

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

bakalářské kombinované studium
2010 – 2012

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Marek Penc

Hodnocení pracovního výkonu jako nástroj zvyšování výkonnosti

Praha 2012

**Vedoucí bakalářské práce:
Ing. Juraj Eisel**

COMENIUS UNIVERSITY PRAGUE

Bachelor Combined Studies
2010 - 2012

BACHELOR THESIS

Marek Penc

Performance appraisal as a tool for performance improvement

Prague 2012

**The Bachelor Thesis Work Supervisor:
Ing. Juraj Eisel**

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

Jméno autora

Poděkování

Chtěl bych poděkovat Ing. Juraji Eislovi za pomoc a věcné rady při zpracování mé bakalářské práce. Dále bych chtěl poděkovat pracovníkům organizace, ve které byl proveden průzkum, za poskytnuté informace a za ochotu a vstřícnost při jeho provádění.

Anotace

Bakalářská práce se zabývá procesem hodnocení pracovního výkonu ve vybrané organizaci. Cílem této práce je získat teoretické poznatky o tomto procesu a analyzovat jeho využití v organizaci. Provedením výzkumu identifikovat nedostatky a chyby při provádění tohoto cyklu a zjistit názor hodnocených pracovníků na současné nastavení hodnocení pracovního výkonu v podniku. V závěrečné části budou formulovány výsledky z provedeného výzkumu, vyzdviženy jeho kladné stránky a navrhnuty v případě chyb způsoby jejich napravení.

Klíčové pojmy

assessment centre, formy hodnocení, hodnocení pracovního výkonu, hodnotící dotazník, kompetence, kritéria hodnocení, motivace, organizace, odměňování, pracovní cíl, pracovní role, pracovní výkon, psychologický test, řízení pracovního výkonu, SMART, teorie potřeb,

Annotation

This thesis examines the process of performance appraisal in the selected organization. The aim of this work is to gain theoretical knowledge about this process and analyze its use in the organization. Perform research to identify gaps and errors in the implementation of this cycle and see the view staff reviewed the current set of performance appraisal in the enterprise. The final part will be formulated from the results of the research, highlighted the positive aspects and designed for ways to correct errors.

Key words

assessment centers, compensation, competence, evaluation criteria, evaluation questionnaire, forms of assessment, job objective, job performance, job roles, motivation, organization, performance appraisal, performance management, psychological test, questionnaires, SMART, the theory leads

OBSAH

ÚVOD.....	9
-----------	---

TEORETICKÁ ČÁST

1. PRACOVNÍ VÝKON A JEHO ŘÍZENÍ.....	10
---	-----------

1.1 Pracovní výkon	11
1.2 Pojem řízení pracovního výkonu	12
1.2.1 Principy řízení pracovního výkonu	13
1.2.2 Proces řízení pracovního výkonu	14

2. HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU	17
---	-----------

2.1 Vztah řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovního výkonu.....	17
2.2 Význam pracovního hodnocení zaměstnanců.....	18
2.3 Formy hodnocení	21
2.4 Kritéria hodnocení.....	22
2.5 Přístupy k řízení a hodnocení pracovního výkonu	24
2.5.1 Řízení podle kompetencí – MbC	25
2.5.2 Řízení podle cílů – MbO.....	26
2.6 Proces hodnocení pracovníků	27
2.7 Motivace.....	29
2.7.1 Proces motivace	29
2.7.2 Typy motivace.....	29
2.7.3 Teorie potřeb	30

3. METODY HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU	32
--	-----------

3.1 Metoda zařazování	32
3.2 Metoda párového srovnávání	32
3.3 Metoda nucené distribuce	33
3.4 Metoda na základě kritických událostí.....	33
3.5 Hodnotící rozhovor	33
3.6 Hodnotící škály	34
3.7 360° zpětná vazba	35

3.8	Psychologické testy a dotazníky	36
3.9	Metoda stanovení úloh a metoda stanovení cílů	36
3.10	Assessment centre	37
4.	ZAVÁDĚNÍ PRACOVNÍHO HODNOCENÍ DO ORGANIZACE	38
4.1	Výběr správné metody hodnocení.....	38
4.2	Rozvrh hodnocení	39
4.3	Školení hodnotitelů	39
4.4	Monitorování manažerů	39
4.5	Zavádění programu hodnocení.....	40
 PRAKTICKÁ ČÁST		
5.	ANALÝZA SYSTÉMU HODNOCENÍ VE ZVOLENÉ SPOLEČNOSTI....	41
5.1	Charakteristika podniku a organizační struktura	41
5.2	Současný systém hodnocení pracovníků.....	41
6.	PROVEDENÍ PRŮZKUMU VE ZVOLENÉ SPOLEČNOSTI.....	43
6.1	Cíl průzkumu.....	43
6.2	Zvolené hypotézy	43
6.3	Metoda sběru dat	43
6.4	Charakteristika respondentů.....	44
6.5	Výsledky provedeného výzkumu.....	45
6.6	Závěry vyplývající z průzkumu	58
ZÁVĚR	60	
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	61	
INTERNETOVÉ ZDROJE.....	62	
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	63	
SEZNAM PŘÍLOH.....	64	

ÚVOD

„Péče o pracovní podmínky vyvolává u pracovníků pocit, že na jejich práci vedení podniku záleží, že je pro podnik důležitá, že jí oceňuje. V opačném případě, při silné nespokojenosti s těmito podmínkami, si člověk takovou situaci interpretuje jako nedostatek zájmu vedení podniku o jeho práci, jako neúctu a podceňování významu této práce. Proto podnik musí pečovat o dobrou úroveň hygienických faktorů, i když jejich zkvalitnění nebude mít přímý dopad na motivaci.“¹

Výše uvedený citát z knihy Evy Bedrnové přesně definuje, jak je důležité umět kvalitně a efektivně řídit nejdůležitější kapitál organizace – lidské zdroje. Nedílnou součástí celého procesu řízení je motivace k pracovnímu výkonu a následně jeho zhodnocení a nalézání cest k jeho růstu. Přesně tímto nikdy nekončícím cyklem se tato bakalářská práce zabývá.

Prověření správnosti fungování systému a názoru na tento proces samotných zaměstnanců byla vybrána nejmenovaná organizace. Výsledky provedeného výzkumu a jejich vyhodnocení je uvedeno v praktické části práce. Získávání zpětné vazby o správném fungování tohoto procesu vede ke správnému naplnění potřeb všech zaměstnanců organizace a jejich správné motivování.

Cílem této práce je charakterizovat samotný proces hodnocení pracovního výkonu a motivace zaměstnanců, následně provedením průzkumu analyzovat funkčnost tohoto procesu ve vybrané organizaci, jeho přínos pro zaměstnance ve smyslu motivace a celkové zhodnotit spokojenost pracovníků s právě zavedeným systémem z pohledu žen a mužů.

Přínosem této práce je informovat o možnostech a nových trendech v řízení a hodnocení pracovního výkonu jakožto i zjistit, jestli je stávající zavedený proces v organizaci motivující a odměňuje řádně a spravedlivě hodnocené pracovníky za jejich odvedený pracovní výkon.

¹ BEDRNOVÁ E. – NOVÝ I., *Psychologie a sociologie řízení*, 2004, str. 281

1. PRACOVNÍ VÝKON A JEHO ŘÍZENÍ

V posledních letech 20. století se v managementu, zejména pak v řízení lidských zdrojů objevily některé nové myšlenky a koncepce, které znázorňují jednak změny prostředí, v jakém současné organizace fungují, tak také změněný pohled na pracovníky. Především se od základu změnil pohled na zaměstnance organizací: zatímco dosud se na hlídlo na pracovníky jako na nákladovou položku, nově se na ně nahlíží jako na důležité aktivum organizace, největší jmění, které organizace má. Změnily se i charakteristiky a postoje pracovníků samých. Jsou vzdělanější, informovanější a kulturně rozmanitější. Začínají se také vžívat do své nové role, role podnikatelů s pracovní silou hledající optimální uplatnění na trhu práce.²

„Pracovní výkon byl a je hlavním smyslem personální práce.“³

Koubek ve své knize zdůrazňuje, že moderní řízení lidských zdrojů zvyšuje potřebu tvoření pracovních úkolů a pracovních míst přímo „na míru“ konkrétního pracovníka, aby se co nejvíce využilo jeho pracovních schopností. Právě v zájmu zlepšování pracovního výkonu, ale i v zájmu zvyšování spokojenosti jednotlivých pracovníků s kvalitou pracovního života se zároveň klade důraz na soustavné rozvíjení jeho pracovních schopností. Rozvíjení pracovních schopností se pak stále více považuje za součást pracovních úkolů pracovníka.⁴

Hodnocení pracovního výkonu je možné definovat jako formální posouzení a kvalifikování pracovníků jejich manažery v souvislosti s pravidelnými – zpravidla jednou za rok se konajícími – setkáními, tedy hodnotícími rozhovory. Jeho cílem je vyjasnit si vzájemná očekávání a klade mimořádný důraz na podpůrnou roli manažerů, od nichž se očekává, že budou hrát roli spíše kouče než soudce.⁵

² KOUBEK J., *Řízení pracovního výkonu*, 2004

³ KOUBEK J., *Řízení pracovního výkonu*, 2004, str.17

⁴ KOUBEK J., *Řízení pracovního výkonu*, 2004

⁵ Tamtéž

1.1 Pracovní výkon

„Výkon je často definován pouze v podobě výstupů – splněním kvantitativních cílů. Ale výkon není jen to, čeho lidé dosahují, ale také to, jak toho dosahují.“⁶

Současné pojetí pracovního výkonu už není chápáno jako kvantitativní výsledek práce, ale obsahuje již další širší prvky pracovního chování zaměstnanců, jako například iniciativu a aktivitu, ale i jejich sociální chování ve vztahu k spolupracovníkům, cílům organizace a k veřejnosti, se kterou přijde v rámci své pracovní působnosti zaměstnanec do kontaktu. Nyní tedy znamená nejen množství a kvalitu odvedené práce, ale i ochotu, přístup k práci, pracovní chování, absenci v zaměstnání a další vlastnosti pracovníka považované za důležité v souvislosti s vykonávanou prací.⁷

Armstrong ve své knize popisuje: „Vysoký výkon je výsledkem vhodného chování, zejména chování založeného na vlastním úsudku a efektivního používání potřebných znalostí, dovedností a schopností.“⁸

„Pracovní výkon, jak je v současnosti charakterizován, je tedy výsledkem spojení a vzájemného vztahu úsilí, schopností a vnímání úkolů.“⁹

Úsilí je podle Koubka odrazem motivace pracovníka a týká se množství síly, jak fyzické tak duševní, vynaložené pro splnění zadaného úkolu. Vynaložené úsilí závisí na současném stavu pracovníka (únava či nemoc), ale i na povaze zadaného úkolu. Pracovní výkon přitom nemusí být vždy odpovídající vynaloženému úsilí, zejména když pracovník nedisponuje potřebnými schopnostmi nebo zde správně nepochopil zadaný úkol.¹⁰

Odborné schopnosti jsou individuální popisy pracovníka používané při vykonávání zadané práce a potřebné ke splnění zadaného úkolu. Většinou se v závislosti na čase moc nemění a ani jejich vývoj nebývá příliš dynamický. Ke zdárnému plnění každého úkolu musí existovat jasně daná minimální úroveň odborných znalostí a

⁶ ARMSTRONG M., *Řízení lidských zdrojů*, 2011, str. 414

⁷ NĚMEC O. a kol., *Hodnocení zaměstnanců ve veřejné správě*, 2005

⁸ ARMSTRONG M., *Řízení lidských zdrojů*, 2011, str. 415

⁹ KOUBEK J., *Řízení pracovního výkonu*, 2004, str.: 30

¹⁰ KOUBEK J., *Řízení pracovního výkonu*, 2004

dovedností. Právě úroveň odborných znalostí a dovedností tvoří maximální horní hranici pracovního výkonu pracovníka.¹¹

Vnímání role či úkolu se vztahuje ke směrům, na které by měl pracovník při plnění úkolu směřovat své úsilí. Jedná se tedy o míru pochopení role či zadaného úkolu.¹²

Z výše uvedeného je patrné, že pouze druhý bod se věnuje odborným znalostem a schopnostem, zbývající dva se věnují schopnostem chování pracovníků. K dosažení úspěšného pracovního výkonu je třeba, aby byly přítomny všechny tři složky a aby byly přítomny ve vhodném vzájemném poměru. Pokud pracovník vynakládá mimořádné úsilí a má vynikající odborné schopnosti, ale správně nepochopí svou roli v zadaném úkolu, jeho pracovní výkon bude pravděpodobně špatný. Bude vynaloženo mnoho úsilí a práce, ale pracovník byl již od začátku špatně nasměrován.¹³

Wágnerová specifikovala, že výkonnost obecně ovlivňují subjektivní a objektivní předpoklady pro pracovní výkon. Subjektivní předpoklady představují tělesné a duševní vlastnosti a schopnosti člověka pro práci, kvalifikační předpoklady a jistá volnost. Mezi objektivní vlastnosti Wágnerová řadí objektivní zajištění práce, technologii a technické vybavení pracovníků, organizace a řízení pracovního procesu, způsoby hodnocení a odměňování práce, hygienické vybavení pracoviště a neobvyklé situační vlivy.¹⁴

1.2 Pojem řízení pracovního výkonu

Termín „Řízení pracovního výkonu“ se začal formovat v osmdesátých letech a trvale se dostal ke slovu během devadesátých let dvacátého století. Jde o soustavný a zároveň flexibilní proces, v němž vedoucí manažer a jemu podřízený zaměstnanec společně usilují o zlepšení výkonu organizace, prostřednictvím růstu osobního výkonu

¹¹ KOUBEK J., *Řízení pracovního výkonu*, 2004

¹² KOUBEK J., *Řízení pracovního výkonu*, 2004

¹³ Tamtéž

¹⁴ WÁGNEROVÁ I., *Hodnocení a řízení výkonnosti*, 2005

zaměstnanec na základě plánování a zkoumání plnění dílčích cílů, soustavného rozvíjení schopností zaměstnance a odpovídajícího odměňování.¹⁵

Podstatou procesu řízení pracovního výkonu je zlepšování pracovního výkonu a rozvoje schopností, na kterém se podílejí jako rovnocenní partneři manažeři společně s jednotlivými pracovníky či týmy, které tito manažeři řídí. Tento proces je založen spíše na principu smlouvy než na příkazech.¹⁶

Řízení pracovního výkonu je prakticky založeno na dohodě o cílech, o plánech osobního rozvoje a o zlepšení pracovního výkonu. Jako proces zahrnuje i soustavné sledování a zkoumání pracovního výkonu v porovnání se stanovenými cíli, požadavky a plány a společnou dohodu, které kroky se podniknou ke zlepšení pracovního výkonu i o dalších plánech rozvoje a jejich realizaci.¹⁷

Mezi základní cíle řízení pracovního výkonu patří zlepšování výkonu organizace ve všech oblastech jejich činností. Jako další cíl Koubek uvádí rozvoj zaměstnanců, jejich dovedností, schopností a jejich uspokojení z odvedené práce.¹⁸

Tento proces se zaměřuje spíše na plánování a zlepšování budoucího pracovního výkonu než na jeho zpětné dodatečné hodnocení. Funguje jako trvalý proces, v němž se postupem času pracovní výkon zlepšuje. Poskytuje základnu pro pravidelný rozhovor manažera s pracovníky o potřebách výkonu a rozvoje. Lze použít jak pro osobní rozvoj, ale i pro rozvoj týmů.¹⁹

1.2.1 Principy řízení pracovního výkonu

Němec ve své práci uvádí jako základní principy tyto:

- je to soustavný a flexibilní proces zlepšování pracovního výkonu zaměstnanců
- vychází z hodnot a cílů, na které organizace klade důraz, které přeměňuje na útvarové a individuální a na základě těchto cílů také měří a posuzuje pracovní výkon

¹⁵ NĚMEC O. a kol., *Hodnocení zaměstnanců ve veřejné správě*, 2005

¹⁶ KOUBEK J., *Řízení pracovního výkonu*, 2004

¹⁷ ARMSTRONG M., *Řízení lidských zdrojů*, 2011

¹⁸ KOUBEK J., *Řízení pracovního výkonu*, 2004

¹⁹ ARMSTRONG M., *Řízení lidských zdrojů*, 2011

- spoléhá na spolupráci zaměstnance ve všech fázích procesu řízení pracovního výkonu (tvorba standardů výkonu, popisu pracovního místa, potřeby vzdělání, hodnocení atd.), zaměstnanec se bere jako podílející se členek tohoto procesu
- podporuje zpětnou vazbu a komunikaci mezi nadřízeným a podřízeným
- povzbuzuje zaměstnance k samostatnosti, motivuje ho, pozitivně ovlivňuje pracovní spokojenost a posiluje vztah k organizaci
- jde spíše o záležitosti bezprostředních nadřízených, z toho důvodu právě na ně klade poměrně vysoké nároky (na charakter jejich osobnosti, na umění vést lidi apod.)
- musí vytvářet pozitivní klima ve společnosti, které je pro fungování toho systému nezbytné
- buduje silné vazby mezi ostatními personálními činnostmi, zejména na rozvoj kariéry a odměňování²⁰

Je potřeba brát zřetel na to, že řízení pracovního výkonu nelze uvést jako universální soubor řešení. Je potřeba jej tvořit pro každou organizaci a pro každého jejího zaměstnance individuálně „na míru“. Tento koncept je pak potřeba uvést nejen na vedoucí zaměstnance podniku, ale na všechny skupiny pracovníků.²¹

1.2.2 Proces řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu je označován soustavný a flexibilní proces, v němž vedoucí pracovníci a jím podřízení pracovníci usilují o zlepšování výkonu organizace prostřednictvím růstu individuálního výkonu zaměstnance na základě plánování a zpětného zkoumání plnění dílčích cílů, ale také soustavného rozvoje schopností zaměstnance a v neposlední řadě odpovídajícího odměňování.²²

²⁰ NĚMEC O. a kol., *Hodnocení zaměstnanců ve veřejné správě*, 2005, str.: 9

²¹ KOUBEK J., *Řízení lidských zdrojů*, 1998

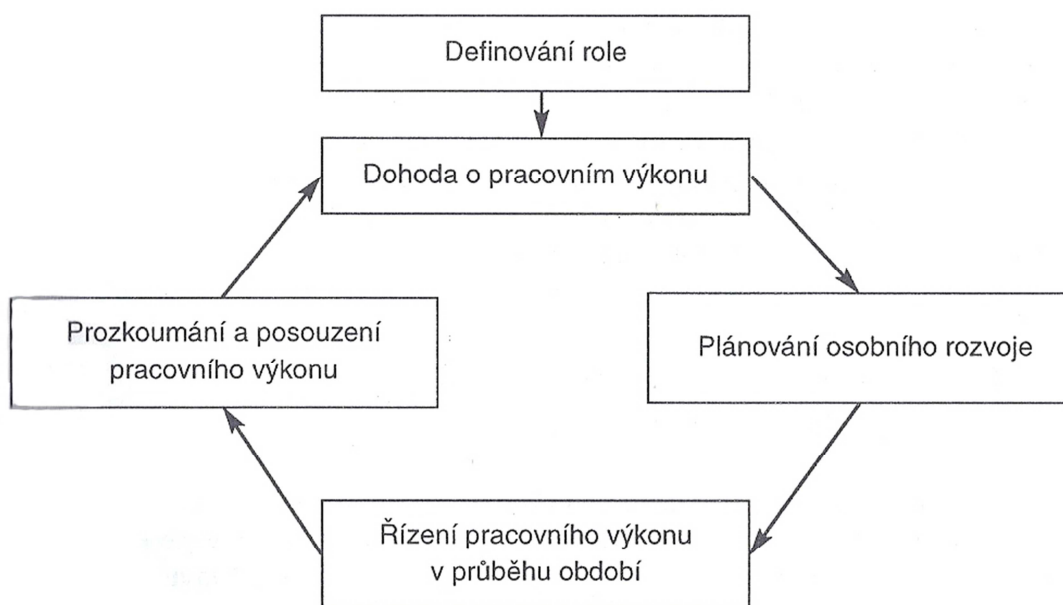
²² NĚMEC O. a kol., *Hodnocení zaměstnanců ve veřejné správě*, 2005

Hlavní aktivity řízení pracovního výkonu jsou tyto:

- *Definování role pracovníka* – v této fázi jsou dohodnuty hlavní oblasti výsledků a požadavky na schopnosti pracovníka
- *Projednání a uzavření ústní dohody nebo písemné smlouvy o pracovním výkonu* – dohoda definuje, čeho by měl pracovník dosáhnout v podobě výsledků, jak bude jeho výkon měřen a jako schopnosti jsou pro dosažení požadovaných výsledků potřebné. Konkrétně se zde jedná o plánování pracovního výkonu
- *Projednání a uzavření dohody nebo smlouvy o rozvoji schopností pracovníka* – jedná se o vypracování samotného plánu rozvoje pracovníka, který stanovuje, jaké kroky by měl v zájmu svého rozvoje pracovník podniknout, aby rozšířil své znalosti a dovednosti. Jde o fázi rozvíjení předpokladů pro zlepšování pracovního výkonu.
- *Řízení pracovního výkonu v průběhu období* (nejčastěji roku) – zde se podnikají kroky směřující k naplnění dohody či smlouvy o pracovním výkonu a plánu osobního rozvoje zaměstnance při vykonávání každodenní práce a realizace plánovaných vzdělávacích aktivit. Jedná se o nepřetržitou zpětnou vazbu týkající se výkonu, diskuzi o něm a aktualizaci cílů. Pokud je to nezbytné i řešení problémů s realizací pracovních cílů.
- *Závěrečné prozkoumání a posouzení pracovního výkonu* – tato fáze je jakési závěrečné vyhodnocování, kdy dochází k porovnání a posouzení pracovního výkonu za celé sledované období s důrazem na úspěchy, pokrok i problémy. Je to východisko pro úpravu dohod o pracovním výkonu a plánů osobního rozvoje.²³

²³ KOUBEK J., *Řízení pracovního výkonu*, 2004

Obrázek 1 – Proces řízení pracovního výkonu



Zdroj: KOUBEK J., *Řízení pracovního výkonu*, 2004, Str. 41

Proces řízení pracovního výkonu prochází většinou činnostmi, kterými se řízení lidských zdrojů zabývá. Proto propojení všech fází, správné fungování a koordinace může zajistit optimální využití lidského kapitálu a spokojenost zaměstnanců.²⁴

Pojem řízení pracovního výkonu je v praxi často zaměňován s hodnocením pracovního výkonu. Hodnocení pracovního výkonu je formální a posuzování pracovníků jejich manažery při setkání za uplynulé (obvykle roční) období za účelem hodnocení a zaměřuje se na minulost. Naproti tomu řízení pracovního výkonu je mnohem širší, nepřetržitý a komplexnější proces řízení, který vyjasňuje vzájemná očekávání, zdůrazňuje podpůrnou a pomocnou roli manažerů a zaměřuje se na budoucnost.²⁵

²⁴ NĚMEC O. a kol., *Hodnocení zaměstnanců ve veřejné správě*, 2005

²⁵ KOUBEK J., *Řízení pracovního výkonu*, 2004

2. HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU

Většina soustav řízení pracovního výkonu vyžaduje nějakou podobu klasifikace. Smyslem je ukázat kvalitu, výkon a schopnosti dosažené nebo prezentované pracovníkem pomocí začlenění do úrovně nějaké stupnice vybrané hodnotitelem, která nejlépe odpovídá tomu, jak příslušný jedinec pracoval. Smyslem takové klasifikační stupnice je poskytnout informace pro rozhodování o odměnách nebo prostě jen poskytnout shrnutí pro záznam toho, jak pracovník za uplynulé období pracoval.²⁶

2.1 Vztah řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovního výkonu

Hodnocení pracovního výkonu (v českém prostředí je spíše obvyklý pojem hodnocení pracovníků) je definován podle Koubka takto: „Jde o formální posouzení a kvalifikování pracovníků jejich manažery v souvislosti s pravidelnými – zpravidla jednou ročně se konajícími – setkáními, tedy hodnotícími rozhovory. Hodnocení pracovního výkonu se zaměřuje spíše na minulost“²⁷

Charakteristické vlastnosti obou pojmů jsou nejlépe patrné v následujícím obrázku:

Obr. 2 – Hodnocení pracovního výkonu v porovnání s řízením pracovního výkonu

Hodnocení pracovního výkonu	Řízení pracovního výkonu
Posuzování a hodnocení shora dolů	Společný proces založený na dialogu
Hodnotící setkání (rozhovor) jednou za rok	Soustavné zkoumání a posuzování pracovního výkonu s jedním nebo více formálními setkáními
Používání klasifikace, bodování	Klasifikace, bodování méně obvyklé
Monolitický systém	Flexibilní proces
Zaměření na kvantitativní cíle	Zaměření na hodnoty a chování ve stejné míře jako na cíle
Často propojeno s odměňováním	Přímá vazba na odměnu je méně pravděpodobná
Byrokratický systém – složité papírování	Dokumentace udržována na minimální úrovni
Je to záležitost personálního útvaru	Je to záležitost liniových manažerů

Zdroj: Armstrong, Řízení lidských zdrojů, 2011, Str. 417

²⁶ NĚMEC O. a kol., *Hodnocení zaměstnanců ve veřejné správě*, 2005

²⁷ KOUBEK J., *Řízení pracovního výkonu*, 2004, str.: 31

Hodnocení pracovního výkonu je nástrojem řízení pracovního výkonu. Jde o závěrečnou fázi koncepce řízení pracovního výkonu. Jedná se o formální setkání hodnotitele – z pravidla přímého nadřízeného – s hodnoceným, které má za úkol společně zhodnotit pracovní výkon zaměstnance za celé předcházející období a zvážit, co a jak by se dalo podniknout ke zlepšení v období příštím. Setkání je obvykle plánováno ke konci plánovacího či ročního období, aby mohlo sloužit jako výchozí bod k plánování dalších výkonových a rozvojových cílů.²⁸

Hodnocení zaměstnanců se od zpětné vazby, která je poskytována průběžně, odlišuje tím, že je projednána a uzavřena nová dohoda o pracovním výkonu a rozvoji, ve které se definují další nové cíle, normy a standardy. Pokud nevznikly při plnění cílů žádné problémy či nedostatky, hodnotitel bude mít zájem, aby se nová dohoda uzavřela s cíly na náročnější úrovni. Zaměstnanec by tím měl být motivován k jejich přijetí a plnění nejenom vyšší odměnou, ale i nabídnutím lepších možností uplatnění v organizaci i mimo ni.²⁹

2.2 Význam pracovního hodnocení zaměstnanců

Koubek ve své knize uvádí, že hodnocení pracovního výkonu, jak se doposud provádělo, se poněkud přežilo a zdiskreditovalo, protože až příliš často fungovalo jako systém pohybující se pouze shora dolů. Systém, v němž klíčovou roli hrálo převážně personální oddělení, než liniový manažeři. Hodnocení se zaměřovalo výhradně na minulost a hlavně na to, co se udělalo špatně. Fungovalo izolovaně bez propojení s ostatními fázemi a systémy a postrádalo implementaci potřeb organizace. Manažery byl tento systém odmítán jako něco, co vyžaduje mnoho času a nemá potřebný význam. Na druhé straně pracovníky neuspokojovala povrchnost, s jakou hodnocení vedoucí pracovníci prováděli. Vedoucí jako hodnotitelé postrádali potřebné dovednosti a většinou tento systém sklouzl jen do jakési potřeby mít tento úkol co nejrychleji za sebou.³⁰

²⁸ NĚMEC O. a kol., *Hodnocení zaměstnanců ve veřejné správě*, 2005

²⁹ Tamtéž

³⁰ KOUBEK J., *Řízení pracovního výkonu*, 2004

Na druhou stranu moderní hodnocení pracovního výkonu představuje jednotu zjišťování, posuzování, úsilí o nápravu a stanovování cílů týkajících se pracovního výkonu. Je považováno za velice účinný kontroly a usměrňování pracovníků.³¹

Hodnocení pracovníků je velmi důležitá personální činnost, která se zabývá:

- Zjišťováním, jak zaměstnanec vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky pracovního místa, jaké je jeho pracovní chování a vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům, či jiným osobám, se kterými v rámci své pracovní činnosti přijde do kontaktu
- Sdělováním výsledků, které ze zjišťování vzešly, jednotlivým pracovníkům a konzultování těchto výsledků s nimi
- Hledání cest, jak pracovní výkon zlepšit a jak realizovat případná opatření, která by tomuto měly napomoci³²

V současnosti se již hodnocení pracovního výkonu nechápe jako hodnocení výsledků práce, ale výkon je již chápán v podstatně širším slova smyslu, jako součet výsledků práce, pracovního chování i schopností a charakteristik pracovníků majících vztah k vykonávané práci a k podmínkám a prostředí, v nichž se práce vykonává.³³

Hodnocení pracovního výkonu jako proces neslouží jen pro objektivní a přesné zhodnocení pracovního výkonu. Hodnocení by mělo naplnit řadu cílů, které mohou být rozdílné v závislosti na personální strategii organizace, ale i na skupině pracovníků, kterých se hodnocení týká. Wágnerová ve své knize popisuje tyto cíle pracovního hodnocení:

- Poznání, které umožňuje vedoucímu analyzovat činnosti podřízených pracovníků a ověřovat si vhodnost určitých rozhodnutí a zvolených postupů
- Motivační umožňuje porovnat vlastní pracovní aktivity a pracovní postoje s hodnocením vedoucího a na tomto základě zaměřovat své pracovní jednání,

³¹ KOUBEK J., *Řízení lidských zdrojů*, 1998

³² KOUBEK J., *Řízení lidských zdrojů*, 1998, str.: 166

³³ WÁGNEROVÁ I., *Pracovní hodnocení*, 2005

věcné pracovní hodnocení pak pracovníkovi dodává pocit společenské závažnosti jeho vykonané práce

- Personální, kde si má vedoucí uvědomit jak přistupuje k práci s lidmi a jak je schopen využít poznatků z hodnocení pro správné řízení
- Zlepšování výkonu, kdy zpětná vazba umožňuje hodnocenému, hodnotiteli ale i personálnímu útvaru zasahovat díky procesu hodnocení do výkonu a zlepšovat ho
- Stanovení odměn, zde je nahlíženo na výsledky hodnocení pracovního výkonu jako na podklady pro následné platové změny či možnosti přidělení prémie a její výše
- Zhodnocení pracovního zařazení. Na základě pracovního hodnocení se rozhoduje, zda ej pracovník správně zařazen a nadále setrvá na stejné pracovní pozici. Je možné, že zjištěný potenciál bude podkladem pro povýšení nebo přeřazení na jinou práci. v opačném případě můžou být nedostatky podnětem k přeřazení na nižší pozici nebo dále k výpovědi z pracovního poměru
- Určení potřeby odborného školení a přípravy. Z hodnocení může vyplynout, že pracovník projevuje nedostatky v určité oblasti znalostí, dovedností či zkušeností. Toto je podkladem pro sestavení plánu vzdělávání či odborných školení, pokud byl hodnocený shledán jako vhodný adept pro tento proces.
- Mentální hygiena. Správně provedené hodnocení vede z pravidla k vyřikání si situace mezi hodnoceným a hodnotitelem.³⁴

³⁴ WÁGNEROVÁ I., *Hodnocení a řízení výkonnosti*, 2005

Lze jistě najít i jiné úkoly, jak využít výsledky z hodnocení pracovníků. Bohužel se všechny uvedené úkoly nedají aplikovat do praxe ve stejné míře. Koubek ve své knize sepsal využití výsledků z hodnocení v pořadí podle důležitosti takto:

1. Odměňování
2. Rozmíst'ování pracovníků a někdy k ukončování pracovního poměru. Výsledky z měření pracovního výkonu jsou často nejdůležitějším faktorem při určování, zda daného pracovníka povýšit, zanechat na stejné pozici či s ním rozvázat pracovní poměr
3. Vzdělávání a rozvoj
4. Jako stimul ke zlepšení ke zlepšení pracovního výkonu a jako motivační činitel pracovníka³⁵

Z výše uvedených cílů a úkolů je patrné, že hodnocení pracovníků je jedním z nejdůležitějších předpokladů k plnění základních úkolů řízení lidských zdrojů, tedy dát správného člověka na správné místo, optimálně využít jeho schopností a vědomostí, formovat pracovní týmy, efektivně vést lidi a vytvářet fungující mezilidské vztahy a realizovat sociální a personální rozvoj pracovníků.³⁶

2.3 Formy hodnocení

V podstatě se hodnocení pracovního výkonu dá rozčlenit na dvě hlavní skupiny:

- *Neformální hodnocení*

Jedná se o průběžné hodnocení pracovníka jeho nadřízeným během vykonávané práce. Jde spíše o příležitostné hodnocení řízené situací daného okamžiku, pocitem hodnotícího, jeho dojemem i momentální náladou než nějakým faktickým výsledkem jeho práce. Je to součást každodenní vztahu nadřízeného

³⁵ KOUBEK J., *Řízení lidských zdrojů*, 1998, str.: 169

³⁶ KOUBEK J., *Řízení lidských zdrojů*, 1998

s podřízeným, průběžné kontroly plnění zadaných pracovních úkolů a hodnocení pracovního chování zaměstnance. Neformální hodnocení nebývá zaznamenáváno, nebývá na něj brán pozdější zřetel a jen ve výjimečných případech bývá podkladem pro další personální rozhodnutí.

- *Formální hodnocení*

Formální hodnocení se vyznačuje hlavně standardizovaným pojetím, je periodické a mělo by být racionálnější, plánovité a systematické. Z tohoto hodnocení je již zaznamenáváno a pořizují se z něho dokumenty, které se zařazují do osobní složky pracovníka. Tyto dokumenty již fakticky slouží k personálnímu rozhodování o dalším postupu a mají dopad nejen na jednotlivce, ale i na celé pracovní skupiny.³⁷

Patří sem u zvláštní případ formálního hodnocení, tzv. příležitostné hodnocení vyvolané okamžitou potřebou zpracování pracovního posudku při ukončení pracovního poměru. Toto hodnocení se používá jen výjimečně, když není k dispozici dostatek aktuálních podkladů z běžných periodických hodnocení nebo pokud došlo od posledního hodnocení u daného pracovníka k výrazným změnám v pracovním výkonu.³⁸

2.4 Kritéria hodnocení

Abychom správně dokázali hodnotit pracovní výkon pracovníků či pracovních skupin, musíme nejdříve zvážit, která kritéria jsou jednotlivě pro danou práci přiměřená. Zároveň je třeba zvážit jejich spolehlivost, jejich citlivost na náhodné vlivy nebo rozdílné pracovní podmínky. Jako základní kritéria pro měření jsou uváděna kvalita, kvantita a včasnost plnění. Zpravidla jen s těmito znaky při snaze spravedlivě hodnotit nevystačíme a je potřeba nalézt a uplatnit další, mnohem detailnější, kritéria. Vzhledem k tomu, že při hodnocení pracovního výkonu musí být brán zřetel nejen na výsledky

³⁷ KOUBEK J., *Řízení lidských zdrojů*, 1998

³⁸ VETEŠKA J., TURECKIOVÁ M., *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí*. 2008

odvedené práce, ale i na pracovní a sociální chování pracovníka, jeho schopnosti a vlastnosti, musíme při volbě kritérií na toto vše brát zřetel.³⁹

Při výběru konkrétních kritérií pro hodnocení bychom měli brát v úvahu určitá doporučení, abychom se vyvarovali hodnotících chyb:

- kritéria by měla být co nejvíce objektivní
- měla by se vztahovat k práci a k popisu práce pracovníka
- zaměření na chování pracovníka a ne na jeho vlastnosti
- musí hodnotit části, které jsou v moci hodnoceného a které může sám pracovník ovlivnit
- kritéria musí být ve vztahu ke specifickým funkcím, nesmí být globalizována
- pracovník musí o kritériích včas a předem vědět
- musí být brán zřetel na to, že pro každou kategorii zaměstnanců musí být odlišná hodnotící kritéria⁴⁰

Zvolená kritéria by určitě neměla být omezena jen na kvantitativní cíle. V mnoha případech bude pro organizaci lepší, když pracovník bude dodržovat stálé standardy a normy výkonu související s jeho hlavními úkoly, protože na jeho normách je postaveno fungování jiného celku.⁴¹

„Kritéria významně ovlivňují výkony pracovníků a jejich nesprávné nastavení může vést k nežádoucímu chování, které může ohrozit ekonomické výsledky organizace“⁴²

Wágnerová ve své knize uvádí výčet nejčastěji používaných kritérií při hodnocení pracovního výkonu pracovníků:

- výkon člověka – množství jeho odvedené práce
- kvalita odvedené práce (jakost)
- samostatnost
- iniciativa

³⁹ KOUBEK J., *Řízení lidských zdrojů*, 1998

⁴⁰ WÁGNEROVÁ I., *Pracovní hodnocení*, 2005, str.: 65

⁴¹ ARMSTRONG M., *Řízení lidských zdrojů*, 2011

⁴² PILAŘOVÁ I., *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*, 2005, str.: 41

- pracovní spolehlivost a ukázněnost
- vytrvalost
- přizpůsobivost
- pracovní ochota a poměr k práci
- dodržování pracovní doby
- smysl pro spolupráci
- smysl pro osobní odpovědnost
- organizování vlastní činnosti
- poměr k organizaci⁴³

Při hodnocení zaměstnanců bychom měli vycházet jak z kritéria správného dosahování pracovních cílů – Řízení dle pracovních cílů MbC, tak s používání správně zvolených cest ke stanovení cílů – Řízení dle kompetencí - MbO. Tyto přístupy si rozebereme dále.⁴⁴

2.5 Přístupy k řízení a hodnocení pracovního výkonu

V praxi se používají dva přístupy k řízení výkonnosti případně k řízení lidských zdrojů, které se později uplatňují při tvorbě systému hodnocení pracovního výkonu. Jedná se o Management by Competencies – MbC, což je Řízení podle kompetencí, a Management by Objectivec – MbO, které v překladu znamená Řízení pomocí cílů.⁴⁵

⁴³ WÁGNEROVÁ I., *Pracovní hodnocení*, 2005

⁴⁴ WÁGNEROVÁ I., *Hodnocení a řízení výkonnosti*, 2005

⁴⁵ PILAŘOVÁ I., *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*, 2005

2.5.1 Řízení podle kompetencí – MbC

Řízení podle kompetencí vychází z popisu pracovní pozice pomocí rolí, úloh a k nim požadovaných kompetencí. Každá pozice musí být charakterizována pomocí dílčích rolí, tj. očekávaných forem chování.

K tomu, aby pracovník na své pozici vykonával úspěšně jednotlivé úkoly, potřebuje být vybaven potřebnými kompetencemi, což je soubor vědomostí, dovedností, schopností, vlastností a postojů, které umožní jedinci dosahovat požadovaných výkonů. Kompetentní pracovník má na jedné straně předpoklady pro dosahování potřebných výkonů a na straně druhé těchto výkonů skutečně dosahuje.

Aplikace metody MbC vychází s jasně definovaných pozic, rolí, úloh a k nim se vztahujících kritérií, podle nichž je hodnocen výkon zaměstnance. Kritéria většinou hodnotí kvalitu, což je například počet chybných výrobků, a kvantitu výrobku, například výše dosaženého obrátu. V praxi se setkáváme s tvrzením, že hodnotit výkon lze pouze u obchodníků či dělníků, nikoliv u administrativních či vědeckých pracovníků. Ve skutečnosti jde pouze o správné určení kritérií pro hodnocení práce, která je skutečně obtížně měřitelná. Abychom mohli hodnotit výkon zaměstnance podle stanovených kritérií skutečně objektivně, je důležité určit jednotlivé úrovně kritérií transparentně a srozumitelně, například pomocí číselných škál doplněné slovním vyjádřením, specifikovat, která úroveň je pro danou pozici žádoucí. Stejně tak je důležité zvolit každé kritérii správnou váhu a důležitost například pro následné vyplácení pohyblivé složky mzdy či následných postupů z výsledků hodnotících pohovorů.⁴⁶

Zaměstnanci při užívání řízení dle kompetencí získávají srozumitelnou informaci o tom, zda jsou schopni a ochotni úspěšně naplňovat svoje pracovní role a efektivně dosahovat cílů spojených s jejich pracovní pozicí. Zároveň je tím poskytován nástroj nebo přinejmenším možnost, jak se lépe orientovat v plánování a rozvíjení své profesní dráhy.⁴⁷

⁴⁶ PILAŘOVÁ I., *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*, 2005

⁴⁷ VETEŠKA J., *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí*, 2008

2.5.2 Řízení podle cílů – MbO

Metoda MbO je založena na hodnocení plnění cílů. Cíle mohou být jak pracovní, tak rozvojové. Jejich způsob definování i kontroly odpovídá postupu, který je popsán takto:

1. Vrchní management a vedení společnosti definují strategické cíle společnosti, při samotném definování jsou přítomni i manažeři nižší úrovně za účelem včasné identifikace úzkých míst a rozporných zájmů. Strategie organizace je výsledkem dialogu manažerů různých úrovní.
2. Strategické cíle jsou přerozděleny do cílů nižších organizačních jednotek, včetně cílů jedinců. Pro samotný proces jsou důležité dialogy mezi vyššími a nižšími složkami řízení. Předpoklad pro úspěch je, že každý cíl má jasně definovanou osobu, která je za jeho plnění zodpovědná a tato osoba daný cíl akceptuje. Důležité je správné definování cílů v souladu se zásadami SMART
3. Pro účinnou kontrolu plnění těchto cílů a jsou zavedena pravidla zpětné vazby, a to na všech úrovních cílů. Zpětná vazba buď probíhá automatizovaně pomocí různých IT systémů, nebo pomocí osobních schůzek.
4. Při zjištění odchylek v plnění jsou pak definována nápravná opatření. Ta se mohou týkat změny nesprávně zvolených postupů, nerealistických cílů nebo nesprávně zvolených osob zodpovědných za jejich realizaci.⁴⁸

Definování pracovních cílů v souladu se zásadami SMART:

S – cíle musí být specifické, konkrétní a zaměstnanci srozumitelné. Hodnotitel by si měl vždy ověřit, jestli hodnocený pracovník zadanému cíli rozumí, jestli mu rozumí stejně jako hodnotitel.

M – cíle musí být měřitelné, musí mít jasně definovaná kritéria, podle nichž budeme posuzovat úspěšnost hodnoceného.

A – zadané cíle musí být pracovníkem akceptované, tento proces předchází diskuze, v níž hodnocený uvádí své obavy či zvažuje své časové možnosti a způsobilosti. Akceptovaný cíl se stává pro hodnoceného motivujícím, protože se pro jeho přijetí sám

⁴⁸ PILAŘOVÁ I., *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*, 2005

rozhodl, působí zde sebekontrolní mechanismy a my tak můžeme ušetřit na kontrole zvenčí.

R – požadované cíle musí být realistické, musí být reálně splnitelné z hlediska zdrojů jak finančních, tak lidských.

T – Každý cíl musí mít předem jasně definovaný termín, který je potřeba zadat konkrétně, nikoliv vágně. Cíle můžeme rozdělit do dílčích mezníků a milníků, které lze plnit postupně. Tyto mezníky jsou kontrolními body, které nám umožňují získat zpětnou vazbu o plnění dílčí definované etapy.⁴⁹

2.6 Proces hodnocení pracovníků

Proces hodnocení pracovního výkonu má, jak uvádí Koubek ve své knize, zhruba devět fází, které lze zařadit do tří časových pásem:

1. Přípravné období

- a. Jde o určení předmětu hodnocení, stanovení jasných pravidel a postupu hodnocení, tvorba hodnotících formulářů.
- b. Analýza pracovního místa, případně aktualizace stávajících popisů pracovních pozic.
- c. Určování kritérií výkonu a jeho hodnocení, stanovení norem pracovního výkonu, volba metod hodnocení a klasifikace pro rozlišování různé úrovně pracovního výkonu, určení období pro zjišťování informací.
- d. Informování pracovníků o plánovaném hodnocení, o normách pracovního výkonu a o tom jaký výkon od nich budeme požadovat.

2. Období, kdy získáváme informace a podklady pro vyhodnocení

- a. Zjišťování informací pozorováním pracovníků při práci nebo zkoumáním výsledků jejich práce. Jedná se o klíčovou fázi celého hodnocení, musíme zvolit kompetentního pracovníka, který bude informace schraňovat a následně celé hodnocení provádět.

⁴⁹ ARMSTRONG M., *Řízení lidských zdrojů*, 2011

- b. Pořízení řídicí dokumentace o pracovním výkonu. Opět klíčová fáze, protože k těmto dokumentům je možné se kdykoliv vrátit a získat tak zpětnou vazbu o zlepšení či zhoršení, dokumenty také omezují pozdější stížnosti a rozepře. Je důležité zachovat dokumentaci jednotnou formu a jednotný styl ukládání.

3. *Období vyhodnocování informací a dat z pozorování a měření pracovního výkonu*

- a. samotné vyhodnocování pracovních výsledků, chování, jednání, schopností a dalších měřených veličin je také důležité provádět jednotným způsobem dle standardizovaných postupů. Zpravidla se jedná o porovnávání stanovených norem či očekávaných výkonů, standardy pracovního chování a jednání se skutečnými naměřenými výsledky pracovního výkonu a výsledky pozorování. Existuje zde bohužel riziko subjektivního přístupu, protože i objektivní ukazatele je nutné interpretovat do dokumentů. Výstupy z této fáze musí mít písemnou podobu.
- b. Rozhovory s hodnocenými pracovníky o výsledcích hodnocení, o rozhodnutích z výsledků vyplývajících a o možných cestách řešení souvisejících se zlepšením pracovního výkonu. Tato fáze je klíčová pro zlepšování pracovního výkonu pracovníka, na ní záleží, zda bude hodnocený pracovník dostatečně namotivován ke zlepšení či nikoliv.
- c. Následné pozorování pracovního výkonu pracovníka, konzultace a poskytování pomoci při plnění nových norem a požadavků pro zlepšení pracovního výkonu a zpětné zkoumání efektivnosti provedeného hodnocení.⁵⁰

Je důležité si uvědomit, že žádný systém hodnocení nemůže nahradit každodenní neformální hodnocení pracovníků. Není možné čekat měsíc, či dokonce rok na příležitost, abychom svému podřízenému sdělili, že s jeho výsledky nejsem spokojeni, že by měl zvolit jiný postup nebo že by měl změnit způsob chování.⁵¹

⁵⁰ KOUBEK J., *Řízení pracovního výkonu*, 2005

⁵¹ Tamtéž

2.7 Motivace

Motivaci lidské činnosti, tedy motivaci všech aktivit člověka, včetně konkrétních forem jeho pracovního jednání, chápeme podle Bedrnové jako „jednu ze základních osobnostních substruktur“. ⁵²

Samotný pojem „motivace“ má původ v latinském „movere“ – hýbati, pohybovati. Je obecným označením pro všechny vnitřní podněty, které vedou k určité činnosti, k určitému jednání. Pojem motivace vyjadřuje, že na lidskou psychiku působí konkrétní, ne vždy zcela vědomé vnitřní hybné síly – pohnutky či motivy. Ty chování člověka, jeho prožívání, poznávání i jednání určitým směrem orientují, v daném směru ho aktivizují a vzbuzenou aktivitu udržují. ⁵³

2.7.1 Proces motivace

Motiv je důvod pro to, abychom něco udělali. Motivace se týká faktorů, které ovlivňují lidi. Procesem motivace jsou uváděni lidé do pohybu ve směru, kterým chceme, aby se ubírali za účelem dosažení nějakého výsledku. Lidé jsou motivováni tehdy, pokud očekávají, že jejich kroky pravděpodobně povedou k dosažení nějakého cíle a ceněné či hodnotné odměny – takové, která uspokojuje jejich potřeby. ⁵⁴

2.7.2 Typy motivace

K pracovní motivaci lze dojít dvěma cestami. Jednou z cest je motivace sama sebe hledáním, nalézáním a vykonáváním práce, která uspokojuje lidské potřeby nebo alespoň vede k očekávání splnění stanovených cílů. Ve druhém případě mohou být lidé motivováni managementem prostřednictvím takových metod, jako je odměňování, povyšování nebo pochvala. ⁵⁵

⁵² BEDRNOVÁ E. – NOVÝ I., *Psychologie a sociologie řízení*, 2004, str. 241

⁵³ BEDRNOVÁ E. – NOVÝ I., *Psychologie a sociologie řízení*, 2004

⁵⁴ ARMSTRONG M., *Řízení lidských zdrojů*, 2011

⁵⁵ Tamtéž

Existují dva základní typy motivací:

- **Vnitřní motivace** – faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo aby se vydali určitým směrem. Tyto faktory tvoří odpovědnost, autonomie, příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá a podnětná práce a příležitost k postupu v hierarchii pracovních funkcí.
- **Vnější motivace** – to, co se dělá pro lidi, abychom je motivovali. Tvoří jí odměny, jako zvyšování platu, pochvala nebo povýšení, ale také tresty, jako kritika, odepření platu nebo disciplinární řízení.⁵⁶

2.7.3 Teorie potřeb

Lidé reagují v souladu s uspokojováním svých potřeb. Tyto reakce mohou být vědomé nebo i podvědomé. Potřeby tedy ovlivňují jejich myšlení a jednání. Teorie spojené se zkoumáním motivačních příčin analyzují důvody pro motivaci a uvádění doporučení jak jednotlivé postupy využít. Mezi nejznámější teorie patří **Maslowova teorie hierarchie potřeb**. Tato předpokládá, že potrzeby lidí lze uspořádat hierarchicky do pěti úrovní skupin. Toto rozdělení je znázorněno na obrázku. Pyramidové uspořádání naznačuje, že člověk se nejdříve snaží uspokojovat fyziologické potrzeby jako základní potrzeby své a své rodiny. Poté se teprve snaží uspokojovat potrzeby další. Jednotlivé potrzeby uvedené v obrázku 3 by se daly charakterizovat takto:

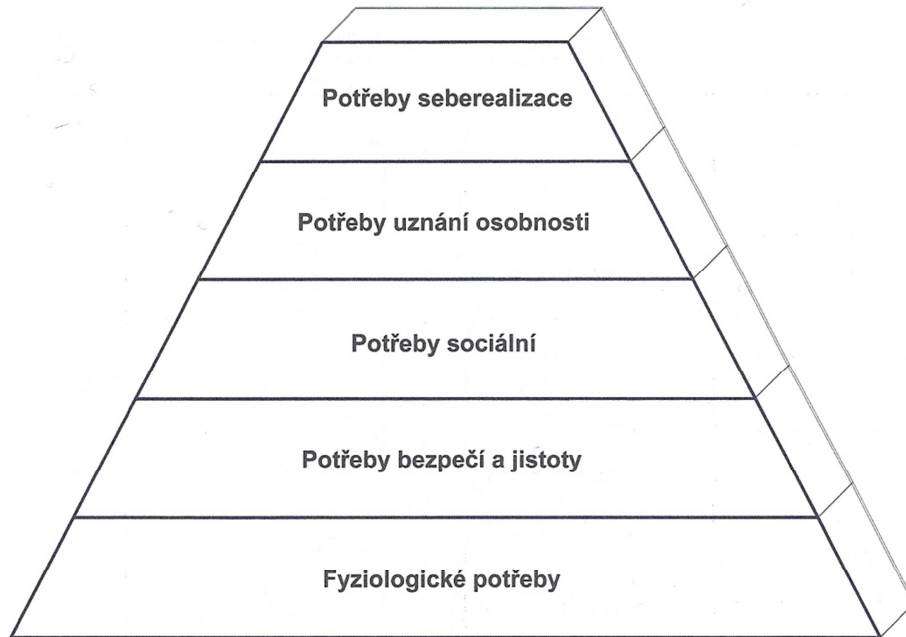
- *potřeby fyziologické* – uspokojení hladu, tepla, spánku, zajištění rodiny či pracovních podmínek
- *potřeby bezpečí a jistoty* – jistota pracovního uplatnění, zaměstnání, zdravotní podmínky
- *potřeby sociální* – vztahy na pracovišti, účast v kolektivu a pracovních skupinách
- *potřeby uznání osobnosti* – uznání vedoucím a kolektivem, vážnost postavení, osobní důvěra ve své schopnosti

⁵⁶ ARMSTRONG M., *Řízení lidských zdrojů*, 2011

- *potřeby seberealizace* – osobní rozvoj, společenské uplatnění, splnutí osobní vize s prací⁵⁷

Pyramidové uspořádání potřeb podle Maslowa je patrné na následujícím obrázku:

Obr. 3 – Hierarchie potřeb podle teorie Maslowa



Zdroj: ČASTORÁL, Z., Základy moderního managementu, 2009, str. 100

⁵⁷ ČASTORÁL, Z., Základy moderního managementu, 2009

3. METODY HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU

Máme-li již jasno „co“ hodnotit a „proč“, můžeme si položit otázku „jak správně hodnotit“, tedy jakou vhodnou metodu pro hodnocení výkonu pracovníků zvolíme. Metod hodnocení pracovníků je mnoho a navíc mívají řadu variant a nezdá se, že dochází ke kombinaci některých z nich. Jako nejčastější metody se používají následující:⁵⁸

3.1 Metoda zařazování

Metoda zařazování je založena na principu seřazení hodnocených pracovníků podle vybraného kritéria od nejlepšího zaměstnance, zaměstnance s nejlepším pracovním výkonem, po nejhoršího. Tato metoda je vhodná při hodnocení menších pracovních skupin, maximálně však do 15 osob. U potřeby hodnocení většího počtu přímých podřízených se metoda modifikuje tak, že vytvoříme pracovní podskupiny, v rámci kterých hodnocené seřazujeme a také hodnotíme. Obecně však platí, že skupina větší než 15 pracovníků nelze efektivně řídit a tedy ani hodnotit.⁵⁹

3.2 Metoda párového srovnávání

Při této metodě srovnáváme výkony nebo kompetence hodnoceného vždy se všemi ostatními pracovníky z dané pracovní skupiny. Při každém srovnání přidělíme úspěšnému pracovníkovi jeden bod. Následným součtem bodů ve všech srovnáních získáme výsledné pořadí hodnocených, nebo můžeme pracovníky zařazovat do skupin podle získaných bodů.⁶⁰

⁵⁸ PILAŘOVÁ I., *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*, 2005

⁵⁹ PILAŘOVÁ I., *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*, 2005

⁶⁰ Tamtéž

3.3 Metoda nucené distribuce

V této metodě hodnotitel rozdělí mezi definovanou hodnocenou skupinu určený balík bodů. Metoda je velmi náročná jak na početní řešení, aby bylo rozděleno všech dostupných bodů a přitom bylo hodnocení spravedlivé a pravdivé. Z toho důvodu je metoda nucené distribuce v praxi užívána minimálně.⁶¹

3.4 Metoda na základě kritických událostí

Tato metoda pro svou funkci vyžaduje, aby hodnotitel vedl písemné záznamy o případech, které se udály při vykonávání práce určitého pracovníka. Jde o kritické formy nebo výsledky pracovního chování. Záznamy z této metody slouží jako užitečný podklad pro další rozvoj zaměstnance. Do samotného systému hodnocení bývá tato metoda začleněna jako doplňková. Pokud bychom chtěli pouze tuto metodu požit pro hodnocení pracovního výkonu, museli bychom transparentně definovat vztahy mezi zaznamenanými událostmi, výsledným hodnocením a systémem odměňování a kariérním růstem. Hlavní nevýhodou této metody je to, že je od hodnotitele vyžadováno pravidelné pořizování záznamů. To může zabírat mnoho času a také pojetí kritických případů je nejednotné a může být různě interpretováno. Podřízený se může mít nepříjemné pocity, když si jeho nadřízený bude dělat velmi časté poznámky a může to vést k napětí a ke konfliktům mezi podřízeným a nadřízeným.⁶²

3.5 Hodnotící rozhovor

Tato metoda je obvyklou součástí každého hodnocení. Rozhovor bývá standardizovaný nebo polostandardizovaný, takže jeho scénář je předem definovaný. Hodnocený i hodnotitel jsou s tímto scénářem seznámeni a mohou se tak na rozhovor předem připravit. V závislosti na zvolené metodě hodnocení může rozhovoru

⁶¹ HRONÍK F., *Hodnocení pracovníků*, 2006

⁶² KOUBEK J., *Řízení lidských zdrojů*, 1998;

předcházet vyplnění dotazníku, s jehož obsahem se před rozhovorem oba seznámí. V řadě organizací jsou právě pro vedení rozhovoru jak hodnocení tak hodnotitelé školeni, zejména ve stylu sdělování kritiky, k aktivnímu naslouchání, ke správné argumentaci, v řešení konfliktů apod.⁶³

3.6 Hodnotící škály

Metoda hodnotící škály patří k nejhojněji využívaným metodám hodnocení pracovního výkonu. Umožňuje hodnotit chování, osobnost, výsledky práce, vztahy aj. Vyhodnocování i samotné vyplňování jsou relativně jednoduché a časově nenáročné. Tento fakt je zároveň silnou i slabou stránkou metody. Pokud je pověřen hodnocením nezkušený či málo školený hodnotitel, pokud není tato metoda doplněna o rozhovor nebo pokud jsou výsledky hodnocení jen zjednodušeny, nemají jasný výsledek a mohou podávat nepravdivé informace o průběhu a výsledku hodnocení.

Hodnotící škály mohou být mít několik podob, a to numerickou podobu škály, grafické škály a hodnotící škály se slovním popisem. Numerické škály umožňují hodnotiteli popsat sledovanou charakteristiku hodnoceného pomocí definovaných číselných hodnot v dimenzi „nejlepší-nejhorší“ nebo například „vždy-nikdy“. Samotný význam jednotlivých číselných hodnot bývá doplněn o slovní popis. Při tvorbě hodnotících škál je třeba zvážit, zda použijeme lichý nebo sudý počet stupňů. Ovlivní to přítomnost střední neutrální hodnoty měření. Sudý počet stupňů nutí hodnotitele přiklonit se jednoznačně na jednu ze dvou stran. Východiskem z průměrného hodnocení ale není správně zvolení sudých počet stupňů, ale kvalitní proškolení a volba vhodnější metody hodnocení. Grafická škála naopak umožňuje hodnotit jemnější rozdíly mezi pracovníky plynule například mezi 0% - 100%. Pro lepší názornost se výsledky zobrazují v grafické škále. Opravdu velmi podrobný popis nabízí hodnotitelům metoda hodnotící škály se slovním popisem. Tato metoda se pro svoji funkci přesného popisu rozdílu mezi jednotlivými stupni používá zejména při hodnocení výkonu a kompetencí pracovníků.

⁶³ PILAŘOVÁ I., *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*, 2005;
WÁGNEROVÁ I., *Pracovní hodnocení*, 2005

Hodnotící škály a jejich vzájemné kombinování mezi sebou patří k velmi oblíbeným hodnotícím nástrojům. K jejich hlavní přednosti patří zapojení do hodnocení různé skupiny hodnotitelů. Je možné zapojit přímé nadřízené, zákazníky, kolegy, vedoucí jiných organizačních jednotek a dokonce i samotné hodnocené. Zvláštní metoda, která právě do hodnocení zapojuje právě hodnocené pracovníky je metoda 360° zpětná vazba.⁶⁴

3.7 360° zpětná vazba

Třistašedesátistupňová zpětná vazba obsahuje hodnocení tří a více skupin hodnotitelů. Aby byla zajištěna anonymita zaspaných hodnocení, tvoří vždy hodnotitele skupina více členů, přičemž minimum členů je pět. Hodnocení touto metodou většinou probíhá mezi jednotlivými hodnotiteli nezávisle obvykle prostřednictvím internetové i intranetové aplikace. Vyhodnocení jednotlivých názorů probíhá buď personálním oddělením, nebo externí firma, od které jsme si aplikaci pro hodnocení zakoupili. Výsledky třistašedesátistupňové zpětné vazby jsou následně předány jak hodnocenému tak hodnotiteli jako podklad pro hodnotící rozhovor následný plán rozvoje. V některých organizacích se tato metoda používá jako nástroj pro zjišťování rozvojových potřeb manažerů, výsledky jsou pak předávány při osobních schůzkách speciálně vyškolenými kouči za přítomnosti buď pouze hodnoceného, nebo hodnoceného a jeho přímého nadřízeného. Tato metoda však není vhodná do každé organizace, vyžaduje nutnou dávku připravenosti pro otevřenou komunikaci, což je závislé na úrovni a kvalitě firemní kultury. Je potřeba brát také v potaz, že jen ve výjimečných případech se ve společnosti setkáme s úplnou otevřeností všech hodnotitelů.⁶⁵

Nevýhodou této metody je praktická nemožnost v současné době použití bez elektronické podpory, která umožňuje celkovou administraci a následné vyhodnocení celého procesu. Jako nejvýhodnější se nabízí internetové prostředí, které umožňuje

⁶⁴ KOUBEK J., *Řízení lidských zdrojů*, 1998; PILAŘOVÁ I., *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*, 2005

⁶⁵ WÁGNEROVÁ I., *Hodnocení a řízení výkonnosti*, 2005; PILAŘOVÁ I., *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*, 2005

vstoupit do celého prostředí odkudkoliv, ale zároveň zaznamenané informace zůstávají v jednom zdroji.⁶⁶

3.8 Psychologické testy a dotazníky

Psychologické testy a dotazníky poskytují hodnotitelům náhled do osobnosti hodnocených pracovníků. Vypovídají nám zejména o jeho vlastnostech, schopnostech, postojích a hodnotách. Používány by měly být však jen psychology z důvodu složité interpretace výsledků z hodnocení. Použití je jak pro individuální, tak pro skupinové hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců a je propojeno s pozorováním, rozhovory, případně je součástí další hodnotící metody. Hlavní použití metody je pro zaměstnanecký rozvoj nebo při přerazování zaměstnanců na jiné pozice. Problém této metody spočívá v umění specifikovat otázky v dotazníku pro účely testování potřebných vlastností. Dalším problémem je, aby manažer dokázal vybrat vhodného psychologa s praxí v nekónické oblasti. Standardním výstupem testů je grafické zpracování výsledků, písemné hodnocení jednotlivých hodnotících kritérií, závěry z hodnocení a ústní prezentace výsledků hodnocení.⁶⁷

3.9 Metoda stanovení úloh a metoda stanovení cílů

Metoda stanovení úloh vychází z koncepce řízení dle kompetencí – MbC, o které je zmíněno výše stejně, jako o metodě stanovení cílů, která vychází z metody stanovení cílů z koncepce řízení dle cílů – MbO. Obě metody se používají při hodnocení výkonu a při rozvoji kompetencí.

⁶⁶ HRONÍK F., *Hodnocení pracovníků*, 2006

⁶⁷ PILAŘOVÁ I., *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*, 2005

3.10 Assessment centre

Assessment centre je komplexní metoda hodnocení, která je realizována prostřednictvím souboru metod a užívá k hodnocení jednotlivců i skupin pracovníků a grafického zpracování výsledků. Hodnocení provádí několik speciálně vyškolených interních a externích hodnotitelů. Skupinu externích hodnotitelů tvoří převážně psycholog, specialista z oblasti řízení lidských zdrojů a specialista pro hodnocení oblasti, kterou se chystáme právě hodnotit. Skupinu interních hodnotitelů se složena z přímého nadřízeného, vedoucího organizační jednotky a specialistů pro danou oblast z řad interních specialistů. Obvyklý počet hodnotitelů je tři až šest a hodnocených bývá maximálně deset, přičemž poměr hodnocených vůči hodnotitelům by neměl být vyšší než 2:1. Nevýhodou této metody je její časová náročnost jak přípravy hodnocení, tak její vlastní realizace. Provádění samotného hodnocení může trvat od půl dne až po několik dní. Hodnocení je však neméně náročné na organizační i finanční prostředky podniku. Ke zvolení této metody proto přistupujeme pouze ve speciálních případech, například při hodnocení klíčových manažerů, či hodnocení pracovníků kandidujících na pozici důležitého manažera.⁶⁸

⁶⁸ KOUBEK J., *Řízení lidských zdrojů*, 1998; PILAŘOVÁ I, *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*, 2005

4. ZAVÁDĚNÍ PRACOVNÍHO HODNOCENÍ DO ORGANIZACE

Zavádění pracovního hodnocení, ať už nového systému, nebo změny systému již zavedeného je zpravidla záležitostí dlouhodobou. Je třeba postupovat systematicky a ujasnit si cíle a účel systému hodnocení výkonnosti. Obvykle první jeden až dva cykly mívají velice nízkou účinnost a nelze tak od nich očekávat validní výsledky. Pravidlo pro zavedení programu je jeho implementace do vrchní částí organizační struktury tak, aby management demonstroval podporu tohoto programu, což zvyšuje šanci o přijetí do všech úrovní organizace. Je přínosné, když organizace vydá k právě zaváděnému hodnotícímu procesu písemnou příručku, zvláštní pro hodnotitele a pro hodnocené. Využívání takové příručky umožňuje lépe dodržovat pravidla hodnocení a zvyšuje tak jeho kvalitu.⁶⁹

4.1 Výběr správné metody hodnocení

Výběr vhodné metody hodnocení výkonnosti pracovníků v rámci dané organizace závisí na mnoha faktorech. V první řadě je systém závislý na profesích, které jsme se rozhodli kvalifikovat. Zvolený systém by měl být zhodnocen podle určitých kritérií. Jedním z kritérií je jeho validita pro organizaci, to znamená, jestli zvolený systém opravdu měří aspekty výkonnosti, které se organizace rozhodla u pracovníků odměňovat. Dalším hlediskem, které bychom měli zvážit, jestli jsou zaměstnanci v rámci systému hodnoceni stejně nezávisle na hodnotiteli. Dalším problémem je zaujatost hodnotitele, kterou je potřeba minimalizovat. V neposlední řadě bychom měli zvážit praktičnost celého hodnotícího systému. Zda-li hodnotitelé a hodnocení pracovníci pochopili celý systém správně.⁷⁰

⁶⁹ PILAŘOVÁ I., *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*, 2005

⁷⁰ WÁGNEROVÁ I., *Pracovní hodnocení*, 2005; PILAŘOVÁ I., *Jak efektivně hodnotit z.*, 2005

4.2 Rozvrh hodnocení

Většina organizací má zavedený systém formálního hodnocení v časovém intervalu jeden rok. Nicméně tento systém vede k tomu, že nadřízení i podřízení se soustředí na hodnocení a na přidružené aktivity pouze jednou za rok. Efektivnost hodnocení tak může být zvýšena aplikací malých neformálních hodnocení v průběhu celého roku. Komunikace mezi podřízeným a nadřízeným je tím podpořena a manažer má tak možnost monitorovat pokrok zaměstnance probíhající zpětnou vazbou a má tak možnost řešit vzniklé problémy dříve, než se z nich stanou problémy závažné.⁷¹

4.3 Školení hodnotitelů

Aby zaváděný systém v organizaci pracoval efektivně, měly by být manažeři vyškolení v hodnotitelských dovednostech. Školení by mělo pokrývat oblasti efektivní komunikace, stanovování cílů, koučování, poskytování zpětné vazby, správné vyplňování hodnotících formulářů, vyhnutí se hodnotitelských chyb, správnému vedení hodnotících pohovorů a správnému řešení problémů s pracovní výkonností. Při školení manažerů bývá využíváno mnoha prostředků, jako je hraní rolí, přednášení o hodnotitelských chybách, využívání videozáznamů a otevřených diskuzí.⁷²

4.4 Monitorování manažerů

Součástí školení manažerů by mělo být jejich následné sledování a kontrola správného užívání zvolených metod a minimalizaci hodnotících chyb. Někdy je potřeba vypracovat statistické zhodnocení výsledků podle pohlaví, věku a národnosti, aby byla zjištěna existence diskriminačního hlediska hodnocení.⁷³

⁷¹ WÁGNEROVÁ I., *Pracovní hodnocení*, 2005

⁷² WÁGNEROVÁ I., *Pracovní hodnocení*, 2005; PILAŘOVÁ I., *Jak efektivně hodnotit z.*, 2005

⁷³ PILAŘOVÁ I., *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*, 2005

4.5 Zavádění programu hodnocení

Školení a zavádění systému je dlouhodobým procesem a i poté co bude systém představen a zaveden, budou i nadále nutné dodatečné instrukce, hodnocení a zlepšování samotného programu.

Správným krokem při samotném zavádění je zavedení pilotního programu. Zaměstnanci podílející se na tomto programu by k němu měli mít komentáře a připomínky, na základě kterých budou učiněny úpravy a změny v postupech či použitých formulářích.⁷⁴

⁷⁴ PILAŘOVÁ I, *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*, 2005

5. ANALÝZA SYSTÉMU HODNOCENÍ VE ZVOLENÉ SPOLEČNOSTI

5.1 Charakteristika podniku a organizační struktura

Společnost, která byla vybrána pro provedení průzkumu, působí na trhu již téměř sto let v oblasti strojího průmyslu a opravárenství.

Organice využívá ke svému řízení divizní organizační strukturu v čele s ředitelem podniku. Vedením každých jednotlivých divizí jsou pověřeni divizní ředitelé. Pro provedení průzkumu byla vybrána jedna konkrétní divize čítající 84 převážně technických pracovníků. Celkový počet zaměstnanců podniku k únoru 2012 čítal více než 800 pracovníků.

5.2 Současný systém hodnocení pracovníků

Již řadu let je v pozorované organizaci aplikován systém hodnocení pracovního výkonu opírající se o pozorování zaměstnanců jejich přímými nadřízenými, subjektivním hodnocením obtížnosti, kvality a kvantity odváděné práce. Z tohoto hodnocení vzejde pravidelně každých 6 měsíců evidovaný zápis, který je porovnáván se spolupracovníky hodnoceného v rámci pracovní skupiny a se záznamy z minulých hodnocení. Na základě tohoto hodnocení jsou pak přiznány prémie ve formě finanční odměny, jejichž maximální výši na jednoho zaměstnance stanoví finanční ředitel pro jednotlivé divize před každým výplatním obdobím, buď v plné výši, v poměrné části nebo nejsou finanční prémie uděleny vůbec.

Hodnocený zaměstnanec nedostává jinou zpětnou vazbu z hodnocení, než zmíněnou finanční odměnu. Zaměstnanec ani není, pokud si toto výslovně nevyžádá, seznámen s průběhem hodnocení, zaznamenanými nedostatky a závěry z nich vyplývajícími. Období, po které jsou pracovníci pozorováni je stanovenou na celou dobu mezi jednotlivými hodnotícími výstupy. Většina vedoucích pracovníků si tedy vede pro jednotlivé pracovníky poznámky.

Zatímco protokol o hodnocení zaměstnance je formalizovaný dokument stejný jak pro vedoucí, tak pro nevedoucí zaměstnance, osobní záznamy o jednotlivých pracovnících jsou už u jednotlivých vedoucích pracovníků rozdílné.

Mezi formálně pozorované prvky patří docházka pracovníka, subjektivně posuzovaná obtížnost zadávané práce a z ní vyplívající kvalita odvedené práce, chování a vystupování zaměstnance a jako poslední bod je hodnocena samostatnost a tendence k prostojům zaměstnance. Tento poslední bod se u hodnocení vedoucích pracovníků vypouští.

6. PROVEDENÍ PRŮZKUMU VE ZVOLENÉ SPOLEČNOSTI

6.1 Cíl průzkumu

Cílem průzkumu bylo zjistit, jak jsou pracovníci ve vybrané divizi společnosti spokojeni se současným průběhem hodnocení pracovního výkonu, jestli je jejich motivace k dosahování vyšších výkonů dostatečná. Dále se průzkum zabývá myšlenkou, zdali jsou potřeby uznání a motivace uspokojovány stejně u mužské a ženské části pracovníků a jestli i jejich nároky jsou stejné.

6.2 Zvolené hypotézy

Pro následující výzkum byly stanoveny tyto pracovní hypotézy:

- H1 – Pracovníci souhlasí s pravidelností hodnocení pracovního výkonu.
- H2 – Hodnocení by měl podle žen i muži provádět nadřízený hodnoceného pracovníka.
- H3 – Lidé preferují finanční formu odměny za odvedený pracovní výkon.
- H4 – Ženy i muži se cítí hodnoceni stejně spravedlivě.
- H5 – Všichni respondenti jsou s průběhem hodnocení spokojeni.
- H6 – Ženy i muži jsou pro pracovní výkon dostatečně motivováni.

6.3 Metoda sběru dat

Jako zdroj pro získání informací o názoru na současný průběh hodnocení pracovníků byli vybráni respondenti z jedné divize společnosti. Tato konkrétní divize byla zvolena proto, že z celé společnosti obsahuje nejrovnoměrnější rozdělení administrativních, technických i dělnických pracovníků. Mezi tyto pracovníky byl rozdán dotazník (viz příloha) obsahující 11 uzavřených otázek, které měly vždy

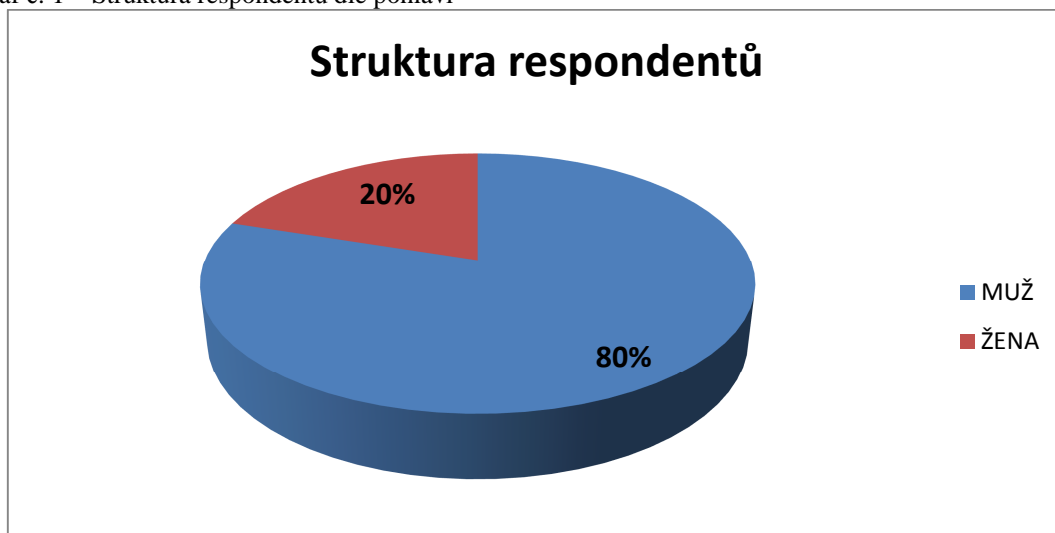
definované možnosti odpovědí. Celkový počet rozdaných dotazníků bylo 90, ale zřetelně a kompletně vyplněných dotazníků se sešlo pouze 85.

Jako hlavní a zohledňující faktor bylo pro vyhodnocení zvoleno pohlaví respondentů, vzhledem k tomu, že v rámci celé divize není při hodnocení brán zřetel na nejvyšší dosažené vzdělání. Při průzkumu nebyl ani brán zřetel na pracovní pozici dotázaných, protože tak není činěno ani při provádění hodnocení ve společnosti, pracovníci jsou hodnoceni podle stejných kritérií a stejných formulářů.

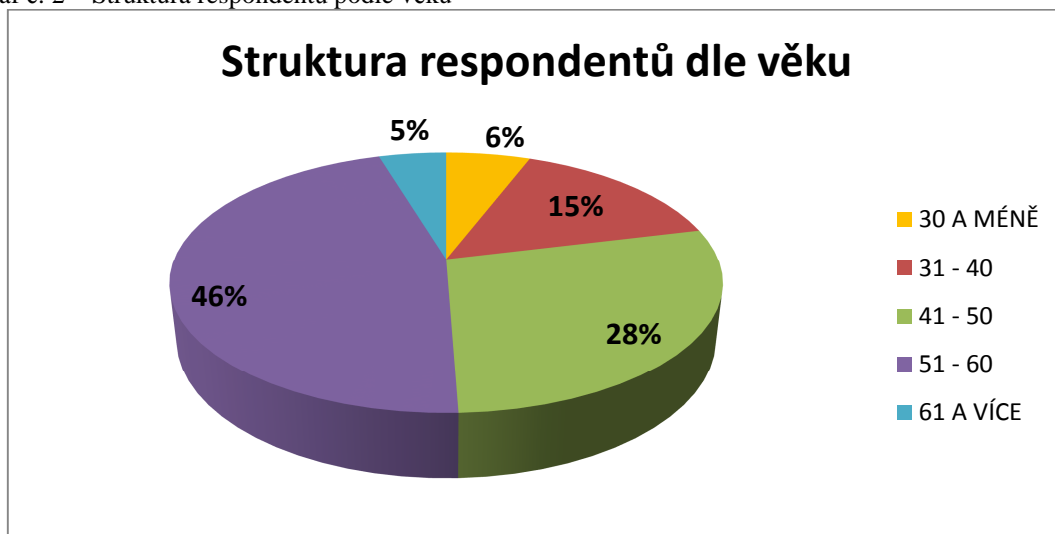
6.4 Charakteristika respondentů

Struktura dotázaných respondentů je patrná na grafu č. 1 a následně na grafu č. 2. Vzhledem k technickému zaměření společnosti jsou dotázaní převážně muži. Z výsledků taktéž vyplývá, že ve zvolené divizi jsou zaměstnání, tudíž i v tomto průzkumu dotázaní, převážně pracovníci ve věku od 41 do 60 let, konkrétně celých 74%. Jako kritéria pro srovnání v provedeném výzkumu bylo zvoleno rozdělení respondentů na muže a ženy.

Graf č. 1 – Struktura respondentů dle pohlaví



Graf č. 2 – Struktura respondentů podle věku



6.5 Výsledky provedeného výzkumu

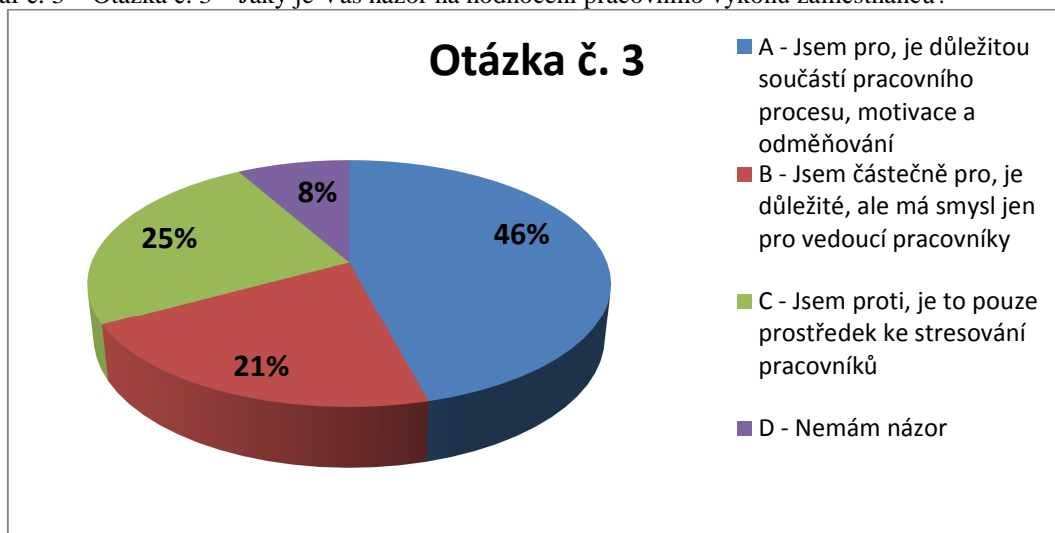
Použitý dotazník nebyl vybaven otázkami s volným stylem odpovědí, proto bylo možno data získaná z vyhodnocení statisticky vyhodnotit a výsledky pro jasnější grafické znázornění znázornit do grafů. Následující vyhodnocované otázky jsou záměrně číslovány až od číslovky tři, aby tak obsah odpovídal dotazníku přiloženému v příloze I.

Otázka č. 3 – Jaký je Váš názor na hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců?

Na tuto otázku byly definované odpovědi tak, že v grafu označená odpověď A měla znění „Jsem pro, je důležitou součástí pracovního procesu, motivace a odměňování“ a pro tuto možnost hlasovalo 46% hlasujících. Odpověď označená písmenem B měla znění „Jsem částečně pro, je důležité, ale má smysl jen pro vedoucí pracovníky“ a toto označilo jako odpověď 21% dotázaných. Další odpověď měla záporný význam, odpověď C jako „Jsem proti, je to pouze prostředek ke stresování pracovníků“ a byla označena ve 25% odpovědí. Poslední odpověď u této otázky byla neurčitá ve znění „Nemám názor“ a využilo jí jen 9% dotazovaných.

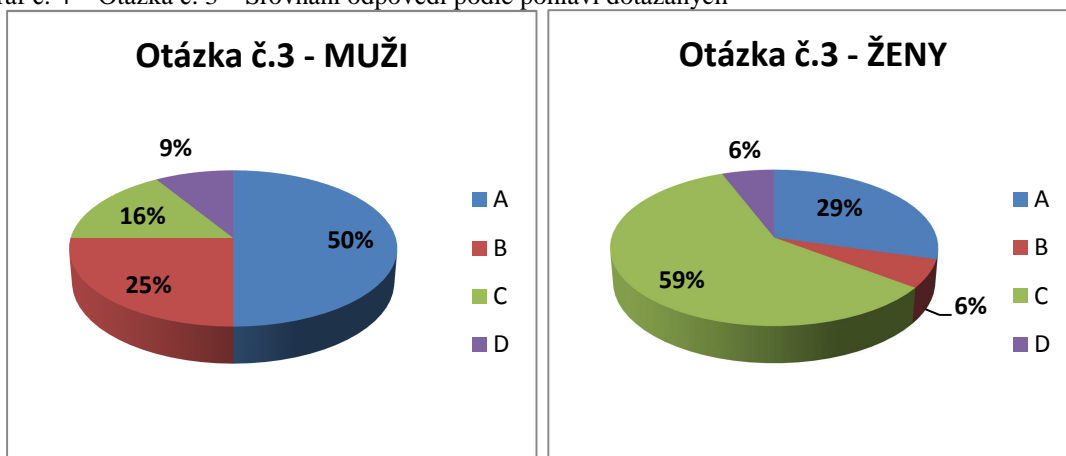
V níže uvedeném grafu jsou vyhodnoceny výsledky všech dotázaných, v následujících grafech je pak zobrazeno, jak rozdílný názor na tuto otázku měli muži a ženy.

Graf č. 3 – Otázka č. 3 – Jaký je Váš názor na hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců?



Jak je patrné z grafu 4, zatímco muži mají jasný názor a jsou přesvědčeni o přínosu hodnocení pracovního výkonu, kdy celých 50% mužů hlasovalo pro variantu „A“ a 16% hlasovalo variantu „C“, ženy už takto jasně přesvědčeni nejsou a 59% žen hlasovalo variantu „C“, což znamená „Proti hodnocení“ a 29% označilo odpověď „A“ tedy souhlas s hodnocením pracovního výkonu v organizaci.

Graf č. 4 – Otázka č. 3 – Srovnání odpovědí podle pohlaví dotázaných

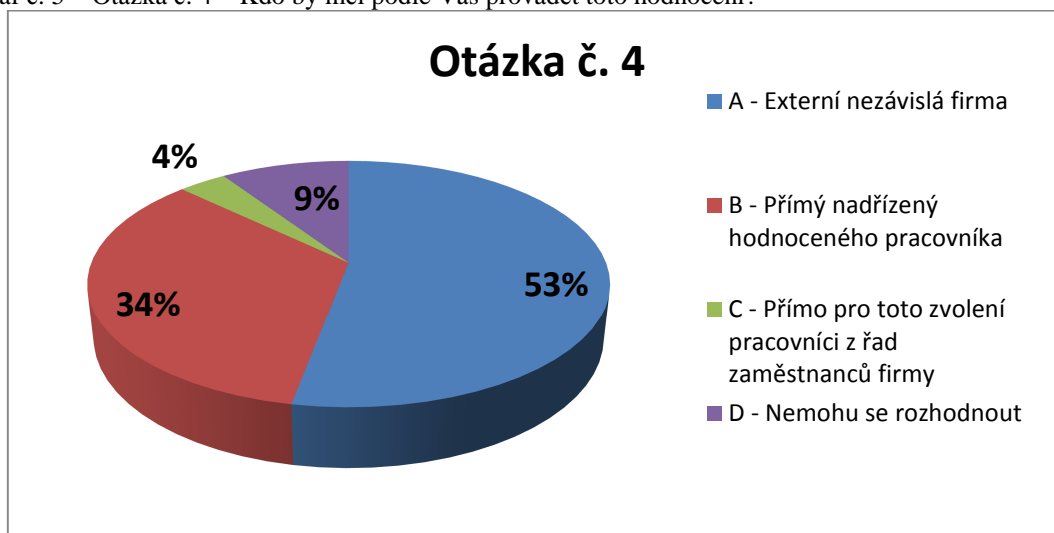


Otázka č. 4 – Kdo by měl podle Vás provádět toto hodnocení?

Tato otázka se zabývá rozhodnutím, kdo by podle dotázaných měl ve společnosti hodnocení pracovního výkonu provádět. Respondenti označující odpověď „A“ byli přesvědčeni, že tato funkce by měla být svěřena do rukou externí společnosti. Celkem se pro tuto variantu rozhodlo nejvíce pracovníků, konkrétně 53%. Dalšími variantami byly „B – přímý nadřízený hodnoceného pracovníka“, dále pak „C – přímo pro toto zvolení pracovníci z řad zaměstnanců firmy“ a jako poslední možná odpověď bylo „Nemohu se rozhodnout“.

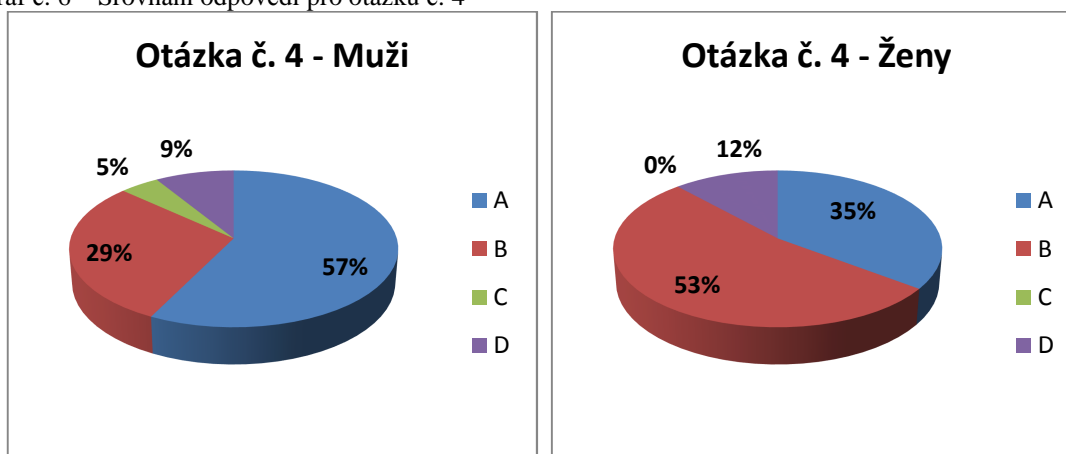
Výsledky této otázky jsou patrné v níže uvedeném grafu č. 5.

Graf č. 5 – Otázka č. 4 – Kdo by měl podle Vás provádět toto hodnocení?



V grafu č. 6, kde je porovnání odpovědí na tuto otázku mužů a žen, je patrná převážná jednotnost mužů v odpovědi „A“, kdy by se měla hodnocením zabývat externí nezávislá firma, proto tuto se rozhodlo 57% mužů. U žen převládá spíše názor svěřit tuto funkci do rukou přímému nadřízenému hodnoceného pracovníka, odpověď „B“. Pro tuto odpověď se rozhodlo 53% dotázaných žen. Zajímavé je, že žádná z žen by nechtěla, aby se hodnocením zabýval pracovník přímo pro toto zvolený z řad zaměstnanců podniku.

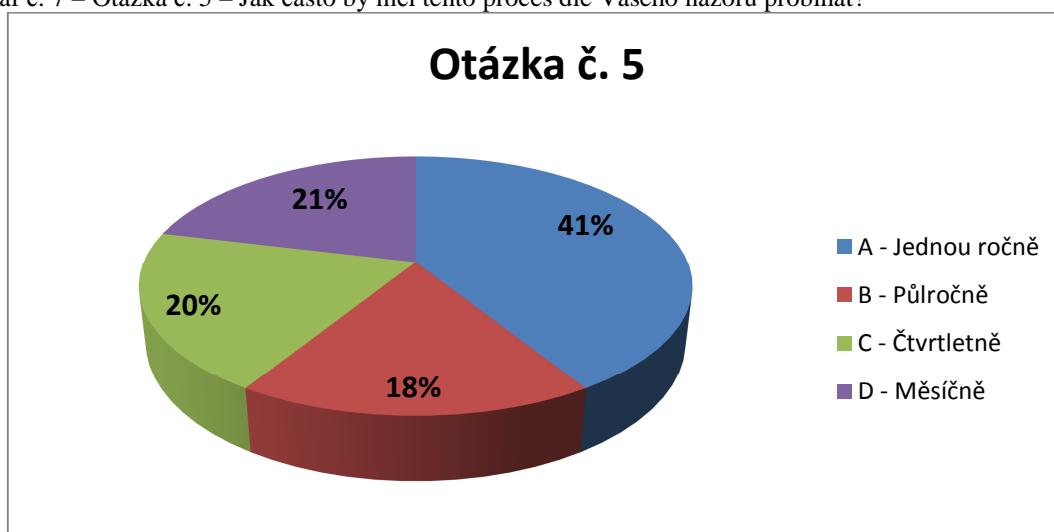
Graf č. 6 – Srovnání odpovědí pro otázku č. 4



Otázka č. 5 – Jak často by měl tento proces dle vašeho názoru probíhat?

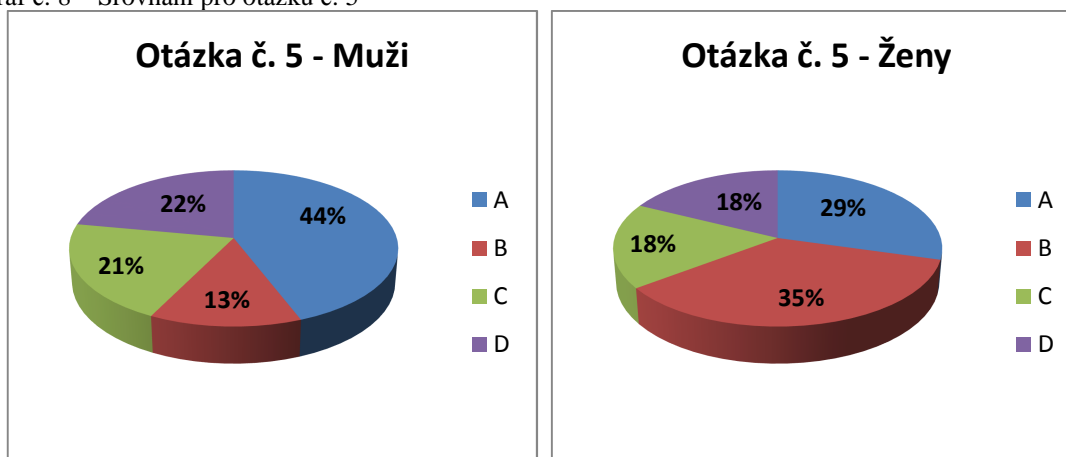
Pátá otázka dotazníku se zabývala možností pravidelného hodnocení pracovního výkonu a dotaz směřoval na frekvenci tohoto procesu, která by byla podle názoru dotázaných nejideálnější. Na rozdíl od předchozích otázek, zde již jednotnost v odpovědích nepřevládala. Z celkového počtu respondentů se 41% rozhodlo pro variantu „A – Jednou ročně“. Další varianty „B – Půlročně“, „C – Čtvrtletně“ a „D – Měsíčně“ už byly téměř rovnoměrně rozloženy mezi zbylé respondenty. Z těchto výsledků se tedy dá usoudit, že téměř polovina by ráda absolvovala hodnocení jednou ročně, není však tento závěr jednoznačný.

Graf č. 7 – Otázka č. 5 – Jak často by měl tento proces dle Vašeho názoru probíhat?



Pokud porovnáme tyto výsledky z pohledu žen a mužů, pak u žen je nejednotnost v závěru ještě markantnější. Z celé skupiny se rozhodlo pro variantu „B – Půlročně“ hlasovat 35% žen a 29% pro „A – Jednou ročně“. Co se týče mužů, zde výsledky odpovídají téměř shodně výše uvedenému grafu č. 5, kdy 44% mužů se rozhodlo pro variantu „A – Jednou ročně“ a zbylé odpovědi jsou rozřazeny rovnoměrně.

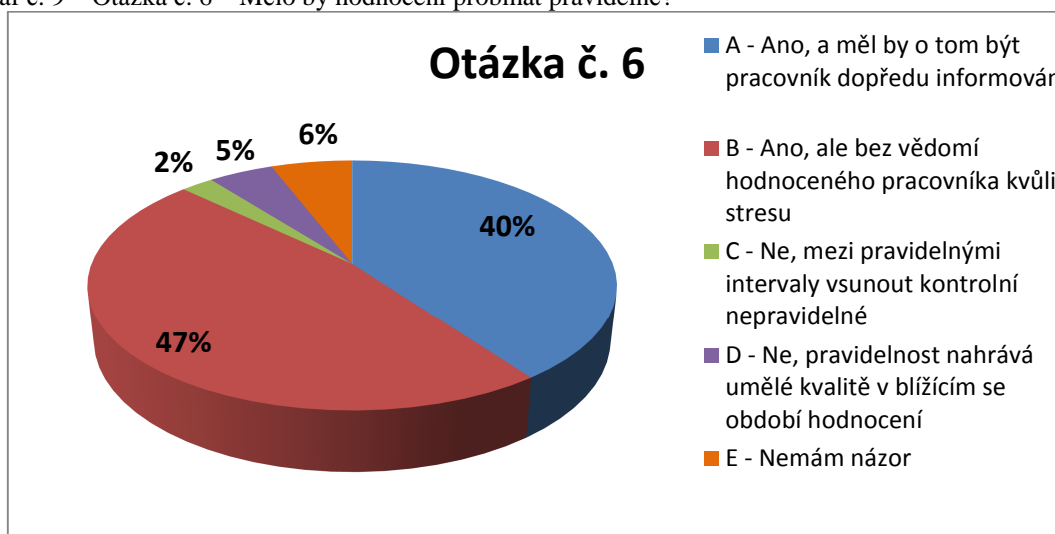
Graf č. 8 – Srovnání pro otázku č. 5



Otázka č. 6 – Mělo by hodnocení probíhat pravidelně?

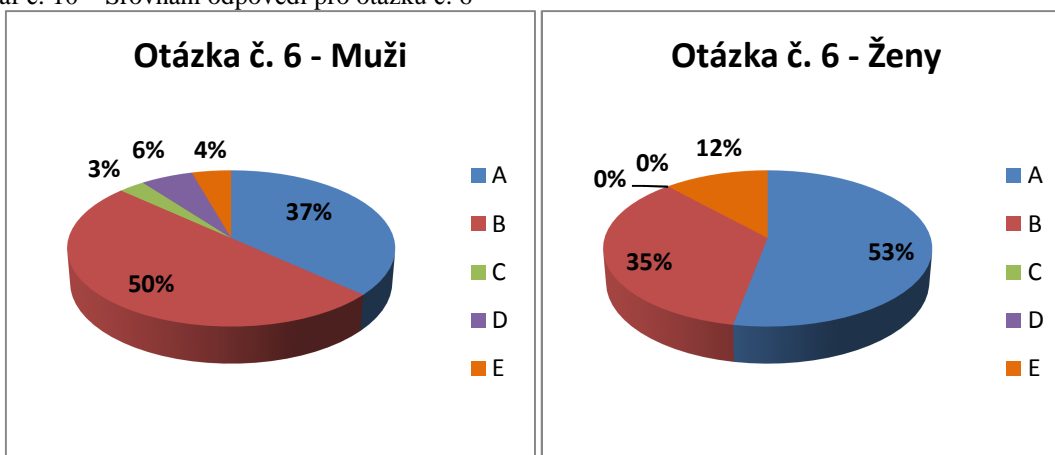
Otázka číslo šest se zabývá pravidelností samotného hodnocení. U této otázky jednoznačně převládá souhlas s pravidelností tohoto procesu. Ze všech dotázaných se rozhodlo 47% pro odpověď „B – Ano, ale bez vědomí hodnoceného pracovníka“ a 40% dotázaných pro variantu „A – Ano, a měl by o tom být hodnocený dopředu informován“. Pro další tři možné odpovědi „C – Ne, mezi pravidelnými intervaly by se hodilo vsunout kontrolní nepravidelné“, „D – Ne, pravidelnost nahrává umělé kvalitě v období hodnocení“ a „E – Nemám názor“ se rozhodl jen malý zlomek všech dotazovaných.

Graf č. 9 – Otázka č. 6 – Mělo by hodnocení probíhat pravidelně?



Při srovnání odpovědí od obou skupin dotázaných se dozvídáme, že u mužů je rozhodnutí pro variantu „B“ ještě markantnější. U žen převládala v odpovědích varianta „A“ a rozhodlo se pro ni 53% dotázaných. Ženy, na rozdíl od mužů, nevyžily pro své odpovědi možností „C, D“ označující nesouhlas s pravidelností hodnocení. Dá se tedy říct, že všichni respondenti jsou přesvědčeni o nutnosti pravidelnosti tohoto procesu, avšak názor na informovanost hodnoceného o průběhu procesu se již v obou skupinách různí.

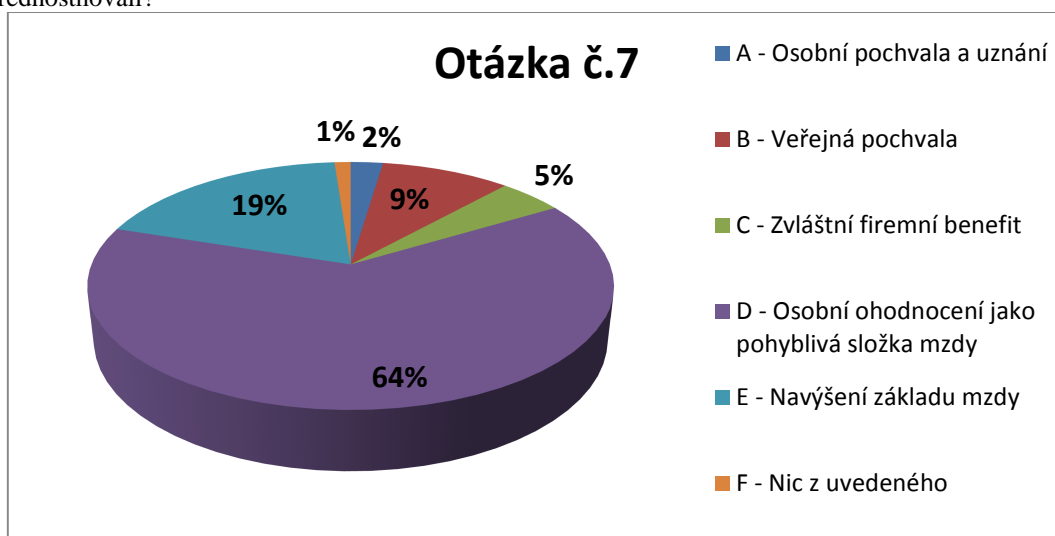
Graf č. 10 – Srovnání odpovědí pro otázku č. 6



Otázka č. 7 – Jakou formu seznámení s výsledky provedeného hodnocení byste upřednostňovali?

Tato otázka se zabývá způsobem, jakým by měl být pracovník odměněn v případě kladného hodnocení pracovního výkonu a následně motivován k udržení či ještě zlepšení výsledků pro následující hodnocené období. Zatímco pro nehmotné odměny, které zastupovaly odpovědi „A – Osobní pochvala a uznání, B – Veřejná pochvala (nástěnka, promluva před kolegy, informační server...), C – Umožnění využití zvláštního firemního benefitu“ se rozhodlo jen malé procento lidí, odraz dobrého hodnocení ve finanční podobě, zastoupené odpověďmi „D – Osobní ohodnocení jako pohyblivá složka mzdy“ a „E – navýšení základu mzdy“, volila drtivá většina respondentů bez ohledu na to, jestli to byli muži či ženy. Pro osobní finanční ohodnocení se rozhodlo 64% z dotázané skupiny.

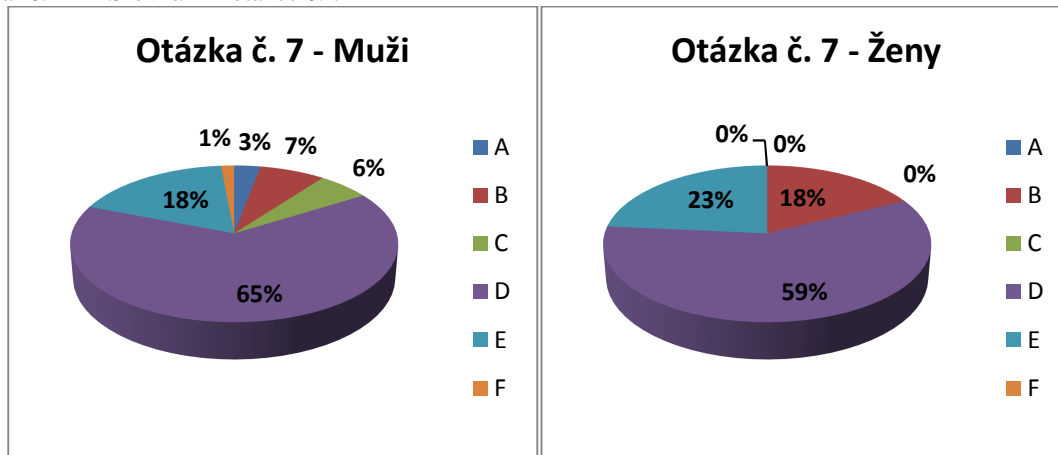
Graf č. 11 – Otázka č. 7 – Jakou formu seznámení s výsledky provedeného hodnocení byste upřednostňovali?



Z porovnání odpovědí žen a mužů vyplývá, že v potřebě finančního odměnění pracovního výkonu rozdíly nejsou. Obě skupiny převážně volily variantu „D“. Rozdíl je spíše patrný v odpovědích s nefinančním zaměřením odměn. Ve skupině mužů by 7% bylo rádo odměněno veřejnou pochvalou, tedy odpověď „B“, dále 6% mužů by rádo využilo zvláštních firemních benefitů, tedy „C“ a 3% by odměnila osobní pochvala a uznání od hodnotitele. V tomto ohledu ženy neměly takto různorodé odpovědi.

V nefinanční části odpovědí jasně převládla odpověď „B“, tedy veřejná pochvala. Ostatní možnosti nebyly zvoleny vůbec.

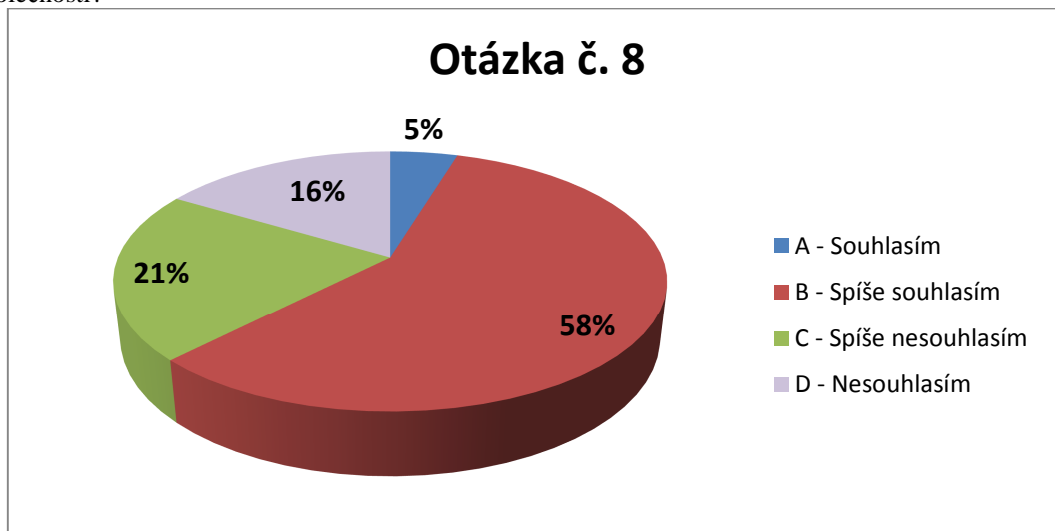
Graf č. 12 – Srovnání k otázce č. 7



Otázka č. 8 – Jaký máte názor na současný průběh hodnocení pracovního výkonu ve Vaší společnosti?

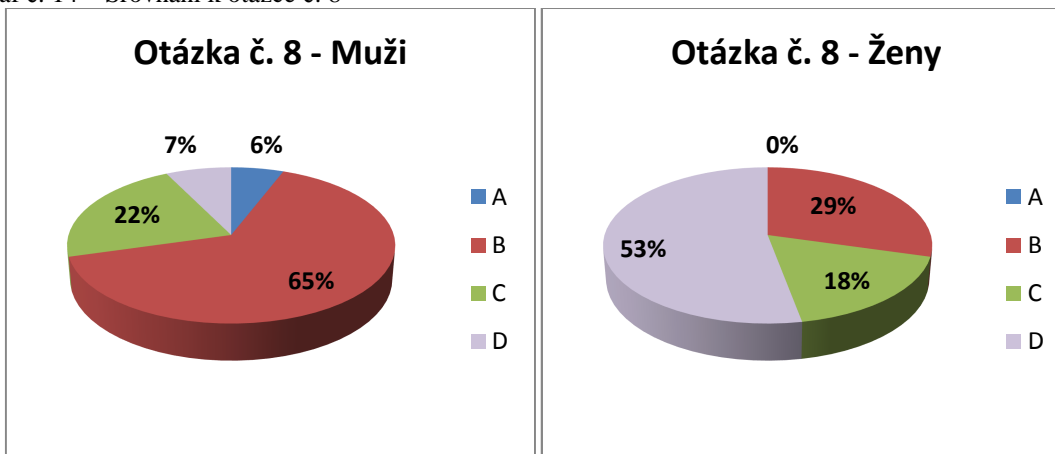
Tato otázka se jako první z dotazníku věnuje konkrétně již vybrané společnosti a mapuje spokojenost dotázaného se stávající situací v organizaci. Z grafu níže je patrné, že naprosto spokojeno se současným hodnocením je jen 5% pracovníků, varianta odpovědi „A“ Oproti tomu rozhodně nespokojeno je 11%, varianta „D“. Největší podíl odpovědí bylo na variantu „B“, tedy „Spíše souhlasím, hodnocení je spravedlivé, jsem spokojen, ale bylo by co zlepšovat“ a to sice 61%. Zbýlých 23% hlasovalo pro odpověď „C – Spíše nesouhlasím, hodnocení je někdy spravedlivé a někdy ne“. Z výsledků lze odvodit, že většina pracovníků je s hodnocením, tak jak je nastaveno v současnosti, spokojena, ale měla by návrhy ke zlepšení. Procento výrazně nespokojených pracovníků v organizaci spolu s názorem, že hodnocení je někdy nespravedlivé a někdy ne, ale není zanedbatelné.

Graf č. 13 – Otázka č. 8 – Jaký máte názor na současný průběh hodnocení pracovního výkonu ve Vaší společnosti?



Ze srovnávacího grafu je patrné, že pracovníci plně spokojeni ze současných hodnocení pochází z řad mužů. Ženy pro tuto variantu vůbec nehlasovaly. Dalším výsledkem z řad mužů je již podobné jako celkové hodnocení, převážná většina se současným stavem souhlasí, ale měla by podněty ke zlepšení. Ženy však v 53% zvolily odpověď „D – Rozhodně nesouhlasím, hodnocení je nespravedlivé“

Graf č. 14 – Srovnání k otázce č. 8

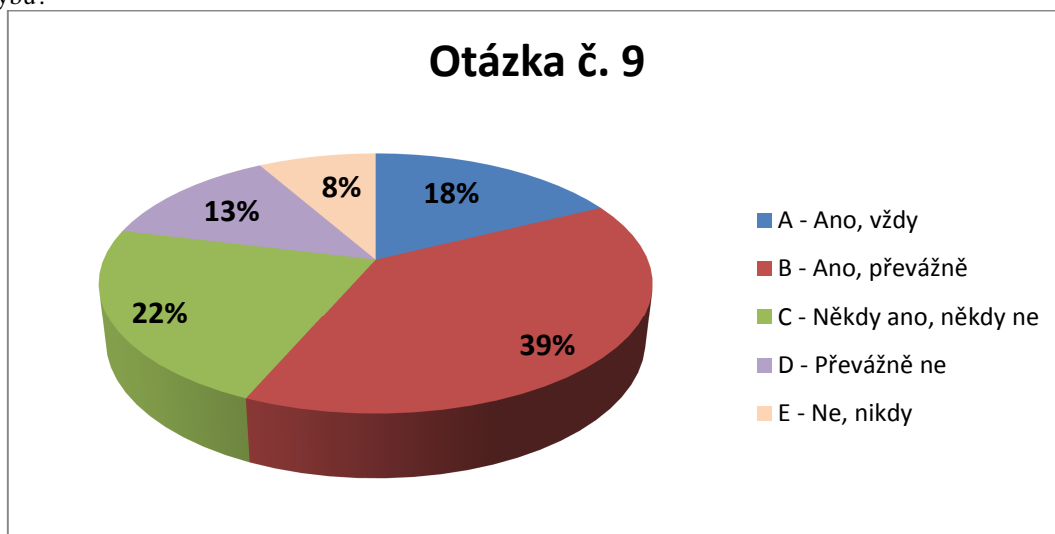


Otázka č. 9 – Dostává se Vám konstruktivní kritiky s návrhy zlepšení, když při práci uděláte chybu?

Další z řady konkrétních otázek týkajících se spokojenosti pracovníků na jejich pracovištích. Výsledky této otázky nám vypovídají o tom, jestli se hodnoceným pracovníkům dostává řízení a směřování, případně jestli se včas dozví o své chybě a dostanou návrh na vyřešení daného problému jinou, lepší metodou.

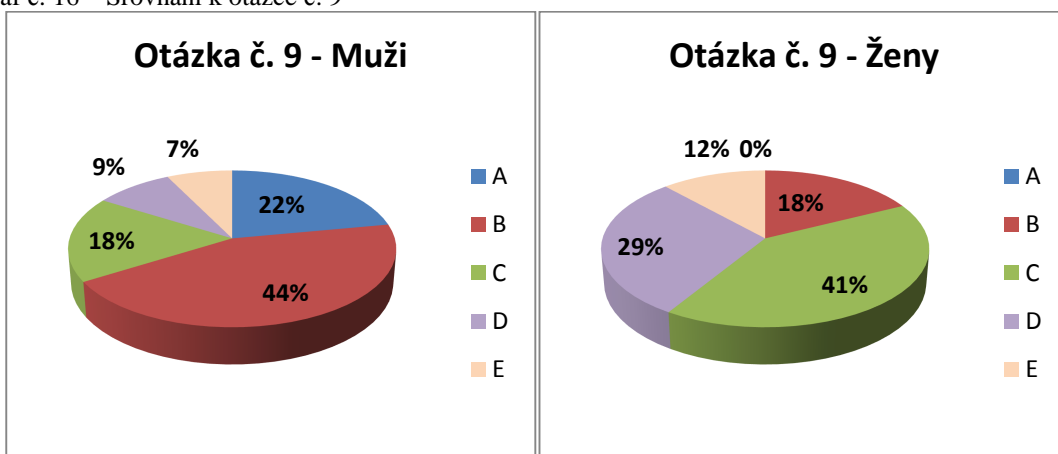
Výsledky viditelné v grafu vypovídají o tom, že ve zkoumané společnosti neexistuje jednotnost ve vedení a řízení podřízených pracovníků. Odpověď „B – Ano převážně“ sice převyšuje svými 39% nad ostatní odpovědi, ale vzhledem k četnosti výskytu ostatních možností „A – Ano, vždy; C – Někdy ano, někdy ne; D – Převážně ne; E – Ne nikdy“ a nestejném počtu podřízených pracovníků v odděleních lze spíše odvodit, že ne všichni podřízení tuto pomoc poskytují. Pokud sečteme první dvě kladné odpovědi „A a B“, 57% respondentů se vždy nebo převážně dostane konstruktivní kritiky.

Graf č. 15 – Otázka č. 9 – Dostává se Vám konstruktivní kritiky s návrhy zlepšení, když při práci uděláte chybu?



Z výsledků porovnání je viditelné, že odpověď „A – Ano vždy“ pocházela z řad mužů, z žen tuto variantu nezvolila žádná. Dalším viditelným faktorem je převaha kladných odpovědí u mužů, než u žen. Ženy převážně odpovídaly neutrálně písmenem „C – Někdy ano, někdy ne“. Dalším nezanedbatelným výsledkem je označení 29% odpovědí „D – Převážně ne“.

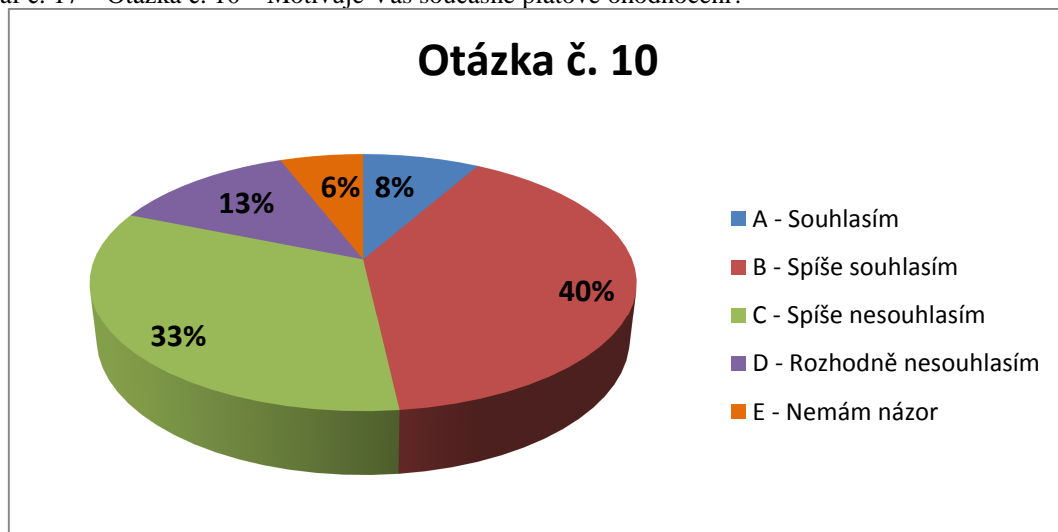
Graf č. 16 – Srovnání k otázce č. 9



Otázka č. 10 – Motivuje Vás současné platové ohodnocení?

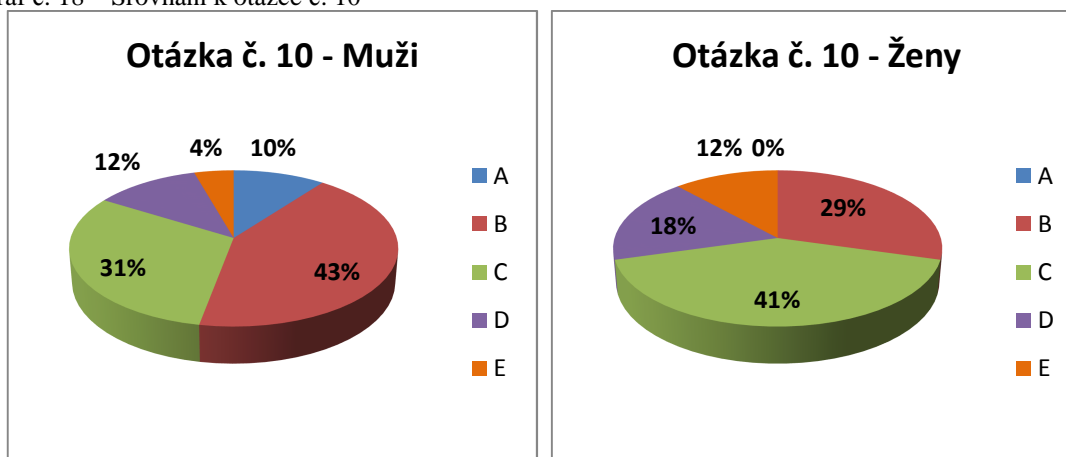
Třetí otázka týkající se konkrétně zkoumané společnosti se zabývá platovým ohodnocením, jako motivačního činitele za odvedený výkon pracovníka. U této otázky převažovaly odpovědi „B – Spíše souhlasím, plat sice neodpovídá odvedenému výkonu, ale v rámci odměn je vše vyrovnáno, cítím se motivován“ a dále „C – Spíše nesouhlasím, plat je fixní a na odvedený výkon nereaguje, necítím se motivován k vyššímu výkonu“. 13% dotázaných odpovědělo „D – Rozhodně nesouhlasím, cítím se podhodnocen a motivován spíše k laxnímu přístupu k práci. Naopak 9% pracovníků zvolilo jako odpověď „A – Souhlasím, plat odpovídá odvedenému pracovnímu výkonu a motivuje mě“. Neutrální odpověď „E – Nemám názor“ zvolilo jen 6% respondentů.

Graf č. 17 – Otázka č. 10 – Motivuje Vás současné platové ohodnocení?



Jako v předchozím případě, i v této otázce z výsledků vyplývá, že čistě kladné odpovědi označeny „A“ pocházeli z řad mužů. Ženy opět této možnosti nevyužily. Dalším výsledkem v této otázce je vyšší procento neutrálních odpovědí „C“ u žen, kterých tuto možnost využilo 41%. Výrazně vyšší spokojenost s platovým ohodnocením tedy projeví muži.

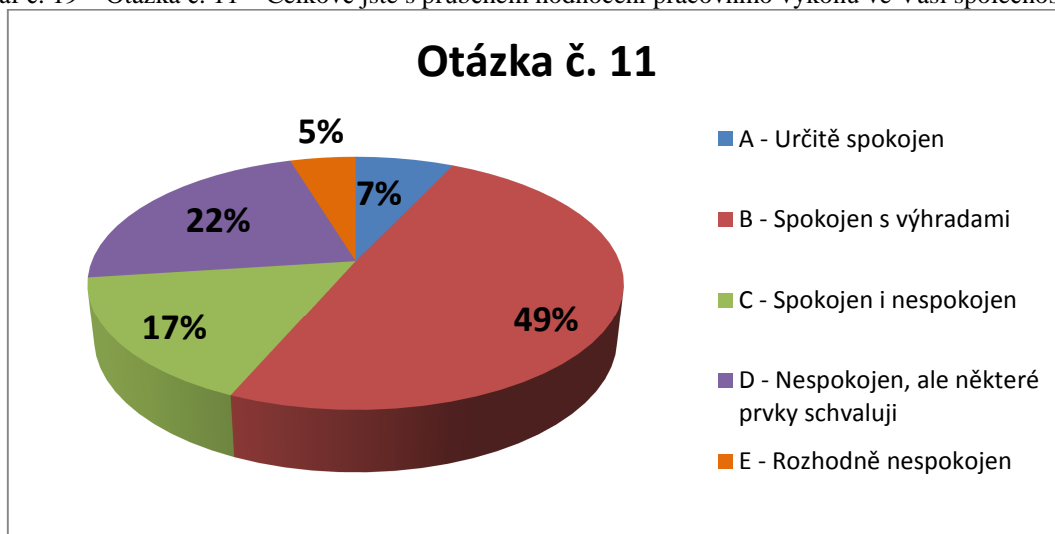
Graf č. 18 – Srovnání k otázce č. 10



Otázka č. 11 – Celkově jste s průběhem hodnocení pracovního výkonu ve Vaší společnosti?

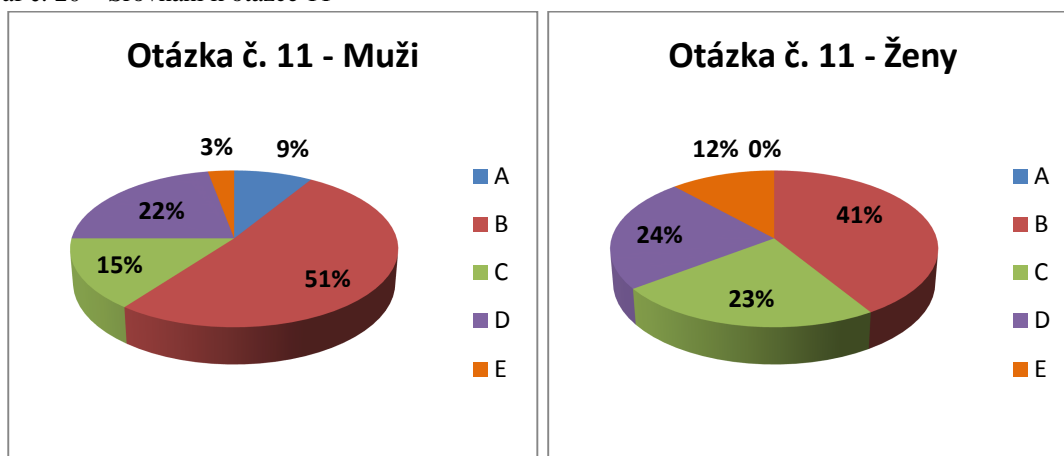
Závěrečná otázka dotazníku shrnuje celkový názor na tento proces v organizaci. Celkově je s hodnocením pracovníků 49% spokojeno s výhradami a 8% pracovníků spokojeno plně. Tito respondenti odpověděli „B – Spokojen, ale s výhradami“ nebo „A – Určitě spokojen“. Nespokojenost, ale souhlas s určitými prvky vyjádřilo 22% všech pracovníků a 5% dotázaných zvolilo odpověď „Rozhodně nesouhlasím“. Pro neutrální odpověď na tuto otázku se rozhodlo 17% dotázaných. Celkově se tedy dá říci, že ve zkoumané společnosti je 56% z dotázaných plně spokojeno nebo spokojeno s výhradami se současným způsobem hodnocení.

Graf č. 19 – Otázka č. 11 – Celkově jste s průběhem hodnocení pracovního výkonu ve Vaší společnosti?



Také v případě jedenácté otázky byly výsledky mužů téměř srovnatelné s všeobecnými výsledky. Celých 51% zvolilo odpověď B, tedy „Spokojen s výhradami“. Z výsledků je opět patrné, že se ženy zdržely zvolení jednoznačně souhlasné odpovědi „A – Určitě spokojen. Tuto odpověď zvolili pouze muži a to 9%. Odpovědi žen se na 41% shromáždili s označením odpovědi „B – Spokojen, ale s výhradami“ a zbytek odpovědí je rozptýlen mezi zbylé možnosti. Ovšem 12% žen označilo variantu „E – Rozhodně nespokojen“

Graf č. 20 – Srovnání k otázce 11



6.6 Závěry vyplývající z průzkumu

Z dílčích zkoumání jednotlivých otázek dotazníku vyplývá nepotvrzení některých zvolených hypotéz. Z výsledků vyplývá, že v součtu celých 87% respondentů souhlasí s pravidelným prováděním hodnocení pracovního výkonu. Ani při pohledu na tuto hypotézu, při dělení respondentů na ženy a muže, nepřinesl průzkum jiné výsledky. Jak muži, tak ženy jsou o pravidelnosti přesvědčeni.

Podle dotázaných by hodnocení pracovníků měla provádět pro toto zvolená externí firma, tohoto názoru bylo 53% všech dotázaných a 34% bylo pro to, aby hodnocení prováděl nadřízený pracovník hodnoceného. Z tohoto lze vyvodit závěry, že 34% respondentům nevyhovuje současné hodnocení nadřízeným pracovníkem.

Hypotéza týkající se odměny za dosahování požadovaných pracovních výkonů byla potvrzena. V součtu je pro finanční odměnu celých 83% dotázaných respondentů z toho 64% by si vybralo osobní ohodnocení jako pohyblivou složku mzdy a 19% by ocenilo po zhodnocení pracovního výkonu navýšení základu své mzdy. I v této otázce se muži i ženy ve svých názorech shodli.

Co se týče otázky spravedlivosti hodnocení, zde z celkových výsledků vyplývá, že 63% je s hodnocením spokojeno a připadá jim spravedlivé. Při rozboru odpovědí dle pohlaví respondenta však zjišťujeme, že ti kdo jsou s hodnocením spokojeni, jsou v drtivé většině muži, konkrétně 71% mužů je s hodnocením spokojeno či spokojeno s výhradami, ale pro vyšší výkon jsou motivováni. Ale na druhé straně 53% žen jsou přesvědčeni o nespravedlnosti hodnocení a 18% je názoru, že hodnocení je někdy spravedlivé a někdy. Což znamená 71% žen ej s hodnocením po stránce spravedlnosti nespokojeno.

Co se týká spokojenosti s hodnocením, vyplývá tento výsledek z vyhodnocování předešlé hypotézy. Se současným průběhem hodnocení je celkově ve společnosti spokojeno v součtu 56%, ale při dělení respondentů vychází stejný výsledek jako při řešení předešlé hypotézy. Spokojeni s hodnocením jsou převážně muži, ženy měli větší procento záporných odpovědí.

Poslední zkoumaná část se týká motivace pracovníků. Celkově se cítí motivováno na základě odměňování v organizaci 48% z dotázaných. Když se na tento výsledek podíváme z pohledu žen a mužů, muži se cítí motivováni více než ženy.

Celkem označilo 53% mužů, že je v organizaci motivováno k podávání vyšším výkonům, případně je motivováno s výhradami. Žen na stejnou otázku reagovalo pozitivně pouze 29% procent a to pouze motivováno s výhradami. Zbytek žen se cítí více či méně demotivováno.

ZÁVĚR

Cílem procesu řízení a hodnocení pracovního výkonu v organizaci je co nejefektivněji motivovat své pracovníky k nejlepším pracovním výkonům. Tento stále se opakující cyklus hledá možnosti co nejvyššího uspokojení potřeb pracovníků, možnosti zlepšení vztahu a komunikace mezi nadřízenými a podřízenými a v neposlední řadě poskytuje potřebné podklady k odměňování zaměstnanců.

Tato bakalářská práce se ve své první části věnovala teoretickému rozboru hodnocení pracovníků, jeho významu pro organizaci, formami hodnocení a zaváděním tohoto procesu do organizace. Druhá část se již zabývá průzkumem tohoto procesu ve vybrané organizaci, analýzou výsledků provedeného výzkumu a z nich odvozenými závěry.

Provedený výzkum v této práci prokázal, že hodnocení pracovníků má jak své silné tak i slabé stránky. Jednou ze slabých stránek je nespravedlivost hodnocení mezi ženami a muži. Tento vzniklý problém prokazatelně vede k demotivaci ženské části pracovníků a k možnému narušení integrity celého pracovního systému. Při neřešení povede tato situace k neustálému rozrůstání nespokojené skupiny zaměstnanců a v konečném důsledku může vést až k odchodu potřebných pracovníků ze společnosti. Na druhé straně průzkum prokázal, že podnik zvolil správný způsob odměnění pracovníků za jejich vysoký pracovní výkon, který se setkává se souhlasem jak žen, tak mužů. Mužská část pracovníků je tímto způsobem do práce více motivována. Bohužel u ženské části je vlivem výše uvedených problémů motivace výrazně nižší a procento silně demotivovaných pracovníků opravdu veliké.

Na základě těchto závěrů by měl zkoumaný podnik provést školení hodnotících pracovníků, které by ve výsledku minimalizovalo rozdílné přístupy manažerů k ženám jak v hodnocení, tak v případné konstruktivní kritice. Jistým řešením by bylo také zavedení metodické příručky a konkrétnějším zpracováním hodnotících kritérií pro jednotlivá pracoviště v organizaci. Dalším předmětem k možným zlepšením je rozdělení metody hodnocení manažerských a běžných zaměstnaneckých pozic. Současný systém nerozdělující typ pozice může nejednoznačně určovat odvedený pracovní výkon a může tak zkreslovat hodnocení pracovního výkonu jak pracovníků hmotně prokazatelným výkonem, tak pracovníků s nehmotnými výsledky činnosti.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Fragment, 2011, 400 s. Management (Fragment). ISBN 978-80-253-1198-1.

BEDRNOVÁ, Eva. *Psychologie a sociologie řízení: nejnovější trendy*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2002, 586 s. ISBN 80-726-1064-3.

ČASTORÁL, Zdeněk. *Základy moderního managementu: nejnovější trendy a postupy*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009, 208 s. ISBN 978-80-86723-76-1.

HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. *Kreativní management v praxi*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 130 s. ISBN 978-80-247-1737-1.

HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků: nejnovější trendy a postupy*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006, 126 s. ISBN 80-247-1458-2.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 281 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1998, 350 s. ISBN 80-859-4351-4.

KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu: základy moderní personalistiky*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2004, 209 s. ISBN ISBN 80-7261-116-X.

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 127 s. ISBN 978-80-247-3447-7.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008, 204 s. ISBN 978-80-247-2448-5.

PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost: základy moderní personalistiky*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 120 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2042-5.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004, 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí: kompetence v andragogice, pedagogice a řízení*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008, 140 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-86723-54-9.

WAGNEROVÁ, Irena a Michaela TURECKIOVÁ. *Hodnocení a řízení výkonnosti: kompetence v andragogice, pedagogice a řízení*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 117 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.

WAGNEROVÁ, Irena. *Psychologie práce a organizace: nové poznatky*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011, 155 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3701-0.

INTERNETOVÉ ZDROJE

NĚMEC O. a kol., *Hodnocení zaměstnanců ve veřejné správě*, [online] [cit 2012-01-30]. Dostupné z WWW: <<http://vcvscr.cz/projekty/pruzkum/Hodnoceni.pdf>>

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

OBRÁZEK 1 – PROCES ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU	16
OBR. 2 – HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU V POROVNÁNÍ S ŘÍZENÍM PRACOVNÍHO VÝKONU	17
OBR. 3 – HIERARCHIE POTŘEB PODLE TEORIE MASLOWA	31

Seznam grafů

GRAF Č. 1 – STRUKTURA RESPONDENTŮ DLE POHLAVÍ	44
GRAF Č. 2 – STRUKTURA RESPONDENTŮ PODLE VĚKU	45
GRAF Č. 3 – OTÁZKA Č. 3 – JAKÝ JE VÁŠ NÁZOR NA HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU ZAMĚSTNANCŮ?	46
GRAF Č. 4 – OTÁZKA Č. 3 – SROVNÁNÍ ODPOVĚDÍ PODLE POHLAVÍ DOTÁZANÝCH	46
GRAF Č. 5 – OTÁZKA Č. 4 – KDO BY MĚL PODLE VÁS PROVÁDĚT TOTO HODNOCENÍ?	47
GRAF Č. 6 – SROVNÁNÍ ODPOVĚDÍ PRO OTÁZKU Č. 4	48
GRAF Č. 7 – OTÁZKA Č. 5 – JAK ČASTO BY MĚL TENTO PROCES DLE VAŠEHO NÁZORU PROBÍHAT?	48
GRAF Č. 8 – SROVNÁNÍ PRO OTÁZKU Č. 5	49
GRAF Č. 9 – OTÁZKA Č. 6 – MĚLO BY HODNOCENÍ PROBÍHAT PRAVIDELNĚ?	50
GRAF Č. 10 – SROVNÁNÍ ODPOVĚDÍ PRO OTÁZKU Č. 6	50
GRAF Č. 11 – OTÁZKA Č. 7 – JAKOU FORMU SEZNÁMENÍ S VÝSLEDKY PROVEDENÉHO HODNOCENÍ BYSTE UPŘEDNOSTŇOVALI?	51
GRAF Č. 12 – SROVNÁNÍ K OTÁZCE Č. 7	52
GRAF Č. 13 – OTÁZKA Č. 8 – JAKÝ MÁTE NÁZOR NA SOUČASNÝ PRŮBĚH HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU VE VAŠÍ SPOLEČNOSTI?	53
GRAF Č. 14 – SROVNÁNÍ K OTÁZCE Č. 8	53
GRAF Č. 15 – OTÁZKA Č. 9 – DOSTÁVÁ SE VÁM KONSTRUKTIVNÍ KRITIKY S NÁVRHY ZLEPŠENÍ, KDYŽ PŘI PRÁCI UDĚLÁTE CHYBU?	54
GRAF Č. 16 – SROVNÁNÍ K OTÁZCE Č. 9	55
GRAF Č. 17 – OTÁZKA Č. 10 – MOTIVUJE VÁS SOUČASNÉ PLATOVÉ OHODNOCENÍ?	55
GRAF Č. 18 – SROVNÁNÍ K OTÁZCE Č. 10	56
GRAF Č. 19 – OTÁZKA Č. 11 – CELKOVĚ JSTE S PRŮBĚHEM HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU VE VAŠÍ SPOLEČNOSTI?	57
GRAF Č. 20 – SROVNÁNÍ K OTÁZCE 11	57

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA A – DOTAZNÍK.....	I
---------------------------	---

PŘÍLOHY

Příloha A – Dotazník

Dobrý den,

do ruky se Vám dostává dotazník zaměřený na téma „Hodnocení pracovního výkonu v organizaci“. Výsledky z toho dotazníku slouží pouze k praktické části mé bakalářské práce na vysoké škole a budou vyhodnoceny pouze jako statistické údaje v %. Jeho vyplnění Vám zabere zhruba 5 minut, je anonymní, dobrovolné a má za úkol pouze zjistit, jaký je Váš názor (názor dotazované skupiny) na tento proces zde v podniku. K jiným, než výše uvedeným účelům, nebudou tyto dotazníky, jakožto ani výsledky z nich, použity.

Vyplněné dotazníky můžete předat přímo mě nebo využít poštovní schránku na dveřích mé kanceláře.

Předem Vám děkuji za spolupráci a Váš čas věnovaný vyplnění tohoto dotazníku.

Marek Penc

1) Jste?

- a. Žena
- b. Muž

2) Váš věk?

- a. 30 let a méně
- b. 31 – 40 let
- c. 41 – 50 let
- d. 51 – 60 let
- e. 61 let a více

3) Jaký je Váš názor na hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců?

- a. ANO, je důležitou součástí pracovního procesu, motivace a odměňování
- b. ANO, je důležité, ale má smysl jen pro vedoucí pracovníky
- c. NE, je to pouze prostředek ke stresování pracovníků
- d. NEMÁM NÁZOR

4) Kdo by měl podle Vás provádět toto hodnocení?

- a. Externí nezávislá firma
- b. Přímý nadřízený hodnoceného pracovníka
- c. Přímou pro toto zvolení pracovníci z řad zaměstnanců firmy
- d. Nemohu se rozhodnout

5) Jak často by měl tento proces dle Vašeho názoru probíhat?

- a. Jednou ročně
- b. Půlročně
- c. Čtvrtletně
- d. Měsíčně

6) Mělo by hodnocení probíhat pravidelně?

- a. ANO, a měl by o tom být pracovník dopředu informován
- b. ANO, ale bez vědomí hodnoceného pracovníka kvůli stresu
- c. NE, mezi pravidelnými intervaly by se hodilo vsunout kontrolní nepravidelné
- d. NE, pravidelnost nahrává umělé kvalitě v blížícím se období hodnocení
- e. Nemám názor

7) Jakou formu seznámení z výsledky provedeného hodnocení byste upřednostňovali?

- a. Osobní pochvala a uznání
- b. Veřejná pochvala (nástěnky, promluva před kolegy, informační server ...)
- c. Umožnění využití zvláštního firemního benefitu (poukaz, osobní volno ...)
- d. Osobní ohodnocení jako pohyblivá složka mzdy
- e. Navýšení základu mzdy
- f. Nic z uvedeného

8) Jaký máte názor na současný průběh hodnocení pracovního výkonu ve Vaší společnosti?

- a. ANO, hodnocení je spravedlivé a jsem spokojen
- b. Spíše ANO, hodnocení je spravedlivé, jsem spokojen, ale bylo by co zlepšovat
- c. Spíše NE, hodnocení je někdy spravedlivé a někdy ne
- d. NE, hodnocení je nespravedlivé

9) Dostává se Vám konstruktivní kritiky, když uděláte chybu při práci?

- a. ANO, vždy
- b. ANO, převážně
- c. Někdy ANO, někdy NE
- d. Převážně NE
- e. NE, nikdy

10) Motivuje Vás současné platové ohodnocení?

- a. ANO, plat odpovídá odvedenému pracovnímu výkonu a motivuje mě
- b. Plat sice neodpovídá odvedenému výkonu, ale v rámci odměn je vše vyrovnáno, cítím se motivován
- c. Plat je fixní a na odvedený výkon nereaguje, necítím se motivován k vyššímu výkonu
- d. Cítím se podhodnocen a motivován spíše k laxnímu přístupu k práci
- e. Nemám názor

11) Celkově jste s průběhem hodnocení pracovního výkonu ve Vaší společnosti?

- a. Určitě spokojen
- b. Spokojen, ale s výhradami
- c. Spokojen i nespokojen
- d. Nespokojen, ale některé prvky schvaluji
- e. Rozhodně nespokojen

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Marek Penc

Obor: Manažerská studia – Řízení lidských zdrojů

Forma studia: Kombinovaná

Název práce: Hodnocení pracovního výkonu jako nástroj zvyšování výkonnosti

Rok: 2012

Počet stran textu bez příloh: 51

Celkový počet stran příloh: 4

Počet titulů české literatury a pramenů: 16

Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: 0

Počet internetových zdrojů: 1

Vedoucí práce: Ing. Juraj Eisel