

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera

Hodnocení zaměstnanců jako nástroj personálního řízení

Bc. Martina Vodičková

Diplomová práce

2010

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera
Akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Martina VODIČKOVÁ**
Osobní číslo: **D09561**
Studijní program: **N3708 Dopravní inženýrství a spoje**
Studijní obor: **Dopravní management, marketing a logistika**
Název tématu: **Hodnocení zaměstnanců jako nástroj personálního řízení**
Zadávací katedra: **Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Úvod

1. Hodnocení zaměstnanců jako personální činnost
2. Metody používané při hodnocení zaměstnanců
3. Výzkum uplatňování hodnocení zaměstnavatelem
4. Interpretace výsledků výzkumného šetření a návrhy opatření

Závěr

Rozsah grafických prací: dle doporučení vedoucího
Rozsah pracovní zprávy: 50 - 60 stran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná
Seznam odborné literatury:
dle pokynů vedoucího práce

Vedoucí diplomové práce: JUDr. Radovan Kužel, Ph.D.
Finanční úřad Pardubice

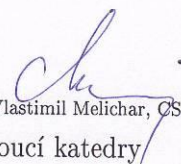
Datum zadání diplomové práce: 30. listopadu 2009

Termín odevzdání diplomové práce: 24. května 2010



prof. Ing. Bohumil Culek, CSc.
děkan

L.S.



prof. Ing. Vlastimil Melichar, CSc.
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 30. listopadu 2009

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 22. 5. 2010

Martina Vodičková
Bc. Martina Vodičková

ANOTACE

Diplomová práce se zabývá hodnocením zaměstnanců, které je účinným nástrojem pro stanovení cílů, motivaci, vzdělávání zaměstnanců, výběr a rozmísťování zaměstnanců. Cílem diplomové práce je zhodnocení hodnocení zaměstnanců v organizaci, kterou jsem zvolila Krajský úřad Pardubického kraje, odbor dopravy, silničního hospodářství a investic, a posoudit spokojenost a nespokojenost zaměstnanců s hodnocením a s oblastmi, se kterými hodnocení souvisí. V teoretické části je popsáno hodnocení zaměstnanců z obecného pohledu a vše co s ním souvisí a také metody, které se využívají. V praktické části jsou teoretické poznatky využity pro zhodnocení výsledků dotazníkového šetření, návrh opatření na zlepšení.

KLÍČOVÁ SLOVA

hodnocení zaměstnanců, hodnotitel, hodnocený, personální činnost, cíle, zpětná vazba, motivace, odměňování, rozvoj, vzdělávání

TITLE

Employees evaluation as an instrument of human resource management

ANNOTATION

This thesis deals with the evaluation of employees, which is a powerful tool for setting goals, motivation, employee training, selection and deployment of staff. The aim of this thesis is the evaluation of employee evaluation in the organization, which I chose the Regional Authority of the Pardubice Region, Department of transport, road management and investment and to assess satisfaction and dissatisfaction with the evaluation of employees and those areas with which the assessment relates. The theoretical part describes the evaluation of employees from the general perspective and everything connected with them, and methods to be used in the evaluation. The practical part of the theoretical knowledge used to evaluate the results of the survey, design measures to improve.

KEY WORDS

the evaluation of employees, evaluators, evaluations, personnel action, goals, feedback, motivation, remuneration, development, education

Obsah

Úvod.....	8
1 Hodnocení zaměstnanců jako personální činnost.....	10
1.1 Systém hodnocení.....	10
1.1.1 Hodnocení zaměstnanců.....	10
1.1.2 Trendy v hodnocení.....	13
1.1.3 Oblasti hodnocení.....	13
1.1.4 Kritéria hodnocení.....	14
1.1.5 Význam hodnocení.....	15
1.1.6 Kdo hodnotí?.....	16
1.1.7 Typy hodnocení.....	17
1.1.8 Kompetenční model.....	17
1.1.9 Proces hodnocení.....	18
1.1.10 Cíle hodnocení.....	19
1.1.11 Chyby hodnocení.....	21
1.2 Oblasti související s hodnocením zaměstnanců.....	21
1.2.1 Hodnocení a motivace.....	21
1.2.2 Hodnocení a kritika.....	24
1.2.3 Hodnocení a odměňování.....	25
1.2.4 Hodnocení a rozvoj.....	26
1.2.5 Hodnocení zaměstnanců při přijímacím pohovoru.....	26
1.2.6 Hodnocení a rozmíst'ování zaměstnanců.....	27
2 Metody používané při hodnocení zaměstnanců.....	28
2.1 Neformální metody.....	28
2.2 Formální metody.....	28
2.2.1 Motivačně hodnotící pohovor.....	28
2.2.2 MBO (Management by Objectives) – hodnocení podle stanovených cílů.....	29
2.2.3 Hodnocení při dosažení pracovního výsledku.....	32
2.2.4 Checklist.....	33
2.2.5 Technika mimořádných událostí.....	33
2.2.6 Metoda BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales).....	33
2.2.7 Volný popis.....	33
2.2.8 Metoda klíčové události.....	33

2.2.9	Assessment Centre (AC) a Development Centre (DC)	34
2.2.10	360° zpětná vazba.....	35
2.2.11	Sociogram.....	37
2.2.12	Manažerský audit.....	37
2.2.13	Mystery shopping	38
2.2.14	Hodnocení potenciálu	38
3	Výzkum uplatňování hodnocení zaměstnavatelem	39
3.1	Charakteristika Krajského úřadu Pardubického kraje	39
3.2	Vize, cíle a poslání úřadu	40
3.3	Oganizační struktura.....	41
3.3.1	Organizační struktura krajského úřadu.....	41
3.3.2	Oraganizační struktura odboru dopravy, silničního hospodářství a investic.....	42
3.4	Odměňování zaměstnanců.....	43
3.5	Vzdělávání zaměstnanců	45
3.6	Odbor dopravy, silničního hospodářství a investic	46
3.6.1	Oddělení dopravy	46
3.6.2	Oddělení silničního hospodářství a dopravní obslužnosti	47
3.6.3	Oddělení přípravy a realizace investic.....	47
3.7	Hodnocení zaměstnanců.....	48
4	Interpretace výsledků výzkumného šetření a návrhy opatření.....	53
4.1	Vyhodnocení dotazníkového šetření	53
4.2	Návrhy opatření	68
	Závěr.....	70
	Použitá literatura.....	71
	Seznam tabulek.....	74
	Seznam obrázků.....	75
	Seznam zkratk.....	76
	Seznam příloh.....	77

Úvod

Hodnocení zaměstnanců je personální činnost, je součástí řízení lidských zdrojů, je nástrojem pro stanovení cílů, motivaci a rozvoj zaměstnanců. Je také nástrojem při výběru pracovníků a jejich rozmístování. V průběhu času prošlo řadou změn. Dnes je zaměřené na budoucnost, stanovování cílů a jejich dosahování prostřednictvím motivace, a rozvoj zaměstnanců. V mnoha firmách hodnocení zaměstnanců není zavedeno, přesto narůstá počet společností, které implementují systém hodnocení do svých procesů. Pokud je hodnocení zaměstnanců vytvořeno a aplikováno správně, je účinným nástrojem.

Cílem této diplomové práce bylo analyzovat hodnocení zaměstnanců ve zvolené organizaci. Posoudit spokojenost zaměstnanců, zjistit důvody spokojenosti či nespokojenosti zaměstnanců s hodnocením a s oblastmi, které jsou s ním provázané. Zhodnotit hodnocení s využitím informací získaných prostřednictvím dotazníkového šetření.

V původním záměru jsem chtěla analyzovat a posoudit hodnocení zaměstnanců v jedné zásilkové společnosti, která má pobočku v Pardubicích. Tato společnost spolupráci bohužel odřekla. Jako druhý záměr jsem zvolila porovnání hodnocení zaměstnanců v soukromé a veřejné sféře. Pro porovnání jsem zvolila soukromou firmu zabývající se logistikou a ve veřejné sféře jsem zvolila Krajský úřad Pardubického kraje. Bohužel ani tento záměr mi nevyšel, po odeslání dotazníku mi manažer z oné logistické firmy oznámil, že zakazuje rozeslání dotazníku mezi zaměstnance. Poslední záměr a tedy i výsledný bylo, že jsem rozeslala dotazník mezi zaměstnance Krajského úřadu Pardubického kraje. Zaměřila jsem se na všechna oddělení odboru dopravy, silničního hospodářství a investic.

První a druhá část diplomové práce je věnována teorii, kterou jsem čerpala z knih uvedených v seznamu literatury. Třetí a čtvrtá část je věnována praktické části diplomové práce.

V první části diplomové práce jsem obecně popsala hodnocení zaměstnanců. Jeho význam, cíle, proces hodnocení, kritéria, chyby, kterých se hodnotitelé dopouštějí, a jeho návaznost na další oblasti.

Druhá část diplomové práce je věnována metodám, které se používají. Metod je celá řada a firmy si mohou vybrat ze širokého spektra. Nejvíce se v současné době využívají metody, které jsou zaměřené na cíl. A poměrně dost dochází k nárůstu v používání 360° zpětné vazby, která se používá především pro hodnocení vedoucích zaměstnanců.

Ve třetí části je popsán Krajský úřad Pardubického kraje. Jeho obecné charakteristiky, vize, cíle a poslání úřadu, organizační struktura, odměňování, vzdělávání zaměstnanců a

zaměstnanecké výhody, popis jednotlivých oddělení odboru dopravy, silničního hospodářství a investic a popis hodnocení.

V poslední části této práce jsem zhodnotila výsledky dotazníkového šetření a provedla zhodnocení celého hodnocení, spokojenosti zaměstnanců s hodnocením a s oblastmi, které jsou s ním provázané.

1 Hodnocení zaměstnanců jako personální činnost

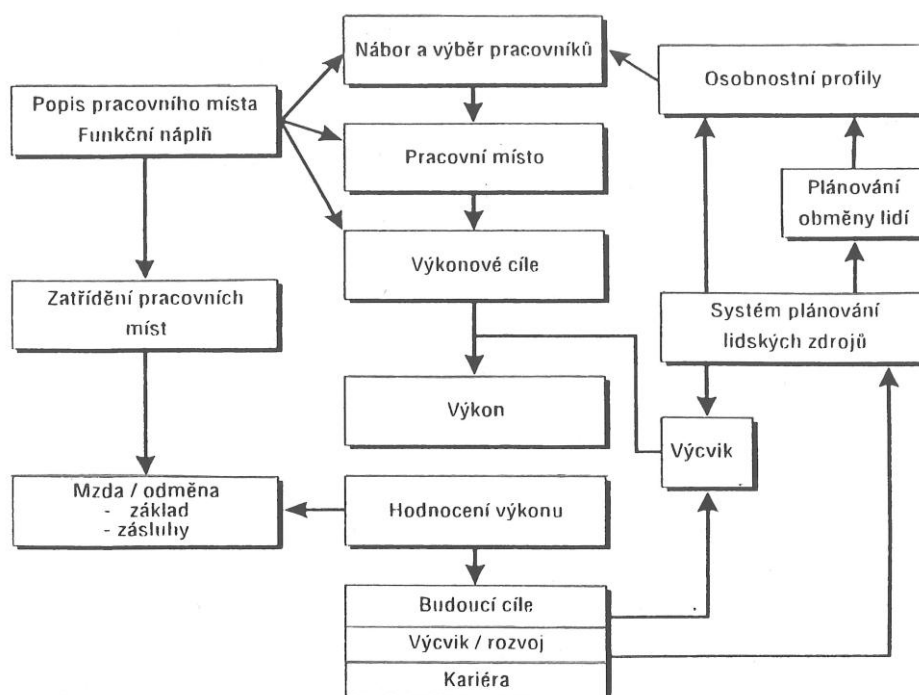
1.1 Systém hodnocení

1.1.1 Hodnocení zaměstnanců

Podle Hroníka je pojem hodnocení zaměstnanců dnes nahrazován spíše pojmem řízení výkonnosti. Oba tyto pojmy ale přesahují rámec toho druhého. Hodnocení zaměstnanců obsahuje něco víc, co není součástí řízení výkonnosti. A řízení výkonnosti obsahuje něco víc, co není součástí hodnocení zaměstnanců. Kromě hodnocení zaměstnanců je také nástrojem řízení výkonnosti motivace a naopak součástí hodnocení je i hodnocení zaměstnanců při výběru pracovníků.

Hodnocení zaměstnanců a řízení výkonnosti patří mezi personální činnosti. Jsou součástí řízení lidských zdrojů a společně se stanovováním cílů jsou součástí procesu řízení pracovního výkonu. Dle Armstronga „*hodnocení pracovního výkonu (hodnocení pracovníků) lze definovat jako formální posuzování a hodnocení pracovníků jejich manažery, obvykle při každoročním setkání za účelem hodnocení (hodnotícím rozhovoru).*“¹

Obrázek č. 1: Systém personálního řízení



Zdroj: SLAVÍČEK, Vlastimil. *Podniková personalistika*. 1. vydání. Plzeň: Západočeská Univerzita, 1995. ISBN 80-7082-219-8. Str. 73.

¹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-1407-3. Str. 416.

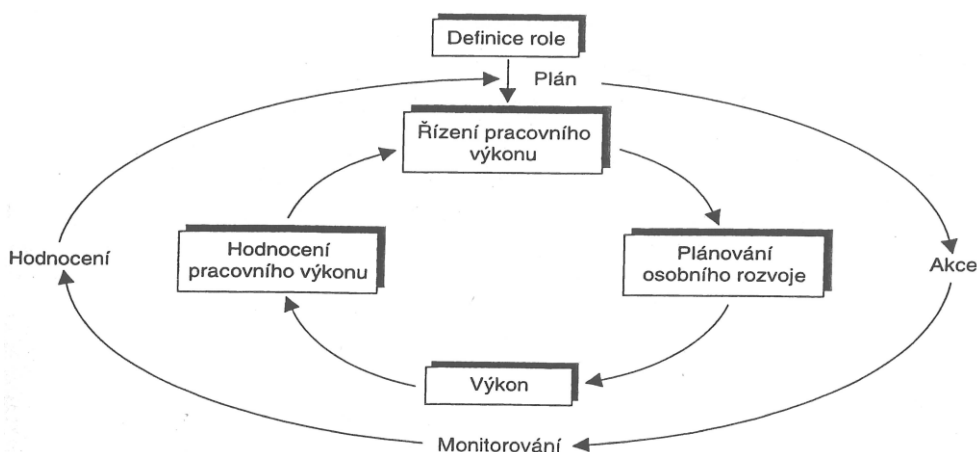
Řízení výkonnosti je důležitou součástí práce každého vedoucího pracovníka. Hodnocení zaměstnanců je nástroj, který se podílí na tvorbě a plnění cílů firmy. Slouží pro objasnění cílů a výkonnosti, pro motivování jednotlivců i skupin do budoucna. Je důležitým nástrojem při výběru pracovníků, jejich rozmístění a jejich rozvoji. Je to nástroj kontroly, usměrňování a motivování.

Hodnocení zaměstnanců bývá často označováno jako hodnocení pracovního výkonu, přesto se nejedná pouze o hodnocení výkonu. Součástí je i hodnocení schopností, osobnosti, chování a vztahu k práci. Má psychologický vliv na hodnoceného. Způsobuje pocity úspěchu a zklamání. Nesprávné hodnocení může způsobit averzi, obavy, konfliktní situace a snížení pracovního výkonu.

Systém hodnocení patří mezi metody řízení pracovního výkonu. Proces zvyšování výkonnosti obsahuje lepší povědomí zaměstnance o tom, co se od něho očekává a poskytování zpětné vazby o tom, jak pracovník očekávání naplňuje.

Posuzování výkonu a hodnocení výsledků práce zaměstnance je v dnešní době velmi důležitá oblast řízení lidských zdrojů, která má vliv na budoucnost a prosperitu podniku.

Obrázek č. 2: Cyklus řízení pracovního výkonu



Zdroj: ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-1407-3. Str. 433.

Při hodnocení zaměstnanců jsou důležité cíle a zpětná vazba, které nás posouvají vpřed, působí na rozvoj a vzdělávání. Zpětná vazba informuje zaměstnance o tom, jak vnímá jeho vedoucí jeho současný výkon. Měla by být pozitivní, aby motivovala a zvyšovala výkon. Koučuje zaměstnance a vede je k samostatnosti.

Důvodů zavádění hodnocení zaměstnanců může být mnoho. Existují tři základní. Prvním důvodem je změna nebo posílení organizační kultury, protože hodnocení je vhodný nástroj pro změnu podnikové kultury. Dalším důvodem je propojení zájmů všech zúčastněných. Hodnocení je nástroj, pomocí něhož můžeme sjednotit zájmy všech subjektů v podniku, majitelů, vedoucích i podřízených. Posledním důvodem je zvýšení výkonnosti, kdy cílem je podat informace a na základě těchto informací zavést taková opatření, která mají zajistit zvýšení výkonnosti.

Na výkonnosti zaměstnanců přímo závisí výkonnost podniku. V současné době většina podniků čelí velké konkurenci a je pod neustálým tlakem. Snahou je zvyšovat výkonnost, vyrábět více s menšími náklady, dosahovat většího zisku a zajistit bezproblémový chod. Je třeba, aby výkonnost zaměstnanců a podniku byla určitým způsobem řízena. „*Základem kvalitního řízení je hodnocení výkonnosti.*“²

Podle Stýbla je jedním z hlavních úkolů vedoucího zvyšovat produktivitu a efektivitu v podniku zaměřením na zvyšování výkonu právě hodnocením zaměstnanců.

Při zvyšování výkonnosti je důležité zaměřit se na dané cíle, na to, co je pro vedoucí a podřízené podstatné. Podstatné je zajistit, aby každý zaměstnanec věděl, co je přesně jeho úkolem, jakých cílů má dosáhnout, jaké pracovní výkony se od něho očekávají a také jaký by měl být jeho osobní rozvoj.

System hodnocení není samostatná oblast, ale je provázán s dalšími oblastmi.

- *personální strategie*

Podniková kultura ovlivňuje to, jaký typ osobností je třeba v podniku zaměstnat. Záleží na podnikové kultuře, zda se budou hledat lidé, kteří jsou individualisté a chtějí být svými pány nebo spíše týmoví hráči. Od toho se odvíjí zaměření hodnocení.

- *motivace*

Hodnocení je součástí motivačního systému a zajišťuje výstupy pro odměňování, rozvoj a vzdělávání.

- *podniková (organizační) kultura*

To, jaký zavedeme systém hodnocení a jaké použijeme metody, závisí na podnikové kultuře. Jiné bude zaměření v kultuře ostrých hochů a jiné v kultuře jízdy na jistotu.

² SCOTT – LENNON, Frank. *Hodnocení*. 1. vydání. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-216-4. Str. 11.

1.1.2 Trendy v hodnocení

Hodnocení patří mezi personální činnost, která není příliš oblíbená. Většina lidí, ať už vedoucích nebo podřízených, si myslí, že je zbytečné a nefunkční. V takovém případě společnost ztrácí velmi úspěšný nástroj pro řízení lidských zdrojů a řízení změn. Prvním krokem úspěšnosti je jeho pochopení vedoucími pracovníky. V současném systému hodnocení oproti hodnocení v minulosti došlo k určitým změnám. V minulosti bylo hodnocení zaměřeno především na minulost, nalezení a nápravu chyb.

V současnosti je hodnocení zaměřené na budoucnost a zlepšení výkonu prostřednictvím motivace, kdy se hodnocený stává jeho aktivním subjektem a ne jeho pasivním objektem. Je součástí personalistiky. Dříve se hodnocení zabývalo minulostí a bylo samostatnou činností. Mezi trendy současnosti patří zaměření na motivaci, na řešení problému a zaměření na hodnocení „tváří v tvář“.

V současné době je zaměřeno především na cíle, kdy si hodnocený sám formuluje konkrétní cíle a dostává se mu zpětné vazby. Toto hodnocení je nejefektivnější. Dalším trendem je stále větší využívání informační technologie, která umožňuje, aby se hodnocení provádělo permanentně a stalo se tak permanentním procesem. Aby byla zajištěna efektivita systému hodnocení, musí být podpořeno vedením, zaměstnanci ho musí akceptovat, musí být nepřetržité a musí podporovat rozvoj, musí být v souladu s firemní kulturou a musí podporovat cíle podniku.

Zavedení systému trvá přibližně kolem dvou nebo tří let. Na počátku je důležité zajistit přijetí systému hodnocení zaměstnanci a poskytovat dostatečnou zpětnou vazbu. Před tím, než zavedeme systém v organizaci, musíme určit, koho budeme hodnotit, co budeme hodnotit, jaké použijeme metody, jakým způsobem daný systém zavedeme, zda ho zavedeme postupně nebo najednou, jakým způsobem zajistíme přijetí systému, jak dosáhneme objektivitu a spravedlnosti, kdo bude mít za úkol kontrolovat samotný systém hodnocení a jeho kvalitu a jak bude proces dokumentován a archivován.

1.1.3 Oblasti hodnocení

Nejčastěji jsou hodnoceny tři oblasti systému. Aby hodnocení správně fungovalo a bylo efektivní, je třeba zaměřit se na všechny tři oblasti.

Oblasti hodnocení zaměstnanců:

- *Vstup*

Vstupem mohou být například kompetence nebo zkušenosti. Do vstupu patří vše, co pracovník potřebuje pro vykonávání své práce.

- *Proces*

Při hodnocení procesu se hodnotí pracovní chování, přístup zaměstnance k úkolům a k práci.

- *Výstup*

Pro hodnocení výstupu se často používá metoda Balance Score Card (BSC). Výstupy jsou dobře měřitelné a mohou jimi být výkony a výsledky, kterých pracovník dosáhl. Výstup můžeme hodnotit buď přímo a nebo nepřímo. Při přímém hodnocení je výkon nebo výsledek vyjádřen číselně (obrat, počet chyb apod). Při nepřímém se hodnoty výstupu odhadují na základě stupnice.

1.1.4 Kritéria hodnocení

Při hodnocení by nemělo být stanoveno příliš mnoho kritérií. Kritéria by měla být objektivní a na sobě navzájem nezávislá. Musí představovat podstatné, důležité znaky pracovní činnosti. Závisí na účelu a významu hodnocení. Musí být jednoznačná, srozumitelná a měřitelná. Měřitelnost slouží především pro posouzení daných kritérií, která můžeme dělit na kritéria pro hodnocení pracovního chování, sociálního chování a osobnosti. Kritéria pro hodnocení pracovního výkonu musí být objektivní a měřitelná. Pracovní výkon je ovlivněn faktory, které s daným zaměstnancem souvisejí a zaměstnanec má možnost je ovlivnit a faktory, které s daným zaměstnancem nesouvisí a zaměstnanec je ovlivnit nemůže (nedostatek spolupráce, nejasná pravidla, nejasné metody řízení, nesprávné a nedostatečné zadání a vysvětlení práce, životní podmínky pracovníka, štěstí apod.). Kritéria pro hodnocení osobnosti a schopností jsou neměřitelná a umožňují subjektivní přístup.

Kritéria pro hodnocení pracovního výkonu:

- kvantita pracovního výkonu
- kvalita pracovního výkonu
- včasnost
- náklady

Kritéria pro hodnocení pracovního chování:

- samostatnost, odpovědnost, spolehlivost, přizpůsobivost
- odborné znalosti, dovednosti, schopnosti
- fyzická a duševní zdatnost
- dodržování pracovního režimu, pracovní doby

Kritéria sociálního chování:

- jednání s lidmi
- vztahy s kolegy na pracovišti, vztah k nadřízenému
- vystupování ve společnosti

Kritéria osobnosti, osobní rysy:

- životní cíle
- vyrovnanost
- osobní odpovědnost
- pracovní motivace a postoje
- charakter, temperament
- zájmy
- zdravotní stav

1.1.5 Význam hodnocení

Aby bylo hodnocení účinné, je třeba věnovat dostatek času a pozornosti jeho přípravě. Správný systém hodnocení by měl dosahovat pozitivních výsledků v rámci celého podniku a měl by mít přínos pro hodnotitele i hodnoceného pracovníka.

V rámci podniku může hodnocení přispět ke zvýšení výkonnosti, využití potenciálu, rozvoji potenciálu zaměstnanců, zlepšení komunikace mezi vedoucím a podřízeným pracovníkem a je nástrojem pro plánování personálních záloh.

Cíle podniku jsou postupně analyzovány až na cíle individuální. Je tedy důležité, aby hodnocení formulovalo cíle a úkoly pro hodnoceného a pro jednotlivé zaměstnance, prostřednictvím nichž pak dochází k naplňování cílů organizace. Cílem je zjistit, jak zaměstnanec zvládá práci na dané pracovní pozici a jaké jsou možnosti jeho dalšího rozvoje a využití.

Vedoucí zaměstnanec může hodnocení využít k motivaci pro dosažení vyššího výkonu a koordinaci činností podřízených pomocí zpětné vazby. Poskytuje vedoucímu představu o zájmech podřízených, o jejich rozvoji, přednostech ale i slabých stránkách. Pomáhá při řízení rozvoje zaměstnanců. Z hodnocení může vedoucí vycházet při určování mzdy, především pohyblivé složky mzdy.

Zaměstnanci dává hodnocení možnost pro vyjádření svých názorů, představ o dalším rozvoji, potřebách a osobních cílech. Průběh konverzace během hodnotícího rozhovoru by měl být takový, aby zaměstnanec získal přehled o tom, jaký pohled a názor má vedoucí na jeho práci a cíle.

Hodnocení zaměstnanců může také využít nadřízený hodnotitele jako pomoc při vytyčování cílů a jejich dosahování.

Posouzením přijetí systému hodnocení zaměstnanci a posouzením jeho kvality se zabývá především personální oddělení.

1.1.6 Kdo hodnotí?

Hodnotitelem může být přímý nadřízený, o stupeň vyšší nadřízený, zaměstnanec personálního útvaru, externí hodnotitel, zákazník, spolupracovník, podřízený, sám hodnocený (tzv. sebehodnocení), ostatní veřejnost a týmové hodnocení.

Hodnocení přímým nadřízeným je nejběžnější způsob. Přímý nadřízený je nejkompetentnější osobou pro hodnocení svých podřízených, protože zná jejich práci, pracovní podmínky, zázemí a vlivy, které mohou ovlivňovat jejich práci. Přímý nadřízený provádí také neformální hodnocení, které je podkladem pro hodnocení formální. Největším problémem je subjektivita.

Hodnocení přímého nadřízeného jeho nadřízeným se využívá především z důvodu povyšování nebo odměňování. Výhodou je autorita a respekt hodnocených. Nevýhodou může být nedostatek kontaktu s jednotlivými hodnocenými zaměstnanci a s pracovišti.

Hodnocení zaměstnancem personálního útvaru se využívá pouze výjimečně. Je to především tehdy, když zaměstnanci nemají přímého nadřízeného. Personalista vychází především z podkladů, které má k dispozici. Toto hodnocení slouží především pro vzdělávání, k rozvoji nebo k vyhledávání nových zaměstnanců.

Hodnocení zaměstnanců, kdy je hodnotitelem zákazník, je ve většině případů chápáno pouze jako formalita. Nevýhodou je negativní a neobjektivní přístup hodnotitele. Zákazník může svoji nespokojenost s výrobkem nebo službou spojovat s výkonem zaměstnance.

Hodnocení spolupracovníkem nebo spolupracovnicí je důležité. Spolupracovníci stejně jako přímý nadřízený znají hodnoceného zaměstnance, jeho osobnost, schopnosti, přístup k práci a faktory ovlivňující jeho pracovní výkon.

Hodnocení podřízeným se používá málo. Cílem je zjistit, jak daného nadřízeného vidí jeho podřízení.

Týmové hodnocení se používá pro odstranění subjektivity. Hodnotitelem je nadřízený, spolupracovník, psycholog, popřípadě další osoba.

1.1.7 Typy hodnocení

- **Pravidelné (systematické) hodnocení**

Systematické hodnocení se provádí pravidelně. Jedná se o formální hodnocení. Většinou se provádí jednou, dvakrát do roka nebo čtvrtletně. Při systémovém hodnocení dochází k realizaci a k užití formálních metod.

V praxi se většinou kombinuje více metod. Nesmí jich být příliš mnoho, aby hodnocení nebylo časově náročné. Kombinaci je třeba zvolit tak, aby hodnocení fungovalo. Mělo by formulovat cíle a úkoly a mělo by mít výstup k odměňování a rozvoji.

Průběžné systematické hodnocení by mělo plnit poznávací, výchovnou a motivační funkci. Poznávací funkce dává možnost vedoucímu zaměstnanci poznat svého podřízeného. Jeho pracovní výkon, chování, osobní vlastnosti, potřeby, zájmy a osobní cíle. Zároveň má hodnocený možnost poznat sám sebe. Výchovná funkce spočívá v kritice nedostatků zaměstnance. Motivační funkce je velmi důležitou funkcí, která posouvá zaměstnance vpřed. Účinek motivace se zvyšuje propojením systému hodnocení se systémem odměňování.

- **Průběžné hodnocení**

K průběžnému hodnocení dochází v průběhu roku a to v případě, že je co hodnotit.

- **Mimořádné hodnocení**

Mimořádné hodnocení nastává ve dvou případech. Tehdy, když zaměstnanec získá nové kompetence nebo pokud opakovaně nedosahuje daných cílů a očekávaných výsledků.

1.1.8 Kompetenční model

Kompetenční modely používají jak české tak zahraniční firmy. Jedná se o nástroj, který slouží k řízení lidí. Slouží k hodnocení kompetencí zaměstnance. Kompetence je soubor schopností, postojů, vědomostí, dovedností, předpokladů ale i chování zaměstnance.

Každý manažer i zaměstnanec by měl zvládat svoji pracovní roli. Všichni nejsou zrozeni pro pozici vedoucího. Každý nemůže být ředitelem nebo obchodníkem. Po každém

manažeru ale i zaměstnanci se požaduje, aby zvládal svoji pracovní roli. Pracovní role se musí shodovat s osobností a rysy. Kompetence slouží ke sledování, jak zaměstnanci zvládají své pracovní role.

Podle Hroníka jsou výhodou kompetenčních modelů³

- *sjednocení „jazyka“ manažerů, personalistů*
- *poskytování jednotných kritérií pro výběr a hodnocení*
- *propojitelnost s vyhodnocením „čísel“*
- *základ pro systém hodnocení, odměňování a rozvoj*
- *možnost koncipovat cílené rozvojové programy*

Podle Hroníka lze kompetence rozdělit do tří skupin⁴

- *kompetence řešení problému – přístup zaměstnance k řešení jednotlivých úkolů a problémů*
- *interpersonální (vztahové) kompetence – vztah k druhým lidem*
- *kompetence sebeřízení – vztah, chování k sobě (nahodnocování, podceňování), projev emocí*

1.1.9 Proces hodnocení

Hodnocení je jednou z nejdůležitějších a nejtěžších oblastí personálního řízení. Je třeba věnovat dostatečnou pozornost přípravě hodnocení, samotnému procesu hodnocení a vyhodnocení získaných výsledků. Systém hodnocení by měl být nejdříve připraven, vyzkoušen a pak zrealizován. Zavádění systému hodnocení v podniku lze rozdělit do tří etap.

Etapy hodnocení:

- *Příprava*

Přípravná fáze spočívá ve vytváření formulářů, výběru metod, stanovení postupů, zásad hodnocení a výběru kritérií. Součástí přípravné fáze je také informování zaměstnanců o plánovaném hodnocení. Součástí přípravy může být i zkušební fáze, při které se zpracuje návrh hodnocení, ověří se a vyhodnotí.

³ HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1458-2. Str. 30.

⁴ Tamtéž. Str. 32.

- *Sběr informací*

Získané informace, které jsou podkladem pro hodnocení, je vhodné písemně zaznamenat. Sběr informací spočívá ve shromáždění informací pozorováním zaměstnanců. Jedná se o realizační fázi procesu hodnocení.

- *Vyhodnocení*

V poslední fázi dochází k vyhodnocení získaných informací a korekci daného systému hodnocení. Patří sem seznámení zaměstnanců s výsledky a s rozhodnutími vedení na základě těchto výsledků a také pomoc při zvyšování pracovního výkonu.

1.1.10 Cíle hodnocení

Při hodnocení zaměstnanců můžeme mít stanovených cílů, kterých chceme dosáhnout, i několik. Vždy je ale potřeba preferovat určitý cíl a zajistit tak zaměření na daný cíl.

Klíčovou zásadou je nejdříve určit koho a co, a pak až jak a čím. Cíle mohou být kolektivní nebo individuální. Do kolektivních cílů patří cíle celopodnikové, celozávodní a týmové. Cíle by neměly pouze udržovat současný stav, ale měly by ho zlepšovat a zkvalitňovat.

Individuální cíle hodnocení závisí na pracovním typu. Pro každý pracovní typ je dána jiná motivační strategie.

Tabulka č. 1: Motivační strategie podle pracovního typu

Pracovní typ	Motivační strategie
hvězda	Dávat náročnější úkoly, povzbuzovat neformální autoritu, dávat za vzor. Povýšit.
infant terrible	Více zapojovat do skupinových úkolů nebo naopak pověřovat samostatnými úkoly, podle typu osobnosti. Vyžaduje zásadový, nepromíjející přístup, neopomíjející žádný klad. Potřebuje přijetí druhými.
slibný typ	Poskytovat více podpory než koučingu, podporovat odvalu, odolnost a sebedůvěru.
inteligentní lajdák a provokatér	Dát hranice, termín změny s jasnými dopady v případě nesplnění. Koučovat a co nejvíce zpětné vazby.
sympatický dřič	Vytvořit podmínky pro sebevzdělávání.
samorost	Koučování a shaping.
hodný nemotora	Po neúspěšném doučování za pomoci druhých uvažovat o přeřazení.
kazisvět	Problematický výběr. Je třeba otevřeně mluvit o možnosti odchodu. Iniciativu k nápravě nechat výhradně na dotyčném člověku. Jasně stanovit termín viditelných změn.

Zdroj: HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1458-2. Str. 22.

Nejdůležitější cíle hodnocení podle Hroníka ⁵

- *monitorovat výkon v minulosti vzhledem k dohodnutým normám a stanoveným cílům*
- *pomáhat činit rozhodnutí v oblasti odměňování*
- *identifikovat potenciál pracovníka*
- *poskytovat pracovníkovi zpětnou vazbu o tom, jak si v práci počíná*
- *identifikovat potřeby v oblasti rozvoje*
- *poskytovat pracovníkovi příležitost projednat své ambice se svým nadřízeným*
- *zlepšovat výkon v budoucnosti (stanovování cílů a definování postupů a podmínek, jak jich dosáhnout)*

Dle Koubka je „*hodnocení pracovníků jedním z nejdůležitějších předpokladů plnění všech základních úkolů řízení lidských zdrojů: dát správného člověka na správné místo, resp. vhodně spojovat pracovníka s pracovními úkoly, optimálně využívat jeho schopnosti, formovat týmy, efektivně vést lidi a vytvářet zdravé mezilidské vztahy a realizovat personální a sociální rozvoj pracovníků.*“ ⁶

Dle Stýbla se hodnocení pracovního výkonu dále používá ⁷

- *ke zdokonalování profesní způsobilosti*
- *k odstraňování a nápravě zjištěných nedostatků v organizaci, ve výkonu a výsledcích práce zaměstnanců, posouzení nedostatků a chyb v organizaci práce*
- *ke zlepšení poznání a vyladění vzájemných vztahů mezi vedoucím a podřízeným*
- *ke zjištění problémů v pracovním procesu a nalezení jejich řešení*
- *k posouzení vnitřních i vnějších vlivů působících na efektivní pracovní výkon*
- *ke zjištění a odstranění informačních nepřesností*

Proces hodnocení je v podstatě způsob, jakým donutit zaměstnance, aby skládali účty sami sobě a také svým nadřízeným. Na druhé straně je to ale také způsob, jak připomenout lidem své sny.

⁵ HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1458-2. Str. 23.

⁶ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 4. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. Str. 210.

⁷ STÝBLO, Jiří. *Personální management jako nástroj řízení změn*. 1. vydání. Praha: VOX, 2004. ISBN 80-86324-43-5. Str. 69.

1.1.11 Chyby hodnocení

Chyby a neúspěchy je třeba chápat jako příležitosti ke zlepšení a to jak v rámci osobního života, tak v rámci hodnocení na pracovišti. V případě neúspěchu je vhodné provést analýzu, jejímž hlavním cílem je odhalení příčin neúspěchu.

Nejčastěji se vyskytujícím problémem je subjektivismus ze strany hodnotitele, nesprávný výběr hodnotících kritérií a metod hodnocení. Hodnocení musí být v souladu s platnými předpisy a zákony.

Nejčastější chyby hodnocení:

- halo efekt – k halo efektu dochází ve chvíli, kdy se hodnotitel nechá ovlivnit prvním dojmem, vzhledem hodnoceného a jeho vystupováním a tímto dojmem je pak ovlivněno celé hodnocení
- příliš velká přísnost nebo shovívavost
- vliv osobních sympatií nebo naopak antipatií
- hodnocení pracovníků průměrnými hodnotami, vyhýbání se krajním a extrémním hodnocením
- neustálé se vracení k minulosti, hodnocení zaměstnance vycházející z pracovního výkonu z minulého období
- tendence nechat se ovlivnit sociálním postavením, etnickými či rasovými znaky, pohlavím atd.
- příliš kritické hodnocení

1.2 Oblasti související s hodnocením zaměstnanců

1.2.1 Hodnocení a motivace

Hodnocení zaměstnanců souvisí s motivací, je to jeden z nejdůležitějších motivačních nástrojů. Důležitým znakem motivace je sladění a harmonizace cílů a zájmů jednotlivců a společnosti. „*Klíčovým pojmem motivační teorie je „motiv“.* *Motivy jsou důvody, pohnutky, jednání.*“⁸ Pro každého člověka je motivem něco jiného. Motivem mohou být peníze, osobní postavení, pracovní výsledky, pracovní výkon, přátelství, jistota, odbornost, samostatnost nebo tvořivost.

⁸ BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. 3. doplněné vydání. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-840-6. Str. 39.

Peníze bývají důležitým a častým motivem, protože souvisí s uspokojováním potřeb. Prostřednictvím peněz dochází k uspokojení potřeb, bezpečí, přežití, sebeúcty a postavení. Lidé, kteří jsou silně motivováni penězi, jsou schopni ze sebe dostat maximum, pracovat tak na plný výkon a dosahovat maximálních výsledků a maximálního pracovního výkonu. Někteří lidé budou penězi motivováni více než ostatní.

Osobní postavení by mělo být motivem každého vedoucího pracovníka, jehož úkolem je vést lidi a rozhodovat.

Pro každý podnik je důležité, aby zaměstnanci měli svou práci rádi. Každý zaměstnanec, který má svoji práci rád, se bude snažit, aby byl lepší než ostatní. A bude dosahovat vysokého pracovního výkonu.

Ne pro všechny lidi jsou nejdůležitějším motivem peníze nebo osobní postavení. Pro někoho je důležitější přátelské a příjemné pracovní prostředí, přátelská a pohodová atmosféra a přátelské vztahy mezi zaměstnanci. Pro takového člověka je velmi důležitým motivem přátelství, které ho bude vést kupředu a zvyšovat tak jeho pracovní výkon.

Dalším motivem může být pro někoho jistota. Stejně jako v předcházejícím případě, pro lidi, kteří jsou motivováni jistotou, není nejdůležitější osobní postavení nebo nadprůměrné příjmy ale pocit jistoty. Tito lidé dávají přednost jisté práci a jistému i když ve většině případů menšímu platu.

Odbornost je motivem pro ty, kteří se chtějí neustále vzdělávat. Je pro ně důležitý kariérní růst a profesionální rozvoj.

Samostatnost je motivem pro zaměstnance, kteří chtějí rozhodovat sami, nemají rádi, když jim někdo něco přikazuje. Takoví zaměstnanci chtějí být svým pánem a těžko vycházejí s nadřízeným.

Tvořivost je motivem pro člověka, který má velkou fantazii a potřebuje neustále vymýšlet nové věci.

V procesu motivace při uspokojování potřeb může nastat tzv. demotivování. K demotivování dochází ve chvíli, kdy se při uspokojování potřeb objevují překážky, které brání člověku dosáhnout daného cíle. Člověk pak může reagovat různými způsoby.

Způsoby reakce při neuspokojení potřeby dle Bělohávků:

- **Energizace** - zaměstnanec se k danému problému postaví čelem. Snaží se danou překážku překonat, odstranit a dosáhnout tak svého cíle. Při tomto postoji člověk využívá všechny své síly, možnosti a dosahuje vysokého pracovního výkonu.

- **Únik** - Únik je opakem energizace. Při tomto postoji zaměstnanec ztratil naději dosažení daného cíle a vzdává se svého záměru.
- **Agrese** - Agrese se projevuje formou násilí. Při neuspokojení potřeby dochází k nahromadění motivační energie, kterou zaměstnanec vybíjí násilím.
- **Sublimace** - Dá se říci, že sublimace je něco mezi energizací a únikem. Při sublimaci se člověk nesnaží překonat vzniklé překážky, ale ani neztrácí naději a nevzdává se svého záměru. Jedná se o takový střed, kdy se člověk snaží nalézt takové cíle, které by ty původní nahradily. A těchto cílů se snaží dosáhnout.
- **Racionalizace** - Při racionalizaci člověk sám sebe přesvědčuje, že daný cíl, který si původně stanovil, nebyl zas až tak dobrý a že je vlastně v pořádku, že daného cíle nedosáhl.
- **Regrese** - Zaměstnanec se nesnaží překonat vzniklou překážku a dosáhnout stanoveného cíle. Při regresi dochází k návratu od potřeb na vyšší úrovni (abstraktní) k nižším způsobům uspokojení (potřeby na úrovni nižší neboli konkrétní).

Každý způsob frustrace, neboli demotivace, kromě energizace, není pro podnik dobrý.

Příčiny demotivace:

- nesprávné, nespravedlivé odměňování
- nezasloužená pochvala, kritika
- přehlížení dobrých pracovních výsledků, chyb, nedostatků a podvodů
- špatná organizace práce
- špatné jednání se zaměstnanci a ponižování před druhými
- nadměrná kontrola a zasahování do práce vedoucím

Podle Victora Vrooma pro to, aby zaměstnanec aktivoval svoji činnost a dosahoval určitého pracovního výkonu, musí být splněny tři podmínky. Práce musí přinášet určitý výsledek. Je zbytečné dělat práci, která nemá smysl nebo realizovat plán, kdy pochybujeme o jeho splnění. Další podmínkou je odměna za pracovní výkon. Aby byl zaměstnanec motivován, měl by být každý pracovní výkon odpovídajícím způsobem odměněn. Poslední podmínkou je, že zaměstnanec musí o tuto odměnu stát. Pro každého člověka je motivem něco jiného.

Vztah systému hodnocení a odměňování formou peněz, který má zvýšit motivaci, je dlouhodobý proces. Motivace zaměstnanců nevzroste ze dne na den a může se také stát, že pokud nebudou zaměstnanci opětovně motivováni, jejich motivace pomine.

Hodnocení zaměstnanců by mělo vždy vycházet z pozitivní motivace. Vytváření motivace je soustavná činnost, kde má důležité postavení vedoucí pracovník. Spočívá v každodenní komunikaci vedoucího se svými podřízenými, zaměřené na povzbuzování, rozvoj znalostí a schopností svých podřízených.

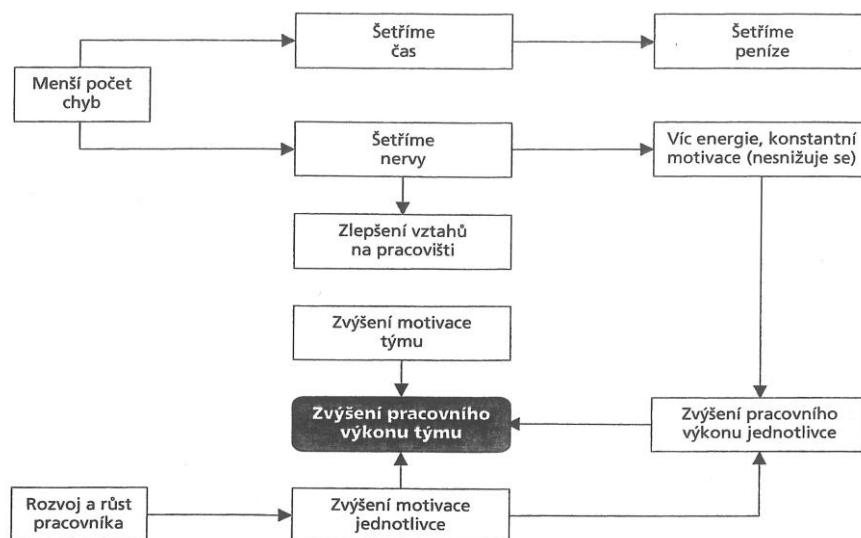
1.2.2 Hodnocení a kritika

Pracovní výkon závisí na způsobilosti (schopnosti) daného zaměstnance. K tomu, aby byl zaměstnanec úspěšný a dosahoval dobrého pracovního výkonu, musí mít potřebné znalosti. Pro to, aby mohl svých znalostí využít, potřebuje určité schopnosti. Znalosti jsou tedy nutné, ale nikoliv postačující.

V případě kritiky je třeba se soustředit vždy na pracovní výkon a ne na člověka. Vycházet z toho, že pracovní výkon je dán znalostmi, schopnostmi, výsledkem, přístupy a postoji. Kritiku je třeba konkretizovat, vždy uvádět, co je přesně předmětem kritiky.

Kritika a pochvala souvisí s hodnocením zaměstnanců. Kritika i pochvala musí být takové, aby zvyšovaly motivaci zaměstnance pro dosahování vyššího pracovního výkonu. U každého zaměstnance je třeba dosáhnout optimální motivace. Příliš nízká motivace může ohrozit dosažení cíle.

Obrázek č. 3: Přínosy kritiky



Zdroj: RYCHTAŘÍKOVÁ, Yveta. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2100-2. Str. 34.

V rámci kritiky musí být stanoveny závěry (úkoly a cíle). Bez nich kritika nemá cenu. Tak, jako každé hodnocení, je i kritiku třeba ukončit pozitivně. V praxi je často pochvala a pozitivní závěr vydáván za totožné. Pochvala je za něco, co se danému zaměstnanci podařilo. Pozitivní závěr kritiky znamená, že vedoucí dá najevo zaměstnanci, že ví, že dokáže být úspěšný a dokáže dosáhnout kvalitního a vysokého pracovního výkonu. Pozitivní závěr zvyšuje motivaci zaměstnanců.

Kritika by měla proběhnout vždy pouze mezi čtyřma očima. Motivaci lidí podmiňuje více pochvala než kritika. Vždy je lepší zaměstnance chválit než kritizovat. Rozdíl mezi pochvalou a kritikou je v tom, že při pochvalě může být vedoucí pracovník více osobní. Pochvala a správná kritika jsou efektivním nástrojem motivace. Motivace ovlivňuje pracovní výkon. Z praxe je známo, že v ČR vedoucí své podřízené spíše kritizují než chválí.

1.2.3 Hodnocení a odměňování

V mnoha firmách je odměňování spojeno s dosažením určitého cíle. K rozvoji kompetencí se přistupuje tak, že rozvoj kompetencí se projeví na pracovním výkonu, který je následně odměněn. Hodnocený, který má dobré vedení, by neměl být hodnocením překvapen. Každý hodnocený by měl znát systém hodnocení a jeho souvislost s odměňováním, ještě než hodnocení začne. Z hodnotícího pohovoru by mělo být jasné, jaký vliv bude mít hodnocení na odměňování. Vztah mezi hodnocením a odměňováním by měl být jednoduchý a srozumitelný pro každého zaměstnance. Hodnocení zaměstnanců může sloužit pro určení tarifní skupiny, mzdy, odměn a poskytování zaměstnaneckých výhod. Aby odměňování zaměstnance dostatečně motivovalo, musí být spravedlivé a přiměřené.

V praxi se často využívá tzv. „žlutá karta“. Tato karta se používá pro vyplácení záloh bonusů. Pomocí ní může vedoucí snížit výši bonusů a při příštím hodnocení snížený bonus dorovnat. V případě nedorovnání sníženého bonusu, bonus propadá.

Růst odměn by měl být ve vazbě s hodnocením lineární nebo progresivní. Degresivní růst by mohl způsobit demotivaci.

Samotný systém odměňování by měl být pravidelně hodnocen. Hodnocení slouží k posouzení jeho efektivnosti a k identifikaci silných a slabých stránek. Hodnotit systém odměňování by měli zaměstnanci, kterých se přímo týká.

Systém odměňování by měl být neustále analyzován personálním útvarem a to především oblast povyšování, oblast zvyšování kvalifikace, proces řízení pracovního výkonu

a oblast mezd. Úpravy odměn by se měly provádět pouze tehdy, pokud podnik dosáhne přidané hodnoty, to určuje analýza nákladů a výnosů.

1.2.4 Hodnocení a rozvoj

Hodnocení pracovníků je podkladem pro vzdělávání a rozvoj pracovníků. Z hodnocení by mělo vyplynout, zda je třeba zajistit vzdělávání a rozvoj. K tomu, aby byl člověk úspěšný v tom co dělá, potřebuje určitý potenciál, musí zaujímat určité postoje a musí mít určité schopnosti a vlastnosti. A právě součástí schopností jsou znalosti a dovednosti, k jejichž rozvoji dochází při vzdělávání a rozvoji pracovníků. Nedostačující schopnosti a nepříznivé postoje jsou překážkou k dosahování dobrého pracovního výkonu.

Hodnocení je nástroj, který umožňuje identifikovat potřebu rozvoje lidských zdrojů a pomocí kterého se stanovují cíle do budoucna. Důležité jsou rozvojové cíle. Jejich plněním zaměstnanec získává nové zkušenosti, znalosti a poznatky. Dochází tak k jeho rozvoji. Rozvojovými cíli se zvyšuje odbornost. Obvykle se v rámci hodnocení stanoví jeden až tři rozvojové cíle. Stanovené rozvojové cíle jsou zaznamenány do dohody o rozvoji. Zásadní chybou při plánování rozvojových cílů je přidělení školení z katalogu školení. Často je zvolen jako rozvojový cíl školení, z důvodu, že ho zaměstnanec ještě neabsolvovat a přitom toto školení ani nepotřebuje, tím se ruší vazba na hodnocení. Rozvoj by měl být vždy zacílen. Nemělo by být stanoveno příliš cílů najednou. Dohoda o rozvoji by měla být stanovena pro každého zaměstnance vždy individuálně. Dohoda o rozvoji je základem pro rozvojový plán. Rozvojový plán by měl vždy vytvořit hodnocený.

Velmi důležitá je diferenciacce. Ke každému pracovníkovi by se mělo přistupovat individuálně. Proto i rozvoj by měl být plánován individuálně. Nesmí se ale zapomínat na koordinaci s rozvojem celého týmu. Nejlepší zaměstnanec, který dosáhne nejlepšího hodnocení, by měl dostat více možností k rozvoji. Mezi jejich pracovní úkoly by mělo být zařazeno řešení speciálních úkolů. Průměrní zaměstnanci by měli být zařazeni do tréninkových programů.

1.2.5 Hodnocení zaměstnanců při přijímacím pohovoru

Hodnocení zaměstnanců tvoří základ pro získávání a výběr zaměstnanců. Hodnocení uchazečů při přijímacím pohovoru je obtížnější než hodnocení v rámci pracovního poměru. Nelze vycházet ze zkušeností a poznatků, ale pouze z osobnostních předpokladů daného uchazeče.

Hodnocení při výběrovém řízení by se měl účastnit vedoucí, pod jehož kompetenci bude daný zaměstnanec spadat a měl by také rozhodnout o jeho přijetí. Nesprávný výběr a nesprávné hodnocení při výběrovém řízení má vliv na další vývoj. Hodnocení při výběrovém řízení musí být vždy objektivní.

Při výběrovém řízení se vychází z toho, jakou má daný uchazeč osobnost. Ne každý má potřebné vlastnosti pro to, aby mohl být vedoucím pracovníkem a ne každý se hodí na pozici podřízeného. Obchodník musí umět vést jednání, musí umět komunikovat s lidmi a jednat s lidmi. Manažer musí umět vést lidi, motivovat, rozhodovat atd.

První etapou hodnocení zaměstnanců je právě hodnocení uchazečů při výběrovém řízení. Dalšími etapami je hodnocení při dlouhodobě plánovaných změnách, pravidelné hodnocení, hodnocení k určení rezerv lidských zdrojů, hodnocení pro řízení kariéry atd.

1.2.6 Hodnocení a rozmíst'ování zaměstnanců

Z hodnocení zaměstnanců se vychází při povyšování, přeřazení na nižší funkci, přeřazení na jinou práci nebo propouštění. Spravedlivé rozmístění zaměstnanců příznivě působí na jejich motivaci.

2 Metody používané při hodnocení zaměstnanců

2.1 Neformální metody

Neformální metody mají stejný význam a jsou stejně důležité jako metody formální. Neformální hodnocení je neplánované a průběžné. Vzniká na základě dané situace, pocitu a dojmu hodnotícího. Neformální metodou hodnocení může být například pochvala nebo naopak výtky. Ve většině případů není důvodem pro personální změny a rozhodnutí.

Mezi neformální hodnocení patří hodnocení každodenní, ke kterému dochází prakticky každý den. Mnoho pracovníků si toto hodnocení ani neuvědomuje. Nastává ve chvíli, kdy vedoucí hodnotí práci podřízeného. Příkladem může být například: „Máte to špatně, musíte to předělat.“

2.2 Formální metody

Formální hodnocení je plánované a systematické. Výsledky z hodnocení jsou zpracovány a slouží jako podklad pro personální útvary. Na základě formálního hodnocení mohou nastat personální změny a může dojít k personálním rozhodnutím. Formální hodnocení by se mělo provádět tak často, jak to vyžadují potřeby dané organizace.

2.2.1 Motivačně hodnotící pohovor

Motivačně hodnotící pohovor je jedna z nejzákladnějších a nejčastěji používaných metod hodnocení. Na hodnotící rozhovor by se měly připravit obě strany, jak hodnotitel, tak hodnocený. Hodnotící pohovor je součástí většiny systémů hodnocení. Vždy by se mělo zhodnotit celé minulé období. Posuzuje se práce, plnění úkolů, vše co je důležité a rozhodující.

Rozhovor by měl probíhat v klidném prostředí bez vyrušování. Hodnotitel by se měl chovat nezáujatě. Měl by začít pozitivně a snažit se vytvořit příjemné prostředí. Nejdříve se zaměřit na práci hodnoceného obecně. Dále se soustředit na jednotlivé činnosti a problémy, které v souvislosti s danou prací nastaly. Nikdy by hodnocení nemělo probíhat tak, že by se pouze řeklo, zda jsme daného cíle dosáhli nebo ne a tím by skončilo. Takové hodnocení nikdy nebude fungovat a ztrácí svůj význam. Je třeba se nad svojí prací zamyslet, zhodnotit minulost, přítomnost a zaměřit se na budoucnost. Vždy se hodnotí celé předcházející období.

Důraz by měl být kladen na úspěchy zaměstnance a jeho pozitivní hodnocení. Žádný vedoucí by neměl opomíjet úspěchy zaměstnanců. Zaměstnanci hrají velmi důležitou roli v tom, že řada věcí běží bez problémů. Po pozitivní části následuje negativní část hodnocení.

Vždy by měl být zaměstnanec hodnocen nejdřív pozitivně a až pak negativně. Opačné hodnocení může způsobit demotivaci. Každá kritika by měla být odůvodněná. Podřízený by měl vědět, proč ho vedoucí kritizuje.

Při každém hodnotícím pohovoru by měl nejdříve mluvit hodnocený a až v druhé části by mělo následovat hodnocení nadřízeným.

Nikdy nesmí být hodnocený srovnáván se svými spolupracovníky. V takovém případě by se mohlo stát, že by hodnocený převzal roli hodnotitele. A nastala by situace, kdy by se hodnocený stal hodnotitelem a hodnotil by svého spolupracovníka, který by v tuto chvíli byl hodnoceným. Vedoucí by ztratil roli hodnotitele a hodnocení by bylo zbytečné. Stalo by se bezpředmětným.

Během pohovoru by se nemělo hovořit o mzdě, neboť by se hodnocený zaměřil a soustředil na toto téma. Hodnotící pohovor by se tak mohl stát rozhovorem o mzdě.

Posledním krokem hodnocení je stanovení cílů pro hodnoceného. K zaznamenání hodnocení se používá formulář.

Výhodou této metody je, že pomocí ní můžeme hodnotit jakoukoliv činnost a jakékoliv období.

Pravidla rozhovoru

- měly by být probrány kladné i záporné stránky
- nejvíce času by mělo být věnováno silným stránkám a pozitivnímu výkonu
- hodnotitel by měl začít a skončit pozitivně

2.2.2 MBO (Management by Objectives) – hodnocení podle stanovených cílů

MBO je další ze základních metod hodnocení zaměstnanců. V překladu tato metoda znamená řízení podle cílů. Jedná se o metodu zaměřenou na minulost. Při přístupu orientovaném na cíl je třeba, aby měl každý zaměstnanec stanovený a jasně definovaný cíl, kterého má dosáhnout. Motivací bývá odměna a ocenění od vedení v případě dosažení cílů. Přístup orientovaný na cíl je zaměřený na dosahování cílu a na osobní rozvoj. Specifické cíle závisí na potřebách podniku. Při této metodě se hodnotí pracovní chování. Vychází se z toho, že požadované pracovní chování vede k dosažení stanovených cílů a k efektivnosti práce.

Stejně jako motivačně hodnotící pohovor se i tato metoda nejvíce používá pro hodnocení výstupu. Protože se jedná o řízení podle cílů, je podstatou této metody stanovení cílů, neboli čeho máme dosáhnout a určení akcí a úkolů, neboli jak stanovených cílů máme

dosáhnout. Při plánování cílů postupujeme od plánování dlouhodobých cílů přes cíle podniku a jeho částí po cíle krátkodobé a individuální.

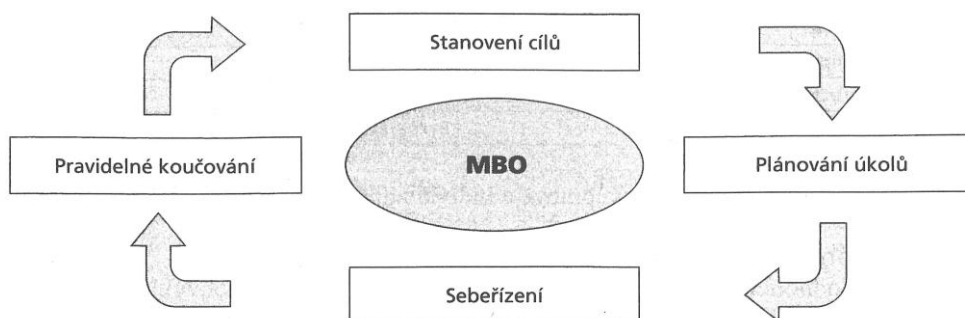
Aby metoda MBO správně fungovala, je třeba mít dobrou znalost této metody a dobrou motivaci. Motivace, znalost a úsilí jsou důležité pro plnění zadaných pracovních akcí a úkolů.

V průběhu plnění zadaných úkolů je třeba provádět pravidelnou kontrolu respektive koučování. Tak je zajištěna zpětná vazba. Řízení podle cílů se začalo hodně využívat v 70. a 80. letech minulého století. V průběhu času došlo k mnoha změnám. Kontroly jsou stále více nahrazovány koučinkem, pozornost je věnována synergii a začíná být upatřován ten názor, že jednodušší, snadněji změřitelné proměnné nejsou tak významné.

Určování cílů:

- každý cíl musí být formulován z pozitivního pohledu, tedy čeho se má dosáhnout
- každý cíl má svůj význam a navazuje na další cíle
- každý cíl musí být rozdělen do dílčích cílů, dílčích úkolů
- každý cíl by měl splňovat buď SMART nebo KARAT (chytré cíle), oba způsoby jsou velmi podobné

Obrázek č. 4: Model procesu MBO



Zdroj: HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1458-2. Str. 59.

Pravidlo SMART

Cíl musí být:

- *S – specifický*

Cíl musí být určen jednoznačně. Přesně musí být specifikováno, jak daného cíle dosáhnout.

- *M – měřitelný*

Měřitelnost cílů slouží k tomu, abychom určili, zda jsme daných cílů dosáhli či ne. Pokud ano, tak do jaké míry.

- *A – akceptovatelný*

Ve většině případů platí, že pokud nebude pracovník cíl akceptovat, nikdy ho nedosáhne. Akceptovatelnost je podmínkou pro reálnost a dosažitelnost.

- *R – reálný (dosažitelný)*
- *T – termínovaný (časově určený)*

Žádný cíl by neměl spadat do pojetí DUMB (hloupé cíle). Pojetí DUMB dle Hroníka. Cíle nesmí být defektní, nedokonalé, nerealistické, nesprávně zaměřené a byrokratické.

Obecně by mělo být stanoveno tři až pět cílů na dané období. Jeden až tři by měly být zaměřeny na výkon. Jeden nebo dva by se měly týkat rozvoje potenciálu. A jeden popřípadě dva by se měly týkat pracovního chování.

Cíle by si měl každý zaměstnanec stanovit sám. Obecně platí, že pokud si pracovník stanoví cíl sám, bude i více motivován, aby daného cíle dosáhl a většina pracovníků si stanoví i cíle, které by vedoucího nikdy nenapadly. Při hodnocení si ale své cíle musí obhájit.

V praxi je vhodné rozdělit cíle na výkonové a rozvojové. Výkonové jsou zaměřeny na dosahování výkonu. Rozvojové podporují dosahování cílů rozvojových.

Fáze:

- **ujasnění představ o práci** – každý zaměstnanec musí chápat, proč se má daná práce udělat a jaké oblasti práce jsou důležité a je jim třeba věnovat pozornost.

- **určení cílů** – Je třeba určit, co je třeba udělat. Jak, neboli jaké jsou naše cíle a jakými prostředky jich dosáhneme. Kdy, do kdy musíte stanovené cíle splnit. A jaký to bude mít efekt, neboli jaký to bude mít vliv na podnik a co tím zaměstnanec získá. Určení cílů je důležité pro jednotlivé zaměstnance, aby věděli, na co se mají soustředit, co se od nich

očekává a čeho by měli dosáhnout. Cíle určuje hodnotitel společně s hodnoceným, vždy by se na nich měli dohodnout společně a měly by být specifické, měřitelné a dosažitelné.

- **kontrola výkonu** - Hodnocení pracovního výkonu je velmi důležitý proces, který by se měl provádět pravidelně. Pravidelné kontroly zvyšují motivaci zaměstnanců k vyššímu výkonu. Kontrola slouží také pro to, abychom zjistili, zda systém hodnocení zavedený v podniku funguje.

- **příprava na diskusi** - Dostatečná příprava zvyšuje pravděpodobnost hladkého průběhu diskuse. Nikdy se nesmí stát, že hodnocený bude mít pocit, že na něho všichni útočí. V takovém případě nemá diskuse cenu. Dá se předpokládat, že se hodnocený začne všemi možnými prostředky bránit. Hodnotitel by měl umět naslouchat. V opačném případě hodnocený dojde k názoru, že nemá smysl se k něčemu vyjadřovat.

- **vlastní diskuse** - Fáze vlastní diskuse je velmi důležitou částí hodnocení zaměstnanců. Diskuse by měla probíhat formou oboustranného rozhovoru a s oboustrannou výměnou názorů. Je vhodné ukončit ji zhodnocením. Obě strany, hodnotitel i hodnocený, by se měly aktivně účastnit. Rozhovor by měl probíhat v klidu, v příjemném prostředí a nemělo by ho nic rušit. Hodnocený by měl být o konání rozhovoru informován předem, aby se mohl připravit. A hodnotitel by se měl snažit navodit uvolněnou atmosféru. Velká pozornost by se měla věnovat osobnímu růstu zaměstnance.

Aby hodnocení výkonnosti zaměstnanců fungovalo, musí se ho plně účastnit vrcholový management a podřízení zaměstnanci. Pozornost by měla být věnována dostatečné přípravě, naplňování přijaté strategie a pravidelnému oceňování dobrých výkonů.

Většina zaměstnanců má z hodnocení strach a vyvolává v nich obavy. Každý manažer a každý zaměstnanec by měl absolvovat seminář o hodnocení. A získat tak informace o systému hodnocení. Jak hodnocení bude probíhat, co to pro daného zaměstnance znamená apod. Aby byl systém hodnocení úspěšný, musí být zaveden v celém podniku. Hodnocení výkonnosti je důležitou součástí řízení podniku.

2.2.3 Hodnocení při dosažení pracovního výsledku

Hodnocení při dosažení pracovního výsledku se liší od metody MBO tím, že k hodnocení dochází ve chvíli, kdy je dosaženo určitého pracovního výsledku. Toto hodnocení se neprovádí pravidelně.

2.2.4 Checklist

Základem systému hodnocení metodou Checklist je dotazník, kdy hodnotitel hodnotí pracovní chování zaměstnance. Metoda je časově náročná. Každá pracovní skupina musí mít vlastní formulář. Vyhodnocení výsledků má na starosti personální oddělení.

2.2.5 Technika mimořádných událostí

Při této technice se zaznamenávají všechny mimořádné události. Záznamy mimořádných událostí pak mohou sloužit jako podklad pro určení příčin a problémů úspěchu či neúspěchu daného zaměstnance.

2.2.6 Metoda BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales)

Metoda BARS je určena pro hodnocení pracovního chování, přístupu zaměstnance k práci. Hodnotí se pomocí klasifikační stupnice. Každý pracovní úkol má svoji stupnici. Chování zaměstnance při plnění daného úkolu se dělí do pěti skupin a je slovně popsáno. Metoda je časově náročná, protože musí být vytvořeny klasifikační stupnice pro jednotlivé úkoly pracovních skupin. Základem této metody je předpoklad, že dobré pracovní chování zajistí kvalitní pracovní výkon.

2.2.7 Volný popis

Volný popis se používá při hodnocení manažerů a tvůrčích zaměstnanců. Hodnocení je hodnocen verbálně. Výsledkem je posudek o daném zaměstnanci vytvořený hodnotitelem. Problémem této metody je subjektivita a odlišné vyjadřovací schopnosti hodnotitelů, což ztěžuje porovnávání jednotlivých posudků.

2.2.8 Metoda klíčové události

Tato metoda se zpravidla provádí jednou za čtrnáct dní nebo jednou za měsíc. Jedná se o doprovodnou metodu, tedy metodu, která doplňuje základní metody hodnocení. Během hodnoceného období vedoucí hodnotí chování svého podřízeného a dělí ho na kladné a záporné. Metoda klíčové události je metoda zaměřená na minulost a používá se především pro hodnocení procesu. Její výhodou je časová, administrativní nenáročnost a nalezení opakujících se událostí. Je vztažena ke konkrétní situaci, proto je potřeba chování podřízeného v dané situaci konkrétně a detailně popsat, abychom v budoucnu věděli, proč hodnocení je takové jaké je. Hodnocení poskytuje zpětnou vazbu hned, měl by ihned reagovat na danou situaci. Metoda klíčové události spojuje neformální a formální hodnocení.

2.2.9 Assessment Centre (AC) a Development Centre (DC)

Assessment Centre a Development Centre jsou metody zaměřené na přítomnost a používají se pro hodnocení vstupů. Hodnotitel zde není pouze jeden, ale několik. Obvykle hodnoceného hodnotí šest až osm hodnotitelů. Jedná se o mnohostranné hodnocení, kdy hodnotitelé pozorují a zaznamenávají chování hodnoceného v určitých situacích. Ve většině případů trvá Assessment Centre a Development Centre jeden den. Pro realizaci lze využít internet. Podstatou je získání představy o kompetencích. Metody Assessment Centre se nejčastěji používají pro výběr. Metody Development Centre se používají pro plánování rozvoje. Nejčastěji používané metody v rámci Assessment Centre a Development Centre jsou skupinové a individuální situace a psychodiagnostika. Assessment Centre je soubor metod, které se používají při výběrovém řízení, pro posouzení manažerských schopností a dovedností, pro posouzení způsobilostí zaměstnanců a pro hodnocení pracovního výkonu. Princip AS je založený na tom, že hodnocený plní řadu úkolů, případových studií, účastní se skupinových diskusí, pohovorů, vyplňuje texty tzv. manažerské hry apod. Nevýhodou metod je finanční náročnost. Assessment Centre a Development Centre jsou v dnešní době velmi rozšířené metody. Kritériem pro hodnocení mohou být komunikační, organizační a plánovací schopnosti, odolnost vůči stresu, kreativita, dovednost argumentace a vedení lidí.

Cíle AC:

- zhodnocení potenciálu pracovníků pro úspěšnost v dané pracovní pozici
- identifikace silných a slabých stránek pracovníků
- rozvoj dovedností a týmové práce

*Techniky používané v AC:*⁹

- *skupinová diskuse*
- *individuální prezentace*
- *individuální nebo skupinové řízení problému*
- *řízení porady*
- *„třídění došlé pošty“*
- *hraní rolí*
- *zjišťování faktů*
- *manažerské hry*
- *případové studie*

- *sebehodnocení a hodnocení ostatními účastníky*
- *psychodiagnostické metody*

Chyby hodnotitele při AC:

- Vytváření předsudků, což vede k nadhodnocování nebo podhodnocování hodnoceného.
- Haló efekt.
- Tendence hodnotit ostatní podle sebe.
- Přiřazování vlastností hodnocenému podle kategorie, do které patří. Kategorii může být například muž, žena. Způsobuje vytváření stereotypů.
- Efekt nedávné zkušenosti, kdy hodnotitel hodnotí hodnoceného na základě zkušenosti s ním.
- Při škálování dochází k centrální tendenci. Hodnotitel má tendenci hodnotit hodnoceného průměrnými hodnotami. Nevyužívá krajní extrémy.

2.2.10 360° zpětná vazba

360° zpětná vazba se používá pro hodnocení procesu a je to metoda zaměřená na přítomnost. Hodnoceného hodnotí více hodnotitelů. Hodnotitelem může být například nadřízený, podřízený, kolega, zákazník nebo dodavatel. 360° zpětná vazba je anonymní a používá se pro hodnocení vedoucích. Manažer získá přehled o tom, jak působí na lidi, jaký mají ostatní názor na jeho chování, na jeho vedení lidí a manažerské schopnosti.

Součástí 360° zpětné vazby může být i sebehodnocení. Porovnáním sebehodnocení a hodnocení ostatními kolegy pak získáme důležité informace. 360° zpětná vazba je často součástí programu zaměřeného na seberozvoj. Hodnocení podřízenými je důležitým zdrojem informací, protože tyto pracovníci jsou ovlivněni vedením a stylem manažera. Hodnocenému se dostává zpětné vazby. Hodnotiteli mohou být i externí zákazníci nebo dodavatelé. V takovém případě bývá 360° zpětná vazba označována jako 540° zpětná vazba.

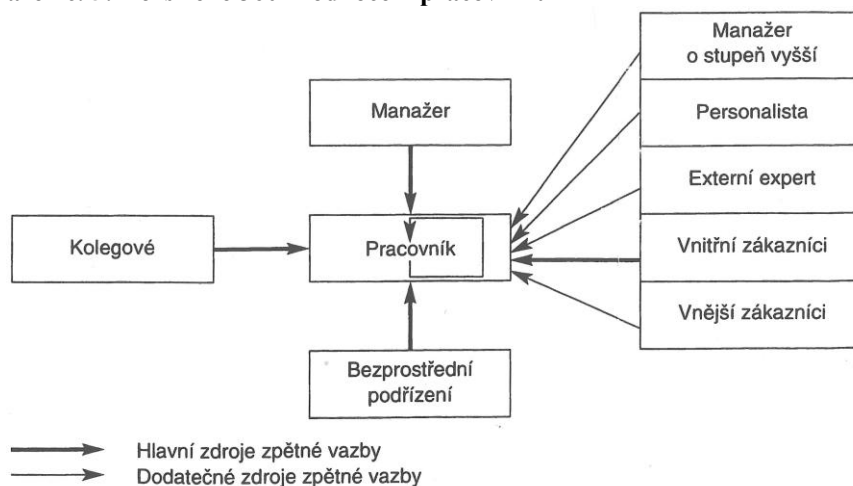
K hodnocení metodou 360° zpětné vazby se nejčastěji využívá internet. Pro vyhodnocení se ve většině případů využívá výpočetní techniky. Zvláštností u tohoto hodnocení je, že hodnotitelem může být tzv. žolík. „Žolík“ je osoba, kterou si hodnocený sám

⁹ MONTAG, Petr. *Assessment centre moderní nástroj pro hodnocení, výběr a výcvik personálu*. 1. vydání. Praha: Pragoeduca, 2002. ISBN 80-7310-004-5. Str.31.

vybral. Může jím být manžel, přítel, bývalý kolega apod. Tato metoda se využívá k hodnocení, rozvoji nebo odměňování.

360° zpětná vazba je náročná na čas. Podmínkou úspěšnosti této metody je, aby každý uměl poskytnout zpětnou vazbu, a to tváří v tvář. Může být použita pro vytvoření rozvojového plánu. Výhodou metody je, že výstupem jsou setříděné a koncentrované informace.

Obrázek č. 5: Rozšířené 360° hodnocení pracovníků



Zdroj: KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 4. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978 - 80-7261-168-3. Str. 218.

Metodologie 360° zpětné vazby:

- **dotazník**

Při 360° zpětné vazbě se často používá dotazník. Hodnocený musí vyplnit dotazníkový formulář, ke každé otázce přiřazuje bodovou hodnotu. Dotazníková forma 360° zpětné vazby je podobná jako psychologické testy. Může obsahovat otevřené otázky. Hodnocení trvá přibližně jednu až dvě hodiny.

- **mini 360° zpětná vazba**

Výhodou této metody je časová nenáročnost. Trvá přibližně půl hodiny. Skládá se přibližně z 15 otázek, ze kterých by 3 měly být otevřené.

- **hodnocení po kompetencích**

Při hodnocení po kompetencích se hodnotí jednotlivé projevy chování. Každý projev chování patří do určité kompetence. Součástí jsou otevřené otázky, na které hodnocený odpovídá s komentářem, sděluje svůj názor. Nevýhodou je, že si hodnocený může promyslet své odpovědi a upravit je a opravit ve svůj prospěch. Hodnocení po kompetencích trvá většinou přes dvě hodiny.

2.2.11 Sociogram

Sociogram je metoda zaměřená na přítomnost a používá se při hodnocení procesu aktuálního stavu. Sociogram je zaměřen na vzájemné vazby mezi účastníky. Při této metodě dochází k hodnocení druhými ale i k sebehodnocení. Oproti 360° zpětné vazbě je sociogram rychlejší metodou.

Druhy sociogramu:

- *klasický*

Klasický sociogram je složen ze dvou částí. První část obsahuje kladné otázky a druhá část záporné. Obsahuje kolem osmi otázek a vyhodnocení je velmi rychlé obvykle kolem deseti minut. Příkladem kladné otázky může být: Kdo z kolegů je Vám nejvíce sympatický? Zápornou otázkou může být například: Kdo z kolegů je Vám nejméně sympatický?

Klasický sociogram je grafickým nástrojem, který slouží pro znázornění vzájemných vztahů mezi zaměstnanci a určení sociometrické pozice. Sociometrické pozice se dělí do dvou skupin, na hlavní role a vedlejší role. Hlavní role se dále dělí na vůdce, hvězdu a černou ovci. Do vedlejších rolí patří ambivalent, šedá eminence, outsider a lid. Vůdce nejvíce ovlivňuje a působí na ostatní členy skupiny. Hvězda je nejsympatičtější člen skupiny. Černá ovce má nejméně příznivců ve skupině. Ambivalent ovlivňuje názory druhých a názorově tak rozděluje ostatní ve skupině. Šedá eminence je osoba, která je oblíbená u vůdce. Pro ostatní členy týmu je to osoba nevýrazná a tichá. Outsider chce patřit do skupiny, avšak ostatními členy týmu je odmítán. Lid je neutrální osoba, nikomu nevadí, pro nikoho není příliš významná.

- *na bázi sémantického výběru*

Je to metoda, která nám umožňuje posoudit vzájemné vztahy mezi pracovníky na pracovišti, v týmu apod. Prostřednictvím této metody můžeme určit, kdo je neformální autoritou a kdo je pracovníky opomíjen.

2.2.12 Manažerský audit

Manažerský audit je metoda zaměřená na přítomnost a skládá se ze souboru různých metod. Pomocí manažerského auditu se nejčastěji hodnotí vstupy. Jedná se o mnohostranné hodnocení. Hodnocený je hodnocen několika hodnotiteli.

Metodologie:

- *pohovor*
- *business esej*

Hodnocený popisuje problém, který si vybral pro vyřešení. Součástí business eseje je zdůvodnění výběru daného problému, přínosu z řešení, návrh cílů, různé alternativy, postupy, zpětná vazba apod.

- *zhodnocení z hlediska psychologického*

Tento typ hodnocení je vhodný pro hodnocení manažerských pozic, obvykle se provádí jednou za dva až tři roky. Při manažerském auditu jsou hodnotiteli dva auditoři. Jeden auditor vede a zapisuje rozhovor. Druhý auditor sleduje rozhovor a nezasahuje do něj.

2.2.13 Mystery shopping

Jedná se o metodu zaměřenou na přítomnost a hodnocení výstupů. Hodnotitel při této metodě je zároveň pozorovatelem. Pozorovatelé jsou po celou dobu v anonymitě, z tohoto důvodu jsou hodnotitelem externí pracovníci. V průběhu hodnocení sledují a opakovaně pozorují hodnocené. Metoda je vhodná při hodnocení, kdy pracovník přichází do styku se zákazníkem. Zaměstnavatel tak může získat představu o vystupování, jednání a chování zaměstnance k zákazníkům. Mystery shopping se nejčastěji využívá při hodnocení zaměstnanců hypermarketů.

2.2.14 Hodnocení potenciálu

Hodnocení potenciálu je metodou hodnocení vstupů. Jedná se o metodu zaměřenou na budoucnost. Obecně by potenciál měl obsahovat tři složky, a to kognitivní předpoklady (rozumová složka potenciálu), flexibilitu (postojová složka potenciálu) a zaujetí (emocionální a motivační složka potenciálu). Kognitivní předpoklady představuje abstraktní myšlení, analytické myšlení a numerické schopnosti. Požadavky na kognitivní předpoklady budou u každé profese jiné. Flexibilitu představuje schopnost pracovníka vyrovnat se s daným prostředím, danou situací apod. Flexibilita umožňuje využití kognitivních předpokladů. Často se tato metoda kombinuje s DC.

3 Výzkum uplatňování hodnocení zaměstnavatelem

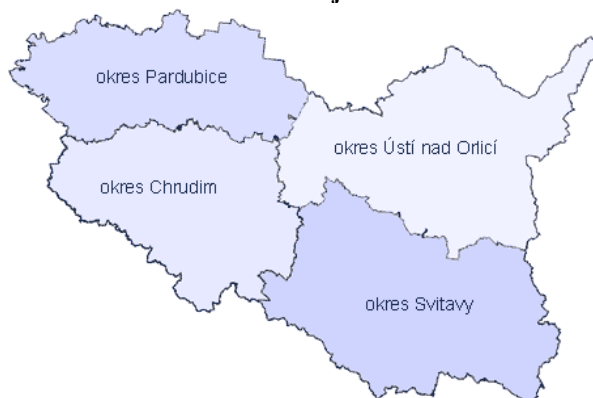
3.1 Charakteristika Krajského úřadu Pardubického kraje

Krajský úřad je orgánem kraje, který vykonává samostatnou a přenesenou působnost v rozsahu daném zákonem o krajích. Plní úkoly zadané zastupitelstvem a radou. Vznikl v roce 2001. Jeho činnost vychází z programového prohlášení Rady Pardubického kraje. Každý zaměstnanec krajského úřadu se při každodenním jednání s občany a partnery musí řídit Protokolem Pardubického kraje. Do působnosti úřadu spadají okresy Pardubice, Chrudim, Svitavy a Ústí nad Orlicí.

Dle zákona č. 129/2000 Sb., o krajích krajský úřad: ¹⁰

- *přezkoumává rozhodnutí vydaná orgány obce v řízení podle zvláštních zákonů*
- *ukládá sankce podle zákona*
- *poskytuje odbornou a metodickou pomoc obcím*
- *zabezpečuje koordinaci výstavby a provozu informačního systému s informačními systémy veřejné správy*
- *provádí kontrolu výkonu přenesené působnosti obcí*
- *zřizuje funkci koordinátora pro romské záležitosti*
- *vykonává další působnosti svěřené mu zákonem*

Obrázek č. 6: Působnost Krajského úřadu Pardubického kraje



Zdroj: Pardubický kraj <<http://www.pardubickykraj.cz/index.asp?thema=2613&category=>>

V čele krajského úřadu stojí ředitel, kterého zastupuje zástupce ředitele. Ředitel úřadu odpovídá za plnění úkolů hejtmanovi. Má právo vykonávat poradní funkci při zasedání zastupitelstva a při konání schůze rady. Úřad je rozdělen na odbory a jednotlivá oddělení.

¹⁰ Zákon č. 129/2000 Sb., o krajích, § 67, písm. 1.

Dle zákona č. 129/2000 Sb., o krajích ředitel krajského úřadu:

- zajišťuje úkoly v přenesené působnosti kraje
- podává Ústavnímu soudu návrh na zrušení nařízení obce
- plní vůči zaměstnancům kraje zařazeným do krajského úřadu funkci statutárního orgánu zaměstnavatele
- plní úkoly zadané zastupitelstvem, radou, hejtmanem a úkoly stanovené zákonem
- stanoví platy zaměstnancům krajského úřadu
- je nadřízeným zaměstnanců krajského úřadu a provádí kontroly jejich činností
- vydává řády krajského úřadu (organizační, pracovní, spisový a skartační řád krajského úřadu)
- předává návrhy na vydání nařízení kraje
- spolu s hejtmanem určuje své zástupce

3.2 Vize, cíle a poslání úřadu

Vize, cíle a poslání úřadu souvisejí s úkoly, které plní úřad v rámci přenesené a samostatné působnosti. Vizí úřadu je vytvořit takový úřad, který bude k občanům vstřícný a korektní.

Strategické cíle kraje jsou součástí prohlášení Rady Pardubického kraje. Konkrétní vize a strategie jsou dány dalšími dokumenty kraje. Důležitou součástí vize a strategie je uspokojování potřeb občanů, rovnoměrný rozvoj území a rozhodování podle dlouhodobých koncepcí. Dlouhodobé a krátkodobé cíle úřadu jsou uvedeny v dokumentech jednotlivých odborů. Vize, poslání a hodnoty úřadu byly vytvořeny při vzniku v roce 2001, představovaly vytvoření vstřícné, otevřené, efektivně fungující organizace, která zaměstnává kvalifikované a odpovědné zaměstnance. Na vytváření dlouhodobých cílů se podílejí všechny odbory krajského úřadu.

Vize úřadu je součástí metodické a kontrolní činnosti, provozních cílů a opatření úřadů. Do tvorby plánů, formulování strategií, stanovení cílů a procesu zlepšování jsou aktivně zapojeni všichni zaměstnanci. Vypracování, kontrolu a hodnocení ročních plánů činností má na starosti kontrolní oddělení a oddělení interního auditu. Hlavní prioritou úřadu je zajistit poskytování kvalitních služeb občanům.

Od roku 2004 se na krajském úřadě provádí průzkum spokojenosti zaměstnanců. Realizace průzkumu je rozesláním ankety přes elektronickou poštu. Průzkum je anonymní.

V roce 2009 se této anketě zúčastnilo 25,3 % z celkového počtu všech zaměstnanců. Součástí průzkumu jsou i názory zaměstnanců ohledně spokojenosti se svými nadřízenými.

Pardubický kraj pravidelně monitoruje a vyhodnocuje spolupráci se strategickými partnery a výzkum veřejného mínění, jehož cílem je zjištění názorů občanů. Pravidelně se provádí benchmarking. Podstatou benchmarkingu je neoficiální porovnávání činnosti Krajského úřadu Pardubického kraje s ostatními krajskými úřady.

Od roku 2004 provádí úřad pravidelné kontroly a monitorování svých činností. K tomu využívá metodu sebehodnocení (model CAF).

Cíle úřadu:

- všestranný rozvoj území
- péče o potřeby veřejnosti, uspokojování potřeb občanů
- zajistit kvalitní a bezproblémový chod úřadu

Cíle kraje:

- rozvoj území kraje (obnova silnic, nemocnic, životního prostředí, rozvoj venkova, školství, kultury a další)
- podpora prosperujících a zaostávajících regionů
- využívání fondů EU

Pardubický kraj pravidelně analyzuje silné a slabé stránky vnitřního prostředí a příležitosti a hrozby vnějšího prostředí. Pravidelně a systematicky provádí SWOT analýzu. Nejproblémovějšími oblastmi jsou oblast ekonomiky, infrastruktury, lidských zdrojů, zemědělství, venkova, životního prostředí a cestovního ruchu.

3.3 Organizační struktura

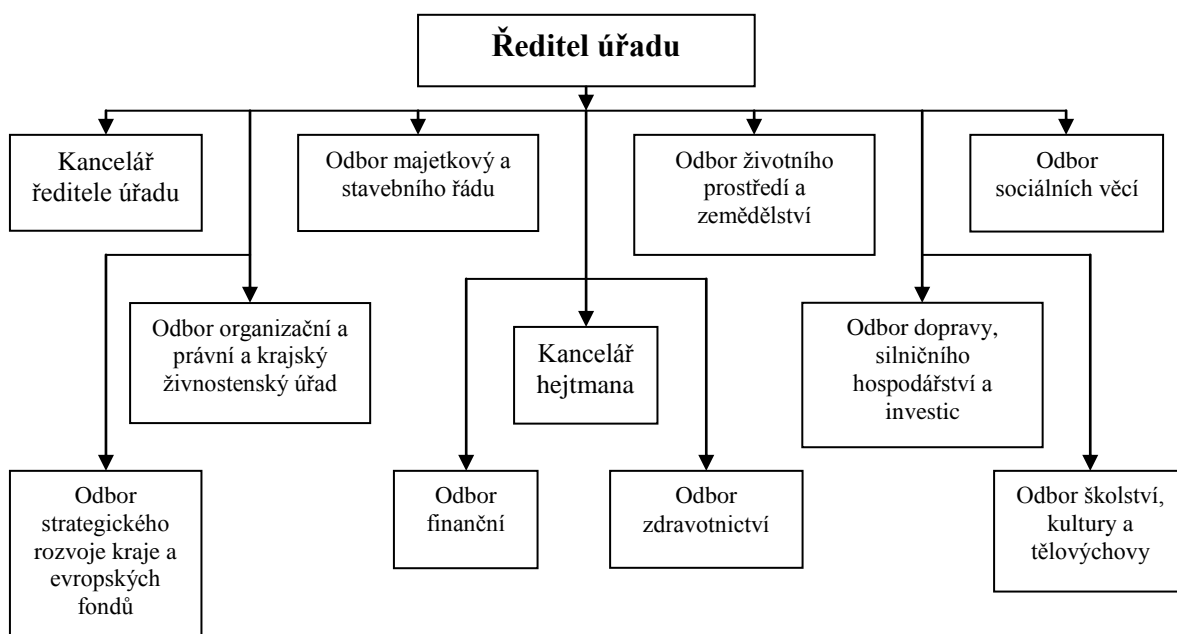
3.3.1 Organizační struktura krajského úřadu

Činnost celého úřadu řídí ředitel úřadu, kterým je Ing. Folprecht Jaroslav. Krajský úřad Pardubického kraje tvoří 9 odborů, 33 oddělení a 2 kanceláře. Krajský úřad Pardubického kraje zaměstnává kolem 300 zaměstnanců.

Složení krajského úřadu:

- kancelář hejtmána
- kancelář ředitele úřadu
- odbor organizační a právní a krajský živnostenský úřad
- odbor majetkový a stavebního řádu
- odbor životního prostředí a zemědělství
- odbor sociálních věcí
- odbor dopravy, silničního hospodářství a investic
- odbor finanční
- odbor strategického rozvoje kraje a evropských fondů
- odbor školství, kultury a tělovýchovy
- odbor zdravotnictví

Obrázek č. 7: Organizační struktura krajského úřadu



Zdroj: autor

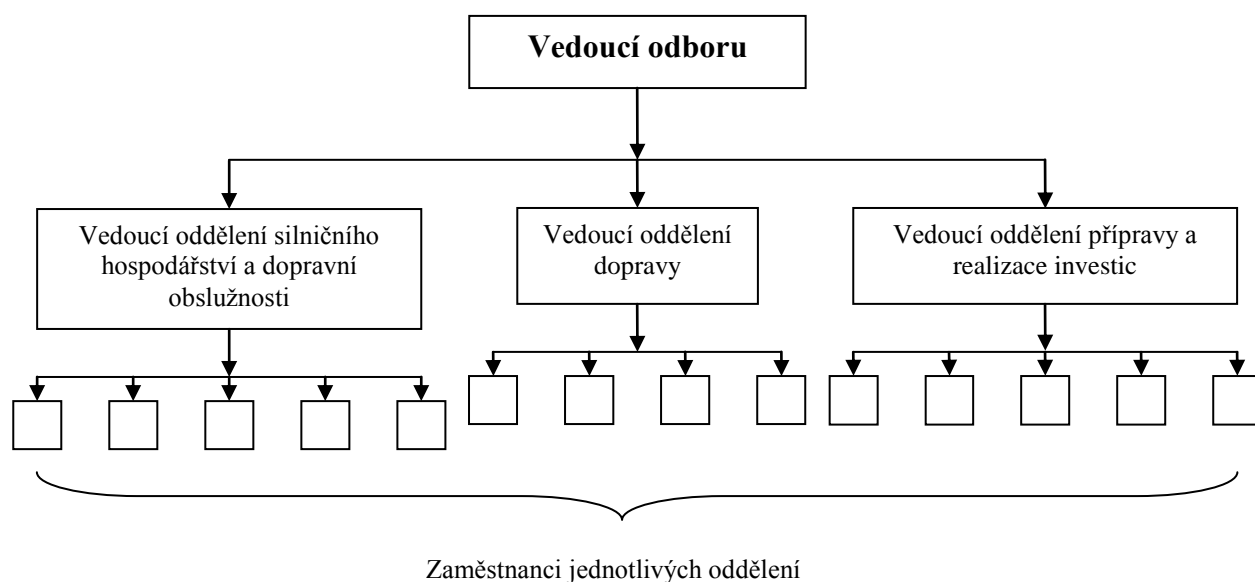
3.3.2 Organizační struktura odboru dopravy, silničního hospodářství a investic

Organizační struktura odboru dopravy, silničního hospodářství a investic je stejná pro všechny další odbory kraje. Každý odbor řídí a vede vedoucí odboru, jehož podřízenými jsou vedoucí jednotlivých oddělení. Podřízenými vedoucích jednotlivých oddělení jsou zaměstnanci oddělení.

Pracovní pozice zastávané zaměstnanci v rámci oddělení jsou především referent, dále právník, investiční manažer. Práce, kterou zaměstnanci vykonávají, je z oblasti administrativy.

Do dubna tohoto roku byly součástí odboru dopravy, silničního hospodářství a investic čtyři oddělení (oddělení silničního hospodářství, oddělení dopravní obslužnosti, oddělení dopravy a oddělení přípravy a realizace investic). Oddělení silničního hospodářství a oddělení dopravní obslužnosti bylo sloučeno v jedno, které bylo nazváno oddělením silničního hospodářství a dopravní obslužnosti. Odbor dopravy zaměstnává celkem 28 zaměstnanců.

Obrázek č. 8: Organizační struktura odboru dopravy, silničního hospodářství a investic



Zdroj: autor

3.4 Odměňování zaměstnanců

Platy zaměstnanců krajského úřadu jsou určeny na základě zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce a v souladu s nařízením vlády České republiky č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě. Platové ohodnocení musí vycházet z příslušného nařízení vlády, kterým se stanoví katalog prací. Je omezeno rozpočtem a vázáno rozpočtovými omezeními.

Základním dokumentem je nařízení vlády o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, který stanovuje kvalifikační předpoklady zaměstnanců, zařazení zaměstnanců do platové třídy a platového stupně. Dále určuje platový tarif, příplatky za práci ve ztíženém pracovním prostředí a zvláštní příplatky. Do jednotlivých tarifních stupňů jsou zařazeny práce podobné důležitosti a podobného významu.

Každý zaměstnanec je zařazen do platové třídy a platového stupně. Platových tříd je šestnáct. Zařazení zaměstnance je závislé na kvalifikačních předpokladech (dány nejvyšším dosaženým vzděláním) a složitosti a náročnosti vykonávané práce. Zařadit zaměstnance do příslušné platové skupiny a platového stupně je úkolem zaměstnavatele. Zařazení zaměstnance do platového stupně příslušné třídy se řídí dobou započitatelné praxe. Dále jsou státní zaměstnanci zařazeni do platových tarifů. Zařazení do platového tarifu se řídí zákoníkem práce a nařízením vlády. Dlouhodobé pracovní výsledky hodnotí zaměstnavatel formou osobního příplatku. Mimořádné pracovní výkony jsou ohodnoceny formou odměn.

Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody jsou odměny, které zaměstnanci dostávají za to, že pro daný podnik pracují. Nejsou vázány na výkon, ale mohou být vázány na počet odpracovaných let v daném podniku nebo na funkci a postavení zaměstnance. Zaměstnaneckou výhodou pro zaměstnance je pružná pracovní doba a možnost stravování přímo v prostorách krajského úřadu. Krajský úřad klade důraz na vztahy mezi zaměstnanci. V rámci zlepšení vztahů koná neformální akce, kterých se mohou zúčastnit zaměstnanci úřadu.

Pardubický kraj nabízí zaměstnancům krajského úřadu příspěvky na základě Sociálního fondu Pardubického kraje, pravidel pro hospodaření se sociálním fondem a rozpočtu fondu. Účelem sociálního fondu je zajistit rozvoj zaměstnanců. Fond lze použít na akce, které jsou organizovány úřadem. Prostředky z fondu lze čerpat pouze na základě rozpočtu. Za hospodaření s fondem odpovídá ředitel krajského úřadu.

Zaměstnanecké výhody poskytované zaměstnavatelem:

- stravování
- peněžní dary
- penzijní připojištění, životní pojištění
- zdravotně preventivní program
- rekondiční a rehabilitační služby
- sport
- kultura
- příspěvek na dovolenou na zotavenou
- doprava do zaměstnání
- společenské akce

- nenávratná sociální výpomoc
- dětské rekreace

3.5 Vzdelávání zaměstnanců

Vzdělávání zaměstnanců se řídí zákonem č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávních celků. Kraj je povinen pro každého zaměstnance vypracovat na tři roky plán vzdělávání. Každé tři roky zaměstnance hodnotit na základě tohoto plánu a na základě hodnocení provádět aktualizaci plánu. Každý zaměstnanec musí absolvovat vstupní vzdělávání, průběžné vzdělávání a musí úspěšně složit zkoušky zvláštní odborné způsobilosti. Krajskému úřadu byla v roce 2003 udělena akreditace na vstupní vzdělávání úředníků. Od roku 2003 do poloviny roku 2009 proškolil 181 svých úředníků a 860 úředníků obcí, celkem tedy 1041 úředníků.

Prostřednictvím vstupního vzdělávání zaměstnanec získá základní informace potřebné pro výkon své práce a získá tak základní kvalifikaci. Zaměstnanci krajského úřadu jsou povinni průběžně se vzdělávat. Průběžné vzdělávání spočívá v prohloubení a aktualizaci znalostí. Zahrnuje specializační vzdělávání a je uskutečňováno formou kurzů. Součástí průběžného vzdělávání je i získání a prohloubení jazykových znalostí. O průběžném vzdělávání rozhoduje vedoucí v návaznosti na plán vzdělávání. Povinností každého zaměstnance krajského úřadu je úspěšně vykonat zkoušky zvláštní odborné způsobilosti. Zvláštní odborná způsobilost je soubor znalostí a dovedností, které zaměstnanec potřebuje pro výkon své práce. Zkoušky zvláštní odborné způsobilosti se skládají z obecné a zvláštní části. Obecná část zahrnuje základy veřejné správy. Zvláštní část zahrnuje znalosti potřebné k výkonu správní činnosti.

Každý vedoucí si musí, kromě těchto vzdělávání, zvyšovat svoji kvalifikaci prostřednictvím vzdělávání vedoucích úředníků. Vedoucí pozici může zaujmout pouze zaměstnanec s vysokoškolským vzděláním. Při postupu na vyšší pracovní pozici musí zaměstnanec úspěšně projít výběrovým řízením. Vedoucí absolvují řadu kurzů pro zvyšování své kvalifikace.

Každý uchazeč o pracovní místo na krajském úřadě musí projít výběrovým řízením. Při výběrovém řízení se hodnotí především dosažené vzdělání, zaměření vzdělání, zkušenosti, dovednosti a osobní vlastnosti.

Krajský úřad Pardubického kraje v roce 2008 a 2009 pořádal pro své zaměstnance Talents development program. Tento kurz je zaměřen na zkvalitňování týmové práce a manažerské vedení a řízení.

3.6 Odbor dopravy, silničního hospodářství a investic

Odbor dopravy, silničního hospodářství a investic je složen ze tří oddělení. V čele odboru je vedoucí odboru Ing. Umbraun Ladislav. Součástí odboru je oddělení dopravy, oddělení silničního hospodářství a dopravní obslužnosti a oddělení přípravy a realizace investic. Každé oddělení řídí vedoucí, který má za úkol zajistit bezproblémový chod, vést a řídit své podřízené, zadávat jim pracovní úkoly, hodnotit a motivovat své podřízené.

3.6.1 Oddělení dopravy

Na oddělení dopravy je zaměstnáno 13 zaměstnanců. V čele je vedoucí oddělení Mgr. Korejtko Aleš. Pod vedoucím pracuje dalších 12 zaměstnanců. Z toho je 8 žen a 5 mužů.

Oddělení dopravy vykonává svoji činnost na základě zákona č. 111/1994 Sb., o silniční dopravě, zákona č. 247/2000 Sb., o získávání a zdokonalování způsobilosti k řízení motorových vozidel, zákona č. 56/2001 Sb., o provozu na pozemních komunikacích a zákona č. 361/2000 Sb., o silničním provozu.

Vykonává činnost v oblasti finanční způsobilosti dopravců v nákladní a osobní dopravě a v oblasti odborné způsobilosti dopravců. Vyjadřuje se ke koncesím pro provozování silniční dopravy a povoluje provozování silniční dopravy pro cizí potřeby. Vykonává státní odborný dozor. Rozhoduje o udělení licencí, vydává stanoviska k licencím a schvaluje jízdní řády, to vše v linkové osobní dopravě v rámci kraje. Oddělení dopravy je nadřízeným orgánem dopravních úřadů měst a obcí s rozšířenou působností. Vydává licence Evropského společenství a osvědčení podle evropských směrnic. Dále posuzuje a kontroluje smlouvy a další dokumenty. Projednává a posuzuje delikty v prvním stupni. Zajišťuje činnost v oblasti odborné způsobilosti k řízení motorových vozidel. Realizuje zkoušky, uděluje a odebírá profesní osvědčení, uděluje a odebírá akreditace a rozhoduje o udělení a odnětí výše akreditu. Oddělení dopravy dále vykonává státní správu a státní odborný dozor. Vydává a odebírá osvědčení k provozování stanic technické kontroly. Zajišťuje prevenci v oblasti bezpečnosti provozu na pozemních komunikacích.

3.6.2 Oddělení silničního hospodářství a dopravní obslužnosti

Vedoucím oddělení silničního hospodářství a dopravní obslužnosti je Ing. Myšák Mojmir, který řídí a vede dalších 5 zaměstnanců. Na tomto oddělení pracuje 1 žena a 5 mužů.

Oddělení silničního hospodářství a dopravní obslužnosti vykonává samostatnou a přenesenou působnost dle zákona č. 13/1997 Sb., o pozemních komunikacích, zákona č. 361/2000 Sb., o provozu na pozemních komunikacích a zákona č. 183/2006 Sb., o stavebním řízení a územním plánování, zákona č. 111/1994 Sb., o silniční dopravě a v oblasti drážní dopravy dle zákona č. 266/1994 Sb., o drahách.

Rozhoduje o změnách kategorií silnic II. a III. třídy, zařazení pozemních komunikací do těchto kategorií a zrušení silnic II. a III. třídy. Je silničním správním úřadem a speciálním stavebním úřadem pro silnice I. třídy. Povoluje zvláštní užívání silnic II. a III. třídy při přepravě zvláště těžkých a nadrozměrných předmětů v rámci kraje. Vydává stanovisko pro územní řízení a stanoviska pro stavební řízení silnic I. třídy. Vykonává státní dozor na silnicích I. třídy. Vykonává kontrolní prohlídky stavby. Zajišťuje prevenci bezpečnosti provozu na pozemních komunikacích. Vykonává samostatnou působnost pro rozhodování orgánů kraje v rámci silnic II. a III. třídy, správy a údržby silnic, movitého a nemovitého majetku. Dále je předmětem činnosti zaměstnanců oddělení silničního hospodářství a dopravní obslužnosti kontrolovat a hodnotit podklady, které slouží pro úhradu ztrát z žakovského jízdného, kontrolovat a organizovat Intergorvaný dopravní systém Pardubického kraje. Náplní práce je také vyřizovat stížnosti a připomínky dotčených obcí a občanů v souvislosti s dopravní obsluhností kraje. Vykonávat úkony spojené se základní dopravní obsluhností. Především připravovat podklady pro určení rozsahu podílu státu na základní dopravní obsluhnosti a podklady pro úhradu prokazatelné ztráty. Zajišťuje a kontroluje provázanost veřejné drážní osobní dopravy a linkové osobní dopravy v rámci základní dopravní obsluhnosti. Kontorluje financování dopravní obsluhnosti v silniční a železniční dopravě. Zprostředkovává přechodné omezení nebo zastavení drážní dopravy. Kontroluje dodržování požadavků na časové vedení a počty vlaků. Kontroluje zavádění a realizaci regulačních opatření v případě krizového stavu.

3.6.3 Oddělení přípravy a realizace investic

Oddělení přípravy a realizace investic zaměstnává 8 zaměstnanců. Vedoucím oddělení je Ing. Kunt Jiří, Ph.D. Z daných osmi zaměstnanců je sedm mužů a jedna žena.

Toto oddělení vykonává samostatnou působnost v oblasti investic. Zaměstnanci tohoto oddělení vytvářejí a aktualizují plán investiční výstavby, zpracovávají investiční záměry

v rámci kraje. Po věcné stránce odpovídají za investice na majetku kraje. Přípravují návrhy pro výběrová řízení, zprostředkovávají povolení pro realizaci staveb, vykonávají technický dozor investora a autorský dozor projektanta. V konečné fázi zajišťují také kolaudaci staveb.

3.7 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců ve veřejné sféře má své odlišnosti a specifika oproti sféře soukromé. Je to především povinnost dodržovat zákony České republiky a neziskovost organizace. Odměňování je omezeno rozpočtem a regulováno zákonem. Zákonem je dán kariérový rozvoj, výběrová řízení a vzdělávání. Největším problémem hodnocení zaměstnanců ve veřejné správě je změření pracovního výkonu.

V rámci celého Krajského úřadu Pardubického kraje se provádí pouze jedno hodnocení zaměstnanců za rok. Většinou se provádí v měsíci říjnu nebo listopadu a používá se již od vzniku krajského úřadu.

Hodnocení je zaměřeno na oblasti:

- odborné znalosti
- dovednosti
- pracovní iniciativy
- samostatnost
- kvalitu a kvantitu pracovního výkonu
- přizpůsobování změnám a jejich zvládnutí
- míry možného duševního a fyzického zatížení
- míry vynakládaného úsilí
- organizační schopnosti
- schopnosti kooperace a týmové práce
- schopnosti asertivního chování a jednání s lidmi
- vztahu ke spolupracovníkům a k úřadu

Základem hodnocení je hodnotící rozhovor mezi vedoucím, který vystupuje v roli hodnotitele a podřízeným zaměstnancem, který vystupuje v roli hodnoceného. Výsledek hodnocení je zaznamenán do hodnotícího formuláře, který je rozdělen pro vedoucí a podřízené zaměstnance. Hodnotitelem je vždy vedoucí. Hodnotící rozhovor probíhá formou

diskuse. Snahou krajského úřadu je vytvořit takové hodnocení a zajistit takový průběh hodnocení, aby si zaměstnanec nepřipadal, jako že jde na kobereček ke svému vedoucímu.

Jedná se o tzv. polostrukturovaný a individuální rozhovor, kdy se vedoucí řídí jednotlivými body, které jsou předmětem rozhovoru a probírá jednotlivá kritéria hodnocení daná hodnotícím formulářem. Rozhovor probíhá pouze mezi čtyřma očima. Vždy mezi vedoucím a pouze jedním hodnoceným. Součástí rozhovoru je diskuse mezi vedoucím a podřízeným. Diskuse slouží především proto, aby hodnocený vyjádřil své názory, postoje, své myšlenky. Individuální rozhovory jsou sice časově náročné, ale hodnocený je více upřímný a je větší pravděpodobnost, že vyjádří své skutečné názory.

Zásady rozhovoru:

- zhodnocení výkonu a to jak minulého, tak současného
- identifikovat problémy a příležitosti pracovníka
- identifikovat faktory, které negativně ovlivňují postoj pracovníka k práci a jeho pracovní výkon
- identifikovat potenciál pracovníka a jeho potřeby vzdělávání a rozvoje
- zkvalitnit komunikaci mezi vedoucím a podřízeným
- získat podklady pro odměňování
- stanovit plán, jehož cílem je zlepšení výkonu

Příprava hodnocení

Protože se jedná o poměrně jednoduché hodnocení, jsou vedoucí pracovníci zaškoleni prostřednictvím příručky, která obsahuje pokyny, jak při daném hodnocení postupovat. V případě nejasností se mohou obrátit na personální útvar. Zaměstnanci, kterých se hodnocení týká, jsou včas informováni o jeho konání a mají možnost se na plánované hodnocení připravit.

Výhody hodnocení

Výhodou tohoto systému hodnocení je jeho jednoduchost, srozumitelnost a přehlednost. Je nenáročný na čas, finance a administrativu. Protože základem tohoto hodnocení je rozhovor mezi vedoucím zaměstnancem a podřízeným, je přínosem zlepšení komunikace na pracovišti.

Spojení systému hodnocení a systému odměňování není v tomto případě takové jako u soukromého podniku. Mzdy zaměstnanců jsou dány tabulkami podle vzdělání a odpracovaných let. Přesto může mít hodnocení vliv na výši mzdy. Není to obvyklé, ale vedoucí může na základě hodnocení dát zaměstnanci finanční odměnu nebo osobní příplatky.

Kritéria hodnocení

Každý zaměstnanec je ohodnocen body. Maximálně může dosáhnout sta bodů. Těchto sto bodů je rozděleno mezi daná kritéria. Pro každé kritérium je určen maximální počet bodů, kterých může hodnocený dosáhnout. Ke každému kritériu doplní vedoucí komentář, který upřesňuje, co přesně bylo předmětem hodnocení. Odbornosti může podřízený i vedoucí dosáhnout maximálně 30 bodů. Bodové ohodnocení kritéria kvalita, kvantita pracovního výkonu, efektivita je odlišné pro vedoucího a podřízeného. Podřízený může být ohodnocen maximálně 40 body a vedoucí maximálně 25 body. Maximální bodové ohodnocení pro kritérium pracovní chování a komunikace je stejné pro obě skupiny hodnocených a to 20 bodů. A plnění mimořádných událostí může být ohodnoceno pro vedoucího i podřízeného maximálně 10 body. U vedoucích je ještě hodnocena schopnost vést lidi a řídit pracovní kolektiv. Toto kritérium může být ohodnoceno maximálně 15 body.

Kritéria hodnocení pro podřízené zaměstnance:

- odbornost
- kvalita a kvantita pracovního výkonu, efektivita
- pracovní chování a komunikace
- plnění mimořádných úkolů

Kritéria hodnocení pro vedoucí zaměstnance:

- odbornost
- kvalita a kvantita pracovního výkonu, efektivita
- pracovní chování a komunikace
- schopnost vést a řídit pracovní kolektiv
- plnění mimořádných úkolů

Odbornost

Součástí hodnocení odbornosti jsou vědomosti, dovednosti, zkušenosti, kvalifikovanost a odborná způsobilost pro výkon činnosti.

- odborné znalosti – nejvyšší dosažené vdělání, zvláštní odborná způsobilost, znalost cizích jazyků, rozvoj znalostí, změna odborné specializace
- dovednosti – schopnost využít odborné znalosti (odborné dovednosti), způsobilost vykonávat ustálené činnosti, schopnost úspěšně plnit pracovní úkoly (pracovní dovednosti)
- zkušenosti
- pracovní návyky – automaticky získané dovednosti, sebereflexe

Kvalita a kvantita pracovního výkonu, efektivita

- odpovědnost – hodnotí se schopnost řídit sám sebe, mít odpovědnost za vydaná rozhodnutí, ekonomické operace, samostatnost
- důslednost a přesnost plnit termíny dané zákonem, vnitřním předpisem, nadřízeným
- spolehlivost, pečlivost – hodnotí se vedení agend, evidence pošty, plnění úkolů, bezchybnost vydaných rozhodnutí
- vlastní iniciativa, nápaditost, kreativita
- organizace práce, určení priorit
- schopnost přenášet zvýšenou pracovní zátěž

Pracovní chování a komunikace

- schopnost týmové spolupráce v rámci i mimo odbor
- vstřícnost při zadávání a plnění úkolů
- flexibilita, pružnost, adaptace, schopnost přizpůsobit se
- poskytování, výměna informací, schopnost prezentace
- sebekontrola – hodnotí se přijímání kritiky, korekce nesprávných postupů
- úroveň sociální interakce v rámci krajského úřadu a mimo něj, v rámci kolektivu krajského úřadu, vzhledem k občanům
- profesionální vystupování a etické chování
- sounáležitost s organizací

Schopnost vést a řídit pracovní kolektiv

- určování priorit a cílů, plánování, zadávání úkolů
- rozhodování
- rozdělení pravomocí, zastupování
- způsob kontroly a hodnocení výkonu
- motivace zaměstnanců a pracovních kolektivů
- koordinace, sladění činností, spolupráce, spolupráce mezi jednotlivými odděleními a odbory
- eliminace konfliktů, řešení sporů, schopnost nalézt řešení
- stabilizace kolektivu, tvorba interpersonálních vztahů
- systémový přístup

Na závěr je každý zaměstnanec seznámem s výsledky hodnocení. Cílem tohoto hodnocení je najít problémy a také příčiny, které jsou důsledkem nižšího pracovního výkonu daného pracovníka, zvyšovat profesní způsobilost zaměstnanců v rámci požadavků zastávané pracovní pozice. Hlavním cílem v rámci úřadu je zajistit bezproblémový chod úřadu.

V současné době se hodnocením pracovníků zabývají projektoví manažeři, kteří řeší novou koncepci rozvoje a řízení lidských zdrojů a koncepci vzdělávání úředníků krajského úřadu. Podkladem pro vypracování této koncepce jsou zákonné normy, analýza současného stavu a analýza konkrétních cílů. Na zpracování se podílejí externí specialisté.

Finanční zhodnocení

Protože se hodnocení koná jednou za rok, hodnotící rozhovor trvá přibližně hodinu a hodnotitelé nemusí absolvovat žádné školení, jsou celkové náklady na hodnocení zaměstnanců poměrně nízké.

Celkové náklady na hodnocení zaměstnanců za rok jsou složeny ze součinu počtu hodnotících rozhovorů za rok a nákladů na jeden rozhovor.

Náklady na jeden hodnotící rozhovor jsou součtem nákladů na čas hodnotitele a nákladů na čas hodnoceného.

Náklady na čas hodnoceného jsou součinem celkového času, který hodnocený stráví hodnocením a nákladů na hodinu času hodnoceného.

Náklady na čas hodnotitele jsou součinem celkového času, který hodnotitel stráví hodnocením a nákladů na hodinu času hodnotitele.

4 Interpretace výsledků výzkumného šetření a návrhy opatření

4.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Krajský úřad zaměstnává velký počet zaměstnanců, proto jsem pro účely výzkumného šetření vybrala zkoumaný vzorek a to Odbor dopravy, silničního hospodářství a investic, na kterém je zaměstnáno celkem 29 zaměstnanců. Cílem práce bylo zjistit spokojenost zaměstnanců s hodnocením, s návazností hodnocení na odměňování, motivaci, vzdělávání a rozvoj. Protože se jedná o veřejný sektor a neziskovou organizaci, má celý systém oproti sféře soukromé určitá specifika.

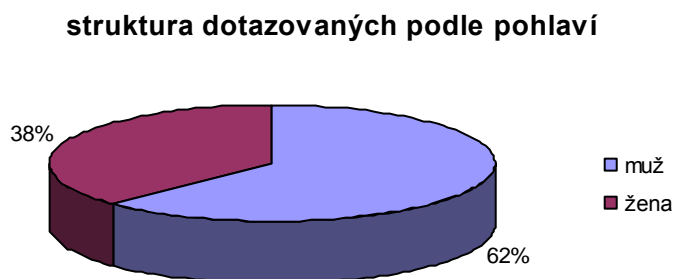
Pro šetření jsem zvolila dotazníkovou formu. Součástí dotazníku byly otevřené i uzavřené otázky. V úvodu jsem zvolila tzv. identifikační otázky (pohlaví, věk, nejvyšší dosažené vzdělání). Dotazník jsem rozdělila na oblast hodnocení, komunikace, motivace a vzdělávání a rozvoj. U uzavřených otázek jsem zvolila hodnotící škálu od jedné do čtyř. Je to z toho důvodu, aby dotazovaní nevolili tzv. zlatého středu a museli se přiklonit k variantě, která spíše představuje jejich názor.

Dotazník jsem rozeslala prostřednictvím elektronické pošty na jednotlivá oddělení odboru dopravy, silničního hospodářství a investic. Z dvacetidevíti dotazovaných odpovědělo dvacet čtyři zaměstnanců, což je 82,76 %.

Z celkového počtu dotazovaných bylo 11 žen a 18 mužů. Z toho odpovědělo 9 žen a 15 mužů.

Žádný z dotazovaných nebyl mladší dvaceti let. Nejméně dotazovaných bylo ve věku od 20 ti do 29 ti let (8 %), ve věku od 30 ti do 39 ti let bylo 13 % dotazovaných. Nejvíce dotazovaných bylo ve věku 50 ti a více let. Tato věková skupina tvořila skoro polovinu z dotazovaných (46 %). A 33 % dotazovaných bylo ve věku od 40 ti do 49 ti let.

Obrázek č. 9: Struktura dotazovaných podle pohlaví



Zdroj: autor, zpracováno z výsledků dotazníkového šetření

Z 24 zaměstnanců, kteří vyplnili dotazník, má 8 středoškolské vzdělání a 16 z nich vystudovalo vysokou školu. Tedy více jak 50 % dotazovaných vystudovalo vysokou školu. Nikdo neuvedl jako nejvyšší dosažené vzdělání základní, vyučení a vyšší odbornou školu. Výsledky průzkumu vypovídají o vysoké vzdělanosti zaměstnanců.

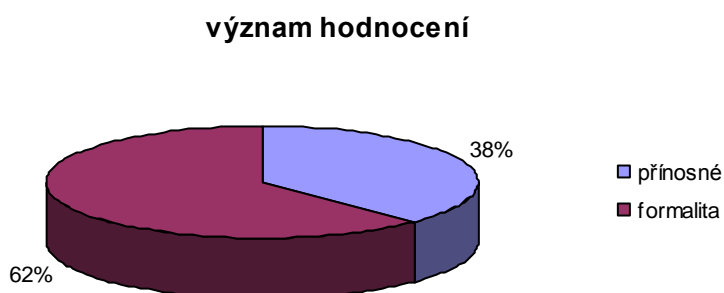
Obrázek č. 10: Struktura dotazovaných podle nejvyššího dosaženého vzdělání



Zdroj: autor, zpracováno z výsledků dotazníkového šetření

Považujete hodnocení zaměstnanců na Vašem pracovišti za přínosné nebo spíše jako formalitu?

Obrázek č. 11: Význam hodnocení



Zdroj: autor, zpracováno z výsledků dotazníkového šetření

Více jak polovina dotazovaných považuje roční hodnocení prováděné na jejich pracovišti formou hodnotícího rozhovoru mezi hodnoceným a vedoucím zaměstnancem za formalitu (62 %) . Zbytek dotazovaných pohlíží na hodnocení jako na přínosné.

Jste spokojen (a) s hodnocením zaměstnanců prováděným na Vašem pracovišti (roční hodnocení realizované formou rozhovoru mezi vedoucím a podřízeným)?

Tabulka č. 2: Spokojenost zaměstnanců s hodnocením

varianta	spokojen	spíše spokojen	spíše nespokojen	nespokojen
absolutní četnost	7	12	3	2
relativní četnost v %	29	50	13	8

Zdroj: autor, zpracováno z výsledků dotazníkového šetření

Většina dotazovaných je s hodnocením spokojena (79 %). Z toho 29 % je s hodnocením zcela spokojeno a 50 % spokojeno. Pouze dva z dotazovaných jsou s hodnocením nespokojeni. Tři dotazovaní jsou spíše nespokojeni (13 %). Z těchto výsledků lze vyvodit, že většina dotazovaných by hodnocení zaměstnanců nijak radikálně neměnila.

Je pro Vás hodnocení zaměstnanců důležité?

Tabulka č. 3: Názor zaměstnanců na hodnocení z hlediska důležitosti

varianta	velmi důležité	spíše důležité	spíše nedůležité	nedůležité
absolutní četnost	2	11	6	5
relativní četnost v %	8	46	25	21

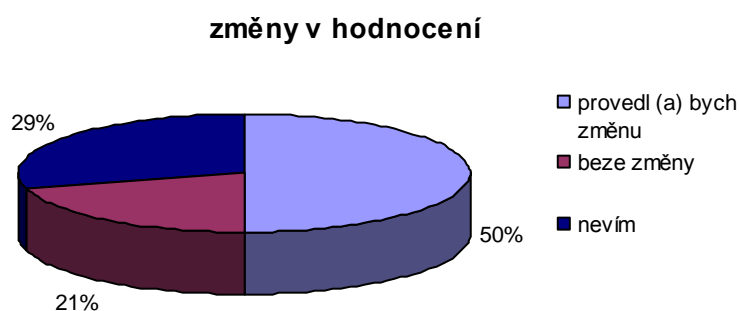
Zdroj: autor, zpracováno z výsledků dotazníkového šetření

Většina dotazovaných je s hodnocením zaměstnanců prováděným na jejich pracovišti spokojeno a přibližně pro polovinu (54 %) je hodnocení důležité. Z toho je velmi důležité pro 8 % z dotazovaných a 46 % dotazovaných považuje hodnocení za důležité. Přibližně pro druhou polovinu dotazovaných je hodnocení nedůležité (46 %). Polovina z této poloviny pohlíží na hodnocení spíše jako na nedůležité. Hodnocení nemá pro tuto skupinu žádný význam, zaměstnanci ho považují za nevýznamné a nedůležité.

Doplňující otázkou související se spokojeností bylo, co by zaměstnanci na hodnocení změnili a jaké si myslí, že má hodnocení chyby, nedostatky, slabé stránky, silné stránky a přednosti.

Co byste na hodnocení zaměstnanců změnil (a)?

Obrázek č. 12: Změny hodnocení, které by zaměstnanci zavedli

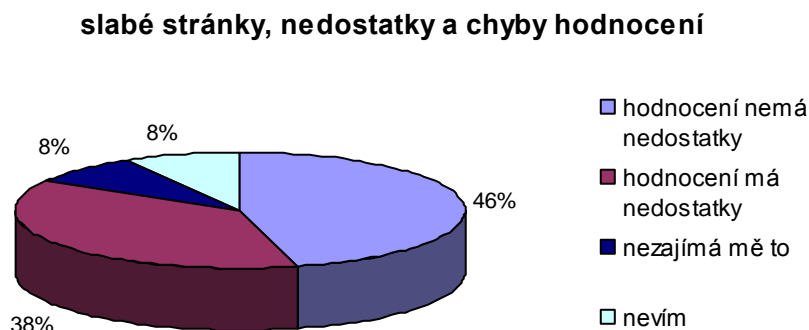


Zdroj: autor, zpracováno z výsledků dotazníkového šetření

Přesto, že většina dotazovaných je s hodnocením zaměstnanců spokojena, polovina z nich by určité věci změnila. 21 % dotazovaných je s hodnocením velmi spokojena a nic by na něm neměnila. A zbylých 29 % dotazovaných se nad touto otázkou nikdy nezamýšlelo, proto jako odpověď uvedlo nevím. Změnami, které by zaměstnanci uvítali, byla změna průběhu hodnocení, a to především v zapojení zaměstnance do stanovení cílů. Poskytnutí většího prostoru pro samovzdělávání a možnosti kritiky ze strany zaměstnanců, pořádat hodnocení častěji, věnovat hodnocení více času, zkvalitnění komunikace, prokázání objektivního množství práce a návaznost hodnocení na odměňování.

Myslíte si, že má hodnocení zaměstnanců prováděné na Vašem pracovišti nějaké chyby, nedostatky a slabé stránky? Pokud ano, tak jaké?

Obrázek č. 13: Slabé stránky, nedostatky a chyby hodnocení

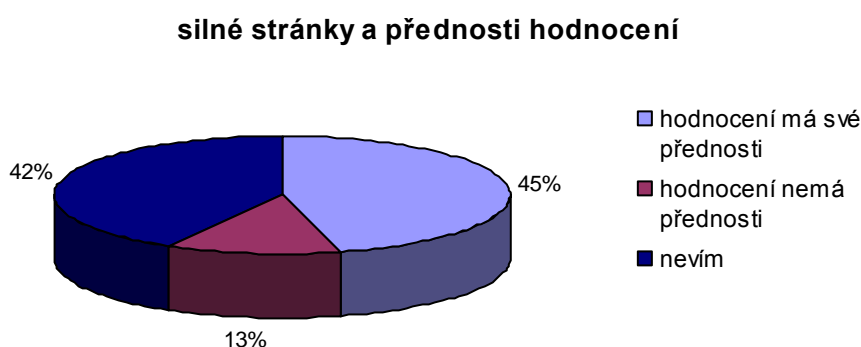


Zdroj: autor, zpracováno z výsledků z dotazníkového šetření

Skoro polovina dotazovaných si myslí, že hodnocení žádné chyby, nedostatky a slabé stránky nemá (46 %). Z dotazovaných odpovědělo 38 %, odpovědi ano, tedy že hodnocení určité nedostatky, chyby a slabé stránky má. A jako nedostatky hodnocení uvedli - nedostatečná komunikace, hodnotitel chápe hodnocení pouze jako svoji povinnost, zaměstnanci jsou posuzováni na základě malého počtu kritérií a hodnocení je věnováno málo času.

Jaké jsou podle Vás přednosti a silné stránky hodnocení zaměstnanců prováděném na Vašem pracovišti?

Obrázek č. 14: Silné stránky a přednosti hodnocení

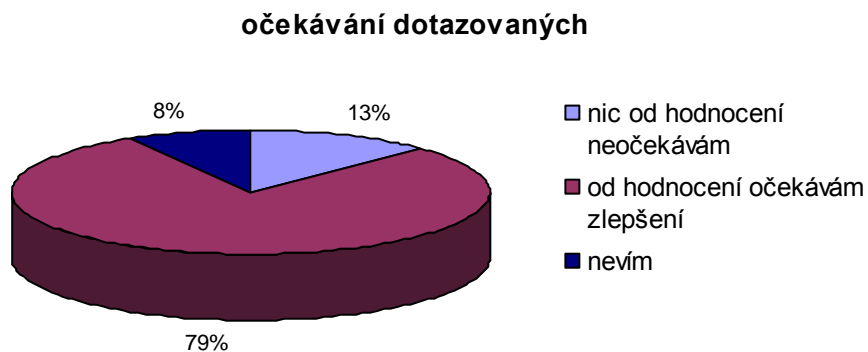


Zdroj. autor, zpracováno z výsledků dotazníkového šetření

Pouhých 13 % dotazovaných se domnívá, že hodnocení prováděné na jejich pracovišti nemá žádné přednosti a silné stránky. Skoro polovina dotazovaných (43 %) zastává názor, že hodnocení silné stránky a přednosti má. Uvádí konkrétnost, adresnost, věrohodnost, srozumitelnost, pravidelnost a časová nenáročnost.

Co od hodnocení zaměstnanců očekáváte?

Obrázek č. 15: Co zaměstnanci od hodnocení očekávají



Zdroj: autor, zpracováno z výsledků dotazníkového šetření

Většina dotazovaných (79 %) od hodnocení zaměstnanců očekává určité výsledky. Odpovědi na tuto otázku byla smysluplnost, objektivnost, použitelnost výsledků, zjištění pravdy o sobě samém, ohodnocení vykonávané práce, odstranění nivelizace mezd, lepší vztahy na pracovišti, změna pracovní náplně, zkvalitnění práce, zvýšení motivace, vyšší finanční ohodnocení, a vzájemná důvěra. Naopak 13 % dotazovaných od hodnocení nic neočekává a 8 % dotazovaných neví.

Je pro Vás zpětná vazba důležitá? Dostává se Vám od Vašeho vedoucího konkrétní a jasné zpětné vazby?

Tabulka č. 4: Poskytování konkrétní a jasné zpětné vazby vedoucím

varianta	ano	spíše ano	spíše ne	ne
absolutní četnost	7	6	8	3
relativní četnost v %	29	25	33	13

Zdroj: autor, zpracováno z výsledků dotazníkového šetření

Pro většinu z dotázaných (91 %) je důležité dostávat zpětnou vazbu. Zbytek dotázaných považuje zpětnou vazbu za nedůležitou.

Více než polovina dotázaných (54 %) zastává názor, že zpětná vazba, kterou jim poskytuje vedoucí, je konkrétní a jasná. Z toho 29 % považuje zpětnou vazbu za rozhodně konkrétní a jasnou a 25 % dotazovaných ji považuje za spíše konkrétní a jasnou. Zbýlých 46 % dotazovaných není spokojeno se zpětnou vazbou. 13 % ji považuje za absolutně nekonkrétní a nejasnou. Zbýlých 33 % považuje zpětnou vazbu za spíše nejasnou a nekonkrétní. Nejasná a nekonkrétní zpětná vazba, neposkytuje zaměstnanci informace o jeho pracovním výkoně a pohledu vedoucího, ztrácí na významu.

Zpětná vazba je velmi důležitá, každý pracovník by měl vědět, zda pracuje dobře nebo špatně. Důležité je, aby zaměstnanci dostávali zpětnou vazbu od svého vedoucího pravidelně. Nestačí poskytnout zpětnou vazbu pouze jednou za rok na základě hodnotícího rozhovoru. Velmi důležité je, aby zpětná vazba byla konkrétní a jasná. Aby daný zaměstnanec přesně věděl, co dělá dobře a co dělá správně. Zpětná vazba, která je nekonkrétní a nejasná, ztrácí svůj význam. Aby zpětná vazba byla efektivní, musí být poskytována pravidelně a především dostatečně často.

S poskytováním zpětné vazby samozřejmě souvisí i pochvala a kritika. Z průzkumů, které byly prováděny na území České republiky v převážné většině vyplynulo, že vedoucí

mají tendenci své podřízené spíše kritizovat než chválit. Tato tendence není příliš dobrá, může mít vliv na motivaci zaměstnanců a tím může ovlivňovat pracovní výkon.

Pro tři čtvrtiny z dotazovaných je důležité dostávat od vedoucího pochvalu (75 %). Z toho je pochvala velmi důležitá pro 29 % a spíše důležitá pro 50 %. Pro 8 % dotazovaných je pochvala nedůležitá, nemá pro ně žádný význam a 17 % považuje pochvalu ze strany vedoucího spíše za nedůležitou. S pochvalami by žádný vedoucí neměl šetřit. Pokud je to možné, měl by být zaměstnanec pochválen ihned po výkonu, ke kterému se pochvala vztahuje.

Každý vedoucí samozřejmě své podřízené i kritizuje. Převážná většina dotazovaných pohlíží na kritiku ze strany vedoucího jako na objektivní. 38 % dotázaných považuje kritiku za zcela objektivní, 41 % ji chápe spíše jako objektivní než neobjektivní, 17 % si myslí, že je kritika od vedoucího spíše neobjektivní a zbylá 4 % považují kritiku za neobjektivní, myslí si tedy, že při kritice je vedoucí ovlivněn subjektivním přístupem. Kritika by měla být pro zaměstnance stejně důležitá jako pochvala. Na základě kritiky by se měl zaměstnanec snažit poučit se ze svých chyb, uvědomit si, jakou chybu udělal a příště už jí neudělat. Důležité je, aby kritika vždy proběhla pouze mezi čtyřma očima.

Myslíte si, že hodnocení zaměstnanců by mělo mít vliv na výši Vaší mzdy?

Tabulka č. 5: Vliv hodnocení na výši mzdy

varianta	ano	spíše ano	spíše ne	ne
absolutní četnost	15	6	2	1
relativní četnost v %	63	25	8	4

Zdroj: autor, zpracováno z výsledků dotazníkového šetření

Z dotázaných si 63 % myslí, že by hodnocení mělo mít vliv na výši mzdy. S tím také souvisí předcházející otázka, která se týká změn v hodnocení. Dotazovaní často odpovídali, že by na hodnocení změnil jeho návaznost na výši mzdy.

Hodnocení používané zaměstnavatelem není impulsem pro úpravu mzdy. Může se stát, že bude zaměstnanec na základě hodnocení odměněn, ale není to běžné, stává se to pouze výjimečně.

Ve většině případů je pro každého člověka velkou motivací zvýšení mzdy nebo odměna. Samozřejmě je také třeba uvědomit si, že platy zaměstnanců ve veřejné sféře jsou ovlivněny zákonem a také rozpočtem kraje. Fixní část mzdy je dána zákonem, variabilní část tvoří osobní příplatek. Osobní příplatek je stanoven na základě průběžného pravidelného

neformálního hodnocení. Závisí na tom, jak daný zaměstnanec přistupuje k práci, jaký podává pracovní výkon, jak spolupracuje se svým nadřízeným a kolegy.

Motivuje Vás hodnocení zaměstnanců zvyšovat svůj pracovní výkon?

Tabulka č. 6: Vliv hodnocení na pracovní výkon

varianta	ano	spíše ano	spíše ne	ne
absolutní četnost	3	12	5	4
relativní četnost v %	13	49	21	17

Zdroj: autor, zpracováno z výsledků dotazníkového šetření

Větší část dotazovaných, hodnocení motivuje ke zvýšení pracovního výkonu. Přesto se dá říci, že není zas až tak velký rozdíl mezi zaměstnanci, které hodnocení motivuje, a těmi, které hodnocení nemotivuje. Jedná se o 24%. 13 % dotazovaných hodnocení zcela motivuje a 17 % hodnocení vůbec nemotivuje. Tato otázka souvisí s další otázkou, kde dotazovaní bodovali jednotlivé motivační nástroje od 1 do 9 podle důležitosti. Z odpovědí vyplynulo, že největší motivací pro zaměstnance je jistota stabilního zaměstnání a druhým nejdůležitějším motivem jsou peníze. Jistota stabilního zaměstnání je dána situací zaměstnavatele, situací vnějšího prostředí a určitým způsobem souvisí s kvalitou práce a pracovním výkonem. Ve většině případů nejsou zaměstnanci odměňováni na základě hodnocení. Hodnocení tedy nesouvisí s druhým nejdůležitějším motivačním nástrojem dotazovaných.

Myslíte si, že je odměňování objektivní a spravedlivé?

Tabulka č. 7: Objektivní a spravedlivé odměňování

varianta	ano	spíše ano	spíše ne	ne
absolutní četnost	0	11	10	3
relativní četnost v %	0	45	42	13

Zdroj: autor, zpracováno z výsledků dotazníkového šetření

Větší část dotazovaných zastává názor, že odměňování je neobjektivní a nespravedlivé. Z toho 42 % se domnívá, že je spíše neobjektivní a nespravedlivé a 13 % se domnívá, že je zcela neobjektivní a nespravedlivé. Nikdo z dotazovaných si nemyslí, že hodnocení je objektivní a spravedlivé. Pokud se zaměstnanec domnívá, že odměňování je neobjektivní a nespravedlivé, může to snižovat jeho motivaci a také pracovní výkon.

Subjektivismus je problémem všech různých průzkumů, hodnocení a analýz. Je přirozené, že každý člověk, který má svůj názor, bude usuzovat podle svých hodnot, postojů, názorů, podle svého rozumu a také podle působení ostatních. Problém subjektivního přístupu se řeší neustále. Pro minimalizaci chyb, kterých se vedoucí dopouštějí při hodnocení a stanovování odměň a osobního příplatku, by mohlo přinést pozitivní výsledky vhodné školení vedoucích.

Jste spokojen (a) se systémem odměňování?

Tabulka č. 8: Spokojenost se systémem odměňování

varianta	ano	spíše ano	spíše ne	ne
absolutní četnost	2	15	4	3
relativní četnost v %	8	62	17	13

Zdroj: autor, zpracováno z výsledků dotazníkového šetření

Většina dotazovaných (70 %) je se systémem odměňování spokojena. Výše mzdy zaměstnanců vychází ze zákona podle dosažené kvalifikace a délky praxe. Odměny zaměstnanci dostávají na základě pracovního výkonu. Zbylých 30 % dotazovaných je se systémem odměňování nespokojeno.

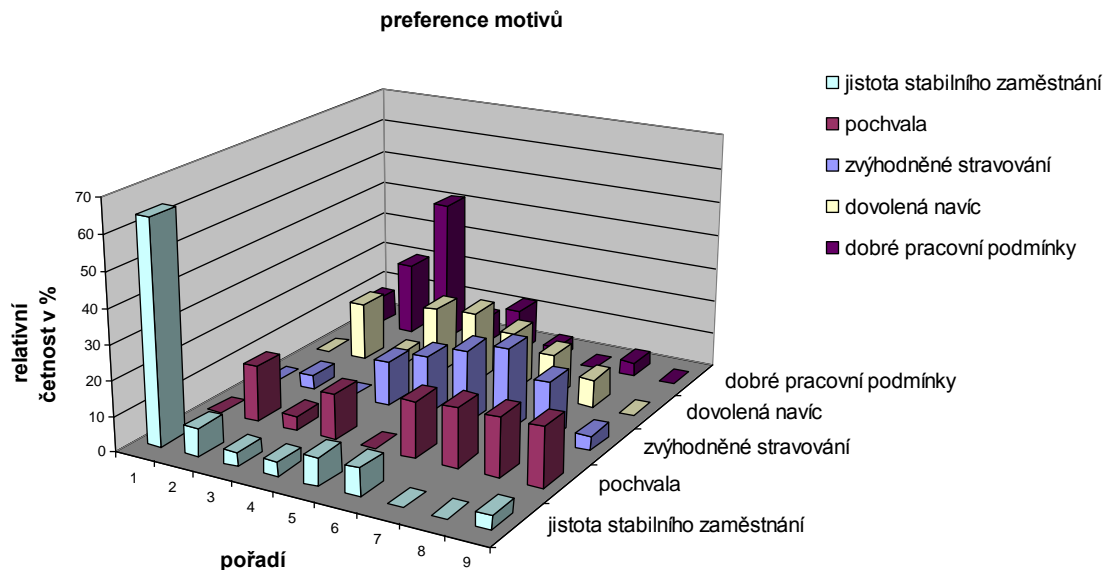
Co je pro Vás největší motivací? Obodujte od 1 do 9 podle důležitosti : 1 – nejdůležitější, 9 - nejméně důležité.

Tabulka č. 9: Preference motivů

motiv	1	2	3	4	5	6	7	8	9
peníze	6	5	4	3	1	3	1	0	1
pochvala	0	4	1	3	0	4	4	4	4
kariérní růst	1	1	2	0	1	1	6	4	8
dobré pracovní podmínky	2	5	10	2	3	1	0	1	0
jistota stabilního zaměstnání	15	2	1	1	2	2	0	0	1
pružná pracovní doba	0	2	4	7	5	3	0	1	2
dovolená navíc	0	4	1	5	5	4	3	2	0
zvýhodněné stravování	0	1	0	3	4	5	6	4	1
jiné zaměstnanecké výhody	0	0	1	0	3	1	4	8	7

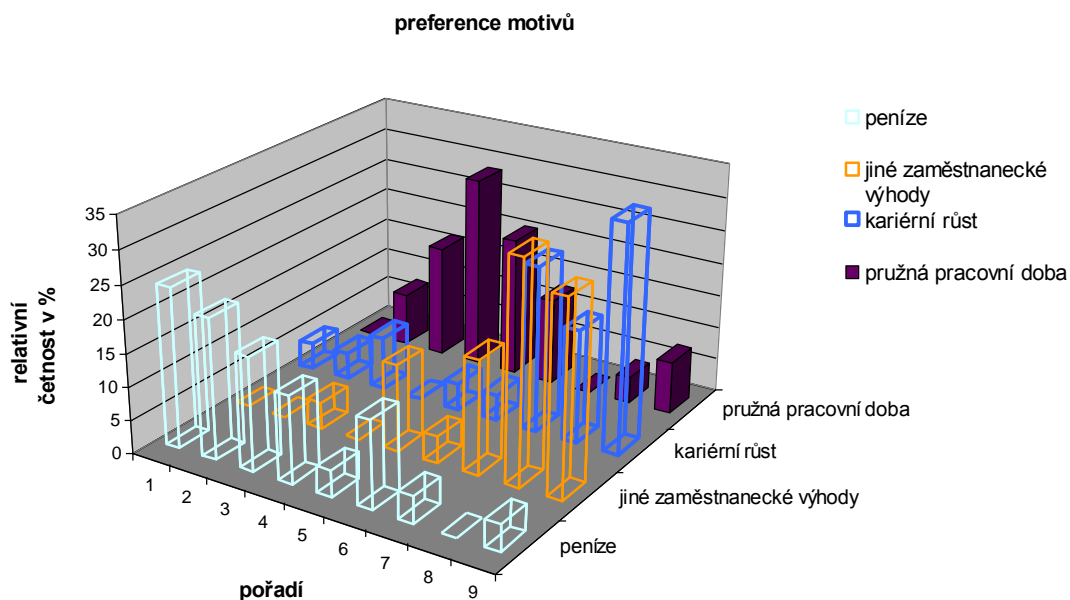
Zdroj: autor, zpracováno z výsledků dotazníkového šetření

Obrázek č. 16: Preference motivů (jistota stabilního zaměstnání, pochvala, zvýhodněné stravování, dovolená navíc a dobré pracovní podmínky)



Zdroj: autor, zpracováno z výsledků dotazníkového šetření

Obrázek č. 17: Preference motivů (peníze, kariérní růst, pružná pracovní doba a jiné zaměstnanecké výhody)



Zdroj: autor, zpracováno z výsledků dotazníkového šetření

Pro většinu dotazovaných je nejdůležitějším motivačním nástrojem jistota stabilního zaměstnání. Zaměstnanci ve veřejné sféře mají větší jistotu než zaměstnanci ve sféře soukromé. Přesto si v současné situaci, kdy dochází ke zvyšování nezaměstnanosti a snižování nabídek pracovních míst, nemůže být 100 % jistý nikdo.

Z výsledků vyplynulo, že dalším nejdůležitějším motivačním nástrojem jsou peníze. Je to možná dáno tím, že zaměstnanci mají pevně stanovené platy dané platovými tarify, třídami a stupni. Výši osobního příplatku určuje vedoucí, který vychází z pracovního výkonu daného zaměstnance. Možnost odměňování je zde poměrně omezena a to především rozpočtem kraje a Sociálním fondem Pardubického kraje. Naopak zaměstnanci mají možnost využít mnoho zaměstnaneckých výhod, které jim zaměstnavatel nabízí.

Jako třetí nejdůležitější motivační nástroj uvedli respondenti dobré pracovní podmínky. Dobré pracovní podmínky jsou faktorem ovlivňujícím pracovní výkon a z výsledků vyplývá, že jsou pro zaměstnance poměrně důležitým nástrojem motivace.

Na dalším místě se umístila pružná pracovní doba, která poskytuje zaměstnancům určitou volnost a bezesporu představuje významnou výhodu. Pružnou pracovní dobu každý zaměstnanec jistě rád uvítá.

Dále respondenti uváděli motivační nástroje podle důležitosti dovolenou navíc, pochvalu a zvýhodněné stravování. Důležitost těchto motivačních nástrojů je poměrně vyrovnaná.

Ostatní zaměstnanecké výhody jako motivační nástroj nejsou pro respondenty příliš důležité. 79 % z dotazovaných sice zaměstnanecké výhody využívá, ale nepůsobí na ně jako nástroj motivace. A nejméně důležitý je pro dotazované kariérní růst. Většina dotazovaných byla ve věku od 40 ti let a tito lidé bývají většinou orientováni na jistotu stabilního zaměstnání. Možnost osobního rozvoje a kariérního postupu je zde poměrně omezena. Pravděpodobně to je také důvodem, proč kariérní růst je pro zaměstnance nejméně důležitým motivačním faktorem.

Víte co si vedoucí myslí o Vašem výkonu?

Tabulka č. 10: Názor vedoucího na pracovní výkon

varianta	ano	spíše ano	spíše ne	ne
absolutní četnost	4	9	7	4
relativní četnost v %	16	39	29	16

Zdroj: autor, zpracováno z výsledků dotazníkového šetření

Více než polovina (55 %) dotazovaných uvedla, že ví, co si vedoucí myslí o jejich pracovním výkonu. Z těchto výsledků lze usuzovat, že 16 % dotazovaných dostává kvalitní a pravidelnou zpětnou vazbu. Vedoucí s nimi hovoří o jejich pracovních výsledcích, používá neformální hodnocení ve formě pochvaly i kritiky. Stejný počet dotazovaných uvedl, že vůbec neví, jaký má jejich vedoucí názor na jejich pracovní výkon. 16 % je podle mého názoru v tomto případě poměrně dost. Vedoucí by měl poskytovat zpětnou vazbu svým podřízeným. Zaměstnanec se tak dozví, co dělá špatně a své chyby už nebude opakovat. Dozví se také, co dělá správně. Na základě mínění vedoucího může zaměstnanec pracovní výkon zvýšit, zkvalitnit nebo udržet na stávající úrovni. Zbylých 29 % spíše neví, co si o jejich výkonu vedoucí myslí. Je třeba zlepšit komunikaci a poskytovat pravidelnou a dostatečně častou zpětnou vazbu.

Můžete s vedoucím hovořit bez obav o svých problémech, názorech a stížnostech?

Tabulka č. 11: Přístup vedoucího k názorům, problémům a stížnostem podřízených

varianta	ano	spíše ano	spíše ne	ne
absolutní četnost	10	6	5	3
relativní četnost v %	41	25	21	13

Zdroj: autor, zpracováno z výsledků dotazníkového šetření

Komunikace mezi vedoucím a podřízeným je velmi důležitá a to nejenom při hodnotícím rozhovoru, ale i při každodenním pracovním procesu. Každý vedoucí by měl přistupovat ke svým podřízeným se zájmem. Měl by se snažit řešit jejich problémy, vyslechnout jejich názory a stížnosti. Pokud má zaměstnanec nějaký problém, může se to odrážet na jeho pracovním výkonu. Vedoucí by měl vstřícně a ochotě řešit problémy svých podřízených.

Necelá polovina dotazovaných (41 %) může se svým vedoucím hovořit bez obav o svých problémech, názorech a stížnostech. Čtvrtina dotazovaných může spíše otevřeně komunikovat se svým vedoucím. Tedy ne ve všech případech. 21 % dotazovaných si myslí, že je lepší se nesvěřovat se svými problémy, názory a stížnostmi svému vedoucímu. A zbylých 13 % by nikdy nesdělilo svému vedoucímu své problémy, názory a stížnosti. Tito zaměstnanci se mohou obávat autority, mohou se obávat otevřené komunikace a jejích následků, mohou cítit ke svému vedoucímu nedůvěru a empatii. Důvodů, proč zaměstnanci nechtějí otevřeně komunikovat s vedoucím bez obav, existuje celá řada. Délka pracovní spolupráce většinou ovlivňuje komunikaci a její otevřenost.

Jste spokojen (a) s chováním vedoucího vůči Vám a ostatním spolupracovníkům?

Tabulka č. 12: Spokojenost zaměstnanců s chováním vedoucího

varianta	ano	spíše ano	spíše ne	ne
absolutní četnost	10	5	5	4
relativní četnost v %	41	21	21	17

Zdroj: autor, zpracováno z výsledků dotazníkového šetření

Větší část dotazovaných je s chováním svého vedoucího spokojena (41 %). S chováním vedoucího je zcela spokojeno 41 % dotazovaných a na jeho chování si nemůže stěžovat. 21 % dotazovaných je s chováním vedoucího spokojena, přesto by našla určité výhrady proti jeho chování a situace, podle jejichž názorů by se měl vedoucí v těchto situacích chovat jinak. Stejně procento dotazovaných (21 %) s chováním vedoucího nesouhlasí a není s ním spokojeno. A zbylých 17 % dotazovaných s chováním svého vedoucího zcela nesouhlasí.

Přístup vedoucího ke svým podřízeným je velmi důležitý. Odráží se od něho spokojenost zaměstnanců, jejich pracovní výkon i motivace.

Nabízí Vám zaměstnavatel dostatek příležitostí ke vzdělávání?

Tabulka č. 13: Příležitosti vzdělávání poskytované zaměstnavatelem

varianta	ano	spíše ano	spíše ne	ne
absolutní četnost	12	8	1	3
relativní četnost v %	50	33	4	13

Zdroj: autor, zpracováno z výsledků dotazníkového šetření

Většina dotázaných (83 %) je spokojena s možností vzdělávání, které jim nabízí zaměstnavatel. Z toho 50 % je zcela spokojena a 33 % spokojena. Zbylých 17 % dotazovaných by přivítala, kdyby jim zaměstnavatel nabídl více možností pro vzdělávání a prohlubování své kvalifikace. Vzdělávání a prohlubování kvalifikace otvírá nové možnosti zaměstnancům. Zaměstnanci krajského úřadu se musí řídit mnoha zákony. Tyto zákony se neustále mění a procházejí novelizacemi, proto zaměstnanci musí během roku absolvovat průběžná vzdělávání formou kurzů. Vzdělávání je nejen potřebné ale i nutné. Každý zaměstnavatel by měl své zaměstnance podporovat ve vzdělávání.

Podporuje Vás vedoucí ve vzdělávání a zvyšování kvalifikace?

Tabulka č. 14: Podpora ve vzdělávání a zvyšování kvalifikace ze strany vedoucího

varianta	ano	spíše ano	spíše ne	ne
absolutní četnost	8	11	2	3
relativní četnost v %	33	46	8	13

Zdroj: autor, zpracováno z výsledků dotazníkového šetření

Převážná část dotazovaných je spokojená s podporou svého vedoucího co se týká v oblasti vzdělávání a zvyšování kvalifikace. Z 50 % dotazovaných, kteří jsou spokojeni s možnostmi, které jim nabízí zaměstnavatel, je 33 % dotazovaných zcela spokojeno s podporou svého vedoucího a 46 % dotazovaných je spokojeno. Celkem je s podporou vedoucího spokojeno 79 % dotazovaných a 21 % je nespokojeno.

Pomáhá Vám současné hodnocení určit oblasti, ve kterých se můžete zlepšit?

Tabulka č. 15: Určení oblastí, ve kterých má zaměstnanec možnost se zlepšit

varianta	ano	spíše ano	spíše ne	ne
absolutní četnost	5	8	9	2
relativní četnost v %	21	33	38	8

Zdroj: autor, zpracováno z výsledků dotazníkového šetření

Každé správné hodnocení by mělo pomoci určit hodnocenému oblasti, ve kterých má možnost se zlepšit. Více než polovině dotazovaných pomáhá hodnocení určit dané oblasti. Jedná se o 54 %. Zbylých 46 % má opačný názor, což může být způsobeno chápáním hodnocení jako formality. Začínajícím zaměstnancům bude hodnocení zřejmě pomáhat více, nemají tolik zkušeností a znalostí. Oblastí, ve kterých se mohou rozvíjet, je mnohem více. Správně použité hodnocení je účinným nástrojem rozvoje zaměstnanců.

Máte možnost projednat se svým vedoucím během hodnotícího rozhovoru své cíle a ambice v rámci pracovní kariéry?

Tabulka č. 16: Stanovení cílů a ambicí při hodnotícím rozhovoru

varianta	ano	spíše ano	spíše ne	ne
absolutní četnost	5	7	7	5
relativní četnost v %	21	29	29	21

Zdroj: autor, zpracováno z výsledků dotazníkového šetření

Odpovědi na tuto otázku byly vyvážené. Stejný počet dotazovaných odpověděl ano a ne. Stejný počet dotazovaných odpověděl spíše ano a spíše ne. Polovina dotazovaných má možnost projednat se svým vedoucím během hodnotícího rozhovoru své cíle a ambice v rámci pracovní kariéry a polovina tuto možnost nemá.

Každý hodnotitel by měl zajistit, aby se hodnocený podílel na stanovování svých cílů. Cíle, které si hodnocený určí sám, ho budou více motivovat a je pravděpodobné, že se bude více snažit, aby jich dosáhl.

Myslíte si, že stanovené cíle během hodnotícího rozhovoru jsou smysluplné a reálné?

Tabulka č. 17: Smysluplnost a reálnost cílů

varianta	ano	spíše ano	spíše ne	ne
absolutní četnost	5	8	7	4
relativní četnost v %	21	33	29	17

Zdroj: autor, zpracováno z výsledků dotazníkového šetření

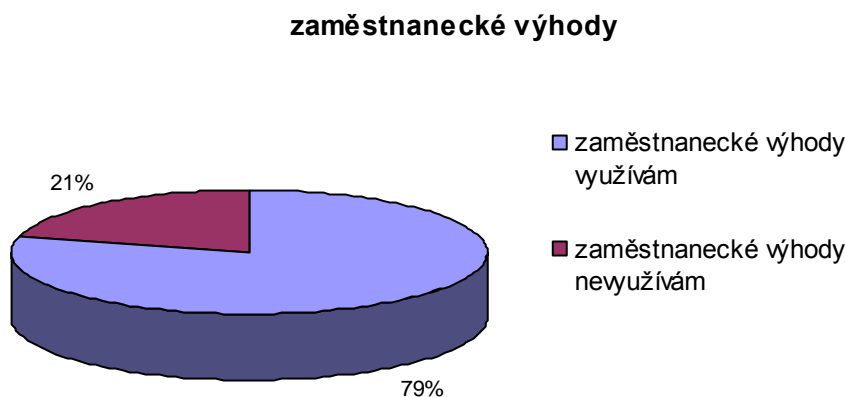
Odpovědi na tuto otázku byly poměrně vyvážené. Skoro polovina dotazovaných (46 %) zastává názor, že cíle nejsou smysluplné a reálné a 54 % si myslí opak. Jednou z podmínek cílů je právě smysluplnost a reálnost. Každý cíl by měl splňovat pojetí SMART. Měl by být specifický, měřitelný, akceptovatelný, reálný a termínovaný. Musí být konkrétní a jasný. Musí být takový, aby se dalo změřit, zda jsme daného cíle dosáhli či ne. Zaměstnanec musí daný cíl akceptovat. Cíl musí být reálný. A musí být určeno, do kdy má pracovník daného cíle dosáhnout.

Podporuje Vás zaměstnavatel v mimo pracovních aktivitách? Poskytuje Vám nějaké mimopracovní výhody? Pokud ano, tak jaké využíváte?

Zaměstnanecké výhody, které nabízí krajský úřad svým zaměstnancům, jsem uvedla v části zaměstnaneckých výhod. Podle mého názoru mají zaměstnanci možnost vybrat si ze široké nabídky. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že nejvíce využívají zaměstnanci zaměstnanecké výhody v oblasti kultury, sportu a společenských akcí. Dále se nejvíce využívá příspěvek na dovolenou. Pět z dotazovaných uvedlo, že o žádných zaměstnaneckých výhodách nevědí a jeden, že zaměstnanecké výhody nevyužívá. 79 % dotazovaných zaměstnanecké výhody využívá a 21 % ne. Součástí zaměstnaneckých výhod je i zvýhodněné stravování a podle mého názoru toto stravování využívá každý. 21 % dotazovaných uvedlo, že

zaměstnanecké výhody žádné nevyužívají. Nejpravděpodobněji je to způsobeno tím, že nevědí, že součástí zaměstnaneckých výhod je i právě zvýhodněné stravování.

Obrázek č. 18: Zaměstnanecké výhody poskytované zaměstnavatelem



Zdroj: autor, zpracováno z výsledků dotazníkového šetření

4.2 Návrhy opatření

Hodnocení zaměstnanců, které používá Krajský úřad Pardubického kraje, má řadu výhod. Je jednoduché, srozumitelné, nenáročné na čas a administrativu. V porovnání s ostatními způsoby hodnocení je finančně nenáročné.

Toto hodnocení používá úřad již od svého vzniku v roce 2001. Protože hodnocení je velmi jednoduché, založené na hodnotícím rozhovoru mezi vedoucím a jeho podřízenými, má úřad velké množství a příležitosti pro změny a zlepšení v dané problematice. Výhodou hodnocení je také to, že hodnotitelem je přímý nadřízený, který své podřízené zná. Ví, jaké jsou jejich vlastnosti, charakter, osobnost, zkušenosti, kvalifikace a má přehled o jejich pracovním výkonu. Samozřejmě z toho vychází také jeden ze základních problémů hodnocení a to subjektivní přístup. Snížení chyb by bylo možné docílit kvalitním proškolením hodnotitelů.

Pro hodnocení zaměstnanců existuje celá řada metod, které lze použít. Doporučila bych zavést například hodnocení prostřednictvím 360° zpětné vazby. Jedná se o hodnocení především vedoucích zaměstnanců. Hodnoceného hodnotí více hodnotitelů a výsledkem je získání více názorů z různých pohledů. Jako hodnotitele bych zvolila podřízené zaměstnance, jeho nadřízeného a popřípadě i klienty (občany) úřadu. Vedoucí by tak získal přehled o tom,

co si o jeho chování, jednání a vedení myslí ostatní. V každém případě bych toto hodnocení udělala anonymní. Spokojenost zaměstnanců ovlivňuje úspěšnost společnosti.

Dále bych doporučila, aby se vedoucí o své podřízené zajímali. Měli by se snažit zlepšovat a rozvíjet komunikaci a to nejenom v rámci hodnocení, ale i v každodenním pracovním procesu. Měli by věnovat pozornost názorů zaměstnanců, jejich myšlenkám, nápadům, problémům a stížnostem, které by měli řešit.

Z výzkumu vyplynulo, že jsou zaměstnanci s hodnocením poměrně spokojeni. Řada z nich by hodnocení nijak radikálně neměnila, přesto by zavedli určité změny a to především týkající se komunikace a odměňování. Prioritou by mělo být také to, aby zaměstnanci přestali chápat hodnocení pouze jako formalitu, ale viděli v něm určitou příležitost ke zlepšení. Větší část z dotazovaných uvedla, že na hodnocení pohlíží pouze jako na formalitu.

Odměňování zaměstnanců a jejich rozvoj a vzdělávání je hodně ovlivněno zákonem. Přesto bych zvažila, zda by nešly provést určité změny. Sledovat výkony zaměstnanců a v případě kvalitního pracovního výkonu je motivovat odměnou, protože z výzkumu vyplynulo, že druhým nejdůležitějším motivačním nástrojem jsou peníze. Provádět pravidelně, průběžně neformální hodnocení. Zavést například systém, kdy by zaměstnanci za určité období, kdy by nemuseli na nemocenskou, dostávali peněžní odměny. A umožnit vzdělávání všem zaměstnancům.

Samozřejmě jedna z důležitých věcí, která by neměla být opomíjena, je zpětná vazba. Poskytovat zaměstnancům dostatečně častou, pravidelnou, konkrétní a jasnou zpětnou vazbu.

Protože v současné době se touto problematikou zabývá externí firma, která vypracovává koncepci rozvoje a řízení lidských zdrojů a koncepci vzdělávání zaměstnanců krajského úřadu, je pravděpodobné, že v blízké době nastanou v daných oblastech určité změny.

Závěr

Hodnocení zaměstnanců je jedna z personálních činností. Pokud se používá správně, je to účinný nástroj řízení lidských zdrojů. Bohužel v dnešní době chápe většina lidí hodnocení zaměstnanců spíše jako formalitu. Existují i společnosti, které hodnocení zaměstnanců neprovádějí vůbec.

Cílem diplomové práce bylo zhodnotit současné hodnocení zaměstnanců používané zvoleným zaměstnavatelem.

V teoretické části diplomové práce jsem popsala hodnocení zaměstnanců z obecného pohledu. V čem spočívá, co obsahuje proces hodnocení, co se hodnotí, jaký je význam hodnocení, jaké jsou jeho cíle a kritéria, jak souvisí hodnocení s kompetencí, motivací, odměňováním, rozvojem, vzděláváním, kritikou, hodnocení při výběru nových uchazečů a metody, kterých je celá řada.

Praktická část je věnována Krajskému úřadu Pardubického kraje, odboru dopravy, silničního hospodářství a investic. Obsahuje základní charakteristiku úřadu, cíle, vize a strategie úřadu, odměňování, rozvoj a vzdělávání zaměstnanců, charakteristiku oddělení dopravy, oddělení silničního hospodářství a dopravní obslužnosti a oddělení přípravy a realizace investic a samozřejmě také analýzu hodnocení zaměstnanců na krajském úřadě. Druhá část praktické části obsahuje vyhodnocení dotazníkového šetření, interpretaci výsledků, shrnutí a návrh opatření.

Protože Krajský úřad Pardubického kraje používá od svého vzniku stále stejné hodnocení, které je poměrně jednoduché a nenáročné, má mnoho možností ke změně. Každý zaměstnavatel v každé situaci by se měl věnovat svým zaměstnancům, protože jsou důležitou složkou společnosti a jejich spokojenost se odráží v úspěšnosti dané společnosti. Důležitá je zpětná vazba, komunikace, vztahy na pracovišti, vztah zaměstnance ke společnosti, pracovní náplň, vzdělávání a rozvoj zaměstnance.

Navrhovaná doporučení se týkají oblastí, které by měly přispět ke spokojenosti zaměstnanců a následně zajištění bezproblémového chodu úřadu. Nejvíce bych zdůraznila problematiku postoje zaměstnanců k hodnocení. Většina z dotazovaných pohlíží na hodnocení jako na nutné zlo. Úřad tak ztrácí účinný nástroj motivace.

Neméně důležitá je i komunikace mezi zaměstnanci, kterou je třeba neustále rozvíjet. Pozornost je třeba věnovat také rozvoji, vzdělávání, motivaci a poskytování zpětné vazby, která je důležitá pro většinu zaměstnanců a pouze polovina z dotazovaných zastává názor, že zpětná vazba poskytována od vedoucího je konkrétní a jasná.

Většina z dotazovaných by hodnocení nijak radikálně neměnila. Přesto by někteří z nich určité změny uvítali. Především co se týká návaznosti hodnocení na odměňování. Myslím si, že daná práce svůj účel splnila. Záleží pouze na zvolené organizaci, zda zjištěných výsledků a doporučení využije či ne.

Použitá literatura

- [1] HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1458-2.
- [2] SCOTT - LENNON, Frank. *Hodnocení (Management do kapsy 12)*. 1. vyd. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-216-4.
- [3] BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. 3. doplněné vyd. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-840-6.
- [4] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 4. rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [5] RYCHTAŘÍKOVÁ, Yveta. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2100-2.
- [6] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [7] PLAMÍNEK, Jiří. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2796-7.
- [8] STÝBLO, Jiří. *Personální management jako nástroj řízení změn*. 1. vyd. Praha: VOX, 2004. ISBN 80-86324-43-5.
- [9] BUCHÁČKOVÁ, Pavla. *Personální management*. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2003. ISBN 80-7194-588-9.
- [10] SLAVÍČEK, Vlastimil. *Podniková personalistika*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská Univerzita, 1995. ISBN 80-7082-219-8.
- [11] KUBEŠ, Marián; Šebestová, Ľubica. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2314-3.
- [12] MONTAG, Petr. *Assessment centre moderní nástroj pro hodnocení, výběr a výcvik personálu*. 1. vyd. Praha: Pragoeduca, 2002. ISBN 80-7310-004-5.
- [13] *Interní materiál*. Krajský úřad Pardubického kraje.
- [14] Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávních celků.
- [15] Zákon č. 129/2000 Sb., o krajích.
- [16] Nařízení vlády České republiky č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě.

Elektronické dokumenty

- [17] *Krajský úřad Pardubického kraje* [online]. Pardubický kraj, aktualizováno 3. 5. 2010 [cit. 2010-05-10]. Dostupný na WWW: <[http://www.pardubickykraj.cz/index.asp?thema=2614& category=>](http://www.pardubickykraj.cz/index.asp?thema=2614&category=).

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 - Motivační strategie podle pracovního typu	19
Tabulka č. 2 - Spokojenost zaměstnanců s hodnocením	55
Tabulka č. 3 - Názor zaměstnanců na hodnocení z hlediska důležitosti	55
Tabulka č. 4 - Poskytování konkrétní a jasné zpětné vazby vedoucím	58
Tabulka č. 5 - Vliv hodnocení na výši mzdy	59
Tabulka č. 6 - Vliv hodnocení na pracovní výkon	60
Tabulka č. 7 - Objektivní a spravedlivé odměňování	60
Tabulka č. 8 - Spokojenost se systémem odměňování	61
Tabulka č. 9 - Preference motivů	61
Tabulka č. 10 - Názor vedoucího na pracovní výkon	63
Tabulka č. 11 - Přístup vedoucího k názorům, problémům a stížnostem podřízených	64
Tabulka č. 12 - Spokojenost zaměstnanců s chováním vedoucího	65
Tabulka č. 13 - Příležitosti vzdělávání poskytované zaměstnavatelem	65
Tabulka č. 14 - Podpora ve vzdělávání a zvyšování kvalifikace ze strany vedoucího	66
Tabulka č. 15 - Určení oblastí, ve kterých má zaměstnanec možnost se zlepšit	66
Tabulka č. 16 - Stanovení cílů a ambicí při hodnotícím rozhovoru	66
Tabulka č. 17 - Smysluplnost a reálnost cílů	67

Seznam obrázků

Obrázek č. 1 - Systém personálního řízení	10
Obrázek č. 2 - Cyklus řízení pracovního výkonu	11
Obrázek č. 3 - Přínosy kritiky.....	24
Obrázek č. 4 - Model procesu MBO	30
Obrázek č. 5 - Rozšířené 360° hodnocení pracovníků	36
Obrázek č. 6 - Působnost Krajského úřadu Pardubického kraje.....	39
Obrázek č. 7 - Organizační struktura krajského úřadu	42
Obrázek č. 8 - Organizační struktura odboru dopravy, silničního hospodářství a investic	43
Obrázek č. 9 - Struktura dotazovaných podle pohlaví.....	53
Obrázek č. 10 - Struktura dotazovaných podle nejvyššího dosaženého vzdělání	54
Obrázek č. 11 - Význam hodnocení	54
Obrázek č. 12 - Změny hodnocení, které by zaměstnanci zavedli	56
Obrázek č. 13 - Slabé stránky, nedostatky a chyby hodnocení	56
Obrázek č. 14 - Silné stránky a přednosti hodnocení	57
Obrázek č. 15 - Co zaměstnanci od hodnocení očekávají	57
Obrázek č. 16 - Preference motivů (jistota stabilního zaměstnání, pochvala, zvýhodněné stravování, dovolená navíc a dobré pracovní podmínky).....	62
Obrázek č. 17 - Preference motivů (peníze, kariérní růst, pružná pracovní doba a jiné zaměstnanecké výhody).....	62
Obrázek č. 18 - Zaměstnanecké výhody poskytované zaměstnavatelem	68

Seznam zkratk

EU – Evropská Unie

BARS - Behaviorally Anchored Rating Scales, metoda hodnocení zaměstnanců

BSC – Balance Score Card, metoda pro hodnocení výstupu

MBO – Management by Objectives, hodnocení podle stanovených cílů

AC – Assessment Centre, metoda používaná při hodnocení zaměstnanců

DC – Development Centre, metoda používaná při hodnocení zaměstnanců

CAF – Common Assessment Framework, metoda sebehodnocení

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Platové tarify zaměstnanců Krajského úřadu Pardubického kraje	79
Příloha č. 2 - Dotazník	80

Platové tarify zaměstnanců Krajského úřadu Pardubického kraje

Platový stupeň	Počet let započítatelné praxe	Platová třída															
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	do 1 roku	7 420	8 050	8 730	9 460	10 270	11 130	12 070	13 110	14 220	15 420	16 750	18 150	19 680	21 360	23 180	25 150
2	do 2 let	7 700	8 360	9 060	9 830	10 670	11 560	12 530	13 600	14 750	16 000	17 380	18 830	20 430	22 160	24 060	26 100
3	do 4 let	7 980	8 680	9 400	10 200	11 070	11 990	13 000	14 120	15 310	16 610	18 050	19 550	21 200	23 000	24 970	27 080
4	do 6 let	8 280	9 010	9 770	10 580	11 490	12 450	13 500	14 660	15 890	17 240	18 730	20 280	22 000	23 870	25 910	28 110
5	do 9 let	8 610	9 350	10 140	10 990	11 930	12 920	14 010	15 220	16 490	17 890	19 430	21 050	22 830	24 770	26 880	29 160
6	do 12 let	8 940	9 700	10 520	11 400	12 380	13 410	14 540	15 800	17 110	18 560	20 170	21 840	23 690	25 700	27 900	30 260
7	do 15 let	9 280	10 080	10 920	11 840	12 850	13 920	15 080	16 400	17 770	19 270	20 930	22 670	24 580	26 680	28 950	31 400
8	do 19 let	9 630	10 460	11 340	12 280	13 340	14 440	15 650	17 020	18 440	19 990	21 720	23 530	25 510	27 680	30 050	32 580
9	do 23 let	9 990	10 850	11 770	12 750	13 840	14 990	16 240	17 660	19 130	20 750	22 540	24 420	26 470	28 730	31 190	33 810
10	do 27 let	10 380	11 270	12 220	13 230	14 370	15 560	16 850	18 330	19 860	21 530	23 390	25 340	27 470	29 810	32 370	35 080
11	do 32 let	10 770	11 690	12 680	13 730	14 920	16 150	17 500	19 030	20 610	22 350	24 270	26 290	28 510	30 940	33 590	36 410
12	nad 32 let	11 180	12 140	13 160	14 250	15 490	16 760	18 160	19 750	21 390	23 200	25 190	27 290	29 590	32 110	34 850	37 780

Zdroj: Nařízení vlády České republiky č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, příloha 2.

DOTAZNÍK

Vážený pane, Vážená paní,

jsm studentkou Univerzity Pardubice, Dopravní fakulty Jana Pernera. Tento dotazník je součástí výzkumu v rámci mé diplomové práce na téma hodnocení zaměstnanců jako nástroj personálního řízení. Obracím se na Vás s prosbou o vyplnění tohoto dotazníku. Informace od Vás budou sloužit jako podklad pro vypracování mé diplomové práce.

Vyplněné dotazníky budou zpracovány a výsledky diplomové práce prezentovány zcela anonymně. Chtěla bych Vás poprosit o úplné vyplnění dotazníku a uvedení Vašich osobních postojů.

Předem Vám děkuji za čas strávený při vyplnění dotazníku a za Vaši pomoc.

1) Pohlaví:

muž žena

2) Věk:

do 20 let 20-29 let 30-39 let 40-49 let 50 a více let

3) Vzdělání:

základní
 vyučen
 středoškolské
 vyšší odborné
 vysokoškolské

4) Jaká je Vaše pracovní pozice?

HODNOCENÍ

5) Považujete hodnocení zaměstnanců na Vašem pracovišti za přínosné nebo spíše jako formalitu?

6) Jste spokojen (a) s hodnocením zaměstnanců prováděným na Vašem pracovišti (roční hodnocení realizované formou rozhovoru mezi vedoucím a podřízeným)?

spokojen (a)
 spíše spokojen (a)
 spíše nespokojen (a)
 nespokojen (a)

7) Co byste na hodnocení zaměstnanců změnil (a)?

8) Je pro Vás hodnocení zaměstnanců důležité?

- velmi důležité
 spíše důležité
 spíše nedůležité
 nedůležité

9) Myslíte si, že má hodnocení zaměstnanců prováděné na Vašem pracovišti nějaké chyby, nedostatky a slabé stránky? Pokud ano, tak jaké?

10) Jaké jsou podle Vás přednosti a silné stránky hodnocení zaměstnanců prováděném na Vašem pracovišti?

11) Co od hodnocení zaměstnanců očekáváte?

Na otázky č. 12 až č. 20 prosím odpovězte bodovým ohodnocením, které nejlépe vystihuje Váš názor:

- 1 – ano
2 – spíše ano
3 – spíše ne
4 – ne*

12) Je pro Vás zpětná vazba důležitá?

- 1 2 3 4

13) Dostává se Vám od Vašeho vedoucího konkrétní a jasné zpětné vazby?

- 1 2 3 4

14) Je pro Vás důležitá pochvala ze strany vedoucího?

- 1 2 3 4

15) Pohlížíte na kritiku ze strany vedoucího v rámci hodnocení jako na objektivní?

- 1 2 3 4

MOTIVACE

16) Myslíte si, že hodnocení pracovního výkonu by mělo mít vliv na výši Vaší mzdy?

- 1 2 3 4

17) Motivuje Vás hodnocení zaměstnanců zvyšovat svůj pracovní výkon?

- 1 2 3 4

18) Myslíte si, že jste za svůj pracovní výkon přiměřeně odměněni (a)?

- 1 2 3 4

19) Myslíte si, že je odměňování objektivní a spravedlivé?

1 2 3 4

20) Jste spokojen (a) se systémem odměňování?

1 2 3 4

21) Co je pro Vás největší motivací? (Obodujte podle důležitosti: 1 – nejdůležitější, 9 - nejméně důležité)

peníze
pochvala
kariérní růst
dobré pracovní podmínky
jistota stabilního zaměstnání
pružná pracovní doba
dovolená navíc
zvýhodněné stravování
jiné zaměstnanecké výhody

Na otázky č. 23 až č. 30 prosím odpovězte bodovým ohodnocením, které nejlépe vystihuje Váš názor:

1 – ano
2 – spíše ano
3 – spíše ne
4 – ne

KOMUNIKACE

22) Víte, co si vedoucí myslí o Vašem pracovním výkonu?

1 2 3 4

23) Můžete s vedoucím hovořit bez obav o svých problémech, názorech a stížnostech?

1 2 3 4

24) Jste spokojen (a) s chováním vedoucího vůči Vám a ostatním spolupracovníkům?

1 2 3 4

VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ

25) Nabízí Vám zaměstnavatel dostatek příležitostí ke vzdělávání?

1 2 3 4

26) Podporuje Vás vedoucí ve vzdělávání a zvyšování kvalifikace?

1 2 3 4

27) Pomáhá Vám současné hodnocení určit oblasti, ve kterých se můžete zlepšit?

1 2 3 4

28) Máte možnost projednat se svým vedoucím během hodnotícího rozhovoru své cíle a ambice v rámci pracovní kariéry?

1 2 3 4

29) Myslíte si, že stanovené cíle během hodnotícího rozhovoru jsou smysluplné a reálné?

1 2 3 4

30) Podporuje Vás zaměstnavatel v mimo pracovních aktivitách?

31) Poskytuje Vám zaměstnavatel nějaké mimopracovní výhody? Pokud ano, tak jaké využíváte?

Zdroj: autor