vyjádřit se k zápisu z hodnotícího procesu?

Všech deset dotazovaných potvrdilo, že vítají možnost moci se vyjádřit k zápisu z hodnotícího procesu. Tři zaměstnanci vyjádřili pochyby o smyslu zpětné vazby vůči nadřízenému ve chvíli, kdy by nastala situace, že by s hodnocením nadřízeného nesohlasili. K uvedené situaci u těchto tří zaměstnanců nedošlo, proto nebylo možné takovou situaci posoudit. Nicméně i tito tři zaměstnanci pozitivně hodnotí, že zápis není finalizován bez jejich schválení. Zbývajících sedm zaměstnanců proces vzájemného odsouhlasení zápisu z hodnotícího procesu považují za standardní a v rámci firemní kultury na pracovišti běžně používaný postup.

6. Jste spokojen(a) se způsobem hodnocení (dotazník, na který navazuje pohovor s vedoucím)?

Všech deset respondentů v rámci rozhovorů považuje postup za korektní, nicméně vyplnění dotazníku, pohovor s vedoucím a následnou zpětnou vazbu hodnotilo jako příliš časově náročnou sedm z dotazovaných, z toho tři považují za dotazník za příliš formální a všech sedm uvedlo, že některé otázky nejsou pro všechny zaměstnance relevantní. Všech těchto sedm zaměstnanců by uvítalo dílčí změny v postupu i v obsahu formuláře. Tři z nich navrhovali jiné metody hodnocení, které by preferovali. Jeden zaměstnanec byl spokojen bez výhrad a dva zaměstnanci byli spokojeni, ale dokázali by si představit změnu. V rámci rozhovorů vyšlo u této otázky jiné procentuální zastoupení pravděpodobně proto, že během rozhovoru jsou zaměstnanci

otevřenější

a v rámci diskuze si dovolili připustit i možnost změny, což je při vyplňování dotazníku nenapadlo.

7. Jste spokojen(a) s délkou hodnotícího dotazníku?

Pět zaměstnanců by uvítalo zkrácení dotazníku, tři považují délku za odpovídající, dva zaměstnanci v případě změny metody by s úpravou délky také souhlasili.

8. Jste spokojen(a) se srozumitelností hodnotícího dotazníku?

Šest z dotázaných považují všechny části dotazníku za plně srozumitelné. Dva považují dotazník za srozumitelný, nepovažují však každou jeho část resp. konkrétní otázku vždy za relevantní pro danou pozici a vyjádřili obavy, že možná pro některé z kolegů jsou některé části resp. otázky ne zcela srozumitelné. Dva zaměstnanci považují části dotazníku za nesrozumitelné. Toto tvrzení se týkalo zejména části, kdy je nutné definovat cíle, jejich výsledky a jejich zdroje pro ověření.

9. Jste spokojen(a) s formálností hodnotícího dotazníku?

Tři dotazovaní považují dotazník za velmi formální a uvítali by větší flexibilitu a spíše otevřené otázky. Sedm zaměstnanců je naopak plně spokojeno, protože danost formátu jim vyhovuje, a také jim vyhovuje porovnatelnost mezi výstupy v rámci jednotlivých let. Čtyři ze sedmi spokojených zaměstnanců uvedli, že míra formálnosti pro ně není nijak zatěžující v porovnání s jejich zkušenostmi z obdobných situací v minulosti např. z jiného zaměstnání, nebo z dob studií.

10. Jste spokojen(a) s délkou hodnotícího pohovoru?

Šest zaměstnanců považuje délku hodnotícího pohovoru za odpovídající. Tři zaměstnanci by uvítali mírné zkrácení, Jeden zaměstnanec považuje zkrácení dotazníku o 50% za odpovídající.

11. Jste spokojen(a) s průběhem hodnotícího pohovoru?

Většina zaměstnanců uvedla, že toto kritérium vnímají jako vyjádření spokojenosti s nadřízeným. Průběh hodnotícího rozhovoru je velmi úzce svázán s osobností vedoucího zaměstnance, který pohovor vede. Všichni uvedli, že nemají zásadně negativní zkušenost z hodnotícího pohovoru. Osm zaměstnanců považuje rozhovor za

přátelský,

korektní

a pro obě strany užitečný. Dva zaměstnanci uvedli, že v některých částech hodnocení považovali rozhovor za rozpačitý a pouze formální.

12. Souhlasíte s výrokem, že Vaše cíle osobního rozvoje jsou konkrétní, měřitelné, dosažitelné, realistické, časově ohraničené, neboli SMART?

Pouze dva zaměstnanci uvedli, že zkratku SMART znají a používají ji při sestavování cílů osobního rozvoje i při plnění běžných pracovních úkolů. Oba tyto zaměstnanci uvedli, že posun ve své práci vidí v rozšíření do kritérií SMATER. Osm zaměstnanců přiznalo, že pokud by v otázce nebyla zkratka vysvětlena, nevěděli by, co znamená v plném rozsahu, nebo v některé její části. Z této skupiny zaměstnanců se všichni ztotožnili s cíli: konkrétní, realistické a časově ohraničené. Šest zaměstnanců považuje měřitelnost svých cílů za velký otazník. V dosažitelnosti vidí problém čtyři zaměstnanci. Dva zaměstnanci měli při stanovování svých cílů problém s oběma těmito kritérii.

13. Souhlasíte s výrokem, že dostáváte zpětnou vazbu ke stanoveným cílům?

Tři zaměstnanci uvedli, že dostávají jasnou zpětnou vazbu jednou za rok, což nepovažují za úplně dostatečné a uvítali by krátkou rekapitulaci ve čtvrtletních intervalech. Čtyři zaměstnanci zpětnou vazbu sice dostávají, ale ne vždy je pro ně jasná a čitelná a ne vždy se konkrétně týká stanovených cílů. Tři zaměstnanci rozhovor s nadřazeným za zpětnou vazbu k cílům nepovažují.

14. Souhlasíte s výrokem, že Vaše stanovené cíle osobního rozvoje jsou sledovány častěji než jednou ročně při hodnocení?

Pouze dva zaměstnanci vyjádřili svůj souhlas s otázkou. U nich dochází ke sledování cílů průběžně a většinou neformálním způsobem, což zaměstnanci vítají. Ze zbývajících osmi zaměstnanců dostává šest zaměstnanců pravidelnou zpětnou vazbu, nicméně si nemyslí, že je to vázáno na osobnostní cíle. Dva nedostávají zpětnou vazbu od svého nadřízeného vyjma zadávání a hodnocení splnění pracovních úkolů.

15. Součástí hodnotícího procesu jsou cíle osobního rozvoje. Jak je stanovujete?

Osm zaměstnanců uvedlo, že v rámci přípravy na pohovor navrhují sami své cíle. U pěti z nich nedošlo ze strany vedoucího k žádné změně, u dvou byl změněn jeden z cílů.

U jednoho zaměstnance byly modifikovány všechny tři cíle. Dva zaměstnanci uvedli, že stanovení cílů byl pro ně největší problém přípravy. Jeden z nich řešil s vedoucím v předstihu a za jeho pomoci cíle připravil. Druhý řešil stanovení cílů až při pohovoru a informoval svého nadřízeného, že nevěděl, jak má tyto položky vyplnit.

16. Souhlasíte s tvrzením, že Vaše osobní cíle obsahují další vzdělávání?

U všech deseti zaměstnanců alespoň jeden ze stanovených cílů měl přímou vazbu na další vzdělávání. U tří zaměstnanců se přímá vazba vyskytla u dvou cílů.

17. Souhlasíte s tvrzením, že Váš plán školení je sestaven podle osobních cílů?

Všichni zaměstnanci potvrdili, že v rámci plánu školení je některé školení vždy navázáno na alespoň jeden cíl.

18. Souhlasíte s tvrzením, že Váš plán školení je sestaven i podle jiných potřeb než osobních cílů?

Všichni zaměstnanci v rozhovoru potvrdili, že v rámci školení absolvovaných během kalendářního roku absolvují také školení, která nejsou navázána na osobnostní cíle. Mírný rozpor, který se projevil mezi dotazníkovým šetřením a rozhovory, byl způsoben tím, že si zaměstnanci neuvědomili rozsah všech školení, která absolvují, jako např. pravidelné školení v oblasti bezpečnosti a zdraví při práci, školení požární ochrany či školení interní dokumentace. Uvedená školení probíhají opakovaně a jsou často prováděna interně, proto je zaměstnanci vnímají spíše jako pracovní povinnost než jako školení. Tento aspekt byl v rozhovorech vysvětlen. U některých zaměstnanců došlo ke změně vyjádření oproti odpovědi, kterou uvedli v dotazníku.

Rozhovory považuje autorka práce za velmi důležité doplnění k dotazníkům. Díky jim bylo možné dozvědět se více o důvodech některých odpovědí a toto zohlednit v návrhu změn. U 15 otázek výsledky rozhovorů plně potvrdily výstupy z dotazníku. U 3 otázek došlo k drobným odchylkám. Jednalo se o otázky č. 4, 6 a 18. Rozdíl ve výstupech u těchto otázek není zásadní a nijak nezkreslují výstupy analýzy.

5 VYHODNOCENÍ A NÁVRH DOPORUČENÍ

Po analýze odpovědí na otázky položené v rámci dotazníkového šetření a v rámci následných rozhovorů s 10 zaměstnanci DZS bylo vyhodnoceno, že **hypotéza č. 1: Sebehodnocení zaměstnanců jako součást hodnotícího pohovoru vnímá pozitivně 70% zaměstnanců, byla potvrzena.** Toto potvrzuje 84% kladných odpovědí na otázku č. 1.

Formát hodnocení, tak jak je prováděno v DZS, je vnímán zásadně pozitivně, což dokládají především odpovědi na otázky 8, 9, 10 a 11 a zároveň tím **potvrzují hypotézu č. 2**, která uvádí, že **s formátem hodnocení je spokojeno 70 % zaměstnanců.** Je důležité věnovat pozornost tomu, že během osobních rozhovorů zaměstnanci uvedli, že zkrácení dotazníků a případné drobné změny v jeho obsahu či postupu by byly vítané.

Odpovědi na otázku ke stanovování osobních rozvojových cílů pomocí metody SMART v dotazníkovém šetření a v osobních rozhovorech ukázaly, že zaměstnanci nejsou s touto terminologií a metodikou dostatečně seznámeni, nebo ji dostatečně nerozumí. Z rozhovorů vyplynulo, že zkratku SMART by bez předchozího popisu umělo vysvětlit jen minimum zaměstnanců. Pouze 2 zaměstnanci v rozhovorech uvedli, že s touto metodou běžně pracují. U zbývajících 8 pak z rozhovoru vyplynulo, že jejich cíle splňují vždy některé z atributů této metody (např. konkrétní, realistické, časově ohraničené), avšak nikdy ne všechny. **Hypotézu č. 3: stanovené cíle splňují zcela kritéria SMART minimálně u 70% zaměstnanců** považuje autorka práce za nepotvrzenou. Praktická část této práce nebyla zaměřena na porovnání klasifikace stanovených cílů s metodou SMART a proto je tedy možné, že realita může být mírně odlišná. Nicméně s ohledem na fakt, že tak velká část zaměstnanců metodu SMART nezná, bude její případné použití spíše výsledkem náhody, než úmyslem.

Poslední **hypotéza č. 4** týkající se **promítnutí osobních cílů zaměstnance do plánu školení na další období minimálně u 70% zaměstnanců** byla provázána především s otázkou č. 17. Odpovědi na tuto otázku v dotazníkovém šetření byly kladné u 52% respondentů, avšak během osobních rozhovorů všichni vybraní zaměstnanci potvrdili, že v rámci plánu školení je některé ze školení navázáno vždy minimálně na jeden cíl.

Díky upřesňujícím odpovědím v průběhu rozhovorů lze považovat hypotézu č. 4 za **potvrzenou**.

Na základě výstupů z dotazníkového šetření a na základě realizovaných rozhovorů je možné konstatovat, že hodnotící proces je přínosný a je dobré v jeho realizaci pokračovat. V některých faktorech se ukázal prostor pro jeho zlepšení. S ohledem na teoretickou část této práce a v souvislosti s výsledky analýzy navrhla autorka této práce následující změny v nastaveném procesu hodnocení zaměstnanců:

a) Edukace všech zaměstnanců o metodě SMART a jejích výhodách

Zaměstnanci v dotazníku i v rozhovorech vyjádřili pochybnosti o metodě SMART či projeví její neznalost, což jim někdy znesnadňovalo nebo úplně znemožnilo stanovovat cíle osobního rozvoje. Je navrhováno zajištění školení v rozsahu 4 hodin pro skupiny

cca 12 zaměstnanců, v rámci kterých bude možné vysvětlit odpovídající teorii a současně se zaměřit na praktické příklady. S lektorem školení je vhodné v předstihu projednat obsah školení včetně praktické části školení tak, aby obsahovala nácvik stanovování osobních cílů touto metodou.

b) Edukace vedoucích zaměstnanců

Téma hodnocení zaměstnanců je velmi náročná oblast pro každého vedoucího zaměstnance. Přestože při zavádění hodnotícího procesu proběhlo školení pro vedoucí zaměstnance, navrhuje autorka práce toto školení aktuálně zařadit do plánu. Z analýzy vyplynulo, že zaměstnanci vidí prostor pro zlepšení zejména v přístupu vedoucího zaměstnance k vedení rozhovoru a dále pak v poskytování zpětné vazby, kterou by vítali častěji. V neposlední řadě by bylo vhodné do školení zařadit zvládání konfliktních situací, aby vedoucí zaměstnanci byli dostatečně odborně připraveni na případnou kritiku, nebo zásadní nesoulad v názorech a aby uměli tyto situace profesionálně zvládat.

c) Úprava hodnotícího formuláře

S ohledem na výsledky analýzy a na informace uvedené v průběhu rozhovorů autorka navrhuje také úpravu hodnotícího formuláře. Ve formuláři by bylo vhodné odstranit nejasné požadavky při definování cílů (např.: zdroje). Ke zvážení je i vyjmutí některých

otázek, které nemusí být relevantní pro všechny zaměstnance. Tímto by se formulář současně zkrátil, což by většina zaměstnanců uvítala. Grafická podoba hodnotícího formuláře by měla být upravena tak, aby působil odlehčenějším dojmem a navozoval příjemnou, mírně neformální atmosféru.

d) Změna délky rozhovoru

S ohledem na rozmanitost potřeb zaměstnanců a s ohledem na výstupy z dotazníkového šetření by bylo prospěšné, aby délka rozhovoru byla zčásti flexibilní. Za ideální považuje autorka práce doporučit trvání rozhovoru v rozsahu 30-80 minut. Vedoucí zaměstnanci by se mohli na délce rozhovoru domluvit s daným zaměstnancem tak, aby délka rozhovoru vycházela z potřeb zaměstnance.

ZÁVĚR

Hodnocení zaměstnanců jako jeden z nástrojů řízení lidských zdrojů je aktivitou, kterou lze v organizacích využít k propojení cílů organizace a jednotlivců, ke zvýšení motivace zaměstnanců, zlepšení komunikace mezi vedoucími zaměstnanci a jejich podřízenými poskytováním zpětné vazby k jejich výkonům, transparentnosti v odměňování a zlepšování pracovního výkonu zaměstnanců a jejich stabilizace. Za tímto účelem byl od roku 2011 zaveden v Domě zahraniční spolupráce proces hodnocení zaměstnanců. Zaměstnanci jej absolvují každoročně formou osobního rozhovoru se svým nadřízeným.

Cílem této bakalářské práce byla analýza nastaveného systému hodnocení v Domě zahraniční spolupráce, rozbor této analýzy a následně návrh doporučení změn systému hodnocení. Ze závěrů průzkumu, který byl popsán v praktické části této bakalářské práce, lze odvozovat, že systém hodnocení zaměstnanců nastavený v Domě zahraniční spolupráce je pro většinu zaměstnanců vyhovující. Sebehodnocení jako součást hodnotícího procesu je považováno za potřebnou a nedílnou součást hodnocení. V souvislosti se stanovováním cílů osobního rozvoje byly identifikovány pochybnosti o metodě SMART nebo dokonce neznalost této metody. Jako nápravné opatření byla navržena edukace všech zaměstnanců o metodě SMART a jejích výhodách. Dalším důležitým poznatkem byla zaměstnanci vyjádřená potřeba častější zpětné vazby ze strany vedoucího zaměstnance a změny přístupu vedoucího zaměstnance k vedení hodnotícího pohovoru a zvládání konfliktních situací. V tomto případě byla navrženým nápravným opatřením edukace vedoucích pracovníků.

Zaměstnanci vnímají nastavený systém hodnocení jako zájem zaměstnavatele resp. nadřízeného o jejich osobu a vnímají hodnotící pohovory jako jednu z možností vzájemné zpětné vazby. Důležitá je i provázanost stanovených osobních cílů a identifikace potřeb dalšího vzdělávání. Zaměstnanci oceňují širokou paletu vzdělávání poskytovanou zaměstnavatelem, kterou mohou využít k prohloubení kvalifikace, zlepšení svých dovedností a kariérní rozvoj.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

- ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, a.s., 1999. ISBN 80-7169-614-5
- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7
- ARTHUR, D. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-2937-4
- BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy*. 1. vydání. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011. ISBN 978-80-7452-020-4
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky*. 5. vydání. Praha: Management Press, s.r.o., 2015. ISBN 978-80-7261-288-8
- DUCHOŇ, B., ŠAFRÁNKOVÁ, J. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7400-003-4
- PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace – jak zařídit, aby pro Vás lidé rádi pracovali*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2015. ISBN 978-80-247-5515-1
- PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 2.vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2004. ISBN 80-245-0703-X
- REICHEL, J. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3006-6
- ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9
- WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7
- WAGNEROVÁ, I. *Psychologie práce a organizace. Nové poznatky*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3701-0

Seznam použitých internetových zdrojů

Assessment Centrum (AC) [online]. [cit 5.1.2016]. Dostupné z:

<https://managementmania.com/cs/assessment-centrum-ac>

SEZNAM ZKRATEK

- ACA (Academic Cooperation Association) - Sdružení pro akademickou spolupráci
- AIA – Akademická informační agentura
- AMVIA - Americká vědecká informační agentura
- BARS (Behaviorally Anchored Rating Scale) - metoda hodnocení zaměstnanců, zacílená na hodnocení přístupu k práci, dodržování určitého postupu při práci a pracovní chování.
- CEEPUS (Central European Exchange Programme for University Studies) – Středoevropský výměnný meziuniverzitní program
- DZS – Dům zahraniční spolupráce
- ECVET - Evropský systém kreditů pro odborné vzdělávání a přípravu
- EHP – Evropský hospodářský prostor
- EPALE (ePlatform for Adult Learning in Europe) – elektronická základna pro podporu vzdělávání dospělých
- EU – Evropská unie
- Eurodesk – Evropská informační síť pro mládež
- Euroguidance – evropský program zaměřující se na oblast kariérového poradenství u nás i ve světě
- eTwinning – evropský portál zaměřený na spolupráci škol a vzájemnou komunikaci učitelů
- EUN (European Schoolnet) - je konsorcium 30 zemí, jehož cílem je podpora spolupráce v oblasti využívání informačních a komunikačních technologií, přírodních věd, matematiky a technologií
- IPn - Individuální projekt národní
- LLP (Lifelong Learning Programme) – Program celoživotního učení
- MŠMT – Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy

SCIEX-NMSch (Scientific Exchange Programme between the Next Member States of the EU and Switzerland) - fond na stipendia, který je součástí Programu švýcarsko-české spolupráce

VES14 – Veřejná soutěž ve výzkumu, vývoji a inovacích

VET (Vocational Education and Training) – Odborné vzdělávání a příprava

SEZNAM TABULEK A GRAFŮ

Seznam tabulek

Tabulka 1: Porovnání teorie motivace dle Maslowa a Herzberga	
	Chyba! Záložka není definována.
Tabulka 2: Maslowova pyramida – aplikace na potřeby pracovníka	27
Tabulka 3: Vnímání sebehodnocení jako přínosné součásti hodnotícího procesu	51
Tabulka 4: Písem. způsob vypracování sebehodnocení - jak je vnímán respondenty ..	52
Tabulka 5: Způsob vypracování sebehodnocení před pohovorem s vedoucím	52
Tabulka 6: Vnímání pravidelného hodnocení jako užitečně stráveného času	53
Tabulka 7: Možnost vlastního vyjádření se k zápisu z hodnotícího procesu	53
Tabulka 8: Spokojenost se způsobem hodnocení	54
Tabulka 9: Spokojenost s délkou hodnotícího dotazníku	55
Tabulka 10: Spokojenost se srozumitelností hodnotícího dotazníku	55
Tabulka 11: Spokojenost s formálností hodnotícího dotazníku	56
Tabulka 12: Spokojenost s délkou hodnotícího pohovoru	56
Tabulka 13: Spokojenost s průběhem hodnotícího pohovoru	57
Tabulka 14: Stanovení osobních cílů pomocí metody SMART	58
Tabulka 15: Poskytování zpětné vazby ke stan. cílům vedoucím zaměstnancem	58
Tabulka 16: Sledování cílů osobního rozvoje častěji než jednou ročně	59
Tabulka 17: Způsob stanovení cílů osobního rozvoje zaměstnanců	60
Tabulka 18: Promítnutí dalšího vzdělávání v osobních cílech zaměstnance	60
Tabulka 19: Sestavení plánu školení v souladu s osobními cíli	61
Tabulka 20: Sestavení plánu školení v souladu s jinými potřebami než osobními cíli ..	61

Seznam grafů

Graf 1: Věková struktura respondentů	48
Graf 2: Počet respondentů na vedoucích pozicích	49
Graf 3: Vnímání sebehodnocení jako přínosné součásti hodnotícího procesu	51
Graf 4: Možnost vlastního vyjádření se k zápisu z hodnotícího procesu	54
Graf 5: Spokojenost s průběhem hodnotícího pohovoru	57
Graf 6: Sledování cílů osobního rozvoje častěji než jednou ročně	59

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Dotazník	I
Příloha B – Hodnotící formulář.....	VI

Příloha A - Dotazník

Dotazník k systému hodnocení zaměstnanců DZS

Milé kolegyně, milí kolegové,

obracíme se na Vás se žádostí o spolupráci při šetření systému hodnocení zaměstnanců. Prosíme Vás o pečlivé zodpovězení všech otázek dotazníku. Samotné vyplnění je velmi jednoduché, stačí ve formuláři kliknutím označit vybranou variantu odpovědi. Odesílejte, prosím, až kompletně vyplněný dotazník. Šetření je anonymní a získané údaje nemohou být spojovány s Vaší osobou.

Děkujeme za vstřícnost a spolupráci.

HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE

1. Považujete sebehodnocení za přínosnou součást hodnotícího procesu?

Rozhodně souhlasím	
Spíše souhlasím	
Ani souhlas, ani nesouhlas	
Spíše nesouhlasím	
Rozhodně nesouhlasím	

2. Vyhovuje Vám, že se sebehodnocení vypracovává písemně?

Rozhodně souhlasím	
Spíše souhlasím	
Ani souhlas, ani nesouhlas	
Spíše nesouhlasím	
Rozhodně nesouhlasím	

3. Vyhovuje Vám, že se sebehodnocení vypracovává před pohovorem s vedoucím?

Rozhodně souhlasím	
Spíše souhlasím	
Ani souhlas, ani nesouhlas	
Spíše nesouhlasím	
Rozhodně nesouhlasím	

4. Považujete pravidelné hodnocení za užitečně strávený čas?

Rozhodně souhlasím	
Spíše souhlasím	
Ani souhlas, ani nesouhlas	
Spíše nesouhlasím	
Rozhodně nesouhlasím	

5. Je pro Vás důležité mít možnost vyjádřit se k zápisu z hodnotícího procesu?

Rozhodně souhlasím	
Spíše souhlasím	
Ani souhlas, ani nesouhlas	
Spíše nesouhlasím	
Rozhodně nesouhlasím	

6. Jste spokojen(a) se způsobem hodnocení (dotazník, na který navazuje pohovor s vedoucím)?

Rozhodně souhlasím	
Spíše souhlasím	
Ani spokojen(a), ani nespokojen(a)	
Spíše nesouhlasím	
Rozhodně nesouhlasím	

7. Jste spokojen(a) s délkou hodnotícího dotazníku?

Rozhodně souhlasím	
Spíše souhlasím	
Ani spokojen(a), ani nespokojen(a)	
Spíše nesouhlasím	
Rozhodně nesouhlasím	

8. Jste spokojen(a) se srozumitelností hodnotícího dotazníku?

Rozhodně souhlasím	
Spíše souhlasím	
Ani spokojen(a), ani nespokojen(a)	
Spíše nesouhlasím	
Rozhodně nesouhlasím	

9. Jste spokojen(a) s formálností hodnotícího dotazníku?

Rozhodně souhlasím	
Spíše souhlasím	
Ani spokojen(a), ani nespokojen(a)	
Spíše nesouhlasím	
Rozhodně nesouhlasím	

10. Jste spokojen(a) s délkou hodnotícího pohovoru?

Rozhodně souhlasím	
Spíše souhlasím	
Ani spokojen(a), ani nespokojen(a)	
Spíše nesouhlasím	
Rozhodně nesouhlasím	

11. Jste spokojen(a) s průběhem hodnotícího pohovoru?

Rozhodně souhlasím	
Spíše souhlasím	
Ani spokojen(a), ani nespokojen(a)	
Spíše nesouhlasím	
Rozhodně nesouhlasím	

12. Souhlasíte s výrokem, že Vaše cíle osobního rozvoje jsou konkrétní, měřitelné, dosažitelné, realistické, časově ohraničené, neboli SMART?

Rozhodně souhlasím	
Spíše souhlasím	
Ani souhlas, ani nesouhlas	
Spíše nesouhlasím	
Rozhodně nesouhlasím	

13. Souhlasíte s výrokem, že dostáváte zpětnou vazbu ke stanoveným cílům?

Rozhodně souhlasím	
Spíše souhlasím	
Ani souhlas, ani nesouhlas	
Spíše nesouhlasím	
Rozhodně nesouhlasím	

- 14. Souhlasíte s výrokem, že Vaše stanovené cíle osobního rozvoje jsou sledovány častěji než jednou ročně při hodnocení?**

Rozhodně souhlasím	
Spíše souhlasím	
Ani souhlas, ani nesouhlas	
Spíše nesouhlasím	
Rozhodně nesouhlasím	

- 15. Součástí hodnotícího procesu jsou cíle osobního rozvoje, Jak je stanovujete?**

1	
2	
3	
4	
5	

Hodnota 1 odpovídá názoru: „Určuji si cíle sám(a)“ a hodnota 5 odpovídá názoru: „Cíle mi stanovuje můj vedoucí“.

- 16. Souhlasíte s tvrzením, že Vaše osobní cíle obsahují další vzdělávání?**

Rozhodně souhlasím	
Spíše souhlasím	
Ani souhlas, ani nesouhlas	
Spíše nesouhlasím	
Rozhodně nesouhlasím	

- 17. Souhlasíte s tvrzením, že Váš plán školení je sestaven podle osobních cílů?**

Rozhodně souhlasím	
Spíše souhlasím	
Ani souhlas, ani nesouhlas	
Spíše nesouhlasím	
Rozhodně nesouhlasím	

- 18. Souhlasíte s tvrzením, že Váš plán školení je sestaven i podle jiných potřeb než osobních cílů?**

Rozhodně souhlasím	
Spíše souhlasím	
Ani souhlas, ani nesouhlas	
Spíše nesouhlasím	
Rozhodně nesouhlasím	

Pracujete na vedoucí pozici (vedoucí oddělení nebo vedoucí odboru)?

Ano	
Ne	

Kolik Vám je let?

Do 25 let	
25 – 29 let	
30 – 34 let	
35 – 39 let	
40 – 44 let	
45 – 49 let	
50 – 54 let	
55 – 59 let	
60 a více let	

HODNOCENÍ 2015

Jméno a příjmení:

Odbor:

Datum hodnotícího pohovoru:

1. Cíle pro rok 2015 a míra jejich dosažení

Popis	%

2. Cíle pro rok 2016

Stanovení cíle	Kroky vedoucí k jeho dosažení	Časový harmonogram	Výsledek	Zdroje pro ověření

3. Sebehodnocení

A. Pracovní výkon a organizace práce a času

Popis	Slovní ohodnocení				
	Nedostačující výkon	Výkon vyžadující zlepšení	Odpovídající výkon	Nadprůměrný výkon	Vynikající výkon
1. Moje chybovost je minimální.					
2. Své případné chyby většinou identifikuji a opravím sám.					
3. Vždy postupuji v souladu s interní dokumentací a platnou legislativou.					
4. Zvládám rozbor problému, umím identifikovat jednotlivé komponenty a vztahy.					
5. Názory na problém formuluji na základě pečlivého seznámení s fakty.					
6. Umím navrhnout řešení problémů.					
7. Jsem správný člověk na správném místě a mé výkony to dokazují. Při plnění pracovních úkolů jsem příkladem pro ostatní.					
8. K činnostem, které vykonávám, mám pro-aktivní přístup.					
9. Střednědobé a dlouhodobé pracovní úkoly plním spolehlivě, systematicky a dokončuji je.					
10. Stačí mě požádat jednou. Nemohu-li cokoli splnit či dodržet, včas se omluvím.					
11. Dodržuji čas schůzek i termíny úkolů. Časem svým ani druhých lidí neplýtvám - na jednání jdu dobře připraven.					
Vzpomeňte si na detaily situace, kdy jste v uplynulém roce realizoval/a úkol, který a) dopadl úspěšně, b) nedopadl úspěšně. Jaké vaše rozhodnutí nebo jednání přispělo k výsledku?					
Jakým způsobem si plánujete práci, pokud máte extrémně náročný den (úkoly v Outlooku, ve formě tabulky, pomocí zápisníku apod.) a s jakým úspěchem?					
Jakým způsobem kontrolujete svou práci?					

--

B. Sociální dovednosti, flexibilita a rozvoj

Popis	Slovní hodnocení					
	Nedostačující výkon	vyžadující zlepšení	Odpovídající výkon	Nadprůměrný výkon	Vynikající výkon	
1. Své kolegy informuji včas, srozumitelně a korektním způsobem.						
2. Poskytuji zpětnou vazbu a přijímám ji od druhých.						
3. Problémy řeším klidně a pouze s těmi, jichž se týkají.						
4. Komunikuji přímým a otevřeným způsobem. Své nápady prezentuji jednoduše, úplně a srozumitelně.						
5. Potřebné informace a získané zkušenosti sdílím s ostatními.						
6. Efektivně využívám verbální, písemné i vizuální sdělení k informování druhých.						
7. Umím pracovat samostatně i jako součást týmu.						
8. Jsem schopen empatie (vcítit se do situace druhého).						
9. Rád se účastním školení nabídnutých organizací.						
10. Pružně se přizpůsobuji nové situaci. Jsem otevřený k novým nápadům a řešením.						
Jakým způsobem sdělujete důležité informace a) svým kolegům, b) svému nadřízenému, c) dalším členům týmu?						
Co je podle vás na překážku v efektivní komunikaci?						

C. Spolupráce s kolegy a externími subjekty

Popis	Slovní hodnocení					
	Nedostačující výkon	vyžadující zlepšení	Odpovídající výkon	Nadprůměrný výkon	Vynikající výkon	
1. V rámci týmu se chovám korektně a profesionálně.						
2. Na pracovišti udržuji dobré osobní vztahy.						

3. Snažím se s ostatními spolupracovat. Jsem týmový hráč.					
4. Zním svou roli v týmu a pracuji podle toho. Týmová práce je založena na mém respektu k osobnosti a práci druhých.					
5. Zajímá mě názor zákazníka; jeho spokojenost i nespokojenost. I můj kolega/nadřízený/podřízený je mým zákazníkem.					
6. Potřeby zákazníka řeším pružně.					
7. Jednám tak, abych nepoškodil dobré jméno organizace a její zájmy. Umím být loajální jak k organizaci, tak i k zákazníkům.					
Popište, prosím, situaci, kdy jste v uplynulém roce musel/a jednat s „problémovou osobou“. Jakou jste zvolil/a strategii?					

D. Řídící dovednosti

Popis	Slovní hodnocení				
	Nedostačující výkon	Výkon vyžadující zlepšení	Odpovídající výkon	Nadprůměrný výkon	Vynikající výkon
1. Přiděluji ostatním dosažitelné cíle. Dokážu přidělovat zodpovědnosti i pravomoci.					
2. Dokážu zaujmout a mám přirozenou autoritu.					
3. Dělán správná rozhodnutí a vnímám svoji zodpovědnost za ně.					
4. Dokážu se vypořádat se zátěžovými situacemi vyžadujícími rozhodnout pod časovým tlakem apod.					
5. Podporuji podřízené v jejich seberozvoji. Poskytuji stálou zpětnou vazbu a návrhy na osobní rozvoj.					
6. Dokážu řešit konfliktní situace adekvátním způsobem (umím formulovat své argumenty, vhodně je prezentovat, vyjednávat).					
7. Dokážu harmonizovat potřeby týmu a potřeby organizace.					
Jakým způsobem motivujete své podřízené/kolegy?					

4. Hodnocení/komentář ze strany hodnotitele

A. Pracovní výkon a organizace práce a času

Celkové hodnocení této oblasti: <input type="checkbox"/> nedostačující výkon <input type="checkbox"/> výkon vyžadující zlepšení <input type="checkbox"/> odpovídající výkon <input type="checkbox"/> nadprůměrný výkon
Komentář

B. Sociální dovednosti, flexibilita a rozvoj

Celkové hodnocení této oblasti: <input type="checkbox"/> nedostačující výkon <input type="checkbox"/> výkon vyžadující zlepšení <input type="checkbox"/> odpovídající výkon <input type="checkbox"/> nadprůměrný výkon
Komentář

C. Spolupráce s kolegy a externími subjekty

Celkové hodnocení této oblasti: <input type="checkbox"/> nedostačující výkon <input type="checkbox"/> výkon vyžadující zlepšení <input type="checkbox"/> odpovídající výkon <input type="checkbox"/> nadprůměrný výkon
Komentář

D. Řídící dovednosti - hodnocení/komentář ze strany hodnotitele

Celkové hodnocení této oblasti: <input type="checkbox"/> nedostačující výkon <input type="checkbox"/> výkon vyžadující zlepšení <input type="checkbox"/> odpovídající výkon <input type="checkbox"/> nadprůměrný výkon
Komentář

5. Plán a představa další spolupráce

Návrhy na vzdělávání Vyberte z níže uvedených typů kurzů a školení ty, které Vás s ohledem na Vaši pracovní náplň a seberozvoj nejvíce oslovují:		
<input type="checkbox"/> Jazyková školení <input type="checkbox"/> IT-školení <input type="checkbox"/> Odborná školení <input type="checkbox"/> Školení k soft-skills <input type="checkbox"/> Jiná		
Otázka spolupráce v následujícím období:		
<ul style="list-style-type: none">• Jak vidí hodnocený svou osobní kariéru v DZS v současné době, horizontu jednoho, tří či více let? • Které schopnosti a dovednosti hodnoceného nejsou v současné době využívány a proč?		
Motivační činitelé Vyberte relevantní motivační faktory a ohodnoťte je. K hodnocení použijte škálu 1-5 (5 – nejvíce relevantní, 1 – relevantní). Motivační faktory, které se hodnoceného netýkají, neoznačujte:		
<input type="checkbox"/> výše platu včetně osobního ohodnocení	<input type="checkbox"/> flexibilní pracovní doba <input type="checkbox"/> odpovídající zpětná vazba	<input type="checkbox"/> image organizace <input type="checkbox"/> uznání a pochvala

<input type="checkbox"/> čtvrtletní a/nebo mimořádné odměny <input type="checkbox"/> pracovní prostředí <input type="checkbox"/> pracovní pomůcky <input type="checkbox"/> náplň práce <input type="checkbox"/> stabilita pracovního místa <input type="checkbox"/> bezpečnost při práci <input type="checkbox"/> vztahy na pracovišti <input type="checkbox"/> vzdálenost práce od bydliště	<input type="checkbox"/> možnost podílet se na rozhodování <input type="checkbox"/> smysluplné cíle a úkoly <input type="checkbox"/> delegování vyšší pravomoci <input type="checkbox"/> osobnost vedoucího <input type="checkbox"/> benefity <input type="checkbox"/> seberealizace <input type="checkbox"/> vzdělávání a rozvoj <input type="checkbox"/> kariéra v organizaci	<input type="checkbox"/> různorodost práce <input type="checkbox"/> přiměřené úkoly <input type="checkbox"/> možnost účasti na konferencích <input type="checkbox"/> možnost účasti na akcích organizace <input type="checkbox"/> zahraniční stáže a cesty <input type="checkbox"/> a další...
---	--	---

Postoj hodnoceného k cílům a hodnotám organizace

Hodnocený má možnost vyjádřit se k hodnotám organizace s ohledem na míru jeho ztotožnění se s jednotlivými hodnotami:

- transparentnost
 ztotožňuji se více ztotožňuji se spíše se neztotožňuji neztotožňuji se
- rovný přístup
 ztotožňuji se více ztotožňuji se spíše se neztotožňuji neztotožňuji se
- otevřenost, srozumitelnost
 ztotožňuji se více ztotožňuji se spíše se neztotožňuji neztotožňuji se
- profesionalita
 ztotožňuji se více ztotožňuji se spíše se neztotožňuji neztotožňuji se
- efektivní komunikace
 ztotožňuji se více ztotožňuji se spíše se neztotožňuji neztotožňuji se

- kvalita ve všech oblastech
 ztotožňuji se více ztotožňuji se spíše se neztotožňuji neztotožňuji se

- hospodárnost
 ztotožňuji se více ztotožňuji se spíše se neztotožňuji neztotožňuji se

Komentář:

6. Souhlas s hodnocením

- **za hodnoceného**

- Jméno, příjmení:

Datum:

Podpis:

- **za hodnotitele:**

- Jméno, příjmení:

Datum:

Podpis:

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Renata Janíková

Obor: Manažerská studia – řízení lidských zdrojů

Forma studia: kombinované studium

Název práce: Systém hodnocení zaměstnanců jako jednoho z nástrojů řízení lidských zdrojů
v organizaci

Rok: 2016

Počet stran textu bez příloh: 62

Celkový počet stran příloh: 14

Počet titulů českých použitých zdrojů: 12

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 1

Vedoucí práce: PaedDr. Josef Petrášek