

## **4 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ**

### **4.1 Úvod**

Můžeme mít sebebáječnější vize a cíle, ale pokud k tomu nemáme kvalitní lidi, tak je to celé k ničemu. Proto výkonnostně nastavená organizace musí chtít mít co nejlepší personální činnosti. Tyto činnosti (personální plánování, získávání pracovníků, výběr pracovníků, přijímání a orientace pracovníků, řízení adaptačních procesů, kariéra a osobní rozvoj pracovníků, hodnocení pracovníků, rozmisťování a propouštění pracovníků, výchova a vzdělávání pracovníků, sociální práce, motivování a stimulování pracovníků, odměňování pracovníků, zpracování a výpočet mezd pracovníků) musí neustále zdokonalovat.

Obsah tohoto textu je zaměřen na hodnocení pracovníků, což je jedna z velmi důležitých personálních činností. Hodnocení můžeme definovat jako systematický popis silných stránek a slabin pracovníka. Jinými slovy - poskytování zpětné vazby k jeho výkonu. A každý pracovník by takovouto zpětnou vazbu měl dostávat, např. formou systematického hodnocení, které sestává z přípravy vedoucího i pracovníka, pohovoru, stanovení úkolu a posléze plnění úkolu, který bude předmětem dalšího hodnocení. Značnou roli sehrává i forma hodnotícího rozhovoru, abychom dosáhli žádoucího motivačního účinku pro pracovníka...

### **4.2 Příběh ze života školy**

Dan se těšil do svého prvního zaměstnání, které si sám vybral. Vystudoval vysokou školu pedagogickou a stal se učitelem. Vybral si školu, kterou znal a kde předtím spolupracoval na některých projektech. Dan měl skvělé nápady, které chtěl okamžitě po nástupu realizovat. A to se mu také povedlo. Začal s žáky pracovat interaktivním způsobem, zavedl projektové vyučování, rozjel žákovský parlament a řadu mimoškolních aktivit. Začal psát pedagogické projekty. Na některé dokonce získal finanční prostředky. Získal ke spolupráci i řadu kolegů, kteří se původně stavěli dosti konzervativně ke všem novotám. Byl tím nadšen a fascinován. Na co sáhl – to se mu povedlo. Nebo si to alespoň myslel.

Pracoval dnem a nocí, volný čas neznal. Co mu však chybělo, byla zpětná vazba týkající se jeho práce. Nikdo a nikdy mu nic k jeho práci neřekl. Dan nevěděl, zda je to proto, že práci dělá špatně. Začal být trochu nejistý a polevil v pracovním nasazení, proto přestal psát projekty, pak ukončil činnost žakovského parlamentu. Nic se nedělo, vše bylo v pořádku. Dan se přestal připravovat do hodin a své nedostatky řešil svou zvýšenou autoritou směrem k žákům. Časem polevil ve škole ještě více a opět se nic nedělo. Dan ale potřeboval vybit svou kreativitu a akčnost a začal si hledat jiné aktivity mimo školu tam, kde se mu zpětné vazby dostalo. Našel je v jiné organizaci. A po čase v této organizaci zakotvil nastalo. Škoda ho a škoda každého pracovníka, který má zájem ve škole dobře pracovat.

## **K PŘEMÝŠLENÍ**

Přečtěte si pozorně předchozí Danův příběh a přemýšlejte, proč Dan odešel ze školy a co mohlo vedení školy udělat více pro jeho udržení.

### **4.3 K čemu slouží hodnocení**

Pracovní hodnocení je proces, jímž organizace hodnotí vykonanou práci. Pokud je správně provedeno, přináší užitek jak zaměstnancům, tak i jejich nadřízeným, personálnímu oddělení a konečně i celé organizaci.

Zaměstnanci hledají zpětnou vazbu ke svému výkonu, která by je vedla v jejich dalším počínání. Tato potřeba vedení se nejvíce projevuje u nováčků, kteří se teprve seznamují se svou prací i pracovním prostředím. Služebně starší pracovníci pak touží po kladné odezvě na věci, které vykonali skutečně dobře, ale mohou odmítnout zpětnou vazbu korigující, kterou často pociťují jako kritiku a požadavek, aby změnili své chování.

Vedoucí a manažeři musejí provádět pracovní hodnocení, aby věděli, jaké opatření je třeba přijmout. Pracovníkův výkon se srovnává implicitně nebo explicitně vyjádřenými normami. Hodnocení pomáhá nadřízenému pracovníkovi podporovat uspokojivé výsledky a přijímat nápravná opatření u slabého výkonu.

Jak jsme již rozebrali, i rozhodování o umístění pracovníka - od povýšení až po propuštění - rovněž závisí na pracovním hodnocení.

- **Zlepšení výkonu.** Zpětná vazba umožňuje zaměstnanci, vedoucímu i personálním pracovníkům do výkonu příslušnými kroky zasahovat a zlepšovat ho.
- **Určení odměny.** Pracovní hodnocení pomáhá při rozhodování o zvýšení mzdy. Řada firem zvyšuje platy a uděluje odměny na základě zásluh, které se určují právě na základě pracovního hodnocení.
- **Rozhodování o pracovním zařazení.** Povýšení, přeřazování i přeložení na podřadnější místo se rovněž zakládá na výsledcích (již známých nebo pouze předpokládaných) vykonané práce. Povýšení bývá často odměnou za práci již vykonanou.
- **Odborná příprava a potřeby rozvoje.** Špatný pracovní výkon může znamenat i potřebu zvýšení kvalifikace. Stejně tak dobrý výkon může upozorňovat na skrytý potenciál, kterého je třeba využít a tvořivě jej rozvíjet.
- **Plánování pracovního postupu a rozvoje.** Zmíněná zpětná vazba řídí i rozhodnutí o konkrétních možnostech volby povolání.
- **Nedostatky ve výběru pracovníků.** Dobrý nebo špatný pracovní výkon naznačuje i dobrou či nedostatečnou práci pracovníků personálního oddělení.
- **Informační nepřesnosti.** Špatný pracovní výkon může být zaviněn i chybami v informacích pracovní analýzy, personálních plánů či jiných součástí informačního systému personálního managementu. Práce s těmito nepřesnými informacemi může vést k nesprávným rozhodnutím v otázkách vybírání, odborné přípravy nebo propuštění zaměstnanců.
- **Chyby v rozvržení práce.** Špatný pracovní rozvrh může být příznakem špatně pojatého rozvržení práce. Pracovní hodnocení pomáhá tyto chyby rozpoznat.

- **Stejná pracovní příležitost.** Přesné pracovní hodnocení, které skutečně práci hodnotí, zajišťuje, že interní rozhodnutí o umístění pracovníků nebudou diskriminující.
- **Vnější vlivy.** Někdy je pracovní výkon ovlivňován faktory mimo pracovní prostředí, jako jsou např. rodina, finanční situace, zdraví či jiné soukromé záležitosti. Pokud jsou tyto faktory v hodnocení uvedeny, může personální oddělení příslušnému zaměstnanci pomoci i v této oblasti.

### **Cíl hodnocení**

Základním cílem hodnocení je spravedlivě - co nejobektivněji - zhodnotit výkon pracovně profesní role pracovníka, což vytváří předpoklady pro využití jeho kvalifikace v zájmu organizace i pro jeho pracovní perspektivu (motivaci, pracovní výkon, kariéru a stabilizaci). Zjistit, do jaké míry pracovník zvládá požadavky dané profesiogramem svého pracovního místa, seznámit pracovníka s rozvojem podniku i jeho možnou perspektivou, zjistit zájem o jeho perspektivu v rámci organizace.

**Dílčí cíle hodnocení** mohou být různé, dle situace v podniku, podle toho, čemu má hodnocení sloužit (periodické, před restrikcí podniku, před očekávaným rozvojem - rozšiřováním, před reorganizací, před zpracováváním kariérových plánů atp.). Proto i dílčí cíle mohou být různě modifikované a mohou mít různý obsah. Mezi nejčastější patří:

- zlepšit stávající pracovní výkon
- získat informace o názorech pracovníka, jeho postojích a hodnotách
- získat informace o odezvě a plnění některých opatření organizace
- získat podklady pro rozmisťování (převedení na jinou práci, přeložení na nižší funkci)
- identifikovat a získat kandidáty na povýšení nebo další vzdělávání
- identifikovat vzdělávací potřeby
- zlepšování vztahu mezi vedením a pracovníky

- informování pracovníků a podnikových změnách a jejich důsledcích pro ně
- poradit se s pracovníky o pracovních problémech
- poradit pracovníkům v osobních problémech
- zjistit pracovní a sociální potřeby pracovníků
- ověřit si informovanost pracovníků
- přesvědčit se o správnosti podnikové personální politiky a účinnosti personálního řízení
- ověřit dopady a účinnost podnikové kultury
- ověřit motivační účinnost odměňování

Podle cíle a způsobu provedení dělíme hodnocení má různé formy. Nejčastější jsou následující :

**Hodnocení průběžné (každodenní)** - je prováděno neoficiálně, přímým nadřízeným, je zaměřeno na průběžný pracovní výkon, slouží jako jeden z řídicích prvků při vedení lidí, mělo by mít motivační podtext (ne demotivační), má výchovný charakter; formou denního hodnocení je i kontrola práce nebo pracovního výkonu. Mělo by sloužit i jako oboustranná zpětná vazba. Je většinou ústní.

**Hodnocení příležitostné** - je většinou vyvoláno okamžitou potřebou, a to buď pracovní, nebo pracovněprávní. Tedy např. jako závěr určité pracovní etapy (ukončení montáže, ukončení činnosti pracovního týmu, před očekávanými organizačními změnami...). Může být ústní i písemné.

**Hodnocení účelové** - většinou se provádí na vyžádání personálního útvaru, vedení podniku nebo kompetentních mimopodnikových orgánů. Provádí se při ukončení pracovního poměru, před převedením na jinou práci, před povýšením atp. písemnou formou.

**Hodnocení systematické (periodické)** - provádí se pravidelně s periodou v podniku obvyklou, většinou na základě standardizovaných postupů a podle přesně stanovených kritérií.

Hodnocení můžeme členit i na:

**Hodnocení individuální** - přestože je obvyklé, názory na jeho účinnost se různí. Je mu vytýkán demotivační charakter, konfliktovost, neúčinnost, nákladnost, i skutečnost, že neodpovídá moderním formám řízení. (Výjimkou je pochopitelně hodnocení účelové, event. i příležitostné.)

**Hodnocení kolektivní** - získává si zastánce v tom, že odpovídá současnému týmovému organizačnímu trendu (organizace „květ“ apod.). Bezprostřední hodnocení probíhá každodenně na pracovišti, i formou sebehodnocení.

Další členění, o kterém se stále diskutuje, je otevřenost závěrů hodnocení vůči pracovníkovi. Z tohoto pohledu můžeme mluvit o těchto formách:

**Hodnocení otevřené** - je takové, kde záznamy jsou přístupné hodnoceným a hodnocení je podepisují. Má mnoho výhod před hodnocením uzavřeným - viz dále.

**Hodnocení uzavřené** - je v podstatě hodnocení, jehož záznam je pro vyplnění tajný, tudíž pracovníkovi nedostupný. Výhodou je že hodnotitelé mohou být jednoznační v hodnocení a nemusí se obávat následného zhoršení pracovních (někdy i osobních, event. rodinných) vztahů. Nevýhodou je podezíravost zaměstnanců („bůhví, co tam napsali“), nemožnost projednat nápravná opatření, hodnotící proces nemůže pomoci pracovníkovi (a tudíž i podniku) zlepšovat výkon atd.

#### **4.4 Měřítko pracovního výkonu**

Hodnocení vykonané práce se neobejde bez spolehlivých měřítek pracovního výkonu, která, mají-li být efektivní, musejí být spolehlivá, snadno použitelná a musejí zaznamenávat klíčové činnosti pracovního výkonu, které určují jeho podstatu. Např. vedoucí telefonní společnosti musí sledovat práci každé spojovatelky z několika hledisek:

- zda se drží postupů organizace - je klidná, účtuje za telefonní hovory příslušné tarify, dodržuje instrukce a ustanovení organizace,
- zda má příjemné chování - mluví jasně a zdvořile,
- zda přesně a bezchybně přepojuje hovory.

### **Kritéria hodnocení**

Základem validity (spolehlivosti) hodnocení je soustava kritérií, která jsou pro danou pracovní funkci rozhodující. Musí vycházet z popisu a analýzy práce a musí být adekvátní i formě a účelu hodnocení. Chceme-li tedy posuzovat výkon některého pracovníka, musíme zvážit, která kritéria jsou jeho práci a pracovnímu postu přiměřená. Jiná kritéria budou platit pro vrcholový management a jiná např. pro odborné pracovníky. Kritéria je tedy nutno stále podrobovat kritické analýze a na jejím základě je průběžně přizpůsobovat. Měla by být jednoznačná, nezpochybnitelná, pokud možno měřitelná, event. porovnatelná, objektivní, spolehlivá a vypovídající.

Kritéria můžeme dělit na **obecná** (ta, která platí pro všechny pracovní funkce) a **speciální**, přizpůsobená konkrétní pracovní funkci, činnosti (nebo skupině funkcí, činností).

Pokud má hodnocení sloužit pro personální řízení, sledují se většinou znalosti, dovednosti, schopnosti a chování pracovní i sociální. Proto nejčastější členění kritérií je do čtyř okruhů, podmiňujících nebo vyjadřujících pracovní úspěšnost:

- Osobnostní vlastnosti a schopnosti, nezbytné pro vykonávání dané funkce
- Kvalifikační parametry a chování v průběhu pracovní činnosti
- Pracovní výkonnost a výsledky pracovní činnosti
- Interpersonální orientace a celkový styl

## **Příklad:**

Kritéria pro přiznání osobních příplatků pedagogickým pracovníkům ve školním roce 2007/2008

### **I.**

1. Účast na dlouhodobější formě celoživotního vzdělávání (studium rozšiřující, příprava k získávání pedagogických titulů...)
2. Publikační činnost: autorství učebnic, metodických textů, publikace v pedagogických a vědeckých časopisech
3. Výkon funkce metodika a další pedagogické činnosti regionálního rozsahu a významu, včetně organizací regionálních soutěží a přehlídek
4. Tvorba vlastního projektu a jeho realizace ve výchovně vzdělávací činnosti
5. Členství a práce v radách, institucích, výborech s konkrétním přínosem pro naši školu (celostátní, krajské, okresní, městské)

---

### **II.**

6. Účast na jiném projektu (ne vlastním)
7. Vedení projektového týmu
8. Účast na kurzech a jiných vzdělávacích akcích v souladu s celoživotním vzděláváním
9. Práce s talenty
10. Správcovství pracoven, kluboven, skladů...
11. Vstřícnost, ochota a samostatnost při plnění úkolů nad rámec svých základních povinností, pomoc při řešení krizových situací

---

### **III.**



12. Vlastní pedagogická práce, vztah k pedagogické práci, vztah k účastníkům
13. Včasné a kvalitní provedení úkolů daných vedením školy
14. Práce s externími pracovníky (manažerská činnost)
15. Úroveň vedení dokumentace
16. Kvalita plnění dalších úkolů vyplývajících z pracovního řádu (např. dozory, účast na poradách, pedagogických radách, včasnost zahajování hodin, včasný příchod na pracoviště atd.

Pozn.: Nedostatky, které souvisejí s body 12 - 16, mohou být sankcionovány, protože vyplývají z pracovního řádu pro pedagogické pracovníky.

### **Problém zaujatosti**

Problémem subjektivních měřítek je především to, že mohou být ovlivněna zaujatostí. Zaujatost je vlastně zkreslení měřítek. Většinou bývá ovlivněna hodnotící osobou, která není při hodnocení pracovního výkonu schopna oprostit se od emocí.

Nejběžnějšími typy zaujatosti při hodnocení pracovníka jsou:

- efekt „svatozáře“
- omyl ve lpění na středové tendenci
- zaujatost vyplývající z rozdílnosti kultur
- osobní předsudky
- efekt „nedávnosti“

## 4.5 Hodnotící metody

Hodnotící metodou je každá rozpracovaná procedura, umožňující sbírat, ověřovat, klasifikovat, poskytovat a využívat informace získané od pracovníků a o pracovnících, za účelem zlepšení jejich pracovního výkonu.

Z výše uvedené charakteristiky pojmu vyplývá, že metod hodnocení je velké množství a každá je navíc uplatňována v různých modifikacích. Omezíme se na jejich stručný přehled se stručnou charakteristikou.

### METODY ORIENTUJÍCÍ SE NA MINULOST

Přístupy orientující se na minulost mají tu výhodu, že se zabývají prací již vykonanou, která může být do jisté míry i změřena. Jasnou nevýhodou je, že výsledky této vykonané práce již nelze změnit. Hodnocením již vykonané práce však získávají zaměstnanci tolik potřebnou zpětnou vazbu, informující je o výsledcích jejich snažení. Tato zpětná vazba pak může v konečném efektu obnovit pracovní úsilí a zlepšit výkon. K nejrozšířenějším postupům hodnocení s orientací na minulost patří.

#### 4.5.1 Hodnocení podle výsledků práce

Zde můžeme rozeznávat:

**Hodnocení podle stanovených cílů** - metoda pro hodnocení práce manažerů a specialistů. Vyhodnocují se termínované cíle a práce (které by měly být kvantifikovatelné, a tudíž měřitelné), které byly pracovníkovi zadány. Posuzuje se jejich plnění, opatření ke zlepšení (jsou-li nutné), stanovují se cíle pro další pracovní etapu.

**Hodnocení podle plnění norem** - metoda pro hodnocení výrobních pracovníků. Posuzuje se plnění stanovených norem práce. Výhodnost metody je v tom, že normy jsou většinou kvantifikovatelné, tudíž měřitelné. Nevýhodou je nemožnost porovnávání s jinými kategoriemi pracovníků.

Otázka je, zda vedení školy dokáže tento způsob hodnocení využít ve škole pro učitele. Pro inspiraci uvádíme příklad ze školního klubu.

	Norma	výsledek	%
1. Počet naplněných zájmových útvarů	20	20	100
2. Počet dětí v zájmových útvarech	300	315	105
3. Počet akcí pro žáky školy	20	18	90
4. Počet účastníků	888	1111	125
5. Počet kontaktovaných sponzorů	20	18	90
6. Počet táborů	3	4	133
7. Počet publikovaných článků v tisku	10	12	120
8. Objem metodických materiálů	8	6	75
7. Počet podaných projektů	2	3	150

nebo

	Ideál	Oddělení 1	Oddělení 2	Oddělení 3	Oddělení 4	Oddělení 5	Oddělení 6	Oddělení 7
Zájmové útvary	<b>20</b>	12 0,6	9 0,45	16 0,8	14 0,7	14 0,7	10 0,5	9 0,45
Počet členů	<b>250</b>	127 0,51	105 0,42	168 0,67	156 0,62	152 0,61	84 0,34	67 0,27
Velká akce	<b>3</b>	0	0	0 0	0 0	0	0	0
Dopolední akce	<b>40</b>	2 0,05	3 0,08	6 0,15	2 0,05	38 0,95	0	2 0,05
Volnočasové akce	<b>30</b>	0	1 0,03	11 0,37	2 0,07	1 0,03	2 0,07	3 0,1
Koef. x účast.	<b>2000</b>	0	62 0,03	30,6 0,02	2008 1	5,2 0	8 0	54,5 0,03
Víkendové akce	<b>5</b>	3 0,6	0	0	0	0	0	0
Počet účastníků	<b>200</b>	35 0,18	0	0	0	0	0	0
Tábory	<b>3</b>	0	1 0,33	2 0,67	0	0	1 0,33	0

Účastníci	150	0	11 0,07	65 0,43	0	0	95 0,63	0
Soutěže	30	5 0,17	0	5 0,17	0	0	3 0,1	25 0,83
Účastníci	2000	200 0,1	0	127 0,06	0	0	585 0,29	555 0,28
Metodické materiály	2	0	1 0,5	0	0	2 1	2 1	2 1
Lektorská činnost	30	10 0,33	5 0,17	0	0	0	0	0
Práce s talenty	10	1 0,1	0	2 0,2	0	5 0,5	0	0
Projekty	2	2 1	1 0,5	1 0,5	0	2 1	0	2 1
Vnitřní archiv	5	3 0,6	0	5 1	0	5 1	1 0,2	1 0,2
		4,23	2,58	5,03	2,44	5,79	3,47	4,21

#### 4.5.2 Metody popisné

Popisné metody jsou problematické především proto, že jsou značně subjektivní (každý hodnotitel uplatňuje své vlastní názory), problematicky srovnatelné (každý hodnotitel nemusí být spisovatel). K těmto metodám patří:

**Volný popis** - hodnotitel písemně popíše pracovní výkon hodnoceného. I tento popis bývá většinou strukturovaný.

**Metoda esejů** - hodnotitel písemnou formou popisuje přednosti a slabiny každého zaměstnance a přináší návrhy na zlepšení jeho práce. Je to metoda pracná a její výsledky se nedají kvantifikovat, a tudíž v podstatě ani porovnávat.

**Metoda klíčových událostí** - metoda klíčové události vyžaduje, aby hodnotící osoba zaznamenávala situace pracovníka výjimečně dobrého nebo špatného chování, vztahujícího se k jeho zaměstnání. Tyto situace nazýváme klíčovými událostmi. Vedoucí pracovník pořizuje záznamy o těchto událostech pro každého ze svých podřízených během celého hodnoceného období. Záznamy obsahují stručný popis toho, co se stalo. Několik netypických zápisů o chování učitele je uvedeno v následující tabulce. Zaznamenávají se jak pozitivní, tak i negativní situace a klasifikují se (buď okamžitě, nebo dodatečně personálním oddělením) do kategorií, jako dodržování bezpečnostních předpisů, práce se zbytky materiálu, rozvoj zaměstnance. Ten slouží jako podklad k pohovoru s hodnoceným i jako podklad k odstranění nedostatků (-) nebo pochvale (+).

#### **Příklad:**

Záznam klíčových událostí

Instrukce: Do každé uvedené kategorie zaznamenávejte konkrétní výjimečně dobré nebo špatné události, spojené s prací zaměstnance.

Jméno a příjmení zaměstnance: **Jakub Dvořák**

Oddělení: **vedoucí oddělení společenských věd**

Jméno a příjmení hodnotícího pracovníka: **Miloslav Šíp**

Hodnocené období: **od 1. 10. do 31. 12.**

#### **DODRŽOVÁNÍ BEZPEČNOSTNÍCH PŘEDPISŮ**

Datum **Pozitivní chování zaměstnance**

12. 10. Z vlastní iniciativy sehnal sponzorsky materiál pro chemické pokusy v rámci hodiny chemie.
15. 10. Pohotově uhasil malý oheň, který nastal po výbuchu při hodině chemie a rychle se rozšiřoval po budově školy.
16. 10. Prohlédl zdemolovanou třídu a roztřídil materiál na nepoužitelný a možná použitelný.
18. 10. Přišel s tím, že v příštím roce zorganizuje ve všech školách základní kolo v chemických dovednostech.

#### Datum **Negativní chování zaměstnance**

7. 11. Při odchodu ze zaměstnání nepodal rodičům informace, které potřebovali, a pozval je až na příští den.
19. 11. Opakovaně namlátil rodičům, kteří hovořili před žáky školy neslušně.
20. 11. Nalil kyselinu do nápojových automatů.

#### **4.5.3 Postupy srovnávacího hodnocení (porovnávání)**

Pod pojmem postupy srovnávacího hodnocení máme na mysli celou skupinu metod, které porovnávají pracovní výkon zaměstnance s výkony jeho kolegů. Toto porovnávání provádí většinou vedoucí pracovník. Tyto metody pomáhají rozhodovat o procentu zvýšení mezd, povýšení a odměnách právě z toho důvodu, že jejich výsledkem je rozlišení pracovníků od nejlepších až po nejhorší. Nejběžnějšími formami srovnávacího hodnocení jsou pořadí, nucené rozdělení, metoda udělování bodů, párové srovnání. Ačkoliv jsou tyto metody praktické a snadno normalizovatelné, je v nich zároveň nebezpečí zaujatosti a poskytují malou zpětnou vazbu. Většinou se zakládají na celkovém subjektivním přístupu autora hodnocení.

## Pořadí

Metoda vytváření pořadí spočívá v tom, že hodnotící osoba sestaví pořadí hodnocených zaměstnanců od nejlepších až k nejhorším. Hodnotitel se tedy dozví pouze to, že jeden zaměstnanec je lepší než jiní. Neví však, nakolik je lepší. Zaměstnanec na druhém místě může být téměř stejně dobrý jako zaměstnanec na místě prvním, nebo naopak o poznání horší. Tato metoda může být ovlivněna zmíněnými efekty „svatozáře“ a „nedávnosti“, i když tomu lze předejít sestavením průměru z několika pořadí vypracovaných různými autory. K výhodám patří jednoduché zpracování a výklad.

## Nucené rozdělení

Tato metoda vyžaduje rozdělení zaměstnanců do nejrůznějších tříd. Většinou je nutné ustanovit v každé třídě určitý poměr. Příloha nám ukazuje, jak může vedoucí hodnotit deset svých podřízených. Kritériem je zde celkový pracovní výkon (i když tuto metodu lze aplikovat i na jiné aspekty, jako je např. spolehlivost nebo kontrola výdajů). Stejně jako u metody vytváření pořadí nejsou známy relativní rozdíly mezi jednotlivými zaměstnanci, ale zato je překonána středová tendence a shovívavost nebo přehnaná přísnost. Např. v západním operačním středisku firmy American Express však někteří zaměstnanci i vedoucí tuto metodu odmítají, jelikož někteří z nich dostali nižší ohodnocení, než jaké by jim podle jejich názoru mělo příslušet. Nucené rozdělení v personálním oddělení však vyžadovalo, aby byli někteří zaměstnanci hodnoceni hůře.

Klasifikace: celkový pracovní výkon

<i>Nejlepších</i>	<i>Dalších</i>	<i>Středních</i>	<i>Dalších</i>	<i>Nejslabších</i>
10 %	20 %	40 %	20 %	10 %
<i>podřízených</i>	<i>podřízených</i>	<i>podřízených</i>	<i>podřízených</i>	<i>podřízených</i>
A. Vyšín	C. Coulek	B. Jandák	K. Málek	V. Souček
M. Landa	A. Vlasák	L. Ryba		
	F. Hampl			

### Párové srovnání

U párového srovnání porovnává autor hodnocení každého zaměstnance jednotlivě se všemi ostatními zaměstnanci určité skupiny. Základem pro srovnání je obvykle opět celkový pracovní výkon. Shrnutí a vytvoření celkového pořadí lze provést na základě toho, kolikrát byl daný zaměstnanec zařazen před jiného. Kdo je nejčastěji první, je nejlepším pracovníkem na základě příslušného kritéria. V našem případě je Vyšín jako nejlepší pracovník hodnocen devětkrát.

*Párové srovnávání je srovnávání dvojic, kdy je každý pracovník srovnáván s každým, na konci se sečte počet případů, kdy konkrétní pracovník vyšel vítězně.*

Zaměstnanec	1. Coulek	2. Hampl	3. Jandák	4. Landa	5. Málek	6. Ryba	7. Souček	8. Krátký	9. Vyšín	10. Vlasák
1. Coulek	-	1	1	4	1	1	1	1	9	1
2. Hampl		-	3	4	2	2	2	2	9	2
3. Jandák			-	4	3	3	3	3	9	2
4. Landa				-	4	4	4	4	9	4
5. Málek					-	6	5	8	9	10
6. Ryba						-	6	8	9	10
7. Souček							-	8	9	10
8. Krátký								-	9	10
9. Vyšín									-	9
10. Vlasák										-

### Metoda srovnávací

Je nejobektivnější metodou. Jde při ní o srovnávání představy (vlastní nebo v organizaci převládající) o tom, jak má být ta která práce či funkce vykonávána - se zjišťovanou skutečností. Základním podkladem musí být určený rozsah funkčních povinností (popis práce, profesiogram, organizační řád apod.) Srovnávací metody dále umožňují porovnávat výkony mezi jednotlivými pracovníky (kolektivy), porovnání časové mezi dvěma hodnoceními atp. Patří sem např.:



**Metoda grafických posuzovacích škál (stupnic)** - hodnotí se jednotlivé dimenze práce člověka podle relativně jednoduchých, slovně a číselně vyjádřených grafických posuzovacích stupnic.

### Příklad č. 1

Zástupce ředitele pro pedagogickou činnost

	Naplněnost školy	Spokojenost klientů	Práce odb. kabinetů	Informace (web)	Odbornost učitelů	Napliňování SVP	Kvalita práce učitelů	Ekonomika	Cíle prac.	Řídicí činnost	Vzdělávání lidí	Termíny prac.	Koncepčnost	Plánování, administrati	Image, vystupování	Implementace trendů	Práce s rodiči, veřejností	Tým	Sebevzdělávání	Interiér	Práce ve vedení	<b>CELKEM</b>	hodnota bodu
16	12	8	8	8	16	8	12	8	20	16	12	12	12	8	12	16	12	8	4	8	236		
6	6	3	4	5	5	4	4	8	11	9	4	12	6	9	7	12	3	8	3	3	<b>132</b>	13	

Zástupce ředitele pro zájmovou činnost

	Pedagogika (ZČ) - počty	Soutěže a přehlídky	Rozvoj zájmové činn.	Informace	Public relations	Řídicí činnost	Kvalita int. a ext. pr.	Delegování práce	Kvalita ZČ	Ekonomika	Cíle prac.	Vzdělávání lidí	Termíny prac.	Koncepčnost	Plánování	Image	Public	Tým	Sebevzdělávání	Interiér	Práce ve vedení	<b>CELKEM</b>	hodnota bodu
16	12	8	8	8	16	8	12	8	20	16	12	12	12	8	12	16	12	8	4	8	236		
8	2	2	5	5	16	5	5	2	5	7	4	8	8	8	8	8	10	6	4	3	3	<b>124</b>	13

Zástupce ředitele pro public relations

	Řízení odd. person.	Řízení ext.	Lobbing, kontakty	Ekonomika	Správa prostor a mat.	Dlouhodobé cíle	Propagace	Fundraising	Správa sítě, internet	Zapojení v IS	VFK	Interiér organizace	Image	Info systém, WWW	Prac. termíny	Inovace, kreativita	Akce, ped. proj.	PPP	Sebevzdělávání	Nasazení, loajlnost	Práce v týmech	<b>CELKEM</b>	hodnota bodu
20	8	12	20	8	12	18	18	12	12	8	12	12	8	12	8	4	4	8	12	8	236		
14	6	8	14	6	8	14	10	10	2	8	6	10	10	2	8	6	0	3	7	12	6	<b>160</b>	13

## Zástupce ředitele pro ekonomiku

Řízení pracovníků	Správa prostor a mat.	Pers. a mzd. agenda	Legislativa	Vývoj hospodaření	VFK	Interiér školy	Vedení účtů	Ekon. poradenství	Objednávky x reál	Ekon. stat., ZV	Správa infosystému	Správa kanc. mat.	Organizace pošty	Telefonování	Zapojení v inf. sys.	Prac. termíny	Inovace	Sebevzdělávání	Nasazení, loajlnost	Vztahy se spolup.	<b>CELKEM</b>	hodnota bodu
20	8	12	12	16	8	4	20	16	12	12	8	8	8	12	12	12	8	8	12	8	236	
15	8	10	10	16	7	4	20	6	6	8	6	8	8	7	8	8	6	8	10	4	<b>183</b>	13

## Příklad č. 2

Využití metody posuzovacích škál v systému finančního hodnocení skupiny pracovníků

### A) Čtvrtletní osobní ohodnocení

Naplněnost školy	Spokojenost klientů	Práce odb. kabinetů	Informace	Odbornost učitelů	Napiňování SVP	Kvalita práce učitelů	Ekonomika	Cíle prac.	Řídící činnost	Vzdělávání lidí	Termíny prac.	Koncepčnost	Plánování, administrativa	Image, vystupování	Implementace trendů	Práce s rodiči, veřejností	Tým	Sebevzdělávání	Interiér	Práce ve vedení	<b>CELKEM</b>	hodnota bodu
16	12	8	8	8	16	8	12	8	20	16	12	12	12	8	12	16	12	8	4	8	236	
6	6	3	4	5	5	4	4	8	11	9	4	12	6	9	7	12	3	8	3	3	<b>132</b>	13

### B) Atestace - zkoušky

<b>PEDAGOGOVÉ</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Windows	120	100	40	0
MS WORD	120	100	40	0
MS EXCEL	120	100	40	0
Intranet	300	250	70	0
Internet	200	150	80	0
Outlook	100	0	0	0
MS Project	100	0	0	0
Zákony	300	250	70	0
Ped. legislativa	120	100	40	0
Vnitřní normy	120	100	40	0
ŠVP, RVP,	120	100	40	0

Odměna za výkon 0 - 1460

### **C) Měsíční hodnocení**

- Projekty a účelové dotace
- Inovace ve vzdělávání
- Práce s žáky školy (žákovský parlament)
- Práce s rodiči
- Tvorba metodických materiálů
- Interní vzdělávání
- Soutěže a přehlídky
- Propagace školy
- Rozvoj webové stránky školy
- Nákup hmotného investičního majetku a budování projektů
- Vnitřní soutěže
- Nejlepší pedagogický počín
- Pracovník měsíce
- Akce měsíce
- Nápad měsíce
- Sponzorská činnost
- Vlastní tiskoviny

### **D) Cílové odměny**

#### **Příklad z praxe:**

Čtvrtletní osobní ohodnocení

System vznikl za účasti všech pracovníků organizace, přičemž se všichni mohli vyjádřit k připravovanému systému hodnocení. Výsledek byl takový, že šestnáct kritérií bylo rozděleno do čtyř skupin podle důležitosti pro toto zařízení.

V první skupině kritérií jsou za nejdůležitější považována kritéria týkající se pedagogické činnosti. Jsou to hlavní činnosti, ke kterým je škola zřizována. Proto jsou na žebříčku kritérií nejvýše. Body v první skupině mají hodnotu 16.

Druhé skupině důležitosti vévodí tvořivost, schopnost přicházet s novými věcmi, překvapovat. Dodržování plánu, který si pracovníci stanovili, netřeba vysvětlovat. K vytváření image, dodržování termínů a spolupráci na projektech je k dispozici 12 bodů, které mohou pracovníci za naplnění kritérií maximálně získat.

Třetí skupina je za 8 bodů a patří sem tvorba public relations, propagace, účast v týmech svých kolegů a tvorba metodických materiálů.

Ve čtvrté skupině jsou sebevzdělávání, ochota sdílet informace a péče o interiér. To vše maximálně za 4 body.

Každé kritérium bylo ještě dále rozděleno na podkritéria. Každé tři měsíce byl každý pracovník ohodnocen svým nadřízeným a také ředitelem (sám provedl sebehodnocení podle těchto kritérií). Tím získal určitý počet bodů, které se pak sečetly pro všechny pracovníky. Celkový objem financí na odměny byl dále vydělen tímto součtem bodů pro všechny pracovníky. Výsledné číslo byl objem financí za jeden bod (nahore např. 13 Kč). Následně je toto číslo vynásobeno body každého pracovníka. Tak vypočteme, jak vysoké osobní ohodnocení dostanou jednotliví pracovníci.

### ***Hodnotící stupnice***

Hodnotící stupnice je zřejmě nejstarší a nejrozšířenější formou pracovního hodnocení. Hodnotitel zde provádí subjektivní ocenění pracovního výkonu jednotlivce podle dané stupnice.

Příklad je uveden v následující tabulce. Hodnocení je tu zcela založeno na osobním názoru hodnotící osoby a v mnoha případech nejsou užitá kritéria v

přímém vztahu ke skutečně vykonané práci. Tato metoda může být užívána podřízeným nebo kolegy hodnoceného zaměstnance a formulář pak většinou doplňuje jeho přímý nadřízený, který vybírá nejvhodnější klasifikaci všech rozměrů pracovního výkonu. Tato klasifikace většinou sestává z číselných hodnot, které umožňují výpočet průměru a následného porovnávání. Počet získaných bodů lze uvést do přímé souvislosti se zvýšením platu - určitý počet bodů znamená určité procento zvýšení mzdy. K dalším výhodám této metody patří i to, že její vyvinutí a realizace jsou levné, vyplnění formuláře je časově nenáročné a nevyžaduje odborné školení, lze ji využít pro hodnocení velkého počtu zaměstnanců.

**Příklad:**

Jméno: .....

Odd.: .....

Datum:

.....

	<b>Faktory hodnocení</b>	Vynikající	Dobrý	Uspokojivý	Slušný	Neuspokojivý	<b>Písemné vyjádření</b>
1.	Odborná zdatnost v profesi						
2.	Technické dovednosti (znalosti)						
3.	Řídící schopnosti						
4.	Strategické řízení - plánování						
5.	Participativní styl řízení						
6.	Dynamika - tah na branku						
7.	Schopnost být efektivní						
8.	Flexibilita						
9.	Rozhodnost						
10.	Pracovitost						
11.	Svědomitost						
12.	Energičnost						
13.	Schopnost kontroly - evaluace						
14.	Organizační schopnosti						
15.	Organizace práce						

16.	Vedení týmu (leadership)						
17.	Koordinace s ostatními						
18.	Schopnost pro týmovou práci						
19.	Schopnost překonávat problémy						
20.	Komunikační schopnosti						
21.	Vytváření vztahů (přístup, postoj)						
22.	Ve vztahu k práci						
23.	Ve vztahu k dalšímu vzdělávání						
24.	Ve vztahu ke kolegům						
25.	Ve vztahu ke změnám						
26.	Přizpůsobivost						
27.	Odpovědnost a ochota nést riziko						
28.	Iniciativa a tvůrčí schopnosti						
29.	Kvalita plnění úkolů, včetně termínů						
30.	Odolnost proti stresu a pracovní zátěži						
31.	Schopnost realizovat nové projekty						
32.	Sebejistota						
33.	Soustředěnost x rychlost						
34.	Objektivnost						
35.	Ambicióznost						
36.	Mediální (prezentační schopnosti)						

**Slovní srovnávací škály** - stupně hodnocení jsou vyjádřeny přídavným jménem (např.: výborný, velmi dobrý, dobrý, vyhovující, nevyhovující) nebo stručnou situační charakteristikou hodnoceného. Např. u kritéria spolupráce:

- a) výrazná ochota ke spolupráci
- b) dobrá spolupráce, která je ostatními kladně hodnocena
- c) projevuje málo ochoty ke spolupráci
- d) není ochoten spolupracovat

#### 4.5.4 Metody průběžného sledování - pozorování výkonu pracovních profesních rolí

**Klasifikace odstupňováním** - hodnotitel stanoví nejlepšího a nejhoršího ve skupině a mezi tyto extrémy se snaží zařadit v kvalitativním pořadí ostatní.

**Metoda udělování bodů - povinné rozdělení** - hodnotitel dopředu stanoví kvantitativní zastoupení pracovníků v jednotlivých, kvalitativně odlišných

kategoriích hodnocení výkonu - např.: 10 % vynikajících, 10 % nevyhovujících. Mohou se určit další mezitřídy, tak aby se docílilo křivky normálního rozdělení. Hodnotitel zařazuje pracovníky do takto vytvořených skupin.

Při použití této metody uděluje hodnotící zaměstnanec pracovníkům své skupiny určitý počet bodů (viz příloha). Dobrý výkon je oceněn více body než výkon slabý. Výhodou této metody jsou viditelné relativní rozdíly mezi zaměstnanci, ačkoliv nelze opět vyloučit efekt „svatozáře“ a „nedávnosti“.

Instrukce: Rozdělte všech 100 bodů mezi jednotlivé zaměstnance podle jejich relativního pořadí. Nejlepší umístění získá zaměstnanec s největším počtem bodů.

<u>ZAMĚSTNANEC</u>	<u>BODY</u>
Vyšín	17
Coulek	14
Landa	13
Jandák	11
Vlasák	10
HAMPL	10
Krátký	9
Málek	6
Ryba	5
Souček	5
	100

**Metoda BARS** (Behaviorally Anchored Rating Scales - klasifikační stupnice pro hodnocení pracovního chování). Metoda hodnotí chování, požadované pro výkon určité pracovní činnosti. Je tedy zaměřena na přístup k práci, postup práce, pracovní chování. Každá pracovní činnost, vykonávaná na pracovišti, je registrována a ohodnocena hodnotící škálou do 7 bodovacích stupňů, každý je

doplněn slovní charakteristikou (7 - vynikající, 6 - velmi dobře ... 3 - podprůměrné ...1 - nepříjemné). Hodnotitel pak u každého zaměstnance označuje chování při prováděné činnosti. Klasifikaci úkonů provádějí experti a linioví vedoucí ve spolupráci s nositeli pracovních míst. Popisy tedy vycházejí ze skutečnosti a je zajištěna účinná zpětná vazba. Nevýhodou je náročnost přípravy.

#### **4.5.5 Metody dialogové**

##### ***Hodnotící rozhovor v systematickém hodnocení pracovníků***

Osobní hodnotící rozhovor je nejčastější metodou. Jeho použití může být různé. Často se používá jako přímá metoda hodnocení, někdy jako závěrečný pohovor k výsledkům hodnocení. To závisí na ostatních použitých metodách. V obou případech by měl být dobře připraven, jinak může být nepříjemný pro obě strany. Nepřipravenost dává šanci tomu, kdo je lépe verbálně připraven, a tak se může z hodnotitele stát hodnocený. Závěrečný hodnotící pohovor má úskalí i v tom, že není tak složité získat informace, jako je prezentovat pracovníkovi, nejsou-li zrovna příjemné.

Hodnotící rozhovor je příležitostí k výměně názorů mezi nadřízeným a pracovníkem. Hodnotící rozhovor slouží ke sladění požadavků kladených na výkon konkrétní činnosti (nároky na pracovní činnost) a skutečných schopností (znalostí, dovedností, zkušeností) pracovníka. Cílem hodnotícího rozhovoru je zpravidla bilance uplynulého období a diskuse vztahující se k následujícímu období.

Zásadní význam má **příprava nadřízeného i hodnoceného pracovníka na hodnotící rozhovor**. Hodnotitel by si měl ujasnit nároky na pracovní místo hodnoceného pracovníka, připravit si podklady k jeho činnosti za hodnocené období a uvažovat o působení pracovníka v příštím období. Hodnocený pracovník si ujasní argumenty ke své činnosti za uplynulé období a své představy pro příští období.

**Vedení hodnotícího rozhovoru** vyžaduje dodržování následujících zásad:



- hodnotitel odpovídá za průběh rozhovoru (na rozhovor se musí připravit, zajistit si podklady);
- hodnotící rozhovor je oboustrannou diskusí, nikoliv monologem hodnotitele;
- hodnotící rozhovor se musí týkat práce, osobnosti jen v souvislosti s pracovní činností (hodnotící rozhovor není terapií!);
- hodnotitel musí vycházet při hodnocení pracovníka z nároků pracovního místa;
- hodnocení pracovníka musí vycházet z dostatečných a relevantních informací a musí být spravedlivé;
- diskutovat je třeba o faktech, být konkrétní (skutečnosti týkající se práce), nikoliv o neurčitých dojmech, hodnotitel by měl zdůraznit cíl hodnocení, kterým je zlepšení práce, nikoliv její kritika;
- hodnotící rozhovor by neměl být nepřátelským aktem, neměl by být řízením, při němž se hodnocený brání proti kritice, ale ani nezávazným popovídáním;
- rozhovor by měl hodnotitel vést ve vhodném, nerušeném prostředí (bez telefonů, bez návštěv), měl by být schopen odstranit pocit napětí hodnoceného, měl by vytvořit klidnou a přátelskou atmosféru, nastolit důvěru;
- pracovník by měl mít pocit, že je snaha mu pomoci, těžiště rozhovoru by mělo být v radě, jak dosáhnout zlepšení;
- hodnotitel by měl klást otevřené otázky a naslouchat, ověřovat nejasné informace či informace, o nichž pochybuje, a ověřovat stanovisko pracovníka;
- hodnotitel by měl formulovat pozitivně (zejména v úvodu rozhovoru), využívat sendvičovou metodu rozhovoru (formulace: pozitivní–kritická–pozitivní...);

- v průběhu hodnotícího rozhovoru by neměla být opomenuta chvála za dobré pracovní výsledky (zdůraznit pozitivní aspekty výkonu pracovníka);
- hodnotitel by měl mít na paměti, že člověk snáší zpravidla lépe kritiku své práce než své osoby;
- hodnotitel by si měl z průběhu rozhovoru udělat poznámky;
- hodnotícímu rozhovoru je třeba věnovat dostatek času.

V **průběhu hodnotícího rozhovoru** je možný následující postup:

- v úvodu přivítat pracovníka a nastítnit mu průběh rozhovoru;
- nejdříve pracovník ohodnotí sám svůj pracovní výkon a výsledky od předchozího rozhovoru;
- poté hodnotitel sdělí pracovníkovi své názory na jeho pracovní výkon a výsledky, na jeho pracovní chování (začít silnými stránkami pracovníka);
- hodnotitel naznačí oblasti vyžadující zlepšení;
- hodnotitel by měl žádat od pracovníka návrhy, jak dosáhnout zlepšení v těchto oblastech;
- hodnotitel může naznačit možné cesty zdokonalení pracovníka;
- společně posoudit, jak v budoucnu posílit silné stránky hodnoceného a slabé překonávat;
- prodiskutovat budoucí možnosti pracovníka a očekávaný osobní rozvoj pracovníka z jeho strany i ze strany organizace;
- určit společně vzdělávací akce pro příští období;
- v závěru rozhovoru hodnotitel shrne vše, o čem se diskutovalo a na čem se hodnotitel a hodnocený shodli, hodnotitel by měl ověřit, zda jsou stanoviska k projednávaným otázkám shodně pochopena;
- hodnotitel musí hodnocenému umožnit, aby doplnil další náměty a myšlenky;

- rozhovor by měl hodnotitel zakončit motivačně, tzn. povzbuzením.

Časté **chyby hodnotitelů** jsou:

- přílišná shovívavost či přísnost (chyby v měřítku, např. hodnotitel hraje roli dobromyslného příznivce);
- tendence hodnotit všechny průměrně (hodnotit ve středu stupnice hodnot);
- unáhlené soudy (předčasné závěry);
- ovlivnění sympatiemi, antipatiemi, předsudky;
- přeceňování dobře známých kolegů;
- ovlivnění výrazným pozitivním či negativním rysem hodnoceného, vše ostatní hodnotí hodnotitel obdobně („haló – efekt“);
- hodnocení je neúměrně ovlivněno činností pracovníka v posledním období (efekt „nedávnosti“);
- hodnocení výkonu v současnosti na základě výkonu v minulosti („kumulativní“ chyba)
- tendence hodnotit podle vlastních měřítek, vlastní názor hodnotitel považuje předem za správný („aroganční“ chyba);
- posuzování ostatních podle sebe („egocentrická“ chyba);
- úmyslné chyby při hodnocení (protežování, podhodnocování).

**Příklady otázek pro hodnotící rozhovor:**

- Jak jste spokojen(a) se svou prací za hodnocené období? Jak celkově hodnotíte toto období?
- Co si myslíte, že se vám zvláště podařilo? Co považujete za svůj největší úspěch či úspěchy? Co vám pomohlo k tomu, že jste toho dosáhl(a)?
- Co se vám podařilo méně? Proč?
- Co byste dělal(a) jinak?

- Co jste se v uplynulém období naučil(a)?
- V čem byste se rád(a) zlepšil(a)?
- Jaká je vaše představa budoucího osobního rozvoje?
- Čeho byste chtěl(a) dosáhnout?
- Odpovídá vaše kvalifikace nárokům daného pracovního místa? / Je vaše kvalifikace na daném pracovním místě využita?
- Jakou zpětnou vazbu ode mě požadujete?
- Jak hodnotíte naši vzájemnou spolupráci?
- Co můžeme společně zlepšit? V čem vám mohu pomoci? Jak?
- Co je pro vás v práci největší pobídkou? Co vás motivuje?
- Jak hodnotíte pracovní podmínky (vybavení pracoviště, systém odměňování)?

**Hodnocený by měl při přípravě k hodnotícímu rozhovoru uvažovat:**

- co se mu podařilo a nepodařilo;
- jaké byly jeho největší úspěchy v hodnoceném období (co mu pomohlo k dosažení úspěchu);
- co se mu dařilo v hodnoceném období méně a proč, zvážit limity ve výkonu na své straně a možnosti jeho zlepšení, co by v příštím období dělal jinak;
- zda existují překážky limitující jeho výkon na straně vedoucího či na straně organizace a jaké změny by mu pomohly ve zlepšení výkonu (pracovní prostředí, metody aj.);
- zda mu může s problémy někdo pomoci (vedoucí, spolupracovníci);
- co se naučil v uplynulém období;

- o nárocích pracovního místa v dalším období, zda odpovídá jeho kvalifikace těmto požadavkům, či zda bude vyžadovat zlepšení (v čem a jak);
- v jakých oblastech by se chtěl zlepšit, jaké jsou jeho priority (jaké vzdělávací akce by chtěl absolvovat);
- jaká motivace by mu pomohla;
- jak vidí možnosti svého dalšího uplatnění v rámci pracoviště či organizace;
- co se mu v zaměstnání líbí či nelíbí.

Pracovník by měl mít možnost projednat s nadřízeným, co považuje za nutné.

#### 4.5.6 Dotazníkové metody

**Dotazníky a testy** - při hodnocení pomocí dotazníku zaškrťává hodnotitel předtištěné, přesně formulované otázky, které následně slouží jako podklad pro vypracování hodnocení.

**Checklist** je v podstatě dotazník, který má předtištěné určité formulace, hodnotitel pouze zaškrťává, zda je určitý typ chování u hodnoceného přítomen, či nikoliv. Vyhodnocuje jej specialista, protože odpovědi mohou mít různou váhu. Nevýhodou je náročnost přípravy i vyhodnocení a velká dávka subjektivismu ze strany hodnotitele.

**Systém třistašedesátistupňové zpětné vazby.** Třistašedesátistupňová (360°) zpětná vazba (také vícezdrojové hodnocení nebo zpětná vazba od více hodnotitelů) je systémem hodnocení využívaným v řízení pracovního výkonu. Ward (1995) definoval 360° zpětnou vazbu jako: „systematické shromažďování údajů o pracovním výkonu jedince nebo skupiny získaných z řady zdrojů hodnotících tento pracovní výkon, na něž navazuje poskytování zpětné vazby“ (Armstrong, 2002, s. 457.).

Údaje o pracovním výkonu pracovníka lze v procesu 360° zpětné vazby získat od bezprostředního nadřízeného, od přímých podřízených, od

spolupracovníků, kteří jsou členy týmu, či od spolupracovníků z jiných částí organizace, od interních či externích zákazníků a dodavatelů (v případě, že jsou do tohoto systému hodnocení zapojeni i externí zákazníci či dodavatelé, bývá hodnocení také označováno jako pětsetčtyřicetistupňová zpětná vazba).

Součástí systému 360° zpětné vazby bývá i sebehodnocení, které pro účely hodnocení používá stejná kritéria jako ostatní hodnotitelé. Zpětná vazba bývá prezentována hodnoceným jedincům i jejich nadřízeným. O stoosmdesátistupňové zpětné vazbě se hovoří zpravidla v případě zpětné vazby zdola, tzn. v případě hodnocení od podřízených nebo v případě hodnocení spolupracovníky. Hodnocení v systému 360° zpětné vazby bývá zpravidla anonymní.

Aktivity v systému 360° zpětné vazby jsou zpravidla založeny na dvou hlavních předpokladech:

- vědomí jakékoliv neshody mezi tím, jak se vidíme sami, a tím, jak nás vidí ostatní, zvyšuje vědomí (znalost) sebe sama;
- zvýšené vědomí (znalost) sebe sama je klíčem k maximálnímu výkonu v roli vedoucího pracovníka, a stává se tak základním kamenem programů rozvoje v oblasti řízení a vedení lidí.

System 360° zpětné vazby je zaměřen na chování jedinců v porovnání s vytvořeným modelem schopností chování. Tyto schopnosti se týkají vedení a přístupů k práci. Body, které jsou použité v dotazníku Performance Management Group (tzv. Performance Management Group's Orbit 360-degree questionnaire), jsou:

- schopnost vést, resp. charakter vedení;
- týmový hráč / řízení lidí;
- řízení sebe sama;
- komunikace;
- vize;
- organizační dovednosti;

- rozhodování;
- odbornost;
- energie, podnikavost;
- adaptabilita.

Schopnost vést, resp. charakter vedení, jsou např. definovány takto: „Nabízí jasnou vizi a soustřeďuje se na její naplnění. Dává najevo svou oddanost poslání organizace. Nabízí promyšlenou představu o účelu a směru činností zaměřených dovnitř podniku i navenek, využívá energie a nadšení pracovníků.“ (Armstrong, 2002, s. 458 - 459.)

System 360° zpětné vazby:

- poskytuje nadřízenému informace o pracovním výkonu a pracovním chování hodnocených pracovníků, o silných a slabých stránkách pracovníků (a to i v oblasti vedení lidí);
- poskytuje hodnocenému pracovníkovi komplexní zpětnou vazbu, tj. informace o hodnocení nadřízeného, spolupracovníků, podřízených ad. (informace z hodnocení druhých lidí rozšiřují člověku znalost sebe sama a orientují jeho nasměrování v oblasti vlastního rozvoje);
- na základě výstupů hodnocení umožňuje nasměrovat osobní rozvoj pracovníků, určit potřeby vzdělávání pracovníků;
- poskytuje informace pro plánování následnictví;
- pomáhá zlepšovat komunikaci mezi nadřízenými a podřízenými;
- může poskytnout podklady k odměňování.

Úspěch 360° zpětné vazby vyžaduje:

- aktivní podporu vrcholového managementu, který sám poskytuje a přijímá zpětnou vazbu a vede ostatní ke stejnému přístupu;
- informovanost pracovníků o smyslu a výhodách zpětné vazby pro jedince i organizaci a proškolení pracovníků;

- skutečnou ochotu využívat výstupů zpětné vazby k rozvoji;
- aby kritéria chování, která jsou hodnocena, odpovídala typickým a významným aspektům chování;
- aby se otázky k hodnocení (body v dotazníku) týkaly skutečných událostí, které pracovník zažívá;
- aby byly výsledky hodnocení komunikovány;
- aby na hodnocení navazovaly vzdělávací programy;
- aby se nikdo v organizaci necítil systémem ohrožen (k tomu se využívá anonymní hodnocení a zpětná vazba citlivě zprostředkovaná třetí stranou);
- snadné vyplňování dotazníků, k nimž jsou k dispozici jasné pokyny;
- minimalizaci byrokracie.

#### 4.5.7 Metody orientované výsledkově

**Metoda MBO** (Management by Objectives - management podle cílů). Jde o hodnotící metodu spíše doplňkovou. Důraz je tu kladen na evaluaci výsledků - kvantitativní i kvalitativní. Nebere se v úvahu pracovní chování ani osobnost hodnoceného, ale pouze a pragmaticky to, co má dělat. MBO je i technikou motivační. Obsahuje dva kroky:

- 1) nadřízený s podřízeným diskutují o cílech pracovního místa,
- 2) nadřízený s podřízeným diskutují za účelem zhodnocení výkonu podřízeného.

#### CÍLE PRACOVNÍKA

pracovník:	Jan Dupaček		
období:	1. 7. 08 - 31. 12. 08		
pozice:	Zástupce ředitele		



<b>Pracovní náplň:</b>	Řízení pracovních skupin Zodpovědnost za pedagogické činnosti Supervizor projektových prací Fundraising – ekonomická samostatnost skupin	<b>termín:</b>	<b>priorita</b>	<b>odměna max:</b>
<b>Řízení:</b>	1. Zástupce ředitele			0
	2. Vedoucí týmu pro zpracování str. plánu a ŠVP			0
	3. Šéf Dne otevřených dveří			0
	4. Vedoucí programu „Bezpečnost do škol“			0
<b>Hlavní cíle:</b>	5. Vytvoření koncepce projektu „Draci dělají paci“	30.4.08	A	1500
	6. Rozjet pravidelné zasedání studentského parlamentu (4x do roka)	30.11.08	A	8000
	7. Evaluace práce učitelského sboru	30.12.08	C	170
	8. Rozšířit činnost odborných kabinetů ve všech ukazatelích	31.12.08	A	10 00
	9. Implementovat principy osobnostní a sociální výchovy do hodin	31.12.08	A	1500
	10. Realizovat systém vzdělávání pro učitele	15.12.08	C	330
	11. Připravit metodickou příručku „Vademecum učitele (pracovníka) školy“	31.12.08	C	100
	12. Vytvořit školní vzdělávací program pro školu	30.11.08	A	500
<b>Osobní cíle:</b>	13. Sponzorskou činností získat nové auto pro ředitele	30.9.08	A	1500
	14. Zdokonalovat se v jazyce anglickém	31.12.08	B	500
	15. Získat dovednosti pro tvorbu školního vzdělávacího programu	30.9.08	C	1000
<b>Max. odměna celkem</b>				<b>10 500</b>

<b>Plán vzdělávání:</b>	<b>Téma:</b>	<b>Termín</b>
1.	Participace (dětské žákovské parlamenty)	31.12.08
2.	Facilitace	15.12.08
3.	Zdokonalení v jazyce anglickém (zkouška M-AA 23/067-DD17)	20.9.08
4.	Tvorba školního vzdělávacího programu	31.8.08

#### 4.5.8. Ostatní metody hodnocení

##### **Hodnotová analýza** (value analysis)

Její primární využití je v průmyslu, kde se jedná o analýzu výrobku, která má najít způsoby, jak docílit snížení nákladů bez vlivu na kvalitu nebo tržby a vytvořit cesty ke zvýšení hodnoty věci pro zákazníka (a tedy zvýšení tržeb) nebo pro společnost samou (např. zvýšení ziskové marže).

Hodnotovou analýzu lze využít pro objektivní porovnání jednotlivých oddělení organizace, pro porovnání manažerského a pedagogického přístupu.

Zde uvádíme příklad, kde byla hodnotová analýza použita. Jedná se o středisko volného času.

### Postup kroků:

#### Krok č. 1

Stanovit ideální výkonnost pro každé oddělení organizace, tzn. určit nejdůležitější činnosti a k nim vypočítat ideální výsledky, kterých se má v měsíci (nebo jiném časovém úseku) dosáhnout.

Příklad ze školního klubu:	Ideál
Zájmové útvary	20
Počet členů	250
Velká akce	3
Dopolední akce	40
Volnočasové akce	30
Koeficient x účastníci na akci	2000
Víkendové akce	5
Počet účastníků	200
Tábory	3
Účastníci	150
Soutěže	30
Účastníci	2000
Metodické materiály	2
Lektorská činnost (hodiny)	30
Práce s talenty (hodiny)	10
Projekty (odevzdáno vedení)	2
Vnitřní archiv (zařazeno)	5

#### Krok č. 2

Porovnat jednotlivé činnosti pomocí metody párového srovnávání: Tím se určí hodnota jednotlivých činností (V).

	Zájmové útvary	Počet členů	Velká akce	Dopolední akce	Volnočasové akce	Koef. x účast.	Víkendové akce	Počet účastníků	Tábory	Účastníci	Soutěže	Účastníci	Metodické materiály	Lektorská činnost	Práce s talenty	Projekty	Vnitřní archiv		
Zájmové útvary	1	0	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	1	0	0	10	0,07
Počet členů	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	16	0,12
Velká akce	0	0	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	1	0	0	9	0,07

Dopolední akce	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0,01
Volnočasové akce	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	6	0,04
Koeficient. x účast.	1	0	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	0	13	0,09	
Víkendové akce	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	7	0,05
Počet účastníků	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	13	0,09
Tábory	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1	1	1	0	0	7	0,05
Účastníci	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	15	0,11
Soutěže	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	1	1	1	0	0	6	0,04
Účastníci	1	0	1	1	1	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	12	0,09
Metodické materiály	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	3	0,02
Lektorská činnost	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	2	0,01
Práce s talenty	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	4	0,03
Projekty	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	12	0,09
Vnitřní archiv	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0,01
Σ																		137	0,99

### Krok č. 3

Posledním krokem je vložit do tabulek výsledky jednotlivých pracovníků v měsíci a dokončit výpočet hodnotové analýzy dle standardních postupů.

Výpočet:

Tabulka 1 – oddělení 1 zřizuje 12 ZÚ.  $12 : 20 = 0,6$

	Ideál	Oddělení 1	Oddělení 2	Oddělení 3	Oddělení 4	Oddělení 5	Oddělení 6	Oddělení 7	Oddělení 8	Oddělení 9	Oddělení 10	
Zájmové útvary	20	12 0,6	9 0,45	16 0,8	14 0,7	14 0,7	10 0,5	9 0,45	6 0,3	9 0,45	13 0,65	
Počet členů	250	127 0,51	105 0,42	168 0,67	156 0,62	152 0,61	84 0,34	67 0,27	85 0,34	103 0,41	158 0,63	
Velká akce	3	0	0	0 0	0 0	0	0	0	0	0	1 0,33	
Dopolední akce	40	2 0,05	3 0,08	6 0,15	2 0,05	38 0,95	0	2 0,05	0	0	5 0,13	
Volnočasové akce	30	0	1 0,03	11 0,37	2 0,07	1 0,03	2 0,07	3 0,1	0	2 0,07	11 0,37	
Koef. x účast.	200	0	62 0,03	30,6 0,02	200	8 1	5,2 0	8 0	54,5 0,03	0	21 0,01	258 0,13
Víkendové akce	5	3 0,6	0	0	0	0	0	0	0	0 0	1 0,2	
Počet účastníků	200	35 0,18	0	0	0	0	0	0	1 0,01	0 0	25 0,13	
Tábory	3	0	1 0,33	2 0,67	0	0	1 0,33	0	18 6	1 0,33	0	
Účastníci	150	0	11 0,07	65 0,43	0	0	95 0,63	0	55 0,37	21 0,14	0	
Soutěže	30	5 0,17	0	5 0,17	0	0	3 0,1	25 0,83	12 0,4	6 0,2	5 0,17	
Účastníci	200	200 0,1	0	127 0,06	0	0	585 0,29	555 0,28	927 0,46	369 0,18	357 0,18	
Metodické materiály	2	0	1 0,5	0	0	2 1	2 1	2 1	0	1 0,5	2 1	
Lektorská činnost	30	10 0,33	5 0,17	0	0	0	0	0	0	10 0,33	25 0,83	
Práce s talenty	10	1 0,1	0	2 0,2	0	5 0,5	0	0	0	10 1	5 0,5	
Projekty	2	2 1	1 0,5	1 0,5	0	2 1	0	2 1	2 1	2 1	2 1	
Vnitřní archiv	5	3 0,6	0	5 1	0	5 1	1 0,2	1 0,2	0	4 0,8	2 0,4	

4,23

2,58

5,03

2,44

5,79

3,47

4,21

8,88

5,43

6,64

Tabulka 2 – 0,6 x VZÚ (0,07) = 0,042 (zaokrouhлено na 0,04)

	V	Oddělení 1	Oddělení 2	Oddělení 3	Oddělení 4	Oddělení 5	Oddělení 6	Oddělení 7	Oddělení 8	Oddělení 9	Oddělení 10
Zájmové útvary	0,07	0,04	0,03	0,06	0,05	0,05	0,04	0,03	0,02	0,03	0,05
Počet členů	0,12	0,06	0,05	0,08	0,07	0,07	0,04	0,03	0,04	0,05	0,07
Velká akce	0,07	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,02
Dopolední akce	0,01	0	0	0	0	0,01	0	0	0	0	0
Volnočasové akce	0,04	0	0	0,02	0	0	0	0	0	0	0,02
Koef. x účast.	0,09	0	0	0	0,1	0	0	0	0	0	0,01
Víkendové akce	0,05	0,03	0	0	0	0	0	0	0	0	0,01
Počet účastníků	0,09	0,02	0	0	0	0	0	0	0	0	0,01
Tábory	0,05	0	0,02	0,03	0	0	0,02	0	0,31	0,02	0
Účastníci	0,11	0	0,01	0,05	0	0	0,07	0	0,04	0,02	0
Soutěže	0,04	0,01	0	0,01	0	0	0	0,04	0,02	0,01	0,01
Účastníci	0,09	0,01	0	0,01	0	0	0,03	0,02	0,04	0,02	0,02
Metodické materiály	0,02	0	0,01	0	0	0,02	0,02	0,02	0	0,01	0,02
Lektorská činnost	0,01	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,01
Práce s talenty	0,03	0	0	0,01	0	0,01	0	0	0	0,03	0,01
Projekty	0,09	0,09	0,04	0,04	0	0,09	0	0,09	0,09	0,09	0,09
Vnitřní archiv	0,01	0	0	0,01	0	0,01	0	0	0	0,01	0
Součet		0,27	0,14	0,25	0,22	0,26	0,22	0,24	0,55	0,28	0,36
Finanční výsledek		12209	1099	4172	20890	17665	27181	38973	6983	2008	17952
Σ		3255	150	1036	4649	4631	5946	9479	3872	563	6401

### „Top ten měsíce“

Stanovení některých oblastí, které je třeba posílit. Například je třeba, aby se lidi zaměřili na získávání financí, proto se vyhlásí soutěž o největší finanční dar v měsíci (v souhrnu na pracovníka). Mohou se vyhlásit například tyto kategorie:

- Pracovník měsíce

Základní škola Karla Mikulka  
v Kromholčici

uděluje titul

**NEJLEPŠÍ  
PRACOVNÍK**

měsíce září 2008

dle hodnocení kolegů

**MIRKU UŠÍNOVI**

10. října 2008 .....

- Pracovník měsíce podle kolegů
- Nejlepší počin měsíce
- O největší sponzorský dar
- Počet účastníků na mimoškolních akcích
- Atd.

Pracovník měsíce podle kolegů se vyhlašuje přímo na poradě. Každý pracovník má k dispozici 3 body (bonbony), které rozdělí kolegům (jednomu kolegovi může dát tři bonbony nebo tři bonbony může rozdělit mezi tři kolegy) tak, že vstane a řekne: „Já dávám tyto dva bonbony Pepovi, protože pro naši organizaci v minulém měsíci udělal to a to a má to takový a takový vliv“. Na konci se bonbony sečtou a kdo jich získá nejvíce - získává titul Pracovník měsíce dle hodnocení kolegů.

V jedné nejmenované organizaci mají něco podobného udělané pomocí intranetu. Každý pracovník zapíše dvě nejdůležitější věci v týdnu, které pro organizaci udělal. Ostatní pak na konci měsíce přidělují až pět bodů jedné akci. Kdo získá nejvíce bodů, je na poradě oceněn.

### **Příklad vypracovaných pravidel pro hodnocení pracovníků**

Pracovník je komplexně hodnocen jednou za tři měsíce, což má návaznost na osobní příplatky. Pracovníky školy hodnotí vedení školy, a to formou přidělovaných bodů.

Hodnocení pracovníka se nesmí soustředit jen na vynášení jeho chyb a slabin. Právě naopak - je třeba se zajímat především o jeho silné stránky: co může udělat a co vykonal.

Důležitým úkolem vedoucích pracovníků je přesvědčit pracovníky školy o důležitosti hodnocení a zejména pracovat s výsledky hodnocení tak, aby toto

přesvědčení nabylo reálný rozměr. Před tím je třeba udělat ještě jeden krok - připravit lidi na hodnocení. Jak vedoucí pracovníky, kteří budou hodnotit, tak také ty, kteří budou hodnoceni.

Každý pracovník by měl být informován, na základě jakých kritérií je hodnocen a odměňován, a k tomu slouží hodnotící pohovor. Každý "hodnotitel" si musí uvědomit, že hodnotit pracovníky znamená s nimi komunikovat. Také provedení hodnotícího pohovoru platí určitá pravidla a zásady. Je třeba vytvořit klidnou a přátelskou atmosféru v neoficiálním prostředí, kde se může nabídnout i malé občerstvení, například bonbon.

Pohovor se má konat na vhodném nerušeném místě. Hodnotitel volí přátelský, neformální tón (ne ostře "řezaný", čím oficiálnější, tím lepší). Na hodnoceného příznivě působí, začneme-li drobnou pochvalou. Cíle a postup pohovoru by měl mít pracovník zcela ujasněný. Cíle jsou určené výsledky, kterých by mělo být dosaženo. Je třeba znát podmínky a časový rámec jejich dosažení. S cíli souvisejí standardy, které se váží ke stanovení určitých kritérií, podle nichž se výkon pracovníka hodnotí, např. kvalita práce, redukování nákladů, nárůst počtu zájmových útvarů, akcí, úrazovost apod.

Při příchodu je pracovník pokud možno příjemně uvítán, čímž se odstraní pocit napětí. Následuje vysvětlení cíle a postup pohovoru. Následně vedoucí požádá pracovníka, aby sám ohodnotil svůj výkon od předchozího rozhovoru. Rozhodně se vyplatí zvolit tento způsob diskuze, kde s hodnocením vlastního výkonu začíná hodnocený. Neuvědomí-li si, že jeho výkon nebyl adekvátní požadavkům a nevidí důvod, proč by měl svoji činnost měnit, je třeba mu objasnit důvody neuspokojivých výsledků. Hodnocení má probíhat jako vzájemná výměna názorů s cílem zlepšit spolupráci a zvýšit úspěšnost školy v očekávaných parametrech. Jeho smyslem je shoda na společných východiscích. Proto také otázky a informace, které sdělujeme, je nutné volit v tomto smyslu. Neodsuzujeme - spíše konstatujeme, k čemu došlo. Např.: "Vysvětli mi, proč došlo ke zranění při hodině chemie." a nikoliv: "Jak jsi mohl vůbec dopustit, aby se taková holka pouštěla do takových pokusů a pak se zranit!". Nereagujeme podrážděně nebo dokonce nadřazeně, např.: "Co jiného jsem od vás mohl očekávat?", ale jako rovnocenný partner: "Rád bych věděl, jak k tomu ... došlo.".

Ke zlepšení, kterého chceme u pracovníka dosáhnout, jej musíme motivovat. Daří se to vyžadováním jeho spoluúčasti, např.: "Co doporučuješ dělat pro to, abychom mohli včas obsadit tyto ukázkové semináře...", nikoliv např.: "Musíš zvládnout obsadit ty prokleté semináře...". Během tohoto hovoru vedoucí klade otevřené otázky a ověřuje informace tam, kde není jasno nebo jsou nějaké pochybnosti.

Dále vedoucí sdělí pracovníkovi svůj názor na jeho pracovní výkon, případně na jeho chování a jednání. Přitom nesmí zapomenout pochválit za dobře vykonanou práci a naznačit oblasti vyžadující zlepšení - chce také vědět, jak se pracovník domnívá, že by toho měl dosáhnout. Sám se přitom pokusí naznačit možné cesty jeho zdokonalení.

Závěr pohovoru spočívá v tom, že účastníci společně odvodí prostředky dalšího rozvoje osobnosti pracovníka a způsob jejich zajištění, např. vzdělávací program, stáž. Odvození společných prostředků k dosažení žádoucího výkonu, chování a jednání pracovníka a závěr pohovoru by měl mít následující schéma:

- Vedoucí shrne vše, o čem se diskutovalo a na čem se oba partneři dohodli.
- Vedoucí vyžaduje, aby hodnocený reagoval na projednávané otázky, a ověřuje další k věci se vztahující náměty a myšlenky.
- Ocení spoluúčast na diskusi a ochotu společně dospět určitým závěrům, posílí motivačně odvalu a chuť pracovníka plnit další úkoly a přijímat závazky do budoucna.
- Nejdůležitější ujednání a závazky podchytí písemně, například je pořízen stručný záznam o pohovoru, který je dále rozpracován na formuláři cílů.
- Pohovor končí ještě jedním povzbuzením, motivačně.

Abychom minimalizovali možné obtíže při hodnocení, musí být také pracovník na projednávání svého hodnocení dobře připraven. Účinným doporučením je předložit hodnoceným předem několik písemných otázek, které mají povahu jejich sebehodnocení a dobře stimulují pro vlastní hodnotící akt:

- Co se mi líbí na mém zaměstnání a proč a co se mi naopak nelíbí?

- Co jsem měl dokázat - tj. jaké cíle jsem měl splnit v předcházejícím období, za které se hodnocení koná?
- Co se mi povedlo velmi dobře, výborně, co naopak znamenalo jednoznačný neúspěch?
- Jaké změny by napomohly ke zlepšení mého pracovního výkonu?
- Jaká motivace by mi pomohla, abych pracoval s větším úsilím, případně chutí?
- Může mi v tom někdo pomoci - vedoucí, spolupracovníci nebo je to jen a jen moje záležitost?
- Existují překážky ze strany organizace, pro které nemohu podávat takový výkon, jak bych si sám představoval?
- Jaké požadavky a nároky bude na mé schopnosti a dovednosti klást mé zaměstnání v dalším období, které cíle by měly být vytyčeny?
- Je moje kvalifikace adekvátní těmto předpokládaným požadavkům, nebo potřebuje zlepšit? V čem a jak?

Na hodnocení není možné nahlížet jako na nepřátelský akt dvou protivníků, ani jako na nezávazné popovídání si, ale jako na prostředek, jehož základním smyslem je zlepšit vzájemnou spolupráci vedených a vedoucích. Dobře provedené hodnocení dává oběma partnerům pocit, že něco získali.

Z hodnotícího pohovoru musí pracovník pochopit, že se jedná také o vhodnou příležitost ke stanovení jeho dalšího osobního rozvoje v souvislosti s jeho aspiracemi a ambicemi.



## 4.6 Metody orientující se na budoucnost

Využití přístupů orientujících se na minulost připomíná řízení automobilu pomocí zpětného zrcátka, víte jen, kde jste právě byli, ale nevíte, kam jedete. Hodnocení orientující se na budoucnost je zaměřeno na budoucí výkon, hodnotí zaměstnancovy možnosti nebo stanoví budoucí úkoly.

### 4.6.1 Motivační rozhovor

Motivační rozhovor není jednostranným pohovorem, kde nadřízený dominuje a je stálým komunikátorem (sdělovací typ pohovoru). Motivační rozhovor respektuje participativní formy organizace a řízení, kde podřízený je partnerem a pohovor je oboustrannou komunikací se střídáním funkce komunikátora a komunikanta. Pracovník je donucen přemýšlet o své práci a jejím možném zlepšení. V motivačním rozhovoru se většinou hodnotí cíle minulé a probírají cíle budoucí, hovoří se o všech možnostech zlepšení práce i možnostech pracovníkových. Přesto rozhovor většinou probíhá jako strukturovaný a většinou začíná **sebehodnocením**.

Při sebehodnocení je pracovník vyzván, aby buď volně nebo na formalizovaném dotazníku sám zhodnotil sebe a svoji práci. Následný pohovor se odvíjí od tohoto sebehodnocení. Sebehodnotící formalizovaný dotazník by měl obsahovat :

- klíčové pracovní oblasti a úkoly
- hodnocení vlastní efektivity v těchto oblastech
- vytipování případů zvláště úspěšných a zvláště nezdařených
- rozbor příčin a překážek efektivnějšího výkonu
- návrhy na zlepšení podmínek pro zlepšení výkonu i vlastní výkonnosti
- představy o vlastní kariéře

## 4.6.2 Řízení pracovního výkonu

Hodnocení pracovníků je významnou složkou řízení pracovního výkonu, přičemž je výkon chápán jako komplex výsledků práce a pracovního chování pracovníka. Cílem řízení pracovního výkonu je zhodnotit pracovní výkon, motivovat pracovníka ke společné formulaci cílů, k aktivnímu řešení problémů spojených s jejich naplněním a k rozvoji vlastních schopností a dovedností. Pracovník se aktivně podílí na stanovení úkolů (cílů), na rozvoji svých schopností i na hodnocení svých výsledků.

Stanovené cíle, které jsou srozumitelné, zajišťují, že je úsilí pracovníků vedeno správným směrem. K základním funkcím cílů patří:

- udávat směr (cíle organizace jsou rozděleny do dílčích cílů, které pracovníci plní, čímž postupují ve směru celkových cílů);
- stanovit, čeho již bylo dosaženo (při vyhodnocování dílčích cílů je zřejmé, čeho bylo dosaženo a čeho je třeba ještě dosáhnout);
- definovat úlohu jednotlivců (co organizace od jednotlivých pracovníků očekává);
- motivovat pracovníky.

Stanovení konkrétních cílů je více motivující, než požadavek, aby pracovníci pracovali „co nejlépe“. Spoluúčast pracovníků na stanovení cílů posiluje jejich tendenci přijmout cíle za své (na rozdíl od jednostranného stanovení cílů ze strany nadřízeného). Lidé jsou zpravidla lépe motivováni k výkonu, jestliže usilují o dosažení cílů, které jsou za jejich běžnou hranici výkonnosti (Urban, 2003).

Řízení pracovního výkonu je nástrojem dosahování lepších výsledků organizace, týmů a jednotlivců. Je nepřetržitým procesem vytváření společného, sdíleného chápání toho, čeho má být dosaženo ,a je přístupem k řízení a rozvoji lidí, který zvyšuje pravděpodobnost, že toho bude dosaženo, a to krátkodobě i dlouhodobě. Armstrong a Baron (1998) definovali řízení pracovního výkonu jako strategický a integrovaný přístup k zabezpečování trvalé úspěšnosti organizace pomocí zlepšování pracovního výkonu lidí, kteří v ní pracují, a pomocí rozvíjení schopností týmů i jednotlivců. Řízení pracovního výkonu sleduje:

- vertikální integraci, tj. propojení organizačních, týmových a individuálních cílů (cílů jednotlivých pracovníků);
- funkční integraci, tj. propojení strategií jednotlivých funkcí či funkčních útvarů v různých částech organizace;
- integraci v oblasti řízení lidí, tj. propojení různých stránek řízení lidí, zejména rozvoje organizace, lidí a odměňování; řízení pracovního výkonu usiluje o promyšlený přístup k řízení a rozvoji lidí;
- integraci potřeb jedinců s potřebami organizace v maximální míře, jak je to možné.

Řízení pracovního výkonu se týká:

- zlepšování výkonu organizace, týmů i jednotlivců;
- rozvoje pracovníků (zaměřuje se na schopnosti organizace, týmů i jednotlivců);
- uspokojování potřeb všech zainteresovaných stran organizace, tj. vlastníků, managementu, pracovníků, zákazníků, dodavatelů i veřejnosti (za partnery v podnikání jsou považováni zejména pracovníci, jejichž zájmy jsou respektovány a jejichž názorům je nasloucháno);
- komunikace, angažovanosti a spoluodpovědnosti (v soustavném dialogu si manažeři a členové jejich týmů definují vzájemná očekávání a předávají informace o poslání, hodnotách a cílech organizace).

V řízení pracovního výkonu je kladen důraz na sdílení cílů a hodnot organizace. Efektivní řízení pracovního výkonu by mělo být prosazováno manažery a mělo by být uplatňováno u všech pracovníků (nejen u manažerů). Řízení pracovního výkonu není „know-how“, v každé organizaci bude mít svá specifika.

Řízení pracovního výkonu je založeno na ústní či písemné dohodě (smlouvě) mezi nadřízeným a pracovníkem o budoucím pracovním výkonu a osvojování si schopností, které jsou k tomuto výkonu potřebné. Na základě dohody o výkonu dochází k provázání vytváření pracovních úkolů, vzdělávání, osobního rozvoje, hodnocení a odměňování pracovníka.

Dohoda o pracovním výkonu, vzdělávání a rozvoji se promítá do stanovení odměny za dohodnutý výkon a do oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků v organizaci. Dohoda obsahuje nejenom závazky pracovníka, ale také závazky organizace (zajištění vzdělávání rozvoje pracovníka) a vedoucího pracovníka (motivující vedení a poskytování zpětné vazby k výkonu pracovníka). V závěru dochází k formálnímu hodnocení pracovníka, které je vzájemně provázáno s jeho odměňováním, ale také se vzděláváním a rozvojem (kromě plnění dohodnutých úkolů se hodnotí i dohodnuté úkoly v oblasti vzdělávání a rozvoje a jejich splnění se promítá v odměňování pracovníka).

#### **4.6.3 Development centre (DC)**

##### ***Charakteristika DC***

Development centre (někdy označovaný jako rozvojový Assessment centre - AC) je metoda, respektive soubor metod, zaměřený na identifikaci vzdělávacích a rozvojových potřeb, tj. na silné a slabé stránky účastníků a na jejich rozvojový potenciál. Účastníky DC jsou standardně pouze pracovníci organizace (manažeři, specialisté, pracovníci zařazení do kariérních plánů i např. pracovníci, které chce zaměstnavatel stabilizovat).

Účastníci DC jsou posuzováni různými diagnostickými metodami s cílem určit úroveň jejich schopností a dovedností, předpoklady jejich rozvoje a stanovit potřeby jejich vzdělávání a rozvoje.

DC trvá standardně 1 - 3 dny, a to v závislosti na velikosti a typu skupiny pracovníků (manažeři různých úrovní, specialisté). V průběhu celého programu je přítomna skupina hodnotitelů, která účastníky sleduje a hodnotí. Hodnotitelů bývá nejčastěji 4 – 7, obvykle to bývají nadřízení, personalista, psycholog, případně interní či externí specialisté v oboru, jehož se DC týká.

##### ***Cíle DC***

DC je součástí systematické dlouhodobé práce v oblasti rozvoje a motivování pracovníků a často je přirozeným předělem v jejich kariérním vývoji.

Cílem DC je:

- umožnit pracovníkům zamyšlení nad dosaženými osobními výsledky a dalšími osobními ambicemi a plány a možnostmi jejich naplňování;
- zmapovat aktuální motivaci pracovníků k práci v dané společnosti;
- identifikovat zdroje pracovní spokojenosti/nespokojenosti účastníků;
- zhodnotit klíčové kompetence, relevantní osobnostní a výkonové kvality potřebné pro úspěch v určité pozici (zejména pro manažerskou práci);
- poskytnout účastníkům zpětnou vazbu o jejich schopnostech, o vývoji jejich schopností a určit oblasti jejich rozvoje (zpětnou vazbu mohou dostat pracovníci pro lepší poznání sebe sama, jako základ pro vzdělávání, koučování apod.);
- generovat podněty pro plány vzdělávání a osobního rozvoje pracovníků pro další období.

### ***Přínos DC***

DC umožňuje získání informací většího rozsahu, než je tomu v případě klasických technik zjišťování rozvojových potřeb, tj. např. pohovory, dotazníky či výsledky hodnocení. Kombinace psychodiagnostických nástrojů a pozorování reálného chování v modelových situacích ve skupině účastníků poskytuje širší obraz účastníka DC.

Přínos DC:

- motivace pracovníků – pracovníci se dozvídají o svých schopnostech a mohou pracovat na svém rozvoji (na svých rezervách), organizace dokazuje zařazením pracovníků do DC, že jsou pro ni cenní;
- zvyšování výkonnosti pracovníků tím, že si zvyšují svůj potenciál;
- možnost plánovat pracovníkům jejich vzdělávání a rozvoj „šitý na míru“;
- možnost dlouhodobého plánování vzdělávání a rozvoje pracovníků;

- zajištění adekvátně vynaložených investic do vzdělávání a rozvoje pracovníků;
- možnost určení perspektivních pracovníků a nasměrování jejich kariéry;
- větší počet hodnotitelů a z toho vyplývající větší množství názorů a pohledů;
- různorodost použitých metod a technik;
- možnost sledování účastníka v interakci s ostatními;
- časová a finanční úspora (DC se účastní více zaměstnanců);
- možnost porovnání rozvojových možností většího počtu zaměstnanců;
- širší spektrum informací o účastníkovi – informace o osobnostním profilu, o úrovni schopností a dovedností, o rozvojovém potenciálu;
- identifikace individuálních rozvojových potřeb každého účastníka;
- vytvoření individuálních měřitelných plánů osobnostního a profesního rozvoje pro každého účastníka;
- variabilita obsahu DC vzhledem k požadavkům na konkrétní výstupy.

### ***Zásady realizace DC***

Mezi zásady realizace DC patří:

- kvalitní příprava programu;
- optimální prostory k realizaci DC;
- profesionalita moderátora (moderátorů);
- dostatečné kompetence hodnotitelů (nezbytné je jejich zaškolení);
- podíl interních a externích hodnotitelů (interní pracovníci, externí odborníci a pozorovatelé);
- partnerské klima – účastníci by měli chápat význam své účasti v DC, jeho přínos pro jejich rozvoj (účastníci musejí být seznámeni s pravidly a průběhem DC);

- pracovníkům by měla být vždy poskytnuta zpětná vazba k DC (v průběhu DC, po skončení DC – např. rozhovor s psychologem, zpráva pro účastníky).

## ***Průběh DC***

### *a) Příprava DC*

V přípravné fázi DC je třeba získat maximum informací k jeho realizaci, a to osobními konzultacemi se zástupci zadavatele, tj. zejména s nadřízenými hodnocených pracovníků, s personalisty ad.

- Základním východiskem přípravy DC je určení a specifikace kompetencí, které mají být v DC sledovány a hodnoceny.
- Na základě sestaveného kompetenčního profilu se tvoří program DC, jsou určeny relevantní metody, které budou v programu využity, a organizace DC, tj. velikost skupiny, délka programu, personální a technické zajištění apod.
- Součástí přípravy DC je rovněž dohoda o formě závěrečné zprávy o účastnících DC, o zpětných vazbách účastníkům (o formě zpětné vazby), o podobě celkové závěrečné zprávy pro zadavatele ad.

### *b) Metody DC*

Mezi metody využívané v DC patří:

- **Individuální techniky:**
  - psychodiagnostika – viz následující kapitola
  - speciální odborné dovednosti – testy sestavené „na míru“, podle požadovaného profesního profilu + např. jazykové testy
  - individuální úkoly: esej na dané téma, případová studie, organizační úkoly (organizace času, třídění přílišného množství „navalených“ úkolů)

- prezentace: odborného tématu, týkajícího se vlastní osoby, absurdního tématu (smyšlené, neobvyklé zadání, např. technika loupání banánu)
- **Dialogové techniky:**
  - dialog – 2 účastníci mezi sebou – různé formy prodejních rozhovorů, obvykle se v rolích klienta a prodejce vystřídají
  - dialog s moderátorem (prodejní rozhovor, nespokojený klient, rozhovor s podřízeným) – klienta či podřízeného hraje jeden z hodnotitelů
- **Týmové techniky:**
  - řešení nečekané situace (techniky typu „ztroskotání na pustém ostrově“)
  - a) firemní porady (simulace reálné skupiny a prostředí)
  - b) stavby - úkoly se zadáním společná skupinová stavba z různého materiálu (papír, špejle, stavebnice...), zadání se různě modifikuje (např. vyloučením verbálního projevu při stavbě, rozdělením rolí apod.)
  - c) hry s určením rolí – každá skupina zastává jiný názor, role v týmu jsou přesně rozdělené (každý má svůj úkol, případně každý „hraje“ jiný charakter)
  - d) jiné týmové techniky (skupinové strategické hry, týmové řešení problému...) – obvykle jde o vyřešení složité situace, na němž se podílí celá skupina

Variantou DC je outdoorová forma DC, která spočívá v aktivitách, které zpravidla záměrně nesouvisejí s prací účastníků. Předností těchto aktivit je poskytnutí prostoru účastníkům projevit své přirozené (typické) chování, k němuž v normálních podmínkách inklinují. V outdoorových aktivitách se minimalizuje stylizace lidí, tj. ovlivňování toho, co např. o sobě řeknou (co chtějí o sobě sdělit). Zážitekové emocionálně laděné aktivity svou opravdovostí, atraktivitou a soutěživostí umožňují účastníkům zapomenout, že jsou pozorováni a hodnoceni,



a vedou k ještě vyšší validitě získaných poznatků. Měkké dovednosti mají obecnou povahu, takže se ve hře obvykle projevují stejně jako v reálném životě.

### *c) Hodnocení účastníků a výstupy DC*

Vyhodnocení DC je realizováno skupinou hodnotitelů v závěru programu v souladu s metodikou hodnocení daného DC. Standardně se vyhodnocuje osobnostní profil účastníků, jejich silné a slabé stránky a rezervy (v souvislosti s jejich dalším rozvojem).

Podoba výstupů DC je otázkou dohody zadavatele a dodavatele DC. Zpravidla je účastníkům poskytována bezprostředně po skončení DC zpětná vazba, dále pak jsou zpracovávány individuální písemné zprávy k účastníkům DC, jejichž obsahem je osobnostní charakteristika, hodnocení kompetencí a potenciálu účastníků a podněty k dalšímu rozvoji. Součástí závěrečné zprávy by měly být konkrétní výsledky měření, tj. kvantitativně vyjádřené výstupy, slovní charakteristiky apod. Po vyhodnocení DC bývá obvykle pro jeho účastníky realizována zpětná vazba, která jim poskytuje možnost ústního komentáře k výstupům DC, umožňuje zodpovězení dotazů účastníkům a prezentaci doporučení hodnotitelů k dalšímu rozvoji účastníkům. Součástí výstupů DC je celková závěrečná zpráva pro zadavatele.

### ***Doporučené schéma jednodenního DC***

Nejčastější doba trvání DC je jeden pracovní den, tj. cca 8 hodin pro účastníky, hodnotitelé musejí počítat s dvouhodinovou rezervou na závěr, kdy probíhá porada hodnotitelů.

I když je program Development centra pokaždé jiný, ustálily se určité zvyklosti, jaké techniky kdy zařadit.

Po úvodu, kdy je kromě představení hodnotitelů důležité dobré vysvětlení účelu konaného DC, následuje obvykle nějaká „zahřívací“, uvolňující technika. K využití se zde nabízejí různé druhy představování účastníků, kresba vizitek apod.

Hned poté je vhodné rezervovat asi 2 hodiny na psychodiagnostické výkonové testy (1 hodina) doplněné speciálním odborným testem (jazyky, práce s PC...) nebo individuálním úkolem. Tato část je náročná na psychický výkon, proto je zařazena na začátek dne a je třeba, aby po ní následovala přestávka.

Před obědem je vhodná doba na týmové nebo dialogové aktivity – v trvání cca 1 hodiny, popřípadě doplněné krátkou aktivitou individuální.

Po delší pauze na oběd je třeba účastníky opět zkoncentrovat a někdy zklidnit uvolněnou atmosféru, zařadíme proto další diagnostický blok, ale nenáročný na psychický výkon – osobnostní dotazníky a projektivní techniky. Dotazníky mají tu výhodu, že lze jejich vyplňování přerušit. Můžeme proto v oddělené místnosti vyhradit čas pro dialogové aktivity s moderátorem nebo individuální rozhovory s psychologem či manažerem, kam odcházejí účastníci jeden po druhém. V této fázi se nám čas obvykle „rozhodí“, jsou velké rozdíly v době dokončení práce, je třeba proto mít v záloze další „vyplňovací“ techniky, např. různé nestandardizované testy, které nemusí nutně dostat každý účastník.

Následovat by měla technika, která je alespoň mírně v pohybu – prezentace, dialogy či rolové hry.

Závěr DC může patřit dokončení psychodiagnostiky, esejům apod. (případně simultánně s dokončením individuálních rozhovorů ve vedlejší místnosti) – je vhodné zařadit sem techniky, které nejsou příliš náročné a u kterých můžeme poskytnout každému tolik času, kolik potřebuje. Po jejich dokončení mohou totiž účastníci individuálně odcházet, pokud nechceme DC oficiálně ukončit a poskytnout prostor ústní zpětné vazbě od účastníků. Zpětnou vazbu je možné vyřešit i písemnou formou, krátkým dotazníkem.

Neexistuje jednotné doporučené schéma DC, ale osvědčilo se dodržet pravidlo:

1. psychodiagnostický blok (výkonové testy) + odborné testy – až 2 hodiny
2. týmové aktivity

3. odpolední program podle potřeby – kombinace nenáročných individuálních aktivit + osobnostní diagnostika + další týmové či dialogové techniky

Tato struktura platí i pro každý den ve vícedenním DC, s tím rozdílem, že si můžeme dovolit méně aktivit na den a zařadit týmové techniky náročné na čas (obvykle dvouhodinové). V ranním diagnostickém bloku pak mohou být některé výkonové psychologické nebo odborné a jazykové testy nahrazeny komplikovanějšími individuálními úkoly, případovými studii apod.

#### **4.6.4 Psychologická diagnostika**

Psychologická diagnostika je disciplína, jejíž náplní je rozpoznávání a posuzování psychických vlastností a stavů jednotlivých lidí, jejich individuálních zvláštností. K tomu slouží v současné době kromě tzv. klinických, netestových metod, jejichž hlavními představiteli je pozorování a diagnostický rozhovor, také standardizované, testové metody. Ty byly vyvíjeny a upravovány prakticky po celé 20. století, takže mnohé z nich mají podrobné normy pro různé skupiny obyvatel a jejich výpovědní hodnota byla podrobně analyzována.

Přesto se dodnes vedou rozsáhlé spory o tom, zda je efektivnější klinický, netestový přístup, nebo testový, kvantitativní. Odpůrci testových metod totiž zastávají názor, že osobnost je nedělitelná na jednotlivé psychické vlastnosti, které by bylo možno změřit, zdůrazňují jedinečnost každého člověka, kterou lze pochopit pouze jeho sledováním a studiem. Nevýhodou klinického přístupu je ovšem to, že je výrazně subjektivní a neumožňuje srovnání.

V Development centru či individuálně se jistě uplatní obě skupiny psychodiagnostických metod, my se v našem textu budeme zabývat metodami testovými, s ohledem na zadavatele nebo hodnotitele - nepychologa. Naším cílem je poskytnout přehled dostupných metod, aby se mohl zadavatel podílet na výběru požadovaných testů podle svého konkrétního záměru.

Lapidárně řečeno – psychodiagnostické testové metody slouží buď ke změření psychického výkonu (inteligence, poznávací funkce, speciální schopnosti), nebo k osobnostní charakteristice, kvantitativnímu vyjádření

vlastností osobnosti. Z toho vyplývá i způsob zařazení těchto metod v rámci DC – měření výkonu (výkonové testy) má místo v počátečních fázích dne, než organismus podlehně psychické únavě. Naopak nenáročné metody ke zjišťování vlastností a stavů (osobnostní dotazníky a projekční techniky – přehled viz níže) lze zařadit na konci DC nebo vsunout do programu tam, kde je třeba jisté regenerace.

Celkově psychodiagnostická část představuje asi čtvrtinu až třetinu časové dotace DC (při jednodenním programu 2 - 3 hodiny). Součástí psychologického posouzení je standardně individuální rozhovor testovaného jedince s psychologem, v němž je mu poskytnuta zpětná vazba k výsledkům psychodiagnostiky.

Významným pravidlem pro využívání psychodiagnostiky je zacházení se všemi informacemi jako s důvěrnými a chování dle zákona týkajícího se ochrany osobních údajů (101/2000 Sb.). Záznamy z testů má u sebe pouze jejich administrátor, ten je archivuje po dobu 2 let a poté skartuje. Souhrnné zprávy z testování se poskytují v jednom výtisku zadavateli nebo jedné kompetentní osobě. V mnoha testech je v záhlaví požadavek na vyplnění některých osobních informací (vzdělání, stav, rodné číslo). Nejlépe je upozornit testované, aby kolonky ignorovali, vyplnili pouze příjmení (nebo ještě lépe přidělený kód) a případně věk, který je u některých testů třeba znát s ohledem na věkové normy.

V následující části se zaměříme na příklady standardizovaných metod zejména užívaných pro psychodiagnostiku zaměstnanců. Pro lepší orientaci uvedeme přehled základních skupin vydávaných metod.

Standardizované metody jsou v ČR produkovány dvěma hlavními vydavatelstvími (obě mají své internetové stránky):

- Psychodiagnostika Brno
- Testcentrum Praha

Některé metody lze objednat pouze ve formě „papír-tužka“, některé naopak pouze v počítačové verzi, u mnoha testů či dotazníků existují obě formy, případně je lze kombinovat (test klientům předložit „papírově“ a data pak zadat do vyhodnocovacího počítačového programu). Některé moderní formy testování

na počítači jsou řešeny kreditovou formou (pro vyhodnocení každého klienta je nutno zakoupit určitý počet kreditů).

Testcentrum Praha má v roce 2008 v nabídce zhruba 30 psychodiagnostických metod, většinou v papírové i počítačové formě, umožňuje rovněž testování po internetu, testy lze osobně vyzkoušet. Psychodiagnostika Brno má v katalogu asi 100 klasických testů a 30 počítačových programů. Obě vydavatelství ale produkují mnohé metody zaměřené na dětské a školní psychologické poradenství nebo testy využitelné zejména psychology ve zdravotnictví, takže počet metod, z nichž si lze vybírat v personalistické oblasti, je z udaného počtu asi třetinový.

Metody může objednat jakákoli instituce, která doloží, že zodpovědnost za jejich používání má kvalifikovaný psycholog (předloží doklad o jeho VŠ vzdělání v jednooborové psychologii či psychologii v kombinaci s pedagogikou). Některé z moderních metod jsou již konstruovány tak, že k jejich zadávání (a někdy ani k vyhodnocení) není účast psychologa nutná, avšak garantem testování spoluzodpovědným za výběr skupiny testů pro konkrétní účel a také autorem zpráv či posudků z testování je interní či externí psycholog.

Psychodiagnostické metody lze v zásadě rozdělit do těchto skupin:

- **Výkonové testy** (testy schopností) – testy inteligence a jiných kognitivních (poznávacích) funkcí – paměti, pozornosti, pracovního tempa apod., dále testy speciálních dovedností (rozhodování, administrativní dovednosti)
- **Testy osobnosti** – zkoumají temperament, motivaci, hodnoty, zájmy, emocionální procesy. Podle formy a též hloubky, se kterou do osobnosti klienta nahlíží, se tyto metody dělí na:
  - **Osobnostní dotazníky** – na seznam položených otázek klient odpovídá možnostmi na škále „souhlasím – nesouhlasím“. Výhodou těchto metod je jednoduchost použití i vyhodnocení, nevýhodou je to, že nedostáváme komplexní obraz osobnosti, pouze jednotlivé rysy (navíc v podobě, v jaké se klient sám hodnotí).

- **Projektivní techniky** – klientovi je prezentován nejednoznačný materiál (obrázky, symboly) a on může reagovat širokou škálou odpovědí, takže je možno odhalovat i podvědomé obsahy psychiky. Výhodou je hlubší pohled do osobnosti, nevýhodou složitější vyhodnocování, nutnost delší diagnostické zkušenosti pro jejich používání.

V testové baterii, která je sestavena podle potřeb konkrétního diagnostického šetření, jsou obvykle zastoupeny testy ze všech těchto skupin (častá bývá kombinace dvou výkonových testů podle profilu profese, jednoho osobnostního dotazníku + jednoho projektivního testu).

Většinu aktuálně dostupných testů vhodných pro použití v diagnostice zaměstnanců dokumentuje následující přehled (některé nejosvědčenější metody podrobně popíšeme v příloze – tyto jsou označeny tučně). *Pozn.: pojmem dostupný test máme na mysli vydávaný v uvedených firmách – mnoho dalších testů je k dispozici na internetu nebo v různých publikacích. Známy je např. test MBTI, který srozumitelně přiřazuje osoby k různým osobnostním typům, je též hojně využíván a má podrobnou interpretaci.*

### **Výkonové testy:**

a) zaměřené na inteligenci:

- **I-S-T 2000 R** (klasický inteligenční test)
- **Hodnocení manažerských předpokladů – verbální test**
- **Hodnocení manažerských předpokladů – numerický test**
- Ravenovy progresivní matice (neverbální inteligence)
- Vídeňský maticový test (neverbální inteligence)
- Testy uvažování a úsudku
- CTI – Dotazník konstruktivního myšlení

b) zaměřené na speciální schopnosti nebo dovednosti:

- **Testy moderních zaměstnaneckých dovedností**
- **Rozhodování**
- **NQ-S – Zátěžový test regulace kognitivních procesů**
- **Urbanův figurální test tvořivého myšlení**
- Číselný čtverec (paměť, učení + pozornost)
- Test koncentrace pozornosti
- Bourdonův test (paměť, učení + pozornost)
- Test pozornosti D2
- Bentonův vizuální retenční test (paměť + pozornost)

**Osobnostní dotazníky:**

a) všeobecné:

- **PSSI – Inventář osobnostních stylů**
- **ICL – Dotazník interpersonální diagnózy**
- Eysenckovy osobnostní dotazníky pro dospělé
- Gordonův osobnostní profil
- Bellův dotazník přizpůsobivosti
- Dotazníky (Mikšíkovy) SPIDO, IHAVEZ, VAROS...
- Vlastnosti a projev osobnosti
- Temperamentově zaměřený dotazník
- NEO – Osobnostní inventář
- Bochumský osobnostní dotazník (poskytuje podrobné vyhodnocení, PC forma, nutno pro každou testovanou osobu zakoupit kredit)

b) zaměřené:

- **LMI – Dotazník výkonové motivace**
- **SKASUK – Škály potenciálu pro práci se zákazníkem**
- Multimotivační škála
- SVF – Strategie zvládnání stresu

**Projektivní techniky:**

- **Hand test**
- **Luscherův test**
- **Zulligerův test**
- Test stromu

Psychodiagnostika Brno rovněž nabízí komplexní řešení pro personalistickou praxi – systém Eligo s baterií testů různého zaměření využitelných v diagnostice zaměstnanců. K němu je třeba zakoupit kredity pro vyhodnocení každé testované osoby.

#### **4.7 SHRNU TÍ**

Z předchozího textu jasně vyplývá, že hodnocení pracovníků je důležitým nástrojem personálního řízení. Toto hodnocení zpravidla bývá navázáno na objektivizaci a racionalizaci na mzdovou a platovou strukturu. Naopak pracovníkům dává hodnocení potřebný impuls a stimul pro to, aby se v dnešní, učící se společnosti, ve vlastním zájmu konkurenceschopnosti na trhu práce neustále rozvíjeli.

Odpovídající hodnocení a odměňování zaměstnanců je efektivním nástrojem pro získání a udržení pracovní síly. Hodnocení signalizuje, které pracovní aktivity jsou nejvíce ceněny, a systém tohoto hodnocení je schopen ovlivnit do značné míry produktivitu práce jednotlivých zaměstnanců i strategické směry rozvoje firmy. Pokud je hodnocení řízené nesprávným způsobem, může vést k vysoké



úrovni fluktuace a absentérství, nespokojenosti s prací, nízké produktivitě a nesplnění strategických cílů.

Hodnocení zaměstnanců je soubor systematických postupů vytvořených pro vytvoření relativní hodnoty daného zaměstnání. Ačkoli existuje několik různých přístupů, všechny berou v úvahu faktory, jako jsou míra zodpovědnosti, náročnost, nutná kvalifikace a pracovní podmínky. Účelem ohodnocení zaměstnání je rozhodnout, které zaměstnání by mělo být vůči jiným finančně zvýhodněno.

Mezi klíčová pravidla hodnocení pracovníků patří pravidelnost a srozumitelnost, objektivita a provázanost s motivačním systémem a také dodržování předem daných pravidel. Hodnocení musí mít svůj systém. Pro inspiraci uvádíme, co by takový systém hodnocení pracovníků mohl obsahovat:

**Základ – třída** Norma (co chceme, aby pracovníci měsíčně udělali)

Výkon

K tomu:

Strategický plán (včetně plánu personálního – jaké typy pracovníků budeme potřebovat)

Strategický plán rozpracovaný do dílčích úkolů pro jednotlivých pracovníků

Definovat strukturu organizace (oddělení – finanční samostatnost)

Jasně definovat kompetence, které jsou třeba k opakovaně kvalitní práci

Tyto kompetence změřit (DC, 360...)

Na základě toho připravit plán vzdělávání a rozvoje pro každého pracovníka

**Čtvrtletní příplatek** Kritéria

Proces

K tomu:

Definovat kritéria, které povedou ke kvalitnímu pracovnímu výkonu

Kritéria musí být dobře měřitelná

Seznámit s kritérii pracovníky

### **Příplatek 50 % (po 3 měsících) Kritéria**

Výkon, proces, RP

K tomu:

Definovat, za jakých okolností bude příplatek přidělen

Příklad:

Zkouška – odbornost, kompetence

Naplňování vybraných úkolů (rozšiřování informačního systému)

### **Cílové odměny – každý měsíc Cílové odměny**

Výkon

K tomu:

Jasně definovat každému pracovníkovi jeho cíle (SMART), definovat kvalitu cíle, určit cílovou odměnu, dohodnout se na tom s pracovníkem a sepsat to

Poznámka: cíle nejsou denní úkoly

### **Pololetní odměny**

Úroveň kompetencí

Rozvojový potenciál

K tomu:

Definovat, za jakých okolností bude pololetní odměna přidělena

Příklad: naplnění společných úkolů

dodržování nastavených „mantinelů“

práce na sobě – osobní a pracovní rozvoj

### **Cílové odměny na základě kritérií**

Cílové odměny

Výkon

K tomu:

Definovat kritéria

Kritéria musí být dobře měřitelná

Seznámit s kritérii pracovníky (dohodnout se na nich s pracovníkem, stanovit cílovou odměnu a sepsat to, případně podepsat)

### **Nefinanční benefity**

K tomu:

Rozdělit pracovníky do kategorií (vedení, učitelé, správní zaměstnanci...)

Ke každé kategorii přidělit benefity

Seznámit se systémem benefitů jednotlivé kategorie pracovníků, vysvětlit, k čemu jednotlivé benefity slouží a co se za ně od pracovníků očekává

Nutností je v tomto případě zpracování předchozích bodů do komplexního systému odměňování a povinnost seznámit s ním všechny pracovníky organizace. Ideálem je, když se na tomto systému pracovníci sami podílejí.

#### **4.8 LITERATURA**

AMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2.

Jindra, J.: *Řízení nejen SVČ*. Praha, Pedagogické centrum, 1995.

Jindra, J.: *Metodické materiály občanského sdružení AISIS*. Kladno: AISIS.

KOCIANOVÁ, R.: *Řízení lidských zdrojů (e-learningový text)*. Kladno: AISIS, 2006.

KOCIANOVÁ, R.: *RoKa - Systematické hodnocení pracovníků - 360° zpětná vazba*. Kladno: AISIS, 2008.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-51-4.

LAMMING, R. - BESSANT, J.: *Macmillanův slovník podnikání a managementu*. Praha: Management Press, 1995. ISBN 80-85603-47-0.

MUŽÍK, J.: *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: CODEX, 2000. ISBN 80-85963-93-0.

ONDRUŠEK, D. - LABÁTH, V.: *Trénink? Učenie zážitkom*. Bratislava: PDCS. 2007. ISBN 978-80.969431-45-2.

PALÁN, Z.: *Výkladový slovník lidské zdroje*. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.

PALÁN, Z. *Personální řízení* (učební text). Praha, 2000.

PROKOPENKO, J. - KUBR, M.: *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-250-6.

TRUNEČEK, J.: *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Praha: PROFESSIONAL PUBLISHING, 2003. ISBN 80-86419-35-5.

URBAN, J.: *Řízení lidí v organizaci. personální rozměr managementu*. Praha: ASPI Publishing, 2003.