

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Návrh a implementace pracovního hodnocení ve firmě
CleverTech s.r.o.

Design and implementation of performance
appraisal company CleverTech s.r.o.

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Řízení a ekonomika průmyslového podniku

VEDOUCÍ PRÁCE

Ing. Eva Škorňová

POLÁČKOVÁ

JANA

2017

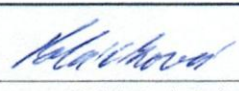
I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	<u>Poláčková</u>	Jméno:	<u>Jana</u>	Osobní číslo:	<u>6014306</u>
Fakulta/ústav:	<u>Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)</u>				
Zadávací katedra/ústav:	<u>Katedra managementu</u>				
Studijní program:	<u>Ekonomika a management</u>				
Studijní obor:	<u>Řízení a ekonomika průmyslových podniků</u>				

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:	<u>Návrh a implementace pracovního hodnocení ve firmě CleverTech s.r.o.</u>		
Název bakalářské práce anglicky:	<u>Design and implementation of performance appraisal company CleverTech s.r.o.</u>		
Pokyny pro vypracování:	<p>Cíl: Analýza způsobu hodnocení v podniku, návrhy ke zlepšení, zavedení nové metody hodnocení pracovníků Osнова: Vymezení pojmu hodnocení Metody hodnocení Hodnocení v souvislostech – motivace, odměňování, účinnost, výkonnost Praktická část Závěry a doporučení</p>		
Seznam doporučené literatury:	<p>Hodnocení pracovníků, František Hroník, 2006 Řízení lidských zdrojů, Zuzana Dvořáková a kol., 2012 Hodnocení a řízení výkonnosti, Irena Wágnerová, 2008 Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy, Michael Armstrong, 2007</p>		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:	<u>Ing. Eva Škorňová</u>		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:			
Datum zadání bakalářské práce:	<u>11.1.2016</u>	Termín odevzdání bakalářské práce:	<u>8.5.2016</u>
Platnost zadání bakalářské práce:	<u>2017</u>		
			
Podpis vedoucí(ho) práce	Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	Podpis děkana(ky)	

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

<u>17-01-2016</u>	
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

POLÁČKOVÁ, Jana. *Návrh a implementace pracovního hodnocení ve firmě CleverTech s.r.o.*. Praha: ČVUT 2017. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury. Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 03. 05. 2017

Podpis:

Poděkování

Ráda bych poděkovala paní Ing. Evě Škorňové, vedoucí mé práce, za cenné rady a podporu při tvorbě této bakalářské práce. Dále chci také poděkovat mé rodině za podporu v souvislosti s těžkou psychickou nemocí, a to nejen při psaní závěrečné práce, ale i během celého mého studia na vysoké škole.

Abstrakt

Tato bakalářská práce analyzuje stav hodnocení pracovníků výzkumného ústavu. Cílem práce je zlepšit nebo nahradit současnou metodu hodnocení zaměstnanců a navrhnout příslušná opatření ke zlepšení v systému odměňování. V tomto případě to bude znamenat správnou motivaci podřízených na základě zpětné vazby výsledků nového pracovního hodnocení.

Klíčová slova

Pracovní hodnocení, metody hodnocení, motivace, zpětná vazba, výkon

Abstract

This thesis analyzes the status of employee evaluation research institute. The aim is to improve or replace the current method of evaluating employees and propose appropriate measures to improve the remuneration system. In this case, it will mean proper motivation of subordinates on the basis of the feedback the results of a new job evaluation.

Key words

Workers evaluation, evaluation methods, motivation, feedback, performance

Obsah

1	Úvod	6
2	Vymezení pojmu hodnocení	8
2.1	Postup při zavádění hodnocení	10
2.2	Špatná implementace	12
2.3	Hodnotící rozhovor	14
2.3.1	Základní pravidla hodnotitelů	14
2.3.2	Chyby hodnotitelů	15
2.4	Způsoby a periodicita	16
3	Metody hodnocení	18
3.1	Klasifikace metod	18
3.2	Motivačně hodnotící pohovor	19
3.3	BARS	20
3.4	360° zpětná vazba	21
4	Vztah hodnocení a motivace	24
4.1	Motivace	24
4.1.1	Teorie motivace	25
4.1.2	Čtyři motivační typy lidí	26
4.2	Motivace a řízení dle typu pracovníků	27
4.3	Výkonnost a motivace	28
4.4	Návaznost na odměňování	29
5	Představení firmy	33
5.1	Sídlo a poslání	33
5.2	Organizační struktura	34
5.3	Popis současného systému hodnocení	35
5.4	Popis problematiky	35
6	Empirické šetření	35
6.1	Metody šetření	35
6.1.1	Vstupní rozhovor s vedoucím manažerem.....	36
6.1.2	Shrnutí vstupního rozhovoru s manažerem	37
6.2	Vyhodnocení dotazníků pracovníků	38

6.2.1 Grafické znázornění	38
6.3 Vyhodnocení dotazníků manažerů	43
6.3.1 Grafické znázornění	43
6.4 Doporučení	45
6.4.1 Shrnutí	46
Seznam obrázků	49
Seznam tabulek	49
Seznam příloh	49
Přílohy	50

1 Úvod

V dnešní době se na hodnocení pracovníků klade stále větší důraz už ve většině velkých korporací. Manažer respektive personalista má z jeho výsledků vytvořit hned několik závěrů a zavést opatření různorodého charakteru, která povedou ke zlepšení efektivity práce, ale i k plnění dlouhodobějších cílů. Tyto splněné cíle, posléze vize, jsou nejen přínosné pro rozvoj firmy, ale mají samozřejmě vliv i na celkovou spokojenost zaměstnanců.

Spokojenost pracovníků, jejich výkonnost, motivace a vztahy na pracovišti, to vše tvoří firemní kulturu, která nesmí být opomíjena právě v souvislosti s pracovním hodnocením. Hodnocení a jeho zpětná vazba je tedy v podstatě jakýmsi informačním zprostředkovatelem a poskytuje nám tudíž cenné poznatky z pracoviště.

Výsledky hodnocení nabízejí širokou škálu využití, ať už se jedná o personální změny např. systém odměňování, převedení na jinou práci, rozvoj či kariérní postup. Dále jsou pro manažery tyto výsledky velmi důležité jako zdroj pro zefektivnění při plnění cílů, které jsou nedílnou součástí pro perspektivní rozvoj podniku.

Cílem práce je tedy analýza současného hodnocení, na které navazuje dotazníkové šetření opírající se o zjištění zpětné vazby a spokojenosti pracovníků i ve vazbě na výkon.

Teoretická část bakalářské práce se zabývá metodami hodnocení, jejich vhodným výběrem, správným vyhodnocením, poskytnutím zpětné vazby a již zmíněného využití těchto výsledků v praxi.

Po domluvě s manažerem firmy, kterou jsem si vybrala pro empirický výzkum v praktické části mé práce, jsem se rozhodla od zaměstnanců zjistit, co očekávají od svých projektů, na kterých pracují.

V první fázi budu posuzovat z dotazníků, co zaměstnanci očekávají od své práce ve výzkumném ústavu a mají-li ponětí, kam jejich firma směřuje. Podle výsledků šetření zjistím názory pracovníků a s manažerem probereme také druhou fázi a tou je pracovní nasazení. Většina pracovníků má totiž problém s výkonností a proto věřím, že po jasném stanovení a následné specifikaci cílů, se podaří jednak stmelit pracovní kolektiv, ale i pozvednout pracovní morálku.

TEORETICKÁ ČÁST

2 Vymezení pojmu hodnocení

Hodnocení pracovníků je jednou ze základních úloh personalistů. Jedná se o nástroj pro měření výkonů zaměstnanců. Má však i řadu jiných využití, které slouží jako podklad pro manažery v jejich strategickém rozhodování o efektivním řízení celého podniku. Kvalitně provedené hodnocení se stává základem pro reorganizaci pracovních míst, plánování a řízení kariérního růstu, firemního vzdělávání nebo může sloužit i jako podklad pro odměňování. Na druhé straně i zaměstnanec prostřednictvím dotazníku dostává prostor pro své připomínky a názory např. toho, jaké jsou jeho pracovní podmínky (Hroník, 2006).

Hodnocení má vliv na interní chod podniku a zaměstnance, což se projeví i na firemní kultuře, která je s tímto procesem úzce propojena. Nebojím se tvrdit, že výsledky hodnocení a případné změny ve struktuře a rozmístění zaměstnanců se projeví i navenek, tedy na vnějším okolí podniku a jeho interakci s ostatními firmami či zákazníky.

Protože má hodnocení několik významů pro řízení organizace, je důležité, aby bylo systematické a objektivní (Synek & Kislíngerová, 2010). Je proto nezbytné stanovit si především, co bude předmětem sledování. Každá práce, výzkum nebo jakékoliv jiné měření, bez ohledu na to, o co konkrétně se jedná, musí mít nějaký cíl. Průzkum může mít smysl jen tehdy, pokud je nám jasné, čeho chceme docílit naším přesným měřením.

Obsah personální práce by měl být dobře zorganizován a měl by využívat strategických postupů jako je tomu u manažerské činnosti. Ostatně personální oddělení musí být také efektivně řízeno. Stejně tak, jako každý jiný útvar ve firmě, by se měl i ten personální logicky řídit postupy řízení vrcholového managementu.

Jsem přesvědčena, že organizovaný proces má být ucelený a vycházet z politiky vrcholového vedení potažmo podniku jako takového. Jednotná filozofie organizace by byla kapitolou sama pro sebe, přestože se lidově říká, že když dva dělají totéž, není to totéž. To, co jsem měla ovšem na mysli je princip, ze kterého podnikové řízení vychází. Hlavní myšlenkou souladu práce personálního útvaru, by mělo být řízení s podnikovým posláním, vizí a dílčími cíli (Hroník, 2006). Predikce toho, jaké vlivy budou působit na podnik během dalších pár let. Ačkoliv se může zdát, že tyto faktory nesouvisí s pracovním hodnocením, opak je pravdou. Cokoliv je vhodné sledovat, měřit a analyzovat, má vycházet z potřeb podniku a jeho zvýšení efektivity, pokud jde o kvalitní růst jeho působnosti na trhu. Tím se chci dostat k tomu,

že nazveme-li personální práci nebo jakékoli jiné oddělení a jeho úlohu v organizaci jako vědu, můžeme tvrdit, že by se jednalo o tzv. vědu s interdisciplinárním charakterem. Tento termín právě vystihuje propojenost mezi jednotlivými vědami. V našem případě toto přirovnání demonstruje spojitost jednotlivých útvarů v organizaci a jejich činnosti v celistvou strategii vedoucí k dosažení vytčených cílů a společné vize firmy.

Moderní personalistika a hodnocení slouží především k tomu, aby docházelo k vzájemné harmonii mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Spokojenost na obou těchto stranách vede k prosperitě podniku a jeho správnému fungování.

Příkladem může být oblast hodnocení pracovníků. Jedním z úloh pracovního hodnocení je efektivní rozmístění pracovníků. Pokud tedy některý ze zaměstnanců bude přijat např. do účetního oddělení, ať už třeba na základě jeho zaměření s ohledem na dosažené vzdělání. Ale hodnocení, které proběhne po jeho ročním působení ve firmě, odhalí jiné předpoklady, je vhodné upravit jeho pracovní náplň tak, aby se stal více užitečným pro firmu a zároveň se i on cítil více spokojený. Tímto příkladem se potvrzuje, že personální útvar může být integrujícím střediskem pro všechny útvary v dané organizaci.

Pracovní hodnocení je tedy užitečný nástroj pro plnění jednotlivých cílů, které jsou v souladu s celopodnikovou misí. Strategii, kterou hodnocení pracovníků uplatňuje v rámci pokynů z top managementu, ale v některých firmách, např. asijských, se můžeme setkat s vyšší mírou nezávislosti personální divize. Například některé japonské podniky nechávají celý nábor pracovníků a jiné kvalifikované personální práce, čistě na personálním útvaru. Management jim v tomto ohledu plně důvěřuje a mnohdy nemá informace, kdo prošel výběrovým řízením. To ovšem neznamená, že nový pracovník nemá mít příslušné kompetence a že po ročním přezkoumání jeho pracovních výkonů bude muset firma s tímto zaměstnancem rozvázat pracovní poměr. Samozřejmě, že i zde si personalisté jsou plně vědomi firemní kultury, a proto jim vedení důvěřuje a spoléhá se na jejich profesionalitu (Kavan, 2015).

Cílem pracovního hodnocení bývá z pravidla průzkum pracovníkových kompetencí, zjišťování rezerv a odstraňování nedostatků. V žádném případě se nejedná o nějaký sankční postih ze strany vedení, i když to bývá velmi citlivé téma v podniku. Podle Synka a Kislingerové objektivní hodnocení motivuje zaměstnance k vyšší aktivitě a vytváří pocit důvěry a spolupráce (Synek & Kislingerová, 2010). Z tohoto hlediska může docházet i k pravému opaku. Jestliže se v organizaci vyskytuje nesehraný tým, jehož

synergie očividně nefunguje a panuje zde spíše vzájemná rivalita mezi jednotlivými členy než kolektivní jednání. Tak se na základě těchto uvedených skutečností může pro některé spolupracovníky naskytnout příležitost k určité rivalitě a pomstychtivosti. Ze strany probanda v hodnotícím rozhovoru se může v sebehodnocení popsat idealisticky a naopak své spolupracovníky v případě víceúrovňové metody hodnocení, kdy má ohodnotit práci svých kolegů, popsat jejich pracovní výkon zkresleně.

Tím pak znehodnotí celý systém hodnocení, v případě, že personalista či jiný hodnotitel tuto skutečnost nezjistí. V extrémním případě by mohl proband proces hodnocení zdiskreditovat také zaujatý tazatel. I proto je velice důležité, aby hodnotitelů bylo více, i když se tímto hodnocení stává finančně i časově náročnější. To vše ale z důvodu zachování co nejvyššího stupně objektivity a minimalizace rizika subjektivního výstupu hodnocení.

2.1 Postup při zavádění hodnocení

V úvodu jsem již naznačila, že kritérium pro úspěšné zavedení pracovního hodnocení se musí aplikovat systémem bottom-down neboli shora dolů. Jako každé jiné zásadní rozhodnutí musí i rozhodnutí o zařazení systému hodnocení do interní podnikové strategie vycházet z iniciativy managementu. Aby bylo i pozitivně přijato, záleží mimo jiné i na tom, jak je vrcholovým vedením podáváno a je zde nanejvýš důležité, aby top manažeři považovali jeho úlohu jako jeden z hlavních bodů k posunu v oblasti efektivity pracovních výkonů v souladu s podnikovými cíli (Pilařová, 2008).

O účelech pracovního hodnocení bude pojednáno dále, nyní z důvodu názornosti, na účel vlivu na efektivitu, který by si měl každý vedoucí pracovník uvědomit.

Nicméně dalším neopomenutelným kritériem pro úspěšné implementování hodnocení jsou řadoví zaměstnanci, ale opět se zde musím zastavit u managementu. Šéfové podniků zastávají důležitou úlohu i zde, protože způsob, jakým budou informovat a odůvodňovat svá rozhodnutí, je nedílnou součástí úspěšného přijetí této skutečnosti. Sabotáž ze strany hodnocených se nedočká kýženého efektu a požadovaných kvalitních výsledků, pokud pracovníci nejsou dobře seznámeni a přesvědčeni o jeho efektu. Informovaný pracovník se může na pohovor připravit a o to nám taky v podniku jde, abychom tak získali kvalitní výsledky.

Správnost načasování je další aspekt, který musí vedoucí pracovníci pečlivě uvážít. Protože při nevhodné vývojové fázi organizace, se i sebelepší interní marketingová komunikace nemůže

dočkat pozitivního ohlasu ze stran interních zaměstnanců. Dalším kritériem pro úspěšné zavedení hodnocení je již několikrát zmiňovaná provázanost s podnikem a jeho cíli. Systém hodnocení by měl vycházet z firemních strategií a ideálně by se na jeho sestavování mělo podílet, co nejvíce rozšířených okruhů pracovníků. Tím mám na mysli typy pracovníků. Podnět by měl samozřejmě vycházet z managementu, dále by měl být zpracován prvotní koncept personálním útvarem nebo jinou pověřenou osobou popř. agenturou a v neposlední řadě i výkonní zaměstnanci by měli mít právo vyjádřit svůj názor a alespoň malou částí se podílet na jeho aplikaci a způsobu podání (Pilařová, 2008).

Zcela zásadní pro úspěšnou implementaci je ale konkrétní a měřitelný cíl, který má být prostřednictvím hodnocení naplněn. Jak uvedu v následující kapitole, účelů pracovního hodnocení je několik a systémy opakování poskytují zpětnou vazbu i na vícero aspektech než jen jeden výstup. Proto můžeme hodnocení využít jako podklad pro rozhodování tzv. ve více frontách najednou.

Když si management vyjasní výše uvedené základní podmínky pro úspěšnou implementaci, kterými jsou soulad s posláním a systémem organizace, účinnou marketingovou komunikaci, stanovení si jasných cílů, vhodné načasování a participace zaměstnanců na tvorbě hodnocení, je na řadě neméně důležitá věc tj. výběr vhodného postupu a metody (Koubek, 2015).

Příprava na hodnocení je nedílnou součástí jeho zavedení. Nejprve si ale musíme uvědomit, pro koho jej sestavujeme, jaká je naše cílová skupina a na základě toho vybrat vhodné metody. Někteří řadoví zaměstnanci se totiž mohou ztrácet v nepřehledně zvoleném typu dotazníku, nesrozumitelně vedené zpětné vazbě apod.

Domnívám se, že volba metody a způsobu prezentace hodnocení, musí zohledňovat nejen přínos hodnocení, dostupnost jakýchkoliv zdrojů, ale i typ zaměstnanců, kteří budou dotazníky vyplňovat. Nechci nikoho podceňovat, ale zaměstnanci autoservisu, vývojoví technici, linioví manažeři nebo vědečtí pracovníci, jsou typově odlišní a ke každé z těchto pracovních skupin se musí přistupovat s individuálním a odlišným způsobem.

Samozřejmě zde hraje i nemalou úlohu velikost podniku, takže pokud se v organizaci setkáváme s několika různorodými skupinami, nelze vytvářet pracovní hodnocení pro každého zvlášť alespoň ne, v každém ohledu. Je nezbytné sladit a přizpůsobit systém hodnocení všem pracovníkům alespoň v základní rovině, aby také nedocházelo k zaměstnaneckým rozepřím. Myslím, že základní časový harmonogram by měl být pro všechny zaměstnance stejný, ale rozšíření verze základního hodnocení by mělo být zavedeno např. u výše postavených

pracovníků, kde bude jiná skladba otázek v závislosti na jejich kompetencích a typu vykonávané práce.

Jako pravidelný cyklus opakování se v literaturách dočteme, že by periodicita se měla probíhat jednou ročně a to na začátku, uprostřed nebo na konci období např. účetního. Po stanovení si kritérií a návrhů na zlepšení se tímto velkým hodnocením doplňují ještě další tedy průběžná, pro potřeby kontroly jejich plnění.

Je třeba zmínit, že doporučená délka u rozhovoru bývá přibližně 1-1,5h. Jsem zastáncem teorie, že delší čas strávený u setkání nad vyplněným dotazníkem ztrácí smysl. Důvodem je ztráta pozornosti a koncentrace vlivem únavy na obou stranách (Hroník, 2006).

Asi posledním kritériem u implementace, které se musí zohlednit, souvisí s již zmíněnou velikostí a typem organizace. Mám na mysli právě dostatek finančních prostředků. Bohužel ne každá firma si může dovolit hodnocení v režii specializovaných assessment center a jejich profesionálně školených hodnotitelů. Ale domnívám se, že ani každá firma jej nutně potřebuje. V případě menšího podniku, lze provádět malý průzkum za pomoci dotazníků a následně jej vyhodnotit alespoň v tomto rozsahu. Myslím si, že když zachytí ty správné body, které má plnit, tak je zde s implementací také vše v pořádku. Důležité je, aby byly zjištěny relevantní skutečnosti a aby byla zajištěna dostatečná zpětná vazba (Armstrong, 2015).

2.2 Špatná implementace

Nyní se ještě zastavím u toho, jak může chybné zavedení ovlivnit budoucí vývoj podniku, pokud se něco pokazí ve fázi zavádění i následné realizace pracovního hodnocení.

O tom, jak soulad s podnikovou vizí souvisí s hodnocením, špatnou komunikací se zaměstnanci a neujasněním si základní podstaty zavedení pracovního hodnocení ve firmě, jsem se už několikrát zmínila, takže tento fakt už přejdu a budu se věnovat spíše důsledkům než potencionálním příčinám, které jsem uvedla v předchozí podkapitole.

Pilařová ve své publikaci uvádí, že jedním z důvodů neefektivního získání výstupů může být neexistence návazných personálních systémů. Podnik totiž sice může mít kvalitní přípravu, zaměstnance na své straně i validní získané informace, ale pokud s nimi špatně naloží a dále již nepracuje, celý systém se mine účinkem. Některé organizace se dopouštějí této zásadní chyby a poté zkritizují celý systém a odmítají již v budoucnu tento proces opět realizovat. Jsou zde dva aspekty, které mohou

být příčinami tohoto neúspěchu. Prvním z nich je, že předmět zkoumání nekoresponduje se systémy v podniku např., není zde návaznost na odměňování (Pilařová, 2008).

Tím mám na mysli, že systém odměňování je jiný a vyplnění odlišného druhu dotazníku, nemůže ovlivnit pohyblivou složku mzdy nebo top management vůbec nezamýšlí.

Dalším důvodem může být nezkušenost HR manažera, který už neví, jak dál s výsledky pracovat a po vyplnění hodnocení zaměstnanci možná předá nějaké výsledky celopodnikovému vedení, které poté s výsledky už nadále nepracuje. Znam mnoho případů z praxe, kde se s takto získanými výstupy neudělá nic a vše se hodí do koše. Tento způsob přinese nulový efekt managementu, ztrátový podniku a zaměstnanci budou odmítat další zbytečné vyplňování, když předešlý systém nic nepřinesl. Systém by měl navazovat na to, pro co byl sestaven. Nedílnou součástí toho je i správná zpětná vazba, která se musí opírat o kvalitní stanovení si dalších postupů, cílů, nápravných opatření a definování si slabých a silných stránek zaměstnance (Pilařová, 2008). O zpětné vazbě budu ještě pojednávat v širší rovině v další kapitole, ale základem je, aby na konci hodnotícího pohovoru bylo jasné, jaký bude další posun.

A tady nezáleží na tom, o který účel hodnocení se jedná. Důležité je, stanovit si např. co chci zlepšit, kam se chci dostat, jaký bude můj budoucí posun v kariéře, co chci ještě přinést podniku, jak si představuji své platové ohodnocení, které dovednosti chci zlepšovat...

Důležité je, aby systém hodnocení měl kladný a jasný výsledek i v delším časovém horizontu a nebyl tak nepovedenou jednorázovou akcí z iniciativy top managementu.

Toto byl příklad spíše selhání ryze lidského faktoru a nedůsledného proškolení hodnotitele. Jiným důvodem, který samozřejmě také člověk ovlivní, ale ne svou neznalostí k reliabilitě vyhodnocování, nýbrž k nevhodnosti zvoleného systému. Jak jsem se již zmínila ohledně přizpůsobení hodnocení pracovním skupinám, toto může souviset i s přizpůsobením se k hodnotitelům a jejich schopnostem. Zejména schopnostem zacházet s technikou či špatně nastavená kritéria hodnocení a celková neochota softwarové podpory (Pilařová, 2008).

Myslím, že nemusím ani rozvádět tematiku průběhu na kolegiální rovině a přátelské atmosféře, nikoliv na nepříjemné úrovni. Tím by se opět efekt hodnocení míjel svým účinkem.

Tato problematika však více spadá do tématu chyb hodnotitelů, kterou ještě rozvedu samostatné podkapitole.

2.3 Hodnotící rozhovor

Výstupem každého hodnocení bývá výsledek hodnotícího rozhovoru, který se skládá z pravidla ze tří částí tj. úvod, hlavní část a závěr. O tom, jak reliabilní a validní výsledky získáme prostřednictvím dialogu s hodnoceným, závisí především na kvalitě hodnotitele a jeho proškolení. Abychom předešli těmto problémům, je nutné zachovat určitou formu a postup při zahájení hodnotícího rozhovoru. A také se vyvarovat základním chybám, které ovlivňují míru subjektivity výstupní zprávy.

2.3.1 Základní pravidla hodnotitelů

Především jde o navození příjemné a přátelské atmosféry a již při uvítání opět vysvětlit účel setkání a stručný popis toho, co se v následující cca 1 hodině bude dít - tj. další důležitý faktor, který si musíme uvědomit a to, že rozhovor by neměl trvat déle než 1 - 1,5 hodiny. Oba účastníci by mohli ztrácet pozornost a navíc delší doba není nutná k poskytnutí zpětné vazby a její rozbor, pokud máme všechny podklady řádně připravené.

Poté, co přejdeme k hlavní části rozhovoru, měli bychom dodržovat jak zmíněný časový rámeček, tak i osnovu, kterou jsme si předem stanovili. Dle Pilařové hodnotitel musí umět vést hodnotící pohovor, k čemuž mu slouží následující nástroje. Strukturování odpovědí a jejich sumarizace pomocí uzavřených otázek a nabídnutých možností (Co?, Kdy? Navrhněte nějaké možnosti k řešení problematiky?..).

Hodnotitel se nesmí bát vstoupit do monologu, pokud hrozí přílišné zdržení a odklon od tématu, ale na druhou stranu jde také o aktivní naslouchání, kde se dá využít přitakání a zopakování některých odpovědí formou parafrází, doplňujících otázek, protože hodnocený, který nabude dojmu, že není vyslyšen, nemá motivaci k dalšímu pokračování v následné zpětné vazbě a navazujícímu rozvoji. Principiálně jde o to, aby „hodnotitel rozmluvil „málomluvného“ pomocí otevřených otázek a usměrnil „upovídáného“ pomocí uzavřených otázek“ (Pilařová, 2008).

Přejdeme-li k samotné formě pohovoru, je nezbytné si uvědomit, že kritiku musí hodnotitel sdělovat vyváženě i s pozitivními aspekty, zprvu objasnit shody a posléze případné neshody a za pomoci analyzování neúspěchů a hledání východisek prostřednictvím koučování, vytvářet vyváženou zpětnou vazbu.

Na závěr by mělo dojít ke shrnutí výsledků, zopakování klíčových poznatků, ke kterým během rozhovoru došlo, jejich

možnému řešení a stanovení si dalších cílů a závazků do budoucna. Po vyplnění a podepsání všech formulářů, setkání ukončit pozitivně (Pilařová, 2008).

2.3.2 Chyby hodnotitelů

Již vícekrát se v práci zmiňuji o důležitosti řádného proškolení hodnotitelů a termín subjektivní se v mém textu objevuje jako jedno z klíčových slov této tematiky. Informovanost a důvěryhodnost působí na zaměstnance více, než si mnoho manažerů myslí. Pracovník vnímá atmosféru i výše popsanou formu hodnotícího dialogu a může pak lépe snášet případnou kritiku ze strany nadřízeného a celkový proces hodnocení jako spravedlivý, přesný a především užitečný (Wágnerová, 2005).

Autorka také ve své publikaci klasifikuje jako základní hodnotitelské chyby tyto:

1. Zaujatost
2. Kontrast
3. Centrální tendence
4. *Přísnost či mírnost* (Wágnerová, 2005)

Samozřejmě že k těmto chybám může i školený hodnotitel sklouznout díky prostředí, své aktuální náladě, zdravotnímu stavu apod. Hodnotitel se nesmí nechat ovlivnit svou dobrou či špatnou náladou či nemocí. K těmto faktorům se pak nejčastěji přidávají předsudky, haló efekt, efekt podobnosti, zprůměrování či projekce.

Za haló efekt je považován první dojem, který v nás druhý člověk vyvolá a ten v mnoha ohledech může ovlivnit i jiné situace v životě než je tato (přijímací pohovor). Efekt podobnosti je příkladem toho, když hodnotitel sympatizuje s pracovníkem, protože mají něco společného či podobného. Tendence k průměrnosti můžeme částečně označit jako chybu kontrastu, když hodnotitel srovnává zaměstnance mezi sebou dle standardů a ne podle jejich konkrétních schopnostech a dovednostech. Zprůměrování (centrální tendence) bývá chyba, která se vyskytuje, když hodnotitel nechce dělat rozdíly mezi jednotlivými zaměstnanci v obavách, aby někomu svým hodnocením nepřitížil (Pilařová, 2008).

Mírnost a přísnost se vyznačuje tím, že hodnotíme na dvou protipólech – dobrý a špatný popř. někde uprostřed jako průměrný.

Dalšími chybami jsou např. efekt svatozáře – oblíbenost/neoblíbenost v kolektivu, vliv cizích názorů nebo egocentrická chyba, kdy hodnotitel vnáší do posouzení kompetencí probanda své vlastní měřítko dle svých výkonů (Wágnerová, 2005).

Různé literatury uvádí různé možnosti odklonu od reliability hodnocení, takže jsem uvedla jen některé často se opakující, i když našli bychom jich ještě více.

Vyvarovat se těmto chybám můžeme různými způsoby. A opět musím zmínit důkladnou přípravu a odpovědnost. Tendenci sklouzávat k chybám mají samozřejmě méně zkušených hodnotitelů. Některé prvky odstraní jen praxe, ale jiné se mohou objevit znovu v návaznosti na aktuální stav hodnotitele, o čemž už text také pojednával. Věřím, že při důkladné přípravě a dodržování osnov hodnotících při pohovoru, je možné dosáhnout vysokého stupně validity a reliability výstupu pracovního hodnocení.

Wágnerová se zmiňuje ve své knize i o možnostech vyvarování se chyb pomocí následujících pravidel. Získání přesných a jednoznačných odpovědí, prověřování těchto informací a jejich rozlišení od možných domněnek. Rozhodně je na místě posuzovat vše s odstupem a dívat se na věc kriticky, případně se znovu vrátit k některým skutečnostem, zanalyzovat je a nedělat ukvapené závěry. Jednou z nejčastějších chyb hodnotitelů také bývá, že hodnoceného nenechají dostatečně dlouho mluvit. Platí totiž zásada, že hodnotitel by neměl mluvit více než hodnocený. Hodnotitel má sice funkci tazatele, ale nedílnou součástí je také jeho role usměrňovatele rozhovoru (Wágnerová, 2005).

Za důležité považuji i já osobně, aby nedocházelo k zobecňování a hlavně by si každý hodnotitel měl být vědom svých vlastních chyb, o kterých ví, že mohou v jeho případě nejpravděpodobněji nastat.

2.4 Způsoby a periodicita

Každá literatura uvádí odlišné způsoby hodnocení, ale v praxi se nejčastěji setkáváme s tvrzením, že pracovní hodnocení by mělo být **systematické**, tudíž by mělo mít periodicitu opakování. Z pravidla to bývá 1 rok, ale můžeme se setkat i s měsíčním opakováním či za mimořádných okolností např. při převedení pracovníka na jinou práci. Důvodem, prvních dvou způsobů opakování, je zjištění, zda byla zpětná vazba hodnocení efektivní a z hlediska stanovených cílů, jestli došlo k jejich naplnění. Toto hodnocení už není tak složité a komplexní, jako to první. Všem zúčastněným postačí ke srovnání výkonů už jen písemný dotazník, který navazuje na předchozí systém hodnocení.

Pilařová uvádí také **nesystematický** způsob hodnocení, který se aplikuje při nahodilých a nenadálých situacích bez předem připravených a jasně definovaných postupů. Tento způsob se opírá

spíše o ústní formu zpětné vazby a upřednostňuje chování jedince před jeho osobností (Pilařová, 2008).

Protože zde nejsou jasně definované metody a postupy, klasifikujeme tento způsob hodnocení spíše jako neformální, a tudíž mu nebudu přiřkládat v mé práci takovou důležitost jako u systematického hodnocení.

Další typem, se kterým jsem se v knize od této autorky setkala, je hodnocení kompetencí. Zde se měří zejména dovednosti a schopnosti pracovníka, jeho znalosti a postoje. Prováděno je většinou po uplynutí jednoho roku a dá se říci, že je to jeden z klasických důvodů opakování. Důvodem je jeho vliv na rozvoj a kariéru i vliv na složku odměňování zaměstnance. Příkladem toho, jak zjištěné kompetence ovlivňují rozvoj, může být zjištění schopností vést týmovou skupinu. Na základě této dovednosti se pracovník může dočkat i povýšení na některou pozici, kde uplatní svou, buď přirozeně získanou dovednost, nebo v případě jeho rozvinutí, nově nabytou schopnost delegování. Samozřejmě, že pro povýšení na řídicí funkci není profesionální zohledňovat jen jeden z předpokladů pro kvalitního leadra. Při tak závažném rozhodnutí jako je kariérní posun je nutné zohlednit více aspektů jako např. umění se v rámci možností správně, ale především rychle rozhodovat, řešit nenadálé problémy a krizové situace, určitá empatie neboli schopnost vcítit se do druhých lidí apod., jsou také rozhodovací kritéria pro hodnotícího pracovníka potažmo management. Z toho plyne, že při tvorbě kompetenčních modelů vycházíme z firemních hodnot a také z požadavků jednotlivých pracovních pozic (Pilařová, 2008).

Pokud se management rozhodne měřit výkony, zavádí hodnocení, které je prováděno v kratších časových intervalech (1x nebo 3x do měsíce) a zaměřuje se většinou na plnění stanovených cílů a úloh. Proto se domnívám, že je vhodné je aplikovat např. u vedoucích pracovníků a plnění jejich business plánů či vědeckých pracovníků, kde jejich práci tvoří především splnění určitého projektu. Projekt je totiž specifickým tím, že má vždy začátek a konec, na kterém bývá vidět určitý výsledek a je patrné, zda bylo dosaženo nějakého posunu či nikoliv (Kavan, 2015). Ale i v případě nevydařené práce, může posoudit i další hlediska postupu práce jako např. způsob řešení problému, zvolené metody, dodržení časového rámce, čerpání zdrojů a hospodárnost při jejich využívání případně návrh jiného řešení.

3 Metody hodnocení

V současné době nám moderní personalistika nabízí širokou škálu metod pracovních hodnocení. Lze si tedy vybrat jednu či více metodik a postupů dle toho, co chceme měřit či zkoumat. Výběr vhodné metody však vychází nejen z volby výstupu hodnocení. Jako ekonom a budoucí manažerka jsem nucena se dívat na selektivní výběr nejen z účelového hlediska, ale také z toho finančního. Zdroje jsou omezené a často nákladné a tím nemyslím jen ty finanční, ale např. i lidské nebo kapacitní (prostory, čas...). Avšak i účel občas světlí prostředky. Z tohoto důvodu nám mohou pracnější, časově i finančně nákladnější řešení přinášet kvalitní výsledky. Dle Armstronga aj. autorů spojených s tématem řízení lidských zdrojů, uvedu v této kapitole některé metody a analyticky porovnáám jejich výhody i nevýhody.

3.1 Klasifikace metod

Jak uvádí Hroník, základní dělení hodnocení se může zdát až triviální na formální a neformální (Hroník, 2006). Neformálním hodnocením se samozřejmě v této práci nemá smysl zabírat, proto přejdeme rovnou k typům formálního hodnocení. Zde se nám nabízí dělení podle sledu časových událostí a toho, jaké oblasti hodnocení pokrývají, viz následující tabulka.

Tabulka 1 Metodika Hodnocení (Hroník, 2006)

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

Doporučuje se kombinace vhodných metod a jejich postupů, a protože se v praktické části budu věnovat zpracování jednotlivých dotazníků v návaznosti na motivaci a výkon pracovníků, rozhodla jsem se uvést v současnosti nejužívanější metody mezi podniky. Z každé z níže vypsanych metod vyberu pro své praktické účely některé charakteristické prvky těchto metod a zkombinuji je dohromady. Metody využívají standardizované dotazníky a zpětnou vazbu formou rozhovoru.

3.2 Motivačně hodnotící pohovor

Mezi základní metody, které se opírají o tento časový horizont, patří podle tohoto autora motivačně-hodnotící pohovor. Tato metoda pokrývá v matici metod hodnocení většinu z 9 polí a také jsem tuto metodu uvedla jako první proto, že zpětná vazba formou pohovoru je základem snad každého hodnocení.

Klíčová pro tuto metodu je zejména správná příprava, což je samozřejmě charakteristické a mělo by být dogmatem pro každý vybraný způsob hodnocení. Rozdělíme-li rozhovor na dvě části, kdy v první bude zaměstnanec hodnotit sám sebe a v té druhé se této odpovědnosti chopí jeho nadřízený, musí se dodržet několik zásad. Je vhodné, aby zaměstnanec dostal seznam otázek dopředu a mohl se tak připravit na rozhovor. Skladba těchto otázek musí samozřejmě opět splňovat kritéria měření jakékoliv činnosti, která souvisí s podnikem. Tím myslím především konkretizace a specifikace otázek, vhodná návaznost dotazů, opírání se o fakta související s pracovníkem a organizací. U stanovování si budoucích cílů vycházíme opět z filozofie stanovování cílů dle hesel SMART či KARAT. Systém zmíněných zkratek je zásadní pro každý cíl a jejich počáteční písmena odkrývají následující slova:

**Specifický, Měřitelný, Akceptovatelný, Realistický,
Termínovaný
Konkrétní, Ambiciózní, Reálný, Akceptovatelný, Termínovaný**
(Hroník, 2006)

V podstatě jde o to, aby pracovník byl schopen odpovědět na otázky typu: Čeho chci dosáhnout, proč a kdy? Struktura otázek se může opírat jak o pracovníka samotného, tak i o jeho mínění v souvislosti s organizací. Tato metoda se stala v našem prostředí velmi populární a její princip je vhodný pro řízení výkonnosti ve firmě. Zejména u zpětné vazby mezi manažerem a pracovníkem se stanovené cíle, které se konkretizují na základě zvolené strategie, mohou rozložit až na jednotlivé pozice.

Jedna z teorií zakladatelů těchto motivačních postupů - J. Locke a G. P. Latham, říká, že lidé jsou více namotivováni a stanovují si těžší úkoly, pokud se mají možnost spolupodílet na jejich tvorbě prostřednictvím metodiky SMART (Tureckiová, 2007).

Hroník dokonce tvrdí, že na některé zkoumané aspekty se dá aplikovat SWOT modifikovaná analýza vytvořená „odspodu“. Například dotazy typu silné/slabé stránky a váš největší úspěch či nezdár. Dále také silné a slabé stránky firmy, co se dá vylepšit, jaké vidí příležitosti atp. Tento pohovor mívá z pravidla charakter

standardizovaný či polo standardizovaný, což znamená, že otázky jsou předem připraveny v určitém pořadí (Hroník, 2006).

Výhodou této metody může být to, že se zaměřuje na minulé jevy, přítomnost i budoucnost a lze tak komplexně srovnávat jednotlivé plnění či neplnění cílů a příslibů. Za úskalí jakéhokoliv rozhovoru je považována objektivita a zkušenost respondenta, správná skladba a pořadí otázek a dodržení podstaty informací, které chceme získat. Respondent, ať už je jen jeden nebo více by se neměli nechat ovlivnit a odvést od tématu, což může být náročné a domnívám se, že právě zde je výhodnější, aby u pohovoru byli alespoň dva lidé, kteří své názory na probanda mohou následně zkonzultovat a porovnat.

Sebehodnotící část může být vedena formou dotazníku. Výhodou papírové formy kladení otázek je zejména eliminace rizika zaujatosti hodnotitele při osobním kontaktu s dotazovaným. Dotazník může být dobrou alternativou pro některé typy lidí, kteří nemají rádi přímý kontakt s ostatními, protože se z nějakého důvodu nemusejí cítit dobře a mnohdy mají raději, když mohou své názory podat písemně. Písemná forma je také výhodná v tom, že účastník má klidnější čas na rozmyšlenou a může libovolně přeskakovat otázky, pokud nenavazují. Nevýhoda je zřejmá, protože některé verbální a zejména neverbální reakce, které by se promítly do rozhovoru, se z papírové formy dotazníku zkrátka nedozvíme. Přesto tento typ hodnocení je používán jako jednoduchý nástroj alespoň v menších podnicích, protože někteří manažeři se nechtějí zabývat příliš dlouho vyhodnocováním natož pak samotným pohovorem.

Zvolíme-li elektronický dotazník, práce s ním je v dnešním počítačovém světě velkým ulehčením pro distribuci a následné vyhodnocování výsledků (Armstrong, 2015).

3.3 BARS

Stýblo uvádí metodu BARS (Behaviorally Anchored Rating Scale), která je zaměřena na chování a jednání pracovníka v pracovním procesu. Charakteristikou této metody jsou přesně stanovená kritéria a jejich jasná formulace. Příklady kritérií mohou být: schopnost pracovníka rychle jednat v případě zjištění chyby, schopnost pracovníka spolupracovat v týmu či ho vést. Tato kritéria nemusejí jednoznačně souviset s měřením výkonu práce, ale jsou dobrými ukazateli pro personalisty, pokud chtějí zjistit, zda se pracovník nehodí lépe na jinou pracovní pozici. Také tím můžeme odhalit slabé a silné stránky jedince jako tomu bylo u hodnotícího pohovoru. BARS je metodou náročnější na přípravu, protože využívá zpravidla okolo 7 kritérií, které můžeme zpřesnit ještě přiřazením

vah jednotlivým kritérii. Tato objektivizace je velmi užitečná, ale opravdu časově náročnější jak na přípravu, tak i na následné vyhodnocování. Hodnocení bývá zpravidla delší a slovně vyjádřené např. takto:

Jako příklad 5 stupňové škály pro charakteristiku schopnost vést, řídit a motivovat zaměstnance a týmy, lze uvést následující:

1. Pracovník není schopen řídit a vést ostatní. Postrádá profesní i osobní autoritu.
 2. Pracovník je schopen vést ostatní s velkými obtížemi a nízkou účinností. Nesnadno prosazuje svoji autoritu.
 3. Pracovník má průměrné schopnosti vést a řídit ostatní. Jako autorita je vnímán neutrálně.
 4. Pracovník má dobrou schopnost vést a řídit ostatní. Uplatňuje přirozeně profesní a osobní autoritu.
 5. Pracovník má výtečné schopnosti vést a řídit ostatní. Ve vedení lidí dociluje vynikajících výsledků. Má nezpochybnitelnou odbornou i osobní autoritu.
- (Stýblo, 2007)

Tato metoda je uplatňována v oblasti sebehodnocení a orientuje se hlavně na budoucnost. Složitější popisy vzorců chování a smýšlení zaměstnanců jsou nástrojem k odhalení jejich potenciálu i případných nezdarů např. v krizových situacích. Pro tuto formu je vhodné následné konzultování mezi hodnotitelem a hodnoceným o jeho dalším rozvoji, což ovlivňuje také jeho pracovní motivaci a náměty ke zlepšení.

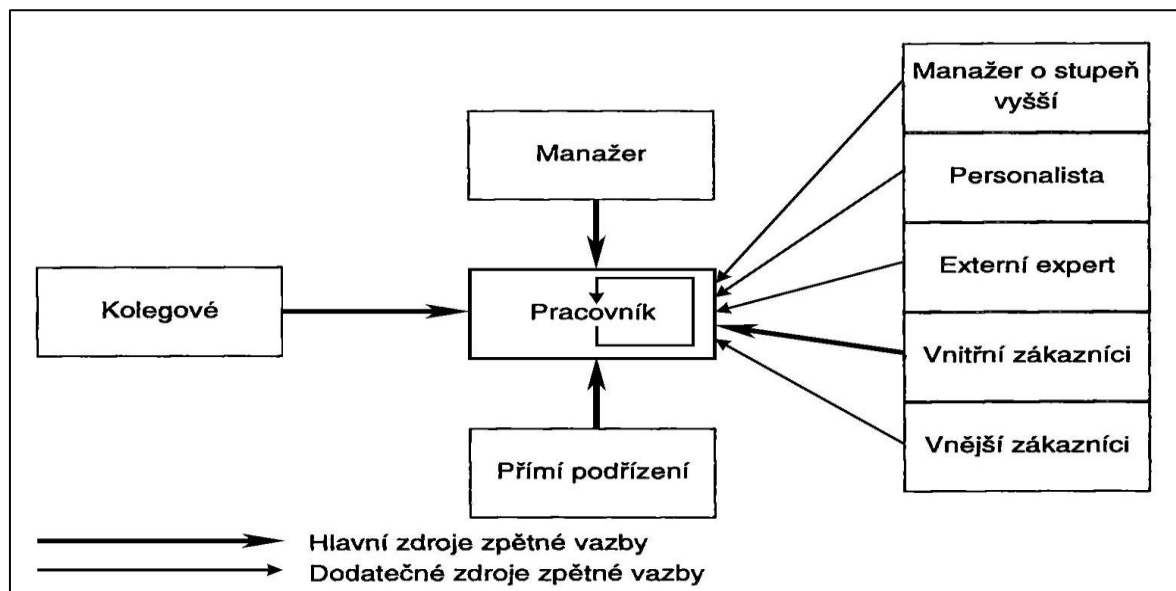
3.4 360° zpětná vazba

Tento způsob hodnocení je orientován především na výkon a pracovní rozvoj, v současné době je velmi zpopularizovaná a zájem o metodu stále roste. Je však časově i finančně náročnější, protože Armstrong definuje třistašedesátistupňovou vazbu jako vícezdrojovou metodu hodnocení, tudíž s tím souvisí více hodnotitelů, větší časová náročnost i vyšší náklady z důvodu administrativy (Armstrong, 2015).

Princip spočívá v získání zpětné vazby z několika různých úhlů pohledů. Pracovník je totiž hodnocen svým nadřízeným, personalistou, přímými spolupracovníky, ostatními kolegy, podřízenými dále může být hodnocen i externími zákazníky a hlavně tato metoda nezapomíná i na sebehodnocení.

O tom kdo je nadřízený či podřízený není pochyb a nemusím to dále specifikovat. Následující schéma nevysvětluje pojmy jako je vnější a vnitřní zákazník a proto raději uvedu příklady.

Za interní zákazníky považujeme např. dodavatele a za externí klasického klienta, se kterým se může pracovník dostávat do kontaktu především v obchodě na prodejně.



Obrázek 1 Schéma zdrojů zpětné vazby (Koubek, 2015)

Zajímavý z hlediska posouzení návaznosti a kvality odvedené práce může být i výstup hodnocení kolegu, který není v přímém kontaktu s hodnoceným. Pokud se tito dva pracovníci znají jen skrze práci, kterou si nějakým způsobem předávají, je to přinejmenším zajímavé posuzovat jen na základě práce a nanejvýš objektivní v souvislosti s čistě pracovním vztahem těchto dvou lidí a minimálními sociálními vazbami.

Zpětná vazba bývá prezentována klasicky jak personálními útvary, tak i manažery či externisty z agentur na základě typů provedení metody a hierarchického uspořádání podniku.

Metodika je vázána formou dotazníků a celý proces hodnocení může probíhat jak anonymně, tak i neanonymně v závislosti na podnikové kultuře či požadavcích managementu. Výsledky jsou předkládány obvykle manažerovi, pracovníkovi nebo oběma.

Dotazníky mohou být strukturovány formou přímých odpovědí a jejich zaškrťování. Na druhou stranu nám také umožňují nechat prostor pro vyjádření v podobě rozšířených odpovědí. Jako každý dotazník i zde je možnost využití hodnotící škály a určení významnosti jednotlivých kritérií.

Výhodou této metody je jednoznačně komplexnost získaných výsledků a možnost lepšího vyhodnocení, zamezení jednoho úhlu pohledu a subjektivizace výstupu. A je nanejvýš jasné, že po absolvování tohoto hodnocení dojde k lepšímu vzájemnému poznání všech zainteresovaných stran, což bývá velkým přínosem pro mezilidské vztahy a pochopení v návaznosti na práci jako celek. Pracovník totiž získá přehled o své konkrétní práci v souvislosti s celým pracovním procesem. Také se může dozvědět, jak jeho práci či jeho samotného vnímá okolí.

Pro manažera je třistašedesátistupňová vazba nahlédnutí mezi své zaměstnance a poznání jejich potřeb či smýšlení o své práci. Díky validním výsledkům se dá zjistit mimo jiné také kvalita týmové práce.

Na druhou stranu jako každá metoda, tak i tato má své nevýhody a mohou zde nastat následující problémy. Už jen špatné proškolení lidí je problém, pokud nechápou celistvost tohoto systému a špatná příprava, která je opravdu náročná, může celý proces hodnocení znehodnotit. S tím souvisí i prezentace výsledků, které mohou zaniknout, pokud se s nimi již dále nepracuje. Když už jsme u hodnocení, je třeba zmínit, že není nikdy zaručeno, že všichni zúčastnění budou odpovídat nezáujatě a bez předsudků. Na závěr všech potenciálních chyb, které mohou znehodnotit tento postup pracovního hodnocení, je nutné opět zmínit velké množství formální byrokracie (Koubek, 2015).

Všem nevýhodám se dá ale i předcházet. Autor McGill se zaměřuje na obsahovou stránku dotazníků a formulaci otázek, které mají být především jasné, srozumitelné a konkrétní, aby se předešlo všeobecným poznámkám a zbytečným informacím. Dále klade důraz i na formu, kdy je vhodné spíše popisovat než hodnotit. Dotazník by měl být koncipován do pozitivní roviny, ale musí si zachovat i dostatečnou míru kritiky. A především je nutné zmínit, že má být zaměřen na chování nikoliv na danou osobu (McGill, 1994).

Armstrong se ve své knize zmiňuje i o přesném postupu při vytváření dotazníku pro třistašedesátistupňovou vazbu. Prvním krokem je pochopitelně definování cílů, což je téma, které rozebírá má práce už v několika podkapitolách. Dalšími dají se říci, formálními náležitostmi jsou rozhodnutí o příjemci, hodnotitelích, oblastech práce, která se bude hodnotit, volbě metody shromažďování a analyzování výsledků, prezentace výsledků...

Autor si zakládá i na pilotním odzkoušení programu a jeho vyhodnocení, což je opět ve všech ohledech – časových i finančních

další nákladovou položkou. Nezapomíná však na monitoring a vyhodnocení (Armstrong, 2015).

Je nutné znovu připomenout, že všechna tato doporučení a jejich využití pro zkvalitnění výsledků a zamezení, co největšího znehodnocení postupu této metody, se odvíjí od aktivity a otevřenosti vrcholového managementu.

4 Vztah hodnocení a motivace

4.1 Motivace

Účel pracovního hodnocení byl a ještě bude v této práci několikrát zmiňován. Aby se dostavil efektivní výkon zaměstnance a podpořil se i jeho rozvoj, vytvoříme také podklad pro odměňování, který zahrneme do celého systému hodnocení. Všechny tyto aktivity mají ale společného jmenovatele a tím je motivace.

Především správná motivace může vést k požadovaným výkonům v zaměstnání, zvýšit zájem pracovníka o jeho rozvoj a neméně důležitá je pro jeho vnější pobídku (incentiv) oblast odměňování. Hlavní faktor ovlivňující pracovníkovu počínání v práci je identifikace se zájmy podniku a správné pochopení všech důležitých cílů podniku. Opět narážíme na vhodně předávané informace od vedení podniku. Moderní marketing je založen na tom, že pouze informovat už nestačí. Cílem jakékoliv marketingové komunikace (interní či externí) je komunikovat, nikoliv jen informovat. Vyjednávání a spolupodílení se na dílčích cílech je minimálně ochotné gesto od nadřízeného, v dnešní době, kdy si lidé uvědomili, že lidský faktor je podceňovanou součástí v produktivitě podniku, je už větší důraz kladen na kvalitní vztahy nejen na pracovišti v liniové rovině, nýbrž i ve vztahu k nadřízeným (Tureckiová, 2007). Posilování úlohy personální politiky zmiňuje i Dvořáková v rámci jisté konkurenční výhody v tržním prostředí.

Ztráta loajality zaměstnanců může mít fatální důsledky na jejich motivaci, výkony a posléze i produktivitu, tudíž může zapříčinit v extrémním případě i krizi v podniku a jeho případný zánik.

Správný manažer by se měl o své zaměstnance alespoň částečně zajímat a reflektovat jejich potřeby a zájmy, které pak v rámci výsledků hodnocení sladit s celkovou misí firmy k utvoření efektivní a výkonné organizace. Nicméně podstatou je, že při značné míře motivace lidí v organizaci, záleží i na jejich úrovni schopností, znalostí a dovedností. Toto vše by mělo vyplýnout

z výsledků hodnocení pracovníků a na základě diskuze s podřízenými přizpůsobit jejich vliv na hladký průběh výroby v souvislosti se strategií podniku. Participace na takto zásadních věcech je pro pracovníka jedním z nejsilnějších motivů a posiluje jeho míru loajality vůči firemní kultuře (Dvořáková, 2012).

4.1.1 Teorie motivace

Důležitým aspektem, který by si měl ovšem manažer uvědomit je individualita přístupu ke každému ze zaměstnanců nebo alespoň ke skupině pracovníků, které má pod sebou. Existuje totiž hned několik tzv. motivačních typů lidí, na které platí odlišné techniky ve vyjednávání a usměrňování jejich pracovních výkonů.

Pokud se oprostíme od základního modelu Masloovy hierarchie potřeb, kterou můžeme aplikovat na různé typy jedinců dle stejného modelu, existuje i tzv. Herzbergova teorie.

I tato metodika má hodně společného se zmíněnou pyramidou. Principem jsou dva faktory ovlivňující práci.

Prvním z nich jsou faktory hygieny (dissatisfactory), což odpovídá zaměření se na mzdu, politiku, personální řízení, vztahy na pracovišti atd.

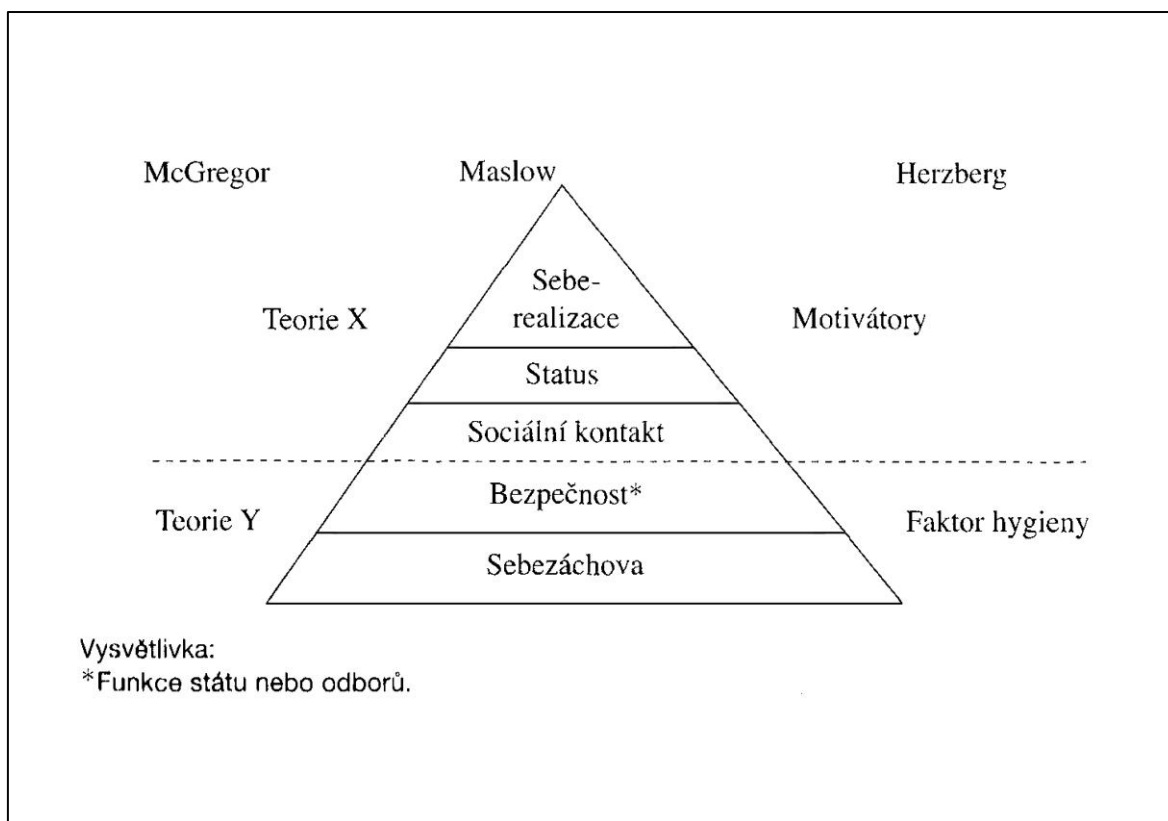
Druhým typem jsou motivátory vycházející z vnitřních potřeb pracovníka (satisfactory). Satisfactory jsou spojovány v souvislosti s potřebami uznání, obsah náplně práce, odpovědnost, možnost kariérního vzestupu a rozvoje. Dají se také definovat jako vnitřní uspokojení zaměstnance.

Poslední klasicky známou teorií motivace k práci vycházející do jisté míry opět z hierarchie potřeb, může být považována McGreggorova teorie X a Y. Ta se opírá o dva protipóly v lidském přístupu k práci jako takové v návaznosti na styly vedení.

Teorie X uplatňuje autoritativní vedení tj. na základě příkazů a kontrolou pracovníků.

Oproti tomu teorie Y je příkladem liberálnějšího stylu vedení, kdy je podporována vlastní iniciativa zaměstnance a vychází se spíše z jeho kreativity a plnění osobních přání a cílů zaměstnanců.

Vztahy těchto teorií v komplexním propojení názorně představuje níže uvedený obrázek z knihy od Dvořákové.



Obrázek 2 Schéma potřeb (Dvořáková, 2012)

4.1.2 Čtyři motivační typy lidí

Kromě zmíněných motivačních teorií existují také ještě další čtyři motivační typy lidí. Těmi jsou objevovatelé, usměrňovatelé, sladovatelé a zpřesňovatelé. Každý z nich vyžaduje odlišný přístup ze strany nadřízených v rámci řízení výkonnosti potažmo jejich motivaci k práci.

Objevovatelé jsou definováni dle Plamínka jako užitečné a dynamické osobnosti, kteří rádi přijímají výzvy. Zakládají si na jisté formě svobody ve své práci, kterou si chtějí spíše řídit sami, proto to často bývají různí vědečtí pracovníci zapálení pro svůj obor.

Usměrňovatelé sídlí svým typem chování v kvadrantu efektivity a dynamiky. Jsou rádi středem pozornosti a mají tendence k vedení ostatních lidí. Tyto vlastnosti jim pomáhají v přesvědčování druhých lidí a dobře prodávají i své myšlenky. Z těchto charakteristik vyplývá, že usměrňovatel se nejvíce hodí na vedení týmů, nebo i pro svou soutěživost, jej můžeme zařadit k dobrým osobním obchodníkům.

Stabilita a efektivita je typická pro Sladovatele, kteří vyznačují jistou formou empatie a zájmu o druhé. Preferují zejména společnou práci a uznávají kompromisy, takže se hodí do týmových projektů. Ale i to, jak naslouchají, spadá spíše do sféry sociálních pracovních pozic.

Posledním uvedeným typem v této knize jsou zpřesňovatelé, které nalezneme v kvadrantu užitečné stability. Tito lidé jsou spolehliví a pečliví a především respektují své nadřízené. Jejich dobrá organizace práce, preciznost, přesnost a opírání se o fakta může být charakteristická pro někoho, kdo pracuje s danými čísly např. daňoví účetní (Plamínek, 2007).

4.2 Motivace a řízení dle typu pracovníků

V souvislosti s motivací jsem již uvedla, že pro každého jedince existuje odlišná forma uspokojení. To, co motivuje jedince, se utváří už od jeho útlého věku, protože jeho stimuly jsou ovlivněny především výchovou. Žebříček hodnot je pro každého pracovníka individuálně sestaven na základě jeho postojů k životu, prostředí, ve kterém se pohybuje a tím se vytváří i přístup k práci samotné. Tudiž se i řízení jednotlivých podřízených a manažerské postupy k motivaci, musí přizpůsobit té konkrétní osobě.

Už z těchto charakteristik od autora Plamínka jednoznačně vyplývá, co na který typ pracovníka z hlediska jeho motivování platí.

Objevovatel se ujme své práce s vervou, pokud v tom uvidí určitou náročnost a půjde mu spíše o splnění zadané práce než o odměnu. Usměrňovatel si potrpí spíše na odměně z prodejů a počtu provedených obchodů.

Sladovatel si získá své osobní naplnění skrze pomoc druhých a zpřesňovatele motivuje jasně zadaný úkol opírající se konkrétní fakta.

I zde ale můžeme demonstrovat motivaci ve spojitosti s často skloňovanou hierarchií potřeb od Maslowa. Zájem o seberealizaci je charakteristický pro objevovatele, sladovatele nejlépe uspokojíte pocitem bezpečí a příslušností k nějaké skupině. Usměrňovatel se bude kromě sladovatelských priorit také zajímat o uznání. A nakonec objevovatelé si ze všech motivačních typů nejvíce zakládají na uznání v souvislosti se svými úspěchy, a proto bývají označováni za nejnáročnější z hlediska dosažení požadovaného stupně motivace. U vyhraněných objevovatelů dochází k uspokojení hlavně v oblasti sebeaktualizace, která stojí v pyramidě nejvýše. Přesto každý z motivačních typů lidí má taktéž alespoň malý zájem

o seberealizaci skrze svou práci, což všechny pracovníky spojuje (Plamínek, 2007).

Podle Bedrnové existuje několik odlišných motivačních orientací, které jsou považovány za hybatele pracovníkovi myslí k lepším výkonům. Člověk, který je soutěživý např. usměrňovatel a do jisté míry i objevovatel, protože chce překonat sám sebe, je podstatným motivem stanovení si cílů, nových úkolů, aby mohl dosahovat lepších a viditelných výsledků. S tím nepochybně souvisí i to, jaké atributy prezentují úspěch např. společenské uznání, povědomí o jeho osobně, prestiž apod.

Lidé s vyšší skupinovou orientací, sladovatelé, jsou motivováni především spoluprací v týmu a tendencemi někomu pomáhat a prospět. Tato prosociální orientace se vyznačuje i v sebeobětování se za druhé. Také se zaměřují spíše na uspokojení morální a etické než na ekonomické a materiální jako tomu může být u usměrňovatele. Zpřesňovatelé, kteří respektují své nadřízené, jsou svým chováním zaměřeni směrem k podniku, ale také rádi vidí fakta a vše dokonalé a precizní, což je vede k orientaci na činnost, kde ochota a iniciativa také nechybí, pokud jim zadáte přesný úkol, který mají splnit (Bedrnová, et al., 1998).

V podniku se tedy můžeme setkat s různými povahovými vlastnostmi a úhly pohledu na to, co je a není pro člověka důležité k jeho seberealizaci v pracovním prostředí. Dobrý manažer se musí na základě pracovníka profilu získaného z hodnocení ať už formou pozorování, dotazování, či prostřednictvím osobního rozhovoru, zjistit, co který zaměstnanec preferuje. Jaké jsou právě ty jeho hodnoty a zajistit mu systém odměn šitý na míru jeho konkrétním motivačním potřebám. Co nelze opominout v souvislosti s motivováním je také jeho intenzita. Aby byla motivace úspěšná, měla by být průběžná alespoň v malé míře, aby zajišťovala plynulý stav uspokojení zaměstnance.

4.3 Výkonnost a motivace

Výkon je něco, co můžeme měřit a jak jsem již několikrát v této práci uvedla, hodnocení může sloužit jako nástroj k zjišťování mnoha jeho faktorů. Cílem tedy může být i měření a posuzování výkonu pracovníka. Pokud chceme řídit jeho pracovní výkon, je nutné si uvědomit, co je to výkon. Sama se domnívám, že výkon je především něco, co můžeme měřit, na čem se dá neustále pracovat, lze jej vylepšovat a závisí i na správné motivaci. Řízení pracovního výkonu opět vychází ze strategie a cílů organizace.

Pracovník však může být posuzován nejen podle výsledků, ale i chování (Armstrong, 2015).

To, jak přistupuje ke své práci, s jakým úsilím či snahou, by mělo být také zahrnuto v jeho hodnocení jako jedna ze složek výkonu. Nelze však opominout, že dobré výsledky jsou pro firmu nejen z ekonomického hlediska žádoucí. Ale pokud např. pro zákaznický přístup nepřesvědčí potencionálního spotřebitele o koupi, není to důvod ke špatnému zhodnocení pracovního výkonu. Z marketingového hlediska by se toto jednání (také nazývané jako příjemné vystupování) dalo ohodnotit jako jedno z nejlepších, protože i takto se může dostat do povědomí spokojeného klienta serióznost podniku. A tímto způsobem mu zajistit i novou klientelu prostřednictvím propagace pro zákaznické služby navíc.

Pokud budeme řídit pracovní výkon, můžeme tím podniku zajistit kvalitně motivované zaměstnance, spokojené zákazníky, plnění strategických cílů a v neposlední řadě i požadovaných zisků. Armstrong uvádí, že je pro řízení pracovního výkonu nejen podstatné, aby se týkal pouze cílů, ale zaměřuje se i na zainteresovanost všech stran, jak jsem uvedla i já tj. zákazníci, pracovníci, podílníci, majitelé... To vše nápadně připomíná ISO NORMY a s tím související politiku a cíle jakosti (Armstrong, 2015).

Důraz je totiž kladen na obeznámení zainteresovaných stran. V managementu je tedy klíčové podpoření týmové souhry. Ačkoliv komunikace nepatří mezi funkce řízení jako taková, je dle mého názoru jedna z nejdůležitějších a nejvíce opomíjených atributů správného řízení. Je totiž velice důležité být informován o čemkoliv, co se týká organizace a jeho cílů. Angažovanost a pocit spolupodílení se na splnění vytčených cílů, může být tou nejlepší motivací pro zaměstnance, jak dosáhnout požadovaného výsledku. Když vedení správně a včas neinformuje své podřízené o tom, co zamýšlí a hlavně neodůvodní takové jednání, pracovník poté nechápe, proč by se v takovém případě měl snažit o neustálé zlepšování.

Smysl, který mu jeho práce má dávat, musí vycházet z informací od vedení, proč má takový úkol plnit a právě tímto způsobem. Každý chce přeci odvádět dobrou práci, ale musí znát účel svého jednání, který by měl vycházet z misí jeho organizace.

4.4 Návaznost na odměňování

Jednou z funkcí výstupu hodnocení bývá i návaznost na odměňování. Pod pojmem odměna si většina z nás možná představí okamžitě peníze. Ano, je to sice jedna z definic pro odměnu, ale

už z předchozí kapitoly o motivačních typech, se můžeme přesvědčit o tom, že ne, každý považuje za hlavní stimul hmotnou složku platu. Samozřejmě, že pro každého existuje odlišný názor na finanční odměnu a individualita osob nám poskytuje různé pohledy na to, co je důležité v jeho pracovním prostředí. Už jen podle těchto typů pracovníků, se můžeme přesvědčit o tom, že dle odlišných specifik jejich přístupu k práci se i položka peněz pohybuje na různém stupni žebříčku hodnot každého z nich. Pokud tedy zohledníme tento fakt, je zřejmé, že provázanost motivace a odměny pracovníka může tvořit i rozvoj, vzdělávání se a rozšiřování si dalších kompetencí. Odměnou pro spokojeného zaměstnance je pocit dobře odvedené práce, splnění nějakého úkolu a zajištění úspěchu organizace. Pochvala, pocit sounáležitosti, váženosti, důležitosti a především pohodová pracovní atmosféra jsou nedílnou součástí jisté podoby odměny.

Nicméně hovoříme-li o kariérním postupu či zlepšení pracovního výkonu, je jasné, že k motivaci potřebujeme i peníze. Už i při výběru zaměstnání se opravdu každý uchazeč více či méně zajímá o platové podmínky. Ať chceme nebo ne, stimul v podobě peněz je pákou pro spokojeného zaměstnance za všech okolností.

Hmotná odměna, motivace i pracovní hodnocení k sobě bez pochyb neodmyslitelně patří. Pokud se totiž jedná o řízení kariéry, nelze předpokládat, že s růstem pracovních povinností neporoste exponenciálně i křivka odměňování. V návaznosti na hodnocení zde určitě s novým postem může pracovník očekávat nejen lepší platové ohodnocení, ale i jiné benefity. Do odměn můžeme samozřejmě zařadit např. užívání firemního automobilu, mobilního telefonu, počítače, ale i jiné zvýhodnění jako jsou různé poukazy na zábavu, do restaurací apod.

Důležité ovšem je, aby zaměstnavatel měl z výsledků pracovního hodnocení a následného rozhovoru jasno o tom, kam pracovník sám směřuje ve svém oboru, kde se vidí v kariéře v blízké budoucnosti. Nicméně nadřazený se musí sám rozhodnout, zda na to dotyčný má předpoklady jak svým pracovním nasazením, tak i svými umy a schopnostmi uplatnit je.

V každém případě lze se z kvalitního hodnocení dozvědět jak tyto dovednosti nadále rozvíjet a po pečlivé práci se může zaměstnanec zdokonalit na tolik, aby mohl vykonávat náročnější úkoly. Ovšem ne pro každého se otevírá cesta kariéry směrem k vysněnému postupu. Není možné, aby podniky měly neustále nová a nová místa, kam by mohli pracovníci stoupat do nekonečna. Přesto se i pracovník na svém současném pracovním postu může na základě

kladného hodnocení dočkat odměny např. formou určité prémie či 13. platu.

Jak praví Armstrong, peníze jednoznačně představují symbol uznání (Armstrong, 2015).

Ať už tedy zaměstnance motivuje cokoliv od možnosti dalšího vzdělávání a rozvoje, přes kariérní postup až k vyššímu platovému ohodnocení, jednoznačně by měly všechny tyto typy odměn být spravedlivé a adekvátní.

Celý rozhovor manažera s podřízeným o pracovním hodnocení je velmi citlivé téma, zejména pak úsek o odměňování považují za velice ožehavou část. A proto je nezbytné, aby pro pocit pracovníka o spravedlivém rozhodnutí v otázce odměn, zůstal tento rozhovor anonymní. Vynášení informací o platu či mzdě nikdy nepřináší dobrou pracovní atmosféru. Jestliže zaměstnanci navzájem znají své platy, nelze pochybovat o tom, že dříve či později se některý z nich bude cítit ukřivděně, což povede jediné k rivalitě a zániku celého vztahu pracovního kolektivu. Spravedlivost výše a formy odměn tkví v manažerském rozhodnutí na základě výsledků hodnocení, ale zejména na jeho uchování mezi jím a podřízeným.

PRAKTICKÁ ČÁST

5 Představení firmy

Pro svou praktickou část bakalářské práce jsem si zvolila spolupráci ve vědecké výzkumné společnosti Albertov Research Center (ARC). Jde o meziuniverzitní spolupráci Univerzity Karlovy a Českého Vysokého učení technického v Praze. Počátky této vzájemné dohody o spolupráci se datují od roku 2001 a konečné písemné rozhodnutí vzniklo v roce 2003. Jelikož se však jedná o státní sektor, který čerpá převážně s dotací a grantů, bylo nutné uzavřít partnerství ještě s třetím subjektem, společností CleverTech s.r.o.. Tato firma zajišťuje výzkumnému ústavu lepší propojení s trhem a pomáhá výzkumné základně suváděním výstupů výzkumu např. ve formě výrobků mezi cílové spotřebitele v rámci efektivnějšího marketingu.

5.1 Sídlo a poslání

Centrum výzkumného ústavu se nachází v areálu kampusu UK, Studničkova 7, 128 00, Praha 2.

Výzkumné středisko zaměřuje své projekty na propojení několika oborů vědních disciplín, kterými jsou v rámci fakult zmíněných univerzit Fakulta biomedicínského inženýrství (FBMI, ČVUT v Praze) a 1. lékařské fakulty (1. LF, UK). Jedná se tedy o oblast biomedicínského inženýrství, zdravotnictví, sociální a technické služby. Tak zvaná telemedicína je právě nově a rychle se rozvíjející odvětví, které spojuje moderní technologie se světem lékařů.

Cílem společnosti je poskytnout výstupy výzkumu ve formě produktů koncovým spotřebitelům – lékařům a pacientům za dostupnou cenu a rozšířit povědomí o nově vynalezených výrobcích na trhu.

Jako příklad je možno uvést nejnovější projekty výzkumného centra patří sem např. podpora v léčbě lidí s diabetem, interaktivní tréninková podložka pro pacienty s poruchou rovnováhy nebo rychlá první pomoc pro seniory s tzv. Senior inspect.

Všechny zmíněné projekty se však potýkají s elementárním problémem každého výzkumného střediska a tím jsou finance. Získat granty na vědu a výzkum je obtížné a díky možnostem z řad studentů, kteří vykonávají v centru stáže, se daří získávat finance prostřednictvím přihlášek projektů, které zprostředkovávají i zahraniční školy.

5.2 Organizační struktura

Organizační struktura výzkumného centra je velmi variabilní, aby umožňovala flexibilitu práce v rámci výzkumných projektů. To má vliv například na pracovní dobu a využití různých forem úvazků, které umožňují zaměstnávání studentů a odborníků z různých oborů.

Co se týká pracovní doby a druhu úvazků v dnešní době preferují zaměstnanci flexibilní pracovní režimy, sdílení pracovního místa či práce z domova. Toto je ale také často výhodou pro zaměstnavatele, protože šetří náklady, které by obsahově nedostačovaly objemu práce a pracovní době.

Skladba zaměstnanců VÚ Albertov je tvořena převážně studenty spolupracujících univerzit, bývalými studenty či doktorandy i externisty.

Středisko vede čtyřčlenný tým manažerů, který zastřešuje 4 divize. Jedná se o administrativní oddělení, odbor rehabilitace a oddělení IT zaměřené zvláště na hardware a software týkající se vyrobených přístrojů a jejich synchronizací s počítači.



Obrázek 3 Schéma organizační struktury

Ve skupině manažerů jsou 4 klíčoví manažeři. Hlavní manažer, finanční ředitel a správce oddělení HW a správce oddělení SW. Administrativní činnost zde vykonává celkem 5 pracovníků, v odboru rehabilitace pracuje 6 pracovníků, v HW sektoru spolupracuje s jedním z manažerů ještě 6 dalších zaměstnanců firmy a manažer pro sektor SW má na starosti 13 zaměstnanců. Celkem se tedy jedná o 31 podřízených, kteří zde pracují na různé typy úvazků. (Do vzorku respondentů nezahrnuji studenty, kteří nejsou oficiálně uvedeni na webu organizace, jelikož se jedná převážně o cizince z výměnných pobytů na krátkodobé zahraniční stáže).

5.3 Popis současného systému hodnocení

Systematické hodnocení pracovníků zde nikdy nebylo zavedeno, pokud tedy nepočítám jeden neúspěšně vyhodnocený dotazník spokojenosti zaměstnanců, jehož výstupy nebyly nikdy zpracovány a aplikovány v praxi.

Manažeři organizace poskytují zpětnou vazbu neformálně dle potřeby dané situace.

5.4 Popis problematiky

Cílem šetření je průzkum a analýza způsobu hodnocení zaměstnanců ve výzkumném centru, na základě zjištěných informací pak zpracovat návrhy na zlepšení tj. zavedení systematického hodnocení pracovníků, popř. zavedení nových metod hodnocení pracovníků převážně dotazníkovou metodou.

Výzkumné předpoklady

VP1: Současný systém hodnocení ve výzkumném centru je nedostačující a nesplňuje předpoklady vhodného poskytování zpětné vazby.

VP2: Zaměstnanci jsou spokojeni s charakterem práce, s prací v týmech a s pracovním prostředím.

6 Empirické šetření

6.1 Metody šetření

Před samotnou volbou metodiky jsem se nejprve sešla s jedním z manažerů - Ing. Janem Mužíkem³³³, Ph.D. (vedoucí SW), abych prostřednictvím strukturovaného rozhovoru zjistila něco více o způsobu podávání zpětné vazby pracovníkům.

Pro průzkum problematiky hodnocení a vztahů na pracovišti bylo použito dotazníkové šetření pro skupinu pracovníků.

Celkem 15 respondentů vyplnilo formulář na webu a z těchto odpovědí jsem posléze vyvozovala závěr týkající se jejich spokojenosti s pracovním prostředím, hodnocením jejich výkonů, možnosti kariérního rozvoje, spolupráce v týmech apod..

Otázky se tedy vztahovaly k tomu, co by mohlo podpořit jejich pracovní nasazení a pozvednout jejich morálku.

Následně jsem výsledky šetření poskytla i manažerům, protože se tímto způsobem chtěli dozvědět, co pracovníci očekávají od působení ve výzkumném centru Albertov.

V návaznosti na odpovědi od zaměstnanců, jsem požádala vedoucí pracovníky o vyplnění dotazníku, který obsahoval otázky týkající se toho, co nabízejí svým zaměstnancům, jak je hodnotí, co se dozvěděli z jejich zpětné vazby a jak s tím naloží.

Vyplněné dotazníky zaměstnanců i jejich nadřízených jsou uvedeny na konci této práce jako přílohy.

6.1.1 Vstupní rozhovor s vedoucím manažerem

1. Jste spokojen se stávajícím způsobem hodnocení?

Z hlediska návaznosti na odměňování a rozvoj ano, ale z hlediska zjištění zpětné vazby od pracovníků ne.

2. Proč jste doposud nepovažoval za nutné uskutečnit nějaký průzkum zpětné vazby pracovníků?

Po jednom nezdařeném pokusu jsem neviděl žádný efekt. Navíc systematický způsob hodnocení nebyl nikdy oficiálně zaveden. Nemáme s tím zkušenosti a přiznávám, že nás to spíše zdržovalo od práce.

3. Čím tedy motivujete své zaměstnance?

To je velmi složité. Firma funguje z grantů, o které si výzkumníci žádají v rámci univerzitních programů. Vyplní formulář, kde jsou stanoveny finanční nároky, důležité mezníky, kterých mají v průběhu let své práce na projektu dosáhnout, ale nejsou zde stanoveny žádné nadstandarty za rychlejší splnění cílů, nebere se zde žádný ohled např. na inflaci, rychlejší vývoj moderní techniky atp.

4. Máte tedy vůbec nějaké možnosti, jak uspokojit jejich pracovní nasazení?

Občas je některý z projektů méně finančně náročný nebo rozdělení grantu převyšuje mzdu zaměstnanců, takže se je snažím automaticky rozdělit i mezi pracovníky, kteří právě dělají i na „chudších“ projektech.

5. A co nefinanční benefity?

Většinou zde pracují zaměstnanci škol, se kterými spolupracujeme, studenti univerzit i doktorandi, takže pro ně je velkou výhodou využití projektu ve svém předmětu ve škole, získání praktických zkušeností, práce v různorodém kolektivu a hlavně pracovní doba. Mají flexibilní pracovní dobu, což je

neomezují příliš ve studiu a mohou při této práci dělat i někde jinde na zkrácený úvazek.

6. Je tedy něco, co byste chtěl na jejich výkonu zlepšit?

S pracovní morálkou mám právě z důvodu nepravidelné docházky do zaměstnání trochu problém. Občas se mi zdá, že projekty nepostupují tak rychle, jak by měly.

7. Jaké jsou Vaše předchozí zkušenosti s personálem - co se Vám podařilo/nepodařilo zlepšit v tomto ohledu?

Občas se mým nátlakem podařilo některé věci urychlit, ale je to jen krátkodobé řešení.

8. Budete i nadále pokračovat s dotazníky nebo budete chtít způsob hodnocení ještě rozvíjet?

Myslím, že dle výsledků dosavadních dotazníků mi zatím postačí tato jednodušší forma feedbacku. Chci také hlavně zjistit názor svých zaměstnanců, a co očekávají od působení zde ve výzkumném ústavu.

9. Máte ještě nějaká další přání, která byste chtěl realizovat?

Mám problémy v ohledu motivace a dalším působení zde na akademické půdě, pracovníci často odcházejí a nechtějí zde setrvávat na delší dobu.

Děkuji za rozhovor, Vaše odpovědi byly pro mne přínosem a na jejich základě, sestavím plán postupu v hodnocení a nové dotazníky.

6.1.2 Shrnutí vstupního rozhovoru s manažerem

Pokud tato firma zaštitěná univerzitním sektorem funguje na základě finančních grantů, je zde opravdu těžké vytvářet odměňování na základě stanoveného platu. Myslím si, že manažer si s tímto problémem ohledně rozdělování financí poradil dobře. Flexibilní pracovní doba je určitě také skvělým benefitním řešením, nicméně vzhledem k typům lidí, kteří zde pracují, není vhodná z hlediska právě zmíněné pracovní morálky.

Výzkumný předpoklad 1 byl potvrzen. Neexistuje žádný strukturovaný systém hodnocení pracovníků. Je tedy nedostačující a neznáme zpětnou vazbu od pracovníků.

Po rozhovoru s manažerem firmy jsem se rozhodla pro jednoduché zjištění zpětné vazby prostřednictvím elektronických dotazníků. Poté jsem provedla vlastní vyhodnocení odpovědí a navrhla doporučení ke zlepšení.

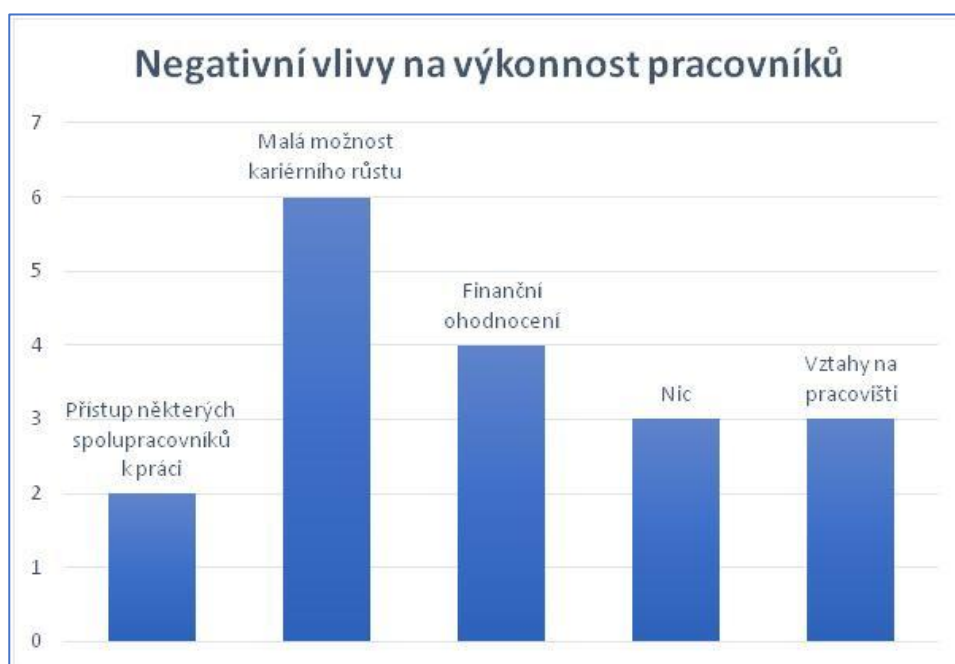
6.2 Vyhodnocení dotazníků pracovníků

6.2.1 Grafické znázornění



Obrázek 4 Pozitivní vlivy

Z obrázku č. 4 vyplývá, že pracovníci hodnotí jako pozitivní možnost využívat flexibilní pracovní dobu a možnost seberealizace. Vztahy na pracovišti jsou pro ně důležité a vytvářejí dobrý základ pro výzkumnou činnost.



Obrázek 5 Negativní vlivy

Negativně je vnímána malá možnost kariérního růstu a finanční ohodnocení. Nicméně lze říci, že výzkumní pracovníci mají možnost získat odbornou praxi a dále mají možnost růstu po odborné stránce.



Obrázek 6 Délka působení na pracovišti

Odpovědi z obrázku č. 6 potvrzují, že skladba zaměstnanců je proměnlivá z důvodu kratší působnosti na tomto pracovišti. Logicky to i vyplývá z charakteru ústavu. Pracují zde převážně mladí lidé, studenti fakult, navíc nynější podoba organizace není starší 20 let.



Obrázek 7 Vztahy s nadřízeným



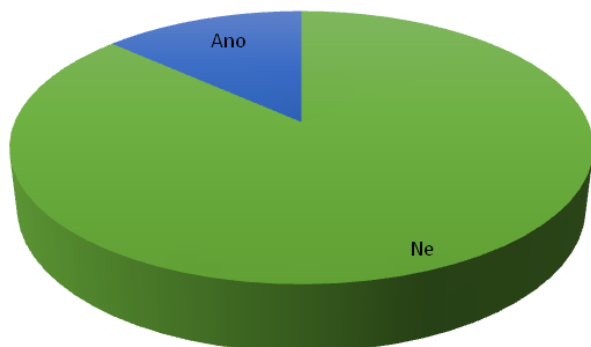
Obrázek 8 Vztahy na pracovišti

Z obrázků č. 7 a 8 vyplývá, že sami pracovníci hodnotí vzájemné vztahy s nadřízenými i kolegy pozitivně, což ovlivňuje i možnost spolupráce, která má spíše neformální charakter.



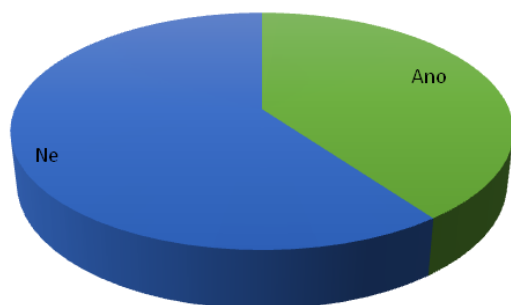
Obrázek 9 Poskytování zpětné vazby

Je zaveden systém hodnocení a zpětné vazby?



Obrázek 10 Systém hodnocení a zpětné vazby

Připomínky ze strany nadřízeného za nesplnění projektu v požadovaném čase



Obrázek 11 Nesplnění projektu

Z výše uvedených obrázků č. 9 - 11 vyplývá, že manažeři se zajímají o práci jednotlivých týmů, monitorují plnění úkolů. Tato forma má spíše neformální charakter a není systematická. Zpětná vazba má obdobný charakter.

Zaměstnance dostatečně motivuje a naplňuje práce ve výzkumném ústavu Albertov. Hlavně proto, že zde mají možnost poznávat nové technologie, vyvíjet něco doposud neobjeveného a zkusit si teoretické znalosti softwarů v praxi. Atraktivita tohoto oboru je pro ně motivačně dostačující. Všichni respondenti také vítají flexibilní pracovní dobu, což může být bariérou vzájemné komunikace, kterou potřebují pro svou práci na projektech. Projekty totiž fungují na základě grantů, které se musí do určité doby vyčerpat a dále je třeba naplnit stanovené cíle zadaného projektového plánu. Z hlediska spolupráce v týmech a porady s nadřazeným je komunikace elementární prvek včasné splnění cíle.

Bohužel je sdělování si informací v mnoha podnicích neustále podceňováno a to zejména ze strany vedení. Z odpovědí respondentů vyplývá, že považují špatnou komunikaci za problém a příčinu nespokojenosti v práci. Spolupráce v týmech jim vyhovuje a považují ji za užitečnou, zejména pokud si s něčím nevědí rady. Zde se potvrzuje, že synergický efekt je přínosem.

Pracovníci jsou spokojeni jak s pracovním prostředím, podmínkami z hlediska přístupu k novým a rychlým technologiím, tak s kolektivem. I když některé odpovědi toto tvrzení vyvracejí, ovšem opět z důvodu špatné kooperace a předávání si zásadních informací týkající se pracovního plánu. Jako hlavní motivační složku zde považují atraktivitu oboru a možnost získání odborné praxe, dále jsem se z odpovědí dozvěděla, že zaměstnanci považují za motivátor též finanční ohodnocení a časovou flexibilitu.

Pracovníci by uvítali, kdyby se mohli zúčastnit školení, protože za příčinu nespokojenosti na pracovišti považují malou možnost dalšího rozvoje. Existují zde i pravidelné konference, ty ovšem nenaplňují očekávání a nepřinášejí dostatečné a zajímavé podněty k dalšímu vzdělávání.

Výzkumný předpoklad 2 byl potvrzen. Zaměstnanci jsou spokojeni s pracovním prostředím a práce v týmech jim nepůsobí problémy.

6.3 Vyhodnocení dotazníků manažerů

Už v úvodu předesílám, že zde bohužel vznikl komunikační šum a problém s tím, že vedoucí pracovníci odletěli na 3 týdny na služební cestu do Japonska a až posléze jsem zjistila, že se jim nepodařilo nahlédnout do odpovědí zaměstnanců, nemohli adekvátně posoudit, co pracovníci považují za nedostačující v jejich pracovním nasazení.

Jelikož ve výzkumném ústavu Albertov nikdy neproběhlo v podstatě žádné hodnocení či zpětná vazba formou dotazníků, manažeři nejsou obeznámeni s některými negativy týkající se stylu vedení. Domnívají se, že pracovníci jsou srozuměni s podnikovou vizí. Vedení pravidelně nepořádá schůze se zaměstnanci, nemůže vědět o problémech, které se vyskytují na pracovišti.

6.3.1 Grafické znázornění



Obrázek 12 Spokojenost s výkonem



Obrázek 13 Řešení připomínek

Obrázky č. 12 a 13 dokazují, že manažeři podniku jsou v zásadě spokojeni s výkonem svých podřízených, musím podotknout, že z výsledků obou typů dotazníků vyplývá, že spolupráce v týmech se zde opravdu vyplatí. Je to efektivní a utužuje i kolektivní vztahy na pracovišti. U výzkumných pracovníků by se mohla projevovat určitá asociálnost a neochota spolupráce, což v tomto případně můžeme naštěstí zcela vyloučit.

6.4 Doporučení

Na základě provedeného šetření jsem připravila návrhy na zlepšení, které by bylo vhodné zavést ve výzkumném ústavu.

Doporučuji pořádat pravidelné schůze vedení nebo alespoň jednoho z manažerů a sestaveného týmu s pravidelnou četností dle časového harmonogramu projektu. Např. vždy před splněním konkrétního cíle, aby se řešily konkrétní nedostatky či problémy v plnění práce na projektu. Tato pravidelná setkání by sloužila nejen pro konzultace nad problémy, ale také pro jasné stanovení konkrétních cílů a postupu řešení.

V případě problémů³⁹ s plněním úkolů na projektech může manažer vhodně sestavit pracovní týmy, dle zkušeností jeho personálu, ale také na základě týmových rolí od autora Belbina. Týmy tím pak budou vyváženy na týmové role.

Motivaci bych řešila podle 4 typů motivačních lidí od Plamínka a hlavně bych upřednostňovala lepší komunikaci mezi jednotlivými spolupracovníky v týmech a také s vedoucím.

Vhodné by bylo zavést systém pravidelného hodnocení výzkumných pracovníků s poskytnutím zpětné vazby. Např. užitím dotazníkové metody spokojenosti podobné té, kterou jsem použila v této práci.

Přínos zpětné vazby je očividný, ale myslím si, že by měl následovat i rozbor odpovědí prostřednictvím osobního rozhovoru, kde se může manažer dozvědět něco více a udělat si představu o tom, co by se dalo zlepšit.

Určitě bych neopomenula ani možnost dalšího rozvoje zaměstnanců a snažila bych se vyhledat zajímavé semináře či školení v oblasti techniky, která jde moderním vývojem rychle kupředu, tudíž používané technologie mohou často už zaostávat.

6.4.1 Shrnutí

Je jasné, že jednoduchostí dotazníků nezískáme vždy validní výstupy. Pracovníci si často až po vyplnění dotazníku vzpomněli, co by ještě doplnili ke svým odpovědím, popř. chtěli něco dovysvětlit. Proto je důležité, aby po anketě následovalo sezení face to face s personalistou i manažerem. A zde jsem vyznamenala značné nedostatky ze strany vedení. Vedoucí pracovníci nemají na své zaměstnance čas. Navíc se pracovníci nezúčastňují žádných porad a mnohdy nevědí, že manažer má naplánovanou služební cestu. To je velmi demotivující, protože, když posléze musí řešit zadaný projekt a v rámci flexibilních pracovních režimů se nesečkávat pravidelně se svým nadřízeným, nemohou problémy vyřešit dle svých představ. Dnes už sice existují moderní technologie a spojení lze provést i na delší vzdálenosti, ale ne všechny komplikace se dají řešit přes virtuální prostředí.

Jedna z důležitých manažerských dovedností má být komunikace, o čemž se zmiňuji v teoretické části. Je patrné, jak je tento elementární prvek správného vedení podniku neustále opomíjen a podceňován. Konkrétním problémem, který uvedl jeden ze zaměstnanců, byla plánovaná dovolená jednoho z nadřízených, o které se nikomu nezmínil. Zdá se to jako nepodstatná a osobní záležitost, neinformovat své podřízené. Nicméně když chtěl dotyčný zaměstnanec řešit ad-hoc úkol a zjistil z facebookového profilu svého nadřízeného, že se právě nachází v zahraničí, zbrzdí to jeho práci minimálně o několik dní. Manažer tedy v našem případě omezuje výkonnost a hladký průběh splnění zadání projektu včas. Na to se nabalují i další komplikace a celkově pak klesá morálka celého týmu.

Může se to zdát až banální, jak znalost vizí, komunikace, hodnocení a plánování cílů může ovlivnit celý chod podniku.

Často si řídicí pracovníci ani neuvědomují, že jsou to opravdu ty důležité prvky efektivity a motivace. Bohužel je to téma, které se zdá mnohým otřepané a známé, ale přesto se tyto pravidla nedodržují a podceňuje se jejich důležitost.

Závěr

Cíl práce byl naplněn. Vedoucí pracovníci získali zpětnou vazbu svých zaměstnanců prostřednictvím odpovědí z dotazníků zaměřených na motivaci pracovníků a spokojenost s pracovními podmínkami v organizaci.

Pracovníci jsou spokojeni s pracovními podmínkami i flexibilním režimem. Z průzkumu vyplývá, že za demotivační faktor lze považovat nedostatečnou komunikaci mezi nadřízenými a řadovými zaměstnanci, což má dopad i zpomalení jejich pracovních výkonů na zadaných projektech.

Na základě jednání s vedením společnosti byly poskytnuty výstupy z realizovaného šetření. Z odpovědí manažerských dotazníků jsem přesvědčena, že jsou otevřeni situaci svých podřízených řešit. A myslím si, že se pokusí problematiku v oblasti zpětné vazby a naslouchání potřebám svých zaměstnanců ochotně a kompromisně řešit.

Seznam použité literatury

1. ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7
2. BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. Psychologie a sociologie řízení. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
3. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Řízení lidských zdrojů. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.
4. HRONÍK, František. Hodnocení pracovníků. Praha: Grada, 2006. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1458-2.
5. Kavan, M., 2015. *Provozní management a logistika* [Přednáška] (4 Říjen 2015).
6. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
7. MCGILL, Ian. a Liz. BEATY. Action learning: a guide for professional, management & educational development. 2nd ed., rev. Sterling, VA: Stylus Pub., 2001. ISBN 9780749434533.
8. PILAŘOVÁ, Irena. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2042-5.
9. PLAMÍNEK, Jiří. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 2., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3447-7.
10. STÝBLO, Jiří. Řízení pracovního výkonu a výkonnosti z méně tradičních i tradičních pohledů. Mzdová praxe [online]. Praha: Sagit, 2007, 2007(4), 60 [cit. 2017-05-08]. Dostupné z: http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d1890v2568-rizeni-pracovniho-vykonu-a-vykonnosti-z-mene-tradicnich-i/?search_query=
11. SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. Podniková ekonomika. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-274-8.
12. TURECKIOVÁ, Michaela. Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-0882-9.
13. WAGNEROVÁ, Irena. Pracovní hodnocení. Brno: Marek Konečný, 2005. ISBN 80-903516-4-6.

Seznam obrázků

Obrázek 1 Schéma zdrojů zpětné vazby	22
Obrázek 2 Schéma potřeb	26
Obrázek 3 Schéma organizační struktury	34
Obrázek 4 Pozitivní vlivy	38
Obrázek 5 Negativní vlivy	39
Obrázek 6 Délka působení na pracovišti	39
Obrázek 7 Vztahy s nadřízeným	39
Obrázek 8 Vztahy na pracovišti	40
Obrázek 9 Poskytování zpětné vazby	40
Obrázek 10 Systém hodnocení a zpětné vazby	41
Obrázek 11 Nesplnění projektu	41
Obrázek 12 Spokojenost s výkonem	43
Obrázek 13 Řešení připomínek	44

Seznam tabulek

Tabulka 1 Metodika Hodnocení	18
------------------------------------	----

Seznam příloh

Dotazník pro zaměstnance Příloha 1 Odpovědi zaměstnanců	50
Dotazník pro zaměstnance Příloha 2 Odpovědi zaměstnanců	51
Dotazník pro zaměstnance Příloha 3 Odpovědi zaměstnanců	52
Dotazník pro zaměstnance Příloha 4 Odpovědi zaměstnanců	53
Dotazník pro zaměstnance Příloha 5 Odpovědi zaměstnanců	54
Dotazník pro zaměstnance Příloha 6 Odpovědi zaměstnanců	55
Dotazník pro zaměstnance Příloha 7 Odpovědi zaměstnanců	56
Dotazník pro zaměstnance Příloha 8 Odpovědi zaměstnanců	57
Dotazník pro zaměstnance Příloha 9 Odpovědi zaměstnanců	58
Dotazník pro zaměstnance Příloha 10 Odpovědi zaměstnanců	59
Dotazník pro manažery Příloha 11 Odpovědi manažerů	60
Dotazník pro manažery Příloha 12 odpovědi manažerů	61

Přílohy

Dotazník pro zaměstnance Příloha 1 Odpovědi zaměstnanců

Respondent	Pohlaví	Věk	Jak dlouho pracujete na tomto pracovišti?	Vnímáte Vaši současnou práci jako životní poslání?	Co Vás motivovalo k tomu, abyste si zvolili povolání ve výzkumném ústavu Albertov?
1	Muž	31-40	6-10 let	Ne	Atraktivita oboru
2	Muž	do 30 let	0-5 let	Ne	Atraktivita oboru
3	Žena	do 30 let	0-5 let	Ne	Doporučení známého, příbuzného aj. osob
4	Muž	do 30 let	0-5 let	Ne	Možnost získání užitečné praxe
5	Muž	do 30 let	6-10 let	Ano	Smysl vykonávané práce
6	Žena	do 30 let	0-5 let	Ano	odpověď 2-4 (chtělo by to možnost zaškrtnout více odpovědí)
7	Žena	31-40	6-10 let	Ne	Smysl vykonávané práce
8	Muž	do 30 let	6-10 let	Ne	Možnost získání užitečné praxe
9	Muž	41-50	11-20 let	Ano	Smysl vykonávané práce
10	Muž	do 30 let	0-5 let	Ne	Možnost získání užitečné praxe
11	Muž	31-40	6-10 let	Ne	Možnost získání užitečné praxe
12	Muž	31-40	6-10 let	Ne	Možnost získání užitečné praxe
13	Žena	31-40	6-10 let	Ano	náhoda
14	Muž	31-40	0-5 let	Ano	Smysl vykonávané práce
15	Muž	do 30 let	6-10 let	Ne	Více věcí dohromady - časová flexibilita, zkrácený úvazek, atraktivita práce, zisk praxe

Dotazník pro zaměstnance Příloha 2 Odpovědi zaměstnanců

Respondent	Jste spokojen/a s pracovním zázemím a prostředím?	Co byste doporučil zlepšit?	Myslíte si, že jsou na pracovišti dobré vztahy mezi vedením a řadovými zaměstnanci?
1	Spíše ano	Přál bych si paní, která by zajišťovala svačiny.	Spíše ano
2	Spíše ano	Úklid špinavého nádobí.	Spíše ano
3	Spíše ano		Rozhodně ano
4	Rozhodně ano		Spíše ano
5	Rozhodně ano		Rozhodně ano
6	Spíše ano	Aby spolupracovníci po sobě umývali nádobí.	Spíše ano
7	Rozhodně ano		Spíše ano
8	Spíše ano	Novou paní na výdej svačin.	Spíše ne
9	Rozhodně ano		Rozhodně ano
10	Spíše ano		Spíše ano
11	Spíše ano		Spíše ano
12	Spíše ano		Rozhodně ano
13	Rozhodně ano		Rozhodně ano
14	Spíše ano		Rozhodně ano
15	Spíše ano		Rozhodně ano

Dotazník pro zaměstnance Příloha 3 Odpovědi zaměstnanců

Respondent	V čem vidíte problémy a bariéry spolupráce?	Poskytuje Vám nadřízený dostatečnou zpětnou vazbu na Vaši práci?	Měl na Vás někdy Váš nadřízený připomínky z důvodu nesplnění projektu v požadovaném čase?	Jak jste to s nadřízeným řešili?
1	Nedostatečná komunikace	Spíše ano	Ano	Vzájemnou domluvou
2	Nedostatečná komunikace	Spíše ano	Ne	
3	Šéf často není k dostižení, je velmi vytížený, proto je těžší komunikace.	Spíše ano	Ne	
4	Nejsou zde viditelně stanoveny žádné hranice. Chtělo by to nějaké směrnice. Ano, je to korporátní, ale mám občas pocit chaosu, který není nijak řízen.	Spíše ne	Ano	Vzájemnou domluvou
5	...	Spíše ano	Ne	
6	nedostatečná komunikace mezi prac. týmy, občas chaotický přístup k práci	Spíše ne	Ne	
7	–	Spíše ne	Ne	
8	Asociálnost	Ne	Ne	
9	Na straně zaměstnance nezkušenost a slabá orientace ve znalosti fungování pracoviště (financování, způsob projektového vedení, nutnost skloubit to s výukou). Na straně vedení pak naopak předpoklad, že zaměstnanec toto vše automaticky ví a zná.	Rozhodně ano	Ano	Vzájemnou domluvou
10	Žádné bariéry nevidím, kolegové jsou po ruce a ochotni poradit.	Spíše ano	Ne	
11	Občas uvědomění si, že jsme na jedné lodi a ne, já jsem šéf a tak to bude po mým.	Spíše ano	Ano	Vzájemnou domluvou
12	Nedostatek času pro komunikaci	Spíše ano	Ano	Vzájemnou domluvou
13	někdy v komunikaci	Rozhodně ano	Ne	
14	Kostlivci, komunikace informací	Spíše ano	Ano	Vzájemnou domluvou
15	v lidech	Spíše ano	Ne	

Dotazník pro zaměstnance Příloha 4 Odpovědi zaměstnanců

Respondent	Je na Vašem pracovišti zaveden systém pravidelného hodnocení a poskytování zpětné vazby?	Máte odpovídající vybavení k výkonu Vaší práce (kvalitní technologie např. synchronizace programů, rychlý SW, rychlé připojení k internetu...)?	Vztahy na našem pracovišti jsou:
1	Ne	Spíše ano	Spíše dobré
2	Ne	Spíše ano	Spíše dobré
3	Ne	Spíše ano	Rozhodně dobré
4	Ne	Rozhodně ano	Spíše dobré
5	Ne	Spíše ano	Rozhodně dobré
6	Ne	Spíše ano	Spíše dobré
7	Ne	Spíše ano	Rozhodně dobré
8	Ne	Spíše ano	Individualistické
9	Ano	Rozhodně ano	Rozhodně dobré
10	Ne	Spíše ano	Spíše dobré
11	Ne	Rozhodně ano	Rozhodně dobré
12	Ne	Rozhodně ano	Rozhodně dobré
13	Ne	Rozhodně ano	Rozhodně dobré
14	Ano	Spíše ano	Rozhodně dobré
15	Ne	Rozhodně ano	Rozhodně dobré

Dotazník pro zaměstnance Příloha 5 Odpovědi zaměstnanců

Respondent	Co si myslíte, že by přispělo ke zlepšení kooperace na pracovišti?	Pracujete někdy na projektech v týmu?	Vyhovuje Vám práce v týmu?
1	Více firemních akcí s povinnou účastí všech.	Ano	Ano.
2	Více společenských firemních akcí	Ano	Ano
3	Přesný rozvrh schůzek nadřízených.	Ano	Ano
4	Častější teambuilding. Grilování jednou (2x) za rok a schůze software teamu dle mě nestačí. Na oběd nechodíme všichni společně, takže ani zde se nedá moc sblížovat.	Ano	Převážně ano. Občas mě někteří kolegové zdržují
5	...	Ano	Ano
6	řád, častější schůze	Ano	Ano
7	_	Ano	ano
8	Vymýcení punkového přístupu Pavla	Ano	ne
9	Každý by se měl pokoušet překonat vlastní ego ve prospěch týmu.	Ano	Velmi.
10	Napadají mě jen častěji pořádané schůze, ale i jednou týdně mi přijde jako dostatečná četnost. Možná pořádat ještě pravidelné samostatné schůze pro větší projekty, na kterých spolupracuje více lidí.	Ano	Ano. Samozřejmě je to podmíněno přístupem ostatních členů týmu.
11	Spolupráce nikde nevázne.	Ano	Ano
12	lepší definování odpovědnosti za splnění úkolu na jednotlivé pracovníky	Ano	Ano, projekty na našem pracovišti nelze jiným způsobem řešit, jejich zaměření je široké.
13	Lepší komunikace	Ano	ano
14	Komunikace, socializace	Ano	Ano, prosím pěkně
15	to je dobrá otázka, ale nevím	Ano	ano

Dotazník pro zaměstnance Příloha 6 Odpovědi zaměstnanců

Respondent	Který z uvedených faktorů nejvíce negativně ovlivňuje Vaši pracovní výkonnost?
1	Přístup některých spolupracovníků
2	Přístup některých spolupracovníků k práci
3	Malá možnost kariérního růstu, Malá možnost dalšího rozvoje
4	Finanční ohodnocení, Vztahy na pracovišti, Malá možnost dalšího rozvoje
5	Finanční ohodnocení
6	Vztahy na pracovišti, Malá možnost dalšího rozvoje, nutnost vykonat práci, kterou dělám nerada, nebo mě nebaví
7	nic
8	Finanční ohodnocení, Malá možnost dalšího rozvoje, nucení učit, stejné ohodnocení ostatních za rozdílně odvedený výkon
9	přebujelá administrativa (není ale myšlena na pracovišti, ale systémově na ČVUT i v ČR obecně)
10	nic mě nenapadá
11	Finanční ohodnocení, Malá možnost kariérního růstu, Malá možnost dalšího rozvoje
12	úkoly se často řeší na poslední chvíli, ve spěchu
13	Malá možnost dalšího rozvoje
14	Nemám nic, co by mě negativně ovlivňovalo
15	Vztahy na pracovišti

Dotazník pro zaměstnance Příloha 7 Odpovědi zaměstnanců

Respondent	Který z uvedených faktorů nejvíce pozitivně ovlivňuje Vaši pracovní výkonnost?	Považujete další vzdělávání za významné?	Domníváte se, že máte podporu v možnosti dalšího vzdělávání a rozvoje ze strany Vašeho nadřízeného?
1	Flexibilní pracovní doba, Práce ve výzkumném oboru, Možnost objevovat/vytvářet něco nového tj. seberealizace	Ano	Ano
2	Flexibilní pracovní doba, Práce ve výzkumném oboru, Možnost objevovat/vytvářet něco nového tj. seberealizace	Ano	Ano
3	Flexibilní pracovní doba, Vztahy na pracovišti	Ano	Ano
4	Finanční ohodnocení, Flexibilní pracovní doba, Možnost objevovat/vytvářet něco nového tj. seberealizace	Ano	Ne
5	Flexibilní pracovní doba	Ano	Ano
6	Flexibilní pracovní doba, Vztahy na pracovišti, Možnost objevovat/vytvářet něco nového tj. seberealizace	Ano	Ano
7	Flexibilní pracovní doba	Ano	Ano
8	Flexibilní pracovní doba, Možnost objevovat/vytvářet něco nového tj. seberealizace	Ano	Ne
9	Práce ve výzkumném oboru, Vztahy na pracovišti, Možnost objevovat/vytvářet něco nového tj. seberealizace	Ano	Ano
10	Flexibilní pracovní doba, Možnost objevovat/vytvářet něco nového tj. seberealizace	Ano	Ano
11	Flexibilní pracovní doba, Vztahy na pracovišti	Ano	Ano
12	Flexibilní pracovní doba, Možnost objevovat/vytvářet něco nového tj. seberealizace	Ano	Ano
13	Flexibilní pracovní doba, Vztahy na pracovišti	Ano	Ano
14	Flexibilní pracovní doba, Vztahy na pracovišti, Možnost objevovat/vytvářet něco nového tj. seberealizace	Ano	Ano
15	Finanční ohodnocení, Vztahy na pracovišti, Možnost objevovat/vytvářet něco nového tj. seberealizace	Ano	Ano

Dotazník pro zaměstnance Příloha 8 Odpovědi zaměstnanců

Respondent	Proč si myslíte, že nemáte možnost v dalším vzdělávání a jiném rozvoji vašich dovedností?	Která z těchto možností by Vás nejvíce motivovala k dalšímu vzdělávání?	Absolvoval/a jste v rozmezí 5 let nějaké školení?
1		Finanční ohodnocení	Ne
2		Finanční ohodnocení	Ne
3		Požadavek ze strany zaměstnavatele	Ano
4	Nedoporučují mi kurzy, na kterých bych se mohl rozvíjet. A když se nějaká příležitost objeví, tak nejsou hrazené.	Možnost osobnostního růstu	Ne
5		Finanční ohodnocení	Ne
6		Požadavek ze strany zaměstnavatele	Ano
7		Finanční ohodnocení	Ano
8	Není se to od koho učit, všechno je nutné řešit samostatně a stejně tak získávat nové zkušenosti	Finanční ohodnocení	Ne
9		Finanční ohodnocení	Ano
10		Možnost osobnostního růstu	Ne
11		Možnost osobnostního růstu	Ano
12		Možnost osobnostního růstu	Ano
13		Možnost osobnostního růstu	Ano
14		Nepotřebuji vnější motivace, mám vlastní	Ne
15		Finanční ohodnocení	Ano

Dotazník pro zaměstnance Příloha 9 Odpovědi zaměstnanců

Respondent	V jaké oblasti (oblastech) jste absolvoval/a školení?	Přejete si zúčastnit dalšího školení? Prosím, zdůvodněte:
1		Ne, rad si hledám informace sám.
2		Ano, sejde se více lidí se zájmem o stejnou věc
3	Administrativa	Anglický jazyk
4		Rád bych se naučil novým dovednostem.
5		Ano, školení které bude přínosné pro mou pracovní náplň...
6	Management vědy a inovací, statistika, certifikace zdravotnických prostředků	Ano, posouvá to mé hranice schopností a pracovních příležitostí
7	zdravotnictví	ne
8		Zaleží, o jaké školení se bude jednat
9	bezpečnost práce, PLC automaty TECO, Klinické studie EZÚ, systém V3S	Ano, obvykle je to pro práci užitečné a bývá to příjemná společenská akce.
10		Myslím, že v oboru IT, který se neustále rozvíjí, musí člověk držet krok, aby byl schopen plně využít nové přístupy a technologie. Také se samozřejmě s každým školením zvyšuje hodnota zaměstnance. To jsou hlavní motivace pro absolvování školení.
11	Software	Ano, určitě je přínosné pro to jak dělat vývoj efektivněji.
12	kurz elektrikář, abych mohl pracovat s elektrickými přístroji	Rád bych absolvoval kurz time-managementu
13	Školní systémy	nevím
14		Nic akutně nepotřebuji.
15	Technologie Microsoftu, vývoj SW, testování SW	ano, prostoru ke zlepšování je pořád dost

Dotazník pro zaměstnance Příloha 10 Odpovědi zaměstnanců

Respondent	Co očekáváte od práce na tomto pracovišti?	Kde se vidíte kariérně v příštích 5 letech?
1	Pravidelný příjem.	Nevím, co bude zítra, natož tak za 5 let.
2	Pravidelný příjem, karierní vývoj, kvalitní kolektiv	Absolutně netuším
3	Praxe v mnoha oblastech	Zde
4	Zkušenosti, možnost zapsání dovedností do životopisu, finanční ohodnocení	Na jiném pracovišti
5	karierní a finanční stabilitu a růst	Zde
6	bude smysluplná a bude vykazovat reálné a pozitivní výsledky	částečně zde, částečně na jiném pracovišti
7	–	Zde
8	Bohužel čím dál tím míň	uvidíme
9	Chci vidět, že to co vymýšlíme/vyvíjíme/ budeme vyvíjet, má jednak praktické uplatnění, ale také nás to slušně uživí.	Asi zde, ale Bůh je mocný a příští pětiletku nedovedli naplánovat ani bolševici.
10	Získání zkušeností z oboru.	To bohužel nejsem schopen v této době říci.
11	Použití nových technologií	Zde
12	Očekávám setkávání se s aktuálními technologiemi a pravidelný měsíční příjem, živím rodinu.	Zde
13	Nemám asi očekávání	nevím
14	Výsledky	Závisí na výsledcích. Pokud budou, nic jiného dělat nechci.
15	Zpětnou vazbu na práci, odpovídající ohodnocení, naučit se nové věci, dovednosti	to netuším, jsem tu

Dotazník pro manažery Příloha 11 Odpovědi manažerů

Respondent	Jak dlouho zastáváte svou funkci?	Kolik lidí máte na starost?	Jakou/é máte podnikové vizi/e?	Znají Vaši zaměstnanci podnikové vize?	Jste spokojen s vykonanou prací Vašich zaměstnanců?	Zdůvodněte:
1	6-10 let	0-5	Mít ekonomický furtšlap a být hepy	Ano	Ano	Občas se jich zeptám
2	11-20 let	11-20	Cesta je cíl.	Ano	Ano	Dobra parta, slušní lidé, pohodová práce, skvělé výsledky.
3	11-20 let	6-10	Výzkum a jeho komercializace v oblasti biomedicínského inženýrství.	Ano	Spíše ano	Ne všichni se vždy zvládají přepínat mezi komerčními a výzkumnými aktivitami.
4	0-5 let	0-5	Úspěšná realizace stávajících a získávání nových zakázek a projektů, komerční uplatnění některých výsledků, rozvoj pracoviště (noví lidé, další zakázky). Skloubení vývoje s výukou a uplatnění výsledků také ve výuce - bude nutné u nového oboru. Vše při zachování stávající pohodové atmosféry pro zúčastněné.	Ano	Ano	Společně se daří realizovat klíčové zakázky i projekty. Oceňuji ochotu jít v případě potřeby za hranice pracovní doby - motivace.

Dotazník pro manažery Příloha 12 odpovědi manažerů

Respondent	Sestavujete pro zadaný projekt pracovní týmy (alespoň 2 lidi na 1 projekt)?	Pracují lidé v týmech efektivně?	Řešíte často konflikty v týmech? (2x a vícekrát v rámci 1 projektu)	Co je nejčastějším předmětem problémů v týmech?	Co jste se dozvěděl z výstupů dotazníků od zaměstnanců?	Budete způsob zjišťování zpětné vazby od zaměstnanců ještě opakovat?	Jak budete řešit náměty a připomínky, které vyplývají z odpovědí v dotaznících?
1	Ne				Zatím nic, nemám zatím přístup (gaspard1979@gmail)	Spíše ano	Přihlédnu k jejich požadavkům, ale rozhodnu se sám
2	Ano	Ano	Ne		Zatím nic, nemám k výsledkům přístup.	Ano	Provedu změny týkající se podniku na základně dotazníků
3	Ano	Spíše Ano	Ne		Je potřeba lépe zaměstnancům vysvětlit celkový smysl a dlouhodobý cíl naší práce.	Spíše ano	Provedu změny týkající se podniku na základně dotazníků
4	Ano	Spíše Ano	Ne		K datům jsem se doposud bohužel nedostal - přístup do Google složky nefunguje.	Ano	Přihlédnu k jejich požadavkům, ale rozhodnu se sám

