



Hodnocení práce – definice a účel

Hodnocení práce představuje
systematický proces
stanovování relativní hodnoty
prací v organizaci.

Účelem hodnocení práce je:

- ✦ Poskytnout racionální základnu pro vytvoření a uplatňování spravedlivé a obhajitelné mzdové struktury;
- ✦ Pomáhat v řízení relací existujících mezi pracemi v rámci organizace;
- ✦ Umožnit přijímat důsledná a logická rozhodnutí o mzdových tarifech a tarifních stupních;
- ✦ Stanovit, nakolik je hodnota prací navzájem srovnatelná, aby bylo možné zajistit, aby za práce stejné hodnoty byla vyplácena stejná hodnota.

Hlavní rysy hodnocení práce

- ✱ Komparativní proces – zabývá se vzájemnými vztahy nikoliv absolutními hodnotami.
- ✱ Posuzovací proces – vyžaduje uplatňování úsudku při interpretaci údajů o pracích, pracovních místech a rolích, při porovnávání jedné práce s druhou.
- ✱ Analytický proces – je založeno na analýze shromážděných dat o jednotlivých pracích.
- ✱ Strukturovaný proces – všichni hodnotitelé používají stejný jazyk a kritéria.

Práce a lidé

- ✱ Tradiční hodnocení práce záměrně nebere v úvahu hodnotu lidí.
- ✱ Hodnocení pracovního výkonu je zcela jinou záležitostí.

Ale pozor:

Jsou to lidé, kteří tvoří hodnotu, nikoliv práce!

Metody hodnocení práce

- ✦ Neanalytické (sumární),
- ✦ Analytické.
- ✦ Jednofaktorové.
- ✦ Založené na dovednostech a schopnostech.
- ✦ Metody tržního oceňování.
- ✦ Metody poradenských firem.

Neanalytické (sumární) metody

Porovnávají práce jako celek navzájem aniž by se snažily rozlišovat mezi faktory obsaženými v jednotlivých pracích, které práce navzájem odlišují.

- ✱ Metoda pořadí prací
- ✱ Metoda párového porovnávání
- ✱ Klasifikační (katalogová) metoda
- ✱ Metoda vnitřního poměrování - benchmarking

Analytické metody

- ✦ Bodovací metoda
- ✦ Metoda faktorového porovnávání

Metody poradců řízení

Řada poradenských firem v oblasti řízení nabízí vlastní autorizované metody.

Jedná se zpravidla o analytické metody, založené obvykle na některé z forem bodovací metody.

Například: HayGroup

Metoda pořadí prací

Je sumární, neanalytický přístup, který porovnává práce jako celek a nesnaží se odděleně hodnotit různé stránky prací.

Určuje postavení prací v hierarchii tím, že je umístí do řady podle toho, jak je vnímán jejich relativní význam.

Klasifikační metoda

Je rovněž neanalytickou, sumární metodou, která porovnává práce jako celek s nějakou stupnicí, v tomto případě definovanou v podobě stupňů (tříd).

Je založena na výchozím rozhodnutí o počtu a charakteristikách stupňů, do kterých jsou práce zařazovány.

Klasifikační metoda *(pokračování)*

Definice stupňů se snaží brát v úvahu rozpoznatelné rozdíly v dovednostech, schopnostech nebo odpovědnosti a mohou se týkat i specifických kritérií, jako je úroveň rozhodování, znalostí, používané zařízení, vzdělání a výcvik požadované pro výkon práce.

Práce jsou zařazovány do stupňů na základě porovnání celkového popisu práce s definicí stupně.

Vnitřní poměrování - benchmarking

Porovnání sledované práce s jakoukoliv modelovou prací existující v podniku, která je uznávaná za správně zařazenou a odměňovanou, a zařazení sledované práce do stejného stupně, jako je práce sloužící za vzor.

Porovnání se obvykle dělá na základě práce jako celku, aniž by se postupně analyzovaly jednotlivé faktory prací.

Vnitřní poměrování – benchmarking *(pokračování)*

Vnitřní poměrování je mnohem přesnější a přijatelnější, je-li založeno na porovnávání definic rolí, které ukazují hlavní oblasti výsledků a znalostí, dovedností a schopností, které jsou požadovány k dosažení konkrétních výsledků.

Vnitřní poměrování – benchmarking *(pokračování)*

Může poskytnout přijatelné výsledky, pokud je založeno na porovnávání přesných popisů pracovních míst či prací nebo rolí.

Spoléhá však na úsudek, který může být zcela subjektivní a který lze obtížně doložit. Závisí také na identifikaci vhodných modelových či vzorových prací, které jsou správně zařazeny a odměňovány, a proto se může také stát, že takové porovnávání může pouze prodloužit existující nespravedlnost.

Bodovací metoda

Bodovací metoda je analytickou metodou hodnocení práce používající porovnávání práce s určitou stupnicí.

Metoda je založena na rozčlenění prací na faktory nebo klíčové prvky či požadavky práce.

Předpokládá se, že každý z těchto faktorů bude přispívat k hodnotě práce a že všechny faktory jsou součástí všech prací, které mají být hodnoceny, avšak v různé míře.

Bodovací metoda *(pokračování)*

S použitím numerických stupnic jsou každému z faktorů přidělovány body podle míry, v jaké je tento faktor v hodnocení práce obsažen.

Bodové hodnoty jednotlivých faktorů se poté sčítají tak, aby vyjádřily celkové skóre, které představuje hodnotu práce.



Bodovací metoda *je založena na*

Faktorovém plánu, který se skládá z:

- ✦ Výběru faktorů
- ✦ Hodnotících stupnic faktorů
- ✦ Váhy faktorů

Výběr faktorů

Faktor je vlastnost, která se vyskytuje v různém stupni v pracích, které mají být hodnoceny, a která může být použita jako základna pro ocenění relativní hodnoty prací.

Bodovací schémata mohou mít libovolný počet faktorů, avšak pro zjednodušení jich bývá obvykle mezi třemi a dvanácti.

Faktory mohou být volně setříděny do 3 skupin:

☀ **Vstupy** – znalosti a dovednosti či jiné osobní vlastnosti potřebné pro výkon práce.

☀ **Proces** – charakteristiky práce, které určují požadavky kladené prací na pracovníka, který ji vykonává.

☀ **Výstupy** – příspěvek (přínos) pracovníka zastávajícího dané pracovní místo ke konečným výsledkům (nebo míra ovlivnění těchto výsledků), který bere v úvahu takové aspekty práce jako je odpovědnost za výsledky, kvalitu, prodej, zisk apod. odpovědnost za zdroje jako jsou lidé, jmění a peníze, pravomoci k rozhodování a důsledky možných chyb.

Seznam typických faktorů může obsahovat:

- ✦ Znalosti a dovednosti (vstup)
- ✦ Odpovědnost (výstup)
- ✦ Rozhodování (proces)
- ✦ Složitost (proces)
- ✦ Interpersonální dovednosti (proces)



Počet faktorů?

- ✱ Je iluzí, že větší množství faktorů zajistí přesnější posuzování ze strany hodnotitelů.
- ✱ Čím více je faktorů, tím větší je pravděpodobnost jejich překrývání a duplicit.
- ✱ Při používání mnoha faktorů se také zvyšuje pracnost hodnocení.

Neexistují absolutní pravidla pro výběr faktorů

Vezmeme-li v úvahu právo na stejnou odměnu za práci stejné hodnoty, měly by být vybrány takové požadavky, které klade práce na pracovníka jako například:

- ✦ Námaha (úsilí),
- ✦ Dovednosti,
- ✦ Rozhodování

Výběr faktorů a jejich váha

- ✦ Budou ovlivněny hodnotami organizace v tom, co je považováno za důležité.
- ✦ Výběr proto v sobě zahrnuje i sdělení zaměstnancům o těchto hodnotách.

Příklad definice faktoru a jeho úrovní:

Faktor: Složitost práce

Definice faktoru: proměnlivost a rozmanitost úkolů prováděných držitelem pracovního místa a rozsah používaných dovedností.

Definice úrovní:

1. Často se opakující práce, při níž se vykonávají tytéž úkoly nebo skupiny úkolů bez jakýchkoliv významných změn.
2. Dosti úzký okruh vykonávaných úkolů, které jsou navzájem příbuzné a znamenají používání omezeného rozsahu dovedností.
3. Existuje určitá rozmanitost prováděných činností, i když obecně jsou tyto činnosti dosti podobné. Musí se používat dosti široký rozsah dovedností.
4. Rozmanitá škála obecně podobných úkolů. Uplatňuje se široká škála organizačních, odborných nebo řídicích dovedností.
5. Velká rozmanitost úkolů, z nichž mnohé si nejsou navzájem podobné nebo příbuzné. Uplatňuje se široká škála odborných nebo manažerských dovedností.
6. Práce je multidisciplinární a znamená plnění širokého okruhu vysoce rozmanitých povinností.

Cílem definování úrovní faktoru je

- ✦ Vytvořit stupňovitou řadu definic, které vytvoří jasné vodítko k tomu, jak by měl být daný faktor oceněn.

Toho je obtížné dosáhnout použitím stupňovaných přídavných jmen (velký, větší, největší), které nemají přesný význam.

Váhy faktoru

Faktorový plán obsahuje rozhodnutí o relativní důležitosti různých faktorů = jejich váhy pro účely bodování.

Nadhodnocení některého faktoru vůči jeho skutečnému významu, může silně zkreslit hodnocení.

Faktorový plán

Faktor:	Úrovně					
	1	2	3	4	5	6
Znalosti a dovednosti	20	40	60	80	100	120
Odpovědnost	20	40	60	80	100	120
Rozhodování	15	30	45	60	75	90
Složitost	10	20	30	40	50	60
Kontakty	10	20	30	40	50	60

Příklad bodového ohodnocení práce:

Faktor:	Hodnocená úroveň	Skóre
Znalosti a dovednosti	3	60
Odpovědnost	4	80
Rozhodování	4	60
Složitost	5	50
Kontakty	3	30
Celkové skóre:		280

Hodnocení založené na dovednostech

Zařazuje práce podle úrovně dovedností nebo zkušeností vyžadovaných k jejich vykonávání.

Může existovat řada faktorů dovedností, každý se svou hodnotící stupnicí, popřípadě se mohou jednotlivé stupně vztahovat k nějaké oficiální klasifikaci kvalifikace.

Tento přístup je orientovaný spíše na osoby než, na samu práci.

Hodnocení založené na schopnostech

Měří náročnost prací ve vztahu k úrovni schopností potřebných pro jejich úspěšné vykonávání.

Tento typ měření práce je založen na tom, že měřítkem relativní hodnoty prací je úroveň schopností požadována pro efektivní vykonávání těchto prací.

Toto hodnocení se také zaměřuje na lidi.

Tržní oceňování

Mnohé organizace odmítají myšlenku formálního hodnocení práce a svá rozhodnutí o hodnotách práce zakládají na tržním ocenění = porovnání interních mzdových sazeb se sazbami na trhu.

Předpokládají, že „práce má takovou cenu, jakou uzná trh“, a z toho důvodu by relace tržních sazeb měly určovat vnitřní relace.

Argumenty pro hodnocení zaměřené na práci

- ✱ Přijetí obhajitelných rozhodnutí o zatřídění práce o mzdových sazbách vyžaduje rozumný základ.
- ✱ Řízení vztahů vyžaduje logický a důsledný přístup.
- ✱ Je nepravděpodobné dospět ke spravedlivé mzdové struktuře bez logické metody měření existujícího relativního významu práce.
- ✱ Problém stejného odměňování za práci stejné hodnoty může být zásadně řešen pouze s použitím formální a analytické metody hodnocení práce.

Argumenty pro hodnocení zaměřené na práci *(pokračování)*

- ✱ Přiměřeně formální přístup k hodnocení práce poskytuje strategický rámec, ve kterém je možné přijímat racionální rozhodnutí v reakci na měnící se struktury a role organizace a na tlaky tržních sazeb.
- ✱ Nebude dosaženo logického a důsledného přístupu k měření relativní hodnoty prací, pokud se nedohodne metoda a soubor kritérií, které budou používat všichni hodnotitelé, a které budou představovat hodnoty organizace jako celku.

Argumenty proti hodnocení zaměřenému na práci

- ✱ Žádný systém neprokázal, že spolehlivě měří to, co prohlašuje, že měří, nebo že je spolehlivý v poskytování odpovídajících výsledků.
- ✱ Systémy porovnávání „celé práce“ vypadají špatně, protože se zdá, že neúměrně zjednodušují, avšak analytické systémy jsou také podezřelé – jablka a hrušky nelze spolu sčítat.

Argumenty proti hodnocení zaměřenému na práci (pokračování)

- ☀️ Hodnocení práce spoléhá na lidský úsudek; jeho metodologie může být logická a může poskytnout vodítko pro posuzování, to však závisí na různých interpretacích a odlišných standardech mezi posuzovateli a také jejich dřívější poznatky umožňují pronikání subjektivity.
- ☀️ Systémy hodnocení práce mohou být při zavedení a udržování nákladné.

Argumenty proti hodnocení zaměřenému na práci *(pokračování)*

- ✱ Všechny formální systémy hodnocení se znehodnocují se změnami organizace – mzdová struktura přestane být časem spravedlivá.
- ✱ Není univerzálním všelékem, za který jej některé organizace považují – toto hodnocení může vytvořit více problémů než jich vyřešit.
- ✱ Každý očekává, že se mu mzda zvýší!