



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

NÁVRH SYSTÉMU HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ

PROPOSAL FOR AN EMPLOYEE ASSESSMENT SYSTEM

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. JIŘÍ NĚMEC

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

PhDr. Ing. JIŘÍ POKORNÝ, CSc.

BRNO 2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Němec Jiří, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh systému hodnocení pracovníků

v anglickém jazyce:

Proposal for an Employee Assessment System

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing. 2002. 856s. ISBN 80-247-0469-2.

BRANHAM, L. Jak si udržet nejlepší zaměstnance. Brno: Computer Press. 2004. ISBN 80-251-0223-7.

DALE, M. Vybíráme zaměstnance. Brno: Computer Press. 2007. 181s. ISBN 978-80-251-1522-0.

KOCIÁNOVÁ, R. Personální řízení. Praha: Eurolu Bohemia. 2004. ISBN 80-86432-97-7.

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Ing. Jiří Pokorný, CSc.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2009/2010.

L.S.

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA

V Brně, dne 26.05.2010

ANOTACE

Diplomová práce analyzuje problémy, které souvisejí s hodnocením pracovníků ve společnosti. Obsahuje návrh takové systému hodnocení, jehož respektování povede ke zlepšení výkonnosti jedinců, týmů, potažmo celé společnosti, a tím i k upevnění jejího postavení na trhu a vytlačení slabší konkurence.

Klíčová slova:

hodnocení, pracovník, motivace, hodnotitel, hodnocený, hodnotící období, hodnotící rozhovor, hodnotící systém, pracovní výkon, odměna, zpětná vazba, komunikace.

ANNOTATION

Master's thesis analyzes problems associated with the employee classification of a business company. It suggests the evaluating system strategy which, if respectfully followed, would lead to better execution of employee, teams and whole company and at the same time to a stronger market position and to a riddance of the weaker competition.

Keywords:

classification, employee, motivation, evaluator, assessed, evaluation talk, evaluating system, execution of employee, premium, feed back, communication.

Bibliografická citace mé práce

NĚMEC, J. *Návrh systému hodnocení pracovníků*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2008. 96 s. Vedoucí diplomové práce PhDr. Ing. Jiří Pokorný, CSc.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb. O právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 29. května 2010

.....

podpis

Poděkování

Chtěl bych poděkovat vedoucímu diplomové práce PhDr. Ing. Jiřímu Pokornému, CSc. za cenné připomínky a rady při zpracování této diplomové práce.

OBSAH

ÚVOD	10
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ	12
1.1 PRACOVNÍ VÝKON A VÝKONNOST.....	14
1.2 ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU.....	18
1.3 PRINCIPY V ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI.....	20
1.4 PROCES ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI.....	21
1.5 HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU	23
1.5.1 <i>Vztah řízení a hodnocení pracovního výkonu</i>	23
1.5.2 <i>Proč organizace potřebuje hodnocení pracovníků</i>	23
1.5.3 <i>Význam, přínosy a využití pracovního hodnocení</i>	24
1.5.4 <i>Formy hodnocení</i>	26
1.5.5 <i>Kritéria hodnocení</i>	27
1.5.6 <i>Metody hodnocení pracovníků</i>	28
1.5.7 <i>Hodnotící rozhovor</i>	42
1.6 HODNOTITELSKÉ CHYBY	45
1.7 IMPLEMENTACE SYSTÉMU HODNOCENÍ.....	47
2 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE	50
2.1 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI AWD.....	50
2.2 AWD ČESKÁ REPUBLIKA S.R.O.....	50
2.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI.....	54
2.4 ČINNOSTI PODNIKU V OBLASTI ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	56
2.4.1 <i>Hodnocení pracovníků AWD</i>	56
2.4.2 <i>Pravidla odměňování a povýšení poradců za vlastní produkci</i>	59

2.4.3	<i>Pravidla odměňování a povýšení vedoucích konzultantů</i>	60
2.5	PŘÍJEM PRACOVNÍKŮ V AWD	62
2.6	VZDĚLÁNÍ A ROZVOJ	63
2.7	MOTIVACE	63
2.8	SOUČASNÝ SYSTÉM HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ	64
2.8.1	<i>Charakteristika respondentů</i>	65
2.8.2	<i>Metoda výzkumu</i>	66
2.8.3	<i>Zdůvodnění výběru otázek</i>	66
2.9	VÝSLEDKY HODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	67
2.10	ZÁVĚRY Z DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	82
3	NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....	85
3.1.1	<i>Doporučená opatření</i>	85
3.1.2	<i>Návrh hodnotících kritérií</i>	88
	ZÁVĚR	90
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	92
	SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ.....	93
	SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ A TABULEK	94
	SEZNAM PŘÍLOH.....	96

Úvod

Není tomu tak dlouho, co si mnozí manažeři pokládali otázky: „Hodnotit či nehodnotit pravidelně svoje pracovníky? Nestačí, že jsem s nimi v každodenním kontaktu? Není systematické hodnocení nadbytečné?“

V dnešní době ale již otázka zní jinak: Jakým způsobem hodnotit své pracovníky, jak často a jak s výsledky hodnocení nakládat? Jak takové systematické hodnocení zúročit ve prospěch organizace a především další rozvoj pracovníků?

Z výše uvedeného jasně vyplývá, že v posledních letech 20. století se výrazným způsobem změnil pohled na pracovníky. Zatímco dříve se považovali za nákladovou položku, nově se na ně pohlíží jako na největší aktivum a jmění, které podniky vlastní. Z toho důvodu si začali společnosti uvědomovat, že je zapotřebí lidské zdroje efektivně řídit. V oblasti řízení lidských zdrojů se stalo jedním ze základních pilířů personálního managementu systematické a pravidelné hodnocení výkonu pracovníků a jejich chování na pracovišti. Hodnocení pracovníků je v současné době považováno za nástroj dosahování plánovaných cílů společnosti, k získání a udržení autority vedoucích manažerů, k dodržování kázně a podněcování iniciativy zaměstnanců.

V řadě vyspělých západních podniků jsou systémy hodnocení pracovníků součástí již zaběhlých personálních činností, jako je vzdělávání nebo přijímání nových zaměstnanců. Díky vývoji řady českých podniků a dřívějším centrálně plánovaným ekonomikám jsou systémy hodnocení pracovníků postupně zaváděny do českých firem a jsou novodobou záležitostí a v některých podnicích ještě zcela chybí. Pod vlivem globální konkurence stále více českých podniků v současné době usiluje o implementaci formálního systému hodnocení.

Téma „Návrh systému hodnocení pracovníků“ jsem si vybral proto, že druhým rokem pracuji v oboru, kde jasný a průhledný systém hodnocení a s tím související následný rozvoj pracovníků je považován za hlavní konkurenční výhodu v segmentu. Každý správný management organizace by si měl uvědomit, jak je důležité nepodcenit motivační sílu systému odměňování, který je na systém hodnocení napojen. Přes všechna úskalí pozitivní dopady a přínosy jednoznačně převyšují. Hodnocení se stalo

standardním nástrojem manažerů. Role manažera sebou nese jistě řadu zajímavých výhod, ale především velkou odpovědnost za svůj tým a každého pracovníka.

Ve své práci se budu zabývat stávajícím systémem hodnocení a rozvoje pracovníků ve společnosti, která podniká v oboru správy privátních financí, a kterou jsem si vybral z důvodu své stávající působnosti. Vedení společnosti drží se hesla: „Co neroste, to umírá.“ si dalo za cíl v následujících 5 letech podpořit všemi dostupnými způsoby manažery a jejich týmy v neustálém růstu a posílení pozice jedničky na trhu privátního finančního poradenství. Ve své práci se budu zabývat celkovou analýzou stávající situace hodnocení a rozvoje pracovníků. Budu hledat veškeré nedostatky jejího současného stavu a vypracuji návrhy na zlepšení – jakou koncepci hodnocení zvolit, dohlížet na zpětnou vazbu a dále rozvíjet schopnosti svých pracovníků. Samozřejmě v rámci možností firmy a s ohledem na obor působnosti, aby to bylo uskutečnitelné. Protože nesprávné hodnocení a nedostatečný rozvoj pracovníků mohou vést ke slábnoucímu postavení na trhu a může se stát, že firma bude nakonec konkurencí úplně vytlačena. A jelikož jsem si vybral velkou firmu sídlící ve více než deseti státech Evropy, je jasné, že musí mít velice silné postavení, aby v konkurenčním boji obstála.

Diplomová práce je zaměřena na systém hodnocení pracovníků ve společnosti AWD Česká republika s.r.o., dále jen AWD.

Cílem diplomové práce je analýza systému hodnocení a rozvoje pracovníků, identifikace potřeb a přínosu hodnocení včetně návrhu změn v systému hodnocení, které povedou ke zvýšení výkonnosti pracovníků a jejich spokojenosti.

1 Teoretická východiska hodnocení pracovníků

Výkonnost pracovníka a pracovní hodnocení jsou velká a stále se vyvíjející témata psychologie práce a organizace. Jsou spojena se studiem individuálních rozdílů člověka, které mělo mimořádný význam především pro aplikaci psychologických poznatků v průmyslových organizacích.

Zajímavý vývoj zaznamenal pohled na pracovní výkon a výkonnost. Výsledky výzkumů, prováděných původně v laboratořích psychologů, se brzy uplatnily ve výrobní sféře. Poté se výkonnost sledovala v reálných podmínkách průmyslové výroby, z počátku v souvislosti s vlivem fyzikálních veličin jako jsou osvětlení, hluk a mikroklima na pracovišti. Později v souvislosti se sociálními podmínkami, jako jsou vztahy v pracovní skupině a vztahy nadřízený-podřízený. Brzy se ukázalo, že studium jednotlivých podmínek ovlivňujících výkon a výkonnost člověka nevystihuje složitost celého problému. V dalším období proto byly intervenující podmínky (fyzikální, sociální, technické, ekonomické a organizační) sledovány komplexně ve vzájemném spolupůsobení tak, jak se projevily v konkrétní organizaci. Tak se postupně dospělo k současnému pohledu na výkonnost pracovníka v kontextu organizačního chování, zaměřeného na stanovené cíle organizace, podpořeného zásadami firemní kultury, managementem řízení výkonnosti, systémem motivačních pobídek a systémem pracovního hodnocení.

Obdobný vývoj zaznamenalo i hodnocení pracovníků. Od prvotního sledování individuálních rozdílů a jejich poměřování, od testování individuálních kvalit a hledání možností jejich kvantifikace, po vytváření postupů, jimiž lze pracovníky porovnávat validními a standardizovanými metodami. Poměrně brzy se projevila nezbytnost potřeby co nejvíce komplexního posouzení pracovníka souborem relevantních metod, stejně jako standardizace postupů hodnocení a kroků vedoucích k eliminaci okolností, které mohou zkreslit výsledky hodnocení. I tato odborná aktivita se postupně stala součástí systému fungování organizace, a to v souvislosti s řízením lidských zdrojů (tvorba systému hodnocení, kritéria hodnocení, průběh a zpracování hodnocení apod.). Jedná se o typ úkolů, kdy psycholog spolupracuje s manažery a s odbornými

personalisty na hodnocení pracovníků tak, aby bylo spolehlivé a přiměřené dané pracovní činnosti.¹

Avšak hlavním důvodem vzniku systémů pracovního hodnocení byl fakt, že vedení společnosti potřebovalo nástroj ke zdůvodnění výše odměny. To znamená, že hodnocení bylo použito jako hlavní kritérium při rozhodování o výši příjmů. Tento proces byl úzce spojen s materiálními výsledky. Pokud byla výkonnost pracovníka nižší než ideální, pak byl jeho plat snížen. Naopak, pokud byla výkonnost pracovníka vyšší než očekávání, byl plat zvýšen. Slabinou tohoto řešení bylo, že nebyly brány v úvahu možnosti rozvoje pracovníků. Plat byl považován za jedinou možnost ovlivnění výkonnosti.²

Někdy mohl tento systém vést k výsledkům, ale častěji spíše selhal. Zajímavým poznatkem je, že například výzkum motivace na jeho počátku vedl ke zjištění, že **zaměstnanci s přibližně stejnými pracovními schopnostmi mohou mít podobné příjmy, a přesto dosti odlišnou motivaci i výkonnost.**³

Tento fakt potvrdily i empirické studie. Kdy v řadě případů byl plat považován za důležitý, ale nebyl jediným faktorem ovlivňující výkonnost pracovníků. Bylo zjištěno, že další faktory jako je morálka a sebevědomí, mohou mít taktéž velký význam. Výsledkem pak bylo postupné odmítnutí důrazu kladeného na mzdu. V padesátých letech se v USA začala postupně rozpoznávat úloha pracovního hodnocení jako nástroje motivace a rozvoje. Tehdy se začal formovat model pracovního hodnocení, jak ho známe nyní.⁴

Přístup k hodnocení je tedy značně specifický. V mnoha organizacích je to proces, který probíhá „odshora dolů“ v celé organizaci. Standardy výkonnosti jsou stanoveny jednostranně. Pro představu, rozhovor s pracovníkem trvá zpravidla 15 minut, v lepším případě 30. V průběhu roku pracovník získává velmi malou nebo téměř žádnou zpětnou vazbu o svém výkonu. Hodnocení se soustředí na jedince dokonce i v prostředí

¹ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 2007. s. 48-50.

² RYCHTAŘÍKOVÁ, Y. Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců. 2008. s. 11-13.

³ HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků. 2006. s. 10.

⁴ WAGNEROVÁ, I. Hodnocení a řízení výkonnosti. 2008. s. 9.

s důrazem na pracovní týmy. V takovém případě bývá špatný výkon zpravidla ignorován, pokud není skutečně extrémní. Postup sám bývá velmi zmanipulován a není zde prakticky žádná možnost zajistit, aby hodnotitelé byli spravedliví. Hodnocení nemají naprosto žádný vztah k rozhodování o školení a tréninku. Zaměstnanci dostávají podobnou platovou změnu v podstatě nezávisle na výkonu.⁵

Jak by měl vypadat ideální systém řízení výkonnosti? Zdá se, že recept na perfektní systém řízení výkonnosti skutečně neexistuje. Je poměrně známo, že žádný systém řízení výkonnosti a jejího hodnocení není ideální pro všechny práce, pro všechny účely, ve všech organizacích.

1.1 Pracovní výkon a výkonnost

Irena Wagnerová ve své publikaci upozorňuje na fakt rozdílnosti pojmů výkon a výkonnost, které jsou pro tuto práci klíčové. Často se můžeme potkat se vzájemným zaměňováním těchto pojmů. A to může být zavádějící. Termín „performance appraisal“ z angličtiny zpravidla překládáme jako hodnocení výkonnosti. Pouze v kontextu vyhodnocení určité události menšího rozsahu lze mluvit o hodnocení výkonu. „Performance management“ pak překládáme jako řízení výkonnosti.⁶

- **Pracovní výkon** je výsledkem určité pracovní činnosti člověka dosažený v určitém čase a za daných podmínek.
- **Pracovní výkonnost** je obecnější a dlouhodobé vyjádření pracovního výkonu vztaheného k určitému subjektu – jedinci.
- **Výkonnost** ovlivňuje řada činitelů, např. osobní předpoklady jedince a pracovní podmínky.
- **Osobní předpoklady** výkonnosti zahrnují znalosti, dovednosti, praxi, zkušenosti, motivaci, fyzický stav (únava, nevyspaní, nemoc, fyzická zdatnost atd.), osobnostní vlastnosti (temperament, morálka atd.).

⁵ WAGNEROVÁ, I. Hodnocení a řízení výkonnosti. 2008. s. 9-10.

⁶ tamtéž, s. 11-12.

Výkonnost obecně ovlivňují subjektivní a objektivní předpoklady. Mezi subjektivní předpoklady se řadí tělesné a duševní vlastnosti a schopnosti člověka pro práci, kvalifikační předpoklady a volní vlastnosti. Mezi objektivní podmínky patří objektivní zajištění práce, technologie a technické vybavení, organizace a řízení pracovního procesu, způsoby hodnocení a odměňování práce. Vnější pracovní podmínky, sociální podmínky pracovního výkonu, sociální a hygienické vybavení pracoviště a neobvyklé situační vlivy.⁷

Tradiční přístup, vedoucí k zajištění požadovaného pracovního výkonu, vychází z direktivních metod. Takové hodnocení pracovního výkonu je založeno na tom, jak pracovník v příslušném období splnil jemu přikázané úkoly. Přičemž pracovní úkoly formálně vycházejí z předem jasně definovaného výkonu průměrného pracovníka. Tento tradiční pohled zdůrazňoval kvantitativní aspekt, tedy bezprostředně zjistitelné a měřitelné množství odvedené práce.⁸

Postupem času se ukázalo, že ubývá takových činností, jejichž výsledky se dají měřit, případně, že kvantifikovatelné aspekty práce jsou tím rozhodujícím. Začaly se objevovat názory, že výkon je ve své podstatě pouze chování – způsob, jakým organizace a jednotlivci vykonávají práci. Přitom je zdůrazňováno, že by se mělo rozlišovat mezi výkonem v podobě chování a výkonem v podobě výsledků, neboť výsledky mohou být ovlivněny faktory nezávislými na vůli a schopnostech jednotlivého pracovníka či týmu a že například hodnotit pracovníka jen podle výsledků by mohlo být nespravedlivé.

Pojem pracovní výkon se vztahuje ke stupni plnění úkolů tvořících náplň práce určitého pracovníka. Znamená nejen množství a kvalitu práce, ale i ochotu, přístup k práci, pracovní chování, frekvenci pracovních úrazů, fluktuaci, pozdní docházku, vztahy s lidmi v souvislosti s prací a další charakteristiky jedince požadované za významné v souvislosti s vykonávanou prací. Pracovní výkon je determinován třemi faktory: kvalifikací, motivací a pracovními podmínkami.

⁷ WAGNEROVÁ, I. Hodnocení a řízení výkonnosti. 2008. s. 11-13.

⁸ KOUBEK, J. Řízení pracovního výkonu. 2004. s. 26.

Kvalifikace je definována jako schopnost určité osoby vykonávat určité povolání. Je to stupeň odborné způsobilosti, čili teoretických vědomostí a praktických zkušeností pracovníka. Wagnerová ve své publikaci popisuje kvalifikaci pracovníka jako celkovou připravenost pro výkon práce, zahrnující především problematiku jeho schopností, dovedností a znalostí, vzdělání a praxe.

Motivace je psychický proces vedoucí k energetizaci organismu. Motivace usměřuje naše chování a jednání pro dosažení určitého cíle. Vyjadřuje souhrn všech skutečností – radost, zvědavost, pozitivní pocity, radostné očekávání, které podporují nebo tlumí jedince, aby něco konal nebo nekonal. Motivy jsou osobní příčiny určitého chování – jsou to pohnutky, psychologické příčiny reakcí, činností a jednání člověka zaměřené na uspokojování určitých potřeb.

Pracovní motivací se jako první zabýval Taylor již v druhé polovině 19. století. Tehdy dospěl k závěru, že je nemožné přimět během jakkoliv dlouhé doby dělníky, aby pracovali pilněji než průměrný člověk v jejich okolí, pokud se jim nezajistí značné a permanentní zvýšení platu. Teorií pracovní motivace existuje více. Mezi nejznámější patří například Hullova teorie posilování, která je založena na tom, že pokud vede výkon k úspěchu a po něm následuje pochvala, pak se chování posiluje a postupně se stává trvalou součástí činnosti. Jednou z nejznámějších teorií je Maslowova pyramida (potřeb). Představuje hierarchii lidských potřeb, kterou definoval americký psycholog Abraham Harold Maslow v roce 1943. Podle této teorie má člověk pět základních potřeb. Od nejnižších po nejvyšší – společně pak tvoří jakousi pomyslnou „pyramidu“:⁹

- fyziologické potřeby – tvoří základní úroveň a zahrnují potřebu spánku, potravy, vody a vzduchu;
- potřeby bezpečí – emocionální bezpečí, stabilita, řád a fyzické bezpečí;
- potřeby sounáležitosti – sociálně zaměřené, vztahují se k interakci s druhými lidmi a zahrnují potřebu být akceptován, identifikaci s druhými;
- potřeba úcty, prestiže, respektu, úspěchu, postavení, funkce;

⁹ WAGNEROVÁ, I. Hodnocení a řízení výkonnosti. 2008. s. 14-15.

- potřeba seberealizace – zahrnuje sebeuplatnění, naplnění vlastního potenciálu a uplatnění schopností.



Obr. 1: Maslowova pyramida potřeb

Přičemž výše uvedené potřeby se projeví až tehdy, když jsou níže postavené potřeby nasyceny a uspokojeny. V konfliktních situacích převládá nižší potřeba nad výše postavenou.

Převedeno do oblasti pracovní motivace vypadá tato hierarchie takto:¹⁰

- mzda (ve výši pokrývající fyziologické potřeby, další složky mzdy slouží jako prostředník k uspokojení vyšších potřeb);
- pracovní jistota, sociální zabezpečení, důchodové zabezpečení, odborová ochrana;
- přijetí pracovní skupinou ve formálních a neformálních vztazích;
- tituly, symboly statutu, povýšení, respekt, pocit úspěšnosti;
- pracovní seberealizace, osobní růst, vzestup a rozvoj, plné využití schopností.

Pracovní podmínky jsou poslední a ne méně důležitou položkou determinující pracovní výkon. Právo na uspokojivé pracovní podmínky je jedním ze sociálních

¹⁰ WAGNEROVÁ, I. Hodnocení a řízení výkonnosti. 2008. s. 14

lidských práv deklarovaných Všeobecnou deklarací lidských práv a zakotvených v Mezinárodním paktu o hospodářských, sociálních a kulturních právech.

Zaměstnavatel je povinen zajistit, aby pracoviště byla prostorově a konstrukčně uspořádána a vybavena tak, aby pracovní podmínky pro zaměstnance, z hlediska bezpečnosti, hygieny a ochrany zdraví při práci, odpovídaly bezpečnostním požadavkům a hygienickým limitům na pracovní prostředí a pracoviště.

Má-li být pracovní výkon úspěšný, je nutné, aby byly přítomny všechny tři složky a to ve vhodném vzájemném poměru. Bude-li mít pracovník výbornou kvalifikaci a dostatečnou motivaci, ale nebude-li mít správné podmínky, pak jeho výkon pravděpodobně nebude adekvátní k vynaloženému množství práce. Stejně tak pracovník, který bude mít výbornou kvalifikaci a ideální pracovní podmínky, ale bude postrádat dostatečnou motivaci, nebude odvádět dobrý výkon. Podobně je na tom i pracovník, který bude mít ideální pracovní podmínky, dostatečnou motivaci, ale nebude mít odpovídající kvalifikaci. Do jisté míry je možné kompenzovat u pracovníka nedostatek v jedné oblasti přebytkem v dalších oblastech.¹¹

Čím dál častěji se můžeme potkávat s tvrzením, že zlepšování pracovního výkonu můžeme označit jako odstraňování chyb. Jedním z úkolů manažera je poskytnout pracovníkovi rozbor jeho výkonu, ocenit nejen jeho práci, ale i jeho případná zlepšení.

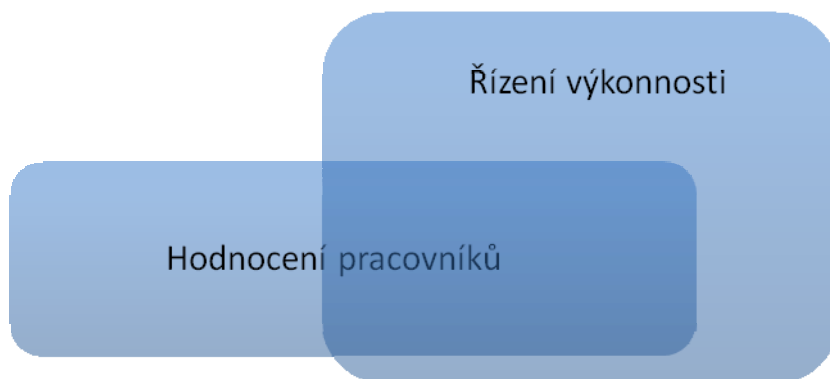
1.2 Řízení pracovního výkonu

Koncepce řízení pracovního výkonu se začala v oblasti managementu formulovat v osmdesátých letech a trvale nabývala na popularitě v devadesátých letech 20. století. Problematika procesů managementu výkonnosti se v posledních letech dostala do popředí zájmu. Poskytuje totiž daleko integrovanější a soustavnější přístup k řízení výkonnosti než dřívější přístup často izolovaných a mnohdy neadekvátních schémat hodnocení výkonu a hodnocení pracovních výsledků.¹²

¹¹ KOUBEK, J. 2004. s. 55.

¹² WAGNEROVÁ, I. Hodnocení a řízení výkonnosti. 2008. s. 31

Řízení výkonnosti je totiž založeno na principu vedení na základě souhlasu nebo jakési smlouvy spíše než na vedení prostřednictvím příkazů. Tento přístup klade důraz na rozvoj a iniciaci vlastních pracovních plánů stejně jako integraci zájmů společnosti se zájmy jedince. Může totiž hrát velkou roli v zabezpečení mnoha personálních procesů a celkově přispět k efektivnosti organizace. Tedy do popředí se dře tzv. evropský přístup (respektuje více zájmy a možnosti pracovníka) před direktivním americkým.¹³



Obr. 2: Vztah hodnocení pracovníků a řízení výkonnosti¹⁴

Dle **Josefa Koubka** je koncepce definována následovně: „Řízení pracovního výkonu představuje strategičtější a integrovanější přístup založený na principu řízení lidí na základě ústní dohody nebo častěji písemné smlouvy mezi manažerem (bezprostředním nadřízeným) a pracovníkem o budoucím pracovním výkonu a osvojování si schopností potřebných k tomuto pracovnímu výkonu. Na základě zmíněné dohody či smlouvy tedy dochází k provázání vytváření pracovních úkolů, vzdělávání a rozvoje pracovníka, určité podoby hodnocení pracovníka, mající spíše formu zkoumání faktorů pracovního výkonu a odměňování pracovníka. Zároveň dochází k provázání podnikových, týmových a individuálních cílů s klíčovými,

¹³ WAGNEROVÁ, I. Hodnocení a řízení výkonnosti. 2008. s. 31-33.

¹⁴ HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků. 2006. s. 13.

základními schopnostmi lidí. Jde v podstatě o výraz zvyšující se participace každého pracovníka na řízení.¹⁵

Armstrong definoval řízení pracovního výkonu jako strategický a integrovaný přístup k zabezpečování trvalé úspěšnosti organizace pomocí zlepšování pracovního výkonu lidí, kteří v ní pracují, a pomocí rozvíjení schopností týmů i jedinců. V podstatě řízení pracovního výkonu může hrát hlavní roli v zabezpečování integrovaných a logických procesů řízení lidských zdrojů, které se navzájem podporují a jako celek přispívají ke zlepšování efektivnosti organizace.¹⁶

Za **hlavní cíle** řízení výkonnosti lze považovat:¹⁷

- řízení výkonnosti je prostředek k dosahování lepších výsledků v organizaci, v týmech a u jednotlivců tím, že se výkonnost chápe a vede v rámci odsouhlasených rámců plánovaných cílů, standardů a kompetencí;
- rozvoj zaměstnanců – jejich dovedností, schopností i jejich uspokojení z práce.

1.3 Principy v řízení výkonnosti

Ústřední myšlenkou konceptu výkonnosti je vytváření sdílené vize účelu a cílů organizace, pomáhající každému jednotlivému pracovníkovi pochopit a rozeznat jejich část přínosu k těmto cílům a tak řídit a zvyšovat výkonnost jak jedince, tak i organizace.

Fletcher a Williams navrhli čtyři základní principy efektivního managementu výkonnosti:¹⁸

- řízení pracovního výkonu je záležitostí liniových manažerů, nikoliv personálního oddělení;
- důraz je kladen na sdílené cíle a hodnoty organizace;
- nejedná se o standardní „balíček“, je potřeba takové řešení specificky a individuálně vytvořit pro každou konkrétní situaci;

¹⁵ Podle: KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. 2004. s. 31.

¹⁶ WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 2008. s. 31

¹⁷ KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. 2004. s. 33.

¹⁸ WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 2008. s. 31

- aplikuje se na veškerý personál, nejen na skupinu manažerů.

Uvedené 4 základní principy efektivního managementu autoři Armstrong a Koubek dále rozšiřují o principy, které by při řízení pracovního výkonu neměly chybět. Podle jejich názoru je řízení pracovního výkonu procesem, který:¹⁹

- je nepřetržitý, flexibilní a během něhož dochází ke zlepšení pracovní výkonnosti zaměstnanců;
- vychází z cílů a hodnot společnosti, jež přeměňuje na útvarové, týmové a individuální cíle a na základě těchto cílů také posuzuje celkový pracovní výkon;
- zaměstnanec vystupuje v pozici participujícího subjektu;
- komunikace mezi nadřízeným a podřízeným je oboustranná;
- povzbuzuje pracovníky k samostatnému řízení individuálního pracovního výkonu, pozitivně ovlivňuje pracovní spokojenost a loajalitu ke společnosti;
- zaměřuje se spíše na přímo nadřízené, z toho důvodu na ně klade vysoké nároky (charakteristiky jejich osobnosti, umění vést lidi apod.);
- vychází z kultury organizace, která klade důraz na sdílené cíle a hodnoty organizace;
- podílí se na vytváření příznivého klima v organizaci, které je nezbytné pro její efektivní fungování;
- má silné vazby na ostatní personální činnosti, především vzdělání, hodnocení pracovního výkonu, odměňování a rozvoj kariéry.²⁰

1.4 Proces řízení výkonnosti

Řízení výkonnosti je neustálým a flexibilním procesem, při kterém vedoucí pracovníci a jimi řízení pracovníci jednají jako partneři v rámci jednoho systému, usilují o zlepšování výkonu celé organizace a to prostřednictvím růstu individuálního výkonu každého pracovníka. Vše je zaměřeno na plánování budoucího výkonu a zlepšení, spíše

¹⁹ KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. 2004. s. 33.

²⁰ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 2002. s. 41-44.

než na retrospektivním hodnocení výkonnosti týmu nebo jednotlivých pracovníků. Přínos celého systému spočívá v poskytnutí rámce a kvalitního základu pro navazující spolupráci mezi pracovníkem a jeho nadřízeným zaměřenou na zefektivnění výkonnosti. Díky tomu přispívá k vyjasnění si jednotlivých pracovních rozporů a nastínění možností jejich řešení. Obvykle tento proces přispívá k propojení pracovního úsilí jednotlivých pracovníků v rámci úseku díky tomu, že si nadřízený prohloubí a zaostří znalost toho, co ten který pracovník vykonává a na plnění kterých cílů pracuje.²¹

Řízení výkonnosti probíhá obvykle v ročních cyklech. Klíčovými činnostmi uskutečněnými v procesu řízení pracovní výkonnosti jsou:²²

- **Stanovení cílů.** Je všeobecně prokázáno, že specifické, obtížné cíle přijaté pracovníkem vedou k vyšší výkonnosti než jednoduché, vágní nebo žádné cíle. Cíle jsou nejčastěji stanovovány kaskádovým procesem, kdy se na základě strategického záměru, podnikové vize a podnikatelského plánu stanoví cíle společnosti. Nejprve se stanovují kolektivní cíle a z nich pak vyplývají jednotlivé individuální cíle.
- Následuje **průběžné sledování, poskytování zpětné vazby** o dosaženém výkonu. Nadřízený poskytuje v průběhu celého roku svým podřízeným pracovníkům pravidelné, pozitivní a jednoznačné hodnocení jejich práce. Cílem průběžného hodnocení a hodnotících rozhovorů je podpoření motivace pracovníka a včasné a efektivní řešení nedostatků či odchylek dohodnutých cílů a společné nalezení alternativ tak, aby bylo dosaženo požadovaných výsledků.
- Vše je zakončeno **vyhodnocením dosažených výsledků.** Jedině správně provedené hodnocení má za následek ocenění konkrétních pracovních výsledků, vedoucích k rozvoji komunikace a vztahů mezi vedoucím pracovníkem a podřízeným. Hodnocení přispívá k odkrytí rezerv a slabin, k lepšímu využití pracovního potenciálu pracovníků.

²¹ WAGNEROVÁ, I. Hodnocení a řízení výkonnosti. 2008. s. 35-36.

²² tamtéž, s. 35-36.

1.5 Hodnocení pracovního výkonu

1.5.1 Vztah řízení a hodnocení pracovního výkonu

Hodnocení pracovního výkonu (v prostředí českých firem se spíše potkáme s výrazem hodnocení pracovníků) lze definovat jako „formální posouzení a klasifikování pracovníků jejich manažery v souvislosti s pravidelnými – zpravidla jednou ročně se konajícími setkáními, tedy hodnotícími pohovory.“ Přičemž nesmíme zapomínat na fakt, že hodnocení pracovníků je zaměřeno na minulost.²³

Hodnocení pracovního výkonu je považováno za nástroj řízení pracovního výkonu. Hodnocení samo o sobě nemůže být vnímáno jako výsledek a jako cíl. Jedná se spíše o jeden důležitý prvek v širší soustavě praxe psychologie práce a organizace a řízení lidských zdrojů, jenž je naprosto neodlučitelně napojen na cíle organizace, její každodenní výkon, rozvoj a odměňování. V koncepci řízení pracovního výkonu je hodnocení pracovníků jeho závěrečnou fází. Je to moment, kdy se hodnotící a hodnocený setkávají u jednoho stolu s cílem společně posoudit pracovní výkon pracovníka za uplynulé období, stejně jako vyhodnotit, co by se dalo v nastávajícím období zlepšit. Většinou se tak děje na konci ročního nebo jiného plánovaného hodnotícího období.²⁴

1.5.2 Proč organizace potřebuje hodnocení pracovníků

Hroník ve své publikaci uvádí tři základní důvody, proč hodnocení v organizaci provádět.²⁵

1. Změna či posílení organizační kultury a komunikace strategie

Tato metoda bývá nejčastěji využívána při vstupu nového zahraničního vlastníka do nějaké firmy. První kroky, které podnikají v oblasti řízení lidských zdrojů, jsou právě hodnocení pracovníků a zavedení kompetenčního modelu. Oba tyto

²³ KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. 2004. s. 192.

²⁴ WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 2008. s. 35-37.

²⁵ HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 2006. s. 15-16.

nástroje jsou vhodné pro změnu firemní kultury a ke komunikaci zamýšlené firemní strategie ve firmě.

2. Slad'ování zájmů všech zúčastněných

Cílem slad'ování zájmů je, aby si definované strategické cíle a strategii organizace vzali za své i pracovníci, kteří ovšem mají též své zájmy. A právě hodnocení je jeden z mála možných nástrojů, s jehož pomocí se slad'ují zájmy všech zúčastněných, tedy vlastníků, manažerů a podřízených.

3. Zvýšení výkonnosti

Očekáváním vlastníků organizace je, že hodnocení bude mít především dopad na jejich reálnou výkonnost. Neboť hodnocení bez prokazatelného zvýšení výkonnosti se stává zbytečnou administrativní zátěží.

1.5.3 Význam, přínosy a využití pracovního hodnocení²⁶

Hodnocení pracovníků neslouží pouze pro objektivní a přesné zhodnocení pracovního výkonu. Hodnocení by mělo naplnit celou řadu cílů. Tyto cíle mohou být rozdílné v závislosti na personální strategii, ale i skupině pracovníků, které se týkají.

Přínosy a využití pro vedoucí pracovníky. Prostřednictvím hodnocení dokážou manažeři maximálně využít schopností svých pracovníků díky tomu, že si u každého jednotlivce budou lépe uvědomovat jeho silné stránky a oblasti vyžadující zlepšení. Hodnocení napomáhá izolovat atypické chování a výkony pracovníků. Vedoucí pracovníci tak mohou určit pracovníky podávající vynikající výkon a poskytnout jim další pobídky a náročnější pracovní úkoly. V neposlední řadě hodnocení pomáhá identifikovat pracovníky se slabým výkonem a poskytuje jim větší pomoc a vedení.

Přínosy a využití pro zaměstnance. V průběhu hodnotícího procesu bývá ze strany vedoucího pracovníka jasně stanovena oblast zodpovědnosti zaměstnance. Pro zaměstnance je to velký přínos, protože se zajistí vzájemné porozumění ohledně rozsahu a povahy jejich práce. Díky zpětné vazbě od vedoucích pracovníků jsou zaměstnanci informováni, jak dobře si v oblastech, za něž odpovídají, počínali. Tyto

²⁶ WAGNEROVÁ, I. Hodnocení a řízení výkonnosti. 2008. s. 35-41.

kroky mohou vést k diskusi o možnostech případného užitečného školení nebo dialogu o budoucích cílech a kariérním rozvoji. Proces hodnocení výkonu navíc dává zaměstnancům příležitost k otevřenému vyjádření obav a názorů ohledně veškerých otázek souvisejících s jejich prací.

Přínosy a využití pro organizaci. Systémy hodnocení výkonu mohou pomáhat chránit organizaci proti nařčení z diskriminace zabezpečením prvku konzistence neboli zajištěním, že všichni podobně klasifikovaní zaměstnanci jsou hodnoceni na základě stejných kritérií. Hodnocení výkonu navíc dokáže odhalit aspirace zaměstnanců a vytyčit plány kariérního rozvoje, což organizacím umožňuje určit, zda je mezi jejich strategickými cíli a cíli zaměstnanců dostatečný soulad. Kromě toho se tak získávají data napomáhající zavádění spravedlivých a konkurenceschopných programů řízení mezd. Rovněž určí budoucí potřeby dalšího školení a rozvoje.

Pokud jde o využívání výsledků hodnocení pracovníků, pak se ve vyspělých státech Evropy nejčastěji využívá pro stanovování potřeb vzdělávání jednotlivých pracovníků. Výjimkou je Belgie a všechny postkomunistické státy, kde hodnocení pracovníků využívají k účelům odměňování podle individuálního výkonu. V případě našich sousedů v Německu slouží hodnocení pro rozpoznávání pracovníků vhodných k povýšení. V řadě případů se o výsledky hodnocení opírá plánování kariéry, rozpoznávání pracovníků vhodných k povýšení, ale i stanovování potřeby vzdělávání v organizaci jako celku (rozpoznávání priorit, pokud jde o oblast vzdělávání). Nejméně se využívá výsledků hodnocení pro zlepšování organizace práce.

Využití výstupů hodnocení v západní Evropě:

- pro potřeby stanovení vzdělávání jednotlivce,
- vzdělávání organizace jako celku,
- povýšení,
- kariéra,
- odměňování,
- zlepšování organizace práce.

Využití výstupů hodnocení v České republice:

- odměňování,

- povýšení,
- stanovení potřeb vzdělávání jednotlivce,
- zlepšování organizace práce,
- vzdělávání organizace jako celku,
- kariéra.

1.5.4 Formy hodnocení²⁷

V odborné literatuře se dočteme, že hodnocení pracovníků je členěno na tzv. formální a neformální. Rozdíl v jednotlivých přístupech vychází z komplexnosti hodnocení.

S **neformálním hodnocením** se setkáváme denně a to v rámci každodenní spolupráce a komunikace mezi vedoucím a pracovníkem. Neformální hodnocení bývá často dáno subjektivním pocitem vedoucího pracovníka. Bývá spíše determinováno danou situací, momentální náladou vedoucího, jeho pocity a dojmy, než-li skutečnými výsledky práce. V tomto případě výsledky nejsou zpravidla zaznamenány a jen ve zcela výjimečných případech bývají příčinou nějakého personálního rozhodnutí, výjimkou mohou být hrubá porušení pracovní kázně.

Oproti tomu **formální hodnocení** představuje komplexnější zkoumání pracovního výkonu, mívá racionálnější a standardizovanou povahu. Je prováděno v pravidelných intervalech a jeho charakteristickými rysy jsou plánovitost a systematickosti. Výsledným výstupem formálního hodnocení bývá dokument, který slouží jako podklad pro další personální činnosti týkající se jednotlivce nebo skupin pracovníků. Během formálního hodnocení je pozornost hodnotícího zaměřena na kontrolu pracovního výkonu za uplynulé období, ale nesmí se neustále zapomínat na budoucnost.

Za zvláštních a netypických podmínek se můžeme potkat i s tzv. **příležitostným hodnocením**. Toto formální hodnocení bývá využíváno v případech, kdy je potřeba zpracování pracovního posudku při ukončování pracovního poměru. S takovým přístupem se můžeme potkat pouze tehdy, nejsou-li k dispozici dostatečně aktuální výsledky běžného periodického hodnocení, případně došlo-li od posledního hodnocení pracovníka k výrazným změnám v pracovním výkonu.

²⁷ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2002. s. 52-65.

1.5.5 Kritéria hodnocení

Jedním ze základních předpokladů pro úspěšnost průběhu a využití hodnocení je správný výběr hodnotících kritérií. Samotné hodnocení musí vycházet z objektivních výkonů, které skutečně nastaly, nikoliv z potenciálních vlastností zaměstnance, které nemusely být vůbec použity. Oblastmi hodnocení v tom ideálním případě jsou pracovní výkon, cíle a normy. Dále bývají rozšířena o osobnost a odbornost, která patří již mezi problematičtější. Kritéria by měla být co možná nejobektivnější a nejméně závislá na vnějších faktorech. Kritéria pracovního úspěchu a cíle činnosti by taktéž měla být pracovníkovi dobře známa. Standardy výkonnosti musí být vyvinuty a zavčas sděleny pracovníkům. Tyto standardy musí být založeny na požadavcích pracovní činnosti a odvozeny z analýzy pracovní činnosti. Samozřejmostí je jejich uvedení v popisu práce. Kritéria by měla být objektivní. Jakékoliv subjektivní rozpětí je zdrojem problémů, zvláště u větších organizací, kde je více hodnotitelů a nemusí se mezi sebou shodnout.²⁸

Při výběru kritérií bychom se měli řídit těmito doporučeními:²⁹

- kritéria by měla být spíše objektivní než subjektivní,
- kritéria jsou vztažena k práci a k popisu práce,
- důležité je chování, ne vlastnosti,
- nesmíme zapomínat na fakt, že hodnotící je ten, který je má ve své moci,
- pracovník o nich musí být zavčas informován,
- mohou se lišit dle kategorie pracovníků.

V případě **hodnocení vedoucích pracovníků** (manažerů) mohou být použita tato kritéria: plnění plánu tržeb celé organizační jednotky, plnění stanovených termínů, dostatek kvalitních personálních zdrojů.

²⁸ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2002. s. 58-65.

²⁹ WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 2008. s. 64-66.

Podle Wagnerové je příkladem **klasických používaných kritérií hodnocení** tento výčet:³⁰

- výkon člověka (množství práce),
- kvalita práce (jakost),
- samostatnost,
- iniciativnost,
- pracovní spolehlivost a ukázněnost,
- vytrvalost,
- přizpůsobivost,
- poměr k práci a pracovní ochota,
- dodržování pracovní doby,
- smysl pro spolupráci,
- smysl pro osobní odpovědnost,
- organizování vlastní činnosti,
- poměr k závodu.

1.5.6 Metody hodnocení pracovníků³¹

V praxi se můžeme setkat s celou řadou systémů (konceptí) hodnocení, které se od sebe navzájem diametrálně liší v principech, pravidlech, postupech, využívají různé postupy a kritéria hodnocení. Se systémem je úzce spjato **systematické hodnocení**, tj. hodnocení, které je specifické svým pravidelným periodickým průběhem (1x měsíčně, 1x ročně), kde jsou dopředu jasně definovány okolnosti (např. přeřazení pracovníka na jinou pozici) a postupy (je stanoveno, kdo koho hodnotí, kdy a v jakém rozsahu). Systematické hodnocení je zpravidla realizováno písemně a bývá součástí osobní složky zaměstnance.

³⁰ WAGNEROVÁ, I. Hodnocení a řízení výkonnosti. 2008. s. 65.

³¹ WAGNEROVÁ, I. Hodnocení a řízení výkonnosti. 2008. s. 67-78.

Oproti tomu **nesystematické hodnocení** má nahodilý charakter nebo bývá prováděno podle aktuální situace, kdy nejsou jasně definovány postupy, kritéria a metody hodnocení. V naprosté většině případů se tak děje ústně a má neformální charakter.

V následujících řádcích se zaměříme pouze na systematické hodnocení, které má tři základní podoby: hodnocení kompetencí, hodnocení výkonu a mimořádné hodnocení.

Hodnocení kompetencí je zaměřeno na hodnocení vlastností, dovedností, schopností, znalostí a postojů. Obecně se dá říct rozvoj. Bývá charakteristické časovou náročností (obvykle se jedná o roční intervaly) a má vliv na rozvoj a kariéru pracovníka a na pevnou složku platu.

Úzké propojení mezi úrovní kompetencí a výší pevné složky platu je dáno principem členění platových tříd (stupňů, pásem, tarifů...) s ohledem na schopnosti pracovníka vykonávat různě náročné pracovní činnosti. Není zde zohledněna zastávaná pozice pracovníka ani počet odpracovaných let apod. V některých odborných publikacích se můžeme dočíst, že hodnocení kompetencí by mělo být svázáno výhradně s rozvojem a kariérou zaměstnance, nikoliv však s jeho odměňováním.

Do tvorby kompetenčních modelů musíme promítnout požadavky na jednotlivé pozice a také firemní hodnoty. Takto vzniklý kompetenční model bude využíván nejen k hodnocení zaměstnanců, ale také k jejich výběru a rozvoji.

Pro ukázkou si uvedeme příklad od Wagnerové, kdy při hodnocení kompetencí bylo zjištěno, že zaměstnanec vykazuje vyšší úroveň schopnosti vedení lidí, než je nezbytné pro danou pozici. V souladu s kariéřním plánem se nabízí varianta mu nabídnout možnost získat vyšší pozici, např. teamleadera. V rámci rozvoje může být pracovník připravován na budoucí kariéru formou odpovídajících úkolů, kurzů, tréninků apod.

Hodnocení výkonu se zaměřuje na hodnocení množství a kvality vykonané práce a oproti předchůdci je prováděno v kratším časovém horizontu (1x měsíčně, 1x kvartálně) a vliv na pohyblivou složku platu. Tedy je vázáno primárně na odměňování. Středem zájmu při hodnocení výkonu jsou úlohy nebo cíle. K typicky sledovaným kritériím patří v případě manažerů např. business plán, u obchodníků obrat a počet nově získaných zákazníků, a u administrativních pracovníků např. počet zpracovaných zakázek, případně počet chyb.

Vyplácení bonusů je vázáno na plnění předem domluvených kritérií, podle jasně stanovených pravidel. Zde je důležité poznamenat, že pravidla pro vyplácení bonusů mohou být nastaveny individuálně pro každé kritérium zvlášť nebo pro celou skupinu kritérií. Potom jsou jednotlivým kritériím stanoveny váhy jejich podílu na celkovém bonusu.

Wagnerová ve své publikaci vše demonstruje na příkladu organizace, která vyplácí svým zaměstnancům 100 % bonus v případě, že splní předem definovaná kritéria na 90 – 100 % v rámci sledovaného období. Bonus ve výši 50 % je vyplácen v případě, že kritéria byla splněna z nejméně 75 % za sledované období. V momentě, kdy kritéria nebyla splněna do výše 75 %, je bonus roven nule.

Mimořádné hodnocení je specifické tím, že je prováděno nahodile, tedy mimo obvyklou periodu krátkodobého nebo dlouhodobého hodnocení. Ovšem určitost předem daných situací zůstává. Mimořádné hodnocení je součástí systematického hodnocení a využívá všech postupů, kritérií a principů hodnocení kompetencí nebo hodnocení výkonů.

Faktem zůstává, že v praxi se mnohem častěji setkáváme s používáním mimořádného hodnocení kompetencí než s mimořádným hodnocením výkonů.

Jak funguje mimořádné hodnocení, si můžeme demonstrovat na příkladu dlouhodobě nemocného vedoucího pracovníka oddělení. Jeho pozici je nutno okamžitě obsadit. Nabízí se dvě možnosti. Buď organizace dlouhodobě pracuje na přípravě zaměstnanců na klíčové pozice a má tedy k dispozici skupinu vhodných kandidátů, ze kterých může s pomocí mimořádného hodnocení realizovat výběr zástupce na danou pozici. Anebo organizace nemá k dispozici systematicky připravované kandidáty, a pak je odkázána na poslední hodnocení kompetencí a na jeho základě zrealizuje mimořádné hodnocení kompetencí kandidátů, kteří mají pro danou pozici nejlepší předpoklady.

Bylo by ideální, kdyby hodnocení pracovníka pokrývalo všechny možné průniky oblastí hodnocení a časových horizontů. V praxi se však takového řešení stěží dočkáme, respektive bylo by možné za neúměrně vysokých nákladů. Proto kromě základních metod hodnocení volíme jednu nebo více z doplňkových metod hodnocení.

Dále jsou uvedeny jen základní a nejčastěji aplikované metody hodnocení pracovníků.

Motivačně hodnotící pohovor³²

Motivačně hodnotící pohovor patří mezi nejrozšířenější a je součástí naprosté většiny hodnotících systémů. Obvykle má dvě části. V první části hodnotí pracovník sám sebe. Rekapituluje nejdůležitější uplynulé události, ale nezůstává jenom u toho. Posléze je jeho pozornost zaměřena k budoucnosti a ke kontextu (pracoviště, firmy). Pracovníkovi jsou otázky dopředu sděleny (týden, 14dní), aby měl dostatek prostoru a času na jejich přípravu. Záleží na pracovníkovi, jestli má přípravu na papíře nebo v hlavě. Cílem hodnotícího pohovoru není pracovníka překvapit nebo zaskočit. Celý pohovor by měl probíhat v přátelském duchu na informativní bázi.

V druhé části se ujímá hodnocení vedoucí pracovník. Obsah takového hodnocení je zaměřen na kontrolu plnění a splnění zadaných úkolů.

Motivačně-hodnotící pohovor pokrývá všechny oblasti hodnocení a časové horizonty hodnocení. Představuje příležitost k zastavení se, ohlédnutí se a pak poohlédnutí dopředu. V neposlední řadě poskytuje dostatečný prostor pro kvalitní záznam pohovoru a jeho zhodnocení.

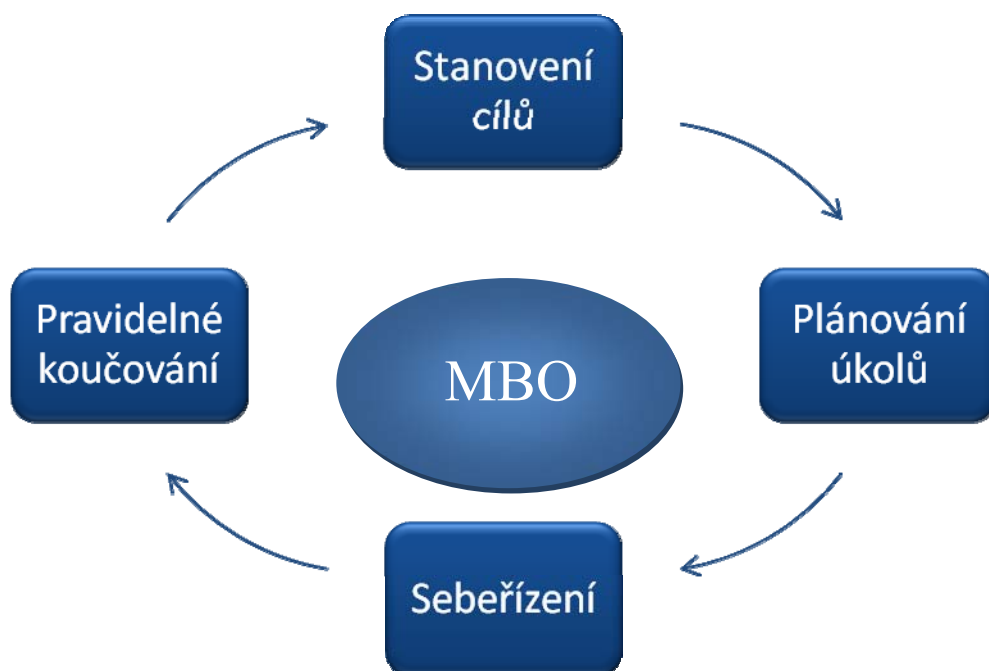
MBO (Management by Objectives)³³

Metoda řízení podle cílů (MBO) představuje metodu zaměřenou na budoucnost. Stejně jako předchozí metoda, může být orientována na všechny oblasti. V řadě odborných publikací se můžeme setkat s označením MBR (Management by Results) – řízení podle výsledků nebo WPR (Work planning and review) – plánování a kontrola práce. Všechny zmíněné přístupy mají stejné základní prvky:

- **stanovení cílů** – jde napříč celou organizací, důraz je kladen na měřitelnost,
- **plánování akcí a úkolů** – cíle specifikují co (čeho) má být dosaženo, úkoly říkají, jak toho má být dosaženo,
- **sebeřízení** – předpokladem úspěchu je kvalitní motivace, znalost a úsilí,
- **průběžná pravidelná kontrola, respektive koučování** – cílem je zabezpečit sledování a získat zpětnou vazbu k plnění dílčích cílů a úkolů.

³² HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků. 2006. s. 56-58.

³³ tamtéž, s. 58-61.



Obr. 3: Model procesu MBO³⁴

Metodu MBO, tak jak ji známe v dnešní době, vnesl do managementu P. Drucker již v 50. letech minulého století. Největšího rozmachu pak dosáhla v 70. a 80. letech minulého století. Souvisle s rozmachem této metody se postupně začali objevovat i její stinné stránky. Především se jedná o fakt, že z procesu hodnocení se stává administrativně náročná záležitost. Metoda je příliš neurčitá a složitá. Místo aby bylo dosaženo co nejrychleji a nejsnadněji jednotlivých cílů a úkolů, stávalo se, že filozofická východiska se stávala stále méně únosná. Řada cílů tak byla bez zakotvení ve smyslu a ztrácela se ve složitějším kontextu. Následně bylo obtížné určit, co je vlastně úspěchem.

MBO v současné době ztratilo své výsadní postavení. Historicky se mění a přizpůsobuje. Už dávno není pouze logickou metodou, kontrola je nahrazována koučováním, stále více jsou brány v úvahu emoce a synergie (celkový výsledek není přesným součtem dílčích výsledků).

³⁴ HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků. 2006. s. 59.

Nesmíme zapomínat na fakt, že tato metoda je známa tzv. paradoxem měření. Tedy čím přesněji, jednoznačněji a jednodušeji lze změřit určitou proměnou, tím bude méně podstatnější, nebo bude mít menší vypovídající hodnotu.³⁵

Hroník ve své publikaci upozorňuje na **pravidla pro stanovení cílů**.³⁶

- každý cíl je pozitivně formulován ve smyslu čeho dosáhnu, nikoli co nechci, co neudělám,
- u každého cíle je na první pohled zřejmý přínos,
- každý cíl musí být rozpracovatelný do dílčích cílů a úkolů,
- každý cíl je SMART³⁷ či KARAT³⁸.

Jak již bylo uvedeno výše i tato metoda má nemálo kritiků. Často se jí vytýká, že se až příliš orientuje na optativu a na to, co je snadno měřitelné. S klidným svědomím můžeme konstatovat, že si jen těžko představíme fungující systém hodnocení, který není orientován na cíle.

Doprovodné metody hodnocení³⁹

Doprovodné metody, jak již z názvu vyplývá, doplňují základní metody. Bez řady z nich se v praxi neobejdeme, na stranu druhou, nelze na nich postavit systém hodnocení. S jistotou můžeme říci, že hodnocení bez nich by bylo chudé.

Doprovodných metod hodnocení existuje celá řada. Pro ilustraci jsou zde uvedeny ty nejčastěji využívané nebo nejzajímavější.

Metoda klíčové události je zaměřena na sledování oblasti „proces“. Principem metody je zaznamenávání jedné pozitivní a jedné negativní události během stanoveného

³⁵ WAGNEROVÁ, I. Hodnocení a řízení výkonnosti. 2008. s. 73-74.

³⁶ HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků. 2006. s. 59.

³⁷ Pojetí SMART zdůrazňuje měřitelnost (S – specifický, M – měřitelný, A – akceptovatelný, R – realistický, T – termínovaný).

³⁸ Pojetí KARAT je ambiciózní (K – konkrétní, A – ambiciózní, R – reálný, A – akceptovatelný, T – termínovaný)

³⁹ HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků. 2006. s. 61.77.

intervalu. Intervaly jsou krátkodobého charakteru, obvykle 14 dní až 1 měsíc. Hodnotitel přisuzuje každé události určitou váhu.⁴⁰

Výhodou této metody je její malá časová a administrativní náročnost. Dokáže spojit neformální hodnocení s formálním. Protože je orientována na konkrétní situace a vede hodnotitele, aby v dané situaci reagoval a poskytl tak okamžitou zpětnou vazbu.

Co se týče jejího využití, tak je vhodná do jakkoli koncipovaného hodnotícího systému. Výhodou této metody je časová nenáročnost. Při prvním hodnocení nadřizený zpětně vyhodnocuje, co by mohl zaznamenat jako klíčové události. Při dalším opakování už má hodnotitel šablonu a příslušné hodnocení vyplňuje daleko rychleji, ale především pozorněji sleduje chování svých podřízených a vyhodnocuje je na místě. Díky tomu získává možnost, poskytnou zpětnou vazbu tváří v tvář ještě předtím, než provede zápis.⁴¹

Hodnotící škály patří k nejčastěji využívaným psychometrickým metodám. Hodnotí se jednotlivé aspekty práce zvláště (chování, osobnost, výsledky práce, vztahy apod.). Výhodou je její nenáročná administrace a časová nenáročnost. A právě v tom spočívá její kouzlo a zároveň úzké místo. V nesprávných rukou nebo při nedodržení správného postupu hodnocení ztrácí smysl a i motivační účinek se stává jen povrchním byrokratickým aktem.

Pilařová upozorňuje na typické metodologické chyby:⁴²

- jednotlivé stupně jsou nejasně slovně popsány,
- jednotlivé stupně se vzájemně překrývají,
- použité slovní formulace, označující jednotlivé stupně, nejsou aplikovatelné v praxi organizace,
- je zvolen nevhodný počet stupňů (příliš mnoho, nebo příliš málo),
- je zvolen nevhodný počet hodnocených položek apod.

Z výše uvedených důvodů je doporučeno tvorbu hodnotících škál svěřit odborníkům.

⁴⁰ WAGNEROVÁ, I. Hodnocení a řízení výkonnosti. 2008. s. 73-74.

⁴¹ HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků. 2006. s. 61-62.

⁴² PILAŘOVÁ, I. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. 2008. s. 33.

Hodnotící škály můžeme rozdělit do třech typů posuzovacích stupnic:⁴³

- **Numerické škály**, umožňují každé kritérium práce odstupňovat s pomocí číselných hodnot a to v dimenzi „nejlepší – nejhorší“ nebo „vždy – nikdy“. K výslednému hodnocení se využije buď součtu bodů, nebo aritmetického průměru. Typickým zástupcem je školní klasifikace.
- **Grafické škály**, umožňují hodnotit jemnější rozdíly mezi pracovníky s pomocí křivky spojující jednotlivé body na úsečkách, kde jsou vyznačena kritéria. Výsledkem je křivka spojující jednotlivé body na úsečkách, která zobrazuje silné a slabé stránky pracovního výkonu pracovníka.
- **Hodnotící škály se slovním popisem**, nabízejí hodnotitelům ještě podrobnější popis než předešlé metody a zároveň dokážou přesněji definovat rozdíly mezi stupni. Typickým příkladem je školní vysvědčení (výborně, chvalitebně, apod.).

V praxi se můžeme potkat s různou kombinací výše uvedených škál. Nabízí rychlé hodnocení v podobě numerických nebo grafických škál a precizní odlišení jednotlivých stupňů s pomocí škály se slovním popisem.

Hodnotící škály patří k nejoblíbenějším hodnotícím nástrojům. Jejich předností krom rychlosti a snadnosti zpracování a vyhodnocení, je možnost zapojit do procesu hodnocení různé skupiny hodnotitelů. Ať už se jedná o přímo nadřízené, zákazníky, kolegy, apod.⁴⁴

Assessment centre (AC) je komplexní metoda hodnocení, která se skládá hned z několika metod (pozorování, psychologické testy, dotazníky, strukturované rozhovory, zadávání individuálních úkolů a cílů, zadávání skupinových úkolů a cílů, hraní rolí apod.). Využívá se k hodnocení jednotlivců i skupin. Na straně hodnotitele je několik speciálně proškolených interních a externích hodnotitelů. Složení těchto skupin je dáno charakterem oblasti hodnocení. Zpravidla skupinu externích hodnotitelů tvoří psycholog, specialista z oblasti řízení lidských zdrojů a specialista pro určitou odbornou oblast hodnocení (například chemik, IT specialista aj.). Skupina interních hodnotitelů

⁴³ PILAŘOVÁ, I. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. 2008. s. 33-37.

⁴⁴ tamtéž, s. 36.

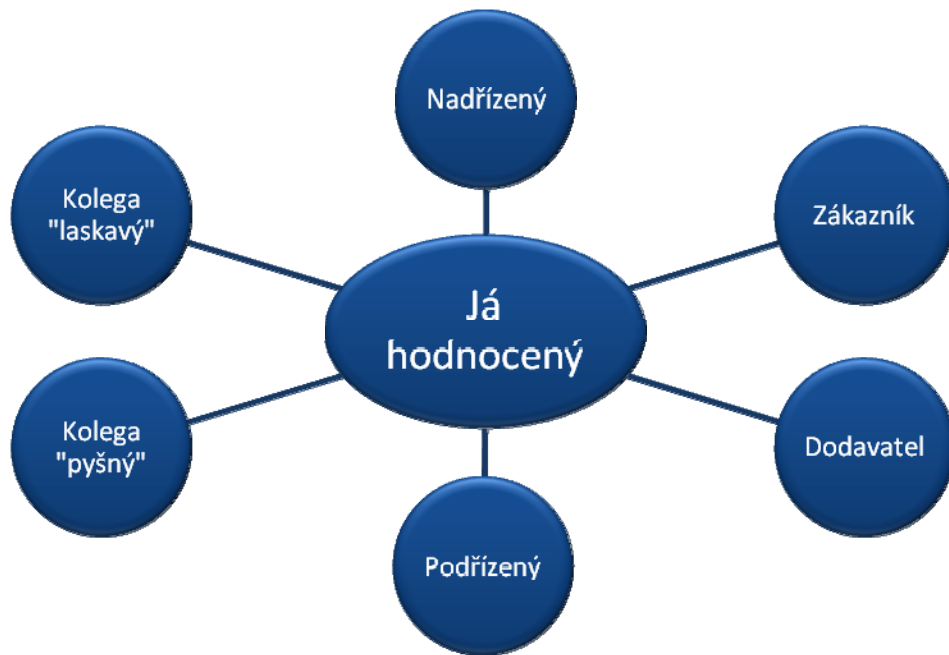
bývá složena z přímého nadřízeného, kolegů, vedoucího organizační jednotky, specialistů pro hodnocenou oblast.

Metoda AC patří mezi metody časově náročné. Před hodnocením je nutné provést přípravu, školení hodnotitelů, vyhodnocení. Samotné hodnocení potom může trvat 0,5 dne až po několik dní. Za nevýhodu lze považovat její finanční náročnost, která se pohybuje v řádu tisíců na 1 osobu. I přesto se jedná o jednu z nejrozšířenějších metod současnosti. K výběru této metody organizace přistupují například při hodnocení manažerů, hodnocení klíčových zaměstnanců, kandidátů na manažerskou pozici apod.⁴⁵

Metoda **360° zpětná vazba**, v odborné literatuře se můžeme potkat také s označením Vícezdrojové hodnocení. Patří mezi nejmladší metody, a jak uvádí Wagnerová, v poslední době se stává módním přístupem. Princip této metody spočívá v tom, že podle stejných kritérií je hodnocený hodnocen různými lidmi. Hodnotiteli jsou nadřízení, přímí i nepřímí, kolegové, interní i externí zákazníci a někdy i podřízení. Součástí této metody bývá i metoda sebehodnocení.⁴⁶

⁴⁵ HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků. 2006. s. 63.

⁴⁶ WAGNEROVÁ, I. Hodnocení a řízení výkonnosti. 2008. s. 76-79.



Obrázek č. 4: Model 360° zpětné vazby⁴⁷

Podle Hroníka se k hodnocení hodnoceného používají tyto formy:⁴⁸

- **Dotazníková forma.** Dotazník má předem danou sadu otázek (položek), ke kterým hodnotitel připsuje bodovou hodnotu. Dotazníky mají zpravidla anonymní charakter. Zde je důležité upozornit na fakt, že validita hodnocení různých hodnotitelů je odlišná a ne všichni mohou objektivně posoudit samotný pracovní výkon. Často vyžadují specifický přístup k hodnocení, aby nebyly zneužity k vyřizování si osobních účtů.
- **Hodnocení po jednotlivých kompetencích,** respektive projevech chování. Hodnotitel zpravidla postupuje kompetenci po kompetenci. Ovšem není výjimkou, když přeskakuje mezi jednotlivými kompetencemi a zpětně se k nim vrací. Za nevýhodu oproti dotazníkové formě můžeme považovat prekonceptci, kterou si hodnotitel vytvoří podle svého vnímání, jak je na tom hodnocený v dané kompetenci a podle toho uzpůsobí své hodnocení.

⁴⁷ HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků. 2006. s. 66.

⁴⁸ tamtéž, s. 66-69

- **Mini 360° zpětná vazba.** Její hlavní výhodou je časová nenáročnost. Patří mezi „bleskové“ metody, kdy její vyplnění zabere 20 – 30 minut a to včetně případných komentářů a odpovědí na závěrečné otevřené otázky.

Základní výhodou 360° zpětné vazby je koncentrovanost informací a jejich setříděnost. Takto setříděné a koncentrované informace jsou velmi dobrým podkladem pro formulování velmi konkrétně zacíleného rozvojového plánu. Před tím, než se organizace rozhodne využívat metodu „třistašedesátky“ je důležité a obvykle i nejtěžší jasně definovat kompetence. Na vytváření se podílí jak manažeři, tak zaměstnanci. Tento proces si klade za cíl zlepšit komunikaci mezi těmito dvěma skupinami v průběhu zjišťování toho, co je v rámci organizace nejvíc vyžadováno a ceněno.

Sociogram, podobně jako metoda „třistašedesátstupňů“ je zaměřen na aktuální stav a hodnocení procesu. Sociogram se zaměřuje na sledování vzájemných vazeb. Díky tomu má každý z účastníků sociogramu dokonalý přehled o svém postavení ve srovnání s ostatními, respektive sebehodnocení a hodnocení druhých.

Hroník ve své publikaci uvádí dvě nejrozšířenější formy sociogramu:⁴⁹

- **Klasický sociogram** představuje metodu založenou na pokládání 3 – 4 otázek, které mají kladnou a zápornou hodnotu. Tyto otázky jsou formulovány buď přímo, nebo projektivně. Zpracování a vyhodnocení takového sociogramu trvá okolo 10 minut. Výstup představuje grafické znázornění sítě vztahů a určení sociometrické pozice. Tedy umožňuje definovat, kdo má ke komu blíže, kdo jsou ti, kteří spolu mluví apod.
- **Sociogram na bázi sémantického výběru.** Tato metoda je založena na principu, že všichni účastníci přidělují jednotlivým pojmům, které jsou prezentovány polaritami (např. motor x brzda), a jednotlivým jménům účastníků symboly, které si vybírají s předem definovaného seznamu. Díky tomu vznikne síť, která je tvořena příbuznými a vzdálenými volbami. Administrace je u této metody náročnější a vyžaduje elektronické zpracování. Výhoda této metody oproti předešlé je v absenci nucené kladné nebo záporné volby – všichni z toho mohou vyjít „netečně“, je-li tomu tak i v realitě.

⁴⁹ HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků. 2006. s. 69-72.

Metoda sociogramu je vhodná na pracoviště, kde je potřeba rychle popsat a vyhodnotit vzájemné vztahy nebo zjistit, kdo je neformální autoritou, která požívá respekt druhých. V neposlední řadě získává hodnotitel velmi účinnou zpětnou vazbu postavení v daném týmu, kolektivu.

Manažerský audit je metodou, respektive množstvím metod, které jsou povětšinou individuálně řízeny. Složení těchto metod bývá často velmi rozmanité. Metoda je zaměřena na přítomnost a hodnocení vstupů.⁵⁰

Obvyklá skladba manažerského auditu je podle Hroníka tvořena:

- kompetenčním pohovorem či takzvaným hloubkovým interview,
- business esejí,
- psychologickým zhodnocením.

Manažerský audit stejně jako metoda 360° zpětná vazba nabízí mnohostranné a více zdrojové hodnocení. I přesto si zachovává svou individuálnost. Nejčastěji se můžeme s touto metodou potkat u vyšších manažerských pozic, kde může být problematické užití metody Development Centre⁵¹. Hroník zároveň doporučuje manažerský audit koncipovat nezávisle na dosažených výsledcích, aby pak bylo možné provést srovnání.

V případě metody manažerského auditu je výsledek velmi závislý na osobě auditora, zejména jeho zkušenostech. V praxi se často setkáváme s tím, že auditoři obvykle působí ve dvojici. Přitom jeden z nich vede rozhovor a zapisuje obsah, druhý se soustředí více na proces, tedy na to, co je skryto za slovy a jen zřídka kdy vstupuje do rozhovoru. Více strannost hodnocení je zaručena rozdělením jednolitých procesů mezi několik osob.

Mystery shopping má hodně společného s metodou pozorování na místě. Rozdíl mezi oběma metodami je v anonymitě pozorování a časové návaznosti zpětné vazby. Mystery

⁵⁰ HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků. 2006. s. 72-73.

⁵¹ Metoda Development Centre (DC) se používá stejně jako metoda Assessment Centre (AC) při skupinových modelacích situací, individuálních situacích a psychodiagnostických metod. Zatím AC se používá při výběru, DC jako zdroj poznatků při koncipování skupinového i individuálního rozvoje.

shopping je založen na anonymitě pozorovatelů (hodnotitelů) po celou dobu hodnocení. Zpětná vazba je zpracována ihned po kontaktu se zaměstnanci.

Stejně jako předešlé metody i mystery shopping má řadu podob. Rozdíl je dán nejen ve způsobu „nákupu“ hodnotitele, ale i v samotných výstupech.

S touto metodou se můžeme potkat nejčastěji v situacích, kde pracovník přichází do přímého kontaktu se zákazníkem. Vzhledem k principu „tajnosti“ vyžaduje metoda externí hodnotitele. Jednou z hlavních výhod mystery shoppingu je, že při pozorování získáváme chování, se kterým se setkává zákazník. V případě této metody dochází k potlačení podvědomí, že produkt prodáváme svému nadřízenému a ne zákazníkovi.⁵²

Stejně jako ostatní metody i mystery shopping má své plusy a mínusy. Je zapotřebí k hodnocení přistupovat obezřetně. Hroník upozorňuje na fakt, že vyvozování dalekosáhlých závěrů může zapříčinit řadu nedorozumění a poškození. Preventivním opatřením může být příprava pozorovacího plánu.

Metoda mystery shopping se nejčastěji uplatňuje při hodnocení pracovního chování u zaměstnanců obchodních center. V řadě případů je využívána pro odměňování jednotlivců, ale i oddělení.

Behaviorální systémy představují metodu, kde jsou zaměstnanci hodnoceni podle rozsahu, ve kterém projevují úspěšné pracovní chování. Tato metoda je založena na objektivním, pozorovaném pracovním chování, což představuje jejich hlavní výhodu oproti všem předešlým metodám – založeným na hodnocení vlastností a systémech založených na porovnávání.

Wagnerová uvádí tři nejdůležitější typy behaviorálních systémů:⁵³

- **Technika kritického incidentu** („CIT – Critical incident technique“). V odborné literatuře se můžeme potkat též s označením metodou kritických nebo klíčových událostí. Podmínkou pro její správné využití je definice tzv. výkonnostních incidentů (chování), které odlišují úspěšný a neúspěšný výkon v dané práci. Nadřízený následně zaznamená kritické aspekty pracovní

⁵² HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků. 2006. s. 74.

⁵³ WAGNEROVÁ, I. Hodnocení a řízení výkonnosti. 2008. s. 69-73.

výkonnosti. Zaměstnanci jsou posléze hodnoceni v závislosti na kvantitě úspěšného pracovního chování. Nevýhodou této metody je její časová náročnost a administrace. Metoda kritických událostí je nejčastěji používanou behaviorální metodou.

- **Behaviorálně zakotvené hodnotící škály** („BARS – Behaviorally Anchored Rating Scales“). Metoda vychází z techniky kritického incidentu (CIT). Využívá hodnotící stupnici s příklady, které se používají k definici bodů na škále. Konkrétní chování poskytuje referenční bod, oproti kterému se srovnává výkonnost zaměstnance. Hodnotící stupnice zpracovávají vykonavatelé pracovní činnosti a jejich nadřízení. Stupnice se zpracovává pro každý úkol vykonaný na pracovním místě, stanoví se pracovní chování, které je efektivní, neefektivní a neutrální. Pracovní chování jsou použita k ilustraci rozličných úrovní efektivity s ohledem na pracovní dimenze. Vzhledem k tomu, že není reálné umístit příklady všech pracovních chování, jsou ve výčtu vyjmenovaná chování pouze ilustrativním vzorkem chování, které hodnotitel od zaměstnance očekává. Pracovní chování při plnění úkolů bývá zařazeno do osmi až deseti dimenzí, každá dimenze má vlastní hodnotící škálu. Metoda BAR je založena na skutečném pozorovatelném chování, a proto je oblíbená mezi zaměstnanci. Navíc díky možnosti souběžného pozorování dvou pozorovatelů vede ke zvýšení reliability.⁵⁴

Behaviorálně observační škály („BOS – Behavioral observation scales“) jsou jiným typem behaviorálního systému. Princip metody spočívá ve vyjmenování příkladů chování s dobrou pracovní výkonností pro rozlišené pracovní dimenze. Hodnotitel následně bodově zhodnotí výkon zaměstnance v každém pracovním chování, přičemž pozoruje, zda-li zaměstnanec pracuje způsobem, jak má, nebo jenom někdy či nikdy. Pro celkové hodnocení musí dojít k následnému zprůměrování bodů z každé pracovní dimenze. Výhodou této metody je, že hodnotitel je spíše v pozici pozorovatele než soudce.⁵⁵

⁵⁴ Reliabilita – spořivost, hodnověrnost: vlastnost, postupu, testu apod. dosahovat při opakovaném měření za stejných podmínek týchž výsledků.

⁵⁵ WAGNEROVÁ, I. Hodnocení a řízení výkonnosti. 2008. s. 69-73.

1.5.7 Hodnotící rozhovor

Hodnotící rozhovor je považován za těžiště formálního hodnocení pracovního výkonu. Jeho cílem je získání komplexního pohledu na výkonnost pracovníka za uplynulé období a sladit pohled na výkon a problémové oblasti mezi nadřízeným a hodnoceným. Jedná se o účelovou diskusi, jejichž cílem je dospět k pevným a dohodnutým závěrům o budoucím rozvoji hodnoceného pracovníka, o všech oblastech vyžadující jeho zlepšení a o způsobu jak tohoto zlepšení dosáhnout.⁵⁶

Přijmutí hodnotícího rozhovoru jako systému hodnocení je významně ovlivněno kvalitou a správným zavedením, ale také způsobem realizace vlastního hodnotícího rozhovoru. Podle Pilařové se do způsobu vedení hodnotícího rozhovoru promítá zejména:⁵⁷

- postoj účastníků hodnotícího rozhovoru k procesu hodnocení,
- kompetence účastníků hodnocení v oblasti vedení hodnotícího rozhovoru (znalost metodiky vedení hodnotícího rozhovoru a dovednost vedení hodnotícího rozhovoru, například dovednost naslouchat, formulovat myšlenky, definovat cíle, poskytovat a přijímat kritiku aj.).

Z výše uvedených důvodů je důležité neopomenout důkladné proškolení všech účastníků (hodnotitele i hodnoceného) vhodnou formou ve vedení hodnotícího rozhovoru.

Hodnotící rozhovory může rozdělit z hlediska příčin a následků na tři typy: zaměřené na ovlivnění, zaměřené na komunikaci a naslouchání a zaměřené na řešení problémů. V praxi se můžeme potkat s jejich vzájemným prolínáním.

Řada studií prokázala, že zaměstnanci upřednostňují, pokud mají možnost volně mluvit o své výkonnosti. Do značné míry to přispívá ke zvýšení pravděpodobnosti, že takoví zaměstnanci budou spíše schopni plnit své výkonnostní cíle. V neposlední řadě to přispívá ke zvýšení pocitu spravedlnosti hodnocení. Z výše uvedených důvodů vyplývá, že aktivní účast hodnoceného na rozhovoru je předpokladem k jeho spokojenosti a vyšší

⁵⁶ WAGNEROVÁ, I. Hodnocení a řízení výkonnosti. 2008. s. 83.

⁵⁷ PILAŘOVÁ, I. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. 2008. s. 73.

výkonnosti do budoucna. Wagnerová zmiňuje, že doporučená doba řečnění hodnotitele by neměla překročit 30 – 35 % času.⁵⁸

Důležité je taktéž konstruktivní zaměření rozhovoru. Má-li hodnocený pocit, že negativní zpětná vazba je poskytnuta s konstruktivním záměrem pomoci překonat současné obtíže, je méně úzkostlivý a má menší strach z kritiky. Důležité je vždy společně hledat řešení.⁵⁹

Hodnotící rozhovor bývá zpravidla očekáván s obavami jak ze strany zaměstnance, tak i ze strany nadřízeného (hodnotitele). Mnoha obavám se lze vyhnout, zejména budou-li splněny následující **podmínky**:⁶⁰

- zaměstnanec zná jasně cíle a normy výkonnosti,
- manažeři se reálně podílejí na pozorování výkonnosti zaměstnance, a to v průběhu celého roku,
- manažeři musí být na hodnotící pohovor dostatečně připraveni,
- manažeři podporují hodnocené pracovníky, jsou čestní a spravedliví ve svém hodnocení,
- manažeři byli důkladně proškoleni,
- zaměstnanci se aktivně podílejí na svém vlastním hodnocení,
- zaměstnanci mají stanoveny jasné cíle.

Má-li hodnotící rozhovor plnit roli participativního, s výhledem na zlepšení budoucího výkonu, měl by manažer dodržovat tyto **zásady**:⁶¹

- důležitá je kvalitní příprava,
- dodržovat jasně definovanou osnovu,
- měl by být uskutečněn nejpozději do 2 měsíců od ukončení hodnoceného období,
- rozhovor zahájit pochvalou,

⁵⁸ WAGNEROVÁ, I. Hodnocení a řízení výkonnosti. 2008. s. 83.

⁵⁹ tamtéž, s. 84.

⁶⁰ tamtéž, s. 83-84.

⁶¹ tamtéž, s. 84-86

- rozhovor by měl být obecně zaměřen na motivaci a postoj,
- důraz klást na zlepšení výkonnosti jako celku,
- měl by být orientován na budoucnost a rozvoj, spíš než na minulost,
- hodnotit vždy celé období,
- hodnotit pouze konkrétní případy,
- přípustná je pouze konstruktivní kritika,
- zaměřit se na pracovní výkon hodnoceného nikoliv na jeho osobnost,
- umožnit hodnocenému zaujmout stanovisko,
- akceptovat argumentaci hodnoceného pracovníka a společně hledat východiska,
- podpořit zaměstnance k sebehodnocení a navrhnout vlastní řešení,
- rozhovor zakončit pozitivně.

Wagnerová ve své publikaci uvádí **schéma** nejobvyklejšího klasického hodnotícího rozhovoru.⁶²

1. **Vytvořit pozitivní, uvolněnou a přátelskou atmosféru.** Zaměstnanec musí znát dopředu přesný termín uskutečnění hodnotícího rozhovoru. Je důležité, aby měl dostatek času na kvalitní přípravu. Rozhovor by se neměl uskutečnit, nejsou-li obě strany dostatečně připraveny. Na počátku hodnotícího rozhovoru je zapotřebí vysvětlit cíl a průběh pohovoru, systém hodnocení.
2. **Požádat o sebehodnocení pracovníka.** Cílem sebehodnocení je vyhnout se odporu z jeho strany. V takto vypjatých situacích je lepší, je-li řešení vymyšleno nebo navrženo samotným zaměstnancem, než aby byl do něho nucen. Zaměstnance můžeme podpořit dotazem, zda-li je potřebná pomoc nebo rada nadřízeného. Důležitým bodem tohoto rozhovoru je snaha o společné řešení problémů a vypracování jasných závěrů a doporučení, ohledně konkrétních cílů a termínů jejich kontroly.
3. **Dohodnout plán budoucí výkonnosti.** Tento krok zahrnuje definici výkonnostních cílů na příští období a stejně tak nápravu výkonnostních problémů z minulosti. Tento bod zpravidla nebývá součástí hodnotícího rozhovoru v systému řízení výkonnosti a je materiálem pro jiné setkání.

⁶² WAGNEROVÁ, I. Hodnocení a řízení výkonnosti. 2008. s. 85-86.

4. **Projednání potřeby vzdělávání.** Probrat možnosti konkrétních typů školení, jejichž cílem je vyhnout se minulým chybám a poučit se do budoucna. Klade si také za cíl připravit zaměstnance na jeho práci, případně zvýšenou odpovědnost nebo nové úkoly v budoucnosti.
5. **Někdy bývá vhodné již na konci hodnotícího rozhovoru stanovit přibližné datum další schůzky.** Hodnocení výkonnosti pracovníka by mělo probíhat pravidelně. Pohovor je dobré ukončit povzbuzením k dalšímu zlepšení. Nesmíme zapomenout na vyplnění příslušných formulářů.

1.6 Hodnotitelské chyby

Bohužel, ani ten nejlepší hodnotící nástroj nám nedokáže eliminovat chyby a všechna úskalí hodnocení. Jakmile do procesu hodnocení vstoupí lidský faktor, je hodnocení objektivní reality poznamenáno naším subjektivním vnímáním reality.

Chyby, k nimž může dojít během procesu hodnocení, lze podle Pilařové a Wagnerové rozdělit na chyby:⁶³

- **Způsobené nesprávnou interpretací informací.** Způsob, jakým předáváme informace, které před tím získáme od někoho jiného, je ovlivněn několika faktory: nedostatečně nasloucháme, nejsme koncentrováni na přijímání informací, názory druhé strany nás nezajímají, význam získaných informací nevědomě zkresluje apod.
- **Způsobené aktuálním psychickým i fyzickým rozpoložením hodnotitele.** Při dobré náladě máme tendenci hodnotit ostatní příznivěji a naopak.
- **Způsobené osobností a úrovní sociální percepce.** Tady si řada hodnotitelů neuvědomuje, že jejich hodnocení bývá zpravidla ovlivněno jejich zkušenostmi, hodnotami, postoji, atd. V takovém případě je nutné provést patřičné kroky k jejich odstranění. Prvním krokem je uvědomění si jejich existence, druhým krokem je sebepoznání a třetím krokem je znalost, jak chyby odstranit. Dále je

⁶³ WAGNEROVÁ, I. Hodnocení a řízení výkonnosti. 2008. s. 88-92.

uvedeno několik typických chyb, vyplývajících z osobnosti hodnotitele a jeho úrovně sociální percepce.⁶⁴

- **Osobní vztah** – vztah s hodnoceným může významně ovlivnit naše hodnocení. Jedná se o naše sympatie či antipatie k hodnocenému. Zaměstnance, kteří jsou nám nesympatičtí, máme tendenci hodnotit kritičtěji a naopak.
- **Neoprávněná generalizace** – jedná se o tendenci zobecňovat ojedinělé projevy jedince.
- **Haló efekt** – v tomto případě se hodnotitel nechává ovlivnit dominantní vlastností (rysem) hodnoceného.
- **Chyba kontrastu** – zde se jedná o tendenci hodnotitele porovnávat výkony a kompetence hodnoceného s vlastními výkony a kompetencemi, místo s výkony a kompetencemi vyplývajících z požadavků dané pracovní pozice.
- **Logická chyba** – souvisí s naší laickou představou o fungování osobnosti. Jedná se o tendenci spojovat zdánlivě související fakta.
- **Tendence k průměrnosti** – tato chyba se projevuje snahou hodnotit všechny zaměstnance „stejně“, nedělat mezi nimi rozdíly. Často je tato tendence způsobena obavami hodnotitele z reakcí hodnoceného („Proč jsem hodnocen hůře než kolega?“) i z reakcí nadřízeného („Proč pana Nováka hodnotíte jako nevhodného pro výkon dané pozice?“)
- **Fráze** – s nic neříkajícími frázemi se setkáváme u hodnotitelů, kteří nepochopili smysl a význam hodnocení nebo jeho některé části, případně jej neakceptovali jako nástroj řízení.
- **Předsudky** – předsudky o některých skupinách lidí (muži, ženy...) nebo etnikách mohou významně ovlivňovat naše hodnocení.
- **Projekce** – hodnotitel má tendenci vidět na druhých své vlastní chyby a vlastnosti, případně si jich více všímá, ať už si je sám u sebe uvědomuje, či nikoliv.

⁶⁴ PILAŘOVÁ, I. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. 2008. s. 91-95.

- **Konformita** – jedná se o snahu vyhovět druhým lidem. V případě hodnocení hodnotitel hodnotí své podřízené tak, jak si oni „přejí“ nebo je hodnotí „podle přání“ vyšších nadřízených či v souladu s „politickými zájmy“.
- **Atribuční chyby** – jedná se o chyby související s nesprávným chápáním příčin chování jedince.

Všechny výše uvedené chyby jsou nežádoucí a v rozporu se smyslem a účelem hodnocení. Nejúčinnější obranou proti hodnotitelským chybám je především důkladná příprava, kvalita všech fází provedení a odpovědný vztah mezi oběma stranami.

1.7 Implementace systému hodnocení

Zavádění pracovního hodnocení je záležitostí zpravidla dlouhodobou. Při implementaci je zapotřebí postupovat systematicky. První jeden až dva cykly mívají nízkou účinnost, a proto od nich nelze očekávat přílišné výsledky. Postupná implementace by měla vždy začínat od vrcholového managementu a postupovat směrem dolů. Management by měl demonstrovat podporu programu, což zvyšuje šanci na jeho přijetí na všech úrovních organizace. Cílem je dílčí (postupné) změny nejdříve upevnit, pak teprve postupovat dále. Díky této strategii můžeme včas odhalit případné problémy a úskalí, kterých se při implementaci na nižších stupních můžeme vyvarovat nebo se na ně lépe připravit.⁶⁵

Při implementaci systému hodnocení pracovníků musíme vždy brát na zřetel provázanost změny s ostatními firemními systémy. Je důležité zachovat návaznost například na systém odměňování, systém rozvoje pracovníků a popisy pracovních pozic.⁶⁶

1. Výběr systému hodnocení

Výběr správného systému hodnocení výkonu je založen na mnoha faktorech. Volba kritérií a metod hodnocení je závislá na charakteru organizace, struktuře pracovních činností, na typech profesí, které budou hodnoceny (např. pro THP pozice je vhodné

⁶⁵ WAGNEROVÁ, I. Hodnocení a řízení výkonnosti. 2008. s. 79-82.

⁶⁶ PILAŘOVÁ, I. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. 2008. s. 105.

zvolit přístup založený na řízení podle cílů). Nesmíme opomenout na dostatečné rozlišení jednotlivých úrovní výkonnosti, které budou zapotřebí v případě používání systému i pro účely platových změn.

Každý systém má být posouzen dle následujících **kritérií**:⁶⁷

- **Validita** – zda-li systém měří aspekty výkonnosti, které chce organizace odměňovat.
- **Reliabilita** – zda-li jsou v rámci systému jedinci ohodnoceni stejně, nezávisle na hodnotiteli.
- **Minimalizace chyb a zaujatosti** – zda-li metoda snižuje šance na hodnotitelské chyby nebo zaujatost.
- **Praktičnost** – je-li systém pochopen a přijat jak hodnotiteli, tak i zaměstnanci? Je relativně jednoduchý k používání.

Aby byl systém efektivní, musí naplňovat tyto **předpoklady**:⁶⁸

- má důslednou a přesvědčivou podporu top managementu,
- je v souladu s firemní kulturou,
- podporuje cíle organizace a odpovídá jejím potřebám (business strategy),
- je akceptován všemi pracovníky,
- je administrativně nenáročný,
- je zároveň hodnotící a rozvíjející (návaznost na systém odměňování a systém rozvoje),
- je v neustálém provozu,
- je periodicky vyhodnocován.

Ve většině případů organizací bývá formální hodnocení výkonnosti prováděno ročně. V takovém případě je doporučeno zvýšit efektivitu výkonnosti s pomocí neformálních malých hodnocení v průběhu celého roku. Díky častější komunikaci mezi manažerem a pracovníkem získává manažer možnost monitorovat pokroky pracovníka průběžnou zpětnou vazbou a být mu tak na blízku, když to nejvíce potřebuje. Firmy se musí také

⁶⁷ HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků. 2006. s. 86-89.

⁶⁸ tamtéž, s. 86-89.

rozhodnout, zdali budou hodnocení provádět hromadně, jednou za rok, nebo bude hodnocení rozčleněno do několika na sobě nezávislých etap. Toto rozhodnutí je obvykle závislé na počtu zaměstnanců. Výjimku tvoří společnosti, kde je hodnocení zdrojem vstupních informací pro mzdové systémy a systémy vzdělávání. V takových případech může být nezbytné, aby hodnocení proběhlo v celé společnosti ve stejnou dobu.

2. Školení hodnotitelů⁶⁹

Školení (příprava) hodnotitelů není předem jasně danou záležitostí. Aby bylo školení co nejefektivnější, je důležitá aktivní participace všech účastněných. Školení, které probíhá pouze formou přednášky, nebývá efektivní. Školení by mělo pokrývat následující oblasti: efektivní komunikaci, stanovování cílů, koučování, poskytování zpětné vazby, vyplňování formulářů hodnocení, vyhnutí se hodnotitelským chybám, provedení hodnotících rozhovorů apod.⁷⁰

Velmi účinnou metodou školení je tzv. hraní rolí, kdy si hodnotitelé zkusí cvičný hodnotící rozhovor v roli hodnotitele a hodnoceného a posléze si role vymění. V tomto případě je přímo žádoucí, aby byl přítomen zkušený odborník, sledoval průběh a okomentoval na konci rozhovoru.

3. Zavádění programu hodnocení⁷¹

Zavádění nového systému hodnocení by mělo začínat orientací a školením všech zaměstnanců. Tento proces je dlouhodobý. Mnoho organizací pro tento případ připravuje příručky např. Český Telecom, ČEZ, Komerční banka a další.

Následným krokem je zavedení pilotního programu. V tento moment účastníci pilotního programu podávají své komentáře, připomínky a tipy, na základě kterých mohou být učiněny patřičné změny postupu.

⁶⁹ WAGNEROVÁ, I. Hodnocení a řízení výkonnosti. 2008. s. 80-81.

⁷⁰ tamtéž, s. 79-82.

⁷¹ tamtéž, s. 81-82.

2 Analýza současné situace

2.1 Charakteristika společnosti AWD

Skupina AWD se řadí mezi největší společnosti poskytující privátní finanční poradenství. Byla založena roku 1988 v Hannoveru a dnes působí v osmi zemích Evropy. Společnost je jedničkou na trhu v Německu a ve Švýcarsku, na čele trhu v Rakousku a nyní také číslem dvě ve Velké Británii. Kromě toho patří AWD mezi vedoucí nezávislé poskytovatele finančních služeb v České republice, na Slovensku, v Polsku a Maďarsku.⁷²

AWD Holding pečuje a radí:

- pečuje o více než 2 miliony zákazníků, kterým radí ve všech otázkách soukromých investic a plánování vlastního zaopatření v penzi,
- zaměstnává více než 6 000 vysoce kvalifikovaných finančních poradců v téměř 500 poradenských centrech v celé Evropě.

2.2 AWD Česká republika s.r.o.

V roce 2005 AWD vstoupila na český trh s cílem stát se číslem jedna i v České republice. „Základem našeho růstu jsou dobře vzdělaní a na dlouhodobé služby orientovaní poradci. Jejich kvalifikace a poskytování co nejlepší podpory jsou pro nás hlavním cílem. Naši poradci procházejí neustálým procesem vzdělávání a rozšiřování odborné způsobilosti. K tomu slouží náš vnitropodnikový vzdělávací systém“, zmiňuje se generální ředitel společnosti Ing. Michal Pyšík.⁷³

Všichni poradci pracují pro AWD exkluzivně a mají veškeré potřebné licence od Ministerstva financí a České národní banky. Díky pobočkám po celé ČR je poradenství AWD snadno dostupné všem občanům. V současné době má AWD otevřeno 15 regionálních poradenských center a 3 reprezentace po celé ČR.

⁷² Stránky společnosti AWD Česká republika s.r.o., dostupné z www.awdcr.cz.

⁷³ FEJTEK, P. Zázemí poradenské firmy, aneb jak funguje AWD. s. 12-14.

Ing. Michal Pyšík zdůrazňuje fakt, že pro společnost AWD je nejvýznamnějším principem nezávislost. To znamená, že nenabízí žádné vlastní produkty a žádná finanční instituce nemá v AWD rozhodující majetkový podíl, jehož prostřednictvím by mohla poradenství AWD ovlivňovat. Poradci AWD jsou zavázáni pouze svému klientovi. Zastupují jeho zájmy vůči jednotlivým poskytovatelům a radí mu komplexně a výhodně podle jeho potřeb. Pro realizaci konceptu AWD poradenství využívají poradci širokou paletu produktů a služeb ze všech částí trhu.⁷⁴

Ing. Michal Pyšík dodává: „Z našeho finančního poradenství v celé Evropě profituje přes 1,8 milionu stálých zákazníků.“ Dosavadní výsledky v České republice ukazují, že pro klienta dokážou poradci AWD získat finanční prostředky ve výši 10 % příjmu navíc. S rostoucím příjmem klientů pak automaticky roste také finanční přínos optimalizace.⁷⁵

Činnost ekonomického poradce AWD je rozdělena do několika kroků.⁷⁶

1. krok – Analýza

Podrobná analýza situace je naprosto nezbytná pro vypracování správného finančního řešení. Ekonomická analýza sleduje klientovi životní plány a cíle. Zohledňuje přitom nejvýznamnější události, jako je studium, kariéra, svatba, děti, stavba domu, penze a dokonce i přání ohledně dovolené. Dále počítá s vývojem, který může nastat v ekonomice – zdražování, daně, vývoj úrokových sazeb apod. Nelze zapomenout ani na náhodné události, které sice nemusí nastat, ale je třeba s nimi počítat a připravit se na ně – smrt v rodině, ztráta zaměstnání, nemoc atd.

Zvážením všech těchto faktorů ekonomickým poradcem AWD umožní, aby klientovi představil vhodná řešení a zabránil rizikům, která klientovi hrozí. Současně si poradce vypůjčí všechny již sjednané finanční smlouvy ke kontrole.

⁷⁴ FEJTEK, P. Zázemí poradenské firmy, aneb jak funguje AWD. s. 12-14.

⁷⁵ tamtéž, s. 12-14.

⁷⁶ Stránky společnosti AWD Česká republika s.r.o., dostupné z www.awdcr.cz.

2. krok – Finanční optimalizace

Finanční poradce AWD provede tzv. finanční optimalizaci na základě informací získaných z analýzy klienta a stávajících finančních smluv. Při tvorbě finanční optimalizace poradci AWD využívají nejmodernější srovnávací software.

3. krok – Návrh řešení

Na druhé schůzce klientovi poradce AWD představí výsledek finanční optimalizace, jímž je konkrétní návrh řešení ušitý přesně na míru, **který zohledňuje klientovi individuální přání a potřeby**. Součástí návrhu řešení je také srovnání finanční situace před finanční optimalizací a po ní, tzn., kolik peněz navíc finanční optimalizace přinesla.

4. krok – Dlouhodobá péče

Život každého člověka prochází mnoha etapami a stále se mění. Všechny důležité změny však zároveň mají vliv na jeho finance, a proto je průběžná aktualizace a kontrola finančního plánu nezbytná. **Díky dlouhodobé péči má klient jistotu, že vždy využívá to nejlepší řešení.**

Profesionální správa majetku a privátních financí klientům přináší:

- analýzu potřeb, přání a možností zákazníka,
- privátní finanční strategii,
- nezávislý servis a pravidelnou úpravu řešení odpovídající změnám priorit a cílů v životě klienta.

Vedení společnosti AWD Česká republika definovalo své poslání následovně:

- Jsme privátním finančním poradcem pro klienty se zájmem o budování a aktivní správu jejich majetku.
- Naším cílem je poskytování dlouhodobých poradenských služeb s tou nejvyšší kvalitou na trhu.
- Zodpovědnost za poskytnuté poradenství bereme jako automatickou součást firemní kultury naší společnosti.

Mezi hlavní hodnoty společnosti AWD Česká republika patří:⁷⁷

Orientace na zákazníka

Orientace na zákazníka pro AWD znamená, že všechny činnosti jsou nastaveny dle požadavků a přání jejich klientů. Cílem je poskytování transparentních a odpovědných služeb svým klientům. AWD staví na dlouhodobě spokojených zákaznících, kteří využívají celoživotně služby jejich poradců.

Kvalita

Kvalita pro AWD znamená, že jejich služby jsou dodávány v těch nejvyšších možných standardech. Vysokou úroveň kvality svých poradenských postupů zajišťují prostřednictvím vysoce kvalifikovaných pracovníků a víceúrovňové kontrole. Základem je především komplexní znalost klienta a schopnost plně využít jeho potenciál. Přínos jejich poradenství vždy konkrétně vyčísľují.

Profesionalita

Pojmem profesionalita si AWD představují dosahovat prostřednictvím standardizovaných postupů v poradenství úspěchu, ze kterého profitují jak klienti, tak i pracovníci. Zavazují se k pokračování profesionálního rozvoje jejich lidí.

Důvěra

V AWD jsou si dobře vědomi, že důvěra je křehká. Proto je pro ně klíčové přislíbit pouze ty věci, které mohou rovněž i dodržet. Považují každého zákazníka i pracovníka za partnera, vyjadřují se jasně a otevřeně a jednají vůči sobě s respektem. Ing. Michal Pyšík dodává: „Soukromí našich klientů považujeme za nedotknutelné, a proto jej bedlivě střežíme.“

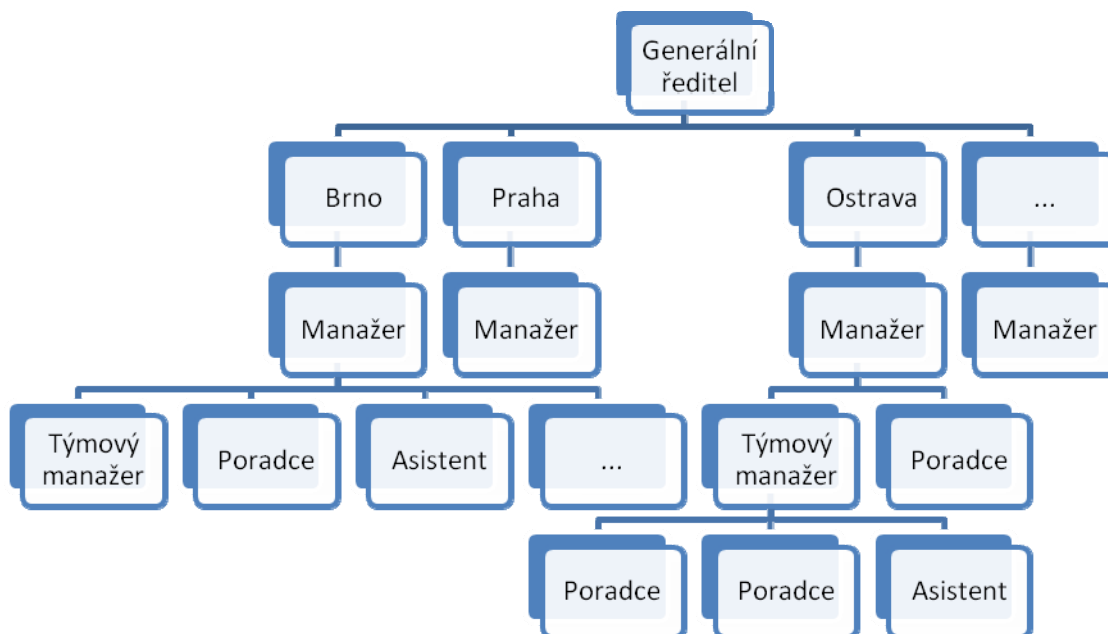
AWD je dobře známo i prostřednictvím své nadace Pomoc dětem. Ta se angažuje v pomoci dětem v nouzi již od ledna 1991 – a to jak v tuzemsku, tak i za hranicemi České republiky. „Hlavním cílem naší nadace je zachraňovat životy dětí, zmírňovat jejich utrpení v nemoci a zlepšovat kvalitu jejich života. Protože nám na dětech velice

⁷⁷ Stránky společnosti AWD Česká republika s.r.o., dostupné z www.awdcr.cz.

záleží, přispívají částí svého platu i naši pracovníci. Pomáháme všude tam, kde můžeme. Naší odměnou jsou šťastné dětské tváře“, dodává výkonný ředitel Ing. Pavel Manhalter.

2.3 Organizační struktura společnosti

Typ organizační struktury je liniově štábní. Generálnímu řediteli jsou podřízeny jednotlivé pobočky organizace. Každá pobočka má svého vedoucího konzultanta – manažera, který je plně zodpovědný za chod své pobočky. Co se týče navrhovaného systému hodnocení pro ekonomické poradce, tak jejím přímým nadřízeným je vždy příslušný vedoucí konzultant – týmový manažer. Počet poradců, které má týmový manažer na starosti, se liší tým od týmu. Jinak to vypadá v týmu začínajícího týmového manažera a jinak to vypadá v případě zkušeného „týmáka“ s dlouholetou praxí.



Obr. 5: Organizační struktura společnosti AWD

Ve své diplomové práci se zaměřuji pouze na pobočku sídlící v Brně na Holandské 8. Celkový počet pracovníků na této pobočce k datu 31. 3. 2010 činí 65. V tomto počtu je zahrnuto 15 vedoucích pracovníků, 22 ekonomických poradců, 16 finančních konzultantů a 12 asistentů.

Tabulka 2.1: Struktura pracovníků organizace dle pohlaví

Pohlaví	Počet pracovníků	%
Ženy	10	16%
Muži	55	84%
Celkem	65	100%

Pramen: autor

Tabulka 2.2: Struktura vedoucích pracovníků organizace dle pohlaví

Pohlaví	Počet vedoucích pracovníků	%
Ženy	0	0%
Muži	15	100%
Celkem	15	100%

Pramen: autor

Tabulka 2.3: Struktura pracovníků organizace z hlediska vzdělání

Vzdělání	Počet pracovníků	%
Základní	0	0%
Odborné středoškolské	0	0%
Středoškolské s maturitou	40	62%
Vysokoškolské či vyšší odborné	25	38%
Celkem	65	100%

Pramen: autor

Tabulka 2.4: Věková struktura pracovníků společnosti

Věk	Počet pracovníků	%
21-30 let	28	43%
31-40 let	23	35%
41-50 let	12	18%
51-60 let	2	4%
Celkem	65	100%

Pramen: autor

Tabulka 2.5: Věková struktura vedoucích pracovníků společnosti

Věk	Počet vedoucích pracovníků	%
21-30 let	3	20%
31-40 let	8	53%
41-50 let	4	27%
51-60 let	0	0%
Celkem	15	100%

Pramen: autor

Vzhledem k tomu, že AWD Česká republika je součástí nadnárodního holdingu, tak i u této společnosti se výkonný ředitel zodpovídá za chod společnosti členům představenstva, které sídlí v Německu v Hannoveru.

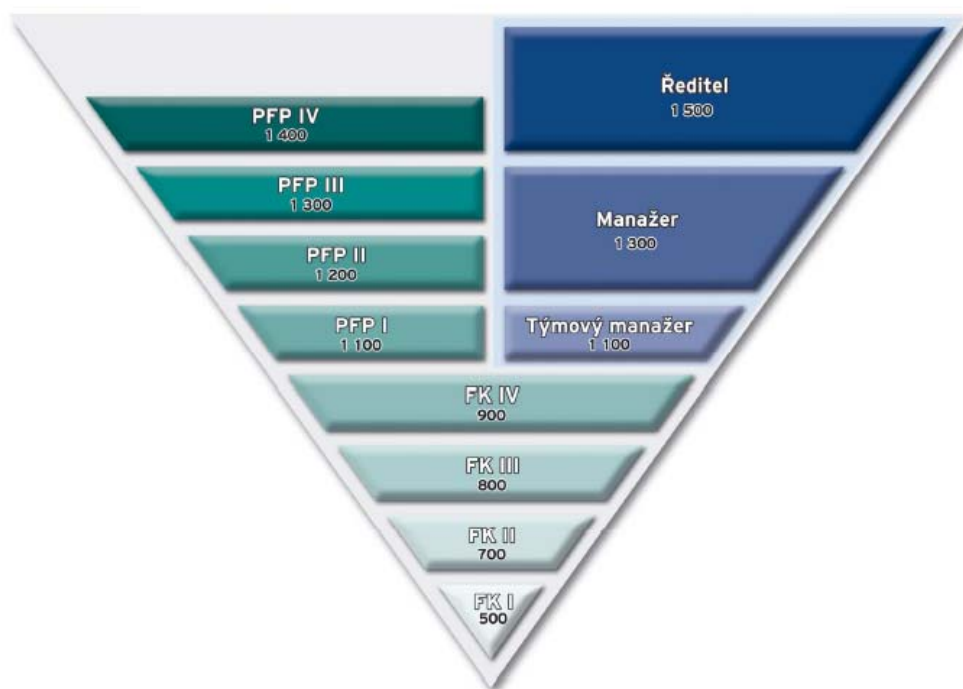
2.4 Činnosti podniku v oblasti řízení lidských zdrojů

Svou práci jsem zaměřil na zkoumání hodnocení pracovníků, proto považuji za nezbytné se kromě hodnocení zaměřit i na ty činnosti, které jsou provázány s touto problematikou (viz teoretická část práce). Při zjišťování současného stavu hodnocení se postupně zaměřím na všechny kategorie pracovníků. Vzhledem k rozsahu diplomové práce se budu ostatními činnostmi, v oblasti řízení lidských zdrojů provázaných s hodnocením, zabývat pouze u kategorie ekonomických poradců. S tím že motivaci a odměňování bude věnována větší pozornost, protože je pro hodnocení ekonomických poradců rozhodující.

2.4.1 Hodnocení pracovníků AWD

Jak již bylo zmíněno výše, značku AWD představují lidé a jejich vědomosti. V AWD jsou si toho vědomi, a proto proces řízení lidských zdrojů patří mezi nejuznávanější model, který je v oboru vysoce ceněný. Hodnocení pracovníků se provádí formou tzv. osobních pohovorů (OP), jejichž frekvence se odvíjí od pozice pracovníka v kariérovém plánu AWD. Během osobního pohovoru dochází k rekapitulaci uplynulého období. Kontroluje se úroveň plnění plánu, projednávají se silná a slabá místa poradce a na závěr se domluví nový plán pro nadcházející měsíc.

Pozice jednotlivých pracovníků jsou definovány jejich výkonností a historickými výsledky a jsou přepočítány na tzv. body. Pro postup z jedné pozice na druhou je zapotřebí splnit dvě kritéria: aktuální počet bodů za předešlý kvartál a historický počet bodů. Nyní se zaměříme na jednotlivé pozice ve společnosti a jejich systém hodnocení.



Obr. 6: Schéma osobního kariérového plánu AWD⁷⁸

Ředitel

Ředitel je nejvyšší kariérová pozice v AWD, které může pracovník dosáhnout. Příjem je tvořen vlastní produkcí, výkonem svého týmu a dále kvartálními prémie. Prémie jsou stanovovány na základě hodnocení o plnění plánovaného výkonu a průběžných prémiech za realizované výkony jím vedeného týmu.

Ředitel má 1x ročně osobní pohovor se členy představenstva v Německu, kde předkládá podrobný report výsledků za uplynulé hodnotící období – půlrok. A zároveň jsou zde dohodnuty plány na příští období. Součástí tohoto pohovoru je podrobný rozbor vývoje

⁷⁸ Interní materiály AWD Česká republika s.r.o.

společnosti, poboček, ve výjimečných případech jednotlivců. Jsou přesně stanoveny úkoly a s nimi související kroky, na které je potřeba zaměřit své aktivity.

Manažer

Pozice manažera je druhou nejvyšší pozicí v kariérovém plánu vedoucího konzultanta. Manažer je ve většině případů odpovědný za chod své vlastní pobočky a i jeho příjem je primárně tvořen výkonem jeho týmu na pobočce a dále prémiei ve formě rozvojových bonusů při plnění předem definovaných plánů a cílů.

Manažer má 2x do roka větší osobní pohovor s ředitelem, kde stejně jako v předchozím případě probíhá rekapitulace minulého hodnotícího období. Manažer zde prezentuje důležité milníky rozvoje svého týmu a zároveň se plánuje další rozvoj jeho kariéry.

Týmový manažer

Pozice týmového manažera je první stupeň kariérového plánu vedoucího konzultanta. Týmový manažer po zdařilém absolvování manažerské akademie, kde jsou rozvíjeny jeho manažerské schopnosti, buduje svůj vlastní tým privátních finančních poradců a případných nových týmových manažerů. Hodnocení týmového manažera je podobné jako v případě všech ostatních vedoucích konzultantů. Jeho příjem je tvořen vlastní produkcí a dále produkcí celého týmu. Vzhledem k faktu, že týmový manažer svůj tým teprve buduje, je důležité se nevzdát vlastních aktivit v obchodu. Bonusy a prémie jsou dvojnásobné – za zrealizovaný obchod a produkci celého týmu.

Privátní finanční poradce

Pozice finančního poradce je dále členěna na jednotlivé stupně, dle výkonnosti poradce za uplynulý kvartál. Tedy privátní finanční poradce I, II, III a IV. Od stupně pozice se odvíjí i hodnocení poradce. Poradce na pozici PFP II má vyšší výkonnostní sazbu za zrealizovaný obchod než poradce na pozici PFP I. A zase poradce na pozici PFP III má vyšší ohodnocení než poradce na pozici PFP II atd. Každý ekonomický poradce s výjimkou pozice PFP I má osobní pohovor jednou za měsíc. Poradci na pozici PFP I mají frekvenci pohovorů vyšší, 1x za čtrnáct dní. Děje se tak z důvodu jejich „kariérového stáří“, tedy že častěji vyžadují konzultace a podporu svých vedoucích konzultantů.

Finanční konzultant

Pozice finanční konzultant je z hlediska pobytu pracovníka ve společnosti nejmladší. Na této pozici začíná každý pracovník a postupně se vypracovává v kariérovém plánu dál. Často se to přirovnává k pozici „prosekávání se pralesem“, kdy poradce prochází řadou školení a získává obchodní i odborné zkušenosti. Teprve až od pozice privátní finanční poradce I a výše pracovník dosáhne na zajímavé bonusy a prémie, které jeho příjem a hodnocení výrazně zvednou. Pozice finančního konzultanta je stejně jako pozice privátního finančního poradce rozdělena do více úrovní: finanční konzultant I, II, III a IV.

2.4.2 Pravidla odměňování a povýšení poradců za vlastní produkci

Konzultanti mají systém odměňování nastaven následovně:

- Konzultant FK I obdrží v průběhu Procesu zapracování za každý vytvořený kontakt na klienta, který vede k tomu, že přidělený vedoucí konzultant uzavře registrovatelnou smlouvu, odměnu ve výši 500,-Kč/bod.
- Konzultant má nárok na pozici FK II a jednotkovou odměnu ve výši 700,- Kč/bod, pokud dosáhne produkce alespoň 35 bodů.
- Konzultant má nárok na pozici FK III a jednotkovou odměnu ve výši 800,- Kč/bod, pokud historicky dosáhne minimálně 75 vlastních bodů a v tomto období je zařazen do Odborného vzdělávání I. Dále absolvoval Test č. 1.
- Konzultant má nárok na pozici FK IV a jednotkovou odměnu 900,- Kč/bod tehdy, pokud historicky dosáhl minimálně 175 vlastních bodů a v tomto období je zařazen do Odborného vzdělávání I.
- Pokud konzultant dosáhl historicky minimálně 325 vlastních bodů, z toho pak 90 bodů za poslední čtvrtletí (při prvním postupu se sleduje produkce za poslední 3 měsíce), a v tomto období ukončil Odborné vzdělání I zakončené úspěšným absolvováním Testu č. 2., a jeho stornovací kvóta nepřekračuje 10 %, získá konzultant za své vlastní obraty jednotkovou odměnu ve výši 1100,- Kč/bod a dosáhne tím pozice PFP I. Další podmínkou na postup PFP I je podpis Smlouvy o obchodním zastoupení.

- Přeřazení na provizní stupeň PFP II., 1200,- Kč/bod, je zaručeno tehdy, pokud konzultant dosáhl historicky minimálně 500 vlastních bodů, z toho pak 150 bodů za poslední kalendářní čtvrtletí a jeho stornovací kvóta nepřekračuje 10 %, a v tomto období je zařazen do Odborného vzdělávání II.
- Přeřazení na provizní stupeň PFP III, 1300,- Kč/bod, je zaručeno tehdy, pokud konzultant dosáhl historicky minimálně 800 vlastních bodů, z toho pak 225 bodů za poslední kalendářní čtvrtletí a jeho stornovací kvóta nepřekračuje 10 % a v tomto období je zařazen do Odborného vzdělávání III.
- Přeřazení na provizní stupeň PFP IV, 1400,- Kč/bod je zaručeno tehdy, pokud konzultant dosáhl historicky minimálně 1250 vlastních bodů, z toho pak 300 bodů za poslední kalendářní čtvrtletí, jeho stornovací kvóta nepřekračuje 10 %.

Tabulka 2.6: Kariérový plán a provizní schéma konzultanta za vlastní obrat

Pozice	Odměna (Kč/bod)	Aktivita		Vzdělání	Hodnotící období	Předpoklady
		Postupna pozici	Status aktivity			
Privátní finanční poradce IV	1400,-	1250 bodů historicky a současně 300 bodů za posl. Q	300 b/Q.	Odborné vzdělání ESF MU	Kalendářní čtvrtletí (Q.)	-
Privátní finanční poradce III	1300,-	800 bodů historicky a současně 225 bodů za posl. Q	225 b/Q.	Odborné vzdělání III. a test č. 4	Kalendářní čtvrtletí (Q.)	-
Privátní finanční poradce II	1200,-	500 bodů historicky a současně 150 bodů za posl. Q	150 b/Q.	Odborné vzdělání II. a test č. 3	Kalendářní čtvrtletí (Q.)	-
Privátní finanční poradce I	1100,-	325 bodů historicky a současně 90 bodů za posl. Q	90 b/Q.	Odborné vzdělání I. a test č. 2	Kalendářní čtvrtletí (Q.)	Podpis smlouvy o obchodním zastoupení
Finanční konzultant IV	900,-	175 bodů historicky	-	Odborné vzdělání I.	kumulativní	Možnost přihlášení do manažerské talentiády
Finanční konzultant III	800,-	75 bodů historicky	-	Odborné vzdělání I.	kumulativní	-
Finanční konzultant II	700,-	35 bodů historicky	-	Odborné vzdělání I.	kumulativní	-
Finanční konzultant I	500,-	-	-	Proces zapracování a test č. 1	kumulativní	Podpis smlouvy o realizaci vstupního školení

Pramen: Interní materiály společnosti AWD Česká republika s.r.o.

2.4.3 Pravidla odměňování a povýšení vedoucích konzultantů

Vedoucí konzultanti mají svůj vlastní systém pravidel pro odměňování a povýšení.

Předpoklady pro povýšení na pozici **vedoucí konzultant** musí být dočasně splněny tyto následující předpoklady:

- Konzultant dosáhl v kariérovém plánu min. pozice FK IV, tzn. provizního stupně 900,- Kč/bod.
- Konzultant ukončil Odborné vzdělání I úspěšným vykonáním Testu č. 2.
- Konzultant absolvoval Manažerskou talentiádu.
- Konzultant zahájil Program rozvoje manažera I.

Pro trvalé povýšení na pozici **týmový manažer** musí být splněny následující předpoklady:

- Konzultant úspěšně absolvoval Program rozvoje manažera I.
- K okamžiku povýšení musí mít konzultant v přímé linii alespoň pět konzultantů.
- Stornovací kvóta konzultanta nepřekračuje 10 %.

Pro povýšení z pozice týmový manažer na pozici **manažer** musí být splněny následující předpoklady:

- Týmový manažer dosáhl v období 2 let před povýšením minimálně 10.000 bodů, z toho minimálně 2.250 bodů za poslední kalendářní čtvrtletí před povýšením.
- Stornovací kvóta týmového manažera nepřesahuje 10 % (stornovací kvóta včetně liniové produkce).
- Týmový manažer je zařazen do Programu rozvoje manažera II.

Pro povýšení z pozice manažer na pozici **ředitel** musí být splněny následující předpoklady:

- Manažer dosáhl za období 1 roku před povýšením minimálně 33.000 bodů, z toho minimálně 9000 bodů za poslední kalendářní čtvrtletí před povýšením.
- Stornovací kvóta manažera nepřesahuje 10 % (stornovací kvóta včetně liniové produkce).
- Manažer je zařazen do Programu rozvoje manažera II.

Tabulka 2.7: Kariérový plán a provizní schéma pro vedoucí konzultanty

Pozice	Odměna (Kč/bod)	Aktivita		Vzdělání	Hodnotící období
		Postupna pozici	Status aktivity		
Ředitel (Ř)	1500,-	9000 bodů za posl. Q. a současně 33000 bodů za posl. 1 rok	6000 b/Q.	Manažerská akademie III.	Kalendářní čtvrtletí (Q.)
Manažer (M)	1300,-	2250 bodů za posl. Q. a současně 10000 bodů za posl. 2 roky	1500 b/Q.	Manažerská akademie II.	Kalendářní čtvrtletí (Q.)
Týmový manažer (TM)	1100,-	Úspěšné absolvování Manažerské akademie I.	150 b/Q.	Manažerská akademie I.	Kalendářní čtvrtletí (Q.)
Týmový manažer (TM)	1100,-	Účastník Manažerské akademie	105 b/Q.		Kalendářní čtvrtletí (Q.)

Pramen: Interní materiály společnosti AWD Česká republika s.r.o.

2.5 Příjem pracovníků v AWD

Příjem číslo 1 – příjem za poradenskou činnost

Prvním základním příjmem každého pracovníka AWD je příjem za vlastní poradenskou činnost. Během zpracování se konzultant zaměřuje především na tuto činnost. Cílem je co nejdříve úspěšně absolvovat dráhu konzultanta a postoupit do kariéry privátního finančního poradce, protože tak bude maximalizovat svůj příjem z vlastní produkce v AWD (viz., tabulka č. 5).

Kromě běžného měsíčního příjmu má poradce možnost získat ještě tzv. Bonus ekonomického poradce (BEP) a Bonus kvality (BQ). Výše obou dvou bonusů je závislá od množství realizované produkce a kvality poradenství.

Příjem číslo 2 – interní Bringer bonus

Druhým základním příjmem každého pracovníka AWD je příjem za doporučení budoucího pracovníka. Ukazuje se, že doporučení klientů přináší tu nejvyšší kvalitu personálu. Bringer bonus je pravidelná měsíční odměna, která je vypočítána z produkce poradcem doporučeného pracovníka. Její výše je závislá na kariérové pozici tohoto pracovníka a je vyjádřena v Kč/bod produkce.

Bringer bonus tak může pro poradce znamenat významný finanční příjem. Zvláště atraktivní je fakt, že je vyplácen prakticky „celoživotně“, tzn. po celou dobu, kdy pracuje poradce u AWD. Zvláště důležitý je pak v případech, kdy z důvodů pracovní neschopnosti nemůže poradce poskytovat poradenství a jeho příjem č. 1 není dostatečný. Tehdy poradci právě Bringer bonus zajistí měsíční příjem, který mu pomůže toto období překonat.

Pokud si pracovník zvolí kariéru vedoucího konzultanta, pak začne konzultanty, které dříve přivedl, řídit a svůj Bringer bonus přetvoří na tzv. Superprovizi. Tím svůj původní příjem č. 2 minimálně ztrojnásobí.

2.6 Vzdělání a rozvoj

Vzdělání a rozvoj ekonomických poradců hraje v AWD jednu z nejdůležitějších rolí. Týmový manažer Jaroslav Kala dodává: „Základem úspěchu poradce jsou jeho znalosti a vědomosti. Jsme si toho vědomi, a proto svým pracovníkům nabízíme propracovaný systém dlouhodobého vzdělávání, který uvede nováčky do problematiky, připraví je na práci s klienty a poskytne jim potřebný přehled o finančním trhu a produktech. Naši poradci se mohou spolehnout na průběžné a dlouhodobé vzdělávání, které na jedné straně zajistí aktuálnost jejich znalostí, ale také jim umožní růst v kariéře.“

Proces vzdělávání se v AWD nikdy zcela nezastaví – pracovníkům je průběžně nabízen pestrý systém školení a seminářů, kde mohou získávat stále vyšší kvalifikace. Teorie a praxe se doplňují ve všech oblastech. Naučí se přesvědčivě prezentovat své názory, získají přehled o jemných detailech smluvního práva a seznámí se s finančními produkty v celé jejich šíři a hloubce. Díky těmto rozmanitým znalostem potom rychle rozpoznají všechny souvislosti a vyznají se v globálních trendech.

2.7 Motivace

„Každý, kdo do AWD nastoupí, má svůj důvod, a právě motiv je naprosto klíčový,“ tvrdí Daniel Loprais – manažer poradenského centra Brno II. Motivem mohou být pro někoho chuť realizovat své vize, podnikat, pro druhé kariéra a touha dosáhnout nějaké společenské postavení. Pro každého pracovníka v AWD může být motivací něco jiného.

Vedoucí konzultanti dohlíží na práci ekonomických poradců a jako vedoucí mají na starosti i jejich následnou motivaci. Do jisté míry je hlavním motivem kariérový růst, který jde ruku v ruce s růstem příjmů poradce. Výhodou je možnost zapojení poradců do plnění cílů svých poradenských center nebo přímo cílů AWD Česká republika.

Manažeři mají možnost motivovat své poradce účastí na společenských akcích pořádaných (sponzorovaných) AWD. Další variantou je motivace účasti na menších týmových akcích, jako je bowling, večeře, víkend na horách atd.

2.8 Současný systém hodnocení pracovníků

Před samotným návrhem systému hodnocení je nezbytné provést analýzu stávajícího hodnocení a s ním provázaných oblastí, tak jak jej pocítují samotní ekonomičtí poradci a jak jsou s těmito oblastmi spokojeni. Vzhledem k faktu, že se jedná o nadpoloviční většinu pracovníků v poradenském centru Brno II, ale i v celém AWD, pro které se bude hodnotící systém navrhovat, tak jsem se rozhodl, že nejlepší cestou bude využití dotazníkového šetření, které jsem provedl v období 1. – 5. dubna 2010.

Cílem této analýzy bylo zjistit spokojenost ekonomických poradců s hodnocením a s činnostmi, které jsou s hodnocením úzce provázané, jako je odměňování, motivace, řízení, vzdělávání a pracovní podmínky, identifikovat, co je pro poradce podstatné a v čem cítí nedostatky. Na základě výsledků následně vytvořit doporučení a navrhnout případné změny, které by se měly implementovat spolu s hodnotícím systémem takovým způsobem, aby se **zvýšila spokojenost finančních poradců AWD**. V případě, že se podaří odstranit v souvislosti se zavedením nového hodnotícího systému současné nedostatky, které poradci pocítují, přispěje to zároveň k **vyšší akceptaci systému hodnocení** a tedy splnění jednoho z hlavních požadavků na efektivní hodnotící systém.

Pro analýzu současného řešení jsem měl k dispozici primární data v podobě vybraných vyplněných dotazníků od poradců, vztahující se k oblastem, které jsou s hodnocením provázané. Výběr těchto oblastí a otázek z dotazníku se plně opíral o odbornou literaturu a dále konzultace s manažery poradenského centra Brno II, panem Ing. Jaroslavem Kalou a Danielem Lopraisem. Zjišťování spokojenosti pracovníků metodou dotazníkového šetření je považováno za vhodný prostředek ke zjištění

potřebných informací pro plány personálního a sociálního rozvoje a získané výsledky mají být využity pro návrh optimalizace celkového stavu (Hroník, 2006).

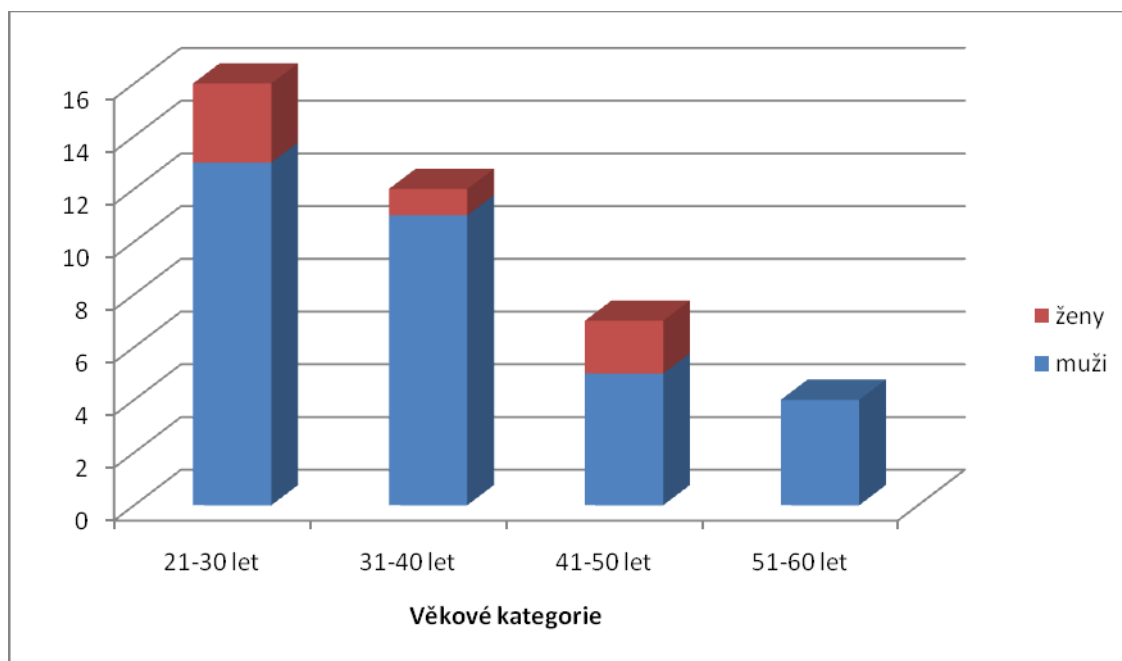
2.8.1 Charakteristika respondentů

Zkoumaný soubor tvořilo celkem 22 privátních finančních poradců a 16 finančních konzultantů poradenského centra Brno II. Pro popis zkoumaného souboru respondentů jsou uvedeny pouze informace týkající se pohlaví, vzdělání a věku respondentů. Tyto informace jsou pak dále doplněny grafy.

Pokud jde o pohlaví, 6 dotázaných byly ženy, 32 dotázaných byli muži.

Struktura pracovníků dle věku je zachycena v grafu č. 1. Nejmladšímu respondentovi bylo 24 let, nejstaršímu 52 let. Jak je z grafu patrné, finančními poradci jsou nejčastěji lidé mezi 20 – 40 lety. Vzhledem ke stáří pobočky, výsledek není překvapující.

Graf 2.1: Počet finančních poradců a konzultantů dle věkových kategorií



Dotazníky byly mezi respondenty rozděleny začátkem měsíce dubna 2010. Z celkového počtu 38 oslovených poradců, se zpět vrátilo 32 řádně vyplněných dotazníků. Vyplnění dotazníků zabrala respondentovi v průměru 30 minut.

2.8.2 Metoda výzkumu

Primární data byla získána metodou písemného dotazování, které bylo zcela anonymní. Dotazník se skládal ze dvou částí (viz příloha č. 1):

1. Část – Uzavřené otázky

První část dotazníku byla složena z 34 uzavřených otázek, kde se dotazovaný u každé otázky vyjádřil k tomu, jak chápe reálný stav v podniku. Pro tuto oblast hodnocení byla použita hodnotící škála 1-5, přičemž možnost 1 znamenala rozhodný nesouhlas, oproti možnosti 5, která vyjadřovala rozhodný souhlas. Respondent se vyjadřoval zároveň k tomu, jaký význam přikládá zmiňovanému tématu, případně jak je toto téma rozhodující pro jeho práci. I v tomto případě byla použita hodnotící škála 1-5, kde možnost 1 představovala bezvýznamnost a varianta 5 vysoký význam.

2. Část – Otevřené otázky

V druhé části se pracovník vyjadřoval k doplňujícím otevřeným otázkám, například k jím využitým výhodám pro pracovníky, nefinančním motivačním faktorům, pracovním podmínkám. Tato část obsahovala i označení, zda se jedná o muže či ženu, dosažené vzdělání a věkovou skupinu.

2.8.3 Zdůvodnění výběru otázek

V návaznosti na teoretickou část diplomové práce a provázanost hodnocení s ostatními podnikovými aktivitami jsem vybral následujících sedm okruhů, které jsou nejvíce provázány s problematikou hodnocení:

- **hodnocení** – byly vybrány otázky dotazující se přímo na hodnocení,
- **odměňování** – konečný systém hodnocení bude provázán s odměňováním, proto je důležité zjistit současný pohled poradců na stávající systém odměňování a výši provizí za práci,
- **motivace** – díky úzké provázanosti motivace a hodnocení, považuji za důležité zjistit aktuální stav motivace a motivačních nástrojů,
- **komunikace** – dobrá komunikace je jedním z předpokladů správného stylu a systému řízení vedoucích konzultantů, proto chci zjistit, jak funguje v praxi, aby se zohlednilo, do jakých podmínek bude hodnocení implementováno,

- **vzdělávání a osobní rozvoj** – obě oblasti bývají provázány s hodnocením, s jejich pomocí chci zjistit, co poradci očekávají v oblasti vzdělávání a rozvoje a jak jsou pracovníky vnímány,
- **náplň práce a pracovní podmínky** – dobrá dostupnost informací a častá kontrola zadaných úkolů hrají důležitou roli při hodnocení.

2.9 Výsledky hodnocení dotazníkového šetření

Jednotlivé odpovědi jsou přehledně seřazeny dle jednotlivých oblastí podle jejich zaměření. Pro vyhodnocování a správnou kvantifikaci odpovědí dotazníku jsem využil programu Excel. U každé otázky jsou odpovědi zobrazeny do jednotlivých tabulek, které byly následně použity při sestavování konečného návrhu systému hodnocení pracovníků. Pro lepší zobrazení byly vybrané výsledky zaneseny do grafu.

V případě otevřených odpovědí jsou výsledky vyvozeny jak z četnosti odpovědí, tak z konkrétních jedinečných odpovědí respondentů.

Hodnocení

Otázka: *Myslím, že můj nadřízený používá „stejný metr“ pro všechny pracovníky.*

Tabulka 2.8: Otázka č. 10

	1	2	3	4	5	Celkem
Absolutní četnost odpovědí (N)	3	3	8	3	15	32
Relativní četnost odpovědí (v %)	9,38	9,38	25	9,38	46,9	100
Absolutní četnost odpovědí (N) - VÝZNAM	0	0	7	5	20	32
Relativní četnost odpovědí (v %) - VÝZNAM	0	0	21,9	15,6	62,5	100

Pramen: autor

Zjištění: Podle očekávání je spravedlnost pro poradce velice důležitá. Téměř dvě třetiny tomu přikládají nejvyšší hodnotu. Více jak polovina pracovníků je se „stejným metrem“ spokojena. Za pozornost stojí fakt, že 6 pracovníků tento názor nesdílí.

Využití: Tato zjištění má nejvyšší cenu pro vedoucí konzultanty, protože právě jim je určeno. Měli by klást větší důraz na spravedlivé a objektivní hodnocení. Naopak je zapotřebí se vyvarovat subjektivnímu hodnocení, např. dle náklonnosti a vzájemných sympatií. Důležité je pravidelné školení vedoucích pracovníků na toto téma.

Otázka: Měřítka, podle kterých nadřizený hodnotí můj výkon a osobnost, jsou mi dobře známa.

Tabulka 2.9: Otázka č. 11

	1	2	3	4	5	Celkem
Absolutní četnost odpovědí (N)	1	0	3	9	19	32
Relativní četnost odpovědí (v %)	3,13	0	9,38	28,1	59,4	100
Absolutní četnost odpovědí (N) - VÝZNAM	0	0	5	6	21	32
Relativní četnost odpovědí (v %) - VÝZNAM	0	0	15,6	18,8	65,6	100

Pramen: autor

Zjištění: Téměř všem pracovníkům jsou měřítka hodnocení jejich výkonu a osobnosti dobře známa. Pracovníci přikládají znalosti měřítek velký význam a je to pro ně podstatné. Zajímavým alarmujícím zjištěním je, že jeden z pracovníků měřítka svého hodnocení vůbec nezná.

Využití: Znalost měřítek hodnocení je jedním z nejdůležitějších kritérií správně fungujícího hodnotícího systému a pracovníci by s nimi měli být dopředu obeznámeni. Pokud pracovník dobře zná měřítka, na základě kterých bude odměňován, tak může svým výkonem a chováním na pracovišti přímo ovlivnit výši své mzdy. Hodnotící měřítka doporučuji nastavit tak, aby byla pro pracovníky motivační.

Otázka: Můj nadřizený mi sděluje výsledky hodnocení. Vím, co si o mých pracovních výsledcích myslí a hovoří o tom se mnou.

Tabulka 2.10: Otázka č. 12

	1	2	3	4	5	Celkem
Absolutní četnost odpovědí (N)	1	0	1	7	23	32
Relativní četnost odpovědí (v %)	3,13	0	3,13	21,9	71,9	100
Absolutní četnost odpovědí (N) - VÝZNAM	0	1	2	5	24	32
Relativní četnost odpovědí (v %) - VÝZNAM	0	3,13	6,25	15,6	75	100

Pramen: autor

Zjištění: Pro víc jak 90 % pracovníků je důležité vědět, jak se jim daří plnit pracovní úkoly a plány. Tento fakt podtrhuje i zjištění, že drtivá většina z nich své výsledky dobře zná a pravidelně s nimi pracuje.

Využití: Každý vedoucí konzultant by měl úzce komunikovat se svým pracovníkem, vyhodnocovat naplánované úkoly a termíny. Na základě toho upravovat požadavky na pracovníka, tak aby mohly být efektivně realizovány. Není cílem pracovníka ztrhat, ale využít jeho potenciál na maximum, zvýšit výkon a odstranit nedostatky.

Odměňování

Otázka: Odměňování je prováděno systematicky v závislosti na výkonech a jeví se mi jako objektivní a spravedlivé.

Tabulka 2.11: Otázka č. 18

	1	2	3	4	5	Celkem
Absolutní četnost odpovědí (N)	0	4	2	13	13	32
Relativní četnost odpovědí (v %)	0	12,5	6,25	40,6	40,6	100
Absolutní četnost odpovědí (N) - VÝZNAM	0	0	0	7	25	32
Relativní četnost odpovědí (v %) - VÝZNAM	0	0	0	21,9	78,1	100

Pramen: autor

Zjištění: Výsledkem tohoto zjištění je fakt, že podle více jak 80 % pracovníků je odměňování systematické a zároveň objektivní a spravedlivé. Tomuto tématu přikládají opravdu veliký význam.

Využití: V praxi se nejedná pouze o jakýsi požadavek pracovníků. Je přímo žádoucí, aby systém odměňování pracovníků byl objektivní a spravedlivý. Odměňování pracovníků ve společnosti AWD je postaven na provizním systému. Mým úkolem bude v podstatě dobře fungující systém odměňování poupravit tak, aby odměňování bylo pro všechny pracovníky transparentní a především motivující.

Otázka: Se svým finančním ohodnocením jsem spokojen/a .

Tabulka 2.12: Otázka č. 19

	1	2	3	4	5	Celkem
Absolutní četnost odpovědí (N)	0	6	6	16	4	32
Relativní četnost odpovědí (v %)	0	18,8	18,8	50	12,5	100
Absolutní četnost odpovědí (N) - VÝZNAM	0	0	0	6	26	32
Relativní četnost odpovědí (v %) - VÝZNAM	0	0	0	18,8	81,3	100

Pramen: autor

Zjištění: Otázka finančního hodnocení je pro všechny pracovníky velice významná, avšak v praxi jich více jak 30 % považuje za nedostatečnou.

Využití: Provizní systém odměňování pracovníků AWD je založen na maximalizaci pracovního výkonu. V praxi to potom znamená, že pracovník, který realizuje nadstandardní výkon má i zpravidla několikanásobně vyšší příjem. Tento fakt na jedné straně motivuje pracovníky k „heroickým“ výkonům, na straně druhé není dlouhodobě udržitelný. Dříve nebo později je pracovník psychicky i fyzicky vyčerpan a není výjimkou, kdy dochází k tzv. vyhoření, kdy pracovník naprosto ztrácí zájem o svůj další rozvoj a odchází ze společnosti. Ve svém návrhu se chci zaměřit na změnu odměňovacího systému, která bude pro všechny pracovníky motivující a zároveň povede k trvalému udržení vysokého pracovního výkonu a spokojenosti pracovníků.

Otázka: *Jak jsem spokojen s výší provizí v porovnání s jinými společnostmi v regionu.*

Tabulka 2.13: Otázka č. 15

	1	2	3	4	5	Celkem
Absolutní četnost odpovědí (N)	12	3	8	5	4	32
Relativní četnost odpovědí (v %)	37,5	9,38	25	15,6	12,5	100
Absolutní četnost odpovědí (N) - VÝZNAM	0	0	2	7	23	32
Relativní četnost odpovědí (v %) - VÝZNAM	0	0	6,25	21,9	71,9	100

Pramen: autor

Zjištění: Více jak 90 % pracovníků přikládá tomuto jevu veliký význam. AWD své poradenství zaměřuje primárně na bonitní klientelu, u které slaví největší úspěch. Pro poradce je potom výše jejich příjmu (provizí) a s tím související prezentace u stávajících i potenciálních nových klientů důležitým ukazatelem postavení ve společnosti. Realita tomu tak neodpovídá. Téměř polovina pracovníků není spokojena s výší provizí v porovnání s ostatními společnostmi v regionu.

Využití: Změnou výše provizí a systému odměňování pracovníků dosáhne vedení společnosti hned několika důležitých faktorů. Vyšší provizní systém povede ke snížení fluktuace pracovníků do konkurenčních společností, posílení jejich pozice na trhu privátních finančních poradců a především posílení jejich sebevědomí, které je při oslovení bonitních klientů podstatné. Provize musí být nastaveny tak, aby byli odpovídající pozici poradců AWD na trhu privátního finančního poradenství a zároveň

byly motivem ke kontinuálnímu vysokému výkonu pracovníka. Mým úkolem bude navrhnout nový systém provizního systému, který všechny zmíněné faktory bude zohledňovat.

Motivace

Otázka: *Systém odměňování mě dostatečně motivuje zlepšovat svůj pracovní výkon.*

Tabulka 2.14: Otázka č. 20

	1	2	3	4	5	Celkem
Absolutní četnost odpovědí (N)	2	0	2	18	10	32
Relativní četnost odpovědí (v %)	6,25	0	6,25	56,3	31,3	100
Absolutní četnost odpovědí (N) - VÝZNAM	0	0	0	14	18	32
Relativní četnost odpovědí (v %) - VÝZNAM	0	0	0	43,8	56,3	100

Pramen: autor

Zjištění: Systém odměňování je pro všechny pracovníky významným motivačním nástrojem. I když naprostá většina pracovníků je spokojena, najdou se jedinci, kteří spokojeni nejsou a představují tak potenciální hrozbu v podobě šíření špatné nálady nebo případných pomluv.

Využití: Tato otázka je úzce spjata s předešlou otázkou č. 15. Ve svém návrhu považují za důležité nastavit systém odměňování takovým způsobem, aby byl motivem k trvalému vysokému výkonu každého pracovníka. Musí být zajímavý nejen pro pracovníky s vynikajícími výkony, kterých není nikdy dost a každý vedoucí pracovník si je chce udržet, ale zároveň i pro pracovníky kteří podávají dlouhodobě dobré výkony a jsou pro společnost nepostradatelní.

Otázka: *Jsem spokojen se schopností nadřízeného motivovat k vyššímu výkonu.*

Tabulka 2.15: Otázka č. 27

	1	2	3	4	5	Celkem
Absolutní četnost odpovědí (N)	2	10	2	15	3	32
Relativní četnost odpovědí (v %)	6,25	31,3	6,25	46,9	9,38	100
Absolutní četnost odpovědí (N) - VÝZNAM	0	0	3	16	13	32
Relativní četnost odpovědí (v %) - VÝZNAM	0	0	9,38	50	40,6	100

Pramen: autor

Zjištění: Schopnost nadřazeného motivovat pracovníky je považována u naprosté většiny pracovníků za důležitou. O to více je alarmující zjištění, že u více jak 30 % vedoucích pracovníků jsou tyto schopnosti nedostačující.

Využití: Stejně jako v případě hodnocení i zde je důležité nepodcenit pravidelná školení týkající se motivačních nástrojů. Dobrým motivačním prvkem může být například hodnotící rozhovor, kde je pracovník chválen za dobré plnění pracovních úkolů a také se mu sdělí nedostatky a rezervy, kde se může zlepšit. Jako efektivní se jeví ukázka vyššího finančního ohodnocení v případě zvýšeného plnění svých aktivit, které mají za následek nárůst výkonnosti pracovníka.

Otázka: Firma se věnuje dostatečně i nehmotnému ocenění.

Tabulka 2.16: Otázka č. 21

	1	2	3	4	5	Celkem
Absolutní četnost odpovědí (N)	2	11	4	11	4	32
Relativní četnost odpovědí (v %)	6,25	34,4	12,5	34,4	12,5	100
Absolutní četnost odpovědí (N) - VÝZNAM	0	0	12	17	3	32
Relativní četnost odpovědí (v %) - VÝZNAM	0	0	37,5	53,1	9,38	100

Pramen: autor

Zjištění: Nehmotné hodnocení má pro pracovníky velký význam. V praxi je však více jak 40 % pracovníků se současným stavem spíše nespokojeno. Z toho 7 % jich je vysloveně nespokojeno.

Využití: Pro značnou část začínajících pracovníků je při jejich prvních krocích právě nehmotné ocenění v podobě pochvaly, otevřené podpory vedoucího konzultanta stěžejní a nepostradatelné. Bez jejich psychické a často i fyzické podpory by řada konzultantů skončila již v prvních týdnech zapracování. Já se ve své práci zaměřím na propojení finančního i nehmotného hodnocení v podobě veřejné podpory nejen ze strany vedoucích konzultantů. Ze své zkušenosti to považuji za jeden z nejdůležitějších faktorů dalšího rozvoje pracovníků.

Komunikace a systém řízení

Otázka: *S jednáním nadřízeného vůči mně a mým spolupracovníkům jsem spokojen.*

Tabulka 2.17: Otázka č. 7

	1	2	3	4	5	Celkem
Absolutní četnost odpovědí (N)	3	3	1	16	9	32
Relativní četnost odpovědí (v %)	9,38	9,38	3,13	50	28,1	100
Absolutní četnost odpovědí (N) - VÝZNAM	0	0	2	6	24	32
Relativní četnost odpovědí (v %) - VÝZNAM	0	0	6,25	18,8	75	100

Pramen: autor

Zjištění: Více jak 90 % pracovníků vnímá komunikaci s nadřízeným za důležitou. Bohužel téměř jedna pětina není s jednáním svého nadřízeného spokojená.

Využití: Pod pojmem jednání nadřízeného si lze představit cokoliv. Patří sem rozhodování, delegování, hodnocení, ochota, komunikace. V tomto případě se spíše zaměříme

na celkové vnímání vedoucího konzultanta poradci. Schopnost udržet si přirozenou autoritu a vůdcovské vlastnosti.

Otázka: *Mám důvěru nadřízeného samostatně se rozhodovat při plnění a řešení svých pracovních úkolů.*

Tabulka 2.18: Otázka č. 8

	1	2	3	4	5	Celkem
Absolutní četnost odpovědí (N)	0	2	3	3	24	32
Relativní četnost odpovědí (v %)	0	6,25	9,38	9,38	75	100
Absolutní četnost odpovědí (N) - VÝZNAM	0	0	0	13	19	32
Relativní četnost odpovědí (v %) - VÝZNAM	0	0	0	40,6	59,4	100

Pramen: autor

Zjištění: Všichni pracovníci považují důvěru nadřízeného a samotnost při vykonávání úkolů za vysoce důležitou. Toto zjištění zdůrazňuje i fakt, že takřka 90 % pracovníků má s ní pozitivní zkušenost.

Využití: Důvěra nadřízeného a samostatnost při vykonávání úkolů jsou impulsy, jak může podnik zvýšit iniciativu pracovníků, podnítit jejich větší zájem o práci a motivovat je k vyšším výkonům. Ideální příležitostí probrat budoucí plány, možnosti

dalšího pracovního využití a rozvoje pracovníka nabízí hodnotící rozhovor. Vedoucí pracovník by měl vyčlenit část svého času právě pro tyto účely.

Otázka: *Nadřízený mi poskytuje dostatek informací potřebných k vykonání mé práce.*

Tabulka 2.19: Otázka č. 9

	1	2	3	4	5	Celkem
Absolutní četnost odpovědí (N)	0	0	6	13	13	32
Relativní četnost odpovědí (v %)	0	0	18,8	40,6	40,6	100
Absolutní četnost odpovědí (N) - VÝZNAM	0	0	0	11	21	32
Relativní četnost odpovědí (v %) - VÝZNAM	0	0	0	34,4	65,6	100

Pramen: autor

Zjištění: Všichni pracovníci považují poskytování informací za potřebné k vykonání své práce. Stejně je tomu i v praxi, kdy více jak 80 % pracovníků s tímto tvrzením souhlasí.

Využití: V tomto případě doporučuji pokračovat v nastaveném systému. Informace musí proudit v obou směrech. Při zapracování nováčka jdou informace především ze strany vedoucího konzultanta směrem k pracovníkovi, postupně se tyto role obrací a pracovník informuje svého vedoucího konzultanta o svých aktivitách, úspěších, případně nedostacích a rezervách, které má.

Otázka: *Snadřízeným mohu hovořit bez obav o svých problémech, námitkách a názorech.*

Tabulka 2.12: Otázka č. 14

	1	2	3	4	5	Celkem
Absolutní četnost odpovědí (N)	3	3	0	9	17	32
Relativní četnost odpovědí (v %)	9,38	9,38	0	28,1	53,1	100
Absolutní četnost odpovědí (N) - VÝZNAM	0	1	0	9	22	32
Relativní četnost odpovědí (v %) - VÝZNAM	0	3,13	0	28,1	68,8	100

Pramen: autor

Zjištění: Až na výjimku hodnotí pracovníci svůj vztah s nadřízeným velice pozitivně.

Využití: Při hodnocení formou hodnotícího pohovoru je komunikace a vzájemná otevřenost jednou z nejpodstatnějších složek. Vedoucí pracovník se musí od samého počátku snažit o nastolení vzájemné důvěry, otevřenosti a vyslechnout si pracovníkovi

případné obavy a námitky. Následuje posouzení, jedná-li se o oprávněnou kritiku a podniknutí nápravných kroků vedoucích k jejímu zlepšení. Vedoucí pracovník by měl mít možnost vyjádřit se ke spokojenosti s pracovníkem a naopak.

Otázka: Odborná spolupráce s mými kolegy funguje dobře.

Tabulka 2.20: Otázka č. 23

	1	2	3	4	5	Celkem
Absolutní četnost odpovědí (N)	0	2	5	20	5	32
Relativní četnost odpovědí (v %)	0	6,25	15,6	62,5	15,6	100
Absolutní četnost odpovědí (N) - VÝZNAM	0	0	1	7	24	32
Relativní četnost odpovědí (v %) - VÝZNAM	0	0	3,13	21,9	75	100

Pramen: autor

Zjištění: S odbornou spoluprací se svými kolegy jsou spokojeni téměř všichni pracovníci. Z toho 75 % z nich je rozhodně spokojeno.

Využití: Odborné znalosti jednotlivých pracovníků se mohou lišit v závislosti na odborné způsobilosti, délce praxe, výši vzdělání apod. Vzájemná konzultace a schopnost vstřícně poradit kolegovi by tak měly patřit mezi samozřejmé vlastnosti pracovníků AWD. V počátcích tuto roli plní především vedoucí pracovníci, kteří jsou zodpovědní za zapracování svých pracovníků.

Otázka: V případě pracovních problémů se mohu spolehnout na své kolegy, pomohou mi.

Tabulka 2.21: Otázka č. 25

	1	2	3	4	5	Celkem
Absolutní četnost odpovědí (N)	0	0	6	17	9	32
Relativní četnost odpovědí (v %)	0	0	18,8	53,1	28,1	100
Absolutní četnost odpovědí (N) - VÝZNAM	0	0	0	21	11	32
Relativní četnost odpovědí (v %) - VÝZNAM	0	0	0	65,6	34,4	100

Pramen: autor

Zjištění: I v tomto případě došlo k zjištění, že všichni pracovníci hodnotí spolehlivost svých kolegů vesměs jenom pozitivně.

Využití: Schopnost reagovat na požadavky klientů v době pracovní neschopnosti nebo dovolené musí patřit k profesionálnímu vystupování každé poradce AWD. V životě

mohou nastat situace, kdy pracovník není schopen adekvátně reagovat na přání klienta a tehdy přichází na řadu kolegové, na které se můžeme v AWD spolehnout. Tento fakt mohu potvrdit z vlastní zkušenosti.

Otázka: *Výměna informací mezi backoffice (centrálou), se kterými spolupracujeme, je zcela bezproblémová.*

Tabulka 2.22: Otázka č. 28

	1	2	3	4	5	Celkem
Absolutní četnost odpovědí (N)	2	10	2	15	3	32
Relativní četnost odpovědí (v %)	6,25	31,3	6,25	46,9	9,38	100
Absolutní četnost odpovědí (N) - VÝZNAM	0	0	3	16	13	32
Relativní četnost odpovědí (v %) - VÝZNAM	0	0	9,38	50	40,6	100

Pramen: autor

Zjištění: Téměř všichni pracovníci považují bezproblémovou spolupráci jako nutnost k vykonávání jejich pracovní náplně. Bohužel, jak ukazuje realita, takřka 40 % pracovníků s ní není spokojeno.

Využití: Kvalitní zázemí a podpora centrály byly považovány za jednu z rozhodujících konkurenčních výhod společnosti AWD. Proto budu ve své návrhu klást velký důraz na vylepšení těchto podmínek. Ze strany centrály musí dojít především ke zrychlení reakce na odborné dotazy pracovníků. Dále je to systém vyplácení provizí od externích partnerů, který je přeúčtováván přes centrálu. Za uplynulý rok stoupl výrazným způsobem počet urgencí a stížností s tím související.

Otázka: *S úrovní prezentace našeho podniku na veřejnosti jsem spokojen.*

Tabulka 2.23: Otázka č. 31

	1	2	3	4	5	Celkem
Absolutní četnost odpovědí (N)	1	5	0	18	8	32
Relativní četnost odpovědí (v %)	3,13	15,6	0	56,3	25	100
Absolutní četnost odpovědí (N) - VÝZNAM	0	0	0	15	17	32
Relativní četnost odpovědí (v %) - VÝZNAM	0	0	0	46,9	53,1	100

Pramen: autor

Zjištění: Pro všechny pracovníky je dobrá prezentace podniku na veřejnosti důležitá. Avšak téměř 20 % z nich s ní není spokojeno.

Využití: Dobrá prezentace firmy na veřejnosti by měla patřit mezi hlavní cíle marketingového oddělení. To, jak vnímají jejich klienti společnost, ocení nejen samotní poradci, ale i celá firma v podobě zvýšeného zájmu o jejich služby. V neposlední řadě je to příležitost jak oslovit novou klientelu v podobě sponzoringu zajímavých událostí v regionu.

Vzdělání a osobní rozvoj

Otázka: Firma mi nabízí dostatek příležitostí k rozšíření znalostí v mém oboru specializace.

Tabulka 2.24: Otázka č. 3

	1	2	3	4	5	Celkem
Absolutní četnost odpovědí (N)	3	6	3	10	10	32
Relativní četnost odpovědí (v %)	9,38	18,8	9,38	31,3	31,3	100
Absolutní četnost odpovědí (N) - VÝZNAM	0	2	0	15	15	32
Relativní četnost odpovědí (v %) - VÝZNAM	0	6,25	0	46,9	46,9	100

Pramen: autor

Zjištění: Dostupnost odborných znalostí v podobě školení a seminářů považuje za důležitou více jak 90 % pracovníků. V praxi jich téměř 40 % z nich není se stávajícím stavem spokojeno nebo nedokáže úroveň posoudit.

Využití: V rámci provázanosti hodnocení a vzdělání je vhodné využít hodnotící rozhovor ke zjištění slabých a silných stránek pracovníka. Vedoucí pracovník by měl mít přehled o úrovni vzdělání každého pracovníka a možnostech jeho dalšího rozvoje. Z výsledků dotazníku je patrné, že pracovníci o vzdělání zájem mají a navíc je to i v zájmu samotného podniku, který by měl usilovat o jeho podporu.

Otázka: Moje schopnosti jsou dostatečně využívány.

Tabulka 2.25: Otázka č. 4

	1	2	3	4	5	Celkem
Absolutní četnost odpovědí (N)	0	3	7	11	11	32
Relativní četnost odpovědí (v %)	0	9,38	21,9	34,4	34,4	100
Absolutní četnost odpovědí (N) - VÝZNAM	0	0	0	18	14	32
Relativní četnost odpovědí (v %) - VÝZNAM	0	0	0	56,3	43,8	100

Pramen: autor

Zjištění: Všichni dotázaní pracovníci jsou pevně přesvědčeni, že jejich schopnosti by měly být plně využity při výkonu práci. Téměř 70 % z nich to tak opravdu pociťuje, pouze 10 % pracovníků je opačného názoru.

Využití: Schopnosti a potenciál každého pracovníka je zdrojem dalšího zvyšování výkonu. Vedoucí pracovníci by měli pracovat s potenciálem a schopnostmi svých pracovníků a neustále usilovat o jejich rozvoj. Pro tyto případy se nabízí varianta přenesení vyšší odpovědnosti nebo delegování pravomocí na pracovníka.

Otázka: *Nadřízený mě podporuje v dalším vzdělávání a zvyšování kvalifikace.*

Tabulka 2.26: Otázka č. 13

	1	2	3	4	5	Celkem
Absolutní četnost odpovědí (N)	0	2	4	14	12	32
Relativní četnost odpovědí (v %)	0	6,25	12,5	43,8	37,5	100
Absolutní četnost odpovědí (N) - VÝZNAM	0	0	6	13	13	32
Relativní četnost odpovědí (v %) - VÝZNAM	0	0	18,8	40,6	40,6	100

Pramen: autor

Zjištění: Podpora nadřízeného v dalším vzdělávání a zvyšování kvalifikace je podstatná pro více jak 80 % pracovníků. Tento fakt podtrhuje i realita, kdy stejný počet pracovníků se cítí být dostatečně podporováno ze strany svého vedoucího pracovníka.

Využití: Kvalitní lidské zdroje jsou pro každý podnik zásadní. V rámci hodnotícího pohovoru bude pracovník dotázan na zájem o zvýšení své kvalifikace a specializace. A tímto způsobem bude pracovník svým nadřízený přímo podporován k dalšímu vzdělávání a zvyšování kvalifikace. Z rozhovoru by mělo jasně vzejít, co je potřeba školit, koho vzdělávat, kde jsou nedostatky a dohodnout jasné kroky vedoucí k nápravě.

Otázka: *Pro mé pracovní úkoly se cítím být odborně kvalifikován.*

Tabulka 2.27: Otázka č. 32

	1	2	3	4	5	Celkem
Absolutní četnost odpovědí (N)	0	2	4	13	13	32
Relativní četnost odpovědí (v %)	0	6,25	12,5	40,6	40,6	100
Absolutní četnost odpovědí (N) - VÝZNAM	0	0	0	5	27	32
Relativní četnost odpovědí (v %) - VÝZNAM	0	0	0	15,6	84,4	100

Pramen: autor

Zjištění: I v tomto případě jsou všichni pracovníci přesvědčení o významu odborné kvalifikace pro výkon jejich práce. Více jak 80 % z nich je s tímto stavem v praxi spokojena.

Využití: Odborná kvalifikace a soustavné vzdělávání je v tomto oboru nikdy nekončící proces. Proto je důležité dbát na jejich nepřetržité doplňování a zjištění si tak kvality poskytovaných služeb.

Náplň práce a pracovní podmínky

Otázka: *Prostředí a pracovní podmínky pracoviště mi vyhovují.*

Tabulka 2.28: Otázka č. 1

	1	2	3	4	5	Celkem
Absolutní četnost odpovědí (N)	2	0	2	20	8	32
Relativní četnost odpovědí (v %)	6,25	0	6,25	62,5	25	100
Absolutní četnost odpovědí (N) - VÝZNAM	0	0	0	13	19	32
Relativní četnost odpovědí (v %) - VÝZNAM	0	0	0	40,6	59,4	100

Pramen: autor

Zjištění: Dobré pracovní podmínky a prostředí jsou důležité pro všechny pracovníky. Tento fakt vystihuje i praxe, kdy téměř 90 % pracovníků je s nimi spokojena.

Využití: K tomu, aby pracovník mohl odvádět požadovaný výkon je zapotřebí mu zajistit dobré prostředí a pracovní podmínky. V případě ekonomických poradců je zapotřebí mít nejen reprezentativní prostory s jednacími místnostmi, ale i zázemí, kde jednotlivá navrhovaná řešení vznikají. Všechny tyto předpoklady bez výhrady splňuje poradenské centrum Brno II, které sídlí v nových moderních prostorách Spielberk Office Centra na Holandské 8.

Otázka: *Má práce mě dostatečně uspokojuje a je smysluplná.*

Tabulka 2.29: Otázka č. 2

	1	2	3	4	5	Celkem
Absolutní četnost odpovědí (N)	0	0	6	18	8	32
Relativní četnost odpovědí (v %)	0	0	18,8	56,3	25	100
Absolutní četnost odpovědí (N) - VÝZNAM	0	2	0	4	26	32
Relativní četnost odpovědí (v %) - VÝZNAM	0	6,25	0	12,5	81,3	100

Pramen: autor

Zjištění: Za smyslu plnou a dostatečně uspokojivou považuje svoji práci více jak 90 % pracovníků. Tento fakt potvrzuje i realita jejich vnímání tohoto tématu.

Využití: Bez aktivního zapojení pracovníků a jejich přesvědčení, že to, co dělají, je smysluplné a správné, by práce neměla žádoucí efekt. Proto je důležité především ze strany vedení pracovníky neustále podporovat a vytvářet jim prostředí a možnosti, jak se mohou realizovat.

Otevřené otázky

Následující otázky jsem zvolil jako otevřené, aby měli pracovníci možnost doplnit, potvrdit nebo vyvrátit výsledky z předcházejícího šetření.

Otázka: *Za posledních 6 měsíců jsem využil následujících výhod pracovníka, které mi společnost poskytuje.*

Odpověď: Mezi nejčastěji se opakujícími odpověďmi byla flexibilita práce v podobě vlastního plánování času, nabídka výhodného volání prostřednictvím rámcové smlouvy společnosti Telefonica O2.

Využití: Výhody pro pracovníky lze dobře spojit s jejich motivací. Výhody poskytované společností musí být předem jasně definovány a pracovníci s nimi musí být dobře srozuměni. Jedině tak vedení společnosti může dosáhnout výsledku v podobě zvýšení pracovního výkonu zaměstnanců a jejich spokojenosti. Zajímavým motivačním faktorem pro ekonomické poradce i vedoucí konzultanty mohou být např. programy rozvoje osobnosti nebo pozvánky na akce sponzorované společností, kde mohou navázat nové kontakty.

Otázka: *Ke zlepšení mého výkonu by přispělo zlepšení těchto pracovních podmínek.*

Odpověď: Přátelská pracovní atmosféra a osobní vztahy na pracovišti, pochvala a uznání vedoucího za vykonanou práci.

Využití: Finanční poradenství je obor, který je svým způsobem postaven na vzájemné zdravé rivalitě poradců. Bohužel někteří poradci úmyslně využívají této příležitosti k vyřizování osobních účtů, které do práce rozhodně nepatří. Za své poradce by měl být přímo odpovědný vedoucí konzultant, jehož snahou mimo jiné má být udržení dobré

atmosféry ve svém týmu. Pochvala a uznání za vykonanou práci jsou součástí hodnotících pohovorů, které jsou již podrobněji popsány výše.

Otázka: *Jaké nefinanční motivační faktory jsou pro Vás nejdůležitější.*

Odpověď: Nejčastěji byla zmíněna seberealizace, uznání, prestiž, volný čas a dobrý pracovní kolektiv.

Využití: Opět se ukazuje, že hnacím motorem každého poradce je osobní rozvoj, dosažení prestiže a postavení ve společnosti. Tyto osobní stimuly jsou dány povahou jedince a okolím, ve kterém pracuje a které ho tímto způsobem motivuje. I v tomto případě je zde důležitá role vedoucího konzultanta, který musí zaujmout a „pobláznit“ poradce k vysokým výkonům.

Otázka: *Na které z výše uvedených faktorů (otázky 1 – 34) kladete nejvyšší důraz (je pro Vás nejdůležitější).*

Odpověď: V tomto případě byly odpovědi různorodé, ale přesto zde byly faktory, které se vyskytovaly nejčastěji. Jednalo se o výši odměn, pocit uspokojení a smysluplnost práce, komunikace mezi nadřízeným a podřízeným, prostředí a pracovní podmínky pracoviště, pracovní kolektiv.

Využití: Tuto otázku jsem zvolil z důvodu vyjasnění, které z faktorů v první části dotazníků považují pracovníci za nejdůležitější a přikládají jim největší váhu. Jedná se o kontrolní proces, při kterém je pracovník nucen stanovit si své vlastní priority (význam) pro vykonávanou práci. Ve svém návrhu zaměřím pozornost právě na tyto vybrané faktory. Jejich promítnutí do systému hodnocení a zpětnou kontrolu považuji za důležité a nutné pro spokojenost pracovníka i nadřízeného s jeho výkony.

Otázka: *Vedení společnosti AWD Česká republika s.r.o. byste vzkázal/a.*

Odpověď: Celkově můžeme odpovědi shrnout do jedné: podporovat obchodníky, aby byli 100 % spokojeni se svým finančním ohodnocením, nefinančními motivy a byli si jisti, že pracují pro tu správnou a nejlepší společnost na trhu ve svém oboru. Hodně odpovědí bylo zaměřeno na provizní systém a práci se stávajícími klienty. Řada pracovníků se také přiklání k budování kvalitní image a vytváření firemního duchu.

Rovněž nesmíme zapomenout na často kritizovanou spolupráci s centrálou a odbornou podporou.

Využití: Tyto postřehy, nápady a výtky směrem k vedení společnosti jsou cennými podměty k zamyšlení a kontrole stávajícího řešení. Vedení společnosti by z nich mělo vyvodit závěry, které povedou ke zvýšení spokojenosti pracovníků a zvýšení jejich výkonnosti a celkové prosperitě společnosti.

2.10 Závěry z dotazníkového šetření

Na základě analýzy odpovědí pracovníků byly identifikovány silné a slabé stránky současného způsobu hodnocení pracovníků AWD.

Silné stránky

- **Hodnocení je prováděno v pravidelných intervalech.** Častější provádění hodnocení pracovního výkonu umožňuje rychleji odhalit případné problémy a nedostatky pracovního výkonu a přijmout nápravná opatření. Vedoucí konzultant i poradce tak mají neustálý přehled o plnění krátkodobých aktivit a realizaci dlouhodobých plánů.
- **Hodnocení pracovníků je systematické a spravedlivé v závislosti na výkonech.** Léty prověřený kariérový plán představuje jeden z hlavních pilířů společnosti AWD. Pro všechny pracovníky společnosti AWD jsou jasně stanovena pravidla. Neexistuje zde žádný protekcionismus, nebo že by někdo na někoho ukázal prstem a řekl: Zrovna ty mi nejsi sympatický, ty tu pracovat nebudeš. Stejná pravidla platí pro všechny pracovníky AWD. Velké hodnocení probíhá vždy jednou kvartálně a krom toho jsou s každým pracovníkem vedena průběžná měsíční hodnocení.
- **Hodnocení pracovníků je prováděno metodou hodnotícího pohovoru.** Pravidelnou součástí hodnocení se stal hodnotící pohovor, tzv. OP (osobní pohovor), který umožňuje sladit pohled na výkonnost a problémové oblasti mezi vedoucím a podřízeným pracovníkem.

Slabé stránky

- **Hodnocení je z velké míry postaveno pouze na finančních motivech.** Systém hodnocení pracovníků postrádá jakékoliv nehmotné ocenění. Přitom řada pracovníků by tento způsob odměňování přivítalo.
- **Výše finančního ohodnocení je nedostačující.** Provizní systém, který určuje, jak velká poměrová část z provizí bude vyplacena pracovníkovi a jaká část zůstane centrále na pokrytí režijních nákladů, je zastaralý. Zde je potřeba provést kompletní reformu, která bude mít za následek vyšší motivaci pro pracovníky podávat kvalitní výkony a v konečném důsledku povede k růstu společnosti.
- **Komunikace mezi nadřízený a podřízeným.** Ne všichni vedoucí pracovníci úzce komunikují se svými pracovníky, vyhodnocují naplánované úkoly a termíny. Těžko pak na základě toho mohou upravovat požadavky na pracovníka, tak aby mohly být efektivně realizovány. Ve většině případů dochází k nevyužití potenciálu pracovníka a tedy mrhání jeho schopnostmi.
- **Kolektiv a pracovní duch týmu.** Často se stává, že pracovníci využívají svého pracovního postavení k řešení osobních záležitostí před ostatními a tím výrazným způsobem podkopávají nejen svou autoritu, ale především ducha celého týmu. Soukromé záležitosti do práce nepatří.
- **Spolupráce s backoffice (centrálou společnosti AWD).** Centrála společnosti AWD Česká republika s.r.o. představuje zázemí společnosti, jejímž cílem je poskytovat všem pobočkám na celém území České republiky podporu v oblastech marketingu, techniky, administrativy a odborného vzdělávání. Provoz centrály je financován z části provizí, které dostává společnost za zrealizovaný obchod poradců a konzultantů od externích spolupracujících institucí. Bohužel v posledních měsících je právě podpora poradců a konzultantů nedostačující, pomalá a nepružná. Což má za následek vyvolání nespokojenosti ze strany poradců, konzultantů, ale i vedoucích pracovníků.

Z výše uvedených závěrů vyplývá, že hodnocení pracovníků společnosti AWD je prováděno systematicky a to vždy ke konci každého kvartálu. Při hodnocení pracovního výkonu a pracovního chování se využívá metody hodnotícího pohovoru, který vede nadřízený s pracovníkem. Výsledky hodnocení jsou s pracovníky prodiskutovány na konci hodnotícího pohovoru. Bohužel samotný proces hodnocení bývá často ve stínu

finanční stránky hodnocení, neboť stávající provizní systém je zastaralý a postrádá motivační stimuly, které by vedly k vyšší výkonnosti a spokojenosti pracovníků. S tím úzce souvisí i nepříjemná atmosféra v kolektivu a na pracovišti, kde se častěji řeší osobní záležitosti jedinců než pracovní výkony celého týmu.

3 Návrhy a doporučení

Analýzou závěrů z provedeného průzkumu současného systému hodnocení pracovníků ve společnosti AWD Česká republika jsem formuloval návrhy a doporučení, které jsou popsány níže.

3.1.1 Doporučená opatření

Pro zlepšení současného systému hodnocení pracovníků AWD na poradenském centru Brno II. ve vztahu ke kvalitě poskytovaných služeb a efektivnosti organizace jsem navrhl tato doporučení.

1. Upravit četnost osobních pohovorů (OP)

Z provedeného průzkumu vyplynulo, že frekvence průběžných hodnocení pracovníků je příliš nízká, dokonce v některých případech sporadická či nahodilá. Proto po konzultaci s vedoucími pracovníky délka hodnotícího období zůstala stejná – kvartální, ale četnost osobních pohovorů byla rozšířena podle pozice pracovníka a to následovně:

- *Finanční konzultant (FK) I. – IV. a Privátní finanční poradce I.* budou mít osobní pohovory se svými vedoucími konzultanty každý týden a to vždy v pátek v pravidelnou předem stanovenou dobu.
- *Privátní finanční poradce II. a III.* budou mít OP jednou za čtrnáct dní a to primárně v pátek, případně podle domluvy se svým vedoucím konzultantem ve čtvrtek.
- *Privátní finanční poradce IV. a týmový manažeři* budou mít své OP jednou za měsíc.
- *Manažeři* budou mít OP se svým nadřízeným kvartálně, vždy počátkem dalšího období.

Systém odstupňování četnosti osobních pohovorů vychází z kariérového plánu AWD a předpokladu, že zkušený poradce na pozici PFP II. nepotřebuje takovou podporu jako nově začínající finanční konzultant.

Od vyšší četnosti osobních pohovorů si slibuji zvýšení vzájemné komunikace pracovníka a jeho nadřízeného a dále prohloubení systému pravidelné kontroly – zpětné vazby obou zúčastněných.

2. Vytvořit metodický postup pro poradce i vedoucí pracovníky

Pro osobní pohovory musí mít konzultanti, poradci i vedoucí konzultanti vyčleněný časový prostor v akčním plánu (diáři) o délce 30 minut až 2 hodin v závislosti na kariérovém postavení hodnoceného. Osobní pohovory budou mít i nadále charakter hodnotícího pohovoru s tím rozdílem, že aktivní bude primárně hodnocený.

Cílem osobního pohovoru bude nově shrnutí uplynulého hodnotícího období (týdne-/měsíce/kvartálu) z pohledu hodnoceného. Hodnocený pracovník bude na osobní pohovor vždy dobře připraven a k tomu mu poslouží nově vytvořený materiál, který ho provede důležitými oblastmi jeho pracovní náplně. Materiál byl pracovně nazván **Osnova a zápis OP** a je součástí přílohy diplomové práce. Klade si za cíl usnadnit práci jak hodnocenému pracovníkovi, tím, že zde budou jasně definovány aktivity a plány na příští týden/měsíc/kvartál, tak vedoucímu konzultantovi, který díky tomu získá dokonalý přehled o jednotlivých domluvách mezi ním a hodnoceným. Zároveň bude moci lépe vyhodnotit, zda-li se podařilo plány splnit nebo ne. V případě nesplnění původních cílů, vzniká prostor pro jejich rozbor, hledání příčin a sjednání nápravy.

Nově bude mít každý hodnocený pracovník povinnost dopsat portál⁷⁹ již před osobním pohovorem a vytištěný si vzít s sebou na osobní pohovor.

3. Změna provizního systému

Téměř 40 % pracovníků v dotazníkovém šetření přiznalo, že se svým finančním ohodnocením není spokojeno. Provizní systém, který je v AWD od samotného počátku využíván nutně potřebuje reformu. Tři složky, které tvoří finanční ohodnocení pracovníka, tedy základní provize, BEP a BQ jsou nastaveny za účelem maximalizace výkonu. Bohužel toto řešení bývá často na úkor kontinuálního výkonu, nebo po kvartálních vyplacení prémie, které v mnohých případech tvoří více jak 50 % příjmu pracovníka, vždy dochází k ochabnutí a snížení výkonnosti.

Nový provizní systém je aktuálně v jednání vedení společnosti a jeho spuštění se plánuje na druhou polovinu roku 2010. Cílem nového návrhu je nejen zvýšení

⁷⁹ Portál – interní informační systém společnosti, který slouží k zapisování a správě kontaktů a smluv, vystavení aktualit a veškeré podpory pro práci poradců a vedoucích konzultantů.

finančního ohodnocení pracovníků na všech pozicích, ale především eliminace nárazových výkonů vždy ke konci kvartálu. Vedení společnosti chce tento nežádoucí faktor rozpustit do průběžných, rovnocenných a především vyšších výsledků jednotlivců potažmo celého týmu. V neposlední řadě by tato novinka měla přispět ke zvýšení spokojenosti a pracovní pohody poradců i vedoucích konzultantů.

4. Zavedení nefinančních motivačních faktorů

Pro řadu vedoucích pracovníků představuje zavedení nefinančních motivačních faktorů zajímavý prostředek, jak podpořit pracovní nasazení jejich podřízených pracovníků. V mnoha případech jsou to drobnosti, které v konečném důsledku mohou dělat velké výsledky. Již samotná analýza dotazníkové šetření ukazuje, že více jak 50 % pracovníků tyto motivační stimuly postrádá a rádo by je zařadilo do systému hodnocení pracovníků v AWD.

Příklady nefinančních hodnocení reprezentují např. pozvánky na neformální akce pořádané společností AWD, kde mohou získat nové kontakty, vzdělávací semináře zaměřené na rozvoj osobnosti, lístky na koncerty, sportovní akce apod.

Specifickým druhem nefinančně motivačního faktoru by mohly být tzv. VIP kluby, které umožní poradcům i vedoucím konzultantům dostat se na exotická a zajímavá místa naší planety. Budou pořádaný jednou do roka a zúčastní se ho předem limitovaný počet poradců i vedoucích konzultantů. Kritéria pro splnění účasti budou předem všem pracovníkům dobře známa. Jako nejpravděpodobnější se jeví varianta sledování počtu získaných bodů za hodnotící období u jednotlivců a týmů pro vedoucí konzultanty. Případně je možné toto kritérium rozšířit o další dílčí kritéria, jako je počet ZDD⁸⁰ v případě poradců nebo počet nově nastupujících pracovníků v případě vedoucích konzultantů. Ovšem jejich sledování by bylo administrativně i technicky náročné.

5. Podpořit kolektiv a týmového ducha

Posledním ne méně důležitým kritériem pro hodnocení pracovníků je zlepšení atmosféry, která panuje na pobočce a která často negativním způsobem ovlivňuje

⁸⁰ ZDD – Základní data o domácnosti – interní formulář společnosti, který slouží k záznamu vstupních dat o klientovi potřebných k vytvoření návrhového řešení.

výkony jednotlivých pracovníků. Vedoucí pracovníci musí aktivně pracovat na budování týmového ducha a hledat vůdce respektive poradenské vzory, které půjdou příkladem všem ostatním a dokážou je strhnout k vysokým výkonům. V rámci rozpočtu poradenského centra Brno II. bude část peněz rozdělena na pořádání neformálních akcí, jejichž cílem bude stmelení kolektivu a posílení týmového ducha.

3.1.2 Návrh hodnotících kritérií

Na základě provedeného průzkumu bylo zjištěno, že kritéria hodnocení pracovního výkonu, která jsou stanovena v současném systému hodnocení pracovního výkonu a pracovního chování jednotlivců, jsou formulována příliš jednoduše a obecně. Pro komplexní hodnocení pracovního výkonu a pro možné srovnání výstupů by bylo vhodné doplnit kritérium sledování počtu realizovaných bodů o další dílčí kritéria.

Při zpracování návrhu jsem vycházel ze současného stavu a dále se inspiroval výsledky dotazníkového šetření a připomínkami vedoucích pracovníků.

Původní kritérium pro hodnocení pracovníků, tedy počet bodů za hodnotící období, bude nově rozšířeno o dílčí hodnocení v podobě dodržování dohodnutých aktivit pracovníka:

- a. Finanční konzultant
 1. počet domluvených termínů 1. schůzek,
 2. minimální počet získaných ZDD,
 3. počet získaných doporučení na klienty,
 4. a počet bodů.
- b. Vedoucí konzultant
 1. počet domluvených termínů 1. schůzek,
 2. minimální počet získaných ZDD,
 3. počet získaných doporučení na klienty,
 4. počet získaných doporučení na nové konzultanty,
 5. a samozřejmě počet bodů jednatelce, tak i celého svého týmu.

Kritéria budou stanovena a kontrolována individuálně podle pozice v kariérovém plánu a dohody konzultanta se svým nadřízeným. V praxi to znamená, že začínající finanční konzultant musí mít domluveno např. 8 prvních termínů, aby získal potřebný počet

ZDD, zatímco konzultantovi na pozici PFP II. na to stačí 5 domluvených termínů. Vše je podpořeno dlouholetými statistikami úspěšnosti konzultantů. Od těchto dílčích kritérií si vedení společnosti slibuje především zvýšení aktivit pracovníka, které jdou ruku v ruce s vyšším počtem realizovaných bodů (uzavřených smluv) a tedy finančním ohodnocením pracovníka. Tyto dílčí aktivity budou pravidelně sledovány a vyhodnocovány. Budou sloužit jako kritérium pro nefinanční ohodnocení ve formě již výše zmíněných motivačních akcí.

Závěr

Jak jsem již v úvodu práce uvedl, neexistuje systém hodnocení, který by byl ideálním řešením pro všechny organizace, pro všechny pozice a za všech okolností. Snahou nás všech by mělo být přiblížení se k tomuto ideálu. Cesta k němu vede přes podrobnou analýzu celého procesu a nalezení optimálního systému pro danou situaci. A to jsem se v této práci pokusil. Z analýzy hodnocení pracovníků společnosti AWD Česká republika s.r.o. vyplynulo několik zásadních nedostatků, které byly následně upraveny a minimalizovány:

Vyšší četnosti osobních pohovorů (OP) dojde k zvýšení vzájemné komunikace mezi pracovníkem a jeho nadřízeným a dále k prohloubení systému pravidelné kontroly – zpětné vazby obou zúčastněných.

Pro konzultanty, poradce i vedoucí pracovníky byl nově navržen metodický postup hodnocení. Osobní pohovory budou mít i nadále charakter hodnotícího pohovoru, přičemž nově bude kladen důraz na hodnocení sebe sama a obě strany budou mít dopředu pevně stanoveny termíny OP. Pro tyto účely byl vytvořen materiál Osnova a zápis OP. Cílem tohoto materiálu je usnadnění práce jak hodnocenému pracovníkovi, tak hodnotícímu, který díky tomu získá dokonalý přehled o vzájemných dohodách mezi ním a hodnoceným.

Změn se dočká i samotný provizní systém, který byl dlouhá léta hlavním a jediným pilířem hodnotícího systému ve společnosti AWD. Nově navrhovaný provizní systém bude klást důraz na kontinuální výkon pracovníků a bude tak předcházet v minulosti pravidelným poklesům výkonů na začátku každého nového kvartálu. Vedení společnosti si od nově navrhovaného provizního systému slibuje nárůst spokojenosti pracovníků v souvislosti s vyšším ohodnocením (provizemi) pracovníků napříč celou společností.

Zavedení nefinančních motivačních faktorů představuje pro řadu vedoucích konzultantů zajímavý prostředek, jak podpořit pracovní nasazení jejich podřízených pracovníků. V mnoha případech to mohou být drobnosti, které následně výrazným způsobem ovlivní výkon jednotlivců, potažmo celého týmu. Specifickým druhem

navrhovaného nefinančního motivačního faktoru jsou tzv. VIP kluby, které umožní poradcům i vedoucím konzultantům dostat se na exotická a zajímavá místa naší planety.

Podpořit kolektiv a týmového ducha bude novým úkolem vedoucích konzultantů. Je zapotřebí zlepšit atmosféru, která panuje na poradenském centru Brno II a která je v řadě případů spíše demotivující. Pro tyto účely byl nově vytvořen rozpočet, ze kterého budou čerpány prostředky pro financování neformálních akcí, jejichž cílem bude stmelení kolektivu a posílení týmového ducha.

Rozšíření hodnotících kritérií. Původní kritérium pro hodnocení pracovníků, tedy počet bodů za hodnotící období, bude nově rozšířen o dílčí hodnocení v podobě dodržování dohodnutých aktivit pracovníka, např. počet domluvených termínů 1. schůzek, minimální počet získaných ZDD, počet realizovaných výběrových pohovorů apod.

Pokud společnost AWD Česká republika s.r.o. přijme uvedené návrhy na zlepšení hodnocení pracovníků tím, želepší komunikaci mezi nadřízeným a podřízeným, dotáhne do úspěšného konce návrh nového provizního systému a zapojí nefinanční motivační faktory do systému hodnocení, získá zpět nejen náklonnost svých stávajících pracovníků, ale i obrovský potenciál v podobě nově přichozích zajímavých osobností.

Těmito návrhy společnost AWD Česká republika s.r.o. podpoří plánovaný růstový trend i pro nadcházející druhou „pětiletku“ jejího působení v České republice. Zvýší objem spravovaného majetku klientů a navýší obrát společnosti, z čehož vyplývá větší zisk a celková prosperita firmy. Společnost získá silnější postavení a stane se uznávaným a vyhledávaným expertem na správu privátních financí.

Seznam použitých zdrojů

- [1] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 2002. 865 s. ISBN 80-247-0469-2
- [2] AWD Česká republika [online] Dostupné: <http://www.awdcr.cz/>.
- [3] BARTOŠ, J. *Mystery shopping finančního poradenství*. *Osobní finance*, prosinec 2008, č. 12, s. 6 – 11.
- [4] FEJTEK, P. *Zázemí poradenské firmy, aneb Jak funguje AWD*. *Finanční poradce*, březen 2009, č. 3, s. 12 – 14.
- [5] FORSYTH, P. *Jak motivovat svůj tým*. 2009. 112 s. ISBN 978-80-247-2128-6.
- [6] HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2.
- [7] KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. 2004. 209 s. ISBN 80-7261-116-X.
- [8] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 2002. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
- [9] PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2042-5.
- [10] RYCHTAŘÍKOVÁ, Y. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. 2008. 136 s. ISBN 978-80-247-2100-2.
- [11] VAJNER, L. *Výběr pracovníků do týmu*. 2007. 112 s. ISBN 978-80-247-1739-5.
- [12] WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 2008, 128 s. ISBN 978-80-247-2361-7.

Seznam použitých obrázků

Obr. 1: Maslowova pyramida potřeb.....	15
Obr. 2: Vztah hodnocení pracovníků a řízení výkonnosti.....	17
Obr. 3: Model procesu MBO.....	29
Obr. 4: Model 360° zpětná vazba.....	33
Obr. 5: Organizační struktura společnosti AWD.....	50
Obr. 6: Schéma osobního kariérového plánu AWD.....	53

Seznam použitých grafů a tabulek

Graf 2.1: Počet finančních poradců a konzultantů dle věkových kategorií.....	61
Tabulka 2.1: Struktura pracovníků organizace dle pohlaví.....	50
Tabulka 2.2: Struktura vedoucích pracovníků organizace dle pohlaví.....	50
Tabulka 2.3: Struktura pracovníků organizace z hlediska vzdělání.....	51
Tabulka 2.4: Věková struktura pracovníků společnosti.....	51
Tabulka 2.5: Věková struktura vedoucích pracovníků společnosti.....	51
Tabulka 2.6: Kariérový plán a provizní schéma konzultanta za vlastní obrat.....	56
Tabulka 2.7: Kariérový plán a provizní schéma pro vedoucí konzultanty.....	57
Tabulka 2.8: Otázka č. 10.....	63
Tabulka 2.9: Otázka č. 11.....	63
Tabulka 2.10: Otázka č. 12.....	64
Tabulka 2.11: Otázka č. 18.....	64
Tabulka 2.12: Otázka č. 19.....	65
Tabulka 2.13: Otázka č. 15.....	66
Tabulka 2.14: Otázka č. 20.....	66
Tabulka 2.15: Otázka č. 27.....	67
Tabulka 2.16: Otázka č. 21.....	68
Tabulka 2.17: Otázka č. 7.....	68
Tabulka 2.18: Otázka č. 8.....	69
Tabulka 2.19: Otázka č. 9.....	69
Tabulka 2.12: Otázka č. 14.....	70
Tabulka 2.20: Otázka č. 23.....	70
Tabulka 2.21: Otázka č. 25.....	71

Tabulka 2.22: Otázka č. 28.....	71
Tabulka 2.23: Otázka č. 31.....	72
Tabulka 2.24: Otázka č. 3.....	73
Tabulka 2.25: Otázka č. 4.....	73
Tabulka 2.26: Otázka č. 13.....	74
Tabulka 2.27: Otázka č. 32.....	74
Tabulka 2.28: Otázka č. 1.....	75
Tabulka 2.29: Otázka č. 2.....	75

Seznam příloh

Příloha č. 1	Dotazník hodnocení pracovníků v AWD
Příloha č. 2	Osnova a zápis OP

Dotazník spokojenosti pracovníků AWD

Vážené kolegyně, obracím se na Vás s prosbou o pomoc při průzkumu spokojenosti pracovníků AWD. Jedná se o dotazníkové šetření, které je složené ze dvou částí - uzavřené a otevřené otázky. Postupujte prosím dle níže uvedené nápovědy. Děkuji Vám za spolupráci.

PRVNÍ ČÁST - Uzavřené otázky

Nápověda

Při vyplňování dotazníku vždy zakroužkujte pouze jednu odpověď.

1 = rozhodně nesouhlasím	1 = rozhodně NE
2 = spíše nesouhlasím	2 = spíše NE
3 = nevím	3 = nezajímám se
4 = spíše souhlasím	4 = spíše ANO
5 = rozhodně souhlasím	5 = rozhodně ANO

Otázky	REALITA					VÝZNAM				
	<i>jaká je má osobní zkušenost</i>					<i>jak je to pro mě důležité, rozhodující</i>				
1) Prostředí a pracovní podmínky pracoviště mi vyhovují.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2) Má práce mě dostatečně uspokojuje a je smysluplná.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3) Firma mi nabízí dostatek příležitostí k rozšíření znalostí v mém oboru specializace	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4) Moje schopnosti a znalosti jsou dostatečně využívány.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5) Moje nápady a návrhy jsou v podniku využívány.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
6) S úrovní vizuálního managementu (nástěnky, reklamní materiály...) jsem spokojen.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
7) S jednáním nadřízeného vůči mně a mým spolupracovníkům jsem spokojen.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
8) Mám důvěru nadřízeného samostatně se rozhodovat při plnění a řešení svých pracovních úkolů.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
9) Nadřízený mi poskytuje dostatek informací potřebných k vykonávání mé práce.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
10) Myslím, že můj nadřízený používá "stejný metr" pro všechny pracovníky.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

11) Měřítka, podle kterých nadřizený hodnotí můj výkon a osobnost, jsou mi dobře známy.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
12) Můj nadřizený mi sděluje výsledky hodnocení. Vím co si o mých pracovních výsledcích myslí a hovoří o tom se mnou.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
13) Nadřizený mě podporuje v dalším vzdělávání a zvyšování kvalifikace.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
14) S nadřizeným mohu hovořit bez obav o svých problémech, námitkách a názorech (komunikace je oboustraně otevřená).	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
15) Jsem spokojen s výší provizí v provnání s jinými společnostmi v regionu.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
16) Se schopností vrcholového managementu (vedení) řídit náš podnik jse spokojen.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
17) Mezi svými pracovníky se cítím spokojeně.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
18) Odměňování je prováděno systematicky v závislosti na výkonech a jeví se mi jako objektivní a spravedlivé.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
19) Se svým finančním ohodnocením jsem spokojen/a.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
20) Systém odměňování mě dostatečně motivuje zlepšovat svůj pracovní výkon.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
21) Firma se věnuje dostatečně i nehmotnému ocenění. (pochvala vedoucího, vzdělání, atd.)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
22) Počet pracovníků v našem poradenském centru odpovídá potřebám (ne příliš mnoho, ani příliš málo)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
23) Odborná spolupráce s mými kolegy funguje dobře.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
24) Komunikace v našem kolektivu je uvolněná a o všem se důležitém se mluví otevřeně.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
25) V případě pracovních problémů se mohu spolehnout na svoje kolegy, pomohou mi.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
26) Osobní vztahy v našem kolektivu jsou bezproblémové, snažíme se udržovat dobré osobní vztahy.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
27) Jsem spokojen s schopností nadřizeného motivovat k vyššímu výkonu.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

- | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 28) Výměna informací mezi backoffice (centrálou), se kterými spolupracujeme, je zcela bezproblémová. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 29) Spolupráce s asistenty, s nimiž jsme denně v kontaktu, je bezproblémová. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 30) Zadané plány a úkoly jsou pravidelně kontrolovány. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 31) S úrovní prezentace našeho podniku na veřejnosti jsem spokojen. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 32) Pro mé pracovní úkoly se cítím být odborně kvalifikován. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 33) Dostávám včas potřebné informace pro plnění pracovních úkolů. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 34) Svým známým hrdě sděluji, že pracuji ve společnosti AWD Česká republika s.r.o. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

DRUHÁ ČÁST - doplňující otevřené otázky

35) Za posledních 6 měsíců jsem využil následujících výhod pracovníka, které mi společnost poskytuje:

.....
.....

36) Ke zlepšení mého výkonu ve společnosti by přispělo zlepšení těchto pracovních podmínek:

.....
.....

37) Jaké nefinanční motivační faktory jsou pro Vás nejdůležitější (uvedte 3 faktory)?

1.....
2.....
3.....

38) Na které z výše uvedených faktorů (otázky 1. - 34.) klade nejvyšší důraz (je pro Vás nejdůležitější)? Požádám Vás o uvedení 3 faktorů.

1.....
2.....
3.....

39) Vedení společnosti AWD Česká republika s.r.o. byste vzkázal/a:

.....
.....

DŮLEŽITÉ, PROSÍM VYPLNIT!

Jaké je Vaše pohlaví?	<input type="checkbox"/>	muž	<input type="checkbox"/>	žena
Jaké je Vaše vzdělání?	<input type="checkbox"/>	VŠ	<input type="checkbox"/>	vyšší odborné
	<input type="checkbox"/>	střední s maturitou		
Věkem patřím do skupiny?	<input type="checkbox"/>	21 - 30 let	<input type="checkbox"/>	31 - 40 let
	<input type="checkbox"/>	41 - 50 let	<input type="checkbox"/>	51 - 60 let

Osobní pohovor s KT



Jméno a příjmení konzultanta :	Jan Novák
Osobní číslo :	111111
Datum osobního pohovoru :	DD. MM. 2010

Klíčové dohody na příští týden:

1) Plán	1Q 2009	2Q 2009
2) Rozpracovaná produkce		
3) Připravená produkce k podepisování		
4) Kvalita produkce <i>Ohrožené smlouvy</i> <i>Servis klientů</i>		
5) Rekapitulace + doporučení		

Plánovaná dovolená od : _____ do: _____

Termín příštího pohovoru: DD.MM.2010 čas: 11,00 - 12,00

Datum: DD.MM.2010 Vedoucí konzultant _____ Konzultant _____

Osobní pohovor s KT



- Hodnocení minulého týdne konzultantem
Pozitivní okamžiky z pohledu KT?

Uplynulý týden

1. schůzky

- Získaná ZDD - kontrola jejich kompletnosti a smluv
Rozbor neúspěšných schůzek
Dohoda opatření, případně tréninku
Dohodnuté 2 termíny (dohodnutí)
Kartotéka

2. a závěrečné schůzky

- Očekávané body versus reálně podepsané
Analýza VOD - klient, adept na práci
Rozbor neúspěšných schůzek
Dohoda opatření, případně tréninku
Kartotéka

Dohody

Minulého OP

- Splněné body
Nesplněné body / jejich řešení

Motivačního pohovoru

- Další kroky v kariéře
Co je splněno
Kde jsou nedostatky

Příští týden

1. schůzky

- Kontrola dohodnutých termínů
Dohoda o případné potřebné korekci
„Dotelefonování“ termínů
Kartotéka

Příprava na 2. schůzky

- Zpracované EBi / počty smluv, očekávané body
Potenciál jako spolupracovník?
Nezpracovaná ZDD (dohoda o zpracování, dohodnutí termínu s kl.)
„Dotelefonování“ termínů
Chybějící smlouvy, dohoda o způsobu jejich získání
Kartotéka

Ostatní

- Ohrožené smlouvy - co je nutné v následujícím týdnu vyřešit
Zodpovědět otázky pracovníka
Probíhající soutěže, stav kvalifikace, co je nutné udělat?
Plánovaná dovolená
Informace / je něco obzvlášť důležité
Rekapitulace cílů pro příští týden

Osobní pohovor probíhá s FK a PFP I každý týden. S PFP II každých 14 dnů. S PFP III a IV jednou za měsíc.

Cíl pohovoru: poskytnout pracovníkům : • informace • organizaci • motivaci • zodpovězení otázek