PRACOVNÍ HODNOCENÍ

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

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

Vedoucí a manažeři musejí provádět pracovní hodnocení, aby věděli, jaké opatření je třeba přijmout. Pracovníkův výkon se srovnává implicitně nebo explicitně vyjádřenými normami. Hodnocení pomáhá nadřízenému pracovníkovi podporovat uspokojivé výsledky a přijímat nápravná opatření u slabého výkonu. Jak jsme již rozebrali, i rozhodování o umístění pracovníka - od povýšení až po propuštění - rovněž závisí na pracovním hodnocení.

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

Cíl hodnocení

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

Dílčí cíle hodnocení mohou být různé, dle situace v podniku, podle toho, k čemu má hodnocení sloužit (periodické, před restrikcí podniku, před očekávaným rozvojem - rozšiřováním, před reorgani-

zací, před zpracováváním kariérových plánů, atp.). Proto i dílčí cíle mohou být různě modifikovány a mohou mít různý obsah. Mezi nejčastější patří:

- zlepšit stávající pracovní výkon
- získat informace o názorech pracovníka, jeho postojích a hodnotách
- získat informace odezvě a plnění některých opatření organizace
- získat podklady pro rozmisťování (převedení na jinou práci, přeložení na nižší funkci)
- identifikovat a získat kandidáty na povýšení nebo další vzdělávání
- identifikovat vzdělávací potřeby
- zlepšování vztahu mezi vedením a pracovníky
- informování pracovníků a podnikových změnách a jejich důsledcích pro ně
- poradit se s pracovníky o pracovních problémech
- poradit pracovníkům v osobních problémech
- zjistit pracovní a sociální potřeby pracovníků
- ověřit si informovanost pracovníků
- přesvědčit se o správnosti podnikové personální politiky a účinnosti personálního řízení
- ověřit dopady a účinnost podnikové kultury
- ověřit motivační účinnost odměňování

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

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

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

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

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

Hodnocení můžeme členit i na:

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

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

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

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

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

METODY PRACOVNÍHO HODNOCENÍ:

1. Metoda klíčové události
2. Postupy srovnávacího hodnocení
    a) Pořadí
    b) Metoda nucené volby
    c) Metoda udělování bodů
    d) Metoda párového srovnávání
3. Hodnotící stupnice
4. Hodnocení cílů
5. Development centrum
6. Systematické hodnocení pracovníků - 360° zpětná vazba
    a. Dotazníky
    b. Úroveň kompetencí (90)
7. Hodnocení úrovně vzdělávání
8. Hodnotová analýza

1. Metoda klíčové události

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

Záznam klíčových událostí

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

Jméno a příjmení zaměstnance: **Jakub Dvořák**

Oddělení: **Učitel chemie**

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

Hodnocené období: **od 1.10. do 31.12.**

DODRŽOVÁNÍ BEZPEČNOSTNÍCH PŘEDPISŮ

Datum	**Pozitivní chování zaměstnance**
12.10.	Z vlastní iniciativy sehnal sponzorsky materiál pro chemické pokusy do hodin chemie.
15.10.	Pohotově uhasil malý oheň, který nastal po výbuchu ve třídě chemie a rychle se rozšiřoval po budově školy.
16.10.	Prohlédl zdemolovanou třídu a roztřídil materiál na nepoužitelný a možná použitelný
18.10.	Přišel s tím, že v příštím roce zorganizuje na škole základní kolo v chemických dovednostech

2. Postupy srovnávacího hodnocení

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

6a) Pořadí

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

6b) Nucené rozdělení

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

Klasifikace: celkový pracovní výkon

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

6c) Hodnotící metoda udělování bodů

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

Příklad:

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

Zaměstnanec	body
Vyšín	17
Coulek	14
Landa	13
Jandák	11
Vlasák	10
Hampl	10
Krátký	9
Málek	6
Ryba	5
Souček	5
	100

6d) Párové srovnání

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

Příklad:

Instrukce: Porovnejte celkový výkon zaměstnance s výkony všech ostatních. Do příslušné kolonky zapište pořadí. Zaměstnanec
získává bod vždy, když je zařazen před jiného zaměstnance. Nejlepší je pak ten, který je nejčastěji hodnocen před ostatními.

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

3. Hodnotící stupnice

Hodnotící stupnice je zřejmě nejstarší a nejrozšířenější formou pracovního hodnocení. Hodnotitel zde provádí subjektivní ocenění pracovního výkonu jednotlivce podle dané stupnice.
Příklad je uveden v následující tabulce. Hodnocení je tu zcela založeno na osobním názoru hodnotící osoby a v mnoha případech nejsou užitá kritéria v přímém vztahu ke skutečně vykonané práci. Tato metoda může být užívána podřízeným nebo kolegy hodnoceného zaměstnance a formulář pak většinou doplňuje jeho přímý nadřízený, který vybírá nejvhodnější klasifikaci všech rozměrů pracovního výkonu. Tato klasifikace většinou sestává z číselných hodnot, které umožňují výpočet průměru a následného porovnávání. Počet získaných bodů lze uvést do přímé souvislosti se zvýšením platu - určitý počet bodů znamená určité procento zvýšení mzdy. K dalším výhodám této metody patří i to, že její vyvinutí a realizace jsou levné, vyplnění formuláře je časově nenáročné a nevyžaduje odborné školení, lze ji využít pro hodnocení velkého počtu zaměstnanců.

Příklad: U pracovníků v administrativě jsou sledována následující kritéria:
- kvalita práce (93 % společností)
- množství práce (90 % společností)
- iniciativa (87 % společností)
- schopnost spolupracovat (87 % společností)
- spolehlivost (86 % společností)
- znalosti (85 % společností)
- docházka do zaměstnání (79 % společností)
- nezbytnost dozoru na pracovníka (67 % společností)

3a) Příklady kritérií sledovaných při hodnocení výkonů

Znalosti, dovednosti, schopnosti, potřeby, vlastnosti	Pracovní chování	Výsledky
Odborné znalosti	Plnění úkolů	Pedagogická činnost
Odolnost vůči zátěži	Dodržování nařízení	Projekty
Schopnost koordinace	Ohlašování problémů	Kvalita obsahu
Licence a osvědčení	Šetrné chování k zařízení	Fundraising
Odborné schopnosti	Tah na branku	BOZP (úrazovost)
Ctižádost	Zpracování dokumentů	Interiér / exteriér
Sociální potřeby	Dodržování pravidel	Publikační činnost
Spolehlivost	Pravidelná docházka	Tým. spolupráce
Loajalita	Podávání zlepšovacích návrhů	Spokojenost klientů
Poctivost	Drogová abstinence	Finanční prosperita
Tvořivost	Nekuřáctví	
Schopnost vést ostatní		

Organizace také sledují kouření, užívání drog, telefonování ze zaměstnání a u počítačových operátorů dokonce i nadbytečné vrtění na židli. Případné krádeže, kterých se zaměstnanci mohou dopustit, jsou obvykle také sledovány, zvlášť proto, že takové krádeže stojí zaměstnavatele ročně mnoho financí. K rozhodnutí, jaká kritéria hodnotit, by měla manažery přivést rozvaha o tom, co se měřením výkonů sleduje, jak bylo uvedeno výše. V prvé řadě by ovšem měli zvážit, do jaké míry mohou informace o výkonech přispět manažerům, zaměstnancům a celé organizaci v procesu rozhodování.

3b) Typická grafická hodnotící stupnice

Jméno: .....…….....

Odd.: .....……..... Datum: .....

	Vynikající	*Dobrý*	*Uspokojivý*	*Slušný*	*Neuspokojivý*
Kvalita práce Dokonalost (čistota a přesnost provedení)					
Poznámky:					
Odborné znalosti Úplné porozumění údajům a faktorům týkajících se práce					
Poznámky:					
Osobní kvality Osobnost, Profesionalita, vztah k ostatním, vůdcovské schopnosti, poctivost					
Poznámky:					
Spolupráce Schopnost spolupracovat, ochota ke spolupráci, přizpůsobivost společným cílům					
Poznámky:					
Spolehlivost Cílevědomost, dokonalost, přesnost, dodržování pracovní doby					
Poznámky:					
Iniciativnost Serióznost při přijímání zvýšené odpovědnosti, schopnost samostatně začínat. Nebojí se pracovat samostatně?					

3c) Čtvrtletní osobní ohodnocení – příklad ze SVČ

	Akce	ZÚ	Tábory	Cíle	Tvořivost	Plán	Kolektiv	Image	Termíny	Rentabilita	Public relations	Tým	Metodiky	Informace	Sebevzdělávání	Interiér	Celkem
	16	16	16	16	12	12	12	12	12	12	8	8	8	4	4	4	172

Další funkce – příklady

Odborní pracovníci

Akce	4
zájmové útvary	4
Tábory	4
Plnění cílů	4
Tvořivost	3
Plánování	3
Řídící činnost	3
Image	3
termíny	3
Rentabilita	3
Public	2
Týmová spolupráce	2
Tvorba metodik	2
Informace	1
Sebevzdělávání	1
Interiér	1

Oddělení public relations

Servis pracovníkům	4
Propagace ve městě	3
termíny	3
Propagace v médiích	3
Vlastní tiskoviny	2
Rentabilita	3
Informace	2
Kvalita	2
Koncepčnost	2
Image	3
Posun	2
Řídící činnost	3
Spolupracovníci	2
Výzkum, ankety	1
Osobní rozvoj	1
PR = vytvářená image	3
Naplněnost	2
Týmová spolupráce	2

Zástupci ředitele

Priority	
Pedagogika	2
Metodika	2
Prostory	2
Informace	2
Public	2
Personál	2
Kvalita	2
Ekonomika	8
Cíle pracovníků	4
Řídící činnost	4
Vzdělávání lidí	3
Termíny pracovníků	3
Koncepčnost	3
Plánování	2
Image	3
Osobní termíny	3
Osobní PR	4
Týmová spolupráce	4
Sebevzdělávání	2
Interiér	1

Sekretářka

Servis pracovníkům	4
Podklady	4
Jednání s lidmi	3
Graf. úprava	2
Vzděl. středisko	4
Znalost programů	2
Samostatnost	3
Vystupování, ochota	2
patriotismus, zlepšování	
Kvalta (čeština)	3
Osobní rozvoj	2
Termíny	3
Informace	2
Interiér	1
Přehled o činnosti	2
Koncepce, inovace	1
Pošta	2
Plánování	3

Vedoucí vzdělávacího střediska

Vzděl. programy pro NNO	2
Vzděl. progaramy mimo NNO	4
Celoroční programy	4
Plnění cílů	4
Tvořivost	3
Plánování	3
Řídící činnost	3
Image	3
Termíny	3
rentabilita	3
Public	2
Týmová spolupráce	2
Tvorba manuálů	2
Informace	1
Sebevzdělávání	1
Interiér	1
Strategie prodeje	1
Spolupráce s org. akcí	1

Fundraiser	
Plnění cílů	4
tvořivost	4
Plánování	3
Kolektiv	2
Image	3
Termíny	4
Rentabilita	8
PR	2
Týmová spolupráce	2
Informace	2
Sebevzdělávání	2
Interiér	1
Akce - jednání	2
Strategie prodeje	2
Spolupráce s org. akcí	3

Doplňková činnost	
Plnění cílů	4
Nasmlouvané akce	4
Interiér	1
Zahrada	1
PR	2
Rentabilita	8
Akce	1
Image	3
Spolupráce	3
Spolupracovníci	2
Rozvoj služeb	3
Kvalita	3
Využití kapacit	3
Sebevzdělávání	1

Ekonomický ředitel	
Ekonomika	4,5
Plánování	4
Koncepčnost	3
Cíle	3
Termíny	3
Řídící činnost	3
Tvořivost	2,5
Informace	2
Metodiky	2
PR	3
Image	2
Kvalita	3
Spolupráce	2
Servis kolegům	2
Interiér	1
Sebevzdělávání	1
Něco navíc	2

3d) Příklad dalšího rozpracování kritérií

Akce, tábory
- počet akcí
- počet účastníků
- přímá práce (hodiny)
- koeficient x účastníci

Zájmové útvary
- počet ZÚ
- počet dětí v ZÚ
- Hodiny x děti
- průměrný počet v ZÚ
- přímá práce (hodiny)

Cíle
- vytyčení a plnění cílů
- projekty - nápady
- metodika - tábory, akce ...
- osobní plánování a organizace času

Tvořivost
- kvalita práce
- inovace, nápady
- odvážnost a originalita při řešení problémů
- pružnost reagování (řešení)

Propagace
- televize
- radio
- tisk
- ostatní

Image pracovníka
- vystupování na poradách
- jednání
- ochota k zákazníkům
- patriotismus
- nasazení - pracovní doba

Rentabilita
- rentabilita akcí
- rentabilita ZÚ
- Sponzoring
- Ostatní činnost

Sestavování a vedení týmů
- vyhledávání spolupracovníků
- počet týmů (lidí)
- externisté - kolektiv - tým
- práce s nimi
- jejich podíl na realizaci cílů

Odpovědnost
- dodržování termínů
- pomoc druhému
- detaily při přípravě
- odpovědnost za konání akce
- odpovědnost vůči ostatním
- dodržování daných pravidel a norem

Práce s informacemi
- vyhledávání
- poskytování - kolegové, internet, intranet
- využívání

Jednání
- navazování a využívání kontaktů
- kvalita vystupování
- telefonování
- výsledky

Sebenáročnost, sebedůvěra

osobní aspirace v zaměstnání
odvaha nést riziko
odolnost proti nezdaru
změna stylu práce
entuziasmus, nadšení
rozhodnost, důslednost, samostatnost

Využití sebevzdělávání

předávání vědomostí, dovedností a zkušeností spolupracovníkům
pedagogická činnost
řídící a lektorská činnost
ostatní činnost

Sebevzdělávání

výpočetní technika
jazyky
legislativa
manažerské dovednosti
ostatní

Ochota spolupráce

spolupráce na akcích (hod.)
upřednostnění makrocíle organizace
vzájemná komunikace

Interiér

kancelář
místnosti
stěny
nástěnky
ostatní

Výpočet osobního příplatku

Do formulářů pro jednotlivé pracovníky se na základě výkonů pracovníků přiřadí bodové ohodnocení. Toto bodové ohodnocení se přiřazuje na základě jednotlivých skupin dle důležitosti - to znamená, že koeficient se vynásobí 4 a to je maximální počet bodů, které může pracovník obdržet.

Toto bodové ohodnocení se sečte a následně pak i ohodnocení všech pracovníků. Tímto součtem pak vydělíme celkové finanční prostředky určené na osobní příplatek. Vyjde nám počet korun na jeden bod.

Na základě celkové finanční prosperity organizace a momentálního stavu mzdových prostředků si může dovolit organizace vyčlenit na tyto účely například 3500,- Kč.

Výpočet koeficientu je pak 3500 : 531 = 6,6 (6.59).

Tímto koeficientem se pak násobí bodové ohodnocení jednotlivých pracovníků a vyjde nám osobní příplatek pro pracovníky na dobu tří měsíců.

Příklad:	Body	Koeficient	Os. příplatek
František Coulek	123	6,6	811,8 Kč
Josef Hampl	111	6,6	732,6 Kč
Marie Jandáková	98	6,6	646,8 Kč
Karel Landa	62	6,6	409,2 Kč
Klára Málková	61	6,6	402,6 Kč
Lucie Rybová	48	6,6	316,8 Kč
Petr Souček	23	6,6	151,8 Kč
Jiří Krátký	5	6,6	33,- Kč
	- - - -		
	531		3504,6 Kč

Nárok na tento příplatek ztrácejí pracovníci, kteří po celou hodnoceného období měli zápornou finanční bilanci a také ti,kteří se dopustili nějakého přestupku (nedodržení termínů, poškození image organizace ...).

Dalším kritériem je to, aby pracovníci, kteří měli vyšší výkony oproti minulému čtvrtletí dostali více bodů a naopak. Ti, kteří budou mít výkony nižší - obdrží menší počet bodů.

Do výkonů se počítá:

Akce
Zájmové útvary
Tábory
Vzdělávací programy pro dospělé
Tvorba metodických materiálů
Rentabilita oddělení a organizace
Public relations
Informace

3e) Kritéria pro přiznání osobních příplatků pedagogickým pracovníkům ve školním roce 2006/2007

I.

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

II.

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

III.

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

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

3f) Grafická hodnotící stupnice

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

Příklad:
Jméno: .....
Odd.: .....……..... Datum: .....

	Faktory hodnocení	Vynikající	Dobrý	Uspokojivý	Slušný	Neuspokojivý	Písemné vyjádření
1.	Odborná zdatnost v profesi						
2.	Technické dovednosti (znalosti)						
3.	Řídící schopnosti						
4.	Strategické řízení - plánování						
5.	Participativní styl řízení						
6.	Dynamika - tah na branku						
7.	Schopnost být efektivní						
8.	Flexibilita						
9.	Rozhodnost						
10.	Pracovitost						
11.	Svědomitost						
12.	Energičnost						
13.	Schopnost kontroly - evaluace						
14.	Organizační schopnosti						
15.	Organizace práce						
16.	Vedení týmu (leadership)						
17.	Koordinace s ostatními odděleními						
18.	Schopnost pro týmovou práci						
19.	Schopnost překonávat problémy						
20.	Komunikační schopnosti						
21.	Vytváření vztahů (přístup postoj)						
22.	Ve vztahu k práci						
23.	Ve vztahu k dalšímu vzdělávání						
24.	Ve vztahu ke kolegům						
25.	Ve vztahu ke změnám						
26.	Přizpůsobivost						
27.	Odpovědnost a ochota nést riziko						
28.	Iniciativa a tvůrčí schopnosti						
29.	Kvalita plnění úkolů včetně termínů						
30.	Odolnost proti stresu a pracovní zátěži						
31.	Schopnost realizovat nové projekty						
32.	Sebejistota						
33.	Soustředěnost x rychlost						
34.	Objektivnost						
35.	Ambicióznost						
36.	Mediální (prezentační schopnosti)						

4. **Řízení podle cílů (MBO)**

Technika řízení podle cílů (Management By Objectives) je postavena na dosahování dohody mezi manažery a jejich podřízenými na cílech a výkonových normách (pravidlech a metodách zjištění výsledků práce), na základě kterých budou potom hodnoceni.

Příklad: Osobní roční plán

pracovník:		nástup:	
období:		úvazek:	100%
pozice:		P-index:	0

Pracovní náplň:			**projekt:**	**termín:**	**priorita**	**náročnost**	**odměna max:**
Řízení:	1.						0
	2.						0
	3.						0
	4.						0
Projektové cíle:	5.						0
	6.						0
	7.						0
	8.						0
	9.						0
	10.						0
	11.						0
	12.						0
Osobní cíle:	13.						0
	14.						0
	15.						0
Max. odměna celkem							**0**

Plán vzdělávání:	**Téma:**	**projekt:**	**poznámka:**	**cena:**
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
Cena celkem				**0**

Poznámka:
Nebere se v úvahu pracovní chování ani osobnost hodnoceného, ale pouze a pragmaticky to, co má dělat
MBO je i technikou motivační. Obsahuje dva kroky:
- nadřízený s podřízeným diskutují o cílech pracovního místa
- nadřízený s podřízeným diskutují za účelem zhodnocení výkonu podřízeného.

5. Development centrum

Development centrum (DC) je považováno za jedno z nejúčinnějších metod při rozvoji zaměstnanců. DC je doporučováno v případech, kdy organizace má zájem pracovat se svými klíčovými zaměstnanci na rozvoji jejich kompetencí obzvláště pečlivě. Jedná se o jednodenní, příp. dvoudenní program, během kterého skupina cca šesti až dvanácti pracovníků řadou psychologických technik.

Obvykle je používána psychologickou diagnostika, individuální a skupinové modelové situace a také diagnostický rozhovor. Důraz je kladen především na chování pracovníků během modelových situací. Zde je možné pozorovat skutečné jednání a reakce účastníků, způsob, jakým řeší zadaný problém, interpersonální a komunikační dovednosti, tendence zaujímat určitou roli v týmu apod. Modelovou situací rozumíme např. simulaci typické činnosti příslušného pracovního místa, případovou studii (řešení problému) z oboru, skupinovou diskusi společenského či morálního problému apod.

Chování účastníků ve zmíněných modelových situacích sleduje několik pozorovatelů, a to jak psychologové, tak zástupci organizace samotné, (nadřízený, personalista, či kolega). Videokamerou je natáčen průběh modelových situací tak, aby mohl být záznam použit při rozboru chování kandidátů. Tým pozorovatelů sleduje účastníky podle jasně nastavených kritérií po skončení DC na základě výsledků všech použitých technik společně vytvoří úroveň jeho kompetenčního profilu a doporučí jeho rozvoj – vzdělávací programy, semináře, kurzy, koučování individuální nebo skupinové, trénink, workshop, řízení projektu, projektová podpora …

Výběr veškeré metodiky je podřízen potřebám managementu organizace. Předem je nutné konzultovat podrobně náplň pracovní činnosti pro obsazovanou pozici, případně kompetenční profil ideálního pracovníka a následně pak sestavit DC "na míru".

6. Systematické hodnocení pracovníků - 360° zpětná vazba

Systematické hodnocení pracovníků je pravidelné (periodické) standardizované hodnocení. Systematické hodnocení pracovníků lze charakterizovat jako zjišťování a posuzování pracovního výkonu (hodnocení úspěšnosti pracovní činnosti – výsledky práce, kvalita práce ad.) a pracovního chování pracovníka (posuzování vlastností, aspirací, jednání, a vystupování pracovníka vzhledem k činnosti, kterou vykonává a vzhledem k druhým, s nimiž vstupuje do kontaktu – přístup k práci, pracovní disciplína, spolupráce s lidmi ad.). Účelem hodnocení je poznání pozitiv a negativ činnosti pracovníka s cílem zlepšení jeho pracovní činnosti (pracovního výkonu).

2a) Dotazníky

Systém 360°zpětné vazby tvoří 5 typů hodnocení:

a) Hodnocení nadřízeným
b) Sebehodnocení pracovníka
c) Hodnocení spolupracovníkem
d) Hodnocení podřízeným (u vedoucích pracovníků)
e) Hodnocení zákazníky, dodavateli, externími pracovníky apod.

Příklad: Kritéria a stupně hodnocení

- Pracovní iniciativa

4 velká iniciativa nad rámec povinností
3 občasná iniciativa nad rámec povinností
2 iniciativa v rámci povinností
1 problémy s plněním povinností

- Zvládání změn v práci a odolnost vůči zátěži
- Organizace práce
- Pracovní komunikace (uvnitř i vně organizace)
- Pracovní informace
- Spolupráce
- Vedení lidí a týmu
- Orientace na zákazníka

Systém 360°zpětné vazby zahrnuje:

- 2 dotazníky – tištěné formuláře:
  - *Hodnocení nadřízeným*
  - *Sebehodnocení pracovníka*
- Formulář k hodnocení stanovených cílů za uplynulé hodnotící období a určení cílů pro následující hodnotící období
- SW hodnocení – tzv. vzkazy (anonymní):
  - *Hodnocení spolupracovníkem*
  - *Hodnocení podřízeným (u vedoucích pracovníků)*
  - *Hodnocení zákazníky, dodavateli, externími pracovníky apod.*
  - Přehled SW hodnocení pracovníka
- Hodnotící rozhovor – schůzka nadřízeného s hodnoceným pracovníkem
  - Záznam hodnotícího rozhovoru – písemný formulář

2b) Úroveň kompetencí

Počet bodů	Přibližná charakteristika
O	Nedostatečná, „ohrožující“ úroveň. Lze konstatovat zásadní rozpory s všemi body z pozorovatelného chování, které jsou uvedeny u příslušné kompetence v Kompetenčním modelu, případně absence dané kompetence, i když byla příležitost ji projevit. Lze formulovat rozvoj od základů a ihned.
1	Podprůměrná, limitující úroveň. Lze konstatovat zásadní rozpor s některým z bodů pozorovatelného chování, které jsou uvedeny u příslušné kompetence v Kompetenčním modelu. V dané kompetenci lze formulovat systematický rozvoj, jehož cílem je umenšení slabých stránek.
2	Postačující minimální úroveň. S dílčími výhradami odpovídá Kompetenčnímu modelu, resp.popisu projevu kompetencí na úrovni pozorovatelného chování. Lze formulovat klíčové oblasti ke zlepšení. Rozvoj se zaměřuje na posílení silných a umenšení slabých stránek.
3	Optimální úroveň. Přesně odpovídá Kompetenčnímu modelu. V dané kompetenci lze formulovat dílčí oblasti ke zlepšení. Již nelze formulovat „kvalitativní skok“. V dané kompetenci nelze formulovat žádnou výhradu. Rozvoj se zaměřuje na posilování silných stránek.
4	Excelentní úroveň, ideální stav. Projev kompetence je na vzorové úrovni, při níž nelze formulovat žádnou dílčí oblast ke zlepšení.

7. Hodnocení úrovně vzdělávání

PRACOVIŠTĚ	P																				
Finančnictví	1	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	4	2	3	2	1	1	6
Bezpečnost práce	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Legislativa (znalost pravidel)	3	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	3	3	1	2	2	2	2	3
Organizace pracovního dne	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	3	3	1	2	2	2	2	3
ODBORNOST																					
1. Výpočetní technika																					
Intranet	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	6	6	2	3	1	1	2	6
MS WORD	2	3	3	1	1	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	6
MS Excel	5	6	6	6	3	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	3	3	6	6
MS PowerPoint	3	3	3	1	1	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	3	6
MS Project	3	3	3	2	1	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	6
Windows	4	3	5	3	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	3	6
Internet	4	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	3	2	2	6	6	4	6	6	6
Mind Manager (myšlenkové mapy)	4	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	3	2	2	6	6	4	6	6	6
Moodle	5	5	5	1	1	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
Log frame	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	6	6	3	3	6	6	6	6
2. Odbornost																					
Neformální vzdělávání	5	6	6	3	6	3	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
Zájmové vzdělávání	2	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	6	6	2	4	3	5	5	6
Prevence	3	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	6	6	2	6	6	6	6	6
Komunitní plánování	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	6	6	2	1	6	6	6	6
Vyhlašování projektů	3	1	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	6	6	3	3	6	6	6	6
3. Profese																					
Organizování vzdělávacích prog.	3	6	5	6	6	2	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
Konzultace a poradenství	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	6	6	4	6	6	6	6	6
Řízení projektů	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	6	6	4	6	6	6	6	6
Anglický jazyk	4	6	6	3	6	3	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
ROZVOJ ŘÍDÍCÍCH DOVEDNOSTÍ																					
Management	3	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	6	6	2	6	6	4	4	6
Strategický management	2	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	6	6	1	6	1	1	6	6
Práce s externisty	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Marketing	4	3	3	4	4	5	5	5	5	3	5	3	2	4	4	3	3	6	6	6	6
Firemní kultura	4	1	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	6	6	3	3	6	6	6	6
Public relations	3	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	3	3	4	3	6	6	6	6
Základy „obchodního“ jednání	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	1	2	3	3	4
Fundraising	2	1	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	6	6	1	1	6	6	3	6
Sekretářské dovednosti	3	1	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	6	6	3	3	6	6	6	6
KOMUNIKAČNÍ TECHNIKY																					
Týmová spolupráce	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	5	5	2	2	3	5	5	6
Řízení porad	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Prezentační dovednosti	3	5	5	1	1	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
Komunikace	3	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	5	5
Řešení konfliktů	4	5	5	1	1	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6

8. HODNOTOVÁ ANALÝZA (value analysis)

Analýza výrobku, která má najít způsoby, jak docílit snížení nákladů bez vlivu na kvalitu nebo tržby a vytvořit cesty ke zvýšení hodnoty věci pro zákazníka (a tedy zvýšení tržeb) nebo pro společnost samou (např. zvýšení ziskové marže).

Lamming,R., Bessant, J.: Macmillanův slovník podnikání a managementu

Hodnotová analýza lze využít pro objektivní porovnání jednotlivých oddělení organizace, pro porovnání manažerského a pedagogického přístupu.

Postup kroků

Stanovit ideální výkonnost pro každé oddělení organizace, to znamená určit nejdůležitější činnosti a k nim vypočítat ideální výsledky v měsíci.

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

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

	Zájmové útvary	Počet členů	Velká akce	Dopolední akce	Volnočasové akce	Koef. x účast.	Víkendové akce	Počet účastníků	Tábory	Účastníci	Soutěže	Účastníci	Metodické materiály	Lektorská činnost	Práce s talenty	Projekty	Vnitřní archiv		
Zájmové útvary	1	0	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	1	0	0	10	0,07
Počet členů	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	16	0,12
Velká akce	0	0	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	1	0	0	9	0,07
Dopolední akce	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0,01
Volnočasové akce	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	6	0,04
Koeficient. x účast.	1	0	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	13	0,09
Víkendové akce	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	7	0,05
Počet účastníků	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	13	0,09
Tábory	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1	1	1	0	0	7	0,05
Účastníci	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	15	0,11
Soutěže	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	1	1	1	0	0	6	0,04
Účastníci	1	0	1	1	1	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	12	0,09
Metodické materiály	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	3	0,02
Lektorská činnost	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	2	0,01
Práce s talenty	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	4	0,03
Projekty	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	12	0,09
Vnitřní archiv	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0,01
∑																		137	0,99

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

Výpočet:

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

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

	Ideál	Oddělení 1		Oddělení 2		Oddělení 3		Oddělení 4		Oddělení 5		Oddělení 6		Oddělení 7		Oddělení 8		Oddělení 9		Oddělení 10	
Zájmové útvary	20	12	0,6	9	0,45	16	0,8	14	0,7	14	0,7	10	0,5	9	0,45	6	0,3	9	0,45	13	0,65
Počet členů	250	127	0,51	105	0,42	168	0,67	156	0,62	152	0,61	84	0,34	67	0,27	85	0,34	103	0,41	158	0,63
Velká akce	3		0		0	0	0	0	0		0		0		0		0		0	1	0,33
Dopolední akce	40	2	0,05	3	0,08	6	0,15	2	0,05	38	0,95		0	2	0,05		0		0	5	0,13
Volnočasové akce	30		0	1	0,03	11	0,37	2	0,07	1	0,03	2	0,07	3	0,1		0	2	0,07	11	0,37
Koef. x účast.	2000		0	62	0,03	30,6	0,02	2008	1	5,2	0	8	0	54,5	0,03		0	21	0,01	258	0,13
Víkendové akce	5	3	0,6		0		0		0		0		0		0		0	0	0	1	0,2
Počet účastníků	200	35	0,18		0		0		0		0		0		0	1	0,01	0	0	25	0,13
Tábory	3		0	1	0,33	2	0,67		0		0	1	0,33		0	18	6	1	0,33		0
Účastníci	150		0	11	0,07	65	0,43		0		0	95	0,63		0	55	0,37	21	0,14		0
Soutěže	30	5	0,17		0	5	0,17		0		0	3	0,1	25	0,83	12	0,4	6	0,2	5	0,17
Účastníci	2000	200	0,1		0	127	0,06		0		0	585	0,29	555	0,28	927	0,46	369	0,18	357	0,18
Metodické materiály	2		0	1	0,5		0		0	2	1	2	1	2	1		0	1	0,5	2	1
Lektorská činnost	30	10	0,33	5	0,17		0		0		0		0		0		0	10	0,33	25	0,83
Práce s talenty	10	1	0,1		0	2	0,2		0	5	0,5		0		0		0	10	1	5	0,5
Projekty	2	2	1	1	0,5	1	0,5		0	2	1		0	2	1	2	1	2	1	2	1
Vnitřní archiv	5	3	0,6		0	5	1		0	5	1	1	0,2	1	0,2		0	4	0,8	2	0,4
			4,23		2,58		5,03		2,44		5,79		3,47		4,21		8,88		5,43		6,64

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

9. „Top ten měsíce“.

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

Pracovník měsíce
Pracovník měsíce podle kolegů
Akce měsíce
O největší sponzorský dar
Počet účastníků na akcích
Atd., atd.

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

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

10. Závěrečná inspirace:

Základ – třída Norma (co chceme, abys měsíčně udělal) Výkon

K tomu:
Strategický plán (včetně plánu personálního – jaké typy pracovníků budeme potřebovat)
Strategický plán rozpracovaný do dílčích úkolů pro jednotlivých pracovníků
Definovat strukturu organizace (oddělení – finanční samostatnost)
Jasně definovat kompetence, které jsou třeba k opakovaně kvalitní práci
Tyto kompetence změřit (DC, 360…)
NA základě toho připravit plán vzdělávání pro každého pracovníka

Čtvrtletní příplatek Kritéria Proces

K tomu:
Definovat kritéria, které povedou k kvalitnímu pracovnímu výkonu
Kritéria musí být dobře měřitelná
Seznámit s kritérii pracovníky

Příplatek 50% (po 3 měsících) Kritéria Výkon, proces, RP

K tomu:
Definovat za jakých okolností bude příplatek přidělen
Příklad:
Zkouška – odbornost, kompetence
Naplňování vybraných úkolů (rozšiřování informačního systému)

Cílové odměny – každý měsíc Cílové odměny Výkon

K tomu:
Jasně definovat každému pracovníkovi jeho cíle (SMART), definovat kvalitu cíle, určit cílovou odměnu, dohodnout se na tom s pracovníkem a sepsat to
Poznámka: cíle nejsou denní úkoly

Pololetní odměny Úroveň kompetencí, Rozvojový potenciál

K tomu:
Definovat za jakých okolností bude pololetní odměna přidělena
Příklad: naplnění společných úkolů
dodržování nastavených „mantinelů“
práce na sobě – osobní a pracovní rozvoj

Cílové odměny na základě kritérií Cílové odměny Výkon

K tomu:
Definovat kritéria
Kritéria musí být dobře měřitelná
Seznámit s kritérii pracovníky (dohodnout se na nich s pracovníkem, stanovit cílovou odměnu a sepsat to, případně podepsat)

Nefinanční benefity

K tomu:
Rozdělit pracovníky do kategorií (manažer, koordinátor, asistent…)
Ke každé kategorii přidělit benefity
Seznámit se systémem benefitů jednotlivé kategorie pracovníků, vysvětlit k čemu jednotlivé benefity slouží a co se za ně od pracovníků očekává

NUTNOST

- Zpracovat předchozí body do komplexního systému odměňování
- Seznámit s ním všechny pracovníky organizace

	Výkon	Proces	Rozvoj	
Metoda klíčové události	X	X		Měsíčně (¼ roku)
Postupy srovnávacího hodnocení				
Pořadí		X		1 x za ¼ roku
Metoda nucené volby		X		1 x za ¼ roku
Metoda udělování bodů		X		1 x za ¼ roku
Metoda párového srovnávání		X		1 x za ¼ roku
Hodnotící stupnice	x	X	x	1 x za ¼ roku
Hodnocení cílů	X			Měsíčně
Development centrum			X	1 x za x let
Systematické hodnocení pracovníků - 360° zpětná vazba				
Dotazníky		X		1 x za půl roku - rok
Úroveň kompetencí (90)		X	X	1 x za půl roku
Hodnocení úrovně vzdělávání			X	1 x za půl roku
Hodnotová analýza	X	X	X	Měsíčně (¼ roku)

11. Použitá literatura

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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