

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ
ANTROPOLOGIE

HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ
THE EVALUATION OF EMPLOYEES

Magisterská diplomová práce

Obor studia: Andragogika

Autor: Bc. Dagmar Vahalová, DiS.

Vedoucí magisterské diplomové práce: PhDr. Helena Kubátová, Ph.D.

Olomouc 2017

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem magisterskou diplomovou práci na téma „*Hodnocení pracovníků*“ vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne 31.03.2017

Podpis

Obsah:

ÚVOD	6
1 PRACOVNÍ VÝKON A ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU	7
1.1 Pojetí pracovního výkonu	7
1.1.1 Faktory ovlivňující pracovní výkon	8
1.1.2 Kritéria pro hodnocení výkonu	8
1.2 Řízení pracovního výkonu	8
1.2.1 Proces řízení pracovního výkonu	9
1.3 Souvislost mezi řízením a hodnocením pracovního výkonu	11
2 HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ, KRITÉRIA, CÍLE A METODY HODNOCENÍ	13
2.1 Hodnocení zaměstnanců	13
2.1.1 Cíle pracovního hodnocení	15
2.1.2 Kritéria hodnocení zaměstnanců	16
2.1.3 Proces hodnocení	18
2.1.4 Metody hodnocení	20
2.1.5 Hodnotící rozhovor	22
2.1.6 Hodnotitelské chyby	24
2.1.7 Zpětná vazba	25
2.1.8 Kontext hodnocení pracovníků a ostatních nástrojů personálního řízení	27
3 MOTIVACE	29
3.1 Motivace a proces motivace	29
3.2 Teorie motivace	30
3.2.1 Herzbergova motivačně-hygienická teorie	31
3.3 Motivace pracovníka v pracovním procesu	32
3.3.1 Motivující pochvala	33

4	ODMĚŇOVÁNÍ	35
4.1	Odměňování zaměstnanců	35
4.1.1	Cíle systému odměňování	36
4.1.2	Nástroje odměňování	36
4.1.2.1	Odměňování zaměstnanců ve veřejné správě	38
4.1.3	Zásady účinného odměňování	38
5	CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE	40
5.1	Popis organizačního prostředí	40
5.2	Systém hodnocení zaměstnanců v organizaci	42
5.2.1	Deskripce a analýza stávajících dokumentů	42
5.2.2	Deskripce procesu hodnocení zaměstnanců	46
5.3	Systém odměňování v organizaci	46
6	STANOVENÍ PŘEDPOKLADŮ	48
7	ZVOLENÁ METODA ŠETŘENÍ	50
7.1	Konstrukce dotazníku	50
7.2	Vzorek dotazníkového šetření	51
8	PRŮBĚH A ORGANIZACE ŠETŘENÍ	53
8.1	Interpretace výsledků šetření	53
8.1.1	Demografické údaje – část č. 1	53
8.1.2	Otázky mapující zpětnou vazbu – část č. 2	54
8.1.3	Otázky mapující četnost hodnocení – část č. 3	62
8.1.4	Otázky mapující motivaci a pracovní výkon – část č. 4	65
8.1.5	Otázky mapující odměňování a pracovní výkon – část č. 5	69
8.2	Shrnutí výsledků šetření a návrh doporučení	72
	ZÁVĚR	76

Anotace	77
Seznam použité literatury	79
Seznam tabulek	81
Seznam obrázků	82
Seznam grafů	83
Seznam příloh	84

ÚVOD

Tato magisterská diplomová práce se zabývá problematikou hodnocení pracovníků v organizaci.

Současné tendence v oblasti hodnocení pracovníků v organizacích směřují u mnoha z nich spíše k posunu od ročního systému hodnocení k systému, který funguje na základě stanovení si krátkodobých cílů a využívání oboustranné zpětné vazby.

Hlavním cílem této práce je analyzovat současný systém hodnocení pracovníků na městském úřadě a současně prokázat, zda je systém dobře nastaven s ohledem na probíhající zpětnou vazbu, odměňování a zda jsou pracovníci v této souvislosti motivováni k lepšímu pracovnímu výkonu.

Hodnocení pracovníků souvisí s fungováním mnoha dalších personálních činností, proto může být posouzení vhodnosti jeho nastavení významné také pro všechny tyto ostatní procesy v organizaci.

Teoretická část této práce vychází z charakteristiky základních pojmů vztahujících se k hodnocení pracovníků, metodám hodnocení a samotnému pracovnímu výkonu. Dále se v práci věnuji pojmům souvisejícím s motivací a odměňováním. V práci jsou v některých oddílech uvedeny teoretické poznatky, které nebyly použity pro praktickou část této práce, ale to jen z důvodu dokreslení celkového kontextu jednotlivých dělení pojmů a teorií.

Empirická část diplomové práce obsahuje analýzu dat z dotazníkového šetření realizovaného v organizaci a interpretaci výsledků šetření v souvislosti s teoretickým ukotvením pojmů.

1. PRACOVNÍ VÝKON A ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU

V této kapitole se budu věnovat vymezení pojmu pracovního výkonu, faktorům, které jej ovlivňují. Přiblížím také podstatu procesu řízení pracovního výkonu. Závěrem nastíním souvislost mezi řízením a hodnocením pracovního výkonu.

1.1 Pojetí pracovního výkonu

Na následujících stránkách se bude v souvislosti s hodnocením pracovníků poměrně často zmiňovat pojem pracovního výkonu, a proto zde uvádím jeho výklad. Tureckiová definuje *pracovní výkon* jako výsledek spojení a vzájemného poměru:

- a) úsilí pracovníka založeného na motivaci,
- b) schopností pracovníka, tedy způsobilostí nutných ke zdárnému vykonání práce,
- c) pracovních a organizačních podmínek, které organizace vytváří pro pracovní výkon pracovníků. (Tureckiová, M., 2004, s. 51)

Podobně na něj nahlíží také Šikýř, který uvádí, že jako pracovní výkon můžeme chápat výsledek práce a chování vyjádřený objemem práce, kvalitou práce, včasností práce, přístupem k práci nebo také přítomností v práci apod. Úroveň pracovního výkonu pracovníků ovlivňuje výsledky organizace, a to hlavně provozní výsledky a finanční výsledky, samozřejmě v závislosti na typu organizace pak převládá jedna z nich. (Šikýř, M., 2012, s. 112)

Podle Armstronga je výkon to, čeho pracovníci dosahují, ale také zahrnuje, jakým způsobem toho dosahují. Velmi dobrý výkon pracovníka je souhrnem vhodného chování založeného na vlastním úsudku a účinném používání potřebných znalostí, dovedností a schopností. (Armstrong, M., 2007, s. 414-415)

1.1.1 Faktory ovlivňující pracovní výkon

Pracovní výkon je podmíněn různými faktory, jako např. schopnostmi, znalostmi, ale také postoji a přístupy pracovníka. Podle Lochmannové můžeme chápat pracovní výkon jako důsledek spojení vzájemného poměru úsilí, schopností a vnímání úkolu.

Jedním z ovlivňujících faktorů je *úsilí* pracovníka, které souvisí s motivací a vychází z množství energie, kterou pracovník vynaloží na splnění pracovního úkolu. Vzhledem k tomu, že pracovník nemusí mít požadované schopnosti, nemusí potom pracovní výkon odpovídat vynaloženému úsilí.

Dalším důležitým faktorem jsou tedy *schopnosti*, které můžeme brát jako osobní charakteristiky pracovníka, které využívá k pracovnímu výkonu.

Posledním zmíněným faktorem je *vnímání úkolu* či role pracovníka, kdy se jedná o míru pochopení úkolu nebo role, o kterých je pracovník přesvědčen, že by jim měl ve zvýšené míře věnovat své úsilí.

Všechny tři zmíněné složky pracovního výkonu by měly být ve správném poměru, aby pracovník dosáhl dobrých pracovních výsledků. (Lochmannová, A., 2016, s. 63)

1.1.2 Kritéria pro hodnocení výkonu

V rámci hodnocení pracovního výkonu je potřeba zvážit, která kritéria výkonu jsou pro danou pracovní pozici vhodná a přiměřená. Lochmannová zmiňuje jako základní kritéria hodnocení pracovního výkonu *kvalitu, kvantitu a včasnost plnění*. Tento výčet dále rozšiřuje detailnějšími kritérii, a to *výsledky*, pak *chováním*, kde kritéria mohou být jednání s lidmi vzájemné vztahy s kolegy, chování k nadřízeným, ochota přijímat nové úkoly apod. a v neposlední řadě je kritérium *dovedností a znalostí*, kde zahrnujeme vzdělání, cílevědomost nebo znalost práce. (Lochmannová, A., 2016, s. 64)

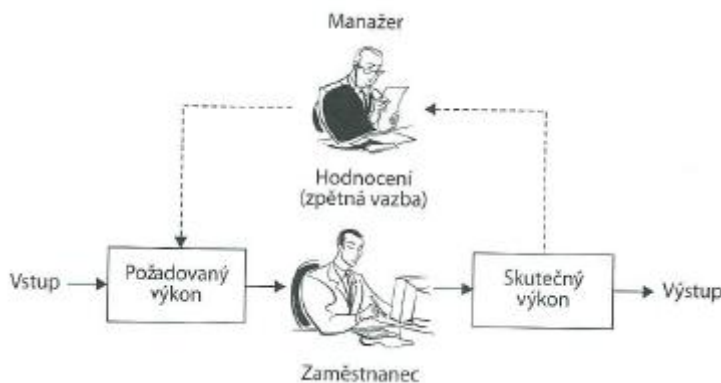
1.2 Řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu lze vnímat podle Šikýře jako systematickou činnost manažerů, která směřuje ke kontinuálnímu zlepšování výkonu organizace a k dosažení strategických cílů organizace prostřednictvím

dosahování požadovaného pracovního výkonu pracovníků a pracovních týmů.

Řízení pracovního výkonu umožňuje vedoucím pracovníkům řídit a vést podřízené pracovníky k provádění dohodnuté práce, k dosažení požadovaného pracovního výkonu a realizaci strategických cílů organizace. Nástrojem řízení pracovního výkonu je *systematické hodnocení*, tedy získávání a naopak poskytování hodnotících informací, zpětné vazby o reálném pracovním výkonu zaměstnance. Předpokladem zdárného řízení pracovního výkonu je rozvíjení požadovaných schopností, dosažení vhodné motivace a vytvoření vhodných pracovních podmínek pro výkon dohodnuté práce a dosažení požadovaného pracovního výkonu. (Šikýř, M., 2012, s. 112-113) Více pak o samotném hodnocení a zpětné vazbě se věnuje v kapitole č. 2.1 *Hodnocení pracovníků* a její podkapitole a o motivaci v kapitole č. 3.1 *Motivace*.

Na níže uvedeném obrázku je graficky znázorněna podstata řízení pracovního výkonu.



Obrázek č. 1 Podstata řízení pracovního výkonu (Šikýř, M., 2012, s. 112)

1.2.1 Proces řízení pracovního výkonu

Armstrong v souvislosti s řízením pracovního výkonu zmiňuje, že by mělo jít o proces nikoliv systém, aby bylo zřejmé, že řízení pracovního výkonu je flexibilní a evoluční proces, který využívají vedoucí pracovníci při práci s jejich pracovními týmy a vymezuje, jak mohou společně nejlépe pracovat. Řízení pracovního výkonu vnímá jako cyklus tří základních částí, a to

plánování, aktivity a zkoumání a posuzování. (Armstrong, M., 2007, s. 414-419)

Z výše uvedeným se ztotožňuje také Šikýř, kdy cyklus dělí také do tří fází, a to uzavírání dohody o pracovním výkonu na stanovené období, což odpovídá u Armstronga zmiňovanému plánování, aktivitám pak odpovídá fáze řízení pracovního výkonu v průběhu stanoveného období a zkoumání a posuzování odpovídá hodnocení pracovního výkonu za stanovené období.

Základem pro proces řízení pracovního výkonu je definování role pracovníka, tedy toho, co by měl pracovník znát a umět, čeho má dosáhnout a co k tomu potřebuje (schopnosti, podmínky k práci apod.). Pokud je tato role definována, tak může dojít k uzavření *dohody o pracovním výkonu* na konkrétní období, zpravidla jednoho roku, ve které bude uveden požadovaný pracovní výkon, návrh rozvoje požadovaných schopností, motivace, vytváření příznivých podmínek k vykonávání dohodnuté práce a dosahování pracovního výkonu.

Na dohodu o pracovním výkonu obvykle navazuje *řízení pracovního výkonu* během daného období, kdy vedoucí pracovník řídí a vede zaměstnance k dosažení dohodnutých pracovních cílů. Nástroj, který bývá využíván u této fáze, je systematické hodnocení, získávání a předávání hodnotících informací a zpětné vazby, jež je zaměřené jednak na výsledky práce, chování pracovníka a také na schopnosti, motivaci a pracovní podmínky.

Další fází, která navazuje na řízení pracovního výkonu je *hodnocení pracovního výkonu*, které bývá, jak již bylo zmíněno, obvykle jednou ročně a vedoucí pracovník projednává s pracovníkem dosažení dohodnutých pracovních a rozvojových cílů. Pracovník má možnost podat své připomínky k závěrům hodnocení a součástí tohoto hodnocení je oboustranná dohoda o nápravě zjištěných nedostatků a možnostech zlepšování pracovního výkonu pracovníka, rozvoje jeho požadovaných schopností, vytváření vhodných podmínek k výkonu dohodnuté práce a dosažení žádoucího pracovního výkonu. (Šikýř, M., 2012, s. 113-115)

1.3 Souvislost mezi řízením a hodnocením pracovního výkonu

Pojmy hodnocení pracovního výkonu a řízení pracovního výkonu bývají často považovány za pojmy, jejichž význam se překrývá, ale tak tomu není a vyplývá to také z předchozí kapitoly, která se věnovala procesu řízení pracovního výkonu.

Lochmannová považuje řízení pracovního výkonu v celkovém kontextu za pojem širší, který zahrnuje hodnocení pracovního výkonu. Řízení pracovního výkonu vnímá jako nepřetržitý proces, který se zaměřuje spíše do budoucnosti a odráží budoucí potřeby rozvoje organizace. Hodnocení pracovního výkonu považuje za jakési formální posuzování, které je v rukou vedoucího pracovníka a je pro něj charakteristické slovní spojení moc a kontrola. Podotýká, že se u něj objevuje riziko subjektivního pohledu a jednotlivá hodnocení mohou být izolovaná. (Lochmannová, A., 2016, s. 61)

Také Armstrong rozlišuje mezi těmito dvěma pojmy a uvádí, že hodnocení pracovního výkonu je posuzování a hodnocení pracovníků jejich vedoucími pracovníky v rámci hodnotícího pohovoru a řízení pracovního výkonu je neustálý proces řízení, ve kterém se očekává, že vedoucí pracovníci budou vystupovat spíše jako koučové. Vzájemné porovnání těchto dvou pojmů názorně uvádí v níže uvedené tabulce. (Armstrong, M., 2007, s. 416)

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 spojeno s odměňováním	Přímá vazba na odměnu je méně pravděpodobná

Byrokratický systém – složité papírování	Dokumentace udržována na minimální úrovni
Je to záležitostí personálního útvaru	Je to záležitost liniiových manažerů

Tabulka č. 1 Porovnání hodnocení pracovního výkonu a řízení pracovního výkonu (Armstrong, M., 2007, s. 417)

Přestože je tato práce zaměřena víceméně na hodnocení pracovníků, dovolila jsem si zohlednit pro zachování celkového kontextu také kapitulu věnující se řízení pracovního výkonu, neboť jak vyplývá z výše uvedeného úzce spolu souvisí.

V různých částech této práce je velmi často zmiňován pojem pracovník a zaměstnanec. Podle Armstronga jsou zaměstnanci osoby pracující v organizaci na základě pracovní smlouvy a za pracovníky považuje osoby, které pracují v organizaci nebo pro ni na základě jiné smlouvy nebo dohody. (Armstrong, M., 2007, s. 193) Vzhledem k tomu, že v organizaci, ve které budu provádět šetření, se setkáváme s oběma případy, budu pro účely této práce považovat oba pojmy za pojmy stejného významu.

2 HODNOCENÍ ZAMĚŠTNANCŮ, KRITÉRIA, CÍLE A METODY HODNOCENÍ

V této kapitole se budu věnovat vymezení pojmu hodnocení zaměstnanců, cílům a kritériím, které s ním souvisejí, blíže pak o samotném procesu hodnocení a metodách hodnocení. Závěrem kapitoly uvádím vztah mezi hodnocením a ostatními nástroji a systémy personálního řízení.

2.1 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců patří nepochybně mezi nejvýznamnější motivační nástroje. Mimo jiné je i zdrojem informací jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele. Na základě vhodně nastaveného systému hodnocení lze efektivně používat také ostatní nástroje personálního řízení.

Hodnocení zaměstnanců vymezuje Šikýř jako nástroj řízení pracovního výkonu zaměstnanců, který umožňuje vedoucím pracovníkům kontrolovat, usměrňovat nebo také podněcovat zaměstnance během vykonávání sjednané práce, dosahování požadovaného pracovního výkonu a realizace strategických cílů organizace. Zmiňuje také fakt, že tato personální činnost by měla probíhat pravidelně. (Šikýř, M., 2014, s. 109)

Důležitost pravidelného hodnocení uvádí také Koubek, který definuje hodnocení pracovníků jako velmi důležitou personální činnost zabývající se:

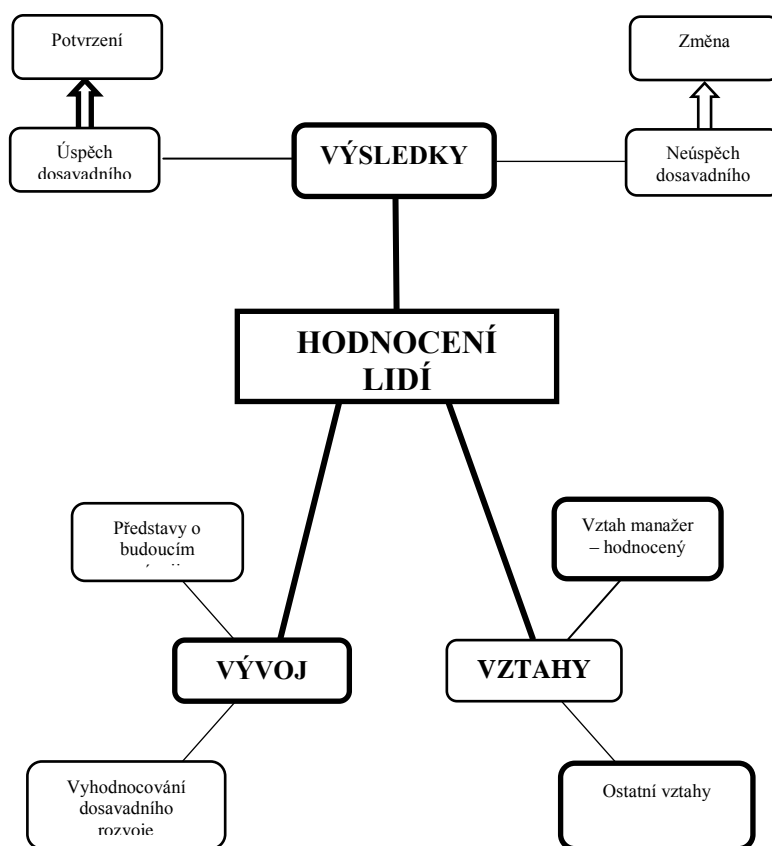
„a) zjišťováním toho, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa, jaké je jeho pracovní chování a jaké jsou jeho vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům či dalším osobám, s nimiž v souvislosti s prací přichází do styku;

b) sdělováním výsledků zjišťování jednotlivým pracovníkům a projednáváním těchto výsledků s nimi a

c) hledáním cest ke zlepšení pracovního výkonu a realizací opatření, která tomu mají napomoci.“ (Koubek, J., 2001, s. 194)

Jedná se tedy o komplexní personální činnost, která posuzuje u pracovníků pracovní a sociální chování, schopnosti, dovednosti a osobnostní charakteristiky, které ovlivňují jejich vykonávanou práci.

Víceméně podobně na problematiku hodnocení nahlíží také Plamínek, který vnímá hodnocení pracovníků jako součást orientace a tvrdí, že nestačí hodnotit pouze operativní složku hodnocení, což je plnění zadaných úkolů, ale je také důležité brát v potaz dlouhodobý rozvoj pracovníka, což vnímá jako strategickou část hodnocení, a jako poslední uvádí lidskou roli pracovníka v systému organizace. Níže uvádím pro názornost grafickou podobu tohoto principu, který nazývá trojitým vé.



Obrázek č. 1 Princip trojitého vé (Plamínek, J., 2002, s. 73)

Koubek rozlišuje dvě různé podoby hodnocení, a to neformální hodnocení, tedy hodnocení, které provádí nadřízený průběžně při každodenním výkonu práce, kdy se jedná o průběžnou kontrolu úkolů a pracovního chování

zaměstnanec a formální hodnocení, které bývá zpravidla periodické, naplánované a systematické a bývá z něj pořizován záznam.

Tento záznam pořizuje osoba kompetentní pro hodnocení pracovníka, ve většině případů jeho bezprostřední nadřízený. Výhodou toho je, že nadřízený zná práci svého podřízeného, úkoly daného pracovního místa a ostatní vlivy na práci pracovníka. Za nevýhodu můžeme považovat to, že nadřízený mohou být ovlivněni zaujatostí nebo předsudky, a proto někdy bývá hodnocení nadřízeným kombinováno s jinými typy hodnocení, například s hodnocením spolupracovníků, sebehodnocením nebo hodnocením podřízenými. (Wagnerová, I., 2008, s. 74) Dalšími hodnotiteli tedy mohou být nadřízený bezprostředního nadřízeného, spolupracovník nebo skupina spolupracovníků, podřízený pracovník, nezávislý externí hodnotitel nebo pracovník personálního útvaru. (Koubek, J., 2001, s. 203-205)

2.1.1 Cíle pracovního hodnocení

U hodnocení pracovníků mohou být preferovány různorodé cíle, a to v závislosti na personální strategii organizace, druhu organizace nebo skupině pracovníků. Hroník uvádí jako nejdůležitější cíle hodnocení následující výčet cílů:

- monitorování výkonu v minulosti vzhledem ke stanoveným cílům, případně dohodnutým normám,
- pomoc při rozhodování v oblasti odměňování,
- identifikace potenciálu pracovníka,
- poskytnuté zpětné vazby, tedy informace o tom, jak si pracovník v práci počíná,
- identifikace potřeb v oblasti pracovníka rozvoje,
- poskytnutí příležitosti pracovníkovi, aby mohl projednat své cíle a ambice se svým nadřízeným,
- stanovení si cílů, definování postupů a podmínek, jak v budoucnosti zlepšit pracovníkův výkon v práci. (Hroník, F., 2006, s. 23)

V zásadních bodech se s výše uvedeným shoduje také výčet některých cílů pracovního hodnocení od Wagnerové, která zmiňuje tyto cíle:

- opětovné připomenutí pracovníkovi, jaké jsou na něj kladeny požadavky ve věci jeho pracovního výkonu a také jeho pracovního chování,
 - motivování pracovníka k tomu, aby podával co nejlepší a nejkvalitnější výkon, v opačném případě tam, kde je jeho výkon neuspokojivý, prodiskutovat s ním, aby jeho výkon zvýšil např. prostřednictvím získání požadovaných znalostí, dovedností, případně zvýšenou pozorností věnovanou této oblasti,
 - definování cílů pro další vzdělávání,
 - zhodnocení výkonu pracovníka za stanovené období, ujasnění si rozdílů ve vnímání výkonu mezi hodnoceným a hodnotitelem, neboť každý z nich vnímá jako prioritu práce něco odlišného,
 - zpracování podkladů pro mzdové odměňování pracovníka.
- (Wagnerová, I., 2008, s. 61)

2.1.2 Kritéria hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců využívá účinných kritérií, která zahrnují různé faktory, jež charakterizují pracovní výkon zaměstnance. Nevhodně či nejasně nastavená kritéria mohou být odlišně interpretována, mohou vést k nežádoucímu chování anebo umožnit reflektování osobních sympatií nebo dokonce antipatií. Podle Pilařové je kritérium ukazatelem výkonu (výsledek činnosti) nebo výkonnosti (připravenosti podávat výkony), na základě kterého hodnotíme jak je zaměstnanec úspěšný. (Pilařová, I., 2008, s. 41) Při stanovování kritérií bychom měli zohlednit charakter organizace, pracovních míst apod. Bělohlávek uvádí, že systematické hodnocení by mělo být založeno na kritériích, podle kterých můžeme srovnávat výsledky pracovníků s požadovaným výkonem pracovníků. (Bělohlávek, F., 2008, s. 61-62) Rozlišuje tři základní typy kritérií hodnocení:

- a) ukazatele, tedy objektivní kritéria, jako např.:
- počet vyrobených výrobků (kvantita),
 - množství nedodělků, chyb zmetků (kvalita práce),
 - množství nehod a havárií,
 - počet nebo objem získaných zakázek,
 - hospodářské výsledky apod.

Tato kritéria však často ovlivňují jiné faktory, které pracovník není schopen ovlivnit a to by se mělo zohlednit při hodnocení. Může poté dojít k situacím, kdy díky těmto faktorům můžeme omlouvat nedostatečně vykonanou práci anebo naopak mohou tyto faktory poškozovat pracovníka. Jedná se například o špatné zadávání úkolů, nejasná pravidla, nedostatečnou spolupráci s kolegy nebo nedostatky na pracovišti.

- b) plnění úkolů, kdy jde zejména o úkoly, které plynou z předchozího hodnocení anebo to mohou být nové úkoly. U těchto úkolů je nutné, aby bylo stanoveno, jaký je očekávaný výsledek, podle kterého se bude hodnotit úroveň plnění.
- c) osobní kvality, což bývá charakterizováno jako kritérium subjektivní, protože jej zpravidla hodnotí nadřízený a jedná se o:
- odbornost,
 - vedení a motivování pracovníků,
 - komunikace a přesvědčování,
 - pracovní angažovanost apod.

Pracovník by měl být vždy seznámen s kritérii, podle kterých bude hodnocen jeho pracovní výkon a tato kritéria by měla být co nejvíce objektivní a ve vztahu k jeho práci. Podle Šikýře je účelné hodnocení zaměstnanců postaveno na využití účinných kritérií, která se víceméně ztotožňují s již výše uvedenými kritérii jiného autora, a to jsou výsledky práce (množství, kvalita, včasnost provedení), dále chování pracovníka (přístup k práci, přítomnost v práci), neopomenul také schopnosti pracovníka (způsobilost k práci), motivaci (ochotu k práci) a jako poslední

kritérium uvádí podmínky (pracovní dobu a např. pracovní prostředí).
(Šikýř, M., 2014, s. 113)

2.1.3 Proces hodnocení

Postup při hodnocení, jenž označujeme jako proces hodnocení, rozdělují autoři většinou do několika stěžejních fází, které se potom člení na další kroky a všechny mají svůj význam. Podle Wagnerové zahrnuje modelový proces hodnocení celkem tři základní fáze s podrobnějším rozdělením těchto fází:

a) Příprava:

- informativní porada k hodnocení, případné zaškolení pracovníků, kteří budou v roli hodnotitele,
- sestavení plánu hodnotících rozhovorů,
- získání popř. doplnění informací o hodnoceném,
- stažení sebehodnocení,
- učinění předběžných závěrů na základě zpracování hodnotících formulářů,
- písemná příprava hodnocení, popř. řešení specifických případů.

b) Hodnotící pohovor:

- přivítání pracovníka a zahájení dialogu,
- objasnění cílů a postupů pohovoru,
- vyzdvihnutí kladných výsledků pracovníka,
- prodiskutování možností pro zlepšení pracovního výkonu,
- vytvoření společné představy o budoucích cílech, úkolech či opatřeních,
- motivace či povzbuzení k lepším výkonům do budoucna.

c) Doba po hodnotícím rozhovoru:

- vyplnění hodnotícího formuláře a předání výstupů hodnocení,
- dodržení přislíbených záležitostí,

- projednání závěrů hodnotícího pohovoru včetně doporučení s personálním oddělením,
- aplikace závěrů. (Wagnerová, I., 2008, s. 82-83)

Trochu jiný pohled na proces pracovníků uvádí Koubek, který rozdělil celý proces na celkem devět kroků ve třech časových obdobích. (Koubek, J., 2001, s. 194)

V tzv. přípravném období se zmiňuje o těchto krocích:

- stanovení si základních cílů hodnocení, pravidel a postupů, jak hodnotit a vypracování hodnotících formulářů,
- zpracování analýzy příslušných pracovních míst, jejich specifikace a ujasnění si požadavků na daná pracovní místa,
- stanovení kritérií výkonu a jeho hodnocení, příp. stanovení norem pracovního výkonu, výběr vhodné metody hodnocení, stanovení si období pro zjišťování podkladů o pracovním výkonu,
- seznámení pracovníků se záměrem realizace hodnocení, s jeho cíli, kritérii a normami pracovního výkonu.

Dalším obdobím je období, kdy se získávají informace a podklady pro hodnocení a ten zahrnuje:

- prostřednictvím pozorování získávání informací týkající se výsledků práce jednotlivých pracovníků kompetentními osobami,
- pořízení dokumentace o pracovním výkonu, který lze využít k porovnání kdykoliv v budoucnu.

Poslední období, které Koubek uvádí je období vyhodnocování informací o pracovním výkonu, které dále člení na tři fáze:

- vyhodnocení výsledků pracovníka, jeho chování, znalostí, schopností prostřednictvím porovnání výsledků práce s očekávanými výsledky práce nebo požadavky pracovního místa, a to vše v písemné formě,

- pohovor s hodnoceným pracovníkem o závěrech hodnocení, který by měl mít motivační efekt ke zlepšení pracovního výkonu,
- poslední fází je sledování pracovního výkonu pracovníka, nápomoc při zlepšování pracovního výkonu a zhodnocení přínosu procesu hodnocení.

2.1.4 Metody hodnocení

Každá organizace si v současné době může vybrat z mnoha různých metod hodnocení pracovníků podle jejich specifik, popřípadě může kombinovat různé formy hodnocení. Přehled různých forem hodnocení uvádí ve své publikaci Šikýř (Šikýř, M., 2012, s. 117-118) a jedná se o:

- a) *hodnocení podle stanovených cílů*, které zkoumá a posuzuje, zda a jak bylo dosaženo stanoveného cíle, bývá používáno u manažerů,
- b) *hodnocení podle stanovených norem*, kdy se pracovník seznámí s nastavenými normami a posuzuje se plnění těchto norem, přičemž na nastavení norem by se měli podílet také samotní pracovníci,
- c) *hodnocení pomocí stupnice*, které může být použito jak nadřizným, tak při sebehodnocení a jedná se o to, že u nastavených kritérií se přiřazuje určitý stupeň pracovního výkonu. Může se použít stupnice číselná, grafická, slovní nebo kombinace některých z nich.
- d) *hodnocení volným popisem*, které bývá používáno ve větší míře u manažerů nebo specialistů a hodnotitel v něm popisuje pracovní výkon pracovníka podle daných kritérií,
- e) *hodnocení metodou kritických případů*, kdy hodnotitel zaznamenává mezní situace, a to buď výborného, nebo špatného pracovního výkonu pracovníka. Tato metoda se však používá jako doplňková.
- f) *hodnocení metodou BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales)*, která nám dává obraz o pracovním chování pracovníka. Jednotlivá kritéria pracovního chování se hodnotí zvlášť, a to přiřazením určitého stupně chování.

g) *hodnocení metodou AC/DC* (Assessment Centre/ Development Centre), které je založeno na skupinovém nebo individuálním řešení případových studií a modelových úkolů. Bývá využíváno při plánování personálního rozvoje klíčových zaměstnanců organizace, kdy se hodnotí především jejich rozvojový potenciál, odborné způsobilosti a pracovní výkon.

Výše uvedené metody hodnocení se objevují také u jiných autorů, ale například Wagnerová tento výčet ještě rozšiřuje o tzv. *Třistašedesátistupňovou zpětnou vazbu* (360° hodnocení), kterou organizace začínají více využívat a je koncipována tak, aby poskytovala komplexní přehled o činnosti pracovníka. Hodnotitelů bývá více, a to nejčastěji nadřízení, ať už přímí nebo nepřímí, kolegové, podřízení nebo také interní či externí pracovníci, ale to už záleží na druhu organizace. Dotazníky bývají anonymní a při jejich vyhodnocení je potřeba přihlídnout k tomu, že ne všichni hodnotitelé dokáží objektivně posoudit pracovní výkon. Součástí této metody bývá také sebehodnocení. (Wagnerová, I., 2008, s. 74-76)

Sebehodnocení považuje Wagnerová za typ hodnocení, jehož hlavním účelem je to, aby se pracovník zamyslel nad svou prací a pracovním výkonem. Současně se tímto způsobem vytvoří podklad pro hodnocení a porovnání rozdílnosti v hodnocení nadřízeného a podřízeného. Sebehodnocení zvyšuje zapojení se pracovníka do procesu hodnocení. Pracovník a jeho nadřízený vyplní nezávisle na sobě hodnotící formuláře a poté během společného pohovoru porovnají svá hodnocení a prodiskutují sporné body. Výhodami sebehodnocení je to, že může mít motivační charakter pro pracovníka, který na základě tohoto hodnocení přemýšlí nad svými silnými a slabými stránkami a může sám navrhnout, v jaké oblasti se má zlepšit a vhodně formulovat své nové cíle.

Sebehodnocení řadí Wagnerová mezi typ hodnocení podle zdroje, kdy za zdroj je považován hodnotitel, který má přehled o faktorech, které nejvíce ovlivňují výkon hodnoceného pracovníka. Ostatními typy hodnocení jsou hodnocení spolupracovníky, hodnocení podřízenými nebo hodnocení

nadřazenými. V praxi je nejvíce využíváno hodnocení nadřazeným v kombinaci se sebehodnocením a hodnocení spolupracovníky, zákazníky nebo podřízenými bývá už u organizací méně časté.

Vzhledem k tomu, že v organizaci, ve které budu provádět výzkum, se využívá k hodnocení pracovníků forma hodnocení přímým nadřazeným v kombinaci se sebehodnocením vyplněním hodnotícího formuláře a absolvováním hodnotícího pohovoru, zmíním se v následujícím oddílu také o samotném hodnotícím pohovoru.

2.1.5 Hodnotící rozhovor

Hodnotícím pohovorem nazýváme diskusi, která je základem formálního hodnocení výkonnosti. Během vzájemného dialogu se snaží nadřazený a pracovník projednat různé názory, cíle a pracovní situace a v konečném důsledku sladit konečný rozvoj do budoucnosti.

Šikýř uvádí, že hodnotící pohovor je nástrojem soustavného řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků. Jako takový dává možnost manažerům formálně informovat pracovníky a prodiskutovat s nimi dosažený pracovní výkon v předešlém období s cílem rozvoje požadovaných schopností, motivace pracovníka a dosažení vhodných podmínek ke zdařilému vykonávání sjednané práce a zlepšení pracovního výkonu v následujícím období. (Šikýř, M., 2014, s. 115)

Někdy se objevují názory, že pokud se běžně dostatečně komunikuje, tak není třeba zavádět každoroční hodnotící pohovory, ale podle Daigelera mají tyto dvě různé komunikační situace odlišný účel, který porovnává takto:

Každodenní komunikace	Každoroční rozhovor
▪ zaměření se na problémy	▪ zaměření se na cíl
▪ operativní, týká se přítomnosti	▪ strategické, týká se budoucnosti
▪ je možné okamžitě reagovat	▪ je připravený a strukturovaný
▪ v okraji zájmu jsou věcné informace	▪ v okraji zájmu je osobní význam dané záležitosti a subjektivní pohled

Tabulka č. 2 Porovnání komunikačních situací při hodnocení (Daigeler, T., 2008, s. 37)

Z výše uvedeného vyplývá, že každoroční hodnotící rozhovor by měl být dobře připravený, což znamená, že by měl mít stanovenou strukturu a pevný časový plán. Podle Koubka by měl rozhovor především:

- zhodnotit pracovní výkon hodnoceného, a to jak výkon z minulého období, tak ten současný,
- jasně formulovat plán pro zlepšení pracovního výkonu,
- identifikovat problémy a prozkoumat možné příležitosti týkající se práce,
- identifikovat faktory, které nepříznivě ovlivňují pracovní výkon, ale pracovník je sám není schopen ovlivnit,
- zaměřit pozornost pracovníka na samotnou práci a její aspekty,
- vylepšit komunikaci mezi podřízeným a nadřízeným,
- umožnit pracovníkovi projevit svůj vlastní názor a podat k diskutovaným věcem své stanovisko,
- připravit podklady pro odměňování,
- identifikovat potenciál pracovníka a zvážit možnosti jeho povýšení nebo převedení na jinou pracovní pozici,
- identifikovat potřeby vzdělávání a dalšího rozvoje pracovníka. (Koubek, J., 2001, s. 212)

Toto byl výčet obsahové stránky hodnotícího rozhovoru, ale pro zdárný průběh by měl pohovor probíhat v klidné atmosféře, oba zúčastnění by si na něj měli vyčlenit dostatečný časový prostor a měly by se eliminovat rušivé vlivy. Podle Urbana už jen to, že nařízený zůstane sedět v čele stolu, zdůrazní formální autoritu, a proto je dobré podobným věcem se vyhnout a je důležité vytvoření přátelské atmosféry. Rozhovor by měl postupovat podle jasně stanovených bodů, hovořit by se mělo konstruktivně, věcně bez náznaků osobní roviny, hodnotitel by měl povzbudit hodnoceného, případně získat náměty, jak jeho výkon či schopnosti zvýšit a také vyslovit hodnocenému pracovníkovi pochvalu za dosažené výsledky. Během pohovoru by měli dojít ke stanovení si konkrétních cílů pro zlepšení jeho práce a celé setkání zakončit v pozitivním duchu. (Urban, J., 2017, s. 70)

2.1.6 Hodnotitelské chyby

V průběhu hodnotícího pohovoru by se měl hodnotitel (obvykle přímý nadřízený) vyvarovat některých chyb, aby se tento hodnotící nástroj stal účinným nástrojem pro dosažení požadovaného pracovního výkonu a dosažení stanovených cílů. Velký vliv na to má osobnost hodnotitele a jeho osobní vlastnosti, vzdělání, zkušenosti, předsudky apod. Wagnerová uvádí jako nejobvyklejší chyby hodnotitele *zaujatost*, kdy hodnotitel vychází z pozitivního nebo negativního postoje k pracovníkovi a nehodnotí jeho pracovní výkon, a to potom může dojít k:

- efektu prvního dojmu, tzn. zkreslení skutečného pracovního výkonu vlivem tohoto dojmu,
- haló efektu, kdy hodnotitel ignoruje výkonnostní problémy v jiných oblastech, pokud je v jedné oblasti velmi dobrý,
- efektu podobnosti, kdy hodnotitel příznivě hodnotí zaměstnance, kteří mají např. podobné postoje, zájmy apod.,
- diskriminační zaujatosti.

Další chybou je podle ní *kontrast*, ke kterému dojde, když hodnotitel srovnává pracovníka s ostatními pracovníky více než se standardy výkonnosti.

K chybě *centrální tendence* dojde, když nadřízení hodnotí pracovníky průměrně nebo blízko průměru. Tento způsob je typický pro vedoucí, kteří se nechtějí odlišovat.

Jako poslední uvádí Wagnerová chybu *mírnosti nebo přísnosti*, kdy vedoucí hodnotí všechny pracovníky na jedné straně škály bez ohledu na jejich pracovní výkon. (Wagnerová, I., 2008, s. 89-90)

Urban ještě navíc uvádí *stereotypy*, které staví na předsudcích nebo obecných soudech hodnotitele a jako příklad uvádí, že ženy mohou být pro určité pracovní operace výkonnější než muži a to má za následek, že ženy obdrží vyšší výkonnostní hodnocení. (Urban, J., 2017, s. 73)

Pravděpodobně se nikdy nedá vyhnout tomu, že hodnocení bude vždy do určité míry subjektivní, ale některé chyby můžeme eliminovat tím, že bude vybrán vhodný systém hodnocení a hodnotitelé budou proškoleni a seznámeni s nejčastějšími hodnotitelskými chybami. Chybám lze předcházet také tím, že si hodnotitel získá dostatečné množství informací, nezaujatě dokáže posoudit situaci, vyhýbá se ukvapeným závěrům, zkoumá příčiny chování a kriticky dokáže zhodnotit vlastní závěry.

2.1.7 Zpětná vazba

Problematika hodnocení v organizaci má význam také z důvodu poskytování zpětné vazby pracovníkovi. Zjistí tak, jak je na jeho pracovní výkon nahlíženo ze strany nadřízeného, případně jiných osob v závislosti na zvolené formě hodnocení. Tyto informace si může dát do kontextu s osobním vnímáním jeho pracovního výkonu a celkově to může sloužit pro jeho další profesní rozvoj a zkvalitnění jeho pracovního výkonu.

Při zpětné vazbě však musí být hodnotitel obezřetný, protože každý pracovník je schopen přijmout zpětnou vazbu jinak. Podle Lochmannové zejména pokud se jedná o negativní zpětnou vazbu, tak se může začít pracovník chovat defenzivně, ale tomuto postoji lze do určité míry předejít, pokud se hodnotitel bude vyhýbat kárajícímu přístupu a poskytne zpětnou

vazbu, která bude mít spíše popisný a konkrétní charakter. Za důležitý považuje také následný dialog, protože prostor k vyjádření by měly mít obě strany, jak hodnotitel, tak hodnocený, který má mít možnost reagovat na poskytnutou zpětnou vazbu a okomentovat ji a popřípadě vnést argumenty pro konkrétní situace. Účinnost zpětné vazby záleží především na její formě, která může být pozitivní nebo negativní, obecná nebo konkrétní a osobní nebo neosobní. (Lochmannová, A., 2016, s. 78)

Armstrong považuje za cíl zpětné vazby poskytnutí informací pracovníkovi, které mu umožní pochopit, jaký byl jeho pracovní výkon a jak efektivní bylo jeho chování. V případě negativní zpětné vazby pak podniknout kroky k využití příležitostí, na které poukázala zpětná vazba a pokud jde o pozitivní zpětnou vazbu, tak ta je velmi motivační. (Armstrong, M., 2007, s. 71)

Zpětná vazba je důležitá pro obě zúčastněné strany, jak pro hodnotitele, tak pro hodnoceného. Podle Grubera, Kylianové a Fonville má význam pro hodnotitele v tom, že udržuje kontakt a hodnotitel si může ověřit, jak na jeho výstupy hodnocený reaguje a může si porovnat své závěry s jeho vyjádřením o problému. Hodnocený má zase možnost uvést příklady z osobní praxe, které jeho pracovní výkon při posuzování ilustrují. (Gruber, Kylianová, Fonville, 2016, s. 136)

Co se týče frekvence zpětné vazby, tak Urban uvádí, že okamžitá zpětná vazba je pro motivaci zaměstnance důležitější, než zpětná vazba při pravidelném hodnocení prováděném po delší době. Zpětnou vazbu by podle něj měl nadřízený poskytnout bezprostředně po provedeném pracovním výkonu, aby jej motivoval, ale také aby si zaměstnanec uvědomil správnost svého pracovního jednání. Pravidelné hodnocení by pak mělo sumarizovat průběžná hodnocení, probrat dlouhodobější pracovní výkon, přispět k motivaci z dlouhodobějšího hlediska a také společně naplánovat cíle pro další období. (Urban, J., 2017, s. 65-67) Zřejmě každý z nás si dovede představit situaci, že pokud by nás nadřízený pochválil za dobrý pracovní výkon až při ročním hodnocení, nemělo by to pravděpodobně pro nás

takovou váhu, jako kdyby to učinil ihned. Velký časový odstup by způsobil, že by to pro nás nebylo příliš motivující. Z tohoto důvodu je také vedoucím doporučeno pokud možno poskytovat zpětnou vazbu ihned a na hodnotící pohovor se poté dostatečně připravit a sumarizovat dílčí úspěchy na pohovoru, to ale vyžaduje dělat si poznámky k zaměstnanci v průběhu celého hodnotícího období.

2.1.8 Kontext hodnocení pracovníků a ostatních nástrojů personálního řízení

Systém hodnocení pracovníků bývá provázán také s ostatními personálními činnostmi. Podle Koubka jsou výsledky hodnocení významné pro *personální plánování*, kdy získané informace o pracovním výkonu současných zaměstnanců jsou podkladem pro rozhodování o počtu pracovníků, které může organizace potřebovat ke splnění naplánovaných úkolů popř. cílů.

Jako další zmiňuje *analýzu pracovních míst*, která je základem pro hodnocení pracovníků, a to svým popisem a specifikací pracovního místa.

Jsou-li v organizaci vytvořeny kvalitní a aktuální popisy pracovních míst popřípadě kompetenční modely, tak Pilařová uvádí, že je to dobrým základem pro systém hodnocení. Popsané úlohy jsou stěžejní pro hodnocení výkonu pracovníka a nastavené kompetence jsou zase stěžejní pro hodnocení kompetencí. (Pilařová, I., 2008, s. 54)

V rámci zlepšování pracovních podmínek může dojít k tzv. redesignu konkrétních pracovních míst na základě výsledků pracovního hodnocení a mohou tak být eliminovány negativní faktory, které ovlivňovaly pracovní výkon pracovníka.

Hodnocení pracovníků hraje svou roli také při posuzování efektivnosti *získávání a výběru pracovníků*, a to hlavně při hodnocení, zda byly metody použité pro výběr pracovníků vhodné či ne. V současné době je vzhledem k nízké nezaměstnanosti např. trend omezování odchodů pracovníků, i přesto, že nepodávají požadovaný pracovní výkon, protože mají organizace

problém se získáváním pracovníků, ale toto je spíše typické pro výrobní sféru. Kvalita výběru pracovníků tedy ovlivňuje pracovní výkon.

Koubek dále uvádí, že pro identifikaci potřeb *vzdělávání a rozvoje pracovníků* slouží také výsledky hodnocení pracovníků, kdy z pohovorů vzejde závěr, že pracovník se bude dále profesně rozvíjet a absolvuje školení. Takováto aktivita by poté měla přispět ke zlepšení pracovního výkonu pracovníka.

Další ze souvisejících nástrojů personálního řízení je *rozmístování pracovníků* a zde výsledky z hodnocení pracovníků slouží jako podklad při rozhodování o změně pracovní pozice pracovníka, jeho povýšení apod. a může působit motivačně.

Neméně důležité je hodnocení pracovníků také pro samotné *odměňování* pracovníků, které také ovlivňuje pracovní výkon a chování pracovníků. (Koubek, J., 2001, s. 218-219)

Motivaci a odměňování se budu věnovat podrobněji v následujících kapitolách.

3 MOTIVACE

V této kapitole objasním pojem motivace a podstatu procesu motivace. Nastíním existující teorie motivace a zaměřím se na dvoufaktorovou teorii motivace. Závěrem kapitoly uvádím, jak funguje motivace v pracovním procesu a jak je důležité umět vyslovit pochvalu.

3.1 Motivace a proces motivace

Jedním ze stěžejních úkolů většiny vedoucích pracovníků je přimět pracovníky k co možná nejlepším pracovním výkonům a také k chování zaměřenému pro týmovou soudržnost a na úspěch. Ochota pracovníků podávat výkon patří mezi stěžejní předpoklady pro úspěch organizace. Motivovat pracovníky je velmi důležité a vzhledem k tématu této práce věnuji tomuto okruhu také určitou část. Při hodnocení pracovníků je důležitá motivace zejména u pohovoru, kde rozebírá vedoucí pracovník s pracovníkem jeho pracovní výkon a různá další kritéria. A v případě, že není jeho pracovní výkon optimální, snaží se společně nalézt příčinu a následně jej povzbudit a hlavně motivovat. Aby se vedoucímu pracovníkovi podařilo pracovníka vhodně motivovat, je nutné, aby pochopil proces motivace.

Nejprve si za pomoci odborných tvrzení objasníme pojem motivace a následně jeho proces.

Nakonečný uvádí „... že pojem motivace je intrapsychicky probíhající proces, vycházející z nějaké potřeby a vyúsťující ve výsledný žádoucí vnitřní stav, proces, který je iniciován endogenně (vnitřní pohnutka k odpočinku vycházející z pocitu únavy) nebo exogenně (finanční pobídka k splnění nějakého úkolu). (Nakonečný, M., 2014, s. 15)

Také Tureckiová hovoří o motivaci jako o vnitřním procesu a uvádí, že motivace vyjadřuje ochotu člověka vyvinout takové úsilí, aby směřovalo k dosažení jeho osobního podstatného cíle nebo výsledku. V této souvislosti dále rozvíjí pojem *pracovní motivace*, který vyjadřuje přístup pracovníka

k práci, jeho ochotu a nadšení pracovat, které vychází z určitých vnitřních pohnutek, tedy *motivů*. V rámci pracovní motivace rozlišuje motivy na:

- a) *přímé motivy* (vnitřní neboli intrinsické), tzn. potřeba činnosti jako taková, potřeba kontaktu s ostatními lidmi, možnost vlastního rozhodování, motiv výkonu, touha po moci, seberealizaci apod. Práce je poté sama o sobě zdrojem uspokojení,
- b) *nepřímé motivy* (vnější neboli extrinsické), kdy se jedná především o mzdu uspokojující jiné potřeby, potřeba uplatnění se, dále potřeba jistoty apod. Práce je v tomto případě prostředkem k uspokojování ostatních potřeb.

Podstatou motivování pracovníka nadřazeným je potřeba, aby vedoucí pracovník podpořil proces motivace a dodal zvnějšku potřebné podněty.

Motivační proces popisuje Tureckiová jako proces, jež má periodický charakter a kde na počátku existuje motivační napětí způsobené stavem nedostatku nebo nadbytku a tato nerovnováha by měla být odstraněna. Aby došlo k obnovení rovnováhy, dochází k účelnému chování, a to za předpokladu silného motivu nebo zajímavého cíle. Na základě zkušeností je vyhodnoceno úsilí subjektu jako reálné. Poté je dosaženo cíle a dojde k uspokojení potřeby. (Tureckiová, M., 2004, s. 55-57)

3.2 Teorie motivace

Řadu vhodných teorií nám poskytuje motivační psychologie, jejich základní výčet nastíním a tu, která se jeví jako nejvhodnější pro potřeby této práce, popíšu dále.

Vývoj motivačních teorií se ubíral od obecných motivačních teorií, tedy teorií vymezujících jednotlivé potřeby až teoriím odrážejícím organizační kontext, jež braly v úvahu průběh motivačního procesu. Armstrong jako nejvlivnější teorie uvádí:

- teorie *instrumentality*, která má své základy v Taylorových metodách vědeckého řízení a významnou roli v ní hrají odměny nebo tresty,

kteřé slouží jako prostředek k dosažení požadovaného pracovního výkonu či chování,

- teorie *zaměřené na obsah*, která se zabývá obsahem motivace, již tvoří potřeby. Podle této teorie je každé chování motivováno neuspokojenými potřebami a odborníci identifikovali stěžejní potřeby, které ovlivňují chování. Autory teorie potřeb byli A. H. Maslow a F. Herzberg.
- Teorie *zaměřené na proces*, které se zaměřují na psychologické procesy ovlivňující motivaci a související s očekáváním tj Vroomova expektační teorie, s cíli tj, teorie stanovování cílů E. A. Locka a G. P. Lothama a s vnímáním spravedlnosti, tj. teorie ekvity J. S. Adamse. (Armstrong, M., 2007, s. 221)

3.2.1 Herzbergova motivačně-hygienická teorie

Dvofaktorová Herzbergova teorie se řadí do skupiny motivačních teorií, které zkoumají typy motivů, které ovlivňují lidskou motivaci, a to buď pozitivně, nebo negativně. Vychází tedy z rozlišení faktorů nespokojenosti (hygienické faktory) a faktorů spokojenosti (motivátory).

Šikýř uvádí, že *hygienické faktory* jako např. pracovní doba, pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, styl řízení, pracovní vztahy, jistota pracovního místa, spravedlivý výdělek atd. představují vnější faktory, jejichž nepříznivý stav způsobuje nespokojenost a na motivaci působí negativně. Naopak pak jejich příznivý stav nevyvolává spokojenost, jen způsobí, že lidé nejsou nespokojeni a na jejich motivaci působí neutrálně. Mezi *motivační faktory* patří obsah práce, pracovní úspěchy, finanční odměna, možnost kariérního a odborného růstu, odpovědnost a ty považuje za vnitřní faktory, jejichž příznivý stav vyvolává spokojenost a působí pozitivně na motivaci. Jejich nepříznivý stav působí na lidi neutrálně, ale nevyvolává nespokojenost. (Šikýř, M., 2014, s. 133)

Vzhledem k tomu, že motivátory vedou k tomu, že pracovníci pracují s lepším nasazením a snahou o vyšší pracovní výkon, měl by se hodnotitel při hodnotícím pohovoru na ně zaměřit a využít je ku prospěchu pracovníka

i organizace. Podle Urbana totiž nespravedlivé hodnocení a odměňování může vést k demotivaci nebo nespokojenosti zaměstnanců a chceme-li je motivovat, musíme jejich nespokojenost eliminovat. (Urban, J., s. 18-19)

3.3 Motivace pracovníka v pracovním procesu

Jak již bylo zmíněno, úlohou vedoucích pracovníků je motivovat pracovníky k vyššímu pracovnímu výkonu. Lochmannová uvádí tři různé faktory, které umožňují pracovníkovi podávat dobrý pracovní výkon. Jedná se o:

- a) *osobnost*, která je typická pro každou osobu a je na ní závislá výkonová motivace, ale také specifická motivace pro určitou oblast úkolů. Jiné osoby ji nemohou ovlivnit a tudíž je každý pracovník odpovědný sám za to, jak uplatňuje svou vlastní motivaci a výkonnost. Motivaci může fungovat u každého pracovníka a do jaké míry se tento pracovník angažuje, to záleží na jeho osobnosti.
- b) *oblast kompetencí*, kterou lze ovlivňovat nebo měnit snadněji než osobnost, a proto je úlohou vedoucích pracovníků právě tuto oblast co nejvíce rozvíjet. Organizace by měla vytvářet podmínky pro rozvoj pracovníků, ale mělo by to být i ve svém vlastním zájmu každého pracovníka.
- c) *prostor pro jednání*, zde se jedná o vytváření zajímavých podmínek pro jednání, za které nese odpovědnost vedoucí pracovník. Prostor pro práci by měl být vytvořen tak, aby pracovník mohl dostatečně uplatnit a rozvíjet výkonové kapacity, schopnosti a kompetence. Vedoucí pracovník má tedy za úkol vytvořit motivující podmínky, které podporují výkonnost zaměstnanců.

V organizacích přirozeně existují mezi zaměstnanci značné rozdíly v zájmu o práci, případně ve zdrojích jejich osobní motivace. Lochmannová rozlišuje zdroje individuální pracovní motivace do pěti základních skupin, které se v praxi prolínají:

- a) *motivace spočívající v získávání finanční odměny* (vnější motivace) – u této motivace hraje hlavní roli finanční stránka a jiné materiální statky. V případě, že to vedoucí pracovník ví, může s tím dále pracovat a sdělit pracovníkovi, co může očekávat za vyšší pracovní úsilí.
- b) *motivace založená na zajímavosti nebo zábavnosti práce* (vnitřní motivace) – zdrojem této motivace je radost z práce a v tomto případě může vedoucí pracovník podporovat příjemné klima na pracovišti a zadávat úkoly, které jej baví.
- c) *motivace založená na osobní pověsti či odborné reputaci* – u této motivace je typický zájem o dojem, který zaměstnanec ve svém okolí vytváří. Vedoucí pracovník jej může motivovat vyjádřením veřejné pochvaly anebo přidělit projekt, díky kterému se zviditelní.
- d) *motivace založená na potřebě dosažení určitého osobního výkonu* – pracovník se snaží dosáhnout náročných cílů. Vedoucí pracovník mu může zadávat náročné úkoly a vytvářet příležitosti pro rozvoj jeho osobních schopností.
- e) *motivace spočívající ve společenském poslání práce* – zde je stěžejní potřeba věřit ve smysl práce, potom pracovník lépe pracuje, pokud věří ve smysl práce. V tomto případě vedoucí pracovník seznamuje pracovníka s tím, jak jeho úkoly přispívají k dosažení vize a cílů organizace.

Pro vedoucího pracovníka je vždy dobré odhalit, které motivační faktory působí nejvíce na pracovníka a dále s nimi podle toho pracovat. (Lochmannová, A., 2016, s. 65-66)

3.3.1 Motivující pochvala

Pochvalu můžeme zařadit mezi jeden z nejvýraznějších motivačních nástrojů a souvisí s pozorností a úctou věnovanou pracovníkům. Mělo by platit, že uznání, tedy pochvala, by měla být součástí kultury vzájemného respektu. Podle Daigelera uznání uspokojuje hlavně psychosociální potřeby

a správně chápané uznání by mělo být samozřejmou součástí běžné práce nevyjímaje hodnocení této práce.

Existuje jakýchsi pět kroků, které by měly být dodržovány při vyslovení uznání. Na začátku by měl vedoucí pracovník navodit situaci, poté by měl vytvořit přímou souvislost mezi výkonem pracovníka a výsledkem. Je vhodné také personalizovat pracovní výkon tím, že charakterizujeme požadované schopnosti pracovníka. Následně vyslovíme uznání za aktivitu pracovníka a odpovědnost pracovníka. Záměrem pracovníkovi poděkujeme za aktivní přístup, popř. mu nabídneme další podporu. (Daigeler, T., 2008, s. 69)

Pokud má vedoucí pracovník motivovat pracovníka pochvalou, měl by podle Bělohlávka dodržovat určité zásady, podle kterých by měla být pochvala konkrétní a pracovník by měl vědět za co je chválen, měla by být adresná, měla by přijít vzápětí po dosažení dobrého pracovního výkonu. Pochvala by měla být veřejná před ostatními spolupracovníky, neměla by být formální, aby neztratila na důležitosti. Vedoucí pracovník by měl být vždy připraven chválit a všimnout si úspěchů pracovníka. (Bělohlávek, F., 2008, s. 49)

4 ODMĚŇOVÁNÍ

V této kapitole se budu věnovat vymezení pojmu odměňování zaměstnanců, které je navázáno na proces hodnocení zaměstnanců a z pohledu zaměstnance je systém odměňování velmi důležitým nástrojem motivace. Uvedu také cíle systému odměňování a nástroje odměňování. V neposlední řadě se zmíním o zásadách účinného odměňování.

4.1 Odměňování zaměstnanců

Systém odměňování pracovníků je jedním z nejdůležitějších nástrojů personálního řízení a transparentní systém odměňování patří mezi jeden z předpokladů dobře fungující organizace. Podle toho jak je systém hodnocení a odměňování nastaven, tak může mít buď pozitivní nebo negativní vliv na spokojenost zaměstnanců, firemní kulturu nebo na pracovní výkon zaměstnanců.

Podle Koubka je pojetí odměňování v současném pojetí řízení lidských zdrojů mnohem širší a není zaměřeno jen na plat nebo mzdu či jiné peněžní odměny, které poskytuje zaměstnavatel pracovníkovi jako kompenzaci za vykonávanou práci, ale také na formální pochvaly, povýšení a jiné zaměstnanecké benefity, které nesouvisejí s pracovním výkonem a plynou z pracovního poměru, na základě kterého pracovník v organizaci pracuje. Odměny tak mohou spočívat v poskytnutí lepšího vybavení kanceláře, výpočetní techniky apod. Mimo tyto vnější odměny, jež jsou hmatatelné, tak ještě začínají být v popředí zájmu také vnitřní odměny, ty nejsou hmatatelné a mají souvislost se spokojeností pracovníka s jeho prací, s pocitem užitečnosti, dosahování stanovených cílů atd. (Koubek, J., 2001, s. 265-266)

Podobně se na tuto problematiku dívá Šikýř, který zmiňuje, že zaměstnavatel hodnotí skutečný výkon pracovníků a podporuje je k vykonávání dohodnuté práce a dosahování požadovaného pracovního výkonu prostřednictvím peněžních forem odměňování jako mzda, plat, odměna a prostřednictvím nepeněžních forem odměňování, což představuje

formální i neformální pochvaly, odborný rozvoj, motivující pracovní úkoly, flexibilní pracovní dobu, lepší pracovní prostředí a jiné zaměstnanecké výhody.

Rovněž uvádí, že odměňování zaměstnanců by mělo být spravedlivé a efektivní a jako takové potom uspokojuje specifické potřeby zaměstnanců a podporuje dosažení strategických cílů zaměstnavatele a umožňuje stabilizovat schopné a motivované zaměstnance. (Šikýř, M., 2012, s. 124)

4.1.1 Cíle systému odměňování

Systém odměňování se může jevit pro vedoucí pracovníky a personalisty jako složitý nástroj v rámci řízení lidských zdrojů, ale vychází zpravidla ze strategie organizace a podle Lochmannové má nastaveny tyto cíle:

- k odměňování zaměstnanců dochází na základě hodnoty, kterou zaměstnanci vytvářejí, nebo na které se podílejí,
- mělo by dojít k propojení metod odměňování se stanovenými cíli organizace, hodnotami a potřebami zaměstnanců,
- odměňuje se kvalitní pracovní výkon, aby bylo zřejmé, co je z hlediska chování žádoucí,
- nápomoc v získávání a udržování kvalitních zaměstnanců v organizaci,
- motivování pracovníků a udržování si jejich angažovanosti,
- tvorba kultury vysokého výkonu. (Lochmannová, A., 2016, s. 80-81)

4.1.2 Nástroje odměňování

Za vykonanou práci náleží zaměstnanci mzda, plat nebo odměna z dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti. Je nutné rozlišit, že plat poskytují zaměstnavatelé ve veřejné správě a mzdu v ostatních odvětvích, a proto budu v této souvislosti používat v dalších kapitolách pojem platu.

Mezi primární nástroje odměňování patří podle Lochmannové:

- a) *pevná mzda*, která bývá nazývána jako tarifní nebo smluvní a váže se na rozpětí mezd u různých profesí a oborů, ale také na to, jak samotná organizace hodnotí nároky a požadavky určitých pracovních činností. Tato mzda náleží zaměstnanci za odpracované dny a oceňuje hodnotu práce.
- b) *netarifní složka mzdy – osobní ohodnocení*, které je vázáno na posuzování osobních schopností zaměstnance a bývá vypláceno buď ve formě nadtarifní složky, nebo jako osobní ohodnocení. Tato složka je postavena na hodnocení dlouhodobých pracovních výsledků a její výše může být v závislosti na pracovních výkonech zaměstnance změněna. Obvykle bývá stanovena procentuálním podílem tarifní mzdy nebo jako absolutní částka. Hlavním cílem této složky mzdy je motivace pracovníků ke zvýšení jejich schopností, angažovanosti a také k ustálení dlouhodobě výkonných zaměstnanců podniku.
- c) *výkonová složka mzdy* bývá vyplácena formou provizí, bonusů, případně podílech na zisku a je vázána na individuální pracovní výkon jedince nebo na výkon celé organizace, to se ale týká spíše výrobních společností. Je to pohyblivá složka mzdy.
- d) *mzdové příplatky* reflektují mimořádné podmínky práce nebo pracovního místa, které představují zvýšené nároky na pracovníka.
- e) *zaměstnanecské výhody* jsou spojeny se zaměstnanecským vztahem k organizaci, nebo na postavení pracovníka v organizační struktuře. Ve většině případů se jedná o finanční příspěvky a ostatní benefity, které jsou poskytovány zaměstnancům se záměrem zvýšit jejich pracovní spokojenost, posílit jejich ztotožnění se s organizací nebo jen přispět k relaxaci ve volném čase. (Lochmannová, A., 2016, s. 82)

4.1.2.1 Odměňování zaměstnanců ve veřejné správě

Platové podmínky zaměstnanců veřejné správy upravuje zákoník práce a Nařízení vlády č. 564/2006 Sb. o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě a dle tohoto závazného nařízení je plat složen z platového tarifu, zvláštního příplatku, osobního příplatku a odměn.

4.1.3 Zásady účinného odměňování

Finanční odměňování je motivační prostředek, kterému je přisuzován velký význam, ale při jeho používání musí být vedoucí pracovníci obezřetní, aby jeho neuváženým používáním nevyvolali jiný efekt, než původně chtěli. Bělohlávek vyjmenovává principy stanovené pro motivující účinek odměňování:

- a) *výkonnost pracovníka je motivována zejména pohyblivou složkou mzdy.* Zaměstnancům musí být jasný vztah mezi odměnou a pracovními výsledky, jinak se požadovaný účinek vytrácí. Je nutné rozlišit nízký výkon od vysokého výkonu a objasnit, jaké pracovní chování bude odměňováno.
- b) *podobná odměna snižuje motivaci.* Někteří vedoucí pracovníci se obávají střetů, a proto nerozlišují podle pracovního výkonu. Pracovníci se poté ale domnívají, že je vlastně jedno jak pracují, protože jejich mzdu to stejně neovlivní.
- c) *pevná složka mzdy motivuje k setrvání i k náboru.* Vedoucí pracovníci obvykle chtějí co možná nejvyšší pohyblivé složky mzdy, protože v tom spatřují motivační nástroj. Často však opomíjejí, že zatímco pevná složka je nástrojem stability, tak pohyblivá složka posiluje výkonnost.
- d) *zaměstnanci by měli být zainteresováni celkovému výsledku.* V rámci celé organizace to podporuje týmového ducha, jinak v opačném případě může dojít k rivalitě mezi odbory organizace, nebo k úsilí dosáhnout výsledků na úkor ostatních.

- e) *motivace bude o to silnější, čím je jednodušší systém.* Motivační účinek se vytrácí v případě, že je stanoveno mnoho nepřehledných kritérií a podmínek, ve kterých se pracovníci neorientují.
- f) *včasnost odměny posiluje motivaci.* Odměna, která je pracovníkovi uložena ihned po vykonání pracovního výkonu má pro něj větší váhu než odměna odložená na jiné období, např. pololetí nebo roční období.
- g) *manažer má vysvětlit výši odměny každému pracovníkovi.* Vedoucí pracovníci často opomíjejí fakt, že mají vysvětlit pracovníkovi výši jeho odměny a jak souvisí s jeho pracovním výkonem. Pokud tak neučiní, pracovníci si často sami hledají mylná zdůvodnění a souvislost mezi pracovním výkonem. Nižší odměna může souviset s menším množstvím mzdových prostředků, které má vedoucí pracovník k přerozdělení pro své podřízené.
- h) *výše odměny má odpovídat pracovnímu výkonu pracovníka.* Pokud výše odměny adekvátně neodpovídá pracovnímu výkonu zaměstnance, tak může vyvolat v pracovníkovi dojem pocitu viny v případě příliš vysoké odměny, nebo opačně pokud je odměna příliš nízká, může vyvolat negativní pocity. (Bělohlávek, F., 2008, s. 51-52)

5 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE

Druhá část této práce se týká analýzy současného nastavení systému hodnocení zaměstnanců na Městském úřadě ve Fulneku, a to s ohledem na zpětnou vazbu, motivaci a odměňování, a proto se nyní budu věnovat popisu prostředí organizace a subjektivnímu posouzení současného stavu v souvislosti s teoretickými poznatky, které jsou uvedeny v předchozí části této práce. Součástí tohoto oddílu bude také analýza stávajících dokumentů souvisejících s hodnocením pracovníků.

5.1 Popis organizačního prostředí

Vzhledem k tomu, že již v mé bakalářské diplomové práci jsem prováděla šetření v totožné organizaci, uvádím níže obdobný popis organizace s drobnými změnami.

Městský úřad Fulnek je orgánem města Fulnek, které jako každá obec „pečuje o všestranný rozvoj svého území, o potřeby svých občanů a chrání veřejný zájem“ (zákon o obecním zřízení). V rámci samostatné působnosti město Fulnek „pečuje o vytváření podmínek pro rozvoj sociální péče a o vytváření podmínek pro uspokojování potřeb občanů a to potřeb bydlení, ochrany a rozvoje zdraví, dopravy a spojů, potřeby informací, výchovy a vzdělávání, celkového kulturního rozvoje a ochrany veřejného pořádku“. (zákon o obecním zřízení) Dále vykonává vedle místní působnosti (samosprávy) také státní správu v rámci přenesené působnosti, což přibližuje státní správu občanům. V přenesené působnosti pak obec dle platných zákonů zjednodušeně řečeno pomáhá státu ve výkonu jeho působnosti a pravomoci, přičemž v míře stanovené zákony se musí řídit také usneseními vlády a směrnicemi ústředních správních úřadů. S přenesenou působností se pravděpodobně občan setká při územním nebo stavebním řízení na stavebním úřadě nebo na matrice. (Vahalová 2012)

Městský úřad Fulnek tvoří starostka, místostarosta, tajemník a ostatní zaměstnanci města zařazení pod městský úřad. Počet zaměstnanců zařazených do městského úřadu je 32. Městský úřad se člení na odbory,

kteřé plní úkoly v oblasti samostatné a přenesené působnosti, jimiž je pověřil zastupitelstvo města, rada města, tajemník městského úřadu nebo vyplývají z příslušných právních předpisů nebo vnitřních předpisů města. Jedná se o tyto odbory:

- odbor vnitřních věcí (dále jen OVV)
- odbor finanční (dále jen FO)
- odbor investic a životního prostředí (dále jen OIŽP)
- stavební úřad (dále jen SÚ)

V čele každého odboru stojí vedoucí zaměstnanec, který odpovídá za plnění jeho úkolů a řídí jeho činnost. Vedoucího odboru jmenuje do funkce rada města na návrh tajemníka. Přímo podřízeni vedoucímu odboru jsou zaměstnanci, kteří zabezpečují úkoly v rámci stanovených činností odboru a funkčních náplní a plní další úkoly uložené nadřízeným vedoucímu odboru. Co se týče počtu personálního obsazení, tak nejvyšší počet zaměstnanců, a to dvanáct, má odbor vnitřních věcí, finanční odbor má devět zaměstnanců, odbor investic a životního prostředí má šest zaměstnanců a stavební úřad má čtyři zaměstnance.

Město Fulnek je také zřizovatelem pěti příspěvkových organizací, které nebudou předmětem výzkumu, protože si personální agendu a případné hodnocení zaměstnanců zabezpečují samostatně, ale pro úplnost zmíním, které to jsou. Jedná se o Technické služby města Fulnek, Městské lesy Fulnek, Městské kulturní centrum Fulnek a dvě základní školy. Činnost těchto příspěvkových organizací koordinuje a věcně usměřňuje místostarosta.

V čele městského úřadu stojí starostka, která za svou činnost zodpovídá zastupitelstvu města. Starostka v oblasti samostatné působnosti koordinuje a věcně usměřňuje činnosti jednotlivých odborů a koordinuje činnost tajemníka městského úřadu. Místostarosta zastupuje starostku v rozsahu jejich kompetencí, a jak bylo zmíněno, koordinuje činnost příspěvkových

organizací. Starostka a místostarosta jsou voleni do funkce na období 4 let. Tajemník, který je zaměstnancem města, je vedoucím městského úřadu ve smyslu zákona o obcích a je nadřízený zaměstnancům města zařazených do městského úřadu. Tajemník zajišťuje koordinaci finančního, personálního, technického, provozního a organizačního rozvoje úřadu. Tajemník rovněž zajišťuje jednotný postup odborů a jejich spolupráci při plnění úkolů, případně řeší spory při řešení takových úkolů. Zabezpečuje také personální agendu. (Interní materiály, Organizační řád Městského úřadu Fulnek 2016)

5.2 Systém hodnocení zaměstnanců v organizaci

V roce 2011 byl tajemnicí městské úřadu zpracován a vydán vnitřní předpis nazvaný pokyn tajemnice č. 1/2011 ve věci hodnocení zaměstnanců městského úřadu. Zaměstnanci a vedoucí pracovníci byli formálně seznámeni s daným předpisem, ale nikdo z vedoucích pracovníků nebyl odborně proškolen, jak má hodnotitel postupovat při hodnocení svých podřízených a na která úskalí této činnosti by si měl dát pozor viz. kapitola *2.1.6 Hodnotitelské chyby*, i když ty zásadní jsou popsány v daném vnitřním předpisu. Zavedený systém se v průběhu svého fungování dále nevyvíjel a nebyl ani nijak modifikován a v současnosti je stále ve stejné podobě. Systém hodnocení, který je na městském úřadě zaveden, zahrnuje pravidelné formální hodnocení zaměstnanců, které by se mělo provádět jedenkrát ročně.

5.2.1 Deskripce a analýza stávajících dokumentů

Dokumenty používané organizací a související s hodnocením zaměstnanců jsou již zmíněný pokyn tajemnice, který upravuje nastavení systému hodnocení v organizaci a dalšími dokumenty jsou hodnotící formulář pro zaměstnance a hodnotící formulář pro vedoucí pracovníky, jež jsou však přílohou pokynu tajemnice.

Nejprve se zmíním o první části dokumentu, a to o pokynu tajemnice, jež uvádí, že hlavním cílem tohoto hodnocení je zajištění maximálního využití

schopností, znalostí a zájmů každého zaměstnance a je soustředěno nejen na výsledky práce, ale také na pracovní a sociální chování, znalosti a dovednosti, příp. osobní charakteristiky zaměstnance. Posuzují se zejména výsledky práce, pracovní chování, vztahy ke spolupracovníkům, klientům a dalším osobám, se kterými přichází pracovník do styku. Vychází se z průběžného sledování pracovního výkonu, který by měl být založen na oboustranné komunikaci a zpětné vazbě, ta však podle názorů pracovníků není dostatečná a ani oboustranná, ve výzkumu se proto zaměřím také na tento faktor.

Specifickými cíli hodnocení je pak zlepšení pracovního výkonu zaměstnance a jeho motivování k vyšší spokojenosti. V této souvislosti se zmíním o tom, že mezi zaměstnanci převládá názor, že nejvíce motivující je pro ně finanční odměna, i když zaměstnavatel nabízí jiné benefity a zaměstnanecké výhody.

Jako další cíle jsou uvedeny sladění potřeb zaměstnance se strategií a cíli organizace, zhodnocení práce odvedené zaměstnancem, zlepšení komunikace mezi nadřízeným a podřízeným, hodnocení je zdrojem informací a nástrojem zpětné vazby, což zatím není plně funkční. Dalším cílem je ujištění zaměstnance, že si organizace váží jeho práce a zajímá se o jeho postoje a případné návrhy a v neposlední řadě také rozpoznání cílů a potřeb zaměstnance z hlediska jeho profesního růstu a rozvoje.

V pokynu je také uvedeno, že hodnocení zaměstnance je pomocným nástrojem pro odměňování a je prováděno jednou ročně k pevně stanovenému datu v roce.

Dokument upravuje také to, jak by měl probíhat hodnotící rozhovor, že by se mělo jednat o předem naplánované setkání zaměstnance a nadřízeného, kde by měly být projednány výsledky a závěry hodnocení a zaměstnanec by měl mít možnost se k nim vyjádřit. Je zde také upozorněno na zásady, které by se měly dodržovat od přípravy, vytvoření přátelské atmosféry,

posuzování pracovního výkonu zaměstnance nikoliv jeho osobnosti, vytvoření prostoru pro zpětnou vazbu, možnost argumentace apod.

Dále pokyn upravuje hodnocení z pohledu hodnotitele, které podrobně popisuje přípravu na rozhovor, kde je důležitým faktorem dobrá příprava všech podkladů a posouzení pracovního výkonu a samotný rozhovor, který by pak neměl být ničím narušován, měl by probíhat v pozitivním duchu a hodnocený by měl mít dostatečný prostor pro vyjádření ke sděleným závěrům.

Z pohledu hodnoceného je zmiňována také samotná příprava na rozhovor, která by měla zahrnovat přípravu sebehodnocení na hodnotícím formuláři a přípravu návrhu cílů a nastínění možností zlepšení své práce. Rovněž je zde zmíněn samotný rozhovor z pohledu hodnoceného, že by k němu měl přistupovat jako k rozhovoru, který má motivační roli.

Na závěr dokumentu je popsáno doporučení ke stanovení úkolů na příští období a společně s výsledky hodnocení by mělo být vše zapsáno do hodnotícího dokumentu. Hodnotitel by měl seznámit hodnoceného se závěry, hodnocený by se měl vyjádřit také k daným oblastem hodnocení, to vše nakonec stvrdit svými podpisy.

Dokument je zpracován poměrně obsáhle a podrobně se věnuje jednotlivým fázím hodnotícího pohovoru a oběma stranám, jak hodnotitelům, tak hodnoceným podává jasný přehled a návod jak by měl hodnotící pohovor probíhat. Domnívám se však, že hodnotitelé by měli být ještě navíc proškoleni profesionálními externími školiteli, jak správně vést hodnotící dialog a na co se při rozhovoru zaměřit, které chyby eliminovat, aby vše probíhalo hadce ke spokojenosti obou zúčastněných stran.

Nyní se zmíním o druhé části dokumentu, a to o samotných hodnotících formulářích. Jedná se o hodnotící formulář pro zaměstnance a také pro

vedoucí pracovníky. Úvodní část je totožná pro všechny pracovníky a zahrnuje identifikační údaje o hodnocené osobě, dále pak samotná kritéria hodnocení jako jsou pracovní výkon, účelnost práce, vztah k práci, spolupráce a osobní faktory a ty obsahují ještě další související kritéria, která jsou ohodnocena. Formulář ještě obsahuje část pro stanovení úkolů pro následující období, závěry vyplývající z hodnocení, doporučení ke zlepšení pracovního výkonu, doporučení k osobnímu rozvoji a komentář zaměstnance k vlastnímu hodnocení a může zde připojit také komentář s hodnocením zaměstnavatele. Toto je jediná oficiální zpětná vazba směrem k zaměstnavateli, která ale většinou zůstává nevyplněna.

Pokud se jedná o hodnocení vedoucího pracovníka nadřízeným, tak jeho hodnotící dokument je ještě kromě již zmíněné úvodní části, rozšířen o charakteristiky vztahující se k vedoucím pracovníkům, a to z oblasti řízení, vztahu k podřízeným, vedení lidí a osobnosti vedoucího zaměstnance.

Celkově můžeme říci, že se jedná se o hodnocení zaměstnanců pomocí stupnice hodnocení, což je univerzální a snadno aplikovatelná metoda, která umožňuje hodnocení jednotlivých kritérií práce. V tomto případě je využívána k hodnocení číselná stupnice, kdy každému kritériu je přidělena určitá váha a stupeň hodnocení a hodnocení a ty se navzájem vynásobí. Souhrnný počet dosažených bodů u všech posuzovaných kritérií a součet celkové váhy se doplní do vzorce, jenž je uveden v *příloze č. 1 v hodnotícím formuláři pro zaměstnance*. Výsledná hodnota je poté v procentech a pomocí hodnotící stupnice je zřejmé, zda je pracovník hodnocen jako vynikající, překračující očekávání nebo je naopak nutné zlepšení.

(Město Fulnek, *Pokyn tajemnice č. 1/2011 – Hodnocení zaměstnanců*, 2011.)

Co se týče hodnocení zaměstnanců, tak v loňském roce nebylo uskutečněno a výjimečně bylo nahrazeno jinou formou, a to formou neformálního osobního pohovoru s nadřízeným (ne však s přímým nadřízeným) v rámci hodnocení pracovního výkonu a udělování odměn, nedošlo zde však

k sebehodnocení, které je jinak součástí nastaveného systému hodnocení. Tento neformální způsob hodnocení proběhl dvakrát ročně.

5.2.2 Deskripce procesu hodnocení zaměstnanců

V této části objasním, jakým způsobem probíhá proces hodnocení v organizaci, i když již částečně vyplynul z popisu pokynu tajemnice.

Individuální hodnotící pohovor probíhá jednou ročně a jeho cíle již byly zmíněny v předchozí textové části. Vedoucí pracovník informuje podřízeného, že bude probíhat hodnotící pohovor v rámci ročního hodnocení zaměstnanců, a to s dostatečným časovým předstihem. Podřízený si tak může připravit sebehodnocení, k jehož účelu se používá hodnotící formulář. Zde má hodnocený prostor zrevidovat stanovené cíle a úkoly z předchozího období, jejich dosažení a vytyčit si nové cíle pro další období. Vedoucí pracovník vyplní totožný formulář. Při samotném pohovoru nejprve sdělí hodnocený své sebehodnocení a poté mu hodnotitel sdělí, jak hodnotí jeho pracovní výkon a chování on a společně si pak vyjasní sporné názory na hodnocení. Hodnocení by mělo probíhat formou diskuse mezi hodnoceným a hodnotitelem a nikoliv monologem nadřízeného, to by nebylo příliš motivující pro podřízeného. Společně by pak měli nalézt vhodné řešení ke zlepšení pracovního výkonu, profesního růstu a mělo dojít ke sladění potřeb hodnoceného s cíli organizace. Na základě hodnocení může dojít k úpravě osobního příplatku.

5.3 Systém odměňování v organizaci

Co se týče oblasti odměňování, jak již bylo v kapitole č. 4.1.2.1 *Odměňování zaměstnanců ve veřejné správě* uvedeno, tak ve veřejné správě je upraven rámec odměňování ve zmíněné legislativě. K formám hmotného odměňování na Městském úřadě ve Fulneku patří základní plat (tarifní), který je stanoven na základě zařazení pracovníka do příslušné platové třídy a platového stupně. Výše základního platu je daná příslušnými tarify a s výjimkou plošného vzestupu mezd v rámci celé organizace dochází k jeho

zvýšení víceméně jen při změně počtu let započitatelné praxe. Další složkou je vázaná odměna na osobní schopnosti zaměstnance a ta je ve formě osobního ohodnocení. Jejím cílem je motivovat ke zvýšení schopností a kvalifikace a také ohodnotit dlouhodobý výkon pracovníka v organizaci. Tato složka má závislost na pravidelném hodnocení zaměstnance a může být změněna, a to jak snížena, tak zvýšena. Další je pohyblivá složka platu ve formě odměny za dobrý pracovní výkon nebo podílu na dosaženém výkonu a jejím hlavním cílem je motivovat pracovníka k vyšší výkonosti nebo určitému chování. Vedoucí pracovníci pak ještě mají platový příplatek za vedení v závislosti na počtu podřízených.

Jinou formou odměňování v této organizaci jsou zaměstnanecké výhody, které zahrnují finanční příspěvek a ostatní benefity, ale ty se nevážou k pracovnímu výkonu pracovníka a jejich přidělování nesouvisí s hodnocením zaměstnanců.

6 STANOVENÍ PŘEDPOKLADŮ

Předpoklad č. 1

Zpětná vazba je nedostatečná a funguje pouze jednostranně, a to od nadřízeného k podřízenému.

Na základě předchozí analýzy systému hodnocení městského úřadu a s tím souvisejících dokumentů a na základě individuálních rozhovorů s pracovníky organizace jsem identifikovala, že v rámci hodnocení pracovního výkonu nedochází k dostatečné oboustranné komunikaci a zpětné vazbě mezi nadřízeným a podřízenými. Přičemž o důležitosti oboustranné zpětné vazby a definování zpětné vazby se zmiňuji v oddíle 2.1.7 *Zpětná vazba*. Jen ve stručnosti připomenu, že zpětná vazba má motivační účinek na pracovní výkon jedince a může také ovlivnit jeho další profesní rozvoj a její četnost by měla odpovídat druhu hodnocení.

Tento předpoklad budu ověřovat prostřednictvím vyhodnocení otázek č. 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8.

Předpoklad č. 2

Četnost pracovního hodnocení by měla být vyšší včetně průběžné revize plnění cílů a úkolů.

V předchozím textu bylo uvedeno, že v loňském roce proběhla mimořádně jiná forma hodnocení, než je stanoveno v nastaveném systému hodnocení zaměstnanců na městském úřadě a četnost byla vyšší. V souvislosti s touto změnou jsem si stanovila předpoklad, že hodnocení pracovníků, které probíhá jednou ročně, není dostatečné a jeho četnost by měla být vyšší. V předchozím textu je uvedeno, že formální hodnocení pracovníků probíhá minimálně jednou ročně a je to jakési završení celoročního průběžného sledování pracovního výkonu. Domnívám se však a vycházím z vlastních poznatků, že k průběžnému sledování a hodnocení nadřízeným nedochází,

což není nejvhodnější pro kontrolu úkolů a cílů, které by měly být revidovány častěji.

Tento předpoklad budu ověřovat prostřednictvím vyhodnocení otázek č. 9, 10, 11, 12.

Předpoklad č. 3

Vedoucí pracovník nevytváří motivující podmínky pro zlepšení pracovního výkonu zaměstnance.

V předchozím textu byl podle Wagnerové uveden jako jeden z cílů pracovního hodnocení motivování pracovníka k tomu, aby podával co nejlepší a nejkvalitnější pracovní výkon. (Wagnerová, I., 2008, s. 61) K tomu však potřebuje mít nastaveny vhodné pracovní a organizační podmínky, které nastaví organizace potažmo nadřízený. Domnívám se, že v organizaci takovéto podmínky nadřízený nepodporuje.

Tento předpoklad budu ověřovat prostřednictvím vyhodnocení otázek č. 13, 14, 15, 16, 17.

Předpoklad č. 4

Smysl hodnocení pracovního výkonu vidí zaměstnanci pouze ve finanční rovině, což je pro ně největší motivací.

V teoretické části této práce byly uvedeny v oddíle 2.1.1 *Cíle pracovního hodnocení*, které jsou různorodé, a předpokládám, že organizace v nich vidí spíše možnost ke zlepšení pracovního výkonu pracovníka, zlepšení komunikace mezi nadřízeným a podřízeným popř. rozpoznání potřeb a cílů zaměstnanců z hlediska jeho profesního růstu a rozvoje apod. Naopak se domnívám, že zaměstnanci vidí účel hodnocení hlavně v odměňování a upřednostňují tak vnější faktory motivace.

Tento předpoklad budu ověřovat prostřednictvím vyhodnocení otázek č. 18, 19, 20.

7 ZVOLENÁ METODA ŠETŘENÍ

Pro zjištění dat, vztahujících se k analýze současného systému hodnocení pracovníků v organizaci, jsem se rozhodla použít kvantitativní metodu výzkumu, a to dotazníkové šetření. Tuto metodu můžeme charakterizovat jako časově nenáročnou a při sběru dat se využívá poměrně často. Navržený dotazník mi umožní získat potřebná data od dostatečného množství respondentů v poměrně krátkém časovém období a rovněž hodnoty získané tímto šetřením by mohly mít spolehlivou vypovídací schopnost.

7.1 Konstrukce dotazníku

V úvodní části dotazníku je uveden motivační dopis, ve kterém respondentovi stručně popisují záměr dotazníkového šetření a žádám jej o jeho vyplnění. U některých částí dotazníku je uveden také krátký popis jakým způsobem dotazník vyplnit.

Dotazník je rozdělen celkem do pěti hlavních částí. První část obsahuje otázky k získání demografických údajů, které mapují vzorek respondentů. Jedná se o otázky zjišťující příslušnost ke konkrétnímu odboru městského úřadu a zda je dotazovaný muž nebo žena. Tento druh otázek jsem zařadila do dotazníku z důvodu zmapování, jak jednotlivé odbory vnímají nastavený systém hodnocení pracovníků a zda existují v jejich hodnocení nějaké diference. Výsledky z této části mohou poté přispět ke konkrétnější aplikaci doporučení na základě výsledků šetření v organizaci.

Druhá část dotazníku zahrnuje otázky (otázky č. 1-8) mapující frekvenci zpětné vazby v rámci komunikace pořízeného s nařízeným a ostatní související faktory. Poslední dvě otázky směřují ke zjištění možnosti nastavení zpětné vazby směrem k nadřízenému.

Třetí část dotazníku se zabývá četností pracovního hodnocení a kontroly plnění nastavených úkolů a cílů, jedná se o otázky č. 9-12.

Čtvrtá část dotazníku je zaměřena na zkoumání toho, zda vedoucí pracovník aktivně motivuje své podřízené a povzbuzuje tak k lepšímu pracovnímu výkonu, toto zkoumají otázky č. 13-17.

Pátá část dotazníku se věnuje zkoumání souvislosti hodnocení pracovního výkonu a odměňování, jedná se o soubor otázek č. 18-20.

Otázky se vztahují jednak k jednotlivým předpokladům a ostatním faktorům, které souvisejí s hodnocením pracovníků. Dotazník obsahuje celkem dvacet otázek, které jsou formulovány takovým způsobem, aby jejich vyplnění bylo pro dotazovaného jednoduché a časově nenáročné. Pro hodnocení některých otázek je stanovena hodnotící škála. Škálu jsem zvolila čtyřstupňovou, konkrétně pak s uvedením stupně rozhodně souhlasím, spíše souhlasím, spíše nesouhlasím a rozhodně nesouhlasím. Pro tuto variantu jsem se rozhodla z toho důvodu, že pokud máme např. pětistupňovou škálu, respondenti mají tendenci se přiklánět k průměrné hodnotě a v případě čtyřstupňové škály jsou nuceni se přiklonit ke konkrétnímu stupni hodnocení, a to souhlasnému či nesouhlasnému.

U otázky č. 3, 6, 12, 17 a 19 v různých oddílech je použita forma možnosti výběru jen jedné varianty a na tuto skutečnost je respondent vždy upozorněn.

Dotazník bude distribuován jednotlivým respondentům prostřednictvím e-mailu. Vyplněný jej mohou zaslat zpět e-mailem, nebo doručit do schránky, která bude připravena na podatelně městského úřadu, aby byla zaručena anonymita respondenta. Dotazník je uveden v *příloze č. 3*.

7.2 Vzorek dotazníkového šetření

Dotazník bude distribuován všem zaměstnancům všech čtyř odborů, které jsou konkrétně popsány v kapitole č. 5.1. Celkem zahrnuje daný vzorek

šetření 31 osob a jedná se o řadové zaměstnance a vedoucí pracovníky jednotlivých odborů. Ze souboru tazatelů je vyřazen jeden zaměstnanec, a to je tajemník městského úřadu, který patří k managementu města. Součástí dotazníkového šetření nebudou tedy členové managementu města, kteří představují vedení organizace.

8 PRŮBĚH A ORGANIZACE ŠETŘENÍ

Dotazníkové šetření probíhalo v organizaci v březnu 2017 a jak již bylo zmíněno, tak respondentům byly distribuovány dotazníky prostřednictvím e-mailové pošty, celkem se jednalo o 31 respondentů. Dotazník vyplnilo a odevzdalo celkem 25 zaměstnanců organizace, což představuje návratnost 80,6 %. Celkem 6 zaměstnanců se dotazníkového šetření nezúčastnilo, protože v termínu konání dotazníkového šetření byli buď nemocní, čerpali řádnou dovolenou nebo byli na vícedenním školení.

Všechny tyto dotazníky byly zařazeny do souhrnného hodnocení a údaje vyplývající z tohoto šetření budou zaznamenány do souhrnných tabulek a číselně vyhodnoceny. Vyhodnocení bude probíhat postupně po jednotlivých otázkách. Textová část u každé otázky bude obsahovat stručnou deskripci a tabulku nebo graf s počtem odpovědí nebo příslušným procentuálním vyjádřením.

8.1 Interpretace výsledků šetření

Dotazník obsahuje celkem dvacet otázek zaměřených na analýzu současného systému hodnocení pracovníků. Některé otázky přímo souvisejí s předpoklady uvedenými v kapitole č. 6, avšak některé otázky mohou pouze dokreslovat celkový obraz systému hodnocení pracovníků. Výsledky budou interpretovány podle jednotlivých otázek. Stanovila jsem si, že pokud odpoví 65 % a více respondentů kladně, což se projeví v součtu odpovědí spíše souhlasím a rozhodně souhlasím, tak budu jednotlivé otázky a předpoklady považovat za potvrzené, v opačném případě, pokud bude 65% respondentů pro variantu spíše nesouhlasím a rozhodně nesouhlasím, budu považovat předpoklady za vyvrácené.

8.1.1 Demografické údaje – část č. 1

V první části dotazníku mapuji primární údaje o respondentech, jedná se celkem o dva údaje, jednak začlenění jednotlivých pracovníků dle odborů a poté rozdělení, zda je tazatelem muž nebo žena.

Otázky 1. části:

Struktura respondentů dle jejich pohlaví

Tabulka č. 3

Pohlaví	Celkem	V %
Muži	6	24
Ženy	19	76

Celkový počet respondentů byl 25 a z tohoto vzorku je 76 % žen a 24 % mužů. Z údajů vyplývá, že v organizaci jsou ženy ve větším zastoupení.

Struktura respondentů podle odborů organizace

Tabulka č. 4

Odbor	Celkem	V %
Odbor vnitřních věcí	9	36
Finanční odbor	7	28
Odbor investic a životního prostředí	5	20
Stavební úřad	4	16

Největší počet dotazovaných bylo z odboru vnitřních věcí, a to 36 %, následuje je odbor finanční s hodnotou 28 % a poté odbor investic a životního prostředí, který má 20% zastoupení a nejméně respondentů má stavební úřad, a to 16 %. Toto procentuální zastoupení víceméně odpovídá skutečnému stavu všech zaměstnanců v organizaci.

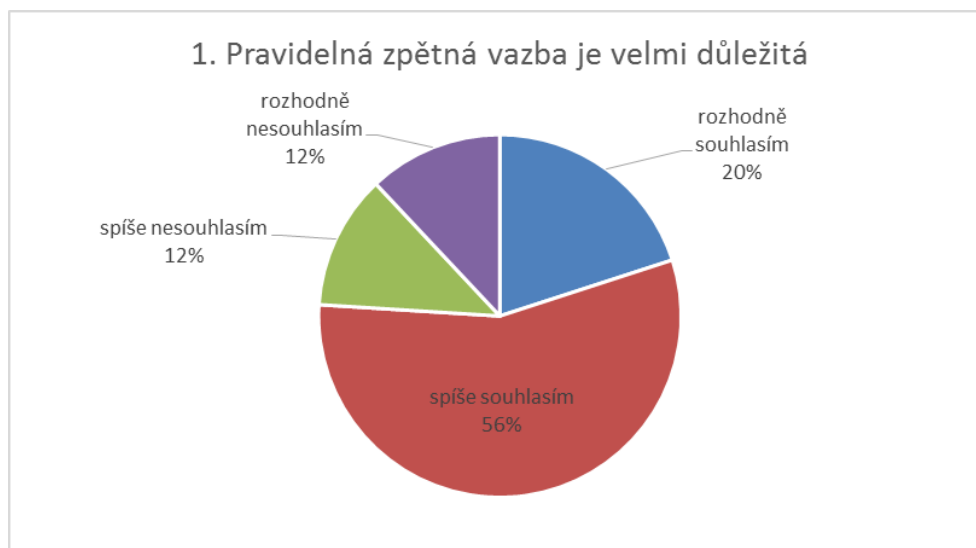
8.1.2 Otázky mapující zpětnou vazbu – část č. 2

Tato část dotazníku zahrnuje otázky č. 1-8 mapující frekvenci zpětné vazby v rámci komunikace pořízeného s nařízeným a ostatní související faktory.

V následující části uvedu souhrnné výsledky k těmto otázkám a podrobnější interpretaci vzhledem k předpokladům této práce.

Otázka č. 1 – Pravidelná zpětná vazba je velmi důležitá.

Graf č. 1 *Názor respondentů na pravidelnou zpětnou vazbu*

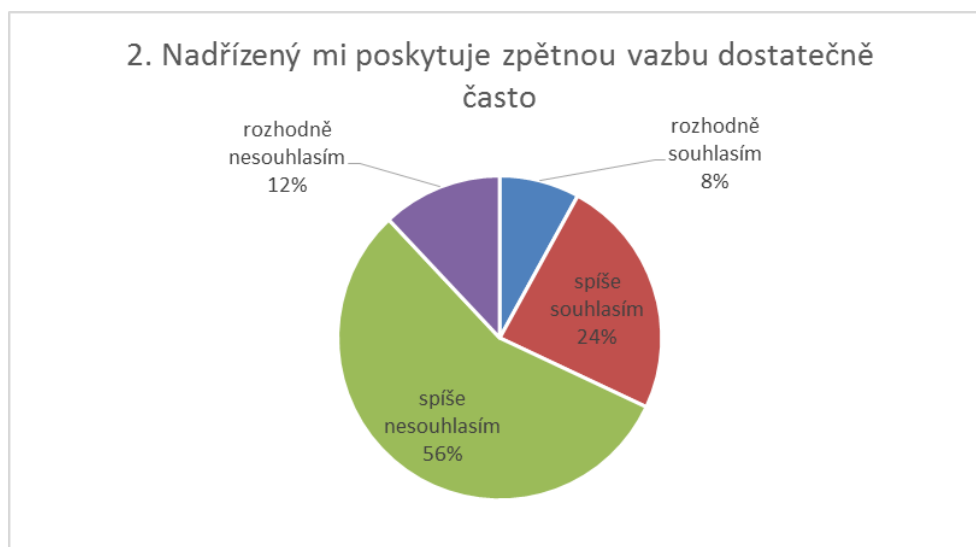


Zdroj: VAHALOVÁ, D., *Vlastní dotazníkové šetření*. 2017.

Z tohoto grafu vyplývá, že 56 % respondentů spíše souhlasí, 20 % jich rozhodně souhlasí, což můžeme vnímat jako, že většina zaměstnanců s tímto výrokem souhlasí. 12 % spíše nesouhlasí a 12 % rozhodně nesouhlasí.

Otázka č. 2 – Nadřízený mi poskytuje zpětnou vazbu dostatečně často.

Graf č. 2 *Názor respondentů na zpětnou vazbu poskytovanou nadřízeným*



Zdroj: VAHALOVÁ, D., *Vlastní dotazníkové šetření*. 2017.

Z tohoto grafu je patrné, že 56 % respondentů spíše nesouhlasí, 12 % jich rozhodně nesouhlasí, což můžeme vnímat jako, že většina pracovníků s tímto výrokiem nesouhlasí. 24 % spíše souhlasí a 8 % rozhodně souhlasí.

Níže je znázorněno podrobnější rozpracování odpovědí respondentů podle kritéria rozložení jednotlivých odborů.

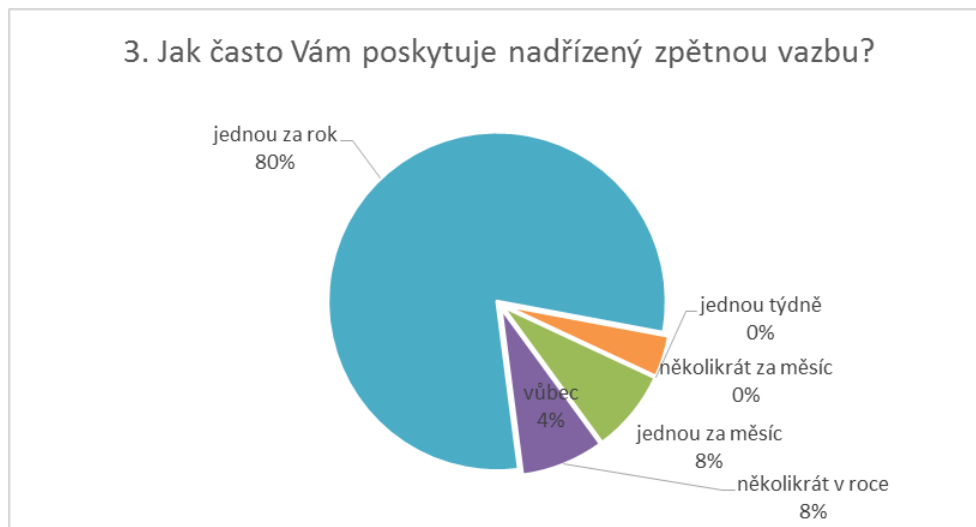
Tabulka č. 5 *Struktura respondentů podle odborů organizace ve vztahu k otázce č. 2 - Nadřízený mi poskytuje zpětnou vazbu dostatečně často.*

Členění	Dle odborů			
	VV	FO	OIŽP	SÚ
Míra souhlasu				
Rozhodně souhlasím	0	0	0	2
Spíše souhlasím	1	2	2	1
Spíše nesouhlasím	7	4	2	1
Rozhodně nesouhlasím	1	1	1	0

Vzhledem k tomu, že celkem 68 % dotazovaných vnímá, že od svého nadřízeného nedostává zpětnou vazbu dostatečně často, zařadila jsem ještě k vyhodnocení podrobněji rozpracovanou odpověď podle rozdělení příslušných odborů městského úřadu, protože se domnívám, že tato informace může být pro vedení důležitým impulsem k tomu, aby v rámci zlepšení pracovního výkonu zaměstnanců doporučili vedoucím příslušných odborů provádět zpětnou vazbu častěji, než tomu bylo doposud. Jedná se především o odbor vnitřních věcí a finanční odbor.

Otázka č. 3 – Jak často Vám poskytuje nadřízený zpětnou vazbu?

Graf č. 3 Sdělení zaměstnanců k četnosti zpětné vazby

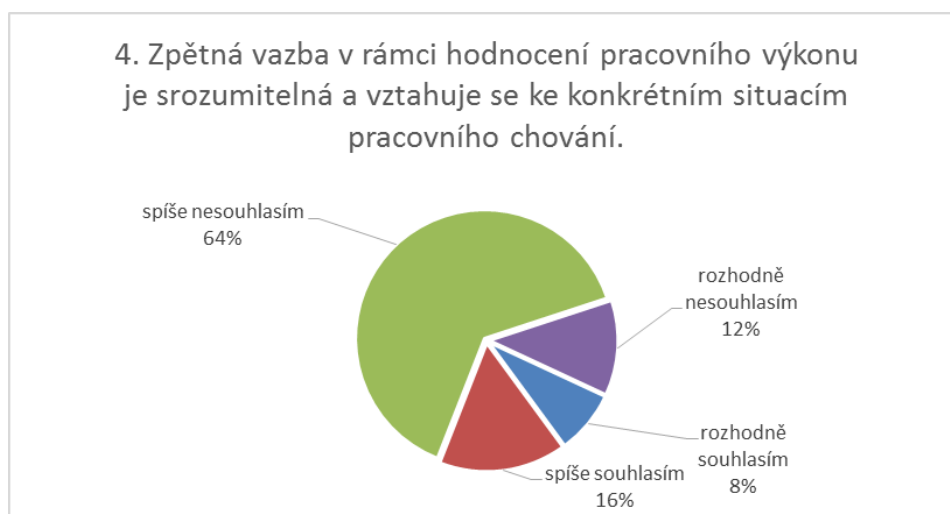


Zdroj: VAHALOVÁ, D., *Vlastní dotazníkové šetření*. 2017.

Z tohoto grafu je zřejmé, že celých 80 % respondentů uvedlo, že zpětnou vazbu mu jeho nadřízený poskytuje jednou za rok, 8 % pak několikrát v roce, 8 % jednou za měsíc a nulové hodnoty jsou u jednou týdně a několikrát za měsíc.

Otázka č. 4 – Zpětná vazba v rámci hodnocení pracovního výkonu je srozumitelná a vztahuje se ke konkrétním situacím pracovního chování.

Graf č. 4 Názor respondentů na srozumitelnost zpětné vazby

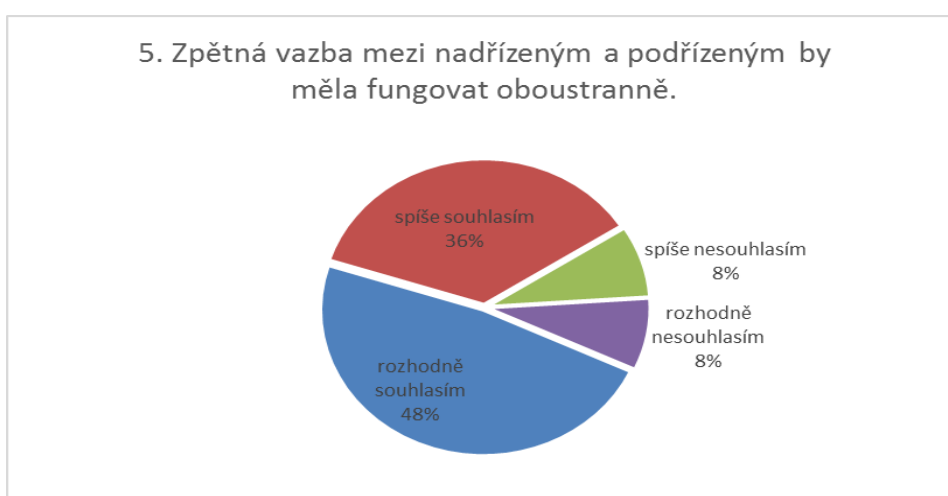


Zdroj: VAHALOVÁ, D., *Vlastní dotazníkové šetření*. 2017.

Z tohoto grafu je patrné, že 64 % respondentů spíše nesouhlasí, 12 % jich rozhodně nesouhlasí, což můžeme vnímat jako, že většina pracovníků s tímto výrokem nesouhlasí. 16 % pak spíše souhlasí a 8 % rozhodně souhlasí.

Otázka č. 5 – Zpětná vazba mezi nadřízeným a podřízeným by měla fungovat oboustranně.

Graf č. 5 *Názor respondentů na oboustrannou zpětnou vazbu*

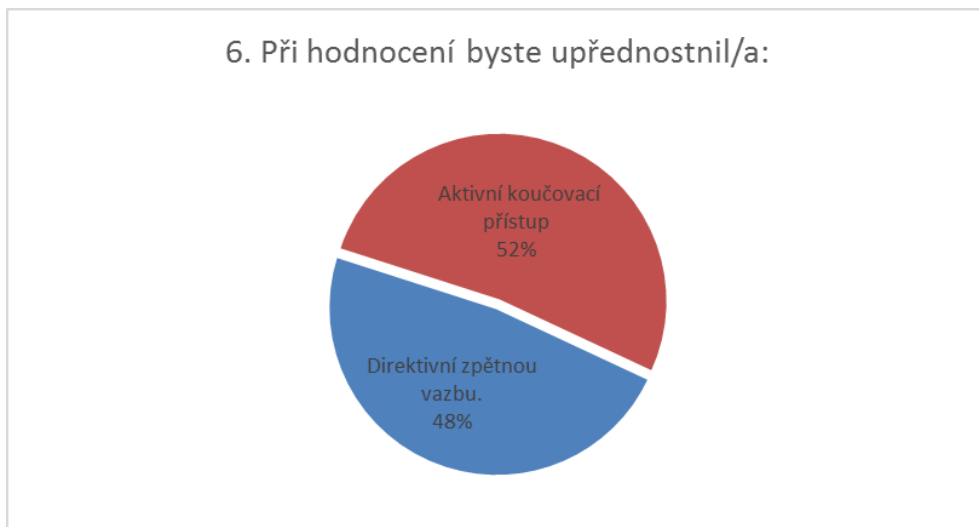


Zdroj: VAHALOVÁ, D., *Vlastní dotazníkové šetření*. 2017.

Z tohoto grafu je patrné, že 48 % respondentů rozhodně souhlasí, 36 % jich spíše souhlasí, což můžeme vnímat jako, že většina pracovníků s tímto výrokem souhlasí. 8 % spíše nesouhlasí a 8 % rozhodně souhlasí.

Otázka č. 6 – Při hodnocení byste upřednostnil/a direktivní zpětnou vazbu nebo aktivní koučovací přístup?

Graf č.6 Rozhodování pracovníků mezi direktivní zpětnou vazbou a koučovacím přístupem



Zdroj: VAHALOVÁ, D., *Vlastní dotazníkové šetření*. 2017.

Z tohoto grafu vyplývá, že 52 % respondentů preferuje aktivní koučovací přístup a 48 % direktivní zpětnou vazbu.

Otázka č. 7 – Využíváte možnost zpětné vazby směrem k Vašemu nadřízenému?

Graf č. 7 Názor respondentů na zpětnou vazbu k nadřízenému



Zdroj: VAHALOVÁ, D., *Vlastní dotazníkové šetření*. 2017.

Z tohoto grafu je patrné, že poměrně velké procento, a to 60 % dotazovaných uvedlo spíše ne, 16 % rozhodně ne, což můžeme vnímat jako, že většina pracovníků nevyužívá zpětné vazby k nadřízenému. 12 % respondentů uvedlo spíše ano a 12 % rozhodně ano.

Tabulka č. 6 *Struktura respondentů podle odborů organizace ve vztahu k otázce č. 7 - Využíváte možnost zpětné vazby směrem k Vašemu nadřízenému?*

Členění	Dle odborů			
	VV	FO	OIŽP	SÚ
Míra souhlasu				
Rozhodně ano	1	1	1	0
Spíše ano	1	1	1	0
Spíše ne	5	5	1	4
Rozhodně ne	2	0	2	0

Celkem 76 % dotazovaných uvedlo, že nevyužívá zpětnou vazbu k nadřízenému a 24 % uvedlo, že ano. Z poměru je tedy zřejmé, že tento nástroj není zatím pracovníky ve větší míře využíván. Co se týče rozdílů mezi odbory, tak je poměr při kladné odpovědi vyrovnaný a při záporné také s ohledem na počet pracovníků na odboru.

Otázka č. 8 – Uvítal/a byste možnost anonymního hodnocení vašeho přímého nadřízeného?

Graf č. 8 *Názor respondentů na možnost hodnocení nadřízeného*



Zdroj: VAHALOVÁ, D., *Vlastní dotazníkové šetření*. 2017.

Z tohoto grafu je patrné, že 60 % respondentů uvedlo na dotaz odpověď spíše ano, 24 % rozhodně ano, což můžeme vnímat jako, že většina pracovníků by hodnocení nadřízeného uvítala. 12 % respondentů uvedlo, že spíše ne a 4 % rozhodně ne.

Tabulka č. 7 *Struktura respondentů podle odborů organizace ve vztahu k otázce č. 8 - Uvítal/a byste možnost anonymního hodnocení vašeho přímého nadřízeného?*

Členění	Dle odborů			
	VV	FO	OIŽP	SÚ
Míra souhlasu				
Rozhodně ano	2	2	2	0
Spíše ano	7	5	2	1
Spíše ne	0	0	1	2
Rozhodně ne	0	0	0	1

Poměrně velké množství respondentů, a to 84 %, by uvítalo, kdyby se mohli podílet na zpětné vazbě směrem k jejich nadřízenému. Souhrnně mohu

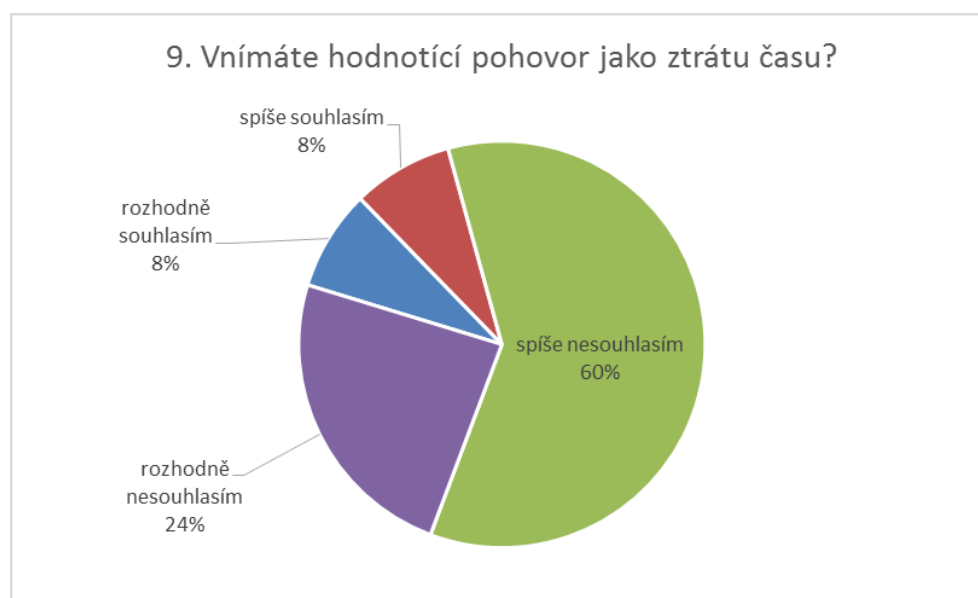
konstatovat, že by zpětnou vazbu k nadřízenému uvítaly všechny odbory městského úřadu.

8.1.3 Otázky mapující zpětnou vazbu – část č. 3

Tato část dotazníku se zabývá četností pracovního hodnocení a kontroly plnění nastavených úkolů a cílů, jedná se o otázky č. 9-12.

Otázka č. 9 – Vnímáte hodnotící pohovor jako ztrátu času?

Graf č. 9 *Názor pracovníků na důležitost hodnotícího pohovoru*



Zdroj: VAHALOVÁ, D., *Vlastní dotazníkové šetření*. 2017.

Z tohoto grafu je zřejmé, že celých 60 % respondentů spíše nesouhlasí, 24 % jich rozhodně nesouhlasí, což můžeme vnímat jako, že většina pracovníků s tímto výrokem nesouhlasí. 8 % pak spíše souhlasí a 8 % rozhodně souhlasí.

Otázka č. 10 – Můj přímý nadřízený sleduje průběžně můj pracovní výkon a konzultuje se mnou zadané úkoly a stanovené cíle.

Graf č. 10 *Názor respondentů na postoj nadřízeného ve věci pracovního výkonu*



Zdroj: VAHALOVÁ, D., *Vlastní dotazníkové šetření*. 2017.

Z tohoto grafu je patrné, že 44 % respondentů spíše nesouhlasí, 16 % jich rozhodně nesouhlasí a 20 % spíše souhlasí a 20 % rozhodně souhlasí.

Níže je znázorněno podrobnější rozpracování odpovědí respondentů podle kritéria rozložení jednotlivých odborů.

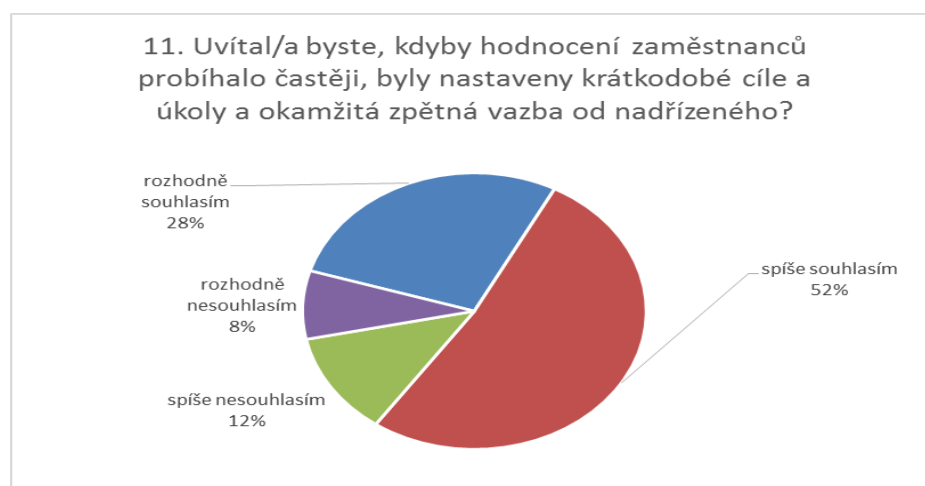
Tabulka č. 8 *Struktura respondentů podle odborů organizace ve vztahu k otázce č. 10 – Můj přímý nadřízený sleduje průběžně můj pracovní výkon a konzultuje se mnou zadané úkoly a stanovené cíle.*

Členění	Dle odborů			
	VV	FO	OIŽP	SÚ
Míra souhlasu				
Rozhodně souhlasím	1	1	1	2
Spíše souhlasím	1	1	2	1
Spíše nesouhlasím	7	2	1	1
Rozhodně nesouhlasím	0	3	1	0

Stejně jako u předchozích otázek č. 2, 7 a 8, kde jsem zařadila také vyhodnocení podle rozdělení příslušných odborů městského úřadu, tak i u této položky se domnívám, že ji může zaměstnavatel využít do budoucnosti. Celkem 60 % respondentů se nedomnívá, že by jejich vedoucí průběžně sledoval jejich pracovní výkon a konzultoval jejich úkoly a cíle, zejména se jedná o odbor vnitřních věcí a finanční odbor, ale může se zde projevit fakt, že se jedná o odbory s největším počtem zaměstnanců.

Otázka č. 11 – Uvítal/a byste, kdyby hodnocení zaměstnanců probíhalo častěji, byly nastaveny krátkodobé cíle a úkoly a okamžitá zpětná vazba od nadřízeného?

Graf č. 11 *Názor zaměstnanců na frekvenci hodnocení pracovníků*

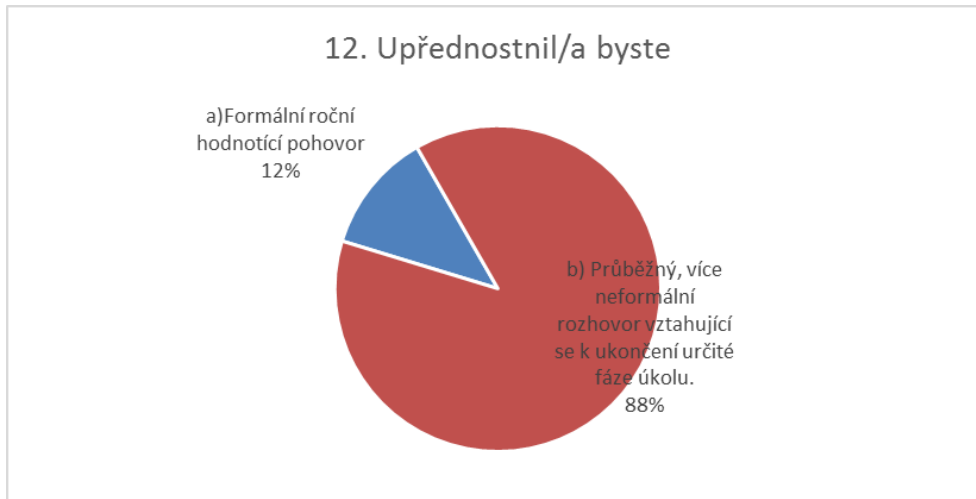


Zdroj: VAHALOVÁ, D., *Vlastní dotazníkové šetření*. 2017.

Z tohoto grafu vyplývá, že 52 % respondentů spíše souhlasí, 28 % jich rozhodně souhlasí, což můžeme vnímat jako, že většina pracovníků s tímto výrokem souhlasí. Celkem 12 % dotazovaných spíše nesouhlasí a 8 % rozhodně nesouhlasí.

Otázka č. 12 – Upřednostnil/a byste formální roční hodnotící pohovor nebo průběžný, více neformální rozhovor vztahující se k ukončení určité fáze úkolu.

Graf č. 12 Preference respondentů na druh hodnotícího pohovoru



Zdroj: VAHALOVÁ, D., *Vlastní dotazníkové šetření*. 2017.

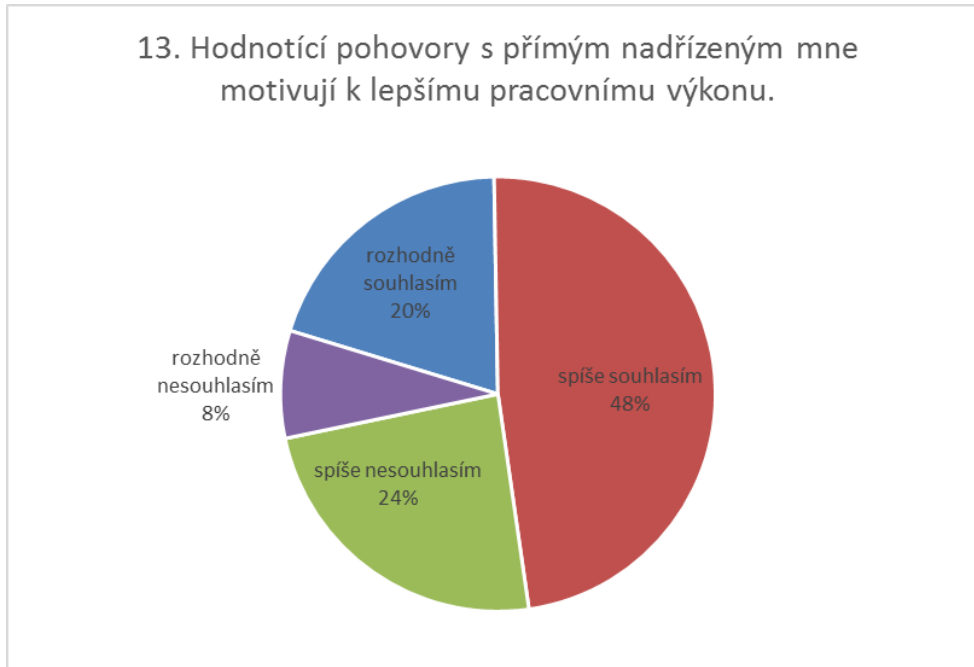
Z tohoto grafu jsou patrné jasné preference neformálního pohovoru, a to až v 88 % a pouze 12 % dotazovaných by si vybrala formální roční hodnotící pohovor.

8.1.4 Otázky mapující motivaci a pracovní výkon – část č. 4

Tato část dotazníku je zaměřena na zkoumání toho, zda vedoucí pracovník aktivně motivuje své podřízené a povzbuzuje tak k lepšímu pracovnímu výkonu, toto zkoumají otázky č. 13-17.

Otázka č. 13 – Hodnotící pohovory s přímým nadřízeným mne motivují k lepšímu pracovnímu výkonu.

Graf č. 13 Názor respondentů na motivaci a hodnotící pohovory

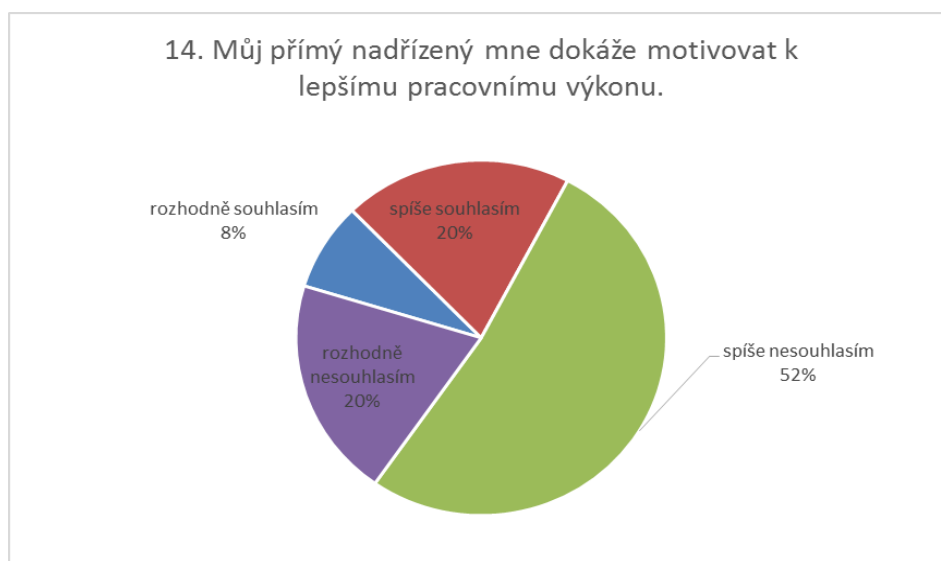


Zdroj: VAHALOVÁ, D., *Vlastní dotazníkové šetření*. 2017.

Z tohoto grafu vyplývá, že 48 % respondentů spíše souhlasí, 20 % jich rozhodně souhlasí, což můžeme vnímat jako, že většina pracovníků s tímto výrokem souhlasí a 24 % respondentů spíše nesouhlasí a 8 % rozhodně nesouhlasí.

Otázka č. 14 – Můj přímý nadřízený mne dokáže motivovat k lepšímu pracovnímu výkonu.

Graf č. 14 *Názor pracovníků na motivaci nadřízeným*



Zdroj: VAHALOVÁ, D., *Vlastní dotazníkové šetření*. 2017.

Z tohoto grafu je patrné, že 52 % respondentů spíše nesouhlasí, 20 % jich rozhodně nesouhlasí, což můžeme vnímat jako, že většina pracovníků s tímto výrokem nesouhlasí. 20 % spíše souhlasí a 8 % rozhodně souhlasí.

Otázka č. 15 – Za dobrý pracovní výkon mi nadřízený vysloví vždy pochvalu.

Graf č. 15 *Názor respondentů na pochvalu nadřízeného*

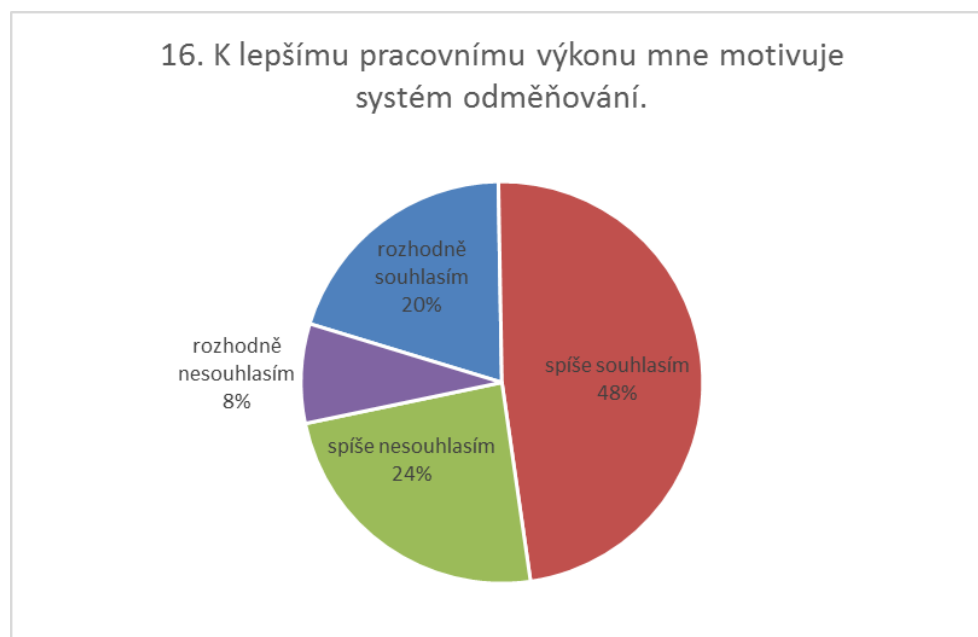


Zdroj: VAHALOVÁ, D., *Vlastní dotazníkové šetření*. 2017.

Z tohoto grafu vyplývá, že 52 % respondentů spíše nesouhlasí, 20 % jich rozhodně nesouhlasí, což můžeme vnímat jako, že většina pracovníků s tímto výrokem nesouhlasí. 20 % spíše souhlasí a 8 % rozhodně souhlasí.

Otázka č. 16 – K lepšímu pracovnímu výkonu mne motivuje systém odměňování.

Graf č. 16 *Názor respondentů na motivaci a systém odměňování*

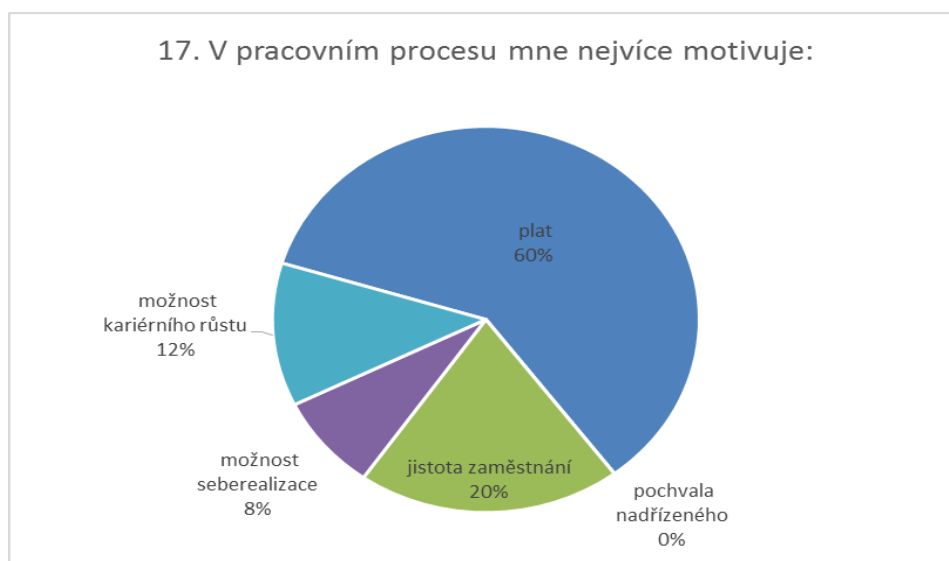


Zdroj: VAHALOVÁ, D., *Vlastní dotazníkové šetření*. 2017.

Z tohoto grafu je patrné, že 48 % dotazovaných spíše souhlasí s tímto výrokem, 20 % jich rozhodně souhlasí, což můžeme vnímat jako, že většina pracovníků s tímto výrokem souhlasí. 24 % dotazovaných spíše nesouhlasí a 8 % rozhodně nesouhlasí.

Otázka č. 17 – V pracovním procesu mne nejvíce motivuje plat, pochvala nadřízeného, možnost kariérního růstu, jistota zaměstnání, možnost seberealizace

Graf č. 17 Preference zaměstnanců v oblasti motivace



Zdroj: VAHALOVÁ, D., *Vlastní dotazníkové šetření*. 2017.

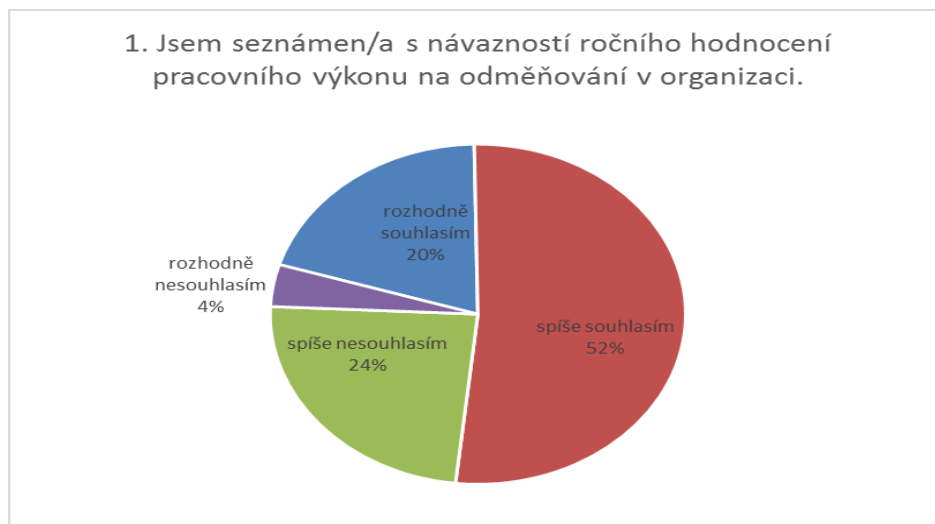
Z tohoto grafického znázornění plyne, že 60 % respondentů motivuje nejvíce plat, 20 % jistota zaměstnání, 12 % možnost kariérního růstu, 8 % dotazovaných uvedlo možnost seberealizace a pochvala nadřízeného nemotivuje nikoho.

8.1.5 Otázky mapující odměňování a pracovní výkon – část č. 5

Tato část dotazníku se věnuje zkoumání souvislosti hodnocení pracovního výkonu a odměňování, jedná se o soubor otázek č. 18-20.

Otázka č. 18 – Jsem seznámen/a s návazností ročního hodnocení pracovního výkonu na odměňování v organizaci.

Graf č. 18 Sdělení respondentů k návaznosti hodnocení na odměňování

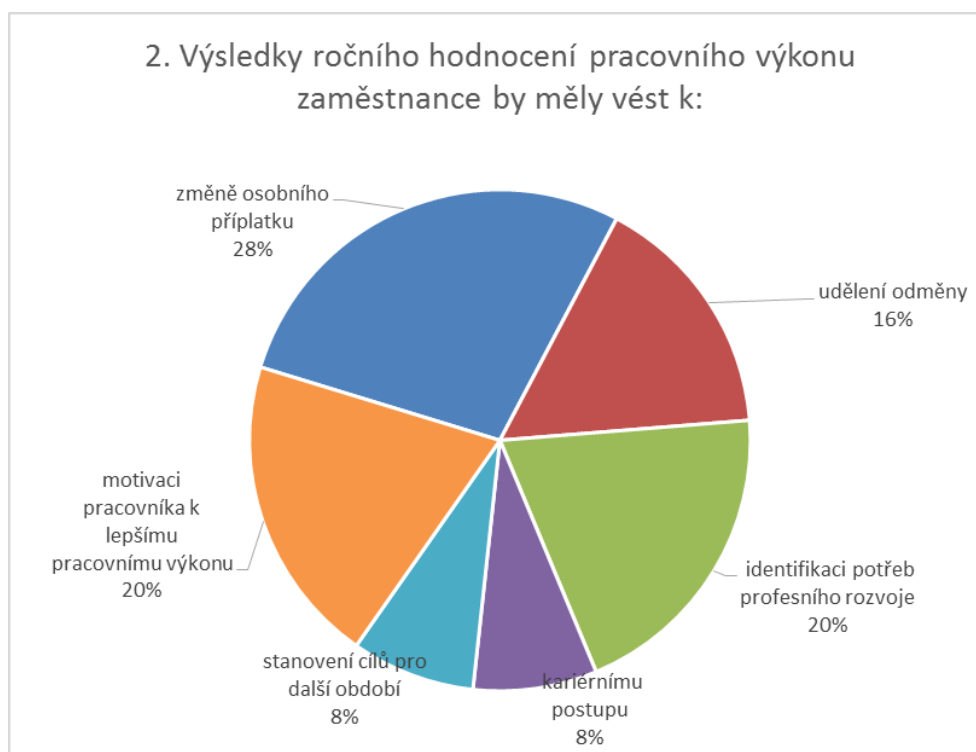


Zdroj: VAHALOVÁ, D., *Vlastní dotazníkové šetření*. 2017.

Z tohoto grafu je patrné, že 52 % respondentů spíše souhlasí, 20 % jich rozhodně souhlasí, což můžeme vnímat jako, že většina pracovníků s tímto výrokem souhlasí. Celých 24 % spíše nesouhlasí a 4 % rozhodně nesouhlasí.

Otázka č. 19 – Výsledky ročního hodnocení pracovního výkonu zaměstnance by měly vést k změně osobního příplatku, udělení odměny, identifikaci potřeb profesního rozvoje, kariéernímu postupu, stanovení cílů pro další období, motivaci pracovníka k lepšímu pracovnímu výkonu.

Graf č. 19 *Názor respondentů na výsledky ročního hodnocení*

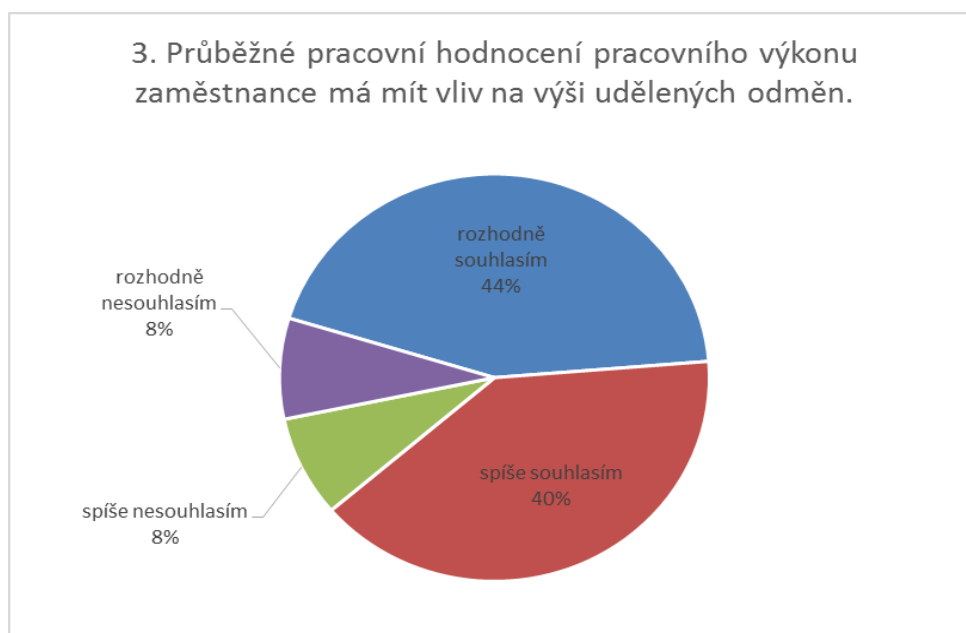


Zdroj: VAHALOVÁ, D., *Vlastní dotazníkové šetření*. 2017.

Z tohoto grafu je zřejmé, že 28 % respondentů si dává do souvislosti výsledky ročního hodnocení se změnou osobního příplatku, 20 % shodně identifikaci potřeb profesního rozvoje a motivaci k lepšímu pracovnímu výkonu, 16 % udělení odměny a opět shodně 8 % kariéerní postup a stanovení cílů pro další období.

Otázka č. 20 – Průběžné pracovní hodnocení pracovního výkonu zaměstnance má mít vliv na výši udělených odměn.

Graf č. 20 *Názor pracovníků na vliv průběžného hodnocení na odměny*



Zdroj: VAHALOVÁ, D., *Vlastní dotazníkové šetření*. 2017.

Z tohoto grafu je patrné, že 44 % respondentů rozhodně souhlasí, 40 % jich spíše souhlasí, což můžeme vnímat jako, že většina pracovníků s tímto výrokem souhlasí. 8 % dotazovaných spíše nesouhlasí a 8 % rozhodně nesouhlasí.

8.2 Shrnutí výsledků šetření a návrh doporučení

V této kapitole zrekapituluji poznatky, které vyplynuly z dotazníkového průzkumu podle předpokladů, které jsem si stanovila v kapitole č. 6.

Výsledky demografických údajů, a to hlavně údaje o jednotlivých odborech je možné dále použít při hlubším rozboru výsledků a na jejich základě se pokusit o zlepšení v jednotlivých oddílech.

Předpoklad č. 1

Zpětná vazba je nedostatečná a funguje pouze jednostranně, a to od nadřízeného k podřízenému.

Tento předpoklad jsem ověřovala prostřednictvím vyhodnocení otázek č. 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8.

Tento předpoklad se potvrdil. Celkově můžeme konstatovat, že většina zaměstnanců považuje zpětnou vazbu za důležitou. Vnímají však, že zpětná vazba od jejich nařízeného je nedostatečná, což potvrdil výsledek šetření, kdy 68 % respondentů potvrdilo, že jim jejich vedoucí neposkytuje zpětnou vazbu dostatečně často, víceméně se jedná o zpětnou vazbu v rámci ročního hodnotícího pohovoru. Dále pro 76 % respondentů není zpětná vazba srozumitelná a nevztahuje se ke konkrétním situacím pracovního chování. Z šetření také vyplynulo, že při hodnocení by aktivní koučovací přístup zvolilo 52 % dotázaných a direktivní zpětnou vazbu 48 % dotázaných. Šetřením bylo zjištěno, že 84 % respondentů se domnívá, že zpětná vazba by měla fungovat oboustranně a 84 % respondentů by uvítalo možnost anonymního hodnocení přímého nadřízeného.

V tomto směru navrhuji jako možné opatření pro zlepšení oboustranné zpětné vazby zvážení možnosti zavedení tzv. manažerského dialogu, který spočívá v anonymním hodnocení nadřízeného jeho podřízenými za účasti třetí osoby tzv. moderátora nebo kouče zpětné vazby, který zjišťuje, koordinuje a konstruktivně interpretuje zpětnou vazbu podřízených jejich vedoucímu. Tento způsob není uveden v teoretické části této práce, ale znám jej z příkladů dobré praxe. Nebo je také možné hodnocení nadřízeného v rámci 360° hodnocení, o kterém se více zmiňuji v kapitole č. 2.1.4 *Metody hodnocení*. Je tedy možné zvážit přehodnocení současného systému hodnocení, tedy jeho rozšíření a následnou aktualizaci dokumentů a pokynů týkajících se systému hodnocení zaměstnanců.

Předpokad č. 2

Četnost pracovního hodnocení by měla být vyšší včetně průběžné revize plnění cílů a úkolů.

Tento předpoklad jsem ověřovala prostřednictvím vyhodnocení otázek č. 9, 10, 11, 12.

Tento předpoklad se potvrdil, protože většina respondentů tj. 80 % souhlasí s tím, aby hodnocení zaměstnanců probíhalo častěji a byl spíše nastavený krátkodobé cíle a úkoly. Také 88 % respondentů upřednostnilo průběžný více neformální rozhovor vztahující se k určité fázi úkolu. Toto plně koresponduje s tvrzením Urbana, že zpětnou vazbu by měl nadřízený poskytnout podřízenému bezprostředně po provedeném pracovním výkonu, aby jej motivoval, ale také aby si zaměstnanec uvědomil správnost svého pracovního jednání. (Urban, J., 2017, s. 65-67)

Bylo zjištěno, že 60 % respondentů se domnívá, že jejich nadřízený nesleduje průběžně jejich pracovní výkon a nekonzultuje s nimi zadané úkoly a stanovené cíle. Hodnotící pohovor považují zaměstnanci za důležitý.

Navrhuji, aby organizace zvažila možnost zvýšení četnosti hodnocení zaměstnanců, avšak forma by měla být méně formální než u ročního hodnotícího pohovoru, mohlo by se jednat o tzv. face to face rozhovory, kde by mohly být definovány krátkodobé cíle a mohla by být prováděna častější zpětná vazba.

Předpoklad č. 3

Vedoucí pracovník nevytváří motivující podmínky pro zlepšení pracovního výkonu zaměstnance.

Tento předpoklad jsem ověřovala prostřednictvím vyhodnocení otázek č. 13, 14, 15, 16, 17.

Tento předpoklad se potvrdil částečně. Bylo zjištěno, že 68 % respondentů hodnotící pohovory motivují k lepšímu pracovnímu výkonu a u 60 % respondentů dokáže motivovat své podřízené k lepšímu pracovnímu

výkonu, ale zároveň bylo zjištěno, že 60 % respondentů není za svůj pracovní výkon pochváleno. Bylo také zjištěno, že k lepšímu pracovnímu výkonu motivuje zaměstnance systém odměňování. Z šetření také vyplynulo, že nejvíce motivujícím faktorem je pro zaměstnance plat a jako druhý nejčastější faktor je jistota zaměstnání. Tyto faktory považujeme dle příslušné motivační teorie za vnější faktory a jejich nepříznivý stav by mohl vyvolat nespokojenost.

V tomto bodě nebude navrženo žádné doporučení.

Předpoklad č. 4

Smysl hodnocení pracovního výkonu vidí zaměstnanci pouze ve finanční rovině, což je pro ně největší motivací.

Tento předpoklad jsem ověřovala prostřednictvím vyhodnocení otázek č. 18, 19, 20.

Tento předpoklad se potvrdil částečně, protože 84 % respondentů uvedlo, že průběžné hodnocení pracovního výkonu má vliv na výši udělených odměn. Když měli hodnotit pracovníci, k čemu by měly vést výsledky ročního hodnocení, tak 20 % respondentů uvedlo osobní příplatek a 12 % udělení odměny, což považujeme za zmíněnou finanční rovinu, ale bylo zjištěno, že pracovníci nejsou motivováni pouze finančně, ale že je pro ně důležitý profesní rozvoj, motivace k práci a stanovení cílů. Bylo potvrzeno u 68 % respondentů, že pracovníci jsou seznámeni s návazností ročního hodnocení pracovního výkonu na odměňování v organizaci.

V návrhu doporučení zmíním jen fakt, že vedení by mělo dále rozvíjet také vnitřní motivační faktory u pracovníků a jejich potřeby profesního rozvoje, což by mělo vést ke zlepšení jejich pracovního výkonu a posílí to jejich potřebu seberealizace.

ZÁVĚR

Hlavním cílem této magisterské diplomové práce bylo provedení analýzy současného systému hodnocení pracovníků na městském úřadě a současně prokázání, zda je systém dobře nastaven, a to s ohledem na probíhající zpětnou vazbu, odměňování a zda jsou pracovníci v této souvislosti motivováni k lepšímu pracovnímu výkonu.

V úvodních kapitolách jsem se věnovala teoretickému ukotvení pojmů vztahujících se k pracovnímu výkonu, řízení pracovního výkonu, hodnocení zaměstnanců, metodám hodnocení zaměstnanců, motivaci a odměňování. Tato teoretická základna poté posloužila pro konstrukci dotazníku a následné provedení dotazníkového šetření mezi zaměstnanci městského úřadu. Konkrétní sumarizační výsledky šetření jsou uvedeny v předchozí kapitole. Mohu však konstatovat, že v rámci provedené analýzy se potvrdilo, že zpětná vazba v rámci současného nastaveného systému hodnocení je pro většinu zaměstnanců nedostatečná a preferovali by oboustrannou zpětnou vazbu a uvítali by definování spíše krátkodobých cílů s častější zpětnou vazbou jejich nadřízeného.

Z šetření také vyplynulo, že k lepšímu pracovnímu výkonu motivuje zaměstnance systém odměňování, ale značnou váhu přikládají také jistotě zaměstnání. Smysl hodnocení pracovníků nespátřují tedy jen ve finanční rovině. V rámci vyhodnocení jednotlivých předpokladů byla navržena doporučení ke zlepšení současného stavu systému hodnocení pracovníků v organizaci.

Z dotazníkového šetření vyplynuly výsledky, které reflektují současný stav nastaveného systému hodnocení pracovníků v organizaci. Organizace tak s nimi může dále pracovat a může zvážit aktualizaci systému hodnocení a s tím souvisejících vnitřních předpisů.

Anotace

Jméno a příjmení:	<i>Bc. Dagmar VAHALOVÁ, DiS.</i>
Katedra:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Obor studia:	<i>andragogika</i>
Obor obhajoby práce:	<i>andragogika</i>
Vedoucí práce:	<i>PhDr. Helena Kubátová, Ph.D.</i>
Rok obhajoby:	<i>2017</i>

Název práce:	Hodnocení pracovníků
Anotace práce:	Tato magisterská diplomová práce se zabývá problematikou hodnocení pracovníků v organizaci. Cílem této práce je provést analýzu systému hodnocení pracovníků v konkrétní organizaci a prokázat, zda je systém dobře nastaven, a to s ohledem na zpětnou vazbu, zda je provázán s odměňováním a zda jsou pracovníci motivováni k lepšímu pracovnímu výkonu. Teoretická část vychází z charakteristiky základních pojmů vztahujících se k hodnocení pracovníků, metodám hodnocení, pracovnímu výkonu, motivaci a odměňování. Empirická část obsahuje analýzu dat z dotazníkového šetření uskutečněného v organizaci a interpretaci výsledků šetření.
Klíčová slova:	hodnocení pracovníků, kritéria hodnocení, metody hodnocení, pracovní výkon, motivace, odměňování, zpětná vazba
Title of Thesis:	The evaluation of employees
Annotation:	This thesis deals with the evaluation of employees in the organization. The aim of this work is to analyze the evaluation system of employees in a particular organization and demonstrate, whether the system is well configured with regard to feedback, and is linked to remuneration and whether employees are motivated to better work performance. The theoretical part is based on the characteristics of basic concepts related to the evaluation of employees and evaluation methods, work performance, motivation and remuneration. The empirical part contains an analysis of data from a research conducted in the organization and explain the findings.

Keywords:	the evaluation of employees, evaluation criteria, evaluation methods, work performance, motivation, remuneration, feedback
Názvy příloh vázaných v práci:	Příloha č. 1 Formulář hodnocení zaměstnance Příloha č. 2 Formulář hodnocení vedoucího pracovníka Příloha č. 3 Dotazník
Počet literatury a zdrojů:	20
Rozsah práce:	94 s. (107 752 znaků s mezerami)

Seznam použité literatury

TURECKIOVÁ, M., *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing. 2004.

ŠIKÝŘ, M., *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing. 2012.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007.

LOCHMANNOVÁ, A., *Personalistika. Základy personalistiky*. Prostějov: Computer media s. r. o. 2016.

ŠIKÝŘ, M., *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing. 2014.

KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press. 2001.

HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing. 2006.

WAGNEROVÁ, I., *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada Publishing. 2008.

PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada Publishing. 2008.

DAIGELER, T. *Vedení lidí v kostce*. Praha: Grada Publishing. 2008.

URBAN, J., *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing. 2017.

PLAMÍNEK, J. *Vedení týmů, lidí a firem*. Praha: Grada Publishing. 2002.

GRUBER, J., KYRIANOVÁ, H., FONVILLE, A., *Kvalitativní diagnostika v oblasti lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing. 2016.

NAKONEČNÝ, M., *Motivace chování*. Praha: Stanislav Juhaňák – TRITON. 2014.

BĚLOHLÁVEK, F., *Jak vést a motivovat lidi*. Praha: Computer press. 2008.

VAHALOVÁ, D., *Sociální klima v organizaci*. Olomouc: 2012.

(kapitoly 5, 6, 7, 8)

Internetové zdroje

Nářízení vlády č. 564/2006 Sb. o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě dostupné z <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-564> [cit. 10.03.2017]

Zákon č. 128/2000 Sb. o obcích (obecní zřízení) dostupný z <https://zakonyprolidi.cz/cs/2000-128> [cit. 10. 3. 2017]

Interní materiály

Město Fulnek, *Organizační řád Městského úřadu Fulnek*, 2016.

Město Fulnek, *Pokyn tajemnice č. 1/2011 – Hodnocení zaměstnanců*, 2011.

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 Porovnání hodnocení pracovního výkonu a řízení pracovního výkonu	11
Tabulka č. 2 Porovnání komunikačních situací při hodnocení	23
Tabulka č. 3 Struktura respondentů dle jejich pohlaví	54
Tabulka č. 4 Struktura respondentů podle odborů organizace	54
Tabulka č. 5 Struktura respondentů podle odborů organizace ve vztahu k otázce č. 2 - Nadřízený mi poskytuje zpětnou vazbu dostatečně často.....	56
Tabulka č. 6 Struktura respondentů podle odborů organizace ve vztahu k otázce č. 7 - Využíváte možnost zpětné vazby směrem k Vašemu nadřízenému?.....	60
Tabulka č. 7 Struktura respondentů podle odborů organizace ve vztahu k otázce č. 8 - Uvítal/a byste možnost anonymního hodnocení vašeho přímého nadřízeného?	61
Tabulka č. 8 Struktura respondentů podle odborů organizace ve vztahu k otázce č. 10 – Můj přímý nadřízený sleduje průběžně můj pracovní výkon a konzultuje se mnou zadané úkoly a stanovené cíle.....	63

Seznam obrázků

Obrázek č. 1 Podstata řízení pracovního výkonu	9
Obrázek č. 2 Princip trojitého vé	14

Seznam grafů

Graf č. 1 Názor respondentů na pravidelnou zpětnou vazbu	55
Graf č. 2 Názor respondentů na zpětnou vazbu poskytovanou nadřízeným	55
Graf č. 3 Sdělení zaměstnanců k četnosti zpětné vazby	57
Graf č. 4 Názor respondentů na srozumitelnost zpětné vazby	57
Graf č. 5 Názor respondentů na oboustrannou zpětnou vazbu	58
Graf č.6 Rozhodování pracovníků mezi direktivní zpětnou vazbou a koučovacím přístupem	59
Graf č. 7 Názor respondentů na zpětnou vazbu k nadřízenému	59
Graf č. 8 Názor respondentů na možnost hodnocení nadřízeného	61
Graf č. 9 Názor pracovníků na důležitost hodnotícího pohovoru	62
Graf č. 10 Názor respondentů na postoj nadřízeného ve věci pracovního výkonu	63
Graf č. 11 Názor zaměstnanců na frekvenci hodnocení pracovníků	64
Graf č. 12 Preference respondentů na druh hodnotícího pohovoru	65
Graf č. 13 Názor respondentů na motivaci a hodnotící pohovory	66
Graf č. 14 Názor pracovníků na motivaci nadřízeným	67
Graf č. 15 Názor respondentů na pochvalu nadřízeného	67
Graf č. 16 Názor respondentů na motivaci a systém odměňování	68
Graf č. 17 Preference zaměstnanců v oblasti motivace	69
Graf č. 18 Sdělení respondentů k návaznosti hodnocení na Odměňování	70
Graf č. 19 Názor respondentů na výsledky ročního hodnocení	71
Graf č. 20 Názor pracovníků na vliv průběžného hodnocení na odměny	72

Seznam příloh

Příloha č. 1 Formulář hodnocení zaměstnance	85
Příloha č. 2 Formulář hodnocení vedoucího pracovníka	88
Příloha č. 3 Dotazník	92

Příloha č. 1 Formulář hodnocení zaměstnance

HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE				
Jméno a příjmení hodnoceného:			Hodnocené období:	
Pracovní funkce:		Útvar:	Osobní	
Hodnotitel:				
Stupnice hodnocení : 5 – vynikající, 4 – překračuje očekávání, 3 – plní očekávání, 2 – je nutné zlepšení, 1 – neuspokojivý				
KRITÉRIA HODNOCENÍ	Váha	Stupnice	Výsledek	Poznámky
A. Pracovní výkon				
kvalita práce-komplexnost, přesnost, bezchybovost			0	
pracovní tempo-množství práce, efektivita			0	
stálost výkonu-vyváženost, rychlost, efektivita			0	
iniciativa- snaha, aktivita, samostatnost			0	
efektivnost			0	
odpovědnost			0	
	Celkem:		0	
<u>Výsledek hodnocení (A):</u>		#DĚLENÍ_NULOU!		
B. Účelnost práce				
plnění v termínech			0	
organizace práce			0	
využití pracovní doby			0	
	Celkem:		0	
<u>Výsledek hodnocení (B):</u>		#DĚLENÍ_NULOU!		
C. Vztah k práci				
zájem o práci			0	
ochota při mimořádných úkolech			0	
flexibilita			0	
spolehlivost			0	
pracovní kázeň			0	
zájem o odborný růst			0	
	Celkem:		0	
<u>Výsledek hodnocení (C):</u>		#DĚLENÍ_NULOU!		
D. Spolupráce				
loajalita k organizaci			0	
vztah ke spolupracovníkům			0	
schopnost týmové práce			0	
kommunikace			0	
vztah k nadřízenému			0	
schopnost řídit			0	
schopnost delegovat, motivovat			0	
vztah k zákazníkům			0	
	Celkem:		0	
<u>Výsledek hodnocení (D):</u>		#DĚLENÍ_NULOU!		
E. Osobní faktory				
tvořivost			0	
realizace úspěšných námětů			0	
vstřícnost ke změnám			0	
schopnost sebeprosazení			0	
schopnost řešit konflikty			0	
	Celkem:		0	
<u>Výsledek hodnocení (E):</u>		#DĚLENÍ_NULOU!		
Celkem váha:			0	

		Celkem výsledek:	0	
Celkový výsledek hodnocení:		#DĚLENÍ_NULO!		
VÝSLEDEK HODNOCENÍ:		Výsledek	Hodnotící stupnice:	
celkem			100 – 85% - vynikající	
----- x 100 =	%		84 – 70% - překračuje očekávání	
(váha celkem x 5)			69 – 50% - plní očekávání	
			49 – 30% - je nutné zlepšení	
			29 - 0% - neuspokojivý	
Plnění úkolů z předchozího období, úspěchy, nezdary:				
Úkoly na následující období (zejména pokud jde o úkoly nad rámec stanovené náplně práce):				
	text úkolu	termín	splněn	nesplněn
1				
2				
3				
Závěry vyplývající z hodnocení:				
- návrh (v případě příslušné kompetence rozhodnutí) o zvýšení nebo snížení osobního příplatku				
- návrh (v případě příslušné kompetence rozhodnutí) o poskytnutí peněžní odměny za úspěšné splnění mimořádných nebo zvlášť důležitých				
Doporučení ke zlepšení pracovního výkonu:				
Doporučení k osobnímu rozvoji				
Jiná doporučení:				
Komentář zaměstnance k vlastnímu hodnocení / sdělení zda jej pracovní funkce uspokojuje, jaká je představa profesního růstu, apod./ a současně zaměstnanec hodnotí zaměstnavatele/ náměty, připomínky apod.:				
Zaměstnanec byl seznámen s hodnocením dne:				
podpis zaměstnance:			podpis hodnotitele:	

STUPNICE HODNOCENÍ

5 – Vynikající

Trvale vykazuje nadstandardní pracovní výkon. Je vzorem pro dané pracovní místo. Nemá žádné zvláštní nedostatky. Podává pracovní výkon, který se předpokládá u zaměstnanců v následujícím vyšším pracovním místě.

4 – Překračuje očekávání

Vykazuje vyšší pracovní výkon než je běžně očekávaný standard pro toto pracovní místo. Pracovní výkon a s ním spojené znalosti a dovednosti se rozvíjejí a zvyšují podle předpokladu.

3 – Plní očekávání

Pracovní výkon odpovídá standardu pro dané pracovní místo. Pracovní výkon a s ním spojené dovednosti se rozvíjejí a zvyšují podle očekávání.

2 – Je nutné zlepšení

Pracovní výkon nedosahuje plně požadavku, které jsou běžně kladeny na zaměstnance na tomto pracovním místě. Existuje však potenciál dalšího rozvoje.

1 – Neuspokojivý

Pracovní výkon nedosahuje parametru, které se kladou na zaměstnance na tomto pracovním místě. Doporučuje se zvážit pokračování zaměstnance v dosavadní činnosti.

Hodnotitel stanoví váhu u jednotlivých ukazatelů, kritérií maximálně v rozsahu 1 – 10, (podle vlastního odborného uvážení), (např. prvním 3 ukazatelům kritéria "A" váhu 10, čtvrtému a pátému váhu 6 a šestému váhu 2).

Příloha č. 2 Formulář hodnocení vedoucího pracovníka

HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE - VEDOUcí PRACOVNÍK				
Jméno a příjmení hodnoceného:		Hodnocené období:		
Pracovní funkce:		Útvar:	Osobní	
Hodnotitel:				
Stupnice hodnocení :5 – vynikající, 4 – překračuje očekávání, 3 – plní očekávání, 2 – je nutné zlepšení, 1 – neuspokojivý				
KRITÉRIA HODNOCENÍ	Váha	Stupnice	Výsledek	Poznámky
A. Pracovní výkon				
kvalita práce-komplexnost, přesnost, bezchybovost			0	
pracovní tempo-množství práce, efektivita			0	
stálost výkonu-vyváženost, rychlost, efektivita			0	
iniciativa- snaha, aktivita, samostatnost			0	
efektivnost			0	
odpovědnost			0	
Celkem:			0	
<u>Výsledek hodnocení (A):</u>		#DĚLENÍ_NULOU!		
B. Účelnost práce				
plnění v termínech			0	
organizace práce			0	
využití pracovní doby			0	
Celkem:			0	
<u>Výsledek hodnocení (B):</u>		#DĚLENÍ_NULOU!		
C. Vztah k práci				
zájem o práci			0	
ochota při mimořádných úkolech			0	
flexibilita			0	
spolehlivost			0	
pracovní kázeň			0	
zájem o odborný růst			0	
Celkem:			0	
<u>Výsledek hodnocení (C):</u>		#DĚLENÍ_NULOU!		
D. Spolupráce				
loajalita k organizaci			0	
vztah ke spolupracovníkům			0	
schopnost týmové práce			0	
kommunikace			0	
vztah k nadřízenému			0	
schopnost řídit			0	
schopnost delegovat, motivovat			0	
vztah k zákazníkům			0	
Celkem:			0	
<u>Výsledek hodnocení (D):</u>		#DĚLENÍ_NULOU!		
E. Osobní faktory				
tvořivost			0	
realizace úspěšných námětů			0	
vstřícnost ke změnám			0	
schopnost sebeprosazení			0	
schopnost řešit konflikty			0	
Celkem:			0	
<u>Výsledek hodnocení (E):</u>		#DĚLENÍ_NULOU!		
Celkem váha:			0	

		Celkem výsledek:	0	
Celkový výsledek hodnocení:		#DĚLENÍ NULOU!		
VÝSLEDEK HODNOCENÍ:		Výsledek	Hodnoticí stupnice:	
Plnění úkolů z předchozího období, úspěchy, nezdary:				
Úkoly na následující období (zejména pokud jde o úkoly nad rámec stanovené náplně práce):				
	text úkolu	termín	splněn	nesplněn
1				
2				
3				
Závěry vyplývající z hodnocení: - návrh (v případě příslušné kompetence rozhodnutí) o zvýšení nebo snížení osobního příplatku - návrh (v případě příslušné kompetence rozhodnutí) o poskytnutí peněžní odměny za úspěšné splnění mimořádných nebo zvlášť důležitých				
Doporučení ke zlepšení pracovního výkonu:				
Doporučení k osobnímu rozvoji				
Jiná doporučení:				
Komentář zaměstnance k vlastnímu hodnocení / sdělení zda jej pracovní funkce uspokojuje, jaká je představa profesního růstu, apod./ a současně zaměstnanec hodnotí zaměstnavatele/ náměty, připomínky apod./:				
Zaměstnanec byl seznámen s hodnocením dne:				
podpis zaměstnance:		podpis hodnotitele:		
Řízení				Body
Prosazování zájmů organizace				
Kontrola práce Řídí a kontroluje uložené úkoly ve všech oblastech, za které odpovídá				
Využívání lidských zdrojů Efektivně využívá práce podřízených				
Priority Stanovuje priority a způsoby jejich plnění, krátkodobé i dlouhodobé požadavky a cíle				
Schopnost inovací Je schopen přinášet nové myšlenky a inovace při řešení problémů, prosazuje progresivní přístupy v práci u sebe i u podřízených				

Poznámky/ komentář	
Vztah k podřízeným	Body
Týmový přístup k práci/pracovní atmosféra Propaguje týmový přístup k práci, udržuje pracovní morálku a dobrou pracovní morálku v oblasti, kterou řídí	
Hodnocení / Konzultace Efektivně hodnotí podřízené a poskytuje jim konzultace	
Další vývoj podřízených Podporuje další odborný rozvoj podřízených	
Poznámky / komentáře	
Schopnost vést lidi	Body
Cíle Stanovuje jasné a srozumitelné cíle a pokyny pro oblast, za kterou odpovídá	
Uplatnění názorů jiných Dosahuje dobrých výsledků tím, že přijímá a uplatňuje názory jiných	
Respekt a důvěryhodnost Má schopnost získat si respekt a důvěru podřízených, kolegů ve stejném postavení i nadřízených	
Dosahování výsledků Je aktivní při plnění úkolů a prosazování dobrých pracovních výsledků	
Poznámky / komentáře	
Osobnost vedoucího zaměstnance	Body
Tvořivost	
Iniciativa Identifikuje a zadává úkoly, při řešení problémů nečeká na pokyn nadřízeného	
Profesní vzhled Image/vzhled, který je v souladu s přijatými normami	
Odpovědnost Provádí průběžnou kontrolu nutnou k zajištění výsledků	
Integrita Dodržuje přijatá pravidla profesního chování	
Sebedůvěra a rovnováha Image sebejistoty, taktní jednání s ostatními	
Postoj Přístup k práci je pozitivní a spolehlivý	

Ústní a písemná komunikace	
Písemné i ústní vyjadřování je jasné a stručné, dokáže naslouchat ostatním	
Poznámky/komentář	
CELKOVÉ BODOVÉ HODNOCENÍ VEDOUCÍHO ZAMĚSTNANCE	0
Hodnocení vedoucího zaměstnance	
Celkové shrnutí výsledků hodnocení, včetně vysvětlení důvodů, které vedly k celkovému hodnocení.	
Oblasti dalšího rozvoje	
Vyjádření hodnoceného zaměstnance	
Datum/ podpis hodnoceného	Datum/podpis hodnotitele

Příloha č. 3 Dotazník

Hodnocení pracovníků – dotazníkové šetření

Vážená kolegyně, vážený kolego,

v rámci zpracování mé magisterské diplomové práce na Fakultě sociologie a andragogiky FF UPOL, si Vás dovoluji požádat o vyplnění níže uvedeného dotazníku, který bude podkladem pro praktickou část mé práce.

Dotazník je zaměřen na analýzu současného systému hodnocení pracovníků v organizaci a jeho souvislost s motivací a také návaznost na odměňování.

Děkuji za vyplnění dotazníku a za Váš čas, který jste mu věnovali. Dotazník je anonymní.

Dagmar Vahalová

Pohlaví žena muž

Pracuji na odboru OVV FO OIŽP SÚ

Označte příslušnou odpověď křížkem podle toho, do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícím výrokem.

1. Pravidelná zpětná vazba je velmi důležitá

rozhodně souhlasím	<input type="checkbox"/>	spíše souhlasím	<input type="checkbox"/>	spíše nesouhlasím	<input type="checkbox"/>	rozhodně nesouhlasím	<input type="checkbox"/>
--------------------	--------------------------	-----------------	--------------------------	-------------------	--------------------------	----------------------	--------------------------

2. Nadřízený mi poskytuje zpětnou vazbu dostatečně často

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

3. Jak často Vám poskytuje nadřízený zpětnou vazbu?

jednou týdně	několikrát za měsíc	jednou za měsíc	několikrát v roce	jednou za rok	vůbec
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Zpětná vazba v rámci hodnocení pracovního výkonu je srozumitelná a vztahuje se ke konkrétním situacím pracovního chování.

rozhodně souhlasím	<input type="checkbox"/>	spíše souhlasím	<input type="checkbox"/>	spíše nesouhlasím	<input type="checkbox"/>	rozhodně nesouhlasím	<input type="checkbox"/>
--------------------	--------------------------	-----------------	--------------------------	-------------------	--------------------------	----------------------	--------------------------

5. Zpětná vazba mezi nadřízeným a podřízeným by měla fungovat oboustranně.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

6. Při hodnocení byste upřednostnil/a:

(Vyberte prosím jednu z následujících variant)

 Direktivní zpětnou vazbu.

Aktivní koučovací přístup
 (pozn. tj. efektivní způsob rozvoje pracovního výkonu a uvolnění vnitřního potenciálu zaměstnance)

rozhodně ano	<input type="checkbox"/>	spíše ano	<input type="checkbox"/>	spíše ne	<input type="checkbox"/>	rozhodně ne	<input type="checkbox"/>
--------------	--------------------------	-----------	--------------------------	----------	--------------------------	-------------	--------------------------

7. Využíváte možnost zpětné vazby směrem k Vašemu nadřízenému?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

8. Uvítal/a byste možnost anonymního hodnocení vašeho přímého nadřízeného?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Označte příslušnou odpověď křížkem podle toho, do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícím výrokem.

	rozhodně souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	rozhodně nesouhlasím
9. Vnímáte hodnotící pohovor jako ztrátu času?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Můj přímý nadřízený sleduje průběžně můj pracovní výkon a konzultuje se mnou zadané úkoly a stanovené cíle.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Uvítal/a byste, kdyby hodnocení zaměstnanců probíhalo častěji, byly nastaveny krátkodobé cíle a úkoly a okamžitá zpětná vazba od nadřízeného?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Upřednostnil/a byste: (Vyberte prosím jednu z následujících variant)				
a) Formální roční hodnotící pohovor				<input type="checkbox"/>
b) Průběžný, více neformální rozhovor vztahující se k ukončení určité fáze úkolu.				<input type="checkbox"/>

Označte příslušnou odpověď křížkem podle toho, do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícím výrokem.

	rozhodně souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	rozhodně nesouhlasím
13. Hodnotící pohovory s přímým nadřízeným mne motivují k lepšímu pracovnímu výkonu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Můj přímý nadřízený mne dokáže motivovat k lepšímu pracovnímu výkonu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Za dobrý pracovní výkon mi nadřízený vysloví vždy pochvalu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. K lepšímu pracovnímu výkonu mne motivuje systém odměňování.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. V pracovním procesu mne nejvíce motivuje:				
(Vyberte prosím jednu z následujících variant)				
plat	<input type="checkbox"/>			
jistota zaměstnání	<input type="checkbox"/>			
pochvala nadřízeného		<input type="checkbox"/>		
možnost seberealizace		<input type="checkbox"/>		
možnost kariérního růstu			<input type="checkbox"/>	

Označte příslušnou odpověď křížkem podle toho, do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícím výrokem.

18. Jsem seznámen/a s návazností ročního hodnocení pracovního výkonu na odměňování v organizaci.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

rozhodně souhlasím
spíše souhlasím
spíše nesouhlasím
rozhodně nesouhlasím

19. Výsledky ročního hodnocení pracovního výkonu zaměstnance by měly vést k:

(Vyberte prosím jednu z následujících variant)

změně osobního příplatku

kariéernímu postupu

udělení odměny

stanovení cílů pro další období

identifikaci potřeb profesního rozvoje

motivaci pracovníka k lepšímu pracovnímu výkonu

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

rozhodně souhlasím
spíše souhlasím
spíše nesouhlasím
rozhodně nesouhlasím

20. Průběžné pracovní hodnocení pracovního výkonu zaměstnance má mít vliv na výši udělených odměn.

Zdroj: Vahalová, D., *Vlastní dotazníkové šetření*. 2017