

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA

**KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ
ANTROPOLOGIE**

HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU

Bakalářská diplomová práce

Obor studia: Andragogika v profilaci na personální management

Autor: Iveta Palkovičová

Vedoucí práce: PhDr. Veronika Gigalová, Ph.D.

Olomouc 2019

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

V Olomouci dne:

Podpis

Obsah

Anotace	5
Úvod.....	7
1 Hodnocení pracovního výkonu.....	11
1.1 Význam hodnocení pracovního výkonu.....	12
1.2 Proces hodnocení pracovního výkonu	14
1.3 Metody hodnocení.....	16
2 Hodnotící rozhovor.....	21
2.1 Hodnotitel.....	22
2.2 Zásady vedení hodnotícího rozhovoru.....	22
2.3 Průběh hodnotícího rozhovoru	23
2.4 Problémy při vedení hodnotícího rozhovoru	24
3 Využití výsledků hodnocení pracovního výkonu	27
3.1 Personální plánování	27
3.2 Odměňování.....	28
3.3 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	28
3.4 Rozmísťování zaměstnanců	29
3.5 Péče o zaměstnance.....	29
4 Motivování zaměstnanců.....	30
4.1 Motivy, potřeby, hodnoty	30
4.2 Proces motivování – Teorie expektance – Victor Vroom	31
4.3 Motivování zaměstnanců a hodnotící rozhovor.....	33
5 Empirická část.....	34
5.1 Cíl práce.....	34
5.2 Charakteristika správní organizace.....	34
5.3 Charakteristika systému hodnocení pracovního výkonu a jeho cíle	35
5.4 Kritéria hodnocení	37
6 Dotazníkové šetření.....	38
6.1 Rozhodnutí o vzorku:.....	42
6.2 Konstrukce dotazníku:	42
6.3 Pilotní studie:	43
7 Výsledky kvantitativního výzkumu	44

Diskuse	56
Závěr	61
Seznam použité literatury	63
Seznam grafů a schémat	66
Seznam tabulek	67
Seznam příloh	68
Příloha č. 1 Dotazník	69

Anotace

Jméno a příjmení:	Iveta Palkovičová
Katedra:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Obor studia:	Andragogika v profilaci na personální management
Obor obhajoby práce:	andragogika v profilaci na personální management
Vedoucí práce:	PhDr. Veronika Gígalová, Ph.D.
Rok obhajoby:	2019

Název práce:	Hodnocení pracovního výkonu
Anotace práce:	Bakalářská diplomová práce se zabývá hodnocením pracovního výkonu. Je rozdělena na dvě části, teoretickou a empirickou. Teoretická část se zabývá popisem metod hodnocení pracovního výkonu, popisem procesu hodnocení pracovního výkonu, využitím výsledků hodnocení pracovního výkonu a motivováním zaměstnanců. Je zde podrobně popsán průběh hodnotícího rozhovoru. Empirická část je zaměřena na proces hodnocení pracovního výkonu v konkrétní správní organizaci. Jsou stanoveny hypotézy, které budou výzkumem potvrzeny anebo vyvráceny. Pro tento účel je použita kvantitativní metoda, dotazníkové šetření.
Klíčová slova:	Zaměstnanec, pracovní výkon, hodnocení pracovního výkonu, motivování zaměstnanců, hodnotitel, hodnocený, zpětná vazba
Title of Thesis:	Evaluation of work performance
Annotation:	The thesis is focused on evaluation of work performance. It is divided into two parts, theoretical and empirical. The theoretical part deals with description of work performance method evaluation, description of evaluation process, utilization of results of evaluation and motivation of employees. There is a detailed description of the process of evaluation interview.

	The empirical part focuses on the process of evaluating work performance in a particular administrative organization. There are hypotheses that will be confirmed or refuted by the research. For this purpose a quantitative method is used, a questionnaire survey.
Keywords:	Employee, work performance, evaluation of work performance, employee motivation, evaluator, evaluated, feedback
Názvy příloh vázaných v práci:	Dotazník
Počet literatury a zdrojů:	22
Rozsah práce:	68 s. (76 978 znaků s mezerami)

Úvod

V posledních letech si organizace uvědomují, že zaměstnanci jsou vedle materiálních a finančních zdrojů nejdůležitější součástí k naplnění stanovených cílů organizace a zaměstnance považuje za důležitou konkurenční výhodu firmy (Armstrong, M., 2002, s. 48). Personální práce zahrnuje získávání zaměstnanců, jejich vzdělávání, využívání jeho znalostí, schopností a vědomostí, zabývá se výsledky jeho práce, zjišťuje, jaký má vztah k práci, organizaci, ale také ke spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž přichází do styku v průběhu výkonu práce. Zajímá se o to, zda zaměstnanci pociťují uspokojení z vykonávané práce (Koubek, J. 2007, s. 13). V organizacích k tomuto účelu vznikají personální útvary, jejichž úkolem není již jen vyhledávání, nábor a získávání nových zaměstnanců. Jejich stěžejní náplní se stává také péče o zaměstnance, rozvoj a zvyšování kvalifikace zaměstnanců a využívání jejich potenciálu tak, aby byly vědomosti, schopnosti a znalosti zaměstnanců plně využity. Organizace mají zájem udržet si kvalifikované a zkušené zaměstnance, proto je kladen důraz na hledání způsobů a forem jejich motivování k pracovnímu výkonu. Systém hodnocení pracovního výkonu je nástrojem ke zjištění, co zaměstnance k pracovnímu výkonu motivuje. Každý člověk však vyznává jiné hodnoty. Pro někoho je důležitá finanční odměna, jinému přinese uspokojení pochvala vedoucího, někdo sní o dosažení vedoucího postavení. Pro personalisty je tudíž důležité odhalit způsob účinného povzbuzování zaměstnanců k očekávanému pracovnímu výkonu. Nástrojem pro zjišťování, co zaměstnance motivuje k pracovnímu výkonu a jeho zlepšování, je hodnocení pracovního výkonu. Proces hodnocení pracovního výkonu je předmět této práce.

Moje práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a empirickou. Teoretická část obsahuje čtyři kapitoly. V první kapitole mé práce se zabývám

představením procesu hodnocení pracovního výkonu a jeho významem pro samotné zaměstnance. Popisují jednotlivé fáze procesu hodnocení pracovního výkonu v jednotlivých krocích podle teoretických poznatků z díla J. Koubka: „Řízení lidských zdrojů“ a metody hodnocení pracovního výkonu zaměřené jak na minulosti, tak na současnost a budoucnost a dále podle oblastí, které tyto metody pokrývají. V druhé kapitole jsem se zaměřila na hodnotící rozhovor. Hodnotící rozhovor je nejčastěji využívanou formou hodnocení pracovního výkonu ve správní organizaci. Proto jsem mu ve své práci věnovala celou kapitolu. Na jeho průběhu závisí výsledky celého procesu hodnocení pracovního výkonu. Vykresluji zde osobu hodnotitele jako velmi důležitého aktéra hodnotícího rozhovoru. Protože to většinou bývá přímý nadřízený hodnoceného zaměstnance a je se zaměstnancem takřka v každodenním styku, zná velmi dobře jeho pracovní chování, osobnostní rysy a do jisté míry je obeznámen i s osobním životem svého podřízeného. Uvádím zásady vedení hodnotícího rozhovoru. Jejich dodržování značně ovlivňuje průběh hodnotícího rozhovoru a vytváří atmosféru, která celý rozhovor provází. Podrobně se věnuji i chybám, které se mohou v průběhu hodnotícího rozhovoru vyskytnout. Ve třetí kapitole uvádím popis personálních činností, ve kterých hodnocení pracovního výkonu nachází uplatnění. Je to personální plánování, odměňování, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, rozmisťování zaměstnanců a péče o zaměstnance. Motivování zaměstnanců, ke kterému směřuje cíl mé práce, je náplní čtvrté kapitoly. Zde vysvětluji pojmy motivy, potřeby a hodnoty, vysvětluji proces motivování na základě teorie expektance Victora Vrooma a zabývám se procesem motivování v průběhu hodnotícího rozhovoru.

Empirická část mé práce začíná pátou kapitolou, kde popisuji cíl práce. Cílem práce je ukázat, zda zaměstnanci správní organizace pociťují

hodnocení pracovního výkonu jako motivační faktor. Představuji správní organizaci, uvádím základní požadavky, které klade na své zaměstnance a snažím se postihnout rozdíl v pracovním chování zaměstnanců v organizaci zaměřené na vytváření zisku a ve správní organizaci. Charakterizuji systém hodnocení pracovního výkonu ve správní organizaci, který se řídí vnitřním předpisem č. 1. V této kapitole jsou vytyčeny cíle hodnocení pracovního výkonu a kritéria hodnocení pracovního výkonu, které rovněž vychází z vnitřního předpisu č. 1. Jen pro zajímavost uvádím, že na vzniku tohoto vnitřního předpisu se podílel František Bělohlávek, jeden z významných autorů z oblasti personalistiky, z jehož díla jsem rovněž ve své práci čerpala. Šestá kapitola se zabývá dotazníkovým šetřením. Je zde stanovena výchozí hypotéza: Hodnocení pracovního výkonu působí na zaměstnance jako motivační faktor.

Dále jsou stanoveny čtyři pracovní hypotézy:

Pracovní hypotéza 1: Zpětná vazba je pro zaměstnance důležitá.

Pracovní hypotéza 2: V průběhu hodnotícího rozhovoru je zaměstnancům poskytována zpětná vazba, aby se zaměstnanci dozvěděli, jak je na jejich pracovní výkon nahlíženo.

Pracovní hypotéza 3: Zaměstnanci jsou do hodnocení pracovního výkonu aktivně zapojeni, protože jejich zájmem je do budoucna svůj pracovní výkon zlepšovat.

Pracovní hypotéza 4: Výsledky hodnocení pracovního výkonu mají vliv na odměňování.

Popisuji rozhodnutí o vybraném vzorku respondentů a zdůvodňuji, proč jsem vybrala právě tento vzorek. Dále popisuji konstrukci dotazníku, který předkládám 638 respondentům včetně pilotáže, na které se podílelo

9 respondentů. Ke konstrukci jsem využila placenou platformu Survio. Její funkce jsem využila i pro analýzu dotazníku. V sedmé kapitole již pracuji s konkrétními odpověďmi respondentů. Je zde uvedena absolutní četnost odpovědí z celkového počtu respondentů a graficky znázorněna relativní četnost odpovědí v procentech.

1 Hodnocení pracovního výkonu

Personální práce tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na člověka v pracovním procesu. V současné době je prioritním zájmem každé organizace udržet si kvalifikované zaměstnance a naplno využít jejich potenciál. Zaměstnanec je podle § 6 zákona 262/2006 Sb., zákoník práce,

ve znění pozdějších předpisů, fyzická osoba, která se zavázala k výkonu závislé práce v základním pracovněprávním vztahu (Česko. 2019b). Motivování zaměstnanců k pracovnímu výkonu a k jeho zlepšování považují za jeden z nejdůležitějších nástrojů pro efektivní využití lidských zdrojů. Hodnocení pracovního výkonu zahrnuje zjišťování, jak zaměstnanec vykonává práci, zkoumá jeho vztahy ke kolegům a zákazníkům, sdělování výsledků zjištění zaměstnancům a hledání možností pro nápravu chyb a zlepšení pracovního výkonu (Koubek, J. 2007, s. 207-231). Hodnocení pracovního výkonu je nástrojem, díky kterému personální útvary získávají informace nejen o pracovním výkonu zaměstnanců, dozvídají se také o motivaci zaměstnanců k pracovnímu výkonu, jejich ambicích v rámci organizace (Koubek, J. 2007, s. 207-231). Do procesu hodnocení pracovního výkonu vstupují hodnotitel a hodnocený zaměstnanec. V průběhu procesu hodnocení pracovního výkonu hodnotitel poskytuje hodnocenému zaměstnanci zpětnou vazbu o jeho pracovním výkonu. Hodnotiteli mohou být přímý nadřízený, spolupracovníci, podřízený, zákazník, psycholog (Kocianová, R., 2010, s. 148). Hodnocený je zaměstnanec, jehož výkon je v průběhu hodnotícího období pozorován a následně hodnocen hodnotitelem (Koubek, J. 2007, s. 207-208).

Pracovní výkon zahrnuje množství a kvalitu odvedené práce, ochotu a přístup k práci, chování, docházku, vztahy ke spolupracovníkům

a klientům (Koubek, J. 2007, s. 212). Zpětná vazba poskytuje zaměstnancům informace o hodnocení jejich práce (Kocianová, R., 2010, s. 148).

1.1 Význam hodnocení pracovního výkonu

Na základě hodnocení pracovního výkonu může u jednotlivých pracovníků dojít ke zlepšení pracovního výkonu anebo k přemístění na pracovní místo, které lépe odpovídá schopnostem zaměstnance. Z informací získaných v průběhu hodnocení může zaměstnavatel vytipovat některé zaměstnance a cíleně je vzdělávat pro výkon vedoucí funkce.

Stejně tak zaměstnanci mají možnost v průběhu hodnotícího období zaznamenávat skutečnosti, které jim znesnadňují dosahovat uspokojivého pracovního výkonu anebo mu znesnadňují plnění pracovních úkolů. Tyto skutečnosti může v průběhu hodnotícího pohovoru se svým nadřízeným prodiskutovat a domluvit se na řešení těchto problémů anebo zlepšení pracovních podmínek.

Koubek považuje hodnocení pracovního výkonu za důležitou personální činnost. Hodnocení pracovního výkonu zjišťuje, jak zaměstnanec vykonává svou práci. Výsledky zjištění projednává se zaměstnanci, a hledá cesty ke zlepšení pracovního výkonu, navrhuje a realizuje opatření, které ke zlepšení povedou. Hodnocení nám umožňuje:

- Identifikovat úroveň pracovního výkonu zaměstnance
- Identifikovat silné a slabé stránky zaměstnance
- Umožnit zaměstnanci zlepšení pracovního výkonu
- Využít dosažených výsledků práce zaměstnance k jeho odměňování
- Motivovat zaměstnance
- Identifikovat potřebu vzdělávání zaměstnance
- Je pomůckou při plánování kariérního postupu zaměstnance
- Je pomůckou pro případ potřeby rozmísťování zaměstnanců

- Informuje o vhodnosti výběru zaměstnanců a výběrových metod
- Informuje, zda vzdělávání pracovníků je efektivní a účinné (Koubek, J. 2007, s. 215–231).

Pilařová mluví o hodnocení pracovního výkonu jako o motivačním nástroji, protože na systém hodnocení navazuje. Hodnocení podle Pilařové poskytuje a získává zpětnou vazbu o výkonu a o vzdělávacích potřebách. Identifikuje potřebné změny a navrhuje opatření týkající se výkonu práce, stanovuje výkonové a rozvojové cíle. Informuje zaměstnance o jeho pracovních povinnostech, způsobu řešení problémů, seznamuje zaměstnance se strategií a hodnotami firmy, motivuje zaměstnance k vyššímu výkonu. Výstupy z hodnocení pracovního výkonu jsou využívány jako podklady pro odměňování (Pilařová, I. 2008, s. 11-13).

O hodnocení pracovního výkonu jako o motivačním nástroji můžeme mluvit zejména proto, že během hodnotícího rozhovoru zaměstnanec získá zpětnou vazbu o svém pracovním výkonu, má příležitost prodiskutovat s hodnotitelem skutečnosti, které zaměstnanci znemožňují podávat lepší výkon a které jej naopak k lepšímu výkonu vybízí.

Hyhlík a Růžička (in Wágnerová, 2005) popisují tři funkce, které hodnocení plní:

- Funkce poznávací, kdy nadřízený analyzuje pracovní činnost podřízených a zkoumá její správnost,
- Funkce motivační, kdy podřízený má možnost porovnat svůj pohled na vlastní pracovní výkon s pohledem hodnotitele,
- Funkce personální – dovoluje posoudit schopnosti nadřízeného na poli vedení lidí, umožňuje zlepšení výkonu, stanovení odměny, rozhodování o pracovním zařazení, potřeby odborného školení a přípravy, mentální hygiena (Wagnerová, 2005). I zde je kromě dalších funkcí

zdůrazněna funkce motivační. Poskytování zpětné vazby se jeví jako důležitý faktor v oblasti řízení lidských zdrojů.

Hodnocení pracovního výkonu je stěžejní personální činností, která poskytuje zaměstnancům zpětnou vazbu o jejich pracovním výkonu. Vedoucím zaměstnancům umožňuje dozvědět se o motivech a postojích k plnění pracovních výkonů jednotlivých zaměstnanců a o jejich představách svého fungování v organizaci. Hodnocení pracovního výkonu poskytuje informace o potřebě vzdělávání pracovníků a o dalších možnostech využití potenciálu zaměstnance.

1.2 Proces hodnocení pracovního výkonu

Hodnocení pracovního výkonu je dlouhodobý proces. Probíhá podle přesně stanovených pravidel a kritérií. Podle Koubka (2006) má proces hodnocení pracovního výkonu devět fází, které můžeme rozdělit do tří časových období:

Přípravné období má čtyři fáze:

1. V první fázi se zaměřujeme na rozpoznání předmětu hodnocení, stanovujeme zásady a pravidla hodnocení a vytváříme formuláře používané k hodnocení.
2. Ve druhé fázi analyzujeme pracovní místa. Můžeme provést revizi již existujícího popisu a specifikace pracovních míst. Analýzou pracovního místa si vytváříme představu jak o typech výkonu na pracovních místech a o možnostech jeho zlepšení, tak i představu o kategoriích pracovníků a pracovních míst, na které bude hodnocení zaměřeno.
3. Dalším krokem je formulace kritérií výkonu a jeho hodnocení. Vybíráme metody hodnocení a klasifikace úrovně pracovního výkonu.

V této fázi dochází i ke stanovení období pro sběr informací o pracovním výkonu.

4. V poslední fázi o připravovaném hodnocení informujeme zaměstnance. Jsou jim sděleny informace o účelu, kritériích hodnocení a normách pracovního výkonu a zejména o tom, jaký výkon se od nich očekává. V této fázi je vhodné zaměstnance nejen informovat, ale s pracovníky tyto otázky i projednat.

Období získávání informací a podkladů má dvě fáze:

5. Tato fáze je v procesu hodnocení pracovního výkonu velmi důležitá. V jejím průběhu zjišťujeme informace o pracovním výkonu zaměstnanců. Můžeme tak činit pozorováním zaměstnanců při práci anebo můžeme zkoumat výsledky jejich práce. Zde je důležité stanovit, kdo bude potřebné informace zjišťovat a provádět hodnocení.

6. O pracovním výkonu zaměstnance pořizujeme dokumentaci. Záznamy nám pomohou omezit nedorozumění, můžeme je využít v případě sporu se zaměstnancem a využít je pro zpětnou vazbu mezi hodnoceným a hodnotitelem. Záznamy by měly mít jednotnou formu.

Období vyhodnocování informací o pracovním výkonu má tři fáze:

7. V této fázi již probíhá vyhodnocování pracovních výsledků a pracovního chování zaměstnanců. Porovnáváme dosažené výsledky práce s očekávanými, chování pracovníků s požadavky na chování a schopnosti s požadavky pracovního místa, jeho specifikací. Výsledky vyhodnocování musíme písemně zaznamenat.

8. V průběhu rozhovoru je zaměstnanec obeznámen s výsledky hodnocení a s rozhodnutími, které z něj vyplynuly. Jsou mu představeny

možnosti řešení problému. Průběh této fáze může zaměstnance motivovat ke zlepšení pracovního výkonu.

9. Poslední fází procesu hodnocení je následné pozorování pracovního výkonu pracovníka a zjišťování, zda hodnocení přineslo očekávaný výsledek (Koubek, J. 2007, s. 215-216).

Vzhledem k důležitosti hodnocení pracovního výkonu a významu, který má pro organizaci, je nutné věnovat dostatečnou pozornost celému procesu hodnocení od fáze přípravy až po fázi konečnou, kterou je vyhodnocování získaných informací. Nedostatky a chyby v průběhu procesu hodnocení by mohly přinést nežádoucí následky v podobě demotivace zaměstnanců.

1.3 Metody hodnocení

Metod hodnocení je nepřehledné množství. Hroník (Hroník, F. 2006, s. 54-77) uvádí tři skupiny metod. Jsou rozděleny podle časového hlediska:

- Metody zaměřené na minulost – hodnotí události, které již proběhly
- Metody zaměřené na přítomnost – hodnotí aktuální průběh událostí
- Metody zaměřené na budoucnost – předvídají vývoj událostí

Podle Hroníka metody můžeme dále dělit podle oblastí, které pokrývají. Rozlišujeme:

- Metody hodnocení vstupů – Zhodnocení praxe, Assessment Centre, Development centre, Manažerský audit, Zkouška, Hodnocení potenciálu
- Metody hodnocení procesu – Metoda klíčové události, Sociogram, 360 stupňová zpětná vazba, Supervize, Intervize
- Metody hodnocení výstupů – Záznam výsledků, Srovnání výsledků, Pozorování na místě, Mystery shopping, MBO, BSC (Hroník, F. 2006, s. 54-77)

Spojením obou hledisek, časového a podle oblastí, získáme jejich uspořádání do matice. Ve všech polích matice nachází uplatnění motivačně hodnotící pohovor. Stejně tak některé metody dokážou pokrýt více polí, nicméně autorem jsou umístěny do takového místa matice, kde nejvíce nachází své uplatnění.

	Hodnocení vstupů	Hodnocení procesu	Hodnocení výstupů
Metody zaměřené na minulost	Zhodnocení praxe (certifikáty)	Metoda klíčové události	Záznam výsledků Srovnání výsledků
Metody zaměřené na přítomnost	Assessment Centre Development Centre Manažerský audit Zkouška	Sociogram 360° zpětná vazba	Pozorování na místě Mystery Shopping
Metody zaměřené na budoucnost	Hodnocení potenciálu	Supervize Intervize	MBO, BSC

Tabulka 1.1. Metody hodnocení (Hroník, F. 2006, s. 54)

Hroník dále dělí metody hodnocení na základní a doplňkové. Mezi základní metody obecného charakteru zařazuje např. motivačně-hodnotící pohovor, řízení podle cílů a Balance Scorecard. Doplňkové metody jsou např. metoda klíčové události, 360° zpětná vazba, sociogram, mystery shopping a hodnocení potenciálu (Hroník, F. 2006, s. 54-77).

Metoda klíčové události

Je to doplňková metoda, která se zaměřuje na minulost. Její podstata spočívá v pravidelném zaznamenávání jak pozitivních, tak negativních událostí v průběhu hodnotícího období. Vyžaduje, aby popis události byl podrobný, abychom si i po delším časovém období dokázali konkrétní událost připomenout (Hroník, F. 2006, s. 54–77). Tato metoda poskytuje zaměstnanci zpětnou vazbu o plnění jeho pracovních úkolů a má motivační účinek na jeho další pracovní chování. Jsou mu předloženy konkrétní události a jejich hodnocení, dozví se, kdy se zachoval správně a za toto chování může být nadřízeným pochválen. U negativních událostí má možnost tyto se svým nadřízeným prokonzultovat, vysvětlit důvody, které k událostem vedly a domluvit způsob nápravy, např. vzdělávání v určité oblasti.

Sociogram

Je to jedna z metod zaměřených na současnost. Zabývá se vazbami mezi účastníky. Objasňuje nám vztahy na pracovišti a může nám ukázat, kdo je ve skupině neformální autoritou (Hroník, F. 2006, s. 54-77). Poskytuje nadřízenému informace, které může využít při komunikaci a při rozdělování úkolů zaměstnancům.

360° zpětná vazba

Metoda se vyznačuje tím, že hodnotitelů je více a rekrutují se ze sedmi základních skupin:

- Sebehodnocení
- Hodnocení nadřízeným
- Hodnocení kolegy

- Hodnocení podřízenými
- Hodnocení vnitřními zákazníky
- Hodnocení vnitřními dodavateli
- Hodnocení žolíkem. Žolíkem se stává osoba, která hodnoceného dobře zná a hodnocený si ji sám jako hodnotitele vybírá

Hodnocení může proběhnout formou dotazníku, formou hodnocení po jednotlivých kompetencích anebo formou mini 360° vazby. Metoda je zaměřena na současnost a zkoumá chování jednotlivce (Hroník, F. 2006, s. 54-77). Zaměstnanec se dozvídá, jak je na jeho chování nahlíženo dalšími členy organizace. Tato zjištění mohou působit do značné míry motivačně. Zaměstnanec prostřednictvím tohoto způsobu hodnocení dostává informaci o silných a slabých stránkách svého chování. Silné stránky jsou ostatními členy organizace vyzdvihovány a zaměstnanec zároveň dostává informaci o svých nedostatcích, o jejichž odstranění anebo zmírnění se může v příštím hodnotícím období snažit. Použití této metody předpokládá zdravé pracovní prostředí, kde nejsou narušeny vztahy mezi jednotlivými zaměstnanci anebo jejich skupinami.

Mystery shopping

Tato metoda je hojně využívána tam, kde zaměstnanec přichází do úzkého kontaktu se zákazníky anebo klienty. V tomto případě hodnocený zaměstnanec, komunikující s hodnotitelem, nemá tušení, že je hodnocen, hodnotitel vystupuje anonymně. Může uskutečnit kontrolní nákup anebo kontrolní telefonát za účelem zjištění, jakým způsobem bude zaměstnanec vystupovat, jaké bude jeho chování (Hroník, F. 2006, s. 54-77). Motivační účinek tohoto způsobu hodnocení spatřujeme v tom, že zaměstnanec dostává zpětnou vazbu o svém chování. V případě pozitivní zpětné vazby bývá zaměstnanec odměněn, může se jednat o finanční či nefinanční

odměnu, v případě negativní zpětné vazby je třeba navrhnout opatření ke zlepšení tak, aby k tomuto chování nadále nedocházelo.

Hodnocení potenciálu

Potenciál podle Hroníka obsahuje tři složky. Jsou to kognitivní předpoklady, flexibilita a zaujetí – centralita. Tímto slovním spojením Hroník (Hroník, F. 2006, s. 54-77) popisuje emocionální a motivační část potenciálu. Použití této metody doporučuje pouze u vybraných profesí. Pro úspěšný výkon profese by u hodnoceného měly být zřetelně zastoupeny všechny tři složky potenciálu (Hroník, F. 2006, s. 54-77). Jedná se o metodu zaměřenou na budoucnost, konkrétně na hodnocení vstupů. Znamená to, že v této fázi jsou hodnoceny znalosti a dovednosti zaměstnance. Pro zaměstnance to znamená získání manažerského anebo specializovaného zaměstnání.

Řízení podle cílů (MBO)

Jde o metodu, která je zaměřena na budoucnost. Na začátku je nutno stanovit cíle, určit, čeho má být dosaženo. Poté dochází k naplánování způsobu, jak má být splnění cílů dosaženo. Zaměstnanec musí být k úsilí vynaloženém na splnění cíle dobře motivován, protože úkoly jsou plněny samostatně a od zaměstnance se vyžaduje sebeřízení. Nadřízeným je sice pravidelně prováděna průběžná kontrola, jde však spíše o formu koučování, kdy zaměstnanec je ke splnění cílů povzbuzován a usměrňován a problémy jsou s ním konzultovány (Hroník, F. 2006, s. 54-77). Tím, že vyžaduje vysokou míru samostatnosti, působí tato metoda motivačně zejména na zaměstnance, jejichž silnou stránkou je pracovní disciplína a zaměření na cíl.

Motivačně-hodnotící pohovor

Tato metoda zahrnuje všechny oblasti hodnocení a celý časový úsek hodnocení. Pozůstává ze dvou částí. V průběhu první části hodnocený zaměstnanec obdrží předem soubor otázek, které budou předmětem hodnocení a připraví si odpovědi na tyto otázky, tzn. provede sebehodnocení. Náplní druhé části je hodnocení zaměstnance nadřízeným. Pro hodnoceného zaměstnance i hodnotitele je to příležitost prodiskutovat události, které proběhly v minulém období a naplánovat směr, kterým by se v budoucnu mělo pracovní úsilí zaměstnance ubírat (Hroník, F. 2006, s. 54-77). Hodnotitel i hodnocený zaměstnanec mají v průběhu hodnotícího období možnost zaznamenávat skutečnosti a ty, které považují za důležité, vzájemně prodiskutovat při hodnotícím rozhovoru. Hodnocený zaměstnanec obdrží zpětnou vazbu o svém pracovním výkonu a spolu s nadřízeným dohodnou pracovní cíle pro další období a způsoby jejich naplňování.

2 Hodnotící rozhovor

Ve správné organizaci je k hodnocení pracovního výkonu využíván hodnotící rozhovor. Pro zaměstnance i nadřízeného představuje jedinečnou příležitost, kdy si společně najdou dostatek času na prodiskutování pracovních záležitostí tak, aby se navzájem informovali o problémech, které přináší pracovní život a pokusili se spolu najít jejich řešení. Hodnotitel má možnost pracovníkovi sdělit, ve kterých momentech za hodnotící období se zaměstnanec zachoval správně a pochválit ho za řešení pracovních záležitostí a naopak, má možnost poukázat na situace, které zaměstnanec zcela nezvládl a nabídnout mu pomoc, aby k tomu nadále nedocházelo. Hodnocený zaměstnanec má zase možnost svému nadřízenému vysvětlit, proč některé postupy nebyly v souladu s očekáváním nadřízeného, obhájit

své jednání. Zaměstnanec se v průběhu hodnotícího období setkává s různými překážkami při plnění pracovních úkolů. Díky hodnotícímu rozhovoru na ně může poukázat a opět s nadřízeným hledat možnosti, jak je odstranit.

2.1 Hodnotitel

Hodnotitel je osoba, která v průběhu hodnotícího období pozoruje zaměstnance při výkonu pracovních činností a zaznamenává skutečnosti, ke kterým v průběhu tohoto období dochází. Mohou to být skutečnosti jak pozitivní, tak i negativní. Hodnotitel bývá většinou nadřízeným zaměstnance. Nadřízený zná své podřízené, je s nimi v každodenním kontaktu, zadává a kontroluje plnění pracovních úkolů a přístup zaměstnanců k pracovním činnostem, je dobře obeznámen s jejich silnými i slabými stránkami. Hodnotit zaměstnance mohou však i další osoby, např. personalista, nadřízený přímého nadřízeného či kolegové (Koubek, J. 2007 s. 216-219).

2.2 Zásady vedení hodnotícího rozhovoru

Na způsobu vedení hodnotícího rozhovoru závisí, zda hodnocení pracovního výkonu splní svoji úlohu. Proto je velmi důležité se na hodnotící rozhovor připravit jak ze strany hodnoceného zaměstnance, tak i ze strany hodnotitele.

Wagnerová považuje za nezbytné vytvořit atmosféru a porozumění. Popisuje vedení hodnotícího rozhovoru z hlediska psychologie, kdy klade důraz na neverbální projevy. Doporučuje vést rozhovor u jednacího stolu, pravoúhlé posazení hodnoceného a hodnotitele, i taková věc, jako je podání ruky, ovlivňuje atmosféru hodnotícího rozhovoru. Verbální komunikace má být pozitivní, je třeba konzultovat fakta, naslouchat hodnocenému zaměstnanci (Wagnerová, 2005).

Koubek také zdůrazňuje, že rozhovor musí být veden na partnerské úrovni a rovněž mluví o důležitosti prostředí, kde se rozhovor odehrává. Nabádá hodnotitele, aby povzbuzovali zaměstnance v sebehodnocení, kritiku neposkytovat hned ze začátku, naopak, začít pochvalou a pochvalu udělit, kdykoliv je to v průběhu rozhovoru vhodné. Pokud je potřeba hodnocenému zaměstnanci něco vytknout, je nutné, aby kritika vyzněla konstruktivně. Hodnocení musí být zaměřeno na pracovní výkon, je nepřijatelné, aby předmětem rozhovoru byla osobnost hodnoceného (Koubek, J. 2007 s. 225-228).

2.3 Průběh hodnotícího rozhovoru

Hodnotící rozhovor by neměl být pro hodnoceného ani hodnotitelem nepříjemnou záležitostí. Přece jenom oběma stranám jde o stejnou věc, a to je prokonzultování toho, co se v minulém období podařilo a čeho chceme v příštím období dosáhnout.

Hodnotící rozhovor pozůstává ze třech částí. Na začátku hodnotitel přivítá hodnoceného zaměstnance, může nabídnout drobné občerstvení a připomenout, k čemu bude jednání směřovat, stanovit časovou linii rozhovoru a navrhnout strukturu rozhovoru. V hlavní části rozhovoru hodnotitel naslouchá hodnocenému zaměstnanci, klade doplňující otázky. Otázky jsou koncipovány tak, aby zaměstnance v sebehodnocení povzbuzovaly. Tato část vedení rozhovoru je pro hodnotitele velmi náročná. Setkává se s různými typy lidského charakteru a musí umět přiměřeně reagovat. Podle Pilařové se osvědčilo hovořit nejprve o názorech a skutečnostech, kde mezi hodnoceným a hodnotitelem panuje shoda. Názory, které se rozcházejí, doporučuje probrat až na druhém místě. Za samozřejmost považuje vyváženou zpětnou vazbu. Znamená to, že hodnotitel se snaží stejnou měrou hodnoceného zaměstnance pochválit

a stejnou měrou sdělit konstruktivní kritiku, pokud je to třeba. Probírá se zaměstnancem příčiny, které měly za následek neúspěch v oblasti pracovního výkonu a aktivně se spolu s hodnoceným snaží najít cesty k jejich odstranění. V závěru hodnotícího rozhovoru jsou krátce shrnuta nejdůležitější formulace hodnoceného i hodnotitele, zanesena do hodnotícího formuláře, který podepisují oba účastníci hodnotícího rozhovoru (Pilařová, I. 2008, s. 73-91). Hodnotícímu rozhovoru předchází důsledná příprava nejen ze strany hodnoceného, ale i ze strany hodnotitele. Pro zdárný průběh hodnotícího rozhovoru je osoba hodnotitele zvlášť důležitá. Musí umět naslouchat, klást vhodné otázky a uvážlivě reagovat na chování hodnoceného. Důležité je hodnoceného zaměstnance pochválit ve vhodné chvíli a vhodnou formou sdělit kritiku konstruktivním způsobem. Při identifikování problému je vhodné zaměstnanci nabídnout pomoc při jejich odstranění.

2.4 Problémy při vedení hodnotícího rozhovoru

V průběhu hodnocení se mohou vyskytnout některé problémy či chyby. V jejich důsledku může být snížen význam celého procesu hodnocení, proto je velmi důležité dobře obeznámit hodnotitele i hodnoceného zaměstnance s průběhem hodnocení, jeho významem a přínosem jak pro zaměstnance, tak i pro zaměstnavatele.

Dvořáková (2012) rozlišuje tři základní skupiny chyb:

- Chyby v systému hodnocení – těmto chybám je možné předejít vhodnou volbou hodnotících kritérií, důsledně propracovanou metodikou hodnocení, důrazem kladeným na přípravu hodnotitelů a dobrou informovaností zaměstnanců o průběhu hodnocení, aktivním zapojením zaměstnanců tak, aby mohly být správně formulované závěry.

- Chyby na straně hodnocených zaměstnanců – tyto chyby jsou často způsobeny nedostatečnou informovaností zaměstnanců.
- Chyby na straně hodnotitele – vzniknou v případech, kdy hodnotitel nedodržuje zásady hodnocení anebo není zcela obeznámen s metodikou hodnocení pracovního výkonu. Chyby na straně hodnotitele mohou způsobit snížení motivace na zlepšení pracovního výkonu, způsobit rezignaci při plnění pracovních úkolů a vzbudit u zaměstnance pocit křivdy. Zaměstnanec se může dostat do situace, kdy je nucen obhajovat svoje postoje a bránit se vůči argumentům hodnotitele. Může tedy dojít k tomu, že hodnocení pracovního výkonu nesplní očekávané cíle.

K chybám na straně hodnotitele dojde v případě, kdy hodnotitel nesprávně určí měřítko stupnice. Může tím dojít k přílišné shovívavosti anebo přílišné přísnosti vůči zaměstnancům.

Další chybou, které se hodnotitel může dopustit, je centralizační tendence. V tomto případě, kdy hodnotitel používá průměrné hodnocení, čímž se snaží zabránit konfliktu.

K předpojatosti hodnotitele by v hodnocení pracovního výkonu také nemělo docházet. Jde o případy, kdy hodnotitel je ve svém hodnocení ovlivněn sympatií anebo naopak antipatií vůči zaměstnanci či předsudky. Pokud k hodnocení je přistupováno tímto způsobem, hrozí nebezpečí pocitu křivdy ze strany zaměstnance. Opět se jedná o chybu, která může mít demotivační účinek na pracovní výkon zaměstnance.

Při kumulativní chybě je hodnotitel ovlivněn výsledky, které zaměstnanec dosahoval v minulých obdobích. Zaměstnanec se tudíž přestane snažit o vylepšení svého pracovního výkonu.

Chybou je i situace, kdy si hodnotitel zvolí jako měřítko pracovního výkonu svůj vlastní pracovní výkon.

Negativistické chyby se hodnotitel dopouští, pokud se při hodnocení pracovního výkonu hodnotitel věnuje více negativním skutečnostem, které v průběhu hodnotícího období nastaly.

Halo efekt je chyba, které se hodnotitel dopustí v případě, když se nechá ovlivnit jedinou výraznou vlastností zaměstnance, a to jak v pozitivním, tak i negativním smyslu slova.

Chyba favorismu je zároveň etickou chybou. Jde o poskytnutí určité výhody známým a také, pokud se hodnotitel nechá ovlivnit sociálním postavením či pohlavím (Dvořáková, Z. 2012, s. 176-179).

Doporučení, jak můžeme eliminovat některé chyby při hodnocení pracovního výkonu, uvádí M. S. Kellog (in Koubek, J. 2007. s. 231):

- Známe důvod pro hodnocení pracovního výkonu
- Hodnotíme na základě reprezentativních, dostatečných a relevantních informací
- Jsme spravedliví
- Písemné a ústní hodnocení je ve shodě
- Hodnocení je názor
- Nezabýváme se neformálním hodnocením
- Nebereme v úvahu hodnocení od jiných osob
- Dodržujeme stanovené zásady hodnocení
- Informace z hodnocení jsou důvěrné, dalším osobám je poskytneme pouze, pokud hodnocený souhlasí
- Hodnocený musí obdržet písemné hodnocení
- Hodnocený se může odvolat
- Hodnocený se na hodnocení rovněž podílí

3 Využití výsledků hodnocení pracovního výkonu

V současné době se v důsledku změn podmínek, ve kterých organizace funguje, mění požadavky na zaměstnance a na jejich pracovní výkon. Tyto podmínky mohou být vnější, tj. legislativní změny, technické a technologické změny, prostředí trhu a konkurence (Koubek, J. 2007, s. 231-233). Hodnocení pracovního výkonu nám poskytuje cenné informace o zaměstnancích a o jejich přístupu k plnění pracovních úkolů, a o předpokladech pro přizpůsobení svého pracovního výkonu měnícím se podmínkám. Dozvíme se, zda práce, kterou vykonávají, naplňuje jejich očekávání. Hodnocení pracovního výkonu nám poskytuje informace, zda zařazení zaměstnance na určité pracovní pozici je v souladu se schopnostmi zaměstnance a můžeme odhalit určité rezervy v jeho pracovním výkonu a uvědomit si, že pracovní potenciál zaměstnance by se dal lépe využít na jiném pracovním místě, případně na vyšší pozici.

3.1 Personální plánování

Podle Koubka můžeme výsledky hodnocení využít při vykonávání dalších personálních činností. Personální plánování zahrnuje plánování potřeby zaměstnanců a plánování jejich rozvoje. Zvažujeme, kolik zaměstnanců budeme potřebovat, jaké pracovní činnosti budou vykonávat, jaké vzdělání k výkonu těchto činností budou potřebovat. Na základě informací získaných z hodnocení pracovního výkonu můžeme rozhodnout, zda potřebu zaměstnanců jsme schopni naplnit z interních zdrojů anebo přistoupíme k náboru nových zaměstnanců (Koubek, J. 2007, s. 231-233). Hodnocení pracovního výkonu nám poskytuje informace o schopnostech a dovednostech zaměstnance, jeho přístupu k plnění pracovních úkolů, ochotě se vzdělávat. Můžeme tak zjistit, zda někteří ze stávajících

pracovníků jsou vhodné na jinou pracovní pozici v rámci personálního plánování.

3.2 Odměňování

Odměňování zaměstnanců zahrnuje poskytování hmotné a nehmotné odměny zaměstnancům za odvedenou práci. Mezi hmotné odměny řadíme plat, mzdu anebo jinou finanční odměnu, která je zaměstnanci vyplacena za vykonanou práci. Zde můžeme zařadit i výhody, které jsou poskytovány stejnoměrně všem zaměstnancům na základě příslušnosti k organizaci k různým formám peněžní odměny. Zahrnují také složky, které nejsou přímo odměnou (Armstrong, M., 2007, s. 518). Naproti tomu nehmotné odměny jsou ty, které pracovníkovi přinášejí spokojenost s vykonávanou prací. Jsou to například pochvala, uznání či možnost participovat na atraktivním pracovním úkolu. Nehmotné formy odměňování souvisí s vnitřní motivací zaměstnance. Vychází z osobnostních vlastností zaměstnance a jeho vztahu k pracovní činnosti a ovlivňují spokojenost zaměstnanců s vykonávanou prací. Zaměstnancům ve správné organizaci náleží na odvedenou práci plat.

3.3 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Hodnotící proces v organizaci dokáže odhalit nejen nedostatky v oblasti pracovního výkonu, ale i jejich důvody. Jednou z příčin může být nedostatečná úroveň znalostí zaměstnance v příslušné oblasti. Součástí výstupu hodnocení může být dohoda nadřízeného se zaměstnancem o doplnění požadovaných znalostí. Výstupy hodnocení tak slouží jako podklad při zpracování plánu vzdělávání zaměstnanců.

3.4 Rozmísťování zaměstnanců

Analýza pracovního místa je podkladem pro popis pracovního místa a specifikace pracovního místa. Svou roli však hraje i očekávání určitého pracovního výkonu od zaměstnance, který pracovní pozici zastává (Koubek, J., 2007 s. 231–233). Na základě informací získaných z hodnocení zaměstnance můžeme rozhodnout o převedení pracovníka na jiné, vhodnější pracovní místo. Může se jednat o převedení zaměstnance na pracovní pozici, která vyžaduje menší zodpovědnost a menší úsilí vynaložené na plnění pracovních úkolů. Tato situace nastane v případě, že schopnosti zaměstnance nejsou k dosahování očekávaného pracovního výkonu dostačující. Nastává však i opačná situace, kdy v průběhu hodnocení zjistíme u zaměstnance v pracovním výkonu a schopnostech rezervy, které můžeme využít pro plnění náročnějších úkolů. Zaměstnanec tak může být převeden na pracovní pozici, která mu umožní v prostředí organizace lepší uplatnění svého potenciálu (Koubek, J. 2007, s. 231-233). Z hodnocení pracovního výkonu čerpáme informace nejen o pracovním výkonu zaměstnance, dozvíme se i jeho vlastní představu o jeho dalším fungování v organizaci. Pokud potřeby organizace a schopnosti, znalosti a představy zaměstnance jsou v souladu je možné zaměstnanci nabídnout jinou pracovní pozici. hodnocení pracovního výkonu působí v tomto případě motivačně, a to tím, že zaměstnanci nabídne pracovní pozici, kterou sám upřednostňuje.

3.5 Péče o zaměstnance

V současné době si vedení organizací uvědomuje, že zaměstnanci jsou jedním z nejdůležitějších zdrojů. Jsou i zdrojem nejdražším, zejména, pokud jde o kvalifikované pracovníky (Koubek, J. 2007, s. 15). Míra nezaměstnanosti v České republice v listopadu 2018 byla 2,8 %, přičemž

v listopadu loňského roku činila 3,5 % (Nezaměstnanost v ČR). V praxi to znamená, že nezaměstnanost je na nízké úrovni a nové pracovníky najdeme jen s vynaložením velkého úsilí. Východiskem je tedy pečovat o stávající zaměstnance a vytvořit jim takové pracovní podmínky, aby nepomýšleli na odchod z organizace. Péče o zaměstnance je zčásti povinná, která vychází z legislativy, smluvní, která se poskytuje na základě kolektivní smlouvy a dobrovolná. Dobrovolná péče souvisí s personální politikou organizace a jejím cílem je vytvářet motivační pracovní prostředí a spokojenost zaměstnanců s příslušností k organizaci. Může jít o poskytování závodního stravování, zřizování mateřských školek a jeslí, příspěvky na penzijní pojištění zaměstnanců, příspěvky na rekreaci a podobně.

4 Motivování zaměstnanců

Motivováním zaměstnanců se vedení organizace snaží působit na zaměstnance tak, aby jejich pracovní výkon byl co nejefektivnější, přinášel organizaci užitek a přispíval tak k plnění cílů organizace. K motivování jsou využívány motivy, potřeby a hodnoty zaměstnanců. U každého zaměstnance mohou být jiné a souvisí s jeho psychickými rysy osobnosti.

4.1 Motivy, potřeby, hodnoty

Motiv je pohnutka, která vede člověka k určitému chování. Bývá vyvolán určitou potřebou. Mají dvě složky:

- Složku energizující, která dodává lidem energii k jednání
 - Složku řídicí, která určuje směr jednání, určuje, jak se lidé rozhodují
- (Bělohlávek, F. 1996, s. 170-173)

V pracovním procesu rozdělujeme podle potřeb zaměstnance do tří skupin:

- Potřeba výkonu – zaměstnanci preferují osobní odpovědnost, samostatnost při plnění úkolů a překonávání překážek. Preferují rychlou zpětnou vazbu a zadostiučinění jim přináší pocit z dobře odvedené práce.
- Potřeba přátelství – tito zaměstnanci preferují týmovou práci, nevyhledávají zaměstnání, kde by pracovali o samotě.
- Potřeba moci – tito zaměstnanci se vyznačují touhou řídit ostatní zaměstnance (Aldag, Sterns, 1987 in Bělohlávek, 2006, s. 60-62).

Pro organizaci je výhodné, pokud se podaří rozpoznat potřeby zaměstnance. Tato informace může být rovněž výstupem hodnocení pracovního výkonu a může být využita při rozmisťování zaměstnanců.

Skutečnosti, které člověk ve svém životě považuje za důležité a které ovlivňují jeho rozhodování, nazýváme hodnotami. Pro organizaci jsou důležité ty hodnoty, které souvisí s pracovním životem zaměstnance. Mohou to být peníze, práce, jistota postavení, odborný růst, osobní postavení, přátelé, spolupracovníci, organizace (Bělohlávek, 2006, s. 62-63). Hodnoty zaměstnanců se mohou lišit podle různých hledisek, může to být věk, pohlaví, sociální situace, vzdělání. Mohou se také měnit v průběhu zaměstnání vlivem životních situací. Tyto změny se dají identifikovat v průběhu hodnotícího pohovoru. Proto je vhodné, když hodnotitelem je přímý nadřízený zaměstnance, který bývá obeznámen i s osobním životem zaměstnance. Díky informacím získaným z hodnotícího pohovoru dokáže lépe najít vhodný způsob motivace pro zaměstnance.

4.2 Proces motivování – Teorie expektance – Victor Vroom

Pro organizaci je žádoucí, aby zaměstnanci ke splnění pracovních úkolů vynaložili úsilí. Toto úsilí závisí na expektanci, instrumentalitě a valenci

odměny. Zaměstnanec má určité očekávání anebo představu o výsledku vynaloženého úsilí – expektance. Je to představa o úspěšnosti splněního úkolu. Úsilí, které zaměstnanec vynaloží, vede k určitému výsledku, tedy výkonu. Zaměstnanci za výkon náleží odměna. O této odměně má zaměstnanec určitou představu – instrumentalita. Instrumentalita je vysoká, pokud zaměstnanec ví, že jeho výkon bude následován odměnou, může však být nízká, pokud zaměstnanec neví, zda za výkon bude odměněn. Je nezbytné, aby odměna měla pro zaměstnance význam – valence. Pokud zaměstnanci záleží na získání odměny, hovoříme o vysoké valenci. Valence může být nízká v případě, že zaměstnanci na odměně nezáleží a dokonce žádná, pokud zaměstnanec o odměnu nemá zájem. Může se tak stát v případě, že zaměstnanci je nabídnuta či přislíbena forma odměny, o kterou nestojí. Odměna může být jak hmotné, tak nehmotné povahy (Bělohlávek, F. 2006, s. 142-144).

Motivování zaměstnanců na základě teorii expektance můžeme znázornit schematicky takto:

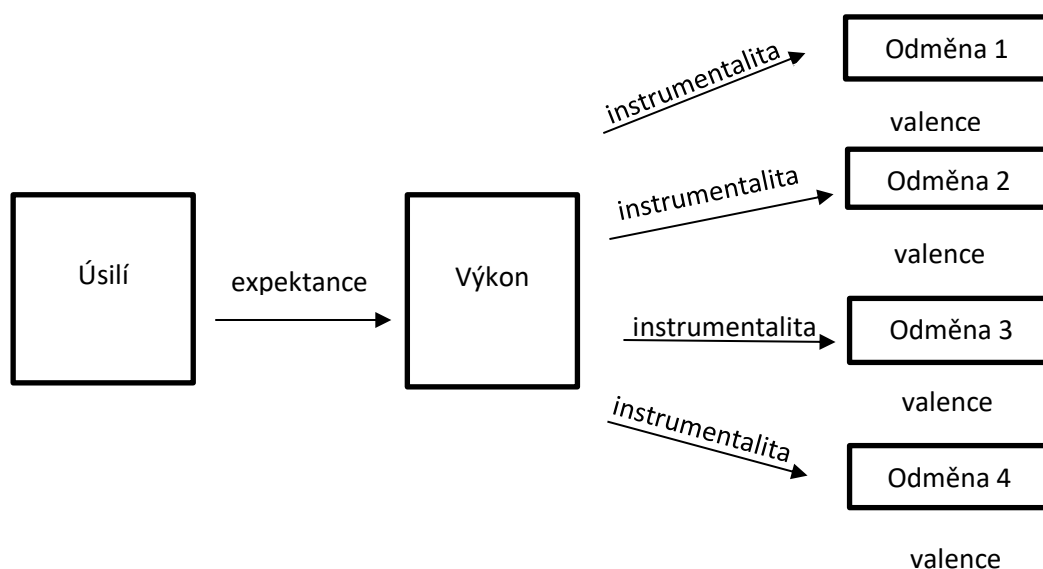


Schéma 4.1. Teorie expektance (Bělohlávek, F. 2006, s. 144)

4.3 Motivování zaměstnanců a hodnotící rozhovor

Jedním z cílů hodnotícího rozhovoru je zlepšení pracovního výkonu zaměstnance. Aby ke zlepšení mohlo dojít, je třeba znát motivy, potřeby a hodnoty zaměstnance a využít je v procesu motivování. Hodnotitel může tyto atributy identifikovat v průběhu hodnotícího rozhovoru. Faktory, které ovlivňují pracovní motivaci zaměstnanců, jsou:

- Náplň práce a dohoda na výkonových cílech – úprava pracovní náplně podle schopností zaměstnance
- Participace na cílech organizace
- Delegování a odpovědnost za vlastní i týmový výkon na zaměstnance
- Efektivní komunikace nadřízeného a zpětná vazba
- Informovanost o dění ve firmě a dostupnost všech informací, které zaměstnanec potřebují k plnění pracovních povinností a také informací, které vedou k pocitu jistoty v organizaci
- Vztahy podporující firemní kulturu
- Podpora osobního a profesního rozvoje
- Spravedlivý systém odměňování
- Spravedlivé hodnocení pracovního výkonu
- Sociální politika organizace
- Chování nadřízeného (Tureckiová, M. 2014, s. 71)

Hodnotící rozhovor je jedinečnou příležitostí, kdy zaměstnanec získává zpětnou vazbu v návaznosti na plnění pracovních úkolů a zároveň má možnost prodiskutovat se svým nadřízeným možnosti svého dalšího fungování v organizaci. Pokud zaměstnanec pociťuje demotivační faktory, může si s nadřízeným o nich pohovořit a společně snažit o jejich odstranění.

5 Empirická část

5.1 Cíl práce

Hodnocení pracovního výkonu má význam nejen pro organizaci, ale i pro zaměstnance. Prostřednictvím procesu hodnocení pracovního výkonu dostávají zpětnou vazbu o svém pracovním výkonu. Dozvídají se, jak je nadřízenými nahlíženo na jejich pracovní výkon, na jejich pracovní chování a jednání s klienty. Utváří si představu o svém dalším směřování v rámci organizace. Mají možnost se svým nadřízeným, který je zároveň hodnotitelem, prodiskutovat své představy o odměně za práci, pracovních podmínkách anebo technickém vybavení svého pracoviště, mají možnost prokonzultovat také problémy, se kterými se setkávají při výkonu své práce.

Cílem této práce je analýza hodnocení pracovního výkonu ve správní organizaci a odpovědět na výzkumnou otázku, která zní: Působí hodnocení pracovního výkonu na zaměstnance jako motivační faktor?

5.2 Charakteristika správní organizace

Správní organizace je samostatná právnická osoba. Její působnost upravuje Zákonem č. 128/2000 Sl., o obcích, ve znění pozdějších předpisů (Česko. 2019a). Při plnění úkolů v rámci samostatné působnosti postupuje v souladu s platnými zákony a v souladu se zájmy obce a zájmy občanů. Hospodaří s vlastním majetkem. Nad výkonem samostatné působnosti vykonává dozor Ministerstvo vnitra ČR. Správní organizace vykonává rovněž státní správu. Výkon státní správy jí byl svěřen Zákonem č. 128/2000 Sl., o obcích, ve znění pozdějších předpisů (Česko. 2019a), je vykonávána v přenesené působnosti. Dozor nad výkonem přenesené působnosti vykonává krajský úřad. (Vnitřní předpis č. 3) Působení zaměstnanců ve

správních organizací se významně liší od zaměstnanců v organizacích, jejichž zájmem je generovat zisk. V těchto firmách je zájem orientován na získávání nových technologií, zefektivňování výroby anebo získávání nových klientů. Pracovní výkon zaměstnanců bývá posuzován podle těchto atributů. Zaměstnanci ve správních organizacích jsou naproti tomu více zaměřeni na komunikaci s klientem. Působení ve správních organizacích vyžaduje důslednou znalost platné legislativy. Velká část zaměstnanců správních organizací je s klienty v každodenním kontaktu. Při vyřizování žádostí a řešení různých životních situací klienta musí nejen dodržovat platné zákony a předpisy, ale vyžaduje se, aby byli empatičtí a maximálně nápomocní. Musí však umět sdělit v případě klientovi i negativní stanovisko tak, aby klient správně pochopil důvod takového rozhodnutí. Vzdělávání zaměstnanců je zaměřeno nejen na doplňování vědomostí v legislativní oblasti, je orientováno i na nácvik asertivního jednání, na umění jednat s klientem, ale také na psychohygienu a prevenci syndromu vyhoření. Hodnocení pracovního výkonu také klade důraz na mezilidské vztahy vznikající jak na pracovišti, tak i vůči klientům. Správních organizací zaměstnává přibližně 700 osob. Zaměstnanci jsou rozmístěni do 24 útvarů, které se dále mohou dělit na oddělení. Všem zaměstnancům je nadřízený personální ředitel. Jedním z jeho úkolů je zajištění procesu hodnocení pracovního výkonu.

5.3 Charakteristika systému hodnocení pracovního výkonu a jeho cíle

Ve správních organizacích se považuje hodnocení pracovního výkonu nejen za nástroj řízení, je to i způsob komunikace mezi nadřízeným a zaměstnancem v oblasti pracovního výkonu, přičemž je kladen důraz na zpětnou vazbu. Povinnost hodnotit zaměstnance vyplývá z ustanovení § 302 Zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

(Česko. 2019b). Celý proces hodnocení pracovního výkonu se řídí vnitřním předpisem správní organizace.

Hodnoceni jsou všichni zaměstnanci správní organizace, kteří jsou ke dni zahájení hodnocení v pracovním poměru. Netýká se pouze těch zaměstnanců, kteří jsou v pracovním poměru na dobu určitou anebo v pracovním poměru kratším než tři měsíce. Nástrojem systému hodnocení je hodnotící rozhovor. Hodnotitelem bývá zpravidla přímý nadřízený hodnoceného zaměstnance.

Proces hodnocení je rozdělen do čtyř časových období. Tato období na sebe navazují a každoročně se opakují. Jsou to:

- Příprava systému hodnocení – stanovuje se předmět a zásady hodnocení, pravidla postupu, časový harmonogram a připravují se formuláře, dochází k revizi pracovních náplní, formulují a vybírají se kritéria a stanovují normy pracovního výkonu, volí se metody hodnocení
- Příprava na hodnotící rozhovor – vedoucí pracovník informuje své podřízené o připravovaném hodnocení, o jeho účelu a kritériích, normách a o očekávaném pracovním výkonu, zaměstnanec písemně vypracuje vlastní hodnocení a odevzdá svému nadřízenému. K tomuto účelu se ve správní organizaci používá formulář, který je přílohou vnitřního předpisu.
- Vedení hodnotícího rozhovoru – hodnotící rozhovor vede hodnotitel s hodnoceným zaměstnancem. Tématem rozhovoru jsou rozdíly mezi hodnocením a vlastním hodnocením zaměstnance, hledají se možnosti řešení problémů, které souvisí s pracovním výkonem. Hodnotící rozhovor by měl vést k vyjasnění rozdílů. Výsledkem musí být konkrétní cíle, na kterých se hodnotitel a hodnocený dohodnou.
- Získávání informací a podkladů pro další hodnotící rozhovor – pozorování zaměstnanců, analýza jejich práce, kontrola plnění stanovených cílů, pořízení dokumentace o pracovním výkonu.

Výstupem hodnocení je hodnotící formulář, v němž jsou zaznamenány závěry a cíle, na kterých se hodnotitel a hodnocený zaměstnanec dohodli.

Cílem hodnocení pracovního výkonu je jejich motivování k lepšímu pracovnímu výkonu, rozvíjení kvalifikace, zlepšování komunikace mezi jednotlivými útvary uvnitř správní organizace a také vůči klientům (Vnitřní předpis č. 1).

5.4 Kritéria hodnocení

Kritéria hodnocení jsou stanovena tak, aby byla zajištěna objektivita hodnocení:

- Odborná úroveň – hodnotí se teoretické znalosti zaměstnance a schopnost jejich využívání v praxi, znalost legislativy v příslušné oblasti
- Orientace na klienta – hodnotí se chování ke klientovi, způsob, jakým zaměstnanec přistupuje k záležitostem klienta, jakým způsobem poskytuje klientovi pomoc při řešení jeho záležitostí
- Odpovědnost a spolehlivost – hodnotí se přístup k plnění zadaných úkolů a dodržování termínů
- Schopnost a ochota ke spolupráci – hodnotí se přístup zaměstnance ke kolegům, a to jak z vlastního útvaru, tak i z jiných útvarů, jeho ochota spolupracovat a pomáhat ostatním a snaha o vytváření upevňování dobrých vztahů v týmu
- Komunikační schopnosti – hodnotí se, zda je zaměstnanec při jednání s jinými empatický, snaží se o pochopení potřeb ostatních, zda při jednání volí správné argumenty, vystupování zaměstnance a také jeho neverbální komunikace
- Organizační schopnosti a systematičnost – hodnotí se, zda zaměstnanec dokáže efektivně plánovat svou práci a vlastní čas a jeho přístup k řešení úkolů.

Kritéria jsou součástí hodnotícího formuláře a je posuzována úroveň odpovídající pracovnímu výkonu zaměstnance ve škále vynikající – nadstandardní – standardní – slabší – nízká. Kritéria hodnocení jsou obsažena ve vnitřním předpise č. 1. Zaměstnanci jsou povinni seznámit se s vnitřními předpisy a toto potvrdit svým podpisem.

6 Dotazníkové šetření

Hodnocení pracovníků je důležitá personální činnost, která se zabývá zjišťováním, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly svého pracovního místa, jaké je jeho pracovní chování, chování ke spolupracovníkům a klientům, hledá cesty ke zlepšení pracovního výkonu, sleduje schopnosti a rozvojový potenciál pracovníka (Koubek, J. 2007, s. 207-208). Ve správní organizaci se pro hodnocení pracovního výkonu používá metoda sebehodnocení v kombinaci s hodnotícím rozhovorem. Tato metoda je zaměřená na další rozvoj a zdokonalování zaměstnanců. Zaměstnanec je do procesu hodnocení aktivně zapojen (Koubek, J. 2007, s. 225-226). Před samotným hodnotícím rozhovorem si hodnocený připraví své vlastní hodnocení svého pracovního výkonu. Pomocníkem je formulář obsahující řadu otázek zaměřených na hodnocení úrovně odborných znalostí zaměstnance, přístupu k práci, ke kolegům, organizačních schopností a přístupu ke klientům. Hodnocený se pohybuje na hodnotící stupnici od „vynikající“ až k méně příznivému „slabá“. Hodnotitel, kterým bývá zpravidla přímý nadřízený, si připraví do stejného formuláře hodnocení ze svého pohledu. Při hodnotícím pohovoru mají jak hodnocený, tak hodnotitel, možnost podrobně probrat každý aspekt pracovního chování hodnoceného. Hodnocený se tímto způsobem dozví, zda jeho pracovní úsilí je nadřízenými vnímáno pozitivně, anebo v některé oblasti je potřeba změny. Má možnost svému nadřízenému vysvětlit svůj

postoj a sdělit svůj názor. Z takového rozhovoru může vzejít potřeba vzdělávání v jisté oblasti či přidělení náročnějších úkolů. Hodnocení má možnost sdělit nadřízenému, v čem spatřuje jistou demotivaci anebo kterým směrem by se měla organizace ubírat v oblasti péče o zaměstnance. Společně pak mohou stanovit výkonový a rozvojový cíl pro další období. V dalším období se vrací k vytyčeným cílům a opět společně zhodnotí jejich plnění. (Palkovičová, I. 2018)

Pro zjištění, zda ve správní organizaci působí hodnocení pracovního výkonu jako motivační nástroj, jsem zvolila kvantitativní výzkum, tedy testování hypotéz postupem deduktivní metody. Nejdříve jsem teoretický problém vyjádřila prostřednictvím hypotéz. Poté od jsem stanoveného vzorku sebrala data a zkoumala, zda výsledky výzkumu odpovídají hypotézám. Na základě zjištění, zda sebraná data odpovídají či neodpovídají hypotézám, určím platnost hypotéz anebo je odmítnu (Dissman, 2000, s. 76). Stanovila jsem výzkumnou otázku: Působí hodnocení pracovní motivace na zaměstnance jako motivační nástroj?

Výchozí hypotéza:

Hodnocení pracovního výkonu působí na zaměstnance jako motivační faktor.

Pracovní hypotéza 1: Zpětná vazba je pro zaměstnance důležitá.

Cílem hodnotícího rozhovoru pro zaměstnance je dozvědět se od nadřízeného, jakým způsobem je na jeho pracovní výkon nahlíženo. Zda jeho pracovní výkon je v souladu s očekávaným pracovním výkonem, zda je nadřízený s pracovním výkonem zaměstnance spokojený anebo má k pracovnímu výkonu zaměstnance určité výhrady. Pracovník se dozví, ve kterých oblastech je žádoucí zlepšení pracovního výkonu anebo ve kterých oblastech by se pracovník měl vzdělávat. Hypotézu, zda je

zpětná vazba pro zaměstnance důležitá a také proč, testujeme otázkami č. 1, č. 2 a č. 3.

Pracovní hypotéza 2: V průběhu hodnotícího rozhovoru je zaměstnancům poskytována zpětná vazba, aby se zaměstnanci dozvěděli, jak je na jejich pracovní výkon nahlíženo.

Jedním z předpokladů úspěšného hodnotícího rozhovoru je pečlivá příprava hodnotitele a prostředí, ve kterém se rozhovor odehrává. Hodnotitel si připraví informace o hodnoceném zaměstnanci a připraví si všechny dokumenty, které se tohoto zaměstnance týkají. Měl by uplatňovat zásady, např. měl by být pozitivní, kritizovat konstruktivně, zaměřit se na pracovní výkon, nikoliv na osobnost hodnoceného, vyhradit si dostatek času, zajistit nerušený průběh rozhovoru (Koubek, J. 2007, s. 225-226). Vnitřní předpis správní organizace uvádí doporučený postup při vedení hodnotícího rozhovoru. Obsahuje zásady, které je třeba dodržet, aby hodnotící rozhovor měl očekávaný efekt, např. zajistit místnost bez rušivých vlivů, klade důraz na udělování pochvaly a konstruktivní způsob sdělování kritiky (Vnitřní předpis č. 1). Zda je dodržen doporučený postup vedení hodnotícího rozhovoru, konstatuji po analyzování odpovědí na otázky č. 4, č. 5 a č. 6.

Pracovní hypotéza 3: Zaměstnanci jsou do hodnocení pracovního výkonu aktivně zapojeni, protože jejich zájem je i do budoucna svůj pracovní výkon zlepšovat.

Hodnotící rozhovor by měl mít formu partnerského rozhovoru. Zaměstnanec se tak zapojuje do hledání cest ke zlepšení pracovního výkonu, sděluje své nápady, zapojuje se do diskuse a lépe akceptuje, co se od něj očekává (Koubek, J. 2007, s. 225-226). Hodnocený zaměstnanec má možnost sdělit hodnotiteli svůj názor na vlastní pracovní výkon,

informovat hodnotitele o problémech, se kterými se při plnění pracovních povinností setkává a o skutečnostech, které zaměstnanci znesnadňují dosahovat očekávaných pracovních výsledků. Zda se rozhovor ubírá cestou participativního rozhovoru, ukážou odpovědi na otázky č. 7, č. 8 a č. 9.

Pracovní hypotéza 4: Výsledky hodnocení pracovního výkonu mají vliv na odměňování.

Zaměstnancům správní organizace náleží za odvedenou práci plat. Platové podmínky zaměstnanců jsou upraveny § 305 zákona 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů (Česko. 2019b), nařízením vlády 341/2017 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách (Česko. 2019d), zákonem 198/2007 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (Česko. 2019c), ve znění pozdějších předpisů a nařízení vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě (Česko. 2019d). Plat zaměstnance se skládá z platového tarifu a jednotlivých příplatků. Zaměstnanec je zařazen do příslušné platové třídy a platového stupně na základě kvalifikačních předpokladů a druhu práce, kterou vykonává. Osobní příplatek náleží zaměstnanci, který dosahuje velmi dobrých pracovních výsledků. Za úspěšné splnění mimořádného nebo zvlášť významného úkolu může být zaměstnanci přiznána odměna, tato musí být nadřízeným konkrétně zdůvodněna (Vnitřní předpis č. 2). Osobní příplatek i odměna vytváří pro nadřízeného zaměstnance možnost využít výsledků hodnocení pracovního výkonu k jejich motivování přiznáním osobního hodnocení v určité výši anebo přiznání mimořádné odměny a tím je motivovat ke zlepšení pracovního výkonu. Zda se tak ve správní organizaci děje, prokáží prostřednictvím odpovědí na otázky č. 10 a č. 11.

6.1 Rozhodnutí o vzorku

Jako výběrový soubor jsem stanovila všechny řadové zaměstnance správní organizace. Vyloučila jsem vedoucí zaměstnance ze dvou důvodů:

1. Všichni zaměstnanci byli o připravovaném hodnocení pracovního výkonu informováni a absolvovali školení, které má za cíl informovat zaměstnance o cílech, kritériích a přínosu hodnocení. Vedoucí zaměstnanci absolvovali další seminář pro hodnotitele, který se věnoval zásadám při vedení hodnotícího rozhovoru a byl zaměřen na eliminaci chyb, které se mohou při vedení hodnotícího rozhovoru vyskytnout. Mám za to, že absolvování dalšího semináře by mohlo ovlivnit odpovědi na otázky v dotazníku, což by mohlo mít za následek zkreslení výzkumu.
2. Zařazením vedoucích zaměstnanců do výzkumného vzorku by bylo vhodné do dotazníku zařadit otázku, zda je respondent vedoucím pracovníkem. Vzhledem k nižšímu počtu vedoucích zaměstnanců by tímto mohlo dojít k narušení anonymity, protože v některých případech by bylo možné respondenty identifikovat.

6.2 Konstrukce dotazníku

Stanovila jsem výchozí hypotézu: Hodnocení pracovního výkonu působí na zaměstnance jako motivační faktor. Pro testování této hypotézy jsem použila metodu dotazníkového šetření. Zvolila jsem formu kvantitativního dotazníku. Otázky jsou zaměřeny na sběr dat, které potřebuji ke zkoumání výchozí hypotézy. (Dismann, 2000, s. 76) Je určen pro zaměstnance správní organizace, kteří se každoročně podrobují hodnocení pracovního výkonu. Připravila jsem si soubor 11 otázek vztahujících se k průběhu hodnotícího rozhovoru. Výzkumná otázka zní: Působí hodnocení pracovního výkonu na zaměstnance jako motivační faktor?

6.3 Pilotní studie

Abych měla jistotu, že otázky budou pochopeny správně, požádala jsem o spolupráci devět kolegů a kolegyně, kteří již mají s hodnocením zaměstnanců a hodnotícím rozhovorem zkušenosti. Po prodiskutování otázek dotazníku jsem jednu otázku vyřadila, doplnila otevřenou otázku a jednu otázku přeformulovala. Otázka, kterou jsem vyřadila, zněla: Je pro Vás hodnotící rozhovor užitečný? Souvisela s Pracovní hypotézou 1: Zpětná vazba je pro zaměstnance důležitá. Následovala v pořadí jako druhá, hned po otázce: Je pro Vás zpětná vazba důležitá? V průběhu pilotní studie jsem naznačila, že tato otázka je zavádějící a zkreslila by celý výzkum v případě, že by někdo z respondentů na první otázku odpověděl „ano“ a na následující otázku „ne“. Došlo by k negaci odpovědi na první otázku a tím k vyřazení dotazníku. Proto jsem ji nahradila otevřenou otázkou, kde jsem nechala pro respondenty prostor pro vyjádření vlastního názoru, proč jako zaměstnanec považuje zpětnou vazbu za důležitou. K další úpravě došlo u otázky č. 10, kde se ptám na konkrétní faktory, které zaměstnanec považuje za motivační. Původně jsem respondentům dala na výběr jednoho z uvedených faktorů. Po konzultaci s kolegyněmi jsem požádala respondenty o seřazení faktorů podle toho, jakou váhu jim přisuzují (Kubátová, H. 2013, s. 70).

K tvorbě dotazníku jsem využila on-line platformu pro tvorbu dotazníků Survio. K zodpovězení jsem zadala jsem celkem 11 otázek. Převažují otázky uzavřené. Otázka č. 2 se vztahuje k otázce č. 1. Dává respondentům možnost vyjádřit vlastní názor a blíže tak specifikovat odpověď na otázku č. 1. Podobně je tomu u otázky č. 11, kde respondenti mohou podle vlastního uvážení určit pořadí důležitosti jednotlivých motivačních faktorů. Poté jsem rozeslala e-mailem dotazník 638 zaměstnancům správní organizace s průvodním dopisem. Zde jsem představila sebe a obor svého

studia, obeznámila je s tématem mé závěrečné práce a poprosila o vyplnění dotazníku.

7 Výsledky kvantitativního výzkumu

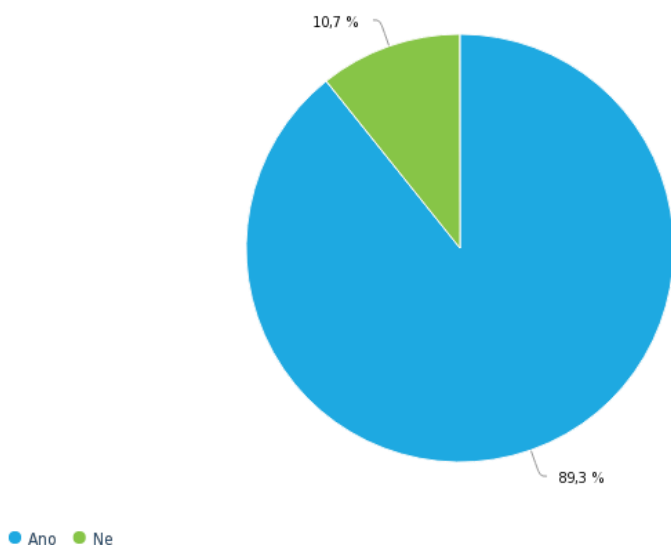
V průběhu pěti dnů bylo vráceno 214 dotazníků. Všechny dotazníky byly podrobeny analýze, žádný nebyl vyřazen. Pro analýzu dotazníků jsem využila rovněž funkce nabízené platformou Survio.

Odpověď na otázku č. 1: Je pro Vás zpětná vazba důležitá?

Z celkových 214 respondentů 191 uvedlo, že zpětná vazba je pro ně důležitá, za důležitou zpětnou vazbu nepovažuje 23 respondentů. Odpověď na otázku vyjádřenou v procentech vidíme v následujícím grafu 9.1.

Graf 9.1.

Je pro Vás zpětná vazba důležitá?



Odpověď na otázku č. 2: Zdůvodněte stručně svoji odpověď na otázku

č. 1:

Na tomto místě mohli respondenti vyjádřit vlastní názor. Na tuto otázku tři respondenti neodpověděli. Pro většinu z respondentů je zpětná vazba důležitá, protože jim poskytuje informace o tom, jak je nadřízený spokojený s jejich prací, ověřují si správnost svých pracovních postupů, pomáhá jim odstraňovat případné nedostatky, někteří přímo zmiňují, že zpětná vazba je pro ně motivační. Někteří z respondentů mají však pocit, že se zpětná vazba je poskytována pouze formálně a nikdo z nadřízených se jí nadále nezabývá a z hodnocení pracovního výkonu nevyplývá žádné finanční ohodnocení. Uvádím několik příkladů odpovědí. Jsou uvedeny tak, jak je respondenti napsali do dotazníku, opravila jsem pouze překlepy a anonymizovala název organizace. Z kladných odpovědí jsem vybrala:

- Ráda na sobě pracuji a zlepšuji se, k tomu potřebuji vědět, ve kterých oblastech je třeba se zlepšovat. Nadto se mi dobře pracuje, když vím, že jiné osoby jsou si vědomy toho, že svou práci odvádím dobře. Jsem pak ochotná udělat i práci navíc.
- Jde o možnost vidět sebe a svou činnost nejen svým pohledem.
- Díky zpětné vazbě vím, že pracuji dobře nebo špatně. Zpětná vazba hledá moje možnosti
- Zpětná vazba odráží vnímání pracovních výkonů z pohledu druhé strany.
- Motivuje mě to zlepšit se, či naopak mít jistotu, že ve své práci dělám maximum. Působí motivačně a jako nástroj pro případné zlepšení či hodnocení dané práce.

Z negativních odpovědí uvádím tyto příklady:

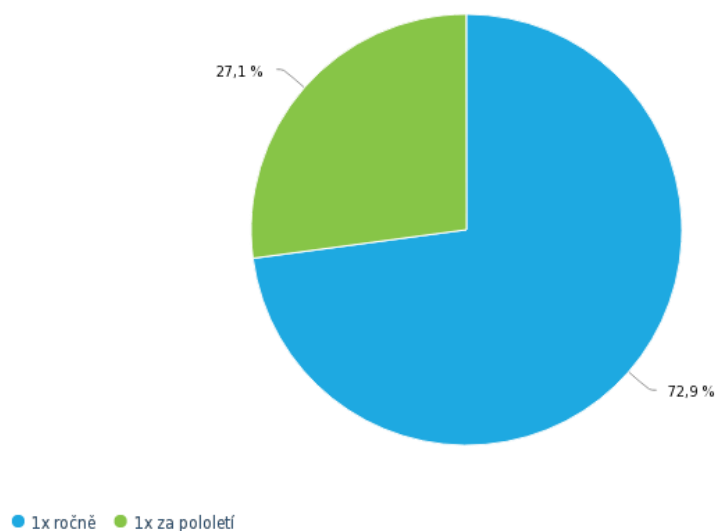
- Je pro mne velmi důležité mít průběžnou zpětnou vazbu, abych věděla, s čím je vedoucí spokojen, v čem se zlepšit. Je ale podstatné, aby pohovor nebyl pouze nutná formalita a aby se s výsledky dále pracovalo, což se bohužel neděje a je to demotivující.
- Ve správné organizaci je hodnocení zbytečné, nemá smysl, po hodnotícím pohovoru se nic nezmění. Možná záleží na konkrétním útvaru a na hodnotiteli. Měla by být hlavně zpětná vazba mezi hodnotitelem a vedením, zda hodnocení podřízených neodflákli, např. oblíbení podřízení mají dobré hodnocení i když jejich pracovní výkon zdaleka neodpovídá jejich platu a odměnám.

Odpověď na otázku č. 3: Jak často by podle Vás měl probíhat hodnotící rozhovor?

Ve správné organizaci probíhá hodnocení pracovního výkonu jedenkrát ročně. V dotazníku bylo na výběr ze dvou hodnotících období, a to jedenkrát ročně a jedenkrát za pololetí. Z celkového počtu 214 respondentů se 156 přiklonilo ke stávající variantě, 58 respondentům by vyhovovalo hodnocení pracovního výkonu jedenkrát za pololetí. Odpovědi vyjádřené v procentech se v grafu 9.2. promítnou takto:

Graf 9.2.

Jak často by podle Vás měl probíhat hodnotící rozhovor?

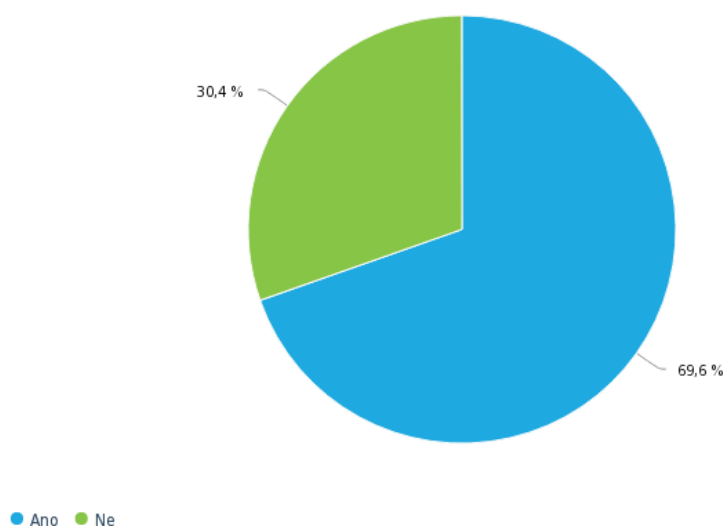


Odpověď na otázku č. 4: Jste v průběhu hodnotícího rozhovoru pochválen za konkrétní pracovní výsledky?

Na tuto otázku odpovědělo opět všech 214 respondentů. Většina z nich, 149 respondentů, bývá za konkrétní pracovní výsledky pochválena. Ostatních 58 se pochvaly za konkrétní pracovní výsledky nedočkalo. V grafu 9.3. vidíme tyto výsledky znázorněny v procentech takto:

Graf 9.3.

Jste v průběhu hodnotícího rozhovoru pochválen za konkrétní pracovní výsledky?

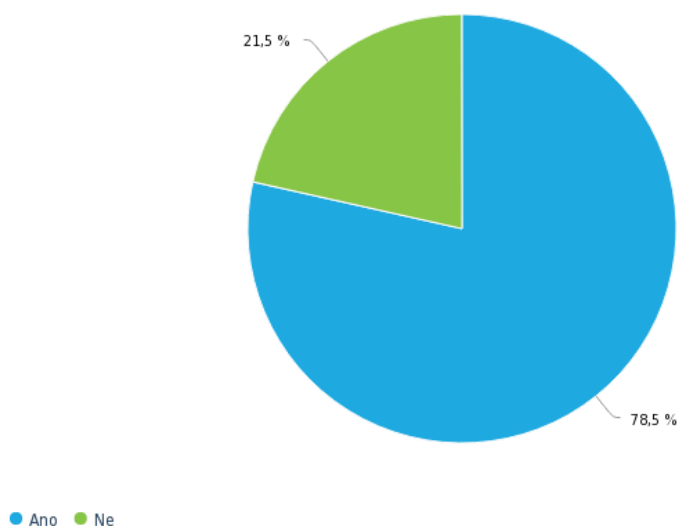


Odpověď na otázku č. 5: Pokud Vám hodnotitel sděluje kritiku, je kritika konstruktivní?

Z celkových 214 respondentů odpovědělo kladně 168 respondentů. Zbývajících 46 respondentů je přesvědčeno, že kritika sdělovaná hodnotitelem konstruktivní není. Opět nabízím výsledky znázorněny v grafu 9.4. v procentech:

Graf 9.4.

Pokud Vám hodnotitel sděluje kritiku, je kritika konstruktivní?

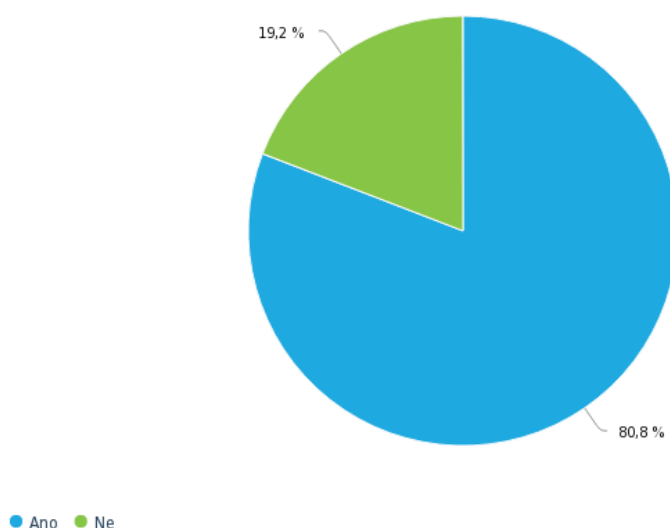


Odpověď na otázku č. 6: Probíhá hodnotící rozhovor v příjemném prostředí bez rušivých vlivů?

S tím, že rozhovor probíhá v příjemném prostředí bez rušivých vlivů, se ztotožňuje 173 z celkových 214 respondentů. Ostatní respondenti, je jich 41, pociťují během hodnotícího rozhovoru rušivé vlivy. Graf 9.5., který je znázorněn v procentech, tuto situaci zobrazuje takto:

Graf 9.5.

Probíhá hodnotící rozhovor v příjemném prostředí bez rušivých vlivů?

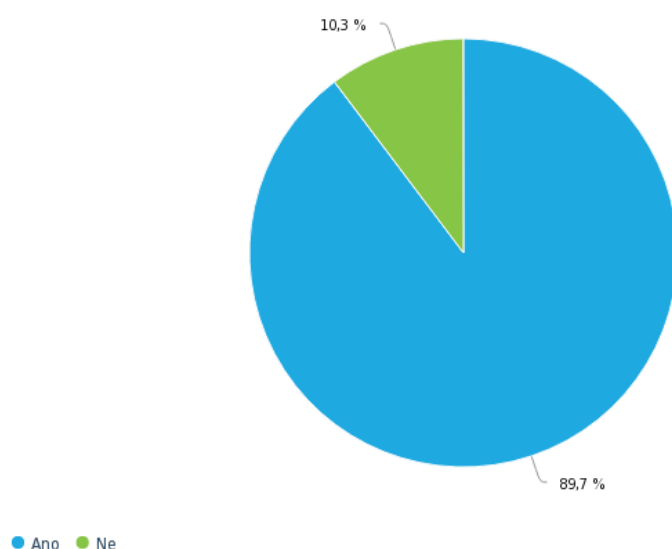


Odpověď na otázku č. 7: Máte možnost hodnotiteli sdělit svůj názor na hodnocené skutečnosti?

Celkem na tuto otázku odpovědělo 214 respondentů. Kladně, tedy že má možnost hodnotiteli sdělit svůj názor, odpovědělo 192 respondentů. Podle svého názoru tuto možnost 22 respondentů nemá. Tyto odpovědi jsou v grafu 9.6. zobrazeny v procentech takto:

Graf 9.6.

Máte možnost hodnotiteli sdělit svůj názor na hodnocené skutečnosti?

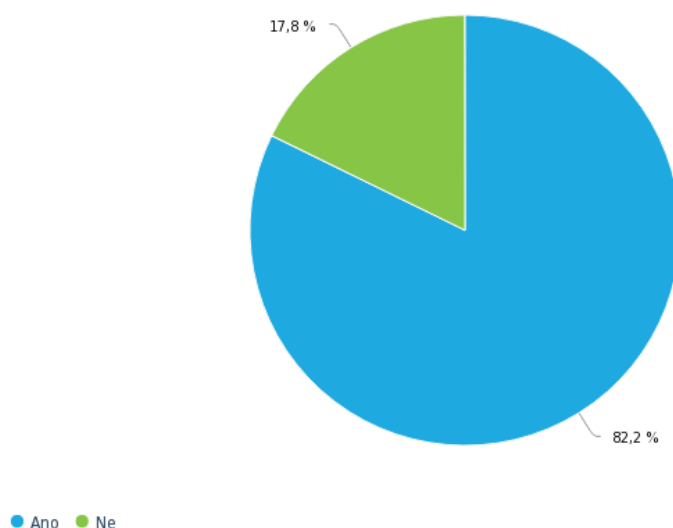


Odpověď na otázku č. 8: Pokud jste se v průběhu hodnotícího období setkal s demotivačními faktory, máte možnost je s hodnotitelem prodiskutovat?

Otázka byla zodpovězena 214 respondenty. Demotivační faktory, se kterými se v průběhu hodnotícího období respondenti setkávají, mohou prodiskutovat s nadřízeným ve 176 případech. Ukázalo se, že v 38 případech respondenti tuto možnost nemají. Graf 9.6. tuto situaci zobrazuje v procentech takto:

Graf 9.7.

Pokud jste se v průběhu hodnotícího období setkal s demotivačními faktory, máte možnost je s hodnotitelem prodiskutovat?

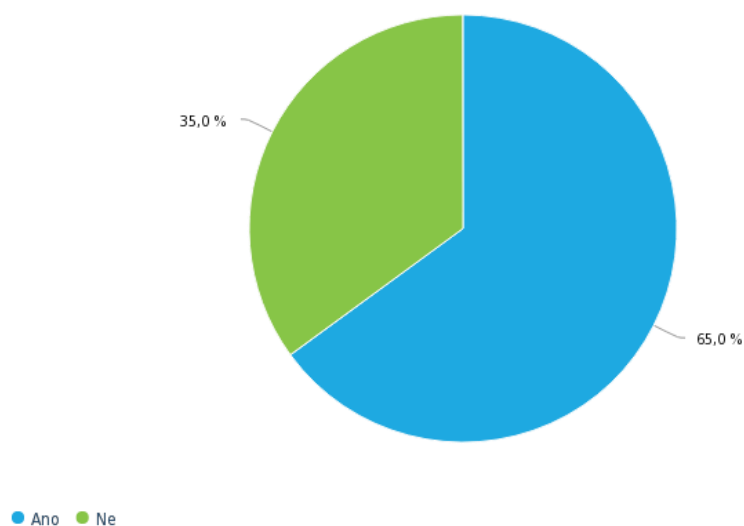


Odpověď na otázku č. 9: Znáte kritéria pro hodnocení pracovního výkonu?

Z celkového počtu 214 respondentů zná kritéria pro hodnocení 139 respondentů. Ostatní respondenti, je jich 75, tato kritéria neznají. V grafu 9.8. se tato skutečnost promítne v procentech takto:

Graf 9.8.

Znáte kritéria pro hodnocení pracovního výkonu?



Odpověď na otázku č. 10: Seřad'te od nejvýznamnějšího po nejméně významné podle toho, co Vás nejvíce motivuje při práci:

Respondentům jsem nabídla několik faktorů, které mohou zaměstnance motivovat při pracovním výkonu:

- peníze
- jistota zaměstnání
- možnost odborného růstu
- pracovní vztahy
- organizace
- zaměstnanecké výhody (stravenky, flexipasy, příspěvek na penzijní připojištění)

Respondenty jsem požádala, aby tyto faktory seřadili podle toho, jaký význam jim sami přiřkládají. Motivační faktory byly 214 respondenty seřazeny takto:

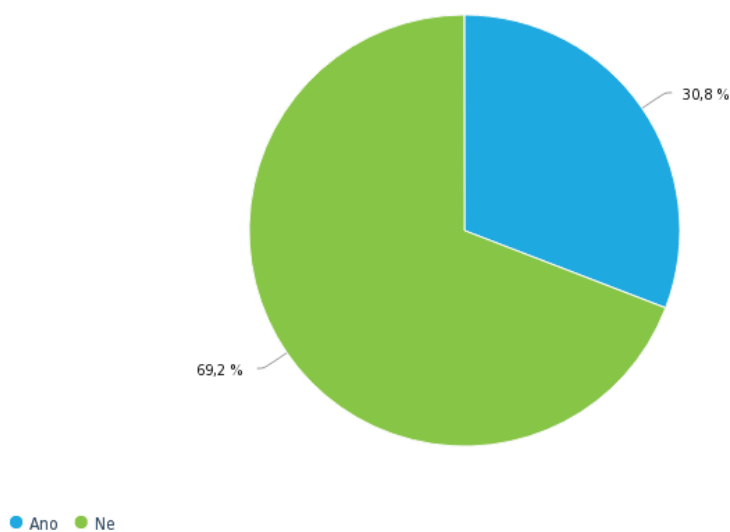
1. peníze
2. jistota zaměstnání
3. pracovní vztahy
4. možnost odborného růstu
5. zaměstnanecké výhody (stravenky, flexipasy, příspěvek na penzijní připojištění)
6. organizace

Odpověď na otázku č. 11: Mají výsledky hodnocení vliv na výši Vašeho platu?

Z celkového počtu 214 respondentů se 66 domnívá, že výsledky hodnocení pracovního výkonu ovlivňují výši jeho platu, naproti tomu 168 zaměstnanců nepozoruje vliv hodnocení pracovního výkonu na svůj plat. Graficky můžeme znázornit odpovědi na otázku grafem 9.9. v procentech takto:

Graf 9.9.

Mají výsledky hodnocení vliv na výši Vašeho platu?



Diskuse

Cílem mé bakalářské práce byla analýza hodnocení pracovního výkonu ve správní organizaci a odpovědět na výchozí hypotézu, která zní: Hodnocení pracovního výkonu působí na zaměstnance jako motivační faktor. Pro zjištění odpovědi na výchozí hypotézu jsem zpracovala dotazník a předložila jej 638 zaměstnancům správní organizace. Obdržela jsem 214 vyplněných dotazníků, což je 33,5 % dotázaných. Po analýze dotazníku jsem dospěla k těmto výsledkům:

Pracovní hypotéza 1: Zpětná vazba je pro zaměstnance důležitá.

Pracovní hypotéza 1 se potvrdila. Usuzuji tak z odpovědí respondentů, kdy 89,3 % odpovědělo kladně na otázku č. 1: Je pro Vás zpětná vazba důležitá? Dále ze slovních odpovědí na otázku č. 2: Zdůvodněte stručně svoji odpověď na otázku č. 1. Zaměstnanci považují zpětnou vazbu za důležitou. Dozví se tak, jakým způsobem je na jejich pracovní výkon nahlíženo, zda je nadřizený s výsledky jejich práce spokojený. Mají možnost dozvědět se, ve kterých oblastech pracovního výkonu se očekává zlepšení, poznají, ve kterých oblastech by se měli vzdělávat. Zaměstnanci uvádí, že je kladná zpětná vazba motivuje k lepším výkonům, k přijímání náročnějších pracovních úkolů a k práci vykonávané nad rámec svých povinností. Zažívají nejen vlastní pocit z dobře vykonané práce, je pro ně důležité, že jejich práce je kladně přijímána a oceňována i nadřízeným. U záporných odpovědí převládali názory, že zpětná vazba je více formální záležitostí a bývá neobjektivní. U otázky č. 3: Jak často by podle Vás měl probíhat hodnotící rozhovor? Část respondentů, 79,3 %, uvedla, že poskytování zpětné vazby jedenkrát ročně je dostačující.

Pracovní hypotéza 2: V průběhu hodnotícího rozhovoru je zaměstnancům poskytována zpětná vazba, aby se zaměstnanci dozvěděli, jak je na jejich pracovní výkon nahlíženo.

Pracovní hypotéza 2 se potvrdila. Vyplývá tak z odpovědí na otázky č. 4: Jste v průběhu hodnotícího rozhovoru pochválen za konkrétní pracovní výsledky? Ze všech respondentů odpovědělo 69,6 %, že je v průběhu hodnotícího rozhovoru je za pracovní výkon pochváleno. Sdělovanou kritiku považuje za konstruktivní 78,5 % dotázaných zaměstnanců. Takto odpověděli dotázaní zaměstnanci na otázku č. 5: Pokud Vám hodnotitel sděluje kritiku, je kritika konstruktivní? Hodnotící rozhovor by měl probíhat v příjemném prostředí bez rušivých vlivů. Zda tomu tak je, jsem se dotázala otázkou č. 6: Probíhá hodnotící rozhovor v příjemném prostředí bez rušivých vlivů? Podle respondentů se takové prostředí hodnotitelům podařilo vytvořit v průběhu 80,8 % hodnotících rozhovorů. Tím, že nadřízený zajistí, aby hodnotící rozhovor nebyl přerušován, dává zaměstnanci najevo, že zaměstnanec i výsledky jeho práce jsou pro nadřízeného důležité. Pochvala za kvalitně odvedenou práci je pro zaměstnance povzbuzením a motivuje zaměstnance k dosahování pozitivních pracovních výsledků i do budoucna. Stejně tak konstruktivně podaná kritika povzbudí zaměstnance ke zlepšení pracovního výkonu a odstranění nedostatků, které jsou mu vytýkány.

Pracovní hypotéza 3: Zaměstnanci jsou do hodnocení pracovního výkonu aktivně zapojeni, protože jejich zájmem je i do budoucna svůj pracovní výkon zlepšovat.

Pracovní hypotéza 3 se potvrdila. Vyplývá tak z odpovědí na otázku č. 7: Máte možnost hodnotiteli sdělit svůj názor na hodnocené skutečnosti? V tomto případě odpovědělo 89,7 % respondentů, že v průběhu

hodnotícího rozhovoru mohou nadřízenému sdělit svůj názor na hodnocené skutečnosti. Zda se dotázaní zaměstnanci v průběhu hodnotícího období setkali s demotivačními faktory, odpovídali v otázce č. 8: Pokud jste se v průběhu hodnotícího období setkal s demotivačními faktory, máte možnost je s hodnotitelem prodiskutovat? Výsledky ukazují, že v průběhu hodnotícího rozhovoru dostane 82, 2 % respondentů prostor prodiskutovat tyto faktory s nadřízeným. Otázka č. 9: Znáte kritéria pro hodnocení pracovního výkonu? Otázka se týká zjištění, zda zaměstnanci znají hodnotící kritéria. Z celkového počtu respondentů kritéria zná 65 %. Přesto, že toto procento vyjadřuje většinu, doporučuji do budoucna zajistit opakované seznámení zaměstnanců s kritérii. Jsou součástí vnitřního předpisu č. 1 a tento předpis je zaměstnancům volně přístupný na intranetu správní organizace. Kromě toho Vnitřní předpis č. 4 ukládá zaměstnancům povinnost seznamovat se prokazatelným způsobem s interními normami.

Pracovní hypotéza 4: Výsledky hodnocení pracovního výkonu mají vliv na odměňování.

Pracovní hypotéza 4 se nepotvrdila. Otázka č. 10: Seřadte od nejvýznamnějšího po nejméně významné podle toho, co Vás nejvíce motivuje při práci nabízí zaměstnancům příležitost seřadit vybrané motivační faktory podle významu, který jim sami přiřkládají. Na prvním místě se umístily peníze, na druhém místě se umístila jistota zaměstnání, na třetím pak pracovní vztahy. Možnost odborného růstu, zaměstnanecké výhody a organizace se umístily na dalších místech. Odpověď na otázku č. 11: Mají výsledky hodnocení vliv na výši Vašeho platu? Odpovědělo 69,2 % respondentů, že hodnocení pracovního výkonu na výši jejich platu vliv nemá.

Výchozí hypotéza: Hodnocení pracovního výkonu působí na zaměstnance jako motivační faktor.

Výchozí hypotéza se potvrdila částečně. Zaměstnanci považují zpětnou vazbu za motivační. Spatřují v ní příležitost dozvědět se, zda je nadřizený spokojený s jejich pracovním výkonem, případně v jakých oblastech očekává jejich zlepšení. Ukazuje i na to, že zaměstnanci jsou ochotni se nadále vzdělávat, rozvíjet svůj potenciál a získané znalosti využít ve svém zaměstnání. Respondenti byli spokojeni i s průběhem hodnotícího rozhovoru. Znamená to, že většina vedoucích útvarů věnuje zaměstnancům při vedení hodnotícího rozhovoru dostatečnou pozornost, je ochotna vyslechnout jejich připomínky a diskutovat s nimi o jejich práci. Pro zaměstnance jsou peníze nejdůležitějším motivačním faktorem. Zároveň zaměstnanci uvádí, že hodnocení pracovního výkonu nemá vliv na výši jejich platu. Ve správní organizaci zaměstnanci náleží za vykonanou práci plat. Plat a jeho složky zaměstnancům navrhuje vedoucí příslušného útvaru a schvaluje personální ředitel. Při stanovování platu se vychází z ustanovení z § 305 zákona 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů (Česko. 2019b), nařízením vlády 341/2017 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách (Česko. 2019d), zákonem 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (Česko. 2019c), ve znění pozdějších předpisů a nařízení vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě (Česko. 2019d). Plat je složen z platového tarifu podle platové třídy a platového stupně, příplatků, např. osobní příplatek, příplatek za práci přesčas a odměn. Do určitého platové třídy zaměstnanec je zaměstnanec zařazen podle druhu práce, která je sjednaná v pracovní smlouvě na základě zákona 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů (ČR, 2019b). Do platového stupně je

zaměstnanec zařazen na základě délky praxe. Navýšení platu zaměstnance v této složce není možné. Navýšení anebo snížení platu je však možné u osobního příplatku a při rozdělování odměn. Při navrhování výše těchto složek je vhodné pracovat s informacemi, které nadřízení získají z výsledků hodnocení pracovního výkonu.

Cílem mé práce bylo odpovědět na otázku, zda hodnocení pracovního výkonu působí na zaměstnance motivačně. Výsledky mého výzkumu ve správní organizaci ukázaly, že se tak děje pouze částečně. Na základě získaných výsledků doporučuji v průběhu hodnotícího období věnovat více pozornosti otázkám odměňování zaměstnanců. Rovněž doporučuji těsněji provázat proces hodnocení pracovního výkonu s procesem odměňování.

Závěr

Ve své práci jsem se zabývala procesem hodnocením zaměstnanců. Položila jsem si výzkumnou otázku: Působí hodnocení pracovního výkonu působí na zaměstnance jako motivační faktor? Práce se skládá ze dvou částí, teoretické a empirické. Teoretická část má čtyři kapitoly. První kapitola popisuje význam hodnocení pracovního výkonu pro organizaci i zaměstnance. Věnuji se také popisu průběhu procesu hodnocení pracovního výkonu od fáze přípravy až po fázi vyhodnocování procesu. Uvádím metody, které jsou v současnosti pro hodnocení pracovního výkonu používány. V druhé kapitole jsem se zaměřila na průběh hodnotícího rozhovoru. Hodnotící rozhovor je používanou metodou ve správní organizaci, proto jsem mu věnovala celou druhou kapitolu. Osoba hodnotitele je pro zdárný průběh hodnotícího rozhovoru stěžejní. Na hodnotiteli záleží, zda hodnotící rozhovor přinese organizaci očekávané výsledky. Je žádoucí, aby se při vedení hodnotícího rozhovoru řídil určitými zásadami a vyvaroval se chyb, které mohou mít za následek znehodnocení celého procesu. Proto se v mé práci objevuje výčet zásad při vedení hodnotícího rozhovoru i výčet chyb, kterých se hodnotitel může dopustit. Třetí kapitola je souhrnem personálních činností, na které má proces hodnocení pracovního výkonu návaznost a při kterých jsou výsledky získané v procesu hodnocení pracovního výkonu využity. Ve čtvrté kapitole popisuji proces motivování zaměstnanců. Teoretické poznatky jsem čerpala z odborné literatury, zejména z díla F. Hroníka: Hodnocení pracovníků, J. Koubka: Řízení lidských zdrojů, I. Pilařové: Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost, I. Wagnerové: Pracovní hodnocení: Hodnocení pracovníků jako významný nástroj řízení výkonnosti, F. Bělohávkova: Management a M. Tureckiové: Řízení a rozvoj lidí ve firmách.

Empirická část začíná pátou kapitolou, kde definuji výzkumnou otázku, která zní: Působí hodnocení pracovního výkonu na zaměstnance jako motivační faktor? V páté kapitole jsou definovány i pracovní hypotézy, které mi pomohly najít odpověď na výzkumnou otázku. V páté kapitole je charakterizována správní organizace a její zaměstnanci. Správní organizace mi umožnila provést výzkum pro tuto práci. Při práci na páté kapitole jsem využila vnitřní předpis správní organizace. Na základě informací z tohoto předpisu jsem definovala cíle a kritéria hodnocení. Šestá kapitola se zabývá dotazníkovým šetřením. Stanovila jsem výchozí a pracovní hypotézy, rozhodla jsem o vzorku respondentů, na základě pracovních hypotéz vytvořila dotazník a realizovala pilotáž. Sedmá kapitola obsahuje závěry z dotazníkového šetření. Odpovědi na otevřené otázky jsou uvedeny v absolutních počtech i přepočteny na procenta. Odpovědi jsou pro názornost doplněny grafy. Uvedla jsem několik příkladů odpovědí na otevřenou otázku. Respondenti měli možnost u jedné z otázek možnost seřadit motivační faktory dle svého názoru. V odpovědi na tuto otázku jsem dodržela pořadí, jak jej respondenti stanovili. V sedmé kapitole jsem také provedla shrnutí celého výzkumu. Doporučila jsem kroky, které by mohly vést k zefektivnění procesu hodnocení ve správní organizaci. Při zpracování empirické části mé práce jsem vycházela z vnitřních předpisů správní organizace.

Seznam použité literatury

1. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. Česko. (2019a). *Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (zákon o obcích) ve znění pozdějších předpisů*. Citováno 9. března 2019. Dostupné z: <http://www.vzdelavacisluzby.cz/dokumenty/legislativa/placena-sekce/novely-pravnich-predpisu-v-uplnem-zneni/128-2000-106-2016.pdf>
3. Česko. (2019c). *Zákon č. 98/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (Antidiskriminační zákon) ve znění pozdějších předpisů*. Citováno 9. března 2019. Dostupné z: https://ppropo.mpsv.cz/zakon_198_2009
4. Česko. (2019b). *Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce ve znění pozdějších předpisů*. Citováno 9. března 2019. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/files/clanky/2919/262-2006.pdf>
5. Česko. (2019e). *Nařízení vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě*. Citováno 9. března 2019. Dostupné z: https://www.mpsv.cz/files/clanky/8980/Katalog_praci_UZ_1_10_2010.pdf
6. Česko. (2019d). *Nařízení vlády č. 341/2017 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě*. Citováno 9. března 2019. Dostupné z: https://www.mpsv.cz/files/clanky/34655/NV_341_2017__UZ_1_1_2019_.pdf
7. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.
8. HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1458-2.

9. KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
10. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
11. KOŠŤAN, Pavol, František BĚLOHLÁVEK a Oldřich ŠULEŘ. *Management: [co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]*. Brno: Computer Press, c2006. Business books (Computer Press). ISBN 80-251-0396-x.
12. KUBÁTOVÁ, Helena. *Sociologický výzkum pro andragogy: studijní text pro kombinované studium*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. ISBN 978-80-244-3539-8.
13. Interaktivní formulář. (2019). *Survio s.r.o.* Citováno 9. března. 2019.
Dostupné z:
<https://www.survio.com/survey/d/U1O7S6Q6M3A3M7Z3V>
14. Palkovičová, I. (2018). *Hodnocení pracovního výkonu jako nástroj pro zpětnou vazbu zaměstnanců*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. Seminární práce – projekt.
15. PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2042-5.
16. Nezaměstnanost v ČR. (2018). Citováno 19. února 2019. Dostupné z:
<https://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>
17. TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.
18. Vnitřní předpis č. 1. (2009). *Vnitřní předpis upravující pravidla hodnocení zaměstnanců správní organizace*. VP 5/2009.

19. Vnitřní předpis č. 2. (2018). *Vnitřní předpis o odměňování zaměstnanců správní organizace. VP 1/2018.*
20. Vnitřní předpis č. 3. (2018). *Organizační řád správní organizace. VP 12/2018.*
21. Vnitřní předpis č. 4. (2009). *Pracovní řád správní organizace. VP 7/2014.*
22. WAGNEROVÁ, Irena. *Pracovní hodnocení*. Brno: Marek Konečný, 2005. ISBN 80-903516-4-6

Seznam grafů a schémat

1. Schéma 4.1. Teorie expektance (Bělohlávek, F. 2006. s. 144)
2. Graf 9.1. Je pro Vás zpětná vazba důležitá?
3. Graf 9.2. Jak často by podle Vás měl probíhat hodnotící rozhovor?
4. Graf 9.3. Jste v průběhu hodnotícího rozhovoru pochválen za konkrétní pracovní výsledky?
5. Graf 9.4. Pokud Vám hodnotitel sděluje kritiku, je kritika konstruktivní?
6. Graf 9.5. Probíhá hodnotící rozhovor v příjemném prostředí bez rušivých vlivů?
7. Graf 9.6. Máte možnost hodnotiteli sdělit svůj názor na hodnocené skutečnosti?
8. Graf 9.7. Pokud jste se v průběhu hodnotícího období setkal s demotivačními faktory, máte možnost je s hodnotitelem prodiskutovat?
9. Graf 9.8. Znáte kritéria pro hodnocení pracovního výkonu?
10. Graf 9.9. Mají výsledky hodnocení vliv na výši Vašeho platu?

Seznam tabulek

1. Tabulka 1.1. Metody hodnocení (Hroník, F. 2006, s. 54)

Seznam příloh

1. Dotazník

Příloha č. 1 Dotazník

Působí hodnocení zaměstnanců jako motivační nástroj?

Dobrý den, věnujte prosím několik minut svého času vyplnění následujícího dotazníku.

1. Je pro Vás zpětná vazba důležitá?

Ano Ne

2. Zdůvodněte stručně svoji odpověď na otázku č. 1:

.....
.....

3. Jak často by podle Vás měl probíhat hodnotící rozhovor?

1x ročně 1x za pololetí

4. Jste v průběhu hodnotícího rozhovoru pochválen za konkrétní pracovní výsledky?

Ano Ne

5. Pokud Vám hodnotitel sděluje kritiku, je kritika konstruktivní?

Ano Ne

6. Probíhá hodnotící rozhovor v příjemném prostředí bez rušivých vlivů?

Ano Ne

7. Máte možnost hodnotiteli sdělit svůj názor na hodnocené skutečnosti?

Ano Ne

8. Pokud jste se v průběhu hodnotícího období setkal s demotivačními faktory, máte možnost je s hodnotitelem prodiskutovat?

Ano

Ne

9. Znáte kritéria pro hodnocení zaměstnanců?

Ano

Ne

10. Seřadte od nejvýznamnějšího po nejméně významné podle toho, co Vás nejvíce motivuje při práci:

- Peníze
- Jistota zaměstnání
- Možnost odborného růstu
- Pracovní vztahy
- Organizace
- Zaměstnanecké výhody (stravenky, flexipasy, příspěvek na penzijní připojištění)

11. Mají výsledky hodnocení vliv na výši Vašeho platu?

Ano

Ne