

# **Návrh a implementace systému hodnocení zaměstnanců v organizaci NADĚJE Zlín**

Marie Seidlová

---

Bakalářská práce

2014



**Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně**  
Fakulta humanitních studií

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta humanitních studií

Ústav pedagogických věd

akademický rok: 2013/2014

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Marie Seidlová**  
Osobní číslo: **H11132**  
Studijní program: **B7507 Specializace v pedagogice**  
Studijní obor: **Andragogika v profilaci na řízení lidských zdrojů  
v neziskové sféře**  
Forma studia: **kombinovaná**  
  
Téma práce: **Návrh a implementace hodnocení zaměstnanců  
v organizaci Naděje Zlín**

Zásady pro vypracování:

**Studium odborné literatury.**

**Vymezení terminologie a teoretických východisek z oblasti hodnocení zaměstnanců, klimatu organizace a motivace.**

**Příprava metodiky výzkumné části.**

**Realizace kvantitativního výzkumu formou dotazníku.**

**Zpracování a vyhodnocení získaných dat, včetně jejich interpretace.**

**Vyvození závěrů na základě výsledků, shrnutí a doporučení pro praxi.**

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

**HALÍK, Jiří. Vedení a řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2475-1.**

**HRONÍK, František. Hodnocení pracovníků. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1458-2.**

**KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-168-3.**

**PLAMÍNEK, Jiří. Týmová spolupráce a hodnocení lidí. Praha: Graga, 2009. ISBN 978-80-247-2796-7.**

**WAGNEROVÁ, Irena. Hodnocení a řízení výkonnosti. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.**

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Jan Kalenda, Ph.D.**  
Centrum výzkumu FHS

Datum zadání bakalářské práce: **22. ledna 2014**

Termín odevzdání bakalářské práce: **2. května 2014**

Ve Zlíně dne 22. ledna 2014

  
doc. Ing. Anežka Lengalová, Ph.D.  
*děkanka*



  
Mgr. Jakub Hladík, Ph.D.  
*ředitel ústavu*

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby <sup>1)</sup>;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 <sup>2)</sup>;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

- elektronická a tištěná verze bakalářské práce jsou totožné;
- na bakalářské práci jsem pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně ..... 12.4.2014



*1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:*

*(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.*

(2) *Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.*

(3) *Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.*

2) *zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:*

(3) *Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).*

3) *zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:*

(1) *Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.*

3). *Odřívá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.*

(2) *Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.*

(3) *Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.*

## **ABSTRAKT**

Tato bakalářská práce se zabývá spokojeností zaměstnanců s úrovní hodnocení v organizaci Naděje Zlín. Cílem je získat spolehlivé výsledky analýzy jako nástroje k posouzení úrovně a kvality prováděného hodnocení zaměstnanců a navrhnout možné nové cesty při postupech pravidelného hodnocení. Důležitým výstupem bude, zda jsou pracovníci s daným hodnotícím systémem spokojeni a zda hodnocení působí pozitivně na jejich motivaci. V teoretické části práce je popsána současná teorie vztahující k hodnocení zaměstnanců. V druhé části je proveden průzkum spokojenosti se systémem hodnocení přímo v organizaci. Na základě empirického šetření a informací z vnitropodnikových dokumentů, je provedena komparace s teoretickými informacemi, radami a doporučeními. Výsledkem je návrh nového hodnocení zaměstnanců a postup jeho implementace v organizaci Naděje Zlín do budoucna.

### **Klíčová slova:**

Řízení pracovní výkonnosti, pracovní hodnocení, hodnotitel, hodnocený, strategické cíle, odměňování, motivace, metody hodnocení

## **ABSTRACT**

This Bachelor thesis focuses on employee evaluation using a rating system of the Naděje Zlín organization. The main target is to obtain reliable results from the analysis as a means of evaluating the level and quality of the employee, and suggest new methods of employee rating. An important part of the outcome will be whether employees are satisfied with a given rating system and whether the rating has a positive effect on their motivation. The thesis is divided in two parts. The first, theoretical, part tries to describe current theories related to employee evaluation. The second one covers a survey of employee satisfaction with the rating system in the Naděje organization. Comparison with the theoretical information, advice and recommendations are pursuant to the empirical research and information obtained from internal documents. The final result is a proposal of a new employee rating system and its possible implementation in the organization for the future.

### **Keywords:**

Management of the working performance, job evaluation, evaluator, the person being evaluated, strategic objectives, remuneration, motivation, evaluation methods

**Motto:**

*„Systémy hodnocení jsou často jen rozvíčkou v papírování“*

*Jack Welch*

Děkuji Mgr. Janu Kalendovi Ph.D. za vedení mé bakalářské práce, za jeho odbornou pomoc, profesionální přístup a trpělivost při jejím zpracování.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.



## OBSAH

ÚVOD.....	9
<b>I</b> <b>TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>10</b>
<b>1</b> <b>PROCES HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU</b> .....	<b>11</b>
1.1 <b>SYSTEM HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ</b> .....	12
1.1.1    Kdo hodnotí a koho? .....	13
1.1.2    Co hodnotíme? .....	15
1.1.3    Proč hodnotíme?.....	16
1.2 <b>JAK HODNOTIT A VYVAROVAT SE CHYB</b> .....	18
1.2.1    Selhání či úspěch hodnocení .....	19
1.2.2    Základní metody hodnocení .....	20
<b>II</b> <b>PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>21</b>
<b>2</b> <b>PRŮBĚH VÝZKUMU</b> .....	<b>22</b>
<b>3</b> <b>HODNOCENÍ V ORGANIZACI NADĚJE</b> .....	<b>23</b>
3.1 <b>PŘÍPRAVA SOUČASNÉHO HODNOCENÍ</b> .....	24
3.2 <b>OKRUHY HODNOCENÍ</b> .....	25
3.2.1    Koncepční a operativní úkoly .....	25
3.2.2    Odborná připravenost .....	25
3.2.3    Pracovní výkonnost.....	26
3.2.4    Řídící výkonnost .....	26
3.3 <b>POSTUP PŘI HODNOCENÍ</b> .....	27
3.3.1    Hodnotící stupnice .....	28
<b>4</b> <b>EMPIRICKÉ ŠETŘENÍ</b> .....	<b>29</b>
4.1 <b>HYPOTÉZY:</b> .....	30
4.2 <b>DALŠÍ VÝZKUMNÉ OTÁZKY</b> .....	30
4.3 <b>ROZBOR DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ</b> .....	31
4.3.1    Základní rozlišení respondentů .....	31
4.3.2    Rozbor výpočtu hlavních hypotéz.....	37
4.3.3    Výpočet hypotéz.....	38
4.3.4    Dílčí závěr empirického šetření .....	43
4.4 <b>SHRnutí, NAVRŽENÍ DOPORUČENÍ</b> .....	44
<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>47</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY</b> .....	<b>48</b>
<b>SEZNAM TABULEK</b> .....	<b>50</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH</b> .....	<b>51</b>



## ÚVOD

Sotva se narodíme, už jsme vystaveni hodnocení ze všech stran. Všichni kolem nás hodnotí, jak jsme velcí, baculatí, krásní a komu se podobáme. Hodnocení, ať už chceme nebo ne, se nezbavíme po celý život. Neustále je posuzován a hodnocen náš vývoj, růst jak fyzický, tak psychický, prospěch ve škole i mimoškolních aktivitách, uplatnění v životě. Od vysvědčení k vysvědčení, od zkoušky ke zkoušce, od výplaty k výplatě. A nejen, že jsme hodnoceni my, ale na druhou stranu i my neustále hodnotíme a posuzujeme. Hodnotíme rodiče, jak se o nás starají, sourozence, jak jsou nemožní, co jak udělali, hodnotíme vyučující, hodnotíme prostředí ve škole, hodnotíme pekaře, jaké upekli rohlíky nebo, jak ten blázen před námi šíleně řídí auto. Poslední hodnocení se nám většinou nevyhne ani po smrti, kdy ostatní hodnotí, proč jsme vlastně umřeli, a hodnotí, jaký a jak hodnotný jsme žili život. A je to dobře, že nás od dětství svět kolem nás připravuje na kritiku a hodnocení. Proto po právu patří i hodnocení v zaměstnání na své velmi důležité místo v pracovním životě. V práci jsme v produktivním věku více než s rodinou, přáteli, sousedy. V práci trávíme většinu aktivního času.

Hodnocení pracovníků je součástí činností personálního komplexu. Hodnocení je nástrojem managementu, který slouží k efektivnímu výkonu a výkonnosti pracovníků. Proto to není činnost jen personálního úseku, ale především manažerů. Stejně tak je důležité pro zvyšování motivace k práci. Hodnocení a následná motivace, je v dnešní době hnací silou, která nás žene vpřed a nutí nás, abychom na sobě pořád pracovali a snažili se nestále zdokonalovat. Stále se zlepšující výkon je jedním z předpokladů úspěchu jakékoliv organizace. Vstupní zdroje, hlavně ty lidské, jsou omezené, a proto se firmy musí snažit o jejich co nejúčinnější využívání.

V dnešní době, kdy se na zaměstnance nedíváme jako na pouhé vykonavatele příkazů a úkolů, prochází hodnocení pracovníků určitým vývojem. Od původního poměrování a známkování došlo k posunu s důrazem na motivaci pracovníka, hledání řešení problémů, směřování k rozvoji. Důležitým znakem je individuální přístup a snaha najít správné lidi na správné místo. Musí být nevyhnutelným požadavkem vytvářet pracovní místa na míru schopnostem každého pracovníka. Hodnotí se chování pracovníka při práci, nikoliv jeho osobnost. Pravidelné hodnocení napomáhá k úspěšnému naplnění vyjednaných cílů pracovníka a rovněž přispívá ke vzájemnému sdílení firemních hodnot a principů.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 PROCES HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU

Moderní řízení lidských zdrojů, zdůrazňuje potřebu vytváření pracovních úkolů a pracovních míst dle přesných preferencí a schopností pracovníka. Musí respektovat individualitu člověka a jeho osobnost a vzdělanost. Moderní řízení lidských zdrojů si také uvědomuje, že přesně definovaná pracovní místa brzdí tolik žádoucí flexibilitu a že je potřeba ji nahrazovat systémem flexibilněji chápaných rolí s volněji definovanými profily. Neméně důležité je potřeba vkládání maximálního množství prvků, které zvýší motivaci pracovníka. Tyto zásady jsou východiskem nového přístupu k pracovnímu výkonu a jeho hodnocení, tj. k tzv. řízení pracovního výkonu. (Koubek, 2010, s. 203)

Řízení pracovního výkonu představuje integrovanější přístup založený na principu řízení lidí na základě písemné smlouvy mezi manažerem/nadřízeným a pracovníkem o budoucím výkonu a osvojování si schopností potřebných k tomuto pracovnímu výkonu. Na základě zmíněné smlouvy tedy dochází k provázání vytváření pracovních úkolů, vzdělávání a rozvoje pracovníka, hodnocení pracovníka (posuzování pracovního výkonu pracovníka) a odměňování výkonu pracovníka. Jde v podstatě o výraz zvyšující se participace každého pracovníka na řízení. (Koubek, 2010, s. 203)

Součástí procesu řízení pracovního výkonu je hodnocení zaměstnanců a patří k základním úkolům manažera. Výsledky z hodnocení jsou zaznamenávány, uchovávány a využívány k různým účelům. Hodnocení je nástrojem vedení, motivace a rozvoje zaměstnanců, nástrojem podpory jejich výkonu, korekce neodpovídajícího chování, prostředkem vzájemné komunikace mezi manažery a zaměstnanci a také zdrojem jejich probuzení a inspirace. Slouží ke shrnutí výkonu zaměstnance za minulé období, ke zlepšení výkonu do budoucnosti, k plánování dalšího rozvoje zaměstnance. Poskytuje zaměstnanci příležitost projednat své ambice se svým nadřízeným a pomáhá činit rozhodnutí v oblasti odměňování. Pravidelné systematické hodnocení se provádí v praxi nejčastěji jednou nebo dvakrát ročně. Výsledky hodnocení jsou základem pro řízení kariéry i rozhodování o pohybu zaměstnanců v organizaci. Systém hodnocení přispívá ke zvýšení stabilizace zaměstnanců a ke zlepšení firemního klimatu. Je jedním z nástrojů tvorby kultury organizace. (Blaha, 2013, s. 56)

## 1.1 Systém hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků je velmi důležitá personální činnost zabývající se zjišťováním toho, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky, jaké je jeho pracovní chování a jaké jsou jeho vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům a dalším osobám, s nimiž přichází v souvislosti s výkonem práce do styku. Hodnocení by nebylo kompletní, kdyby výsledky zjišťování nebyly sděleny jednotlivým pracovníkům a kdyby nebyly s nimi tyto výsledky projednány. A závěry hodnocení musí vyústit v řešení a hledání cesty ke zlepšení pracovního výkonu a realizaci opatření. (Koubek, 2010, s. 204)

Podle Tureckiové (2009) je hodnocení pracovníků jednou z nejdůležitějších kompetencí v systému řízení lidských zdrojů sdružujícím strategické personální procesy do jednoho systému. Tato kompetence je alespoň do určité míry sdílená všemi členy organizace a zároveň je pozitivní pro úspěch organizace. Hodnocení pracovníků je tedy prováděno v souladu se soustavou kompetencí, která mimo jiné obsahuje popis žádoucího jednání pracovníka při dosahování předem dohodnutých cílů v cyklu řízení pracovního výkonu. Hodnocení tedy spočívá v posouzení dosaženého pracovního výkonu, který zahrnuje jak výsledky práce, tedy výkonové cíle posuzované zejména podle kvantitativních měřítek, tak také charakteristiky jednání, které efektivitu výkonu ovlivňují v pozitivním či negativním smyslu. Součástí hodnotícího pohovoru je také dohoda na budoucích cílech, odvozených především z požadavků organizace, dle jejich strategických cílů a pochopitelně v sobě obsahující také očekávání pracovníka, která jsou jak osobní tak i profesní. Soustava kompetencí je podpůrným nástrojem a vodítkem pro tuto dohodu. To znamená dohoda o tom, jak podpořit potenciál pracovníka, aby jeho budoucí výkon odpovídal dohodnutým cílům – a to opět ve shodě s metodikou řízení podle cílů, které je v tomto smyslu komplementárním řízením podle kompetencí a zároveň jednou z podmínek jeho úspěšné realizace.

I Daigeler (2008) uvádí, že i když hodnocení pracovníků je někdy nepříjemné, hodnocení pracovního výkonu a schopností pracovníků je nezbytným a nikdy nekončícím procesem. Námaha se ovšem vyplatí, protože až fundované hodnocení umožní výměnu a porovnání vzájemných představ a očekávání. Umožní dále detailní zpětnou vazbu o minulých pracovních výkonech. Zajistí individuální osobní rozvoj podle potřeb. Zavede kvalifikované a transparentní rozhodování v oblasti personální politiky a nastaví jednotné a porovnatelné hodnocení všech pracovníků.

### 1.1.1 Kdo hodnotí a koho?

Hodnocení mohou provádět všichni ti, kteří mohou posoudit práci hodnoceného nebo jsou v rámci práce se zaměstnancem v kontaktu. Nabízí se několik možností hodnocení:

**Přímí nadřízení hodnotí své podřízené.** Je to nejčastěji využívaný přístup. Je založen na předpokladu, že přímý nadřízený je člověk nejvíce kvalifikovaný k tomu, aby spravedlivě hodnotil své zaměstnance. Přímí nadřízení nejen nejlépe znají náplň dané pracovní pozice, její hodnotící kritéria, cíle i skutečný výkon zaměstnanců, což jsou oblasti, které jsou na hodnocení přímo navázány. Nevýhodou je, že pro nadřízeného může být komplikované, aby pozoroval zaměstnance tak často, aby mohl učinit adekvátní hodnocení jeho výkonu.

**Zaměstnanci hodnotí své přímé nadřízené.** Cílem tohoto přístupu je poskytnout manažerům inspiraci pro možné nové směry rozvoje jejich řídicích a sociálních dovedností, upozornit je na případné chyby, kterých se dopouštějí, ale také vytipovat osoby s vůdčovskými předpoklady. K hlavním přínosům hodnocení zdola patří identifikace schopných manažerů, zlepšení výkonnosti manažerů, posílení motivace ke změně, zlepšení komunikace organizace, posílení spokojenosti zaměstnanců. Hlavní nevýhodou je mnohdy negativní reakce mnoha manažerů. Také zaměstnanci se mohou obávat odvetnými dopady.

**Členové týmu či skupiny se hodnotí navzájem.** Cílem je poskytnout zaměstnanci informaci o tom, jak na jejich práci nahlížení kolegové a spolupracovníci a získat tak podněty k posílení jejich vzájemné spolupráce a zvýšení kvality jejich práce. Hodnocení ze strany spolupracovníků slouží k posílení objektivitu hodnocení a může vést k posílení týmové práce. Nevýhodou potom je, že někteří členové týmu či skupiny mohou být vůči svým kolegům zaujati a podávat zkreslené informace. Dalším problémem je neochota hodnotit jeden druhého. Tato metoda hodnocení je doporučována jen jako okrajová a k doplnění pravidelného hodnocení.

**Zaměstnanci hodnotí sami sebe (sebehodnocení).** Účelem je se zamyslet nad svou prací a výkonem, dále vytvořit podklady pro hodnocení a srovnávání rozdílů v hodnocení přímého nadřízeného a podřízeného. Zamyslet se nad svými slabými a silnými stránkami a

navrhnout kroky ke zlepšení. Sebehodnocení zvyšuje zapojení zaměstnance do procesu hodnocení. Podle Schotta-Lennona (2007) ocenění výkonu by neměl provádět nadřízený sám. Zkušenosti mnoha úspěšných firem ukazují, že je mnohem lepší, když je hodnocený vyzván, aby vyslovil soud o svém výkonu v uplynulém roce. Daný pracovník tak určitým způsobem dospěje. Výzva k sebehodnocení musí být dána několik dnů před samotným hodnocením zároveň s kopií klíčových výsledných oblastí. Také by měl být hodnocený požádán, aby si napřed připravil celkové stanovisko k tomu, jak se mu podařilo plnit stanovené úkoly.

**Zaměstnanci jsou hodnoceni svými zákazníky-klienty.** Smyslem je zapojení externích zákazníků organizace do procesu hodnocení posílit jejich spokojenost a podpořit zákaznickou orientaci zaměstnanců organizace, kteří jsou s nimi v kontaktu.

**360° zpětná vazba neboli vícezdrojové hodnocení.** Hodnocený je hodnocen různými lidmi podle stejných kritérií. 360° zpětnou vazbu můžeme definovat jako „systematické shromažďování údajů o výkonu jedince nebo skupiny, získaných z řady zdrojů, hodnotících tento výkon, na něž navazuje poskytování zpětné vazby“. Zpětná vazba má zpravidla podobu nějaké klasifikace týkající se různých stránek výkonu. Pohled na výkon lze pak získat od samotného zaměstnance, od přímého nadřízeného, kolegů, od podřízených a také od zákazníků. Lze ještě rozšířit o další hodnotitele jako nezávislý externí expert, třeba psycholog nebo odborník, nebo o stupeň vyšší nadřízený (Blaha, 2013. s. 62).

Je dost častým jevem, že když je při hodnocení zmíněno o různých nehodách nebo potížích, k nimž došlo jen několik týdnů či měsíců dříve, není si hodnocený na ony události už schopen vzpomenout. Zpětná vazba se má poskytnout co nejdříve po dané události a rozhodně se nemá odkládat na plánované roční hodnocení. Takový postup je třeba výhodný zejména v situacích jako je nedostatečná výkonnost, která si žádá změnu. Nebo naopak i při výborném výkonu, který si zaslouží ocenění a podporu ihned. Častá a pravidelná zpětná vazba je zárukou toho, že na konci hodnoceného období žádnou stranu nečeká žádné nepřijemné překvapení, uvádí Scott-Lennon (2007).

Každý zde uvedený způsob hodnocení je použitelný pro jinou situaci.

### 1.1.2 Co hodnotíme?

V současném, na soutěži založeném světě je životně důležitou součástí práce každého vedoucího pracovníka řízení výkonu. Zvýšení individuální i týmové výkonnosti nikdy nepřichází samo o sobě, je pokaždé výsledkem vylepšeného řídicího dialogu. Tento poměrně jednoduchý proces obsahuje oproti dřívějšímu o trochu lepší povědomí zaměstnance o tom, co se od něho očekává. A dále poskytování dostatečné zpětné vazby o tom, jak pracovník tato očekávání naplňuje. Hodnocení tedy se může stát prostředkem zvýšených výkonů i růstu každého jednotlivce. Hodnotíme tedy výkon, abychom dosáhli lepších výsledků. Zlepšený výkon se nedostaví jen tak sám od sebe. V první fázi celého řídicího systému, zaměřeného na zvyšování výkonnosti, je pomoc vedoucím pracovníkům, aby se mohli, spolu se svými spolupracovníky, zaměřit na vše, co je pro jejich práci podstatné. Kvalitní systém hodnocení výkonů umožňuje, aby své skupiny získat zřetelné povědomí o tom, co přesně je jeho pracovním úkolem, jaké cíle má při své práci splnit a jak se přitom má osobně zdokonalit. Především je nutno zlepšit dialog mezi vedoucím a členem jeho týmu o nejdůležitějších pracovních záležitostech. Každý pracovník by měl vědět, jaké pracovní výstupy se od něj očekávají a jakého osobního rozvoje by měl dosáhnout.

Abychom podle Stýbla (2009) mohli objektivně měřit a hodnotit výkonnost zaměstnance, musíme mít jasně stanoveny kritéria výkonnosti a to tedy vyžaduje pečlivě analyzovat cíle firmy. Současně se též určují externí a interní vlivy na výkonnost, které se mohou projevat jak pozitivně, tak i negativně. Pokud chceme důsledně hodnotit, musíme být kvalitně připraveni a kvalitně hodnocení provádět.

Daigeler (2008) tvrdí, že v běžné praxi jsou základem hodnocení tři tematické oblasti. Jednou z nich je **pracovní výkon**: jde o pracovní výkony pracovníka v minulosti. Dosažené výsledky lze popisovat z hlediska kvantity anebo kvality. Dále následují **schopnosti a pracovní chování**. Autor klade tyto otázky. Má pracovník odborné schopnosti, aby mohl podávat přiměřený výkon? Jakým chováním a postoji dosahuje cíle? Hodí se toto chování a postoje k firemní kultuře? Třetí tematickou oblastí jsou **potenciály**. Zde by se měl vedoucí ptát, do jaké míry je pracovník vhodný pro úkoly mimo svou současnou oblast působnosti. Jde o soulad potřeb firmy a kariéry pracovníka. Zároveň Hroník (2006) hovoří **vstupu** – tedy předpoklady, které jsou složeny z potenciálu, způsobilosti a praxe. Dále o **procesu**, tedy o pracovním chování a **výstupu** jako o výkonu, který jde měřit.



### 1.1.3 Proč hodnotíme?

Podle Hroníka (2006) existují tři základní důvody, proč hodnocení v organizaci provádět. V prvé řadě je to **změna či posílení organizační kultury a komunikace strategie**. Což obnáší zavedení kompetenčního modelu a hodnocení pracovníků, toto je totiž vhodnými nástroji pro změnu firemní kultury a pro komunikaci toho, o co firmě především jde a co je pro ni prioritou. Dalším důvodem je **sladování zájmů všech zúčastněných**. Kdy každá funkční organizace má definovány strategické cíle a strategii, jak se k nim dostat. Firma potřebuje, aby si cíle a strategie vzali za své zaměstnanci, kteří ovšem mají též své zájmy. Hodnocení je pak jeden z mála možných nástrojů, pomocí kterých se sladují zájmy všech zúčastněných, tedy vlastníků, manažerů a podřízených. Třetím důvodem je **zvýšení výkonnosti**. Vlastníci pochopitelně očekávají, že hodnocení bude mít vliv nejen na uvědomění pracovníků, ale také na jejich výkonnost. Hodnocení, které není zaměřeno na prokazatelné zvýšení výkonnosti, je zbytečnou administrativní zátěží.

Tak jako Hroník (2006) i Wagnerová (2005) uvádí tři obecné významy pracovního hodnocení. A to **funkce poznávací**, která umožňuje vedoucímu analyzovat činnosti podřízených pracovníků a ověřovat si vhodnost zvolených postupů a učiněných rozhodnutí. Pak je to **funkce motivační**, která umožňuje konfrontovat vlastní pracovní aktivitu a pracovní postoje s hodnocením vedoucího na tomto základě zaměřovat své jednání. K tomuto procesu dochází v každém případě a je žádoucí, aby byl cílevědomě ovlivňován. Věcné pracovní hodnocení dále člověka v pracovním úsilí podněcuje, neboť vytváří pocit společenské závažnosti vykonávané práce. Posledním důvodem je **funkce personální**, která vede k umožnění posoudit, jak příslušný vedoucí přistupuje k práci s lidmi a jak je schopen využít hodnotících poznatků řízení.

Odborná literatura všeobecně uvádí hned několik dalších významných důvodů proč hodnotit. Zejména pokud toto hodnocení může sloužit k dosažení mnoha pracovních cílů. Nejzákladnějším cílem je **zlepšení výkonu**, dalším důvodem je **stanovení odměny**, což je nejrozšířenější účel pracovního hodnocení vůbec. V mnoha organizacích jsou výsledky pracovního hodnocení podkladem k následným platovým změnám nebo ke stanovení možnosti přidělení prémie a její výše. Zcela specifickou roli v této oblasti je stanovení například

podílu na zisku, kdy jsou předem stanovena kritéria a odpovídající odměna při jejich splnění. V neposlední řadě je hodnocení prováděno kvůli **rozhodování o pracovním procesu**. Na základě pracovního hodnocení se rozhoduje, zda pracovník nadále setrvá na stejné pozici nebo ne. Je možné, že potenciál, který je hodnocením zjištěn, bude podkladem k povýšení nebo přeřazení na jinou práci. Je i možné, že zaměstnanec bude přeřazen na nižší pozici, pokud jsou zjištěny v hodnocení závažné nedostatky, které mohou být podnětem k výtce. Z pracovního hodnocení mohou vzejít i **potřeby odborného školení a přípravy**. Neboli vzdělávání. Mohou vyplynout nedostatky v určité oblasti profesních znalostí, dovedností a zkušeností. Z toho se pak vychází při sestavování plánu vzdělávání organizace. Podstatným cílem je i **mentální hygiena**, kdy při dobře vedeném hodnocení dochází z pravidla k vyřikání si situace mezi hodnoceným a hodnotitelem. Tedy mezi podřízeným a nadřízeným.

## 1.2 Jak hodnotit a vyvarovat se chyb

„Pro hodnocení existuje celá řada postupů, které mají své výhody i nevýhody“. (Daigeler, 2008, s. 26).

Nejčastějších chyb, kterých se hodnotitelé dopouštějí, se týkají především přílišnou shovívavostí nebo naopak přísností. Hodnotitel se nesmí nechat ovlivnit sympatiemi, předsudky či antipatiemi. Nejhrubší a nejčastější chybou je osobní vztah k hodnocenému tzv. favorizování nebo efekt zakotvení, kdy hvězda je hvězda a lajdák zůstane lajdákem. Také se často objevuje nešvar hodnotit pracovníky tzv. středem stupnice, kdy výsledek pak vede k nic neříkajícímu průměru průměru.

Daiger (2008) nabízí pro kompletní hodnocení tři základní kroky s použitím řady pomůcek. Prvním krokem je **pozorování**. Jako pomůcky by měly sloužit poznámky z osobního pozorování pracovníka během celého hodnotícího období. Dále by měl mít hodnotitel poznačeny jeho průběžné **pracovní výkony, úspěchy a neúspěchy**. Zní to vlastně velice logicky, že hodnocení musí předcházet pozorování. V praxi ovšem často vynášíme soudy dávno předtím, než si uvědomíme, co jsme vlastně viděli. Vnímání je totiž vždy subjektivní, jehož výsledek pracovník z opatrnosti pak přijímá velmi skepticky. Důsledně je tedy zapotřebí se vyhybat chybám a zkreslení pozorování, neboť to je nezbytným předpokladem spravedlivého hodnotícího rozhovoru. Musíme mít na paměti, že každé pozorování, i to, které provádí nadřízený, může být chybné.

Podle Wagnerové (2005) je zavádění nebo změna hodnocení pracovníků dlouhodobou záležitostí. Je třeba postupovat systematicky a začít s objasněním cílů a účelu celého systému hodnocení. Obvykle jeden až dva cykly hodnocení mívají nízkou účinnost a nelze od nich očekávat přílišné výsledky. Program by měl být zaváděn vždy v organizační struktuře se shora dolů a management by měl demonstrovat podporu programu. Je přínosné pokud firma vypracuje metodiku k hodnocení. Dodržování příručky umožňuje lépe dodržovat pravidla hodnocení a stejná kritéria.

Každý zvažovaný systém hodnocení by měl být zaváděn dle následujících kritérií (Wagnerová, 2005. s 34)

Validita – systém měření aspektů výkonnosti, které chce organizace sledovat

Reliabilita – zda jsou v rámci systému jedinci ohodnoceni stejně, nezávisle na hodnotiteli

Minimalizace chyb a zaujatosti – zda metoda snižuje šance na hodnotitelské chyby nebo zaujatost

Praktičnost – je systém pochopen a přijat jak hodnotiteli, tak i zaměstnanci? Je relativně jednoduchý?

### 1.2.1 Selhání či úspěch hodnocení

Literatura (Wagnerová, 2008. s. 58) uvádí následující důvody **selhání hodnocení**:

Vedoucí nemá informace o skutečné výkonnosti hodnoceného

Standardy hodnocení jsou nejasné, vedoucí nebere hodnocení vážně a není dostatečně připraven.

Vedoucí není v průběhu hodnocení upřímný a čestný, nemá dobré schopnosti hodnotitele.

Zaměstnanec nemá kontinuální zpětnou vazbu o své výkonnosti a nedostatečný dopad na odměňování.

Zaměstnanec není aktivně zapojen do svého profesního rozvoje.

Pro **úspěšný průběh** hodnocení je asi nejdůležitější výběr správného hodnotitele. Kvalitní výkon práce hodnotícího pracovníka předpokládá naplnění několika kritérií:

hodnotící pracovník musí mít možnost sledovat výkony zaměstnanců

hodnotící musí být schopen převést pozorování do využitelné podoby

hodnotící musí být odpovídajícím způsobem motivován

### 1.2.2 Základní metody hodnocení

Jsou to metody, které mají obecný charakter. Obvykle mezi ně řadíme **motivačně-hodnotící rozhovor**. Je součástí naprosté většiny hodnotících systémů. Jenom struktura může být mírně odlišná. Většinou jde o část sebehodnocení, kdy hodnotí zaměstnanec sám sebe. Měl by se ohlédnout, co se stalo, jak pracoval a byl či nebyl úspěšným a následně se více zaměřit na svou budoucnost na pracovišti a ve firmě, jak ji vidí on. V další části je zaměstnanec hodnocen hodnotitelem. Hodnocení by mělo pokrývat celou časovou osu a všechny oblasti hodnocení. (Hroník, 2006, s. 58)

Další základní metodou, kterou uvádí Hroník (2006) je **MBO (Management by Objectives)**. Tato metoda je zaměřena na budoucnost. Jedná se o řízení podle cílů. Obsahuje tyto základní přístupy:

**Stanovení cílů** – začíná formulováním dlouhodobých cílů, přes cíle organizace, cíle menších organizačních jednotek až k individuálním cílům. Důraz je kladen na měřitelnost. Např. způsobem SMART.

**Plánování akcí, úkolů** – akce a úkoly specifikují, jak má být dosaženo dobrého výkonu

**Sebeřízení** – předpokladem je kvalitní motivace, znalost MBO a úsilí, které jsou nenahraditelné pro plnění úkolů

**Kontrola, koučování** – zabezpečuje sledování, zpětnou vazbu k plnění cílů. Je třeba konzultovat, povzbuzovat a usměrňovat.

Tato metoda je často integrována do motivačně-hodnotícího pohovoru.

## II. PRAKTICKÁ ČÁST

## 2 PRŮBĚH VÝZKUMU

Hlavním cílem celé práce je vyhodnotit a porovnat, zda jsou pracovníci organizace NADĚJE Zlín spokojeni se systémem hodnocení a zda je tento systém hodnocení významný pro jejich motivaci k lepšímu výkonu. Neboť jen spokojený pracovník může odvádět ty nejlepší výkony ve své práci.

Výstupem práce pak bude navrhnout a doporučit změnu či obměnu stávajícího systému hodnocení a to tak, aby přispívala ke zlepšení pracovní motivace.

**Jednotlivé části výzkumu budou na sebe navazovat v následujícím pořadí:**

Představení postupů současného hodnocení v organizaci NADĚJE Zlín

Popis hypotéz a hlavní výzkumné otázky, včetně dílčích otázek

Představení respondentů

Vlastní empirický výzkum

Shrnutí výzkumu a doporučení



### 3 HODNOCENÍ V ORGANIZACI NADĚJE

**Hlavním cílem** výzkumu je zjistit názor zaměstnanců na hodnocení pracovního výkonu v organizaci. Zmapováním názoru na hodnocení chceme zjistit, jak hodnocení zaměstnanci chápou a zda jsou vůbec potřebné změny či doporučení do budoucna. Z toho vzejdou veškerá další pozitiva a negativa, jak je vnímají zaměstnanci. A dalším hlavním důvodem je, aby se hodnocení vyvíjelo potřebným směrem, který by byl k užitku organizace. To znamená, že z následující empirického výzkumu může vzejít potřeba změny postupu při hodnocení a mohou se objevit i případné podněty na postupy řídicích pracovníků, hodnotitelů.

Pracovní hodnocení je základní povinností zaměstnavatele. Stanovuje mu to Zákon č. 262/2006 (Zákoník práce) § 302, bod a. Zde je uzákoněno, že vedoucí zaměstnanci jsou povinni **řídít a kontrolovat** práci svých podřízených zaměstnanců a **hodnotit** jejich pracovní výkonnost a pracovní výsledky.

Poskytovatelům sociálních služeb to ukládá Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů, standard kvality č. 10, který ukládá, že poskytovatel má písemně zpracován postup pro pravidelné hodnocení zaměstnanců, který obsahuje zejména stanovení, **vývoj** a naplňování osobních **profesních cílů** a potřeby další odborné **kvalifikace**.

Organizace NADĚJE Zlín je zaměřená svou činností na sociální služby. Zaměstnává 83 zaměstnance. Z tohoto počtu 55 pracovníků pracuje v přímé péči na pozici pracovníků v sociálních službách, sociálních pracovníků, vedoucích přímé péče a vedoucích služeb. Zbylých 28 zaměstnanců, jsou v pozicích provozních a technickohospodářských pracovníků jako jsou uklízečky, pradelny, kuchařky, recepční, údržbář, účetní, fundraiser, personálka, ekonomka.

Hodnocení pracovního výkonu probíhá v organizaci již 3 rokem. Impulzem by strategický plán, kde jedním z cílů, bylo zahájení osobního hodnocení zaměstnanců. Vzhledem k obsahu činnosti **organizace musí dodržovat standardy sociální práce. Jedním z těchto standardů je i Standard č. 10, který se zabývá personálním auditem společnosti, tím pádem i postupy při hodnocení pracovníků.**

Hodnocením pracovního výkonu zaměstnanců se v Naději rozumí pravidelné posuzování dlouhodobě dosahovaných pracovních výsledků zaměstnanců. Při hodnocení se postupuje podle jednotně stanovených kritérií. Posouzení a uplatnění výsledků hodnocení probíhá podle jednotně vymezených pravidel.

Hodnocení pomáhá vedoucím pracovníkům pozitivně ovlivnit pracovní chování a motivaci podřízených zaměstnanců.

### **3.1 Příprava současného hodnocení**

Hodnocení zaměstnance provádí zásadně jeho přímý nadřízený. Hodnocení zaměstnanců se nevypracovává pro účely finančního zvýhodnění nebo restrikci hodnocených. Hodnocení slouží k rozvoji pracovní motivace a ke zvyšování kvality poskytovaných sociálních služeb. Realizace pravidelného hodnocení výsledků práce je jednou ze základních a zároveň nejnáročnějších řídicích povinností vedoucího. Při hodnocení práce se vychází ze zpracovaných popisů práce. Kontroluje se plnění úkolů uvedených v popisech a další úkoly uložené zaměstnanci na příslušné hodnocené období. Pokud z hodnocení vyplyne nutnost změn v popisu práce, navrhuje přímý nadřízený nový popis práce nebo dodatek. Hodnocení odráží výsledky pracovního výkonu za celé období. Výkon zaměstnance na konci tohoto období by neměl zásadně ovlivnit celkové hodnocení.

V přípravné fázi si hodnotitel připraví jednotlivé podklady, kterými jsou předchozí hodnocení z minulého roku, popisy práce, další informace, které si průběžně vedl o hodnoceném. Hodnotitel zpracuje harmonogram hodnocení jednotlivých pracovníků, o průběhu informuje svého nadřízeného. Hodnoceným zaměstnancům oznámí v předstihu minimálně 3 dny předem, termín hodnotícího pohovoru.

## 3.2 Okruhy hodnocení

U všech pracovníků máme tři okruhy hodnocení. U vedoucích pracovníků pak je přiřazen ještě jeden, který se zabývá řídicí výkonností.

### 3.2.1 Koncepční a operativní úkoly

Mezi hodnotící kritéria koncepčních a operativních úkolů patří v první řadě **kvalita**. Jedná se o posouzení schopnosti pracovat podle metodických pokynů a podle druhu činnosti. Posuzuje se dále pečlivost, přesnost, rychlost plnění úkolů. V přímé péči se posuzuje schopnost pracovat podle metodického pokynu k poskytování sociální služby a kvality. Schopnost naladit se na rytmus klienta, schopnost porozumění a identifikace potřeb klienta. U ostatních profesí, jako je úklid, prádelna, kuchyně, recepce, údržba a správa budov se hodnotí kvalitně a včasné odvedená práce, v souladu s předpisy.

Dalším posuzovaným koncepčním úkolem je **spolehlivost**. Jedná se o posouzení, jak umí pracovník dokončovat činnosti, zda je schopen dbát na bezpečnost klientů a spolupracovníků, zda dovede předcházet a předvídat rizikovým situacím. Patří sem i ohodnocení předávání komplexních informací, udržování pořádku a systému, dodržování pravidel a norem.

Neméně důležitým kritériem je hodnocení **samostatnosti**. Tedy schopnosti samostatného posouzení a vyhodnocení okolností a situace, rozhodování, či schopnosti zastoupit nebo vypomoci kolegovi.

Posledním hodnotícím faktorem tohoto bloku je **iniciativnost a ochota**. Zde se hodnotitel zaměřuje na to, zda pracovník přináší nové podněty k práci, ochotně přijímá nové úkoly a zda má schopnost přemýšlet na svou práci.

### 3.2.2 Odborná připravenost

Tento okruh se hodnotí pouze pracovníků a vedoucích pracovníků přímé péče. U technicko-hospodářských pracovníků se nehodnotí. V první řadě se hodnotí **vědomosti v oboru**. Respektive stupeň vědomostí a znalostí vyplývajících z úrovně odpovídajícího vzdělání. Tento blok dává pak podnět k plánování vzdělávání zaměstnanců, podle jejich nedostatků či požadavků. Dále se hodnotí **zkušenosti v oboru**, kde se poměřuje a srovnává stupeň

zkušeností a dovedností v závislosti na délce praxe v oboru. Následně se hodnotí speciální **znalosti a dovednosti**. Jedná se samozřejmě o posuzování dovedností, které jsou významné pro výkon na dané pozici, rozhodně ne tedy všechny dovednosti. Jsou to dovednosti nad povinný rámec požadovaného vzdělání. V přímé péči se jedná o znakovou řeč, jazykové znalosti, práce na PC, ruční práce, řidičský průkaz atd.

### 3.2.3 Pracovní výkonnost

V bloku pracovní výkonnost se hodnotitel zaměřuje na **míru koncepčnosti při výkonu funkce**, což vyjadřuje schopnost řešit úkoly ve vzájemných souvislostech, v souladu s potřebami klientů, s posláním NADĚJE, schopnost rozlišit důležitost jednotlivých úkolů a činností, organizační schopnosti, správné stanovení priorit, správné rozložení činnosti během pracovní doby. U vedoucích pracovníků se pak hodnotí schopnost řídit skupinu ve vztahu k zadaným cílům, schopnost operativního řešení problémů, umění pracovat s časem, umění delegovat a koordinovat činnosti k určitému cíli. Velmi důležitým hodnotícím bodem je **schopnost přijímat riziko a nést za svá rozhodnutí odpovědnost**. Jde tedy o schopnost rozhodovat se v činnostech a situacích s nejistým výsledkem a rizikem neúspěchu. Posledním hodnotícím kritériem je **odolnost vůči zátěži**. Jedná se schopnost odhadnout své možnosti a umět si říci o pomoc a podporu pokud hodnocený cítí přetížení a obavy ze svého výkonu. Například se přihlíží i k využívání supervize.

### 3.2.4 Řídící výkonnost

Jak už bylo popsáno výše, tento okruh se věnuje jen vedoucím pracovníkům a specialistům. Zde se posuzuje **samostatnost a správnost rozhodování**, kde se hodnotí schopnost rozhodovat nezávisle, přijímat riziko a nést odpovědnost za své rozhodnutí. Dále se **hodnotí autorita při vedení týmu**, kdy hodnocení vyjadřuje míru respektování ze strany podřízených či blízkých spolupracovníků. K řídicí výkonnosti patří i **schopnost pracovat s informacemi**. Zde se hodnotí schopnost orientovat se v informacích podstatných pro výkon funkce a způsob jejich předávání.

### 3.3 Postup při hodnocení

Na závěr hodnotícího pohovoru formulují hodnotitel a hodnocený nejvýznamnější úkoly zaměstnance pro další období. Úkoly jsou v souladu s popisem práce. Zaměstnanec potvrdí seznámení se s úkoly svým podpisem protokolu hodnocení. Hlavním prostředkem hodnocení je hodnotící pohovor. Pohovorem získává pracovník informaci o kvalitě svého pracovního výkonu, o vlastních perspektivách, o tom, jaká jsou očekávání ze strany nadřízeného k jeho práci, profesnímu i osobnímu růstu. Hodnotitel může pohovorem získat zpětnou vazbu o názorech hodnoceného na vlastní práci, o příčinách nedostatků, spokojenosti či nespokojenosti. Hodnocený má možnost vyjádřit se k hodnocení, vyslovit své názory, aniž by byl hodnotitelem jakkoliv ovlivňován. Formulář hodnocení podepisuje hodnotitel i hodnocený. Stvrzují, že hodnocení bylo s hodnoceným projednáno a je pro dané období uzavřeno. Hodnocený může svůj nesouhlas uvést ve svém vyjádření. Hodnocení je prováděno 1x ročně, za uplynulý rok, nejpozději do konce února následujícího roku. Za souhrnné zpracování výsledků hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců je odpovědná personální oddělení pobočky. Zpráva obsahuje zejména údaje o počtu hodnocených pracovníků, o úrovni pracovního výkonu v jednotlivých profesních skupinách a podněty pro vedení k přijetí konkrétních opatření v oblasti řízení práce s lidmi. Při zpracování souhrnných zpráv se důsledně dbá na utajení jednotlivých výsledků hodnocení. S výsledky mohou být seznámeni pouze hodnocený, hodnotitel, nadřízený hodnotitele a personální oddělení. Formuláře se zpracovávají v jenom originále a v jedné kopii. Originál se zakládá do osobního listu hodnoceného na personálním oddělení, kopii si zakládá hodnotitel. Hodnocený má právo kdykoliv nahlédnout do svého hodnocení u přímého nadřízeného. Hodnocení se provádí na formuláři uvedených jako **příloha č. 1, 2, 3**.

### 3.3.1 Hodnotící stupnice

Hodnocení se provádí prostřednictvím číselné stupnice, která je pro všechna kritéria jednotná.

**1** – zlepšení nezbytně nutné – pracovník dosahuje velmi nízké úrovně v hodnoceném kritériu. V tomto směru není vyhovujícím. Pro další působnost v pracovní pozici je zlepšení nezbytně nutné.

**2** – **zlepšení žádoucí** – pracovník naplňuje hodnocené kritérium pouze z části. Jsou oblasti, ve kterých je zlepšení žádoucí.

**3** – **standardní** – pracovník splňuje požadavky v hodnocení, přesahuje požadovaný standard či očekávání

**4** – **velmi dobrý** – pracovník v některých směrech překračuje standardní požadavky kritéria, většinou podává nadstandardní výkon.

**5** – **vynikající** – pracovník trvale a výrazně překračuje standardní požadavky kritéria, podává dlouhodobě vysoký výkon.

## 4 EMPIRICKÉ ŠETŘENÍ

Do výzkumného souboru jsme zapojili veškerý pracovní personál to znamená 83 osob. Vzhledem k tomu, že se jedná o kvantitativní záměrný výběr reprezentačního vzorku společnosti, jedná se tzv. **dostupný záměrný výběr**.

Empirické šetření mezi zaměstnanci proběhlo formou anonymních elektronických dotazníků. Bylo zaměřeno na zjištění spokojenosti se systémem hodnocení jako takovým – tedy na průběh, četnost, odměňování a rozvoj. Dále také na zjištění, zda vůbec pracovní hodnocení zaměstnance posiluje v pracovní motivaci. Pokud tomu tak není, snažit se najít odpovědi na tuto otázku.

Byl rozeslán e-mailový odkaz na elektronický dotazník, s žádostí o vyplnění, všem zaměstnancům. Byli osloveni buď na svých soukromých e-mailech, které jsou k dispozici v personální databázi. Anebo byly použity e-mailové adresy pracovní, případně byl odkaz na elektronický dotazník umístěn na ploše pracovních počítačů na jednotlivých pracovištích. Náhled dotazníku je přístupný na této webové adrese:

**<http://www.surveio.com/survey/d/V3Y1K9Q9H4R7Q7P1X>**

A dále je celý uveden **přílohou č. 4**.

Tento dotazník se skládá z 25 otázek. Zkoumají uzavřené otázky či spíše tvrzení. Stupnice hodnocení je čtyřstupňová. V těchto následujících hodnotách:

- 1 - určitě souhlasím
- 2 - spíše souhlasím
- 3 - spíše nesouhlasím
- 4 - určitě nesouhlasím

Dotazník bude vyhodnocen kvantitativní metodou konkrétně Testem nezávislosti Chí-kvadrát pro kontingenční tabulku. Na základě empirického šetření dojde k potvrzení či vyvrácení následujících hypotéz:



#### 4.1 Hypotézy:

1.  $H_0$ : Vztah mezi spokojeností se systémem hodnocení a s délkou zaměstnání není významný.

$H_A$ : Mezi délkou zaměstnání a spokojeností s hodnocením je významná souvislost.

2.  $H_0$ : Vztah mezi spokojeností se systémem hodnocení versus dosažené vzdělání není významný.

$H_A$ : Mezi dosaženým vzděláním a spokojeností s hodnocením je významná souvislost.

3.  $H_0$ : Vztah mezi pracovní pozicí a spokojeností se systémem hodnocení není významný.

$H_A$ : Mezi pracovní pozicí a spokojeností s délkou zaměstnání je významná souvislost

4.  $H_0$ : Vztah mezi věkem a spokojeností s hodnocením zaměstnanců není významný.

$H_A$ : Mezi věkem zaměstnanců a spokojeností s hodnocením je významná souvislost.

5.  $H_0$ : Mezi hodnocením výše k výkonu a stupněm vzdělání není významná souvislost.

$H_A$ : Mezi hodnocením výše motivace a stupněm vzdělání je významná souvislost.

#### 4.2 Další výzkumné otázky

##### Hlavní výzkumná otázka:

*Jaký je názor respondentů na problematiku systému hodnocení?*

##### Díličními výzkumnými otázkami jsou:

*Znají respondenti dostatečně, jaké pracovní výkony jsou od nich očekávány?*

*Umí nadřizený spravedlivě kárat ale i chválit?*

*Znají respondenti dostatečně své pracovní cíle?*

*Jsou respondenti spokojeni s možnostmi vzdělávání?*

*Motivují respondenta jeho stanovené cíle a povzbuzují ho?*

*Vědí respondenti, jak hodnocení ovlivňuje jejich odměňování?*

### 4.3 Rozbor dotazníkového šetření

Všechny zaměstnance organizace NADĚJE Zlín jsem osobně oslovila a řádně jim vysvětlila, čeho se průzkum bude týkat, proč je pro mne a potažmo pro ně i organizaci důležitý. Byli požádáni o svědomité vyplnění dotazníku.

Dotazníkového průzkumu se zúčastnilo nakonec 74 zaměstnanců. Splnilo to můj předpoklad, že zaměstnanci jsou zodpovědní, spolupracují a chápou, že tento průzkum bude použit do budoucna k prospěchu organizace i zaměstnanců.

V prvé řadě jsem přistoupila k vyhodnocení čtyř základních údajů o zkoumaném vzorku.

Základní údaje o respondentech, které navazují na jednotlivé zkoumané hypotézy.

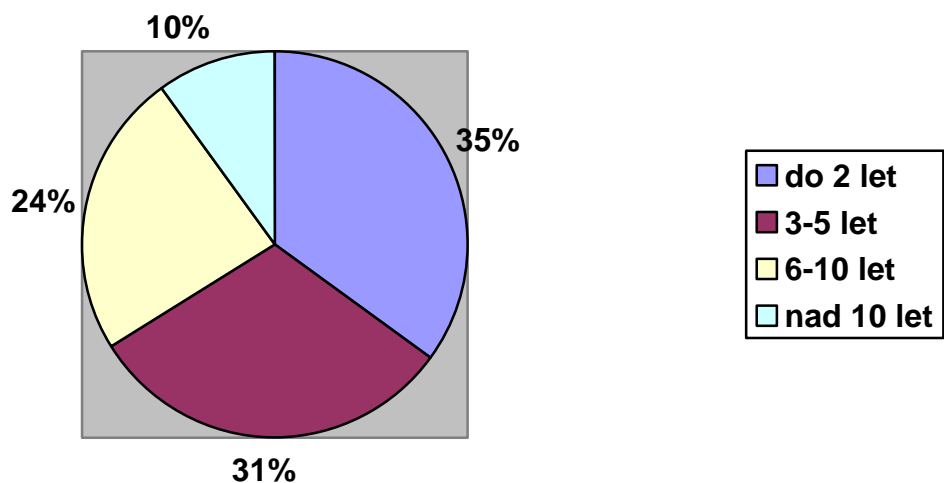
V datovém souboru nám vychází, že plně odpovědělo celkem 74 zaměstnanců.

#### 4.3.1 Základní rozlišení respondentů

První otázka byla, jak dlouho pracují v organizaci:

do 2 let	26	35,14%
3-5 let	23	31,08%
6-10 let	18	24,32%
Nad 10 let	7	9,46%

**Graf 1: Složení vzorku respondentů z hlediska doby zaměstnání v organizaci**



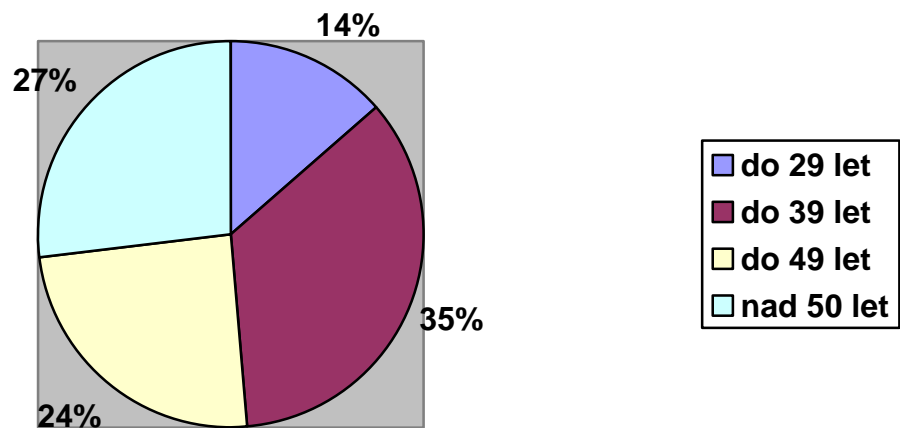
Zdroj: vlastní

Z výsledku vyplývá, že třetina zaměstnanců jsou zaměstnáni v organizaci méně jak 2 roky, další třetina je zaměstnána v průměru 3-5 let a poslední třetina se skládá ze zaměstnanců zaměstnaných 6 let a více. Resp. 25% je zaměstnáno 6-10 let a pracovníci nad 10 let působení ve firmě se podílejí pouze 10 %. Tato informace o složení respondentů je důležitá pro další zpracování výsledků. Vzhledem k tomu, že 36 procent je zaměstnáno teprve 0-2 roky, znamená, že hodnocení od svých nadřízených absolvovali teprve jednou.

Dalším základním ukazatelem pro výzkum je věk:

Do 29 let	10	13,51%
Do 39 let	26	35,14%
Do 49 let	18	24,32%
Nad 50 let	20	27,03%

**Graf 2: Složení vzorku respondentů podle věku.**



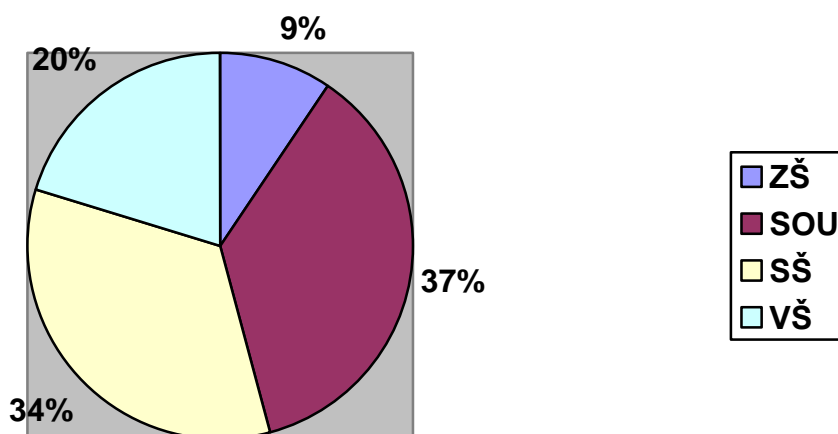
Zdroj: vlastní

Z uvedeného můžeme konstatovat, že v širším pojetí, jsou všechny věkové kategorie zastoupeny v průměru stejně a je stejný podíl mladších do 40 let a starších nad 40 let.

Třetí otázkou dotazníku byla dosažená úroveň vzdělání:

Základní vzdělání	7	9,46%
Střední odborné s výučním listem	27	36,49%
Středoškolské s maturitou	25	33,78%
Vysokoškolské	15	20,27%

**Graf 3: Složení vzorku respondentů podle dosaženého vzdělání:**

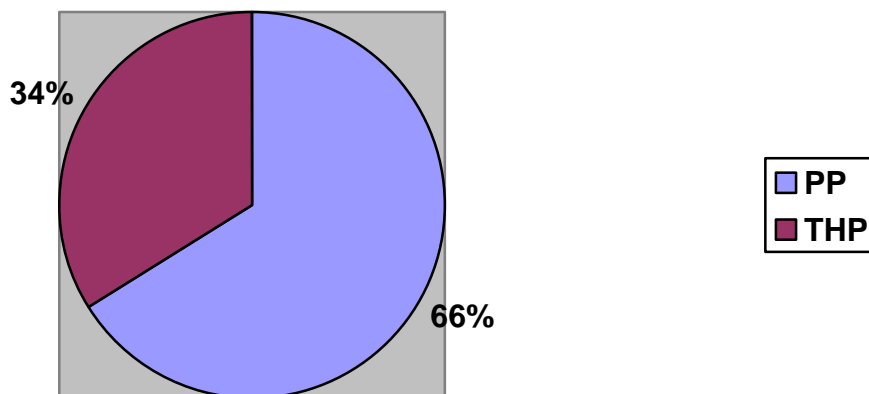


Zdroj: vlastní

Co se týče vzdělání, je celkově přínosem pro organizaci, že zaměstnává lidi vzdělané, s vysokým procentem středoškoláků a vysokoškoláků. Tito zaměstnanci tvoří více jak polovinu z dotazovaného vzorku. Lépe se s nimi komunikuje a také většinou vítají nové trendy a postupy v práci.

Čtvrtá otázka se týkala pozice v zaměstnání, zda respondent pracuje v přímé obslužné péči nebo jako technicko-hospodářský pracovník

Přímá péče	49	66,22%
THP	25	33,78%

**Graf 4: Složení vzorku respondentů podle pracovní pozice**

Zdroj: vlastní

Vzhledem k tomu, že pracuji v organizaci jako personalistka, mohu posoudit i poměr mezi přímou péčí a THP pracovníky. V tomto vzorku dotázaných je stav 49: 25, což odpovídá skutečnému stavu 55 : 28. Z toho mohu konstatovat, že i v předcházejících poměrech zúčastněných a zaměstnaných je to obdobné.

Další otázky průzkumu se již přímo týkaly skutečných informací o průběhu hodnocení

Zaměstnanců v organizaci NADĚJE Zlín.

Jak již bylo uvedeno objektivní vyjádření k dotazovaným tvrzením, měly čtyřstupňové bodování.

Tabulka 1: Číselné a procentuální vyhodnocení odpovědí z dotazníku

Tvrzení	1	2	3	4
Se systémem hodnocení jsem spokojen	27 36.49%	34 45.95%	9 12.16%	4 5.41%
Vyhovuje mi četnost hodnocení	44 59.46%	22 29.73%	5 6.76%	3 4.05%
Vím, jaké pracovní výkony jsou po mně požadovány	46 62.16%	24 32.43%	3 4.05%	1 1.35%
Nadřízený můj výkon hodnotí objektivně	33 44.59%	32 43.24%	8 10.81%	1 1.35%
Hodnocení mne motivuje k lepšímu výkonu	30 40.54%	25 33.78%	17 22.97%	2 2.70%
Hodnotící pohovor je veden v klidné atmosféře	56 75.68%	15 20.27%	2 2.7%	1 1.35%
Při hodnocení hovoří hlavně nadřízený	31 41.89%	27 36.49%	12 16.22%	4 5.41%
Během roku dostávám zpětnou vazbu od nadřízeného pravidelně	20 27.03%	37 50.00%	15 20.27%	2 2.70%
Pokud jsem kritizován, tak mezi čtyřma očima a bez hněvu	51 68.92%	19 25.68%	3 4.05%	1 1.35%
Můj nadřízený umí pochválit	37 50.00%	20 27.03%	16 21.62%	1 1.35%
Mé cíle (úkoly) vycházejí z hodnotícího pohovoru	18 24.32%	34 45.95%	20 27.03%	2 2.70%
Vím, jak mé cíle navazují na cíle organizace	28 37.84%	34 45.95%	11 14.86%	1 1.35%

Vím, jak mohu stanovených cílů dosáhnout	26 35.41%	41 55.41%	5 6.76%	2 2.70%
Mé stanovené cíle jsou reálné	29 39.19%	35 47.30%	8 10.81%	2 2.70%
Stanovené cíle mne motivují a povzbuzují	21 28,38%	39 52,70%	12 16.22%	2 2,70%
Cíle jsou průběžně kontrolovány a vyhodnocovány	21 28.38%	33 44.59%	19 25.68%	1 1.35%
Hodnocení a cíle mi ukazují, jaké potřebuji další vzdělávání	16 21.62%	39 52.70%	18 24.32%	1 1.35%
Jsem spokojen s možnostmi vzdělávání a rozvoje	30 40.54%	24 32.43%	16 21.62%	4 5.41%
Mé výsledky hodnocení se projeví v odměňování	11 14.86%	20 27.03%	25 33.78%	18 24.32%
Přivítal bych konkrétnější návaznost na hodnocení a odměňování	42 56.76%	24 32.43%	7 9.46%	1 1.35%
V organizaci chci nadále pracovat	49 66.22%	22 29.73%	2 2.70%	1 1.35%
Nadřízený mne nabádá k sebehodnocení	11 14.86%	28 37.84%	27 36.49%	8 10.81%
Přivítal bych hodnocení od svých přímých spolupracovníků	20 27.03%	37 50.00%	11 14.86%	6 8.11%

Zdroj: vlastní

Z všeobecného náhledu lze říci, že celkově zaměstnanci jsou více spokojeni než nespokojeni. Nejvíce se hodnocení lišilo pouze u otázek, které se týkaly srovnání hodnocení versus odměňování a dále v dalších alternativních způsobech hodnocení, především v možnosti sebehodnocení a hodnocení ze strany přímých spolupracovníků. Podrobněji se budu věnovat tvrzením, kde bylo v odpovědích 3 a 4 v součtu větší hodnota jak 25%. To už je, dle



mého pohledu, důvod podívat se na tyto otázky konkrétněji v závěrečném shrnutí a doporučení.

#### 4.3.2 Rozbor výpočtu hlavních hypotéz

V této části průzkumu přistoupíme k rozboru stanovených hypotéz. Budeme se zabývat otázkou, jak jsou spokojeni s hodnocením zaměstnanci z pohledu doby zaměstnání, z pohledu věku, vzdělání a pracovní pozice. K tomuto průzkumu budeme tvořit kontingenční tabulky a srovnávat metodou test nezávislosti chí-kvadrát pro kontingenční tabulku. Dle Chráska (2007) lze tohoto testu významnosti možno využít např. v případech, kdy rozhodujeme, zda existuje souvislost či závislost mezi dvěma jevy, které byly zachyceny pomocí nominálního či ordinálního měření. Především při zpracovávání dotazníkových šetření. Na základě testu nezávislosti chí- kvadrát budeme rozhodovat, zda je vztah nebo není mezi zkoumanými jevy. Výsledky získané dotazníkovým šetřením je nejdříve nutné zapsat do kontingenční tabulky. Kontingenční tabulka bývá také označována jako tabulka se dvěma vstupy. Informace v prvním sloupci jsou sledované ukazatele, kterými jsou doba zaměstnání, věk, vzdělání a pracovní pozice. Druhý až pátý sloupec jsou hodnoty - skutečné četnosti, jak se zaměstnanci stavěli k otázce, zda jsou spokojeni se systémem hodnocení. Čísla v kontingenční tabulce (bez závorek) vyjadřují četnosti zaměstnanců, kteří odpověděli určitým způsobem. Čísla v závorkách jsou vypočítané očekávané četnosti  $O$ .

Dalším krokem bude výpočet očekávaných četností  $O$  pro každé pole kontingenční tabulky. Očekávané četnosti jsou teoretické četnosti, které by odpovídaly platnosti nulové hypotézy.

Čísla mimo tabulku jsou tzv. *marginální* („okrajové“) četnosti. Jsou to součty četností v řádcích a sloupcích tabulky. Pro každé pole pak vypočteme hodnotu

$$\frac{(P-O)^2}{O}.$$

Následně sečteme hodnoty všech takto vypočtených polí a vyjde nám testové

kritérium  $\chi^2$ . Tato hodnota je ukazatelem velikosti rozdílu mezi skutečností a vyslovenou nulovou hypotézou. Pro posouzení dané hodnoty  $\chi^2$  ještě určíme stupně volnosti. Testování významnosti provedeme na hladině  $\alpha = 0,01$ . Podle stupňů volnosti určíme ze statistických tabulek kritickou hodnotu testovaného kritéria. Jestliže hodnota vypočtená bude vyšší než ve statistických tabulkách, potom odmítáme nulovou hypotézu. Anebo naopak. Zároveň budeme průběžně interpretovat dosažené výsledky.

### 4.3.3 Výpočet hypotéz

#### Hypotéza 1.

$H_0$ : Vztah mezi spokojeností se systémem hodnocení a s délkou zaměstnání není významný.

$H_A$ : Mezi délkou zaměstnání a spokojeností s hodnocením je významná souvislost.

**Tabulka 2: Vztah doby zaměstnání a spokojenost se systémem hodnocení**

	souhlas	spíše souhlas	spíše nesouhlas	nesouhlas	
do 2 let	11 (9.49)	14 (11.95)	0 (3.16)	1 (1.40)	26
3-5 let	9 (8.39)	8 (10.57)	5 (2.79)	1 (1.24)	23
6-10 let	6 (6.57)	8 (8.27)	3 (2.19)	1 (0.97)	18
nad 10 let	1 (2.55)	4 (3.20)	1 (0.85)	1 (0.38)	7
	27	34	9	4	74

Zdroj: vlastní

Z předešlé tabulky je vidno, že testu nezávislosti chí-kvadrát nelze použít. Jelikož ve více než 20% polí kontingenční tabulky jsou očekávané četnosti menší než 5 a zároveň v některých polích je očekávaná četnost menší než 1.

V odborné literatuře pro tento případ doporučují použít test nezávislosti chí-kvadrát pro čtyřpolní tabulku. Hodnot pro čtyřpolní tabulku docílíme tak, že sloučíme sobě blízké odpovědi, aby možnost výpočtu byla výzkumně přijatelná. V našem případě budeme slučovat tvrzení, souhlasím a spíše souhlasím, a tvrzení spíše nesouhlasím a nesouhlasím. A dále dobu zaměstnání do 5 let a nad 5 let. Tohoto testu lze použít tehdy, jestliže celková četnost  $n > 40$ . Což v našem případě, kdy  $n = 74$ , splňujeme.

**Tabulka 3: Čtyřpolní tabulka pro dobu zaměstnání versus spokojenost**

	Souhlas	nesouhlas	
do 5 let	42	7	49
nad 5 let	19	6	25
	61	13	74

Zdroj: vlastní

V případě čtyřpolní tabulky lze použít výpočet:

$$\chi^2 = n \cdot \frac{(ad - bc)^2}{(a+b) \cdot (a+c) \cdot (b+d) \cdot (c+d)} = 74 \cdot \frac{(42 \cdot 6 - 7 \cdot 19)^2}{(42+7) \cdot (42+19) \cdot (7+6) \cdot (19+6)} = 1,079$$

Vypočtená hodnota  $\chi^2$  je menší než hodnota kritická  $\chi^2_{0,01}(1) = 6,635$

Proto přijímáme nulovou hypotézu a odmítáme hypotézu alternativní. Doba působení v organizaci nemá vliv na spokojenost se systémem hodnocení.

### Hypotéza 2.

H<sub>0</sub> Vztah mezi spokojeností se systémem hodnocení versus dosažené vzdělání není významný.

H<sub>A</sub> Mezi dosaženým vzděláním a spokojeností s hodnocením je významná souvislost.

**Tabulka 4 Vztah úrovně vzdělání a spokojenost se systémem hodnocení**

	Souhlas	spíše souhlas	spíše nesouhlas	Nesouhlas	
ZŠ	3 (2.55)	2 (3.20)	2 (0.85)	0 (0.38)	7
SOU	11 (6.20)	12 (7.81)	1 (2.07)	3 (0.92)	17
SŠ	7 (9.12)	12 (11.49)	6 (3.04)	0 (1,35)	25
VŠ	6 (5.47)	8 (6.89)	0 (1.82)	1 (0.81)	15
	27	34	9	4	74

Zdroj: vlastní

Z uvedených hodnot vidíme, že opět nemůžeme použít výpočet pro test nezávislosti chí-kvadrát, neboť vypočtené očekávané hodnoty jsou menší než 1. Sloučíme hodnoty pro použití výpočtu pro čtyřpolní tabulku. Tedy na hodnoty kladné a záporné a nižší vzdělání a vyšší vzdělání.

**Tabulka 5: Čtyřpolní tabulka pro vzdělání versus spokojenost**

	Souhlas	Nesouhlas	
ZŠ a SOU	28	6	34
SŠ a VŠ	33	7	40
	61	13	74

Zdroj: vlastní

$$\chi^2 = n \cdot \frac{(ad - bc)^2}{(a+b) \cdot (a+c) \cdot (b+d) \cdot (c+d)} = 74 \cdot \frac{(28 \cdot 7 - 6 \cdot 33)^2}{(28+6) \cdot (28+33) \cdot (6+7) \cdot (33+7)} = 0,0003$$

Vypočtená hodnota  $\chi^2$  je menší než hodnota kritická  $\chi^2_{0,01}(1) = 6,635$

Proto přijímáme nulovou hypotézu a odmítáme hypotézu alternativní. Dosažené vzdělání nemá vliv na spokojenost se systémem hodnocení.

Hypotéza 3.

$H_0$  Vztah mezi pracovní pozicí a spokojeností se systémem hodnocení není významný

$H_A$  Mezi pracovní pozicí a spokojeností s délkou zaměstnání je významná souvislost

**Tabulka 6 Vztah pracovní pozice se systémem spokojenosti s hodnocením**

	Souhlas	spíše souhlas	spíše nesouhlas	Nesouhlas	
Přímá péče	16 (17.88)	25 (22.50)	7 (5.96)	1 (2.68)	49
THP	11 (9.12)	9 (11.49)	2 (3.04)	3 (1.35)	25
	27	34	9	4	74

Zdroj: vlastní

Z uvedených hodnot vidíme, že opět nemůžeme použít výpočet pro test nezávislosti chí-kvadrát neboť uvedené hodnoty jsou ve více než 20% nižší než 5. Sloučíme hodnoty pro použití výpočtu pro čtyřpolní tabulku. Tedy na hodnoty kladné a záporné.

**Tabulka 7 Čtyřpolní tabulka pro pracovní pozici versus spokojenost**

	Souhlas	nesouhlas	
Přímá péče	41	8	49
THP	20	5	25
	61	13	74

Zdroj: vlastní

$$\chi^2 = n \cdot \frac{(ad - bc)^2}{(a+b) \cdot (a+c) \cdot (b+d) \cdot (c+d)} = 74 \cdot \frac{(41 \cdot 5 - 8 \cdot 20)^2}{(41+8) \cdot (41+20) \cdot (8+5) \cdot (20+5)} = 0,656$$

Vypočtená hodnota  $\chi^2$  je menší než hodnota kritická  $\chi^2_{0,01}(1) = 6,635$

Proto přijímáme nulovou hypotézu a odmítáme hypotézu alternativní. Pracovní pozice v organizaci nemá vliv na spokojenost se systémem hodnocení.

#### Hypotéza 4.

$H_0$  Vztah mezi věkem a spokojeností s hodnocením zaměstnanců není významný.

$H_A$  Mezi věkem zaměstnanců a spokojeností s hodnocením je významná souvislost.

**Tabulka 8 Vztah věku a spokojenosti se systémem hodnocení**

	souhlas	spíše souhlas	spíše nesouhlas	Nesouhlas	
do 29 let	3 (3.64)	4 (4.59)	0 (1.22)	3 (0.54)	10
do 39 let	14 (9.49)	10 (11.95)	2 (3.16)	0 (1.41)	26
do 49 let	7 (6.56)	9 (8.27)	2 (2.19)	0 (0.97)	18
nad 50 let	3 (7.29)	11 (2.97)	5 (2.43)	1 (1.08)	20
	27	34	9	4	74

Zdroj: vlastní

**Tabulka 9 Čtyřpolní tabulka pro věk versus spokojenost**

	Souhlas	nesouhlas	
Mladší	31	5	36
Starší	30	8	38
	61	13	74

Zdroj: vlastní

$$\chi^2 = n \cdot \frac{(ad - bc)^2}{(a+b) \cdot (a+c) \cdot (b+d) \cdot (c+d)} = 74 \cdot \frac{(31 \cdot 8 - 5 \cdot 30)^2}{(31+5) \cdot (31+30) \cdot (5+8) \cdot (30+8)} = 0,096$$

Vypočtená hodnota  $\chi^2$  je menší než hodnota kritická  $\chi^2_{0,01}(1) = 6,635$

Vztah mezi věkem a spokojeností se systémem hodnocení není významný. Potvrdila se nulová hypotéza.

### Hypotéza 5.

$H_0$ : Vztah hodnocení a motivace k lepšímu výkonu nemá významnou souvislost se stupněm vzdělání.

$H_A$ : Vztah hodnocení a motivace k lepšímu výkonu má významnou souvislost se stupněm vzdělání.

**Tabulka 10 Vztah motivace k lepšímu výkonu a vzdělání**

	souhlas	spíše souhlas	spíše nesouhlas	nesouhlas	
ZŠ	3 (2.84)	2 (2.36)	2 (1.61)	0 (0.19)	7
SOU	9 (10.95)	10 (9.12)	7 (6.20)	1 (1.66)	27
SŠ	9 (10.14)	8 (8.45)	8 (5.74)	0 (0.90)	25
VŠ	9 (6.08)	5 (5.07)	0 (3.46)	1 (0.41)	15
	30	25	17	2	74

Zdroj: vlastní

Vidíme opět, že nemůžeme použít pro výpočet hypotézy test nezávislosti chí-kvadrát. Spojíme příbuzná data pro čtyřpolní tabulku.

**Tabulka 11 Čtyřpolní tabulka pro motivaci versus vzdělání**

	souhlas	Nesouhlas	
ZŠ, SOU	24	10	34
SŠ, SOU	31	9	40
	55	19	74

Zdroj: vlastní

$$\chi^2 = n \cdot \frac{(ad - bc)^2}{(a+b) \cdot (a+c) \cdot (b+d) \cdot (c+d)} = 74 \cdot \frac{(24 \cdot 10 - 31 \cdot 9)^2}{(24+10) \cdot (24+31) \cdot (10+9) \cdot (31+9)} = 0,079$$

Vypočtená hodnota  $\chi^2$  je menší než hodnota kritická  $\chi^2_{0,01}(1) = 6,635$

Opět je vypočítaná hodnota menší než hodnota kritická a proto přijímáme nulovou hypotézu, kdy dosažené vzdělání nemá vliv na to, zda hodnocení motivuje pracovníky k lepšímu výkonu. Je třeba si uvědomit, že ruku v ruce s motivací jde výkon. Dobrý pracovník musí umět dobře pracovat, ale také musí chtít pracovat. A to je otázka motivace.

#### 4.3.4 Dílčí závěr empirického šetření

Test nezávislosti chí-kvadrát se nám v tomto výzkumu neosvědčil. Nahradili jsme výpočet dle doporučení odborníků čtyřpolní tabulkou. Zde již byla čísla pro výpočet objektivní a počítatelná. Ve všech 5 hypotézách nám vyšel závěr, že věk, doba zaměstnání, úroveň vzdělání, ani pracovní pozice nemá vliv na spokojenost zaměstnanců s pravidelným hodnocením. Tyto závěry jsou důležité z hlediska např. výběru zaměstnanců, kdy někdy se může stát, že nespravedlivě přihlížíme při výběru zaměstnance na věk, či se přikláníme k vyššímu stupni vzdělání, aniž bychom ho k dané pozici potřebovali. Naopak nám tedy výzkum potvrdil, že zaměstnanci jsou z širšího pohledu dobře voleni a dobrým výběrem. Tento dotazníkový průzkum ukazuje, že zaměstnanci jsou se systémem spokojenosti spíše spokojeni. Vnímají ho jako užitečný nástroj pro komunikaci mezi vedením organizace a mají zájem spolupracovat a rozvíjet ho.

#### 4.4 Shrnutí, navržení doporučení

V otázkách **spokojenosti a průběhu hodnocení** je se systémem spokojeno 36,5%, spíše spokojeno 46%, spíše nespokojeno 12% a nespokojeno 5,5%. Tím jsme zhodnotili hlavní otázku tohoto průzkumu. Zaměstnanci vyjadřují více jak 80% spokojenost se systémem hodnocení. To nám ale nestačí. Zjistili jsme, že zaměstnanci jsou většinou **spokojeni se systémem hodnocení** a dále, že **četnost** hodnocení 1x ročně jim také vyhovuje.

Více jak 90% respondentů je přesvědčeno, že vědí, jaké **pracovní výkony** jsou od nich požadovány. Z toho vyplývá, že pracovní náplně jsou dobře a srozumitelně sestaveny a každý pracovník ví, co a jak má dělat. A dále, že i organizační struktura je dobře postavena a kompetence správně stanoveny. Že nadřízení pracovníci hodnotí výkony svých zaměstnanců objektivně si myslí 88% dotázaných, ovšem 12% s tím nesouhlasí.

Významnou otázkou bylo, zda hodnocení motivuje zaměstnance k lepšímu **výkonu**. Zde odpovědělo 74,5% že ano nebo spíše ano. Ovšem 24,5% odpovědělo, že spíše ne nebo ne. Zde je první úkol pro vedoucí týmů, aby se snažili zjistit příčinu této nespokojené čtvrtiny respondentů. Téměř 25% je již důvod hledat příčiny nespokojenosti zaměstnanců.

Respondenti dále většinou konstatují, že hodnocení je vedeno v klidné atmosféře. V 78% odpovědí, je uvedeno, že při hodnocení hovoří hlavně hodnotitel. Tady by bylo třeba doporučit, že hodnotící pohovor by měl být vzájemný rozhovor obou zúčastněných. Vyplývá z toho, že nejspíš vedoucí pracovník se na pohovor připravuje důsledněji než pracovník. Více by však měl mluvit hodnocený. Měl by mít připraveno sebehodnocení, případně se podívat na své minulé úkoly.

Dále by se mělo zhodnotit i **prostředí**, ve kterém je pohovor uskutečňován, zda tady není příčina, že hodnocený se necítí v prostředí dobře. To je další úkol pro hodnotitele. Zaměřit se na dialog, rozhovor. Ne jednostranný monolog vedoucího. Hodnocení uvádějí, že dostávají během roku zpětnou vazbu pravidelně. Jde vidět, že komunikace právě ze stany nadřízeného funguje, ale měl by si nadřízený vyžádat i během roku zpětnou vazbu od hodnoceného. Co se týče kritiky či chvály, jsou respondenti nadměru spokojeni. Vedoucí kárá diskrétně a chválí v hodnotě 77%.

V dotazech zaměřených na **cíle a úkoly** 70% respondentů uvádí, že jejich stanovené cíle a úkoly vycházejí z hodnotícího pohovoru. Ale 30% uvádí, že spíše ne nebo určitě ne. Tady



je další úkol pro vedoucí pracovníky, aby více naslouchali svým zaměstnancům a ti zároveň více hovořili. To už jsme zjistili z předcházejícího bodu, kdy pohovor vede hlavně vedoucí. Tady se musí obě strany zaměřit na to, aby si rozuměly a aby cíle pracovníky byly skutečně jeho cíle a ne jen jeho nadřízeného.

**Návaznost cílů** zaměstnance a organizace je jasná 84% respondentů. Více než 90% respondentů ví, jak těchto cílů dosáhnout a 88% ví, že jsou to cíle reálné a dosažitelné. Stanovené úkoly respondenty motivují a povzbuzují v 80%, což už výše potvrdili i při otázce hodnocení versus motivace. Ale konkrétní úkoly je tedy motivují více než pohovor. To jsou sice výborná a chvályhodná čísla, kdyby to nekazil fakt, že se o mnoha cílech respondentů nemluví u pohovoru. Zaměstnanec nevidí souvislost se hodnocením a svými pracovními cíly. A dalším mínusem je, že nejsou průběžně kontrolovány a vyhodnocovány. Byť respondenti uvedli, že **zpětná vazba** od nadřízeného funguje, jsou asi neradi, že kontrola či vyhodnocování není důslednější a hlavně možná i častější. Protože funguje sice pravidelně, ale pravidelnost je nejspíš jen 1x ročně.

**Vzdělávání** bylo také důležitou oblastí dotazníku a hodnocením systému spokojenosti s hodnocením. Zde více jak 25% respondentů tvrdí, že hodnocení a cíle jim neukazují potřebu vzdělávání. 74,3% sice je spokojeno s ukazatelem vzdělávání, ale čtvrtina dotázaných má potřebu se vzdělávat a jeho vedoucí o tom neví. A s tím koresponduje i další dotaz, kdy opět 73% respondentů je spokojeno s možnostmi vzdělávání a rozvoje a naproti tomu 27% není spokojeno. Opět to nabízí úkol, pro vedoucí pracovníky a pracovníka pro vzdělávání, aby přehodnotili možnosti vzdělávání u celé čtvrtiny respondentů.

Dalším blokem dotazníku byla otázka **odměňování** a jeho návaznosti na hodnocení. Pouze 42% uvedlo, že se výsledky hodnocení projeví v odměňování. Zbytek nevidí návaznost hodnocení a odměna. To ale koresponduje s tvrzením, že při pohovoru bychom měli hodnotit hlavně výkon a nikoliv se zabírat otázkou odměny. Ta by měla být řešena zvlášť nebo jen okrajově. Nic méně důležitý je fakt, že by 88% dotazovaných přivítalo, kdyby byla konkrétnější návaznost na hodnocení a odměňování. Z toho se dá usuzovat, že si respondenti myslí, že pracují dobře a lépe a nebojí se, že by hodnocením ztratili, ale naopak získali větší odměnu. Může to být ale i jejich upozornění, že má platit za stejnou práci, stejná odměna. Mohou tím upozorňovat na nerovnost výkonu a odměny. V každém případě je velmi pozitivní, že dotazovaní zaměstnanci chtějí nadále v organizaci setrvat. Pouze 4% odpovědělo, že spíše ne nebo určitě ne.

Na závěr jsme se vrátili k otázce sebehodnocení, která není u pohovoru příliš vyžadována, jak nám vyjevily předcházející tvrzení. Protože 52% tvrdí, že ho vedoucí nabádá k sebehodnocení, ale 48% tvrdí že nikoliv. Bylo by dobře tuto položku znovu zdůraznit při následujícím hodnocení. A dokonce 77% respondentů by přivítalo hodnocení a zpětnou vazbu i od svých přímých spolupracovníků. Pouze 23% se vyjádřilo záporně. Tato hodnocení by též mohla přispět ke zvýšení pracovního výkonu a celkové úrovně a důvěryhodnosti hodnocení jako celku. K tomu by rovněž pomohlo zavedené elektronického hodnocení zaměstnanců se navzájem.

Tímto shrnutím byly zodpovězeny i dílčí výzkumné otázky. Ze získaných údajů můžeme již pouze doporučit několik postřehů, které by mohly být ku prospěchu návrhu a následné implementace nového způsobu hodnocení zaměstnanců organizace NADĚJE Zlín. Nezbytným předpokladem pro efektivní nastavení systému hodnocení je:

- Seznámení zaměstnanců s výsledky tohoto průzkumu
- Cílené zaměření se managementu na tvrzení, kde byly záporné odpovědi
- Celkové proškolení hodnotitelů na nové trendy způsobu hodnocení
- Separace hodnocení pracovního výkonu a diskuze o odměnách
- Vypracování aktivního odměňovacího systému v návaznosti na hodnocení
- Podrobnější napojení systému hodnocení na rozvoj a vzdělávání
- Stanovené pracovní i rozvojové cíle musí být výsledkem dohody
- Zvýšení komunikačních dovedností u podřízených
- Zavedení sebehodnocení a hodnocení spolupracovníků
- Zpřístupnění elektronického hodnocení v programu CYGNUS pro sebehodnocení a hodnocení spolupracovníků
- Zavedení sudých stupňů hodnotící stupnice, aby hodnocení nesklouzávalo k průměrnosti.
- Propracování motivačního programu, který bude sloužit k dosahování cílů.

## ZÁVĚR

Pracovní hodnocení je po odborné stránce náročná činnost a proto by jeho výsledků mělo být důsledně využíváno.

Obecný model hodnocení, lze použít prakticky pro všechny pracovní pozice v organizaci NADĚJE. Další výhodou je, že informace získáváme o úrovni znalostí a dovedností každého zaměstnance pravidelně. Na základě těchto údajů lze naplánovat další rozvoj a vzdělávání zaměstnance. A strategické cíle organizace.

Zjištěním spokojenosti se systémem hodnocení v organizaci NADĚJE se nám přímo nabízí úvaha nad efektivitou konkrétního hodnocení, vzdělávání i odměňování zaměstnanců. V NADĚJI určitě neprobíhá proces hodnocení formálně, jen tak, aby se neřeklo. Přesto aby byl proces hodnocení opravdu efektivní a nespočíval v pouhém zaškrťování políček a počítání známek a bodů, je nadřazené opravdu nutné zasvětit do jeho smyslu jako celku manažerské práce. Jinak skončí tyto stěžejní vyhodnocovací materiály někde navždy pěkně uložené v šanonu osobní složky. Vedoucí musí být pravidelně v této oblasti školeni, aby se vyhnuli již vyjmenovaným chybám. Vyplatí se zároveň o smyslu celého procesu průběžně informovat i samotné zaměstnance, co tedy pro ně z hodnocení vyplývá, jak je jejich hodnocení propojeno s fungováním jeho týmu a následně celé organizace a jak je propojeno s dalšími firemními procesy. Zaměstnanci by měli být proškoleni na komunikaci s nadřazeným.

Pokud si nadřízení pravidelně posedí se svými zaměstnanci, zeptají se jich na jejich názor, pocity, potřeby a sdělí si navzájem své představy, může i toto být velmi dobře provedené hodnocení zaměstnanců. Ať už se totiž sebevíce snažíme do hodnocení zaměstnanců vnést co nejvíce objektivitu, tento proces navždy zůstane v subjektivních rukách vedoucího a největší vliv na efektivitu celého procesu nemá propracovanost systému, ale uvědomělost a zralost vedoucího, který hodnocení provádí. Vedoucí pracovníci mají hlavně ve svých rukou motivační nástroje pro uspokojování dalších sociálních a růstových potřeb.

Organizace může být z dlouhodobějšího hlediska jen natolik efektivní, nakolik jsou její manažeři schopni účinně řídit své podřízené. Chyby jsou totiž drahé.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

BLÁHA, Jiří., ed. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0

DAIGELER, Thomas. *Vedení lidí v kostce*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2458-3

HALÍK, Jiří. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2475-1

HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1458-2

CHRÁSKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1369-4

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-168-3

PLAMÍNEK, Jiří. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Praha: GRADA, 2009. ISBN 978-80-247-2796-7

PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem*. Praha: GRADA, 2008. ISBN 978-80-247-2448-5

SCOTT-LENNON, Frank. *Hodnocení*. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-216-4

STÝBLO, Jiří., ed. *Abeceda personalistiky* Olomouc: ANAG, 2009. ISBN 978-80-7263-512-2

WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7

WAGNEROVÁ, Irena. *Pracovní hodnocení*. Brno: Vydavatelství-mk. 2005. ISBN 80-903516-4-6

ČESKO. Zákon č. 262/ 2006 Sb., ze dne 21. dubna 2006, Zákoník práce.

In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1998

Dostupné také na: <http://www.zakonycr.cz/seznamy/262-2006-sb-zakon-zakonik-prace.html>

ČESKO. Zákon č. 108/ 2006 Sb., ze dne 14. března 2006, Zákon o sociálních službách.

In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1998

Dostupné také na: [http://www.mpsv.cz/files/clanky/7372/108\\_2006\\_Sb.pdf](http://www.mpsv.cz/files/clanky/7372/108_2006_Sb.pdf)

**SEZNAM TABULEK**

tabulka č. 1 Číselné a procentuální vyhodnocení otázek a odpovědí z dotazníku	35
tabulka č. 2 Vztah doby zaměstnání a spokojenosti s hodnocením	38
tabulka č. 3 Čtyřpolní tabulka pro dobu zaměstnání versus hodnocení	39
tabulka č. 4 Vztah vzdělání a spokojenosti s hodnocením	39
tabulka č. 5 Čtyřpolní tabulka pro vzdělání versus hodnocení	40
tabulka č. 6 Vztah pracovní pozice a spokojenosti s hodnocením	40
tabulka č. 7 Čtyřpolní tabulka pro pracovní pozice versus hodnocení	41
tabulka č. 8 Vztah věku a spokojenosti s hodnocením	41
tabulka č. 9 Čtyřpolní tabulka motivace versus vzdělání	42
tabulka č. 10 Vztah motivace k lepšímu výkonu a vzdělání	42
tabulka č. 11 Čtyřpolní tabulka pro motivaci versus vzdělání	43

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 Formulář pro roční hodnocení pracovníků v organizaci NADĚJE THP

Příloha č. 2 Formulář pro roční hodnocení pracovníků v organizaci NADĚJE přímá péče

Příloha č. 3 Formulář pro roční hodnocení pracovníků v organizaci NADĚJE vedoucí pracovník( specialista)

Příloha č. 4 Dotazník pro respondenty organizace NADĚJE

## PŘÍLOHY 1-4:

Příloha č. 1

### ROČNÍ HODNOCENÍ TECHNICKO – HOSPODÁŘSKÉHO PRACOVNÍKA ROK:

.....  
Jméno, příjmení                      pracovní funkce                      středisko

---

#### I. KONCEPČNÍ A OPERATIVNÍ ÚKOLY PRO PŘÍŠTÍ OBDOBÍ

1. ....
2. ....
3. ....
4. ....
5. ....

Hodnotící kritéria:

- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Přesnost při zpracování úkolů a kvalita výsledku | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Spolehlivost                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Samostatnost                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Iniciativa a ochota                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Výsledek:

Slovní hodnocení:

---

#### II. PRACOVNÍ VÝKONNOST

- |                                     |   |   |   |   |   |
|-------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1. Úroveň jednání a spolupráce      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Schopnost přijímat a nést riziko | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Organizační schopnosti           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Výsledek:

Slovní hodnocení:

---

Závěr:

.....  
datum hodnocení

.....  
hodnotitel

.....  
hodnocený







---

IV. ŘÍDÍCÍ VÝKONNOST

1. Samostatnost a správnost rozhodování	1	2	3	4	5
2. Autorita při vedení týmu	1	2	3	4	5
3. Schopnost pracovat s informacemi	1	2	3	4	5

Výsledek:

Slovní hodnocení:

---

Závěr:

.....  
datum hodnocení

.....  
hodnotitel

.....  
hodnocený

# Příloha: dotazník

## Spokojenost se systémem hodnocení v organizaci NADĚJE Zlín

Milé kolegyně a kolegové,

dovoluji si Vás požádat o spolupráci při výzkumu k mé bakalářské práci, kterou zpracovávám v rámci studia na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně. Bakalářská práce je věnována spokojenosti zaměstnanců organizace se systémem hodnocení v organizaci NADĚJE Zlín a zda tento systém hodnocení motivuje zaměstnance k práci. Dotazník je anonymní a data budou využita jen pro potřeby vědeckého výzkumu. Proto Vás laskavě prosím o aktivní účast a pravdivé uvedení odpovědí.

Vaše personalistka Marie Seidlová

### 1. V orgnizaci NADĚJE pracuji:

- do 2 let
- 3-5 let
- 6-10 let
- 10 a více let

### 2. Můj věk je:

- do 29 let
- do 39 let
- do 49 let
- 50 let a více

### 3. Dosáhl jsem tohoto vzdělání:

- základní
- střední odborné s výučním listem
- středoškolské s maturitou
- vysokoškolské

### 4. Pracuji na této pozici:

- přímá péče (prac. v soc. službách, sociální pracovník, zdravotnický pracovník)
- THP ( provoz, administrativa, management)

5. Vyjádřete se objektivně k následujícím tvrzením. Hodnota 1 znamená, že určitě souhlasíte, hodnota 2 znamená, že spíše souhlasíte, hodnota 3 znamená, že spíše nesouhlasíte a hodnota 4 znamená, že rozhodně nesouhlasíte.

	1	2	3	4
se systémem hodnocení jsem spokojen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vyhovuje mi četnost hodnocení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vím, jaké pracovní výkony jsou ode mne požadovány	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
nadřízený můj výkon posuzuje objektivně	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
hodnocení mne motivuje k lepšímu výkonu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
hodnotící pohovor je veden v klidné atmosféře	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
při hodnocení hovoří hlavně nadřízený	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
během roku dostávám zpětnou vazbu od nadřízeného pravidelně	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
pokud jsem kritizován, tak mezi čtyřma očima a bez hněvu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Můj nadřízený umí pochválit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
mé cíle (úkoly) vycházejí z hodnotícího pohovoru	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vím, jak mé cíle navazují na cíle organizace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vím, jak mohu stanovených cílů dosáhnout	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
mé stanovené cíle jsou reálné	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
stanovené úkoly mne motivují a povzbuzují	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
cíle jsou průběžně kontrolovány a vyhodnocovány	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
hodnocení a cíle mi ukazují, jaké potřebuji další vzdělávání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
jsem spokojen s možnostmi vzdělávání a rozvoje v organizaci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
mé výsledky hodnocení se projeví v odměňování	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
přítal bych konkrétnější návaznost na hodnocení a odměňování	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
v organizaci chci nadále pracovat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
nadřízený mne nabádá k sebehodnocení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
přítal bych hodnocení od svých přímých spolupracovníků	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>