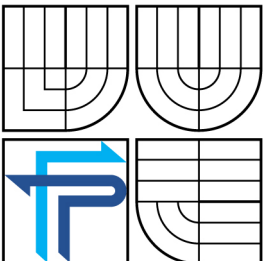


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUT OF MANAGEMENT

NÁVRH SYSTÉMU HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ

PROPOSAL FOR AN EMPLOYEE ASSESSMENT SYSTEM

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

MÍŠKOVÁ PETRA

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

PhDr. Ing. JIŘÍ POKORNÝ, CSc

BRNO 2010

Anotace

Diplomová práce „Návrh systému hodnocení zaměstnanců“ se zabývá návrhem hodnocení pracovníků včetně vazby na odměňování a rozvoj pracovníků.

Systém hodnocení a odměňování je velice účinný motivační faktor, a proto musí být systém spravedlivý a pro pracovníky zcela jasný.

Na základě analýzy současného stavu ve firmě, která je uvedena v praktické části práce, navrhnu nový a účinnější systém hodnocení zaměstnanců.

Anotation

This thesis “Proposal for an Employee Assessment System“ deals with a proposal for workers` evaluation including rewards and workers` professional development.

The assessment and reward system is a very efficient motivation factor. Hence this system needs to be just and absolutely clear to the workers.

Based on an analysis of a current state in the company described in the practical part of this thesis, I shall propose a new and more efficient assessment system.

Klíčová slova

Motivace, hodnocení zaměstnanců, odměňování zaměstnanců, pracovní motivace, pracovní výkon, hodnotící rozhovor

Key words

Motivation, evaluation of employees, remuneration of employees, work motivation, work performance, appraisal interview

MÍŠKOVÁ, P. *Návrh systému hodnocení zaměstnanců*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2010. XY s. Vedoucí diplomové práce PhDr. Ing. Jiří Pokorný, CSc.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracoval samostatně a že všechny použité literární zdroje jsem správně a úplně citoval a nemám závažný důvod proti užití tohoto školního díla ve smyslu § 60 Zákona č.121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon).

V Brně dne 10. ledna 2010

.....

Podpis studenta

Poděkování

Na tomto místě bych velice ráda poděkovala PhDr. Ing. Jiřímu Pokornému, CSc., vedoucímu mé diplomové práce, za cenné rady, konzultace a připomínky při zpracování práce. Dále chci poděkovat majitelce společnosti Amal Ambulance s.r.o., že mi umožnila ve společnosti zpracovat diplomovou práci a za poskytnutí interních materiálů.

OBSAH

ÚVOD.....	9
A TEORETICKÁ ČÁST	11
1. Teoretická východiska práce.....	11
1.1 Motivace, její charakteristika a definice.....	11
1.1.2 Zdroje a druhy motivace.....	12
1.1.3 Pracovní motivace.....	12
1.1.4 Pracovní spokojenost.....	13
1.2 Vybrané teorie motivace.....	13
1.2.1 Maslowova hierarchie potřeb.....	13
1.2.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie.....	14
1.2.3 Vroomova teorie očekávání.....	14
1.2.4 Adamsova teorie rovnováhy.....	15
1.2.5 Skinnerova teorie pozitivního posílení.....	15
1.2.6 McClellandova teorie získaných potřeb.....	16
1.2.7 Některá praktická využití motivačních teorií.....	16
1.2.8 Pozdější teorie.....	17
1.3 Motivace v organizaci.....	17
1.3.1 Motivační systém a jeho role.....	17
1.3.2 Funkce motivačního systému.....	18
2. Hodnocení zaměstnanců.....	19
2.1 Druhy hodnocení.....	20
2.1.1 Funkce a kritéria hodnocení.....	21
2.1.2 Chyby hodnocení.....	22
2.1.3 Zpětná vazba.....	23
2.2 Hodnotící pohovor.....	24
2.2.1 Zásady správného hodnocení.....	25
2.3 Metody hodnocení.....	26
2.3.1 Metody zaměřené na minulost.....	27
2.3.1.1 Hodnotící stupnice.....	27
2.3.1.2 Hodnotící zprávy.....	28

2.3.1.3 Komparativní metody.....	28
2.3.1.4 Dotazník (Checklist).....	29
2.3.1.5 Metoda BARS.....	29
2.3.1.6 Metoda klíčové události.....	29
2.3.2 Metody zaměřené na přítomnost.....	30
2.3.2.1 Assessment center a Development center.....	30
2.3.2.2 180° respektive 360° zpětná vazba.....	31
2.3.2.3 Sociogram.....	32
2.3.2.4 Managerský audit.....	32
2.3.2.5 Mystery shopping.....	33
2.3.3 Metody zaměřené na budoucnost.....	33
2.3.3.1 Hodnocení podle cílů	33
2.3.3.2 Psychodiagnostika.....	34
2.3.3.3 Sebehodnocení.....	34
3. Odměňování.....	35
3.1 Pojetí, cíle a současné trendy odměňování pracovníků.....	35
3.1.1 Pojetí odměňování.....	35
3.1.2 Cíle odměňování.....	36
3.2 Systém odměňování pracovníků.....	36
3.2.1 Základní otázky systému odměňování.....	36
3.2.2 Požadavky na systém odměňování.....	37
3.2.3 Trendy v odměňování.....	38
3.3 Mzdové formy.....	38
3.3.1 Časová mzda.....	39
3.3.2 Úkolová mzda.....	40
3.3.3 Podílová mzda.....	41
3.3.4 Prémie nebo bonus.....	41
3.3.5 Podíly na zisku.....	42
3.3.6 Osobní ohodnocení.....	43
3.3.7 Tantiémy.....	43
3.3.8 Dodatkové formy odměňování	43

3.4 Zaměstnanecké výhody.....	44
-------------------------------	----

B PRAKTICKÁ ČÁST

1. Charakteristika společnosti.....	45
1.1 Hlavní činnosti.....	47
1.2 Záchranná služba.....	48
1.3 Organizační struktura společnosti.....	49
1.4 Charakteristika pracovních míst a povinnosti zaměstnanců.....	50
1.4.1 Lékař.....	50
1.4.2 Paramedik.....	51
1.5 Analýza současné situace.....	52
1.5.1 Místní zaměstnanci.....	52
1.5.2 Zaměstnanci z ČR.....	54
1.5.3 Zhodnocení současného stavu.....	55
1.6 Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	56
2. Návrhová část.....	67
2.1 Zavedení formálního hodnotícího systému.....	67
2.1.1 Kritéria hodnocení.....	67
2.1.2 Hodnotící stupnice.....	71
2.1.2.1 Škála hodnotící stupnice.....	71
2.1.2.2 Typ hodnotící stupnice.....	72
2.1.3 Průběh hodnotícího pohovoru.....	72
2.2 Řízení pomocí cílů.....	73
2.3 Cyklus systému hodnocení.....	74
2.4 Vazba na systém odměňování.....	75
2.5 Finanční dopad změn.....	76
2.6 Podmínky pro hodnocení.....	77
Závěr.....	79
Použitá literatura.....	83
Seznam obrázků, tabulek a grafů.....	85
Seznam příloh.....	87

ÚVOD

S rychlou proměnou moderní společnosti probíhá i intenzivní proměna moderní organizace. Zatímco ještě před dvaceti lety byla nejvyšší zaznamenaná hodnota firmy spojena s množstvím majetku a pozornost managementu se upínala především k vývoji technologií a nových výrobních procesů, současná doba si žádá zcela odlišný přístup. Nejistý vývoj trhu a klesající hodnota podniků donutila manažery hledat konkurenční výhody v lidském kapitálu.

Současné organizace nejen že nepochybují o hodnotě lidského kapitálu, ale věnují i značnou část prostředků do jeho rozvoje. Pro úspěšný rozvoj lidských zdrojů a organizace jako takové je nezbytné pracovníky přiměřeným způsobem motivovat. Vedle tradičních teorií motivace tak vznikají nové koncepty pracovní-motivační. Nejedna organizace pečuje o svůj motivační systém jako o jeden ze základních pilířů své úspěšné strategie. Motivování zaměstnanců se stává přísně střeženým interním „know-how“ společností.

Motivace ve firmách propojuje tři stěžejní oblasti personální práce – odměňování, hodnocení a rozvoj. Všechny tři oblasti spolu úzce souvisí a představují nejvýznamnější motivační prvky. Hodnocení poskytuje cenné informace pro spravedlivé odměňování a pro tvorbu rozvojových plánů. Je to složitý proces, který vyžaduje velké množství času a energie. Přesto se organizací vyplácí ho provádět. Pokud je systém odměňování dobře nastavený, může podnik očekávat, že náklady na něj vynaložené se mu vrátí v podobě zisku dosaženého vysokým pracovním nasazením zaměstnanců, kvalitou odváděné práce a efektivitou při výkonu práce.

Společnost X je rozvíjející se společností, která pracuje na modernizaci svých personálních procesů. Cílem této práce je provést komplexní analýzu systému hodnocení a jeho motivační funkce ve společnosti a navrhnout patřičné úpravy systému, aby se motivační hodnota hodnocení navýšila.

Za tímto účelem nejdříve provedu úvod do obecné motivace lidského jednání, podrobněji se budu věnovat stěžejním teoriím motivace s jejich aplikací na pracovní prostředí. Značnou pozornost věnuji motivaci v organizaci a propojení oblastí hodnocení, odměňování a rozvoje.

Na závěr teoretické části představím společnost X a její personální politiku.

Cílem mé diplomové práce je navrhnout změny v systému odměňování zaměstnanců, aby se zvýšil pracovní výkon zaměstnanců. Navrhnou opatření, která by měla vést ke zvýšení motivace pracovníků, k jejich větší spokojenosti a také spokojenosti zaměstnavatele.

Pokusím se také o finanční rozbor jednotlivých metod odměňování a stanovím, která metoda by byla pro firmu nejméně finančně náročná, ale zároveň by měla mít kladný vliv na motivaci zaměstnanců.

A Teoretická část

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

1.1 Motivace, její charakteristika a definice

Autoři zabývající se oblastí lidské motivace používají celou škálu termínů, aby objasnili nebo alespoň přiblížili onen složitý konstrukt motivace. Za všechny vybírám: účel (purpose), záměr (intention), zaměřený na cíl (goal-directed), potřeba (need), chtění (want), pud (drive), touha (desire), motiv (motive). Některé další pojmy nalezneme například v Nakonečného Motivaci lidského jednání.

Pokusím se nyní vymezit několik nejdůležitějších pojmů¹:

- **motiv** – pohnutka jednání.
- **potřeba** – lze ji velmi jednoduše vyjádřit jako absenci nějaké hodnoty.
- **hodnota** – je něco subjektivně žádoucího a to jak pro biologické, tak sociální fungování jedince.
- **cíl** – představuje žádoucí stav, který orientuje lidské jednání. Je tedy pro tuto svou funkci pro motivaci zcela nezbytný.
- **pud** – je spojován s tzv. nižšími (biologickými) pohnutkami chování.
- **zájem** – o zájmu můžeme mluvit jako o specifickém motivu kulturních a poznávacích aktivit člověka, který se od ostatních motivů odlišuje soustředěností myšlenek, úmyslů a v neposlední řadě pozornosti.
- **chování** – o chování můžeme uvažovat jako o aktivitách jedince, které zprostředkovávají vztah mezi potřebou a jejím uspokojením.
- **uspokojení** – se dostavuje v momentě, kdy dojde pomocí motivačního procesu k odstranění deficitu, který zafungoval jako prvotní spouštěč motivovaného chování.

¹ NAKONEČNÝ, M., *Motivace pracovního jednání a její řízení*, 1992, s. 9 - 11,

1.1.2 Zdroje a druhy motivace

Zdroje a druhy motivace – o základních zdrojích motivace lze uvažovat jako o motivech a potřebách¹. Dále je můžeme dělit na **vnitřní** – vycházející z individua samotného, a **vnější** – vycházející z okolí jedince.

Dělení na vnitřní a vnější nás přivádí ke dvěma základním druhům motivace – intrinsické a extrinsické. **Intrinsická** motivace je vnitřní motivací, motivací, kterou přináší činnost sama o sobě. Činnost vykonávaná člověkem tak nemusí být podněcována a odměňována zvnějšku, ale představuje sama o sobě zdroj seberealizace. Oproti tomu **extrinistická** motivace je úzce spojena s vlivy vnějšího prostředí, resp. je přímo vnějšími stimuly vyvolávána.

Intrinsickými motivy k pracovnímu jednání jsou například potřeby činnosti jako takové, potřeba kontaktu s druhými lidmi, vlastní rozhodování, motiv výkonu, touha po moci, seberealizace. U extrinistické motivace hraje významnou úlohu motivování prostřednictvím peněžních odměn nebo hmotných benefitů v podobě služebního vozu a telefonu.

Nelze proto zapomínat, že pro udržení určité úrovně motivace pracovníků pomocí vnějších odměn je třeba neustále pracovníkům poskytovat účinnou zpětnou vazbu na jejich pracovní chování a pracovní výkon.

1.1.3 Pracovní motivace

Jestliže motivace představuje hnací sílu ke všem našim každodenním aktivitám, pak pracovní motivaci lze zhodnotit jako podmnožinu motivace, která objasňuje veškeré naše počínání na pracovišti

V pracovní činnosti se významně uplatňují očekávání výsledků této činnosti. Jedná se o očekávání, že pracovník za vykonanou činnost dosáhne takových hodnot, které vykompenzují námahu a čas vložený do pracovní činnosti.

¹ NAKONEČNÝ, M., *Motivace pracovního jednání a její řízení*, 1992, s. 122 – 126,

V této souvislosti rozlišujeme dvě dimenze očekávání podle hodnot, kterých má být dosaženo:

- očekávání odměny za práci
- očekávání, že odměna za práci umožní získání určitých hodnot (současných nebo budoucích)

Pracovní motivace je dále určena charakterem vykonávané práce a to především na škále stereotyp – nejistota činnosti a dále jejím primárním cílem, kterým je pro většinu lidí obstarání prostředků na živobytí navyknuté úrovně.

1.1.1 Pracovní spokojenost

Pro účely této práce považuji za nezbytné zmínit se ještě o **pracovní spokojenosti**.

Pracovní spokojenost obsahuje pracovníkovy pocity a postoje týkající se jeho práce. Lze sem zahrnout také všechny projevy pracovníka ve vztahu k vykonané práci, jeho postoje k pracovnímu prostředí, pracovišti a podniku, k pracovní skupině.

Jedná se tedy o složitou charakteristiku zahrnující jak pozitivní, tak negativní pocity a postoje, které jako suma určují míru spokojenosti nebo nespokojenosti s vykonávanou prací.

1.2 Vybrané teorie motivace

Zájem o pracovní motivaci, který významně vzrůstá od druhé poloviny 20. století, přinesl celou řadu teorií pracovní motivace.

1.2.1 Maslowova hierarchie potřeb

Předpokládá, že lidské potřeby je možné strukturovat do pěti úrovní:

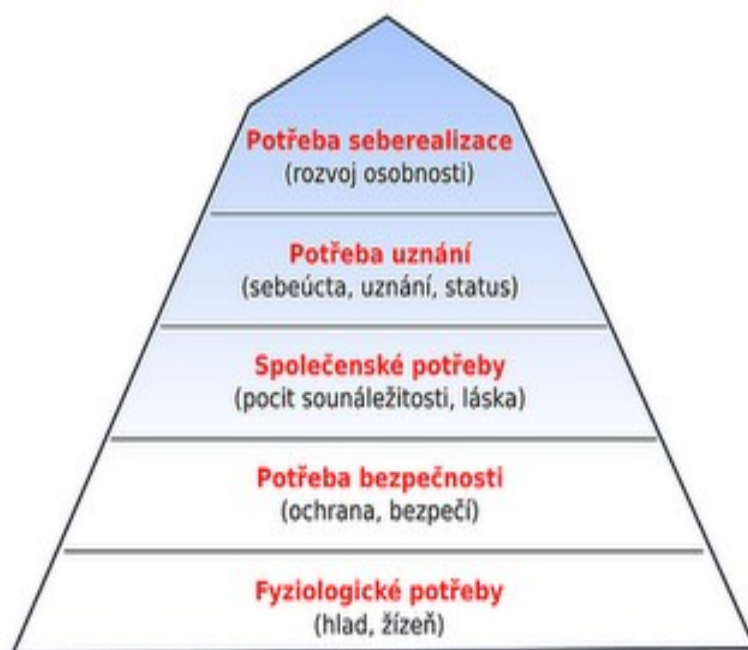
1/ Fyziologické potřeby jsou potřeby základní. Jejich naplnění je nezbytné pro přežití. Zahrnují potřebu vody, potravy, vzduchu, přiměřených klimatických podmínek, vše, čeho je třeba k udržení života

2/ Potřeby jistoty a bezpečí znamenají zajištění a uchování existence i do budoucna, neexistenci nebezpečí nebo ohrožení.

3/ Potřeba sounáležitosti představují potřebu začlenit se do nějaké skupiny, většího celku a také dobrých vztahů k ostatním lidem.

4/ Potřeby uznání a ocenění obsahují sebeocenění, respekt a uznání osoby ze strany ostatních.

5/ Potřeba sebeaktualizace je realizací potenciálu jedince Maslowovými slovy „být více a více sám sebou, stát se vším, čím je člověk schopen se stát“, realizovat všechny své schopnosti a talent.



Obr. č. 1: Maslowova hierarchie potřeb (zdroj: Talla–společnost zabývající se vzděláváním)

Aplikace Maslowovy teorie na pracovní prostředí je i přesto zajímavým a přínosným postupem, a proto ji zde uvádím.



Obr. č. 2: Aplikace Maslowovy teorie na pracovní prostředí

Spodní patro pyramidy představuje základní motivátor pro pracovní jednání. Lidé chodí do práce, aby sobě a svým blízkým zajistili základní obživu, bydlení, ošacení, atp. V momentě, kdy jsou tyto potřeby dostatečně uspokojeny, přichází na řadu potřeby z vyššího patra pyramidy, stabilita pracovního místa. Jestliže se pracovník nemusí bát propuštění, posunuje se se svými potřebami do dalšího patra, jeho aktuální potřebou se stává potřeba uznání, pozitivního hodnocení od nadřízených a kolegů. Až do této fáze by k uspokojení pracovníkových potřeb stačilo prosté odměňování, které by přicházelo pravidelně a v přiměřené výši. V polovině pyramidy se však tento stav láme, samotné odměňování finančními prostředky přestává ztrácet svou účinnost.

K uspokojování vyšších potřeb jako je potřeba uznání a potřeba výkonu je třeba zapojit propracovanější systém, v němž pracovník dosáhne ocenění svého úsilí v podobě pochvaly, získání určitých privilegií, větší autonomie, podílu na rozhodování, více možností k osobnímu rozvoji atp. Přesouváme se tak do oblasti hodnocení, která více než odměňování splňuje předpoklady pro naplnění těchto potřeb. V rámci hodnocení se pracovníkovi dostává zpětné vazby k jeho pracovnímu výkonu a pracovnímu jednání.

Na základě hodnocení nejspíše může dojít k povýšení pracovníka, což vede k naplnění potřeby uznání, utvrzení nebo zvýšení statutu.

Na základě Maslowovy pyramidy tak lze objasnit, proč mzda po určité době ztrácí svůj motivační charakter a například i to, proč lidé někdy opustí perspektivní a dobře placené zaměstnání a za nepochopení svého okolí odchází „za horším“.

1.2.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie

Frederick Herzberg si všiml, že na pracovišti existují dva faktory: absence prvních způsobuje nespokojenost, ale jejich přítomnost nevede ke spokojenosti, zatímco absence druhých nezpůsobuje nespokojenost, ale jejich přítomnost vede ke spokojenosti. První skupinu nazval faktory udržovací, druhou skupinu faktory motivačními¹. Mezi udržovací patří například firemní benefity (auto, mobil atd.), pracovní podmínky, plat, vztahy s podřízenými a nadřízenými. Mezi motivační patří úspěch, uspokojení z práce, uznání, odpovědnost, pokrok a osobní rozvoj. Herzberg porovnal tyto dvě skupiny vzhledem k časovým dopadům s tímto závěrem: uspokojení udržovacích faktorů přinese jenom krátkodobý efekt a uspokojování motivačních faktorů přináší relativně dlouhodobou spokojenost.

Základním nedostatkem této teorie je to, že byla založena na sledování techniků a účetních. Tito jedinci měli motivaci k tomu, aby se snažili získat lepší vzdělání, a zároveň očekávali, že budou odměněni. To nemusí být pravda u méně kvalifikovaných pracovníků. Ve skutečnosti pokusy ověřit tuto teorii u skupiny manuálních pracovníků ukázaly, že určité faktory považované Herzbergem za udržovací faktory (plat a jistota zaměstnání) jsou manuálními pracovníky považovány za motivační faktory.

Jiní kritici, se domnívají, že dvoufaktorová teorie představuje přehnané zjednodušení skutečného vztahu mezi motivací a nespokojeností a mezi příčinami spokojenosti a nespokojenosti. Tentýž faktor může totiž být pro jednu osobu příčinou spokojenosti, zatímco pro jinou osobu příčinou nespokojenosti.

Poslední je kritika, že se dá zpochybnit silná přímá korelace mezi spokojeností a produktivitou práce, tak jak je prezentována v této teorii.

¹ NAKONEČNÝ, M., *Motivace pracovního jednání a její řízení*, 1992, s. 82 - 83,

1.2.3 Vroomova teorie očekávání

Procesní teorie se zabývají motivací v termínech racionálních kognitivních procesů. Neustále v nás probíhá proces predikce budoucnosti. Jestliže jsme přesvědčení o dosažitelnosti a atraktivnosti cíle a způsobu cesty k výsledku, pak jsme motivováni cíle dosáhnout. Při rozhodování se o našem chování upřednostňujeme to, které má největší motivační sílu. Motivační síla je v podstatě úměrná třem našim přesvědčením¹.

a) **Valence** – přesvědčení o přitažlivosti cíle, b) **Instrumentality** – přesvědčení o tom, že když se budeme chovat defi²novaným způsobem, cíle dosáhneme a c) **Expectancy** – přesvědčení o tom, že se tak chovat budeme umět. Z praktického hlediska je zkrátka nutné pracovat s těmito přesvědčeními:

- že cíl je a že je žádoucí,
- že je vůbec možné cíle dosáhnout,
- že právě daný člověk může cíle dosáhnout,
- že daný způsob dosažení cíle je vhodný a etický,
- že si daný člověk cíle zaslouží

1.2.4 Adamsova teorie rovnováhy

Podle této teorie si pracovníci podle srovnatelných tržních měřítek porovnávají, co do práce vkládají s tím, co z ní získávají. Vkládají svůj čas, úsilí, loajalitu, toleranci, flexibilitu, angažovanost, spolehlivost, duši i srdce a získávají finanční odměny, benefity, jistotu, uznání ocenění, odpovědnost, pocit rozvoj a růst, zábavu atd. Pokud mají pocit, že jejich vstupy nejsou patřičně vyváženy s výstupy, stávají se demotivovanými a hledají změnu, nebo zlepšení, nebo snižují své vklady do práce.

Pokud mají pocit, že vyváženy jsou, jsou motivováni pokračovat na stejné úrovni vstupů. Bude-li mít pracovník pocit, že je přeceněn, může zvýšit své pracovní úsilí, avšak také může vnitřně přehodnotit hodnotu svých vstupů směrem nahoru bez současného zvýšení vnějšího projevu – reálných vstupů do práce. Podle teorie pracovníci vstupy a výstupy sčítají, tj., jednu méně uspokojivou část (např. pocit odpovědnosti) lze nahradit přidáním druhé (např. jistoty). Je třeba též podotknout, že

¹ BĚLOHLÁVEK, F., *Jak vést a motivovat lidi*, 2008, 120s.

² ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, 2005, 160s.

vnímání vstupů a výstupů je obvykle individuální, a to podle toho, jaké mají pracovníci hodnoty. Zrovna tak je mohou nesprávně vnímat z důvodů, že nemají správné informace. Například bude-li pracovník přesvědčen, že firemní automobil je nároková věc, bude jeho vnímání jistě jiné od toho pracovníka, který bude přesvědčen, že to je forma ocenění pracovního výkonu.

1.2.5. Skinnerova teorie pozitivního posílení

Idea této teorie pozitivního posilování je založena na prosté myšlence: důsledky chování ovlivňuje chování. V centru této teorie stojí tři pravidla důsledků:

- důsledky, které dávají odměnu, posilují chování
- důsledky, které poskytují potrestání, chování oslabují a v případě, že důsledky, které neposkytují ani odměnu, ani potrestání, chování vyhasíná.

Praktická aplikace této teorie je zřejmá: chceme-li posílit chování (aby bylo intenzivnější, častější, pravděpodobnější), poskytneme za něj odměnu. Naopak, chceme-li jej oslabit (udělat méně intenzivní, méně častější, méně pravděpodobnější), poskytneme trest. Pokud chceme, aby chování vyhaslo (postupně zmizelo), nevěnujeme mu pozornost. A my také tak fungujeme: chování, které se nám osvědčilo, tj. Poskytlo nám pozitivní zpětnou vazbu, opakujeme a na druhou stranu byli bychom blázní, kdybychom dělali to, co evidentně výsledky, které chceme, nedává. V lidské společnosti je poměrně obtížné kontrolovat všechny zdroje posílení a oslabení. To jest, například, budeme-li některého pracovníka pozitivně posilovat, možná, že vliv jeho kolegů opačným směrem může být větší, než náš.

Je často úměrně obtížné vyvolat interní změny v tom smyslu, že změny chování jsou pouze jakoby na povrchu dané osoby. Daná osoba to dělá **pouze** kvůli odměně. Je velmi obtížné správně trestat. Trestání je sice účinné, ale možná, že je účinné až příliš a v případě nevhodného použití může vyvolat poměrně silné a nežádoucí a dlouhodobé a těžko napravitelné vedlejší efekty.

1.2.6 McClellandova teorie získaných potřeb

McClelland tvrdí, že lidé mají potřebu něčeho dosáhnout, někam patřit a potřebu moci.

Liší se pouze tím, jaký mají vnitřní žebříček priorit těchto potřeb. Ten, který chce hlavně něčeho dosáhnout má tendenci excelovat a oceňuje časté potvrzování toho, jak je dobrý. Vyhýbá se riziku, ze kterého není patrný zisk, nebo kde je pravděpodobnost neúspěchu příliš vysoká. Ten, který chce hlavně někam patřit, má tendenci vyhledávat zejména harmonické vztahy s ostatními lidmi. Jsou konformní. Vyhledávají spíše souhlas, než uznání. Ten, který má silnou potřebu moci má tendenci k síle a moci, a to buď kvůli ovládnutí lidí, nebo kvůli dosažení cíle. Nevyhledává ani uznání, ani ocenění, stačí mu pouze souhlasná dohoda.

Z hlediska praktického využití je dobré vědět, jaké vy osobně máte dle uvedené klasifikace sklony. Pokud objevíte některé výraznější tendence u ostatních, přihlédněte k nim při jednání s nimi.

1.2.7 Některá praktická využití motivačních teorií

Některé kritické připomínky k jednotlivým teoriím jsem uvedla již u jejich popisu, nicméně ty samy o sobě ještě neodpovídají na otázku, jak tyto teorie v praxi skutečně fungují. Odborníci už dlouhou dobu vedou polemiky nad dvěma hlavními teoriemi - Maslowovou hierarchií potřeb a Herzbergovou motivačně-hygienickou teorií.

Uvažujeme-li uznání za odvedenou práci za motivační faktor a výplatu za faktor hygienický, pak **podle Herzbergovy teorie platí**: pokud pracovník není zaplacen, bude rozzloben, pokud pracovník je zaplacen, je rád, ale tento pocit brzy pomine. Lze tedy očekávat, že po krátkém čase od výplaty (motivačně navýšené) nebude pracovník ani spokojen ani nespokojen. Nicméně jestliže mu nadřícený poklepe na rameno a vyjádří otevřenou pochvalu za odvedenou práci, zaslouží se o dobrý pocit, který pracovníkovi vydrží relativně dlouho a velmi pravděpodobně se pozitivně se odrazí na jeho pracovním výkonu.

Z Herzbergova pojetí motivace vyplývá, že manažeři by se měli snažit plněním hygienických faktorů podřízené nerozzlobit, avšak nebrat plnění hygienických faktorů jako něco, co požene lidi vpřed.

V případě Maslowovy hierarchie potřeb musí organizace hledat i jiné než tradiční výhody, aby dovolila lidem naplnit například potřebu sebeaktualizace. Mezi takovéto

výhody může patřit trénink, možnosti osobního rozvoje a dalšího vzdělávání nebo třeba i flexibilita pracovního úvazku.

Současná praxe naznačuje, že se organizace rozhodly ubírat právě tímto směrem. Velká pozornost se věnuje už adaptačním procesům u nových pracovníků, organizace investují do zvyšování lidského kapitálu v podobě dalšího rozvoje a vzdělávání, ať už v podobě externích kurzů a školení či koučingu a mentorování.

Své opodstatnění v praxi našla rovněž **teorie expektance**, která pracuje s očekáváním pracovníka a zaměřuje se na subjektivní význam odměn. Teorie vnesla nový pohled na do oblasti řízení lidských zdrojů a obrátila pozornost na vnitřní (subjektivní) vnímání pracovníka.

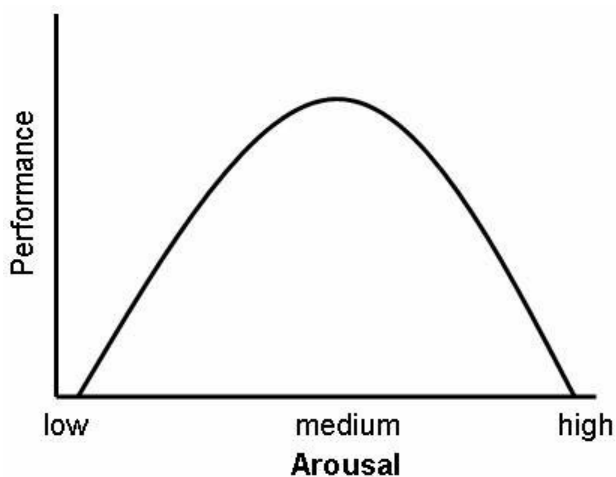
1.2.8 Pozdější teorie

Každá z výše uvedených teorií přispívá k pochopení pouze určité části motivace lidského jednání. Ale jak již bylo uvedeno, motivace představuje velmi složitý a komplexní konstrukt. Tradiční modely motivace nevysvětlují různorodost chování, které nalézáme v organizačních podmínkách. Většina těchto tradičních teorií podle nich staví na předpokladu, že jednání jedinců se řídí snahou maximalizovat výnos ze „směny“ s organizací. Z toho důvodu vznikají od 80. let 20. století eklektické teorie propojující základní prvky z více starších teorií. Jednou z těchto teorií je i **Teorie motivačních zdrojů**. Jedná se o teorii pracovní motivace založenou na self-konceptu a klade si za cíl vysvětlit nezištné pracovní chování, lépe zahrnout vnitřní zdroje motivace, integrovat dispoziční a situační vysvětlení chování, a integrovat existující motivační teorie založené na self-konceptu.

1.3 Motivace v organizaci

Motivace zaujímá ústřední postavení v dnešních organizacích. Dochází k úpravám systémů hodnocení a odměňování tak, aby se zvyšoval jejich motivační charakter. Pro optimální dosažení pracovního výkonu nestačí pouze dobré organizačně-technické podmínky a pracovníci, kteří mají dostatek schopností, ale důležitou roli hraje také míra motivace.

Na vztah mezi úrovní aktivace a dosaženým výkonem poukazuje **Yerkes-Dodsonův zákon**¹, který považuje určité množství aktivace (stresu) za zdravé a výhodné. Zákon praví, že společně s nárůstem aktivace narůstá i výkon, nicméně, jak ukazuje níže uvedený graf, tento proces netrvá věčně. Při určité úrovni aktivace přichází bod zlomu a další nárůst vzrušení má za následek pokles ve výkonu. Ze zákona vyplývá, že pro podávání optimálního výkonu je nejvhodnější střední míra aktivace. Je-li jedinec aktivován příliš, dojde pravděpodobně k jeho přemotivování a následnému přetížení (projevuje se např. ve vyšší chybovosti), a naopak, je-li jedincova míra aktivace příliš nízká, bude i jeho výkon nízký, resp. Bude projevovat jen minimální ochotu činnost vykonávat.



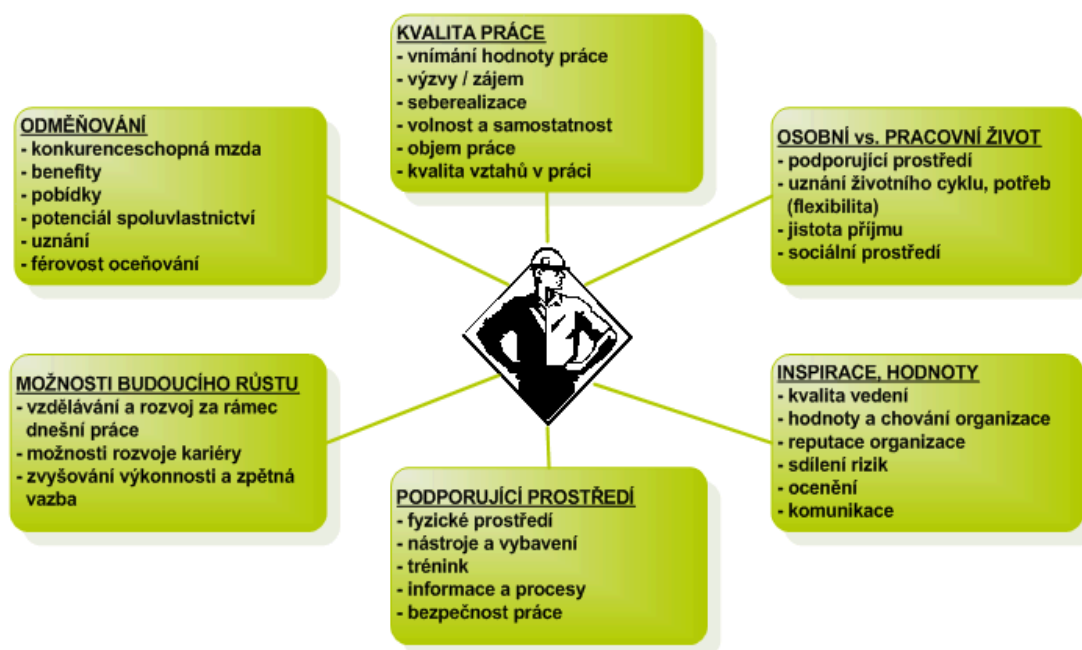
Obr. č. 3: Yerkes-Dodsonova křivka aktivace a výkon

Důležitou roli hraje také obtížnost vykonávaného úkolu. Obecně lze shrnout, že obtížnější a komplexnější úkoly vyžadují nižší míru aktivace pro jejich zvládnutí, než úkoly lehké.

¹ NAKONEČNÝ, M., *Motivace pracovního jednání a její řízení*, 1992, s. 119,

Jaké všechny aspekty mohou ovlivňovat motivaci na pracovišti, shrnuje přehledně následující obrázek. Vedle odměňování a rozvoje zmiňuje například i podporující prostředí nebo osobní versus pracovní život.

Obr. č.4 Aspekty pracovní motivace (Zdroj: Talla)



V organizaci se mnohem častěji než o samotném procesu motivace hovoří o motivačním systému, který představuje soubor motivačních nástrojů uplatňovaných v rámci organizace a klade si za cíl systematicky ovlivňovat pracovní výkon členů organizace.

1.3.1 Motivační systém a jeho role

Podle Hroníka,¹ stojí motivační systém organizace na třech základních pilířích. Jsou to: **hodnocení, odměňování a vzdělávání a rozvoj.**

Vzájemné vazby v tomto personálním propletení popisuje Hroník slovy²: „*Hodnocení pracovníků pomáhá činit rozhodnutí v oblasti odměňování, ale vztahuje se i k*

¹ HRONÍK, F., *Hodnocení pracovníků*, 2006, 128s

² HRONÍK, F., *Hodnocení pracovníků*, 2006, 128s.

budoucnosti a je užitečným podkladem pro personální rozvoj a plánování. Pozitivní efekty rozvoje schopností a dovedností pracovníků se poté odrážejí v hodnocení a následně i odměňování pracovníků. Odměňování zase zpětně posiluje a motivuje k dalšímu rozvoji a má vliv na stanovování cílů, které jsou součástí hodnocení“.

Za povšimnutí stojí, že Hroník svůj popis začíná právě u hodnocení. Hodnocení může představovat solidní základnu pro vybudování nebo rozvinutí ostatních dvou oblastí.

Pro účinnost motivačního systému je dále nezbytná **čitelnost** systému, jeho **předpověditelnosti a konzistentnost** (Hroník, 2006). Každý pracovník tak ví, dle jakých kritérií je hodnocen a za co je odměňován (čitelnost), dokáže předpovědět jaké hodnocení a jakých odměn vzhledem ke svému výkonu pravděpodobně dosáhne a proč (předpověditelnost) a považuje to za spravedlivé vzhledem k hodnotám a cílům organizace (konzistentnost).

1.3.2 Funkce motivačního systému

Za základní funkce motivačního systému lze považovat **diferenciaci a integraci**. Ač se tyto dva procesy zdají být protichůdné, fungující motivační systém by měl být založen na jejich vzájemné rovnováze, měl by tedy diferencovat i integrovat zároveň. Mezi

diferenciační prvky patří především hodnocení pracovníků a jejich odměňování.

Integračně naopak působí sdílená firemní kultura, týmová práce a další aspekty pracovního života, které vytváří předpoklady pro identifikaci s firmou, příp. Pracovní skupinou či vykonávanou pozicí.

Tyto funkce motivačního systému do značné míry korespondují s motivační teorií spravedlnosti. Koncept spravedlnosti není v této teorii pojímán jako koncept rovnosti, z toho důvodu je nutné diferencovat pracovníky podle určitých kritérií. Integrující prvky jako sdílená firemní kultura, firemní cíle a filozofie pomáhají zajistit, aby tato kritéria byla pracovníky vnímána jako spravedlivá.

Diferenciace působí motivačně především u profesí, u nichž je kvantita výkonu jedním z hlavních kritérií (především obchodníci) a je tedy i vhodné jako diferenciační motivační prvek zavést např. Variabilní složku mzdy či výkonnostní soutěže v rámci organizace. Naopak, cílem integračního působení je vytváření a posilování pozitivního

vztahu zaměstnanců k organizaci, což se následně projevuje v subjektivních indikátorech jako je spokojenost pracovníků a jejich loajalita vůči organizaci.

2 HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ

V každé organizaci patří hodnocení pracovníků mezi nejdůležitější složky personální politiky. Hodnocením pracovníka rozumíme „*Posuzování jeho vlastností, postojů, názorů, jednání a vystupování vzhledem k určité situaci, ve které se pohybuje, vzhledem k činnosti, kterou vykonává, vzhledem k lidem, s nimiž vstupuje do kontaktu*“¹. Uvedená definice naznačuje, že hodnocení pracovníka představuje komplexní činnost zahrnující hodnocení jak pracovního výkonu, tak i určitých osobnostních charakteristik pracovníka, jeho postojů, jeho sociálních dovedností, ale třeba i jeho identifikaci s firmou a pracovní pozicí.

I přes prokázanou důležitost hodnotících procesů si velká část vedoucích pracovníků neuvědomuje, jak významnou úlohu zaujímá hodnocení v motivaci jejich podřízených. Hodnocení často funguje pouze jako nástroj odměňování bez další hlubší provázanosti s ostatními oblastmi personální práce a vedení lidí. Hodnocení se také zaměřuje na to, co bylo a obvykle bere v potaz spíše snadno měřitelné (ekonomické) výstupy. Osobnostní charakteristiky, potenciál, pracovní chování, přístup a další „měkké“ a obtížněji hodnotitelné aspekty na straně pracovníka tak zůstávají v rámci hodnocení nepovšimnuty. Takové hodnocení pak neposkytuje půdu pro stanovení rozvojových a vzdělávacích cílů a má výrazně nižší motivační efekt na další pracovní jednání.

Možné přínosy hodnocení, a tedy i důvody proč jej provádět, shrnuje následující tabulka.

¹ BEDRNOVÁ, E., Nový, I., *Psychologie a sociologie v řízení firmy*, 1994,

Tabulka č. 1: Přínosy hodnocení pro organizaci, manažera a pro pracovníka

Organizace	Získává standardní informace o svých pracovnících Má možnost rozvíjet jedince na základě informací z hodnocení Je schopná přesněji plánovat svou potřebu lidských zdrojů
Manažer	Získává objektivní pokyny pro hodnocení svých pracovníků Získává lepší znalosti o potřebách pracovníků Zlepšuje vztahy s pracovníky
Pracovník	Získává příležitost objektivně prodiskutovat svou práci Získává možnost zhodnotit svůj výkon Má možnost zvážit budoucí potřeby vzdělání a rozvoje Zlepšuje vztahy s nadřízeným

2.1 Druhy hodnocení

Hodnocení ve firmách obvykle nabývá těchto dvou podob:

- Hodnocení **průběžné** (neformální) – je založeno na běžném vztahu nadřízeného a podřízeného, probíhá v rámci jejich každodenního kontaktu, neprovádí se systematicky, je spíše příležitostné a ovlivněné aktuální situací. Neformální hodnocení nebývá zpravidla zaznamenáváno a jen výjimečně bývá příčinou nějakého personálního rozhodnutí. Je často velmi subjektivní a uplatňuje se při něm faktor náhody. Je také snadno napadnutelné.
- Hodnocení **systematické** (formální, standardizované) – provádí se pravidelně na základě kritérií stanovených shodně pro celou organizaci, klade vysoké časové i organizační nároky na hodnotitele i hodnocené, stejně tak jako na přípravu a na zpracování výsledků samotného hodnocení. Jeho výstupem jsou dokumenty, které se zařazují do osobních materiálů pracovníků. Tyto dokumenty slouží jako podklady pro další personální činnosti týkající se jednotlivých pracovníků, ale i skupin pracovníků.

Z uvedeného popisu se může systematické hodnocení jevit jako příliš složité a započítáme-li chyby, ke kterým při hodnocení často dochází (viz níže), může se zdát jako zbytečně náročné, okrádající členy organizace o čas, který by se dal využít produktivněji. Přesto se tento typ hodnocení hojně provádí. Nespornou výhodou je fakt, že formální hodnocení dovoluje srovnání v rámci týmů i organizace jako celku, jeho

výstupy slouží jako vhodné podklady pro vytváření rozvojových a vzdělávacích plánů, pro mobilitu v rámci firmy a v neposlední řadě také spravedlivější odměňování.

Pokud tedy systém hodnocení je „ušíť“ přímo na danou organizaci a dochází k jeho efektivnímu užívání, přináší z dlouhodobého hlediska nesporné výhody pro samotnou organizaci – zaměstnanci jsou více motivováni k setrvání v daném zaměstnání, resp. k podávání kvalitnějšího výkonu.

I přesto je hodnocení a odměňování mnohými manažery označováno jako „citlivé“, „politicky citlivé“, či „nepopulární“ téma.

2.1.1 Funkce a kritéria hodnocení

S hodnocením se nejčastěji pojí odměňování. Nepředstavuje však jedinou funkci, důvodů, proč hodnocení provádět, je mnoho. Kromě stanovování výše mzdy jsou důležité ještě další čtyři **funkce hodnocení**¹

- dává zpětnou vazbu podřízenému o pohledu nadřízeného na jeho pracovní výkon
- přispívá k osobnímu rozvoji pracovníka
- přispívá ke zvýšenému úsilí
- dává prostor pro aktivní účast pracovníka (řízení podle cílů, ne příkazově).

Mezi **cíle hodnocení** patří:

- hodnocení schopností pracovníků
- motivování pracovníků
- zvýšení pracovního výkonu
- poskytování rad zaměstnancům
- rozhodování o povýšení
- zjišťování, kdy je třeba poskytnout školení
- spolupráce při stanovování cílů kariéry zaměstnanců
- zlepšování vztahů mezi zaměstnanci a řídicími pracovníky
- hodnocení procesu přijímání pracovníků

¹ BĚLOHLÁVEK, F., *Jak vést a motivovat lidi*, 2008, 63 – 64 s.

Aby hodnocení fungovalo a vedle návaznosti na odměňování byla zajištěna i jeho návaznost na rozvoj a vzdělávání pracovníků, musí být do hodnocení zahrnuty celkem 3 oblasti¹ a) **Vstup** (předpoklady pracovníka pro výkon dané pracovní náplně), b) **Proces** (pracovní chování, přístup) c) **Výstup** (vlastní výkon).

Ad a) znalosti, dovednosti, schopnosti, potřeby, vlastnosti (Vstup)

např. odborné znalosti, odolnost vůči zátěži, tvořivost, loajalita, schopnost vést

Ad b) pracovní chování (Proces)

např. plnění úkolů, hlášení problému, zlepšovací návrhy, docházka

Ad c) výsledky (Výstup)

Např. počet obslužených zákazníků, zákaznická spokojenost, objem výroby, kvalita výrobků

Pro vytvoření funkčního a smysluplného systému hodnocení (systému, který bude mít jasnou návaznost na oblast rozvoje a odměňování a bude pracovníky motivovat) je nutné uvést ještě několik dalších zásad:

- hodnocení je prováděno průběžně a je vnímáno jako proces, nikoli jednorázové vyplnění hodnotícího formuláře
- hodnocení je prováděno výhradně přímým nadřízeným (není delegováno na personální útvar nebo např. na nadřízeného přímé nadřízeného)
- hodnocení musí probíhat na základě jasně stanovených kritérií vztahujících se k požadavkům práce a cílům pracovní činnosti, potažmo cílům organizace
- hodnocení se orientuje primárně na aspekty pracovního jednání a pracovních výsledků, nikoli na hodnocení osobnosti pracovníka jako takové

Poslední dvě zásady kladou požadavek objektivitu hodnocení, která následně umožňuje srovnatelnost hodnocení mezi různými úseky organizace.

Obrácením některých základních kritérií funkčního systému hodnocení, může dojít k charakteristikám špatného a tedy nefunkčního systému hodnocení. Takový systém se vyznačuje nárazovostí, neujasněností cílů, objevuje se v něm vysoká míra subjektivity

¹HRONÍK, F., *Hodnocení pracovníků*. Praha, 2006, s. 19-20

ze strany hodnotitele. Subjektivita hodnotitele patří obecně mezi jednu z nejčastějších chyb hodnocení.

2.1.2 Chyby hodnocení

Chyby hodnocení se dělí do 3 základních kategorií⁵:

- **interpretační** – jedná se o chyby na straně toho, kdo vypracované hodnocení čte
- **situační** – chyby způsobené aktuálním psychickým stavem hodnotitele, jeho náladou a rozpoložením
- **standardní** – chyby známé a často se vyskytující v obecném měřítku v oblasti interpersonálních vztahů a percepce druhých.

Pro hodnocení pracovníků považuji za obzvlášť rizikové tyto chyby: tendence k průměru, sériový efekt, fráze, haló efekt, schematismus, nepochopení a efekt nedávnosti. Zároveň se domnívám, že právě vybrané chyby jsou nejsnáze napravitelné, resp. Eliminovatelné nastavením hodnotícího systému. **Tendence k průměru** se objevuje tam, kde hodnotitelé používají pro ohodnocení svých podřízených škály se střední hodnotou. Důsledkem pak je ztráta diferenciace mezi pracovníky. Aby mohla být tato chyba eliminována, je nutné dbát při vytváření hodnotícího systému na důkladný výběr metod hodnocení.

Sériový efekt přichází, pokud si řídící pracovník vytkne za cíl ohodnotit všechny nebo alespoň většinu svých podřízených v jednom časovém úseku. Při velkém počtu hodnocení se snižují jeho rozlišovací schopnosti a hodnocení se tak velmi podobají jedno druhému. Takové hodnocení pak ztrácí smysl. Je tedy vhodné poskytnout řídícím pracovníkům dostatek času na provedení hodnocení, resp. Stimulovat je k včasnému započetí tohoto úkonu.

Pod označením **fráze a schematismus**¹ se ukrývá nic neříkající hodnocení, které sice nikoho neurazí, ale ani nepomůže, podává velmi nejasné a vágní formulace, které ve skutečnosti nijak nehodnotí a hodnoceného nijak nevystihují. Z tohoto důvodu je nezbytné důkladné zaškolení hodnotitelů a jasné vymezení kritérií hodnocení tak, aby byla všem zúčastněným srozumitelná.

¹ KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*, 2007, 229-231 s.

Efekt nedávnosti je tím závažnějším, čím méně často se hodnocení v organizaci provádí. Pokud je jeho perioda stanovena na 1 rok, pak v situaci, kdy řídicí pracovník neprovádí neformální hodnocení v průběhu roku (nedělá si poznámky), je velmi pravděpodobné, že bude při hodnocení vycházet z nedávných událostí místo, co by zhodnotil zaměstnancovo pracovní chování za celý uplynulý rok. Domnívám se proto, že je vhodné provádět hodnocení častěji než jedenkrát za rok a to alespoň neformální (pouze mezi hodnoceným a hodnotitelem).

U **haló efektu** se hodnotitel nechá při hodnocení unést některým pozitivním či negativním rysem hodnoceného (první dojem, vzhled) a pod tímto vlivem hodnotí i ostatní vlastnosti či složky pracovního výkonu zaměstnance.

Abychom se těmito chybám vyhnuli, je nutné vybrat vhodné metody a propracovat kritéria hodnocení, aby byly přiměřené povaze práce hodnocených pracovníků a účelu hodnocení. Připravit všechny dokumenty používané pro hodnocení a popsat postup hodnocení. A v neposlední řadě informovat všechny pracovníky, kterých se hodnocení bude týkat o jeho smyslu, cílech a seznámit je s použitými metodami a kritérii.

2.1.3 Zpětná vazba

Jak již bylo uvedeno výše, pro pracovníka je velmi důležité, aby se dozvěděl o výsledcích své práce a o hodnocení této práce jeho nadřízenými. Zpětná vazba nepřímo naplňuje i požadavek pocitu smysluplnosti práce.

Zpětná vazba posiluje motivační složku stanovování cílů i podle stejnojmenné teorie motivace.

Systém hodnocení by tedy měl být v organizaci nastaven tak, aby poskytoval hodnoceným co nejobsažnější zpětnou vazbu a zároveň by měla být důkladně propracovaná metodika předávání zpětné vazby.

2.2 Hodnotící pohovor

Zpětná vazba bývá obvykle předávána osobní formou, nejčastěji v průběhu tzv. motivačně-hodnotícího pohovoru. Na formě tohoto pohovoru nesmírně záleží. Jak již bylo zmíněno výše, hodnocení je pro každého zaměstnance velmi osobní záležitostí a sdělování výsledků hodnocení by tak mělo respektovat řadu zásad, které pomáhají uskutečnit tento „přenos“.

Jedná se o vhodnou volbu prostředí pro rozhovor, navození atmosféry, připravenost hodnoceného i hodnotitele, o (a)symetrii v komunikaci, vzájemný respekt, otevřenost diskuzi, otevřenost oprávněné a konstruktivní kritice a mnoho dalšího.

Pravidla hodnotícího pohovoru jsou:

- hodnocený pracovník je včas zpraven o místě a času konání pohovoru, aby se mohl náležitě připravit
- nadřízený **začíná** hodnocení **pozitivním** konstatováním
- nadřízený nezapomíná **ocenit úspěchy** pracovníka (neměly by být brány jako samozřejmost). Opomenutí úspěchů snižuje úsilí
- kritika je **konkrétní**. Každé negativní tvrzení je doloženo konkrétní situací
- kritika se vztahuje k práci, nikoli k pracovníkovi
- hodnocení je **dialog**, nikoli monolog nadřízeného
- **předmětem hodnocení je celé sledované období**, nikoli jen poslední týden nebo měsíc. Mnozí pracovníci totiž zvyšují své úsilí v čase před nastávajícím hodnocením, ve snaze ho zlepšit na poslední chvíli
- **nadřízený nejedná s pracovníkem jako rodič s dítětem**, ale jako dospělý s dospělým. Pouze v symetrické komunikaci dospělého s dospělým dochází u hodnoceného k pěstování pocitu odpovědnosti.
- závěr rozhovoru musí obsahovat **konkrétní opatření** k odstranění nedostatků, jinak ztrácí rozhovor smysl

S výsledkem hodnocení musí být pracovník seznámen, musí s ním být projednán a pracovník má právo se k němu vyjádřit. Je také třeba nalézt způsoby nápravy nedostatečného výkonu a projednat další důsledky vyplývající z hodnocení pracovníka.

Účelem hodnotícího pohovoru je¹:

- zhodnotit současný výkon pracovníka, případně výkon v uplynulém období,
- formulovat plán směřující ke zlepšení výkonu,
- rozpoznat problémy nebo prozkoumat možné příležitosti týkající se práce

¹ BĚLOHLÁVEK, F., *Jak vést a motivovat lidi*, 2008, 120s.

- rozpoznat faktory na pracovníkovi nezávislé, ale negativně ovlivňující jeho pracovní výkon,
- orientovat pozornost pracovníka na práci a některé její aspekty.
- zlepšit komunikaci mezi pracovníkem a majitelem podniku, popř. podřízeným a nadřízeným
- umožnit pracovníkovi zaujmout stanovisko, vyslechnout jeho názor,
- zabezpečit podklady pro odměňování
- rozpoznat potenciál pracovníka a možnosti jeho povýšení nebo převedení na jinou práci
- rozpoznat potřeby vzdělávání a rozvoje z hlediska pracovníka i jím vykonávané práce.

2.2.1 Zásady správného hodnocení

V každém kroku hodnocení pracovníků je dobré dodržovat určité zásady, které mají vliv na nestrannost a spravedlivost hodnocení:

- informovat pracovníky o účelu, kritériích a postupu hodnocení
- soustavně zdůrazňovat a celým chováním dát najevo, že účelem hodnocení a zejména účelem hodnotícího rozhovoru je snaha pracovníkovi pomoci
- neprovádět hodnocení tak, aby to uráželo lidskou důstojnost hodnoceného pracovníka
- hodnotit jen na základě dostatečných a relevantních informací, pochválit všude, kde to jde, pochvalou začínat každý hodnotící rozhovor.
- Nehodnotit příliš přísně ani příliš shovívavě
- vyvarovat se hodnotit pracovníky průměrnými hodnotami, hodnotit všechny pracovníky dle stejných norem a zásad, vyvarovat se hodnocení dle svých vlastních měřítek.
- Nenechat se ovlivnit svými osobními sympatiemi, antipatiemi či předsudky
- nepřihlížet k sociálnímu postavení, sociální příslušnosti, příbuzenství a známostem, stranické příslušnosti, etnickým či rasovým znakům, pohlaví hodnoceného.

- Neakceptovat hodnocení předkládané někým jiným, aniž bychom znali podklady, které k němu vedly
- umožnit pracovníkovi, aby se na hodnocení spolupodílel
- dát písemné hodnocení k dispozici hodnocenému
- vždy přiznávat pracovníkovi právo vyjadřovat se k hodnocení, domáhat se jeho změny a argumentovat ve svůj prospěch
- dávat si pozor na tzv. Haló efekt, kdy se hodnotitel nechává unést některým pozitivním či negativním rysem hodnoceného (první dojem, vystupování, vzhled)
- nedostat se do rozporu se zákonem a lidskými právy
- nechat hodnoceného mluvit a povzbuzovat jej k sebehodnocení, povzbuzovat hodnoceného, aby se vyjádřil k tomu, co mu vadí na práci a přístupu jeho bezprostředního nadřízeného, popřípadě vedení podniku, nezveřejňovat hodnocení jednotlivých pracovníků a neorganizovat kolektivní hodnocení či skupinové hodnotící pohovory.

2.3 Metody hodnocení

Na začátek je třeba říct, že výběr metody musí vždy odpovídat charakteru situace, ve které hodnocení probíhá. Také nám těžko bude stačit jediná hodnotící metoda. Vždy je třeba zvolit jednu hlavní metodu a poté jednu nebo více metod doplňkových. Obecně nejrozšířenější a nejuznávanějšími metodami hodnocení pracovníků (tedy metodami hlavními) jsou hodnotící pohovor a hodnocení podle cílů. Ostatní metody lze považovat za doplňkové. Jednotlivé doplňkové metody potom nemusí být každý hodnotící cyklus stejné.

Z hlediska časového průběhu rozlišujeme 4 hlavní způsoby hodnocení

- α) **Průběžné hodnocení.** Obvykle neformální hodnocení v rámci každodenní práce, je podkladem pro hodnocení pravidelné.
- β) **Pravidelné hodnocení.** Formální a předem plánované hodnotící setkání mající pevně stanovený termín, při kterém se zjišťuje plnění stanovených cílů pracovníkem.
- χ) **Hodnocení při ukončení projektů.** Opět formální typ hodnocení. Časově vázáno na dokončení projektu, hodnocení provádí projektový manažer a předává ho přímému nadřízenému hodnoceného pracovníka.
- δ) **Hodnocení pracovníků ve zkušební době.** Cílem je ověřit průběh adaptace nového pracovníka, zjistit, zda jeho výkon a pracovní chování odpovídá požadavkům na pracovní místo.

Dále rozlišujeme mezi hodnocením výkonu a hodnocením kompetencí, kdy hodnocení výkonu je obvykle vázáno na odměňování a hodnocení kompetencí na rozvoj pracovníka.

Dále podrobněji uvádím některé metody rozdělené z hlediska časového zaměření:

2.3.1 Metody zaměřené na minulost

2.3.1.1 Hodnotící stupnice (škály)

Hodnotící stupnice jsou jednou z nejstarších a nejběžněji používaných technik hodnocení. Nejčastěji se používají stupnice s lichým počtem bodů, aby bylo možno vyjádřit průměrnou nebo střední hodnotu (škály trojdílné, pětídílné, sedmidílné), naopak škály se sudým počtem bodů se používají, kde je důvodná obava, že by se pracovníci uchýlovali ke středovému hodnocení. Dále se používají také např. škály desetidílné i stodílné.

Rozlišujeme hodnotící stupnice¹:

- a) neverbální, tj. grafické a numerické

¹ STÝBLO, J., *Moderní personalistika: trendy, inspirace*, 1998, 144s.

- b) verbální
- c) kombinované

2.3.1.2 Hodnotící zprávy

Metoda spočívá v prostém slovním popisu, kdy hodnotící pracovník popisuje silné a slabé stránky chování pracovníka za dané časové období. Struktura takovéto zprávy je zcela volná, jedinou podmínkou je, aby obsáhla všechny dané aspekty hodnocení.

2.3.1.3 Komparativní metody

Jsou založeny na srovnání pracovníků mezi sebou, dle předem daných kritérií. Tato kritéria však musí být jednoznačně měřitelná. Komparativní metody jsou vhodné do soutěživého a individualistického prostředí, uplatňují se především v obchodních firmách. Rozlišujeme ¹:

- **Metoda určení pořadí – jednokriteriální hodnocení**

Nejjednodušší metoda, prosté určení pořadí podle jednoho kritéria.

- **Metoda střídavého seřazení**

Spočívá v tom, že nejprve určíme nejvýkonnějšího a poté nejméně výkonného pracovníka, pak druhého nejvýkonnějšího a druhého nejméně výkonného atd.

- **Metoda přidělení bodů – vícekritériální hodnocení**

Přidělení bodů podle více kritérií, kdy nestačí určit pořadí kritérií.

- **Metoda párového srovnávání**

Umožňuje srovnávat každého s každým v každé kompetenci nebo celkově. Existuje více způsobů bodování např.:

1-2: kdy lepší dostává 1, horší 2 a vyhrává pracovník s nejmenším celkovým součtem,

0-1-3: kdy vítěz dostává 3, poražený 0 nebo v případě remízy berou oba 1. Zde vyhrává pracovník s nejvyšším celkovým skóre.

- **Metody nucené distribuce**

Ke každému kritériu má hodnotitel k dispozici určitý počet bodů, které rozděluje, dle svého uvážení, mezi hodnocené.

- **Metoda 20-70-10**

¹ KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*, 1997, 350s.

V podstatě je to varianta metody nucené distribuce, kdy se pracovníci rozdělí na: 20 % nejlepších, 70 % průměrných a 10 % podprůměrných. Ti nejlepší jsou po zásluze odměněni a tím motivováni k ještě většímu úsilí. Průměrným je dána možnost školení a zvyšování odborné kvalifikace, aby mohli dále růst. Skupiny podprůměrných by se měl podnik zbavit.

- **Srovnání s pracovními normami**

Vhodné pouze pro jednoznačně měřitelná kritéria, srovnání se standardem.

2.3.1.4 Dotazník (Checklist)

Dotazník předkládá určité formulace týkající se pracovního chování zaměstnance a posuzovatel označuje, zda je určitý typ chování v pracovníkově výkonu přítomen či nikoliv (zpravidla označuje odpověď ano, nebo ne). Odpovědi potom vyhodnocuje specialista z personálního útvaru. Tato metoda vyžaduje především důkladnou přípravu a je časově náročná. Pro každou skupinu pracovních míst vyžaduje jiný formulář a specifické formulace.

2.3.1.5 Metoda BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales)

Jedná se o klasifikační stupnici pro hodnocení pracovního chování, která má hodnotit chování požadované k úspěšnému vykonávání práce⁸. Hodnotí se přístup k práci, dodržování určitého postupu při práci a účelnost výkonu. Vychází se z toho, že žádoucí pracovní chování má za následek i efektivní vykonávání práce. Jedná se o určitou variantu výše zmíněného dotazníku a hodnotící stupnice. Stupnice je vytvořena pro každý úkol vykonávaný na daném pracovním místě. Pracovní chování se hodnotí pomocí obodovaných stupňů, z nichž každý je doplněn slovní charakteristikou.

1.5.1.6 Metoda klíčové události (kritického případu)

Metoda spočívá v pravidelném zaznamenávání jedné pozitivní a jedné negativní události během stanoveného hodnotícího období (obvykle 14 dní až 1 měsíc), přičemž hodnotitel přisuzuje každé události určitou váhu.

Tato metoda vyžaduje vedení pravidelných a dostatečně podrobných záznamů. Velkou výhodou je, že spojuje formální a neformální hodnocení a vede hodnotitele, aby reagoval a poskytl zpětnou vazbu na místě.

2.3.2 Metody zaměřené na přítomnost

2.3.2.1 Assessment Centre (AC) a Development Centre (DC)

Rozdíly mezi AC a DC jsou nejvíce patrné z tabulky č. 1. Hlavní rozdíl je v použití, kdy AC se používají při výběru zaměstnanců a DC při plánování dalšího rozvoje stávajících zaměstnanců.

Tabulka č. 2 Srovnání Assessment Centre a Development Centre

	Charakteristické rysy AC	Charakteristické rysy DC
Personální rozhodnutí	Po skončení AC	Před zahájením DC
Těžiště srovnávání	Interindividuální srovnávání	Intraindividuální srovnávání
Časování zpětné vazby	Po skončení AC	Průběžná zpětná vazba

Zdroj: HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků, 2006. str. 64

„AC i DC využívají především skupinové modelové situace, individuální situace a psychodiagnostické metody“². Další charakteristickou vlastností je přítomnost více hodnotitelů a tedy několikanásobné hodnocení, které také značně přispívá k velké validitě výsledků AC i DC. Trvání AC i DC je obvykle 1 den a výstupem z něho je podrobná zpráva o úrovni kompetencí daného jedince, ale i celé skupiny nebo pracovního týmu. Účastník AC nebo DC také získává průběžně zpětnou vazbu od ostatních hodnocených v rámci plnění společných úkolů. Má možnost srovnat své chování a jednání s ostatními. Metody umožňují souběžné srovnání výsledků účastníků, minimalizují subjektivitu a osobní zaujatost. Tato metoda informuje o momentálním výkonu pracovníka v uměle vytvořených podmínkách a při chybném posouzení a nastavení posuzovaných kritérií nemusí nutně korespondovat s výkonem v reálné situaci.

Snad jedinou opravdovou nevýhodou AC a DC je velká finanční náročnost (cena 10 – 22 tisíc Kč na osobu – Hroník, F., 2006).

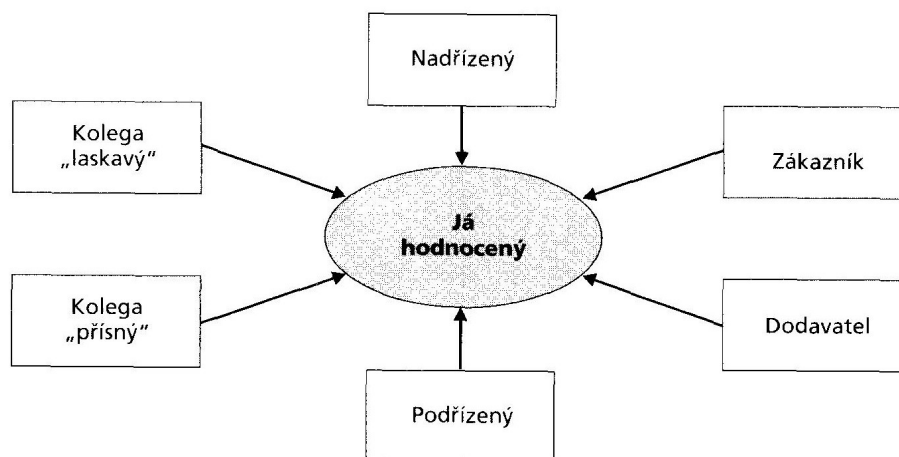
2.3.2.2. 180° resp. 360° Zpětná vazba (vícezdrojové hodnocení)

Princip spočívá v tom, že je hodnocený hodnocen různými lidmi podle stejných kritérií. Tyto metody se odlišují pouze v osobě hodnotitelů. Hodnotitelů může být v zásadě libovolný počet, rozdíl je v jejich složení. Zatímco u 180° zpětné vazby hodnotí pouze nadřízení a podřízení hodnoceného u 360° může být skupin více. Konkrétní počet hodnotitelů závisí vždy na dané situaci. U 360° zpětné vazby rozlišujeme 7 skupin hodnotitelů²:

1. Sebehodnocení.
2. Hodnocení nadřízeným.
3. Hodnocení kolegy.
4. Hodnocení podřízenými.
5. Hodnocení zákazníkem.
6. Hodnocení dodavatelem.
7. Hodnocení „žolíkem“ (člověk, vybraný samotným hodnoceným).

Na tuto metodu je třeba všechny účastníky velmi dobře připravit a nemůže se jí zúčastnit kdokoli. Její účastníci musí být především připraveni a umět poskytovat otevřenou zpětnou vazbu tzv. „tváří v tvář“. Jinak tato metoda ztrácí smysl. Nevýhodou nebo spíše úskalím je hodnocení kolega-kolega. Tuto kategorii hodnocení je možné použít pouze u kolegů, kteří jsou v každodenním vzájemném kontaktu, a tudíž se blíže znají. Pokud tomu tak není, hrozí nebezpečí toho, že se hodnotitel nechá ovlivnit jednou nebo dvěma kompetencemi nebo zkušenostmi se svým kolegou, podle kterých poté posuzuje všechny ostatní a jeho hodnocení tím ztrácí objektivnost.

Obr. č.5 360° zpětná vazba



Zdroj: HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků, 2006. str. 66

2.3.2.3 Sociogram

Sociogram je také skupinovou metodou, používá se pro popis a vyhodnocení vzájemných vztahů na pracovišti nebo pro zjištění, kdo je neformální autoritou apod..² Každý účastník sociogramu může vidět své postavení ve srovnání s druhými, resp. sebehodnocení a hodnocení druhými. Představuje hodnotnou zpětnou vazbu pro hodnoceného. Rozlišujeme tzv. Klasický sociogram a Sociogram na bázi sémantického výběru.

- Klasický sociogram – používá 3-4 přímé nebo projektivní otázky, které mají kladnou i zápornou podobu. Výstupem je grafické zobrazení sítě vztahů a určení sociometrické pozice.
- Sociogram na bázi sémantického výběru – účastníci přiřazují jednotlivým pojmům prezentovaným polaritami a jednotlivým jménům účastníků symboly, které si vybírají ze seznamu, čímž vzniká síť příbuzných a vzdálených osob. Oproti klasickému sociogramu má výhodu v tom, že zde není nucená kladná ani záporná volba.

2.3.2.4 Manažerský audit

Představuje soubor různých metod, které jsou povětšinou individuálně administrovány. Jejich složení bývá rozmanité, obvykle obsahují: hloubkové interview, business esej a

psychologické zhodnocení, někdy také zkrácenou formu 360° zpětné vazby². Používá se u vyšších manažerských pozic. Rozhodující význam má hloubkový rozhovor, jehož validita závisí především na osobě auditora, který rozhovor vede. Auditóři obvykle působí ve dvojici s tím, že jeden vede rozhovor a druhý působí jako pozorovatel. Doporučuje se provádět jedenkrát za 2-3 roky.

2.3.2.5 Mystery shopping

Je obdobou pozorování na místě s tím rozdílem, že pozorovatelé-hodnotitelé zůstávají po celou dobu v anonymitě a zpětná vazba následuje až s časovým zpožděním, protože je třeba pozorování nejprve vyhodnotit. Používá se zejména tam, kde dochází k častému kontaktu se zákazníkem.

2.3.3 Metody zaměřené na budoucnost

2.3.3.1 Hodnocení podle cílů (Management by Objectives, MBO)

Spočívá v tom, že každému pracovníkovi jsou stanoveny cíle, kterých má v hodnoticím období dosáhnout a podle jejichž dosažení nebo nedosažení je poté hodnocen⁸. Nutno dodat, že cíle jsou stanoveny ve spolupráci s pracovníkem nebo si je zaměstnanci stanovují zcela sami se souhlasem nadřízeného. Pro každé hodnoticí období je třeba stanovit 3-5 cílů, přičemž se obvykle 1-3 týkají výkonu, 1-2 rozvoje potenciálu a 1-2 profesního chování. Konkrétní poměr závisí na charakteru práce/funkce, výsledcích minulých období apod.

Metoda je používána zejména pro hodnocení manažerů a specialistů a má následující postup²:

- Stanovení cílů. Jádrem MBO, nejprve je stanoven strategický cíl pro celou organizaci, od kterého se odvíjí cíle pro jednotlivé organizační jednotky a tak dále až po cíle pro jednotlivé pracovníky. Cíle musí být SMART, tedy Specifické, Měřitelné, Akceptovatelné, Realistické (relevantní), Termínované.
- Stanovení plánu jak, bude cílů dosaženo.
- Vytvoření podmínek pro realizaci tohoto plánu.
- Sebeřízení – motivace, znalost MBO a úsilí pracovníků.

- Kontrola plnění cílů, koučování.

2.3.3.2 Psychodiagnostika (psychologické posouzení resp. vyšetření pracovníků)

Metoda zaměřená na minulost i na budoucnost. Používá se v případech, kdy podniky nemají k dispozici příliš relevantních informací o svých zaměstnancích. Psychodiagnostikou se rozumí krátkodobé posouzení psychické způsobilosti a dalších osobnostních předpokladů pracovníka, které umožňuje postihnout:

- Výkonové charakteristiky osobnosti pracovníka.
- Širší osobnostní předpoklady pracovníka.
- Motivační charakteristiky osobnosti pracovníka.

Nejpoužívanější metodou jsou psychologické resp. psychodiagnostické testy.

I. testy výkonové

- testy inteligence
- testy znalostí a vědomostí
- testy speciálních schopností (kreativních, verbálních, paměťových, koncentrace, apod.)

II. testy osobnosti

- osobnostní dotazníky – k sebehodnocení
- hodnotící škály – např. sociogram
- projektivní testy – mapují např. odolnost vůči stresu, temperament a emocionální charakteristiky

Na základě výše uvedených údajů je poté formulována zpráva, která shrnuje výsledky psychologického posouzení a navrhuje doporučení. Tato zpráva je předána vedoucímu pracovníkovi, který uskuteční další kroky.

2.3.3.3 Sebehodnocení

Opět metoda orientovaná na minulost i na budoucnost zároveň. Hlavním přínosem této metody je aktivní zapojení hodnoceného pracovníka do hodnotícího procesu. Používá se v případě, že cílem hodnocení je další rozvoj sebe sama. Zřídka bývá užita samostatně,

obvykle se kombinuje s nějakou další metodou hodnocení, např. by měla být nedílnou součástí každého hodnotícího rozhovoru.

3 ODMĚŇOVÁNÍ

V předchozí kapitole již bylo uvedeno, že na hodnocení zaměstnanců navazuje jednak rozhodování o dalším vzdělávání a zvyšování odborné kvalifikace a především potom rozhodování o odměňování pracovníků, protože jak říká staré známé úsloví „o peníze jde až na prvním místě“. Stále také platí, že mzda respektive odměna za práci, ve všech svých formách, je pro většinu pracovníků hlavním motivačním a motivujícím faktorem. Z výše uvedených důvodů lze odměňování pracovníků zařadit mezi nejdůležitější personální činnost navazující na hodnocení pracovní výkonnosti zaměstnanců a úzce související s jejich pracovní motivací, a proto bych chtěl v následující kapitole problematiku odměňování podrobněji představit.

3.1 Pojetí, cíle a současné trendy odměňování pracovníků

3.1.1 Pojetí odměňování

V zásadě rozlišujeme odměny vnější a vnitřní. Vnější odměny jsou všechny standardní druhy odměn, jako např. mzda, prémie, bonusy, ale třeba i pochvala. Odměny vnitřní souvisí se spokojeností pracovníka s vykonávanou prací, s radostí, kterou mu jeho práce přináší apod.. Oba tyto typy odměn jsou vzájemně velmi úzce provázány. Odměny poskytované zaměstnavatelem často přináší i vnitřní uspokojení zaměstnanci. Organizace může dost dobře ovlivnit oblast vnitřního odměňování zaměstnance. Nutnou podmínkou je, aby své zaměstnance dostatečně dobře znala, znala jeho schopnosti, věděla, co ho motivuje k výkonu a jaké pracovní úkoly preferuje. Neméně důležitými faktory, které vstupují do hry, jsou např. spravedlivý systém hodnocení a odměňování zaměstnanců nebo pracovní podmínky obecně.

3.1.2 Cíle odměňování

Obecným cílem odměňování zaměstnanců je podporovat dosažení cílů organizace tím, že pomáhá zabezpečit kvalifikovanou a motivovanou pracovní sílu.

Hlavním cílem odměňování je vytvoření přiměřeného, spravedlivého a motivujícího systému odměňování v organizaci. Přičemž pro každou organizaci bude takový optimální systém odměňování odlišný, protože ten musí vždy respektovat specifika každé organizace, musí jí být „šitý na míru“.

3.2 Systém odměňování pracovníků

„Systém odměňování vyjadřuje, čeho si organizace cení a kolik je za to připravena zaplatit. Je veden potřebou odměnit správné věci a tím vyslat správné poselství o tom, co je důležité“¹

3.2.1 Základní otázky systému odměňování

Při konstrukci podnikového systému odměňování musí jeho tvůrci hledat odpověď na několik základních otázek. Odpověď na tyto otázky potom závisí jednak na vnitropodnikových faktorech, jako je např. podniková kultura nebo vzdělanostní struktura zaměstnanců apod., stejně jako na vnějších faktorech (nezaměstnanost, minimální mzda apod.). Nejprve je třeba odpovědět na tři obecně nejzákladnější otázky⁸:

- 1) **Co potřebuje organizace dosáhnout svým systémem odměň?** Odpověď zní, že organizace si především potřebuje vytvořit konkurenční výhodu pro získávání pracovníků, ale zároveň si i udržet pracovníky stávající. Dále chce dosahovat vysoké kvality a produktivity práce, tak aby byla konkurenceschopná na trhu. Chce být co možná nejvíce flexibilní a kreativní, neustále přicházet s novými nápady a řešeními. A k tomu všemu potřebuje schopné pracovníky.

¹ ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, 2005, 789s.

- 2) **Jaký význam pro zaměstnance mají různé možnosti odměn?** Organizace musí zjistit, které odměny její zaměstnanci upřednostňují, poskytnout jim pokud možno co největší možnost výběru. Obecně potřebují zaměstnanci především určitou sociální jistotu, potřebují zabezpečit uspokojování potřeb svých i své rodiny. Chtějí vidět perspektivu do budoucnosti, chtějí dostávat spravedlivou odměnu úměrnou vynaloženému pracovnímu úsilí a v neposlední řadě chtějí mít možnost seberealizace a práci, která by je uspokojovala.
- 3) **Které vnější faktory ovlivňují odměňování v organizaci?** Hlavním vnějším faktorem působícím na odměňování je obecně situace na trhu práce – úroveň nezaměstnanosti (ve státě i v regionu), její struktura (věková, oborová, vzdělanostní), výše průměrné a minimální mzdy apod. Dalšími faktory jsou např. ekonomická a sociální politika vlády, úroveň zdanění, životní styl nebo výše odměn u konkurenčních společností.

3.2.2 Požadavky na systém odměňování

Jaký by tedy měl být „optimální“ systém odměňování? Měl by splňovat především následující požadavky¹:

- Přilákat potřebný počet a potřebnou kvalitu uchazečů o zaměstnání v organizaci.
- Stabilizovat žádoucí pracovníky.
- Odměňovat pracovníky za jejich úsilí, dosažené výsledky, loajalitu, zkušenost a schopnosti.
- V ziskových organizacích napomoci k dosažení konkurenceschopného postavení na trhu.
- Být zaměstnanci akceptován.
- Hrát pozitivní roli v motivaci pracovníků.
- Být v souladu s veřejnými zájmy a právními normami.
- Sloužit jako stimul pro zvyšování kvalifikace a schopností pracovníků.
- Regulovat náklady.

¹ ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, 2005, 789s.

- Být administrativně efektivní.

3.2.3 Trendy v odměňování

V posledních letech dochází ve všech zemích ke změnám v systémech odměňování. V těchto změnách lze vysledovat určité dlouhodobější tendence⁷:

- Rostoucí význam odměňování na základě znalostí a schopností zaměstnanců nebo jejich rozvojového potenciálu.
- Růst významu výkonového odměňování, opírajícího se o systém řízení výkonu a dohodu o individuálních cílech zaměstnanců.
- Rozdílný podíl a frekvence vyplacení motivační složky mzdy v závislosti na významu a postavení pozice v hierarchii společnosti.
- Rostoucí význam ročně, popř. pololetně vyplácených odměn u vedoucích zaměstnanců (manažerů) a u specialistů.
- Přejít od odměňování jednotlivců ke skupinovému respektive týmovému odměňování.
- Rozšiřování tarifních pásem.
- **Individualizace zaměstnaneckých výhod**

3.3 Mzdové formy

„Úkolem mzdových forem je mzdově ocenit výsledky práce pracovníka, jeho výkon v nejširším slova smyslu, včetně jeho pracovního chování.“¹

Mzdové formy lze třídit podle mnoha hledisek, z nichž nejužívanějším je pravděpodobně rozdělení na základní a pobídkové mzdové formy. V dalším textu uvádím pouze mzdové formy, které se vyskytují ve společnosti Českomoravský cement, a.s., nástupnická společnost. Základní mzdovou formou je časová mzda nebo plat,

¹ ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, 2005, 789s.

kdežto mezi pobídkové, nebo také výkonové, formy odměňování patří zejména mzda úkolová a provizní. Pobídkové formy mezd se dále mohou dělit na individuální, skupinové a podnikové, podle toho, zda je jejich příjemcem individuální pracovník, skupina (tým) pracovníků nebo všichni zaměstnanci podniku.

V praxi se vyskytují obě formy samostatně, ale nejčastěji se setkáváme s kombinací obou výše zmíněných druhů mezd, kdy pobídkové formy mzdy jsou nabízeny jako doplněk ke mzdě časové. Tímto se zaměstnavatelé snaží posílit vazbu odměny za práci na výkon a tím co nejvíce motivovat své pracovníky.

Pro efektivní fungování pobídkového systému odměňování musí být splněny dva základní požadavky¹:

- Spravedlivý a fungující systém hodnocení pracovního výkonu pracovníků. Pokud nebude výkon přesně a spravedlivě hodnocen, dojde ke ztrátě motivačního účinku této mzdové formy.
- Pobídkové mzdové formy musí být založeny pouze a jenom na výkonu pracovníků. Musí být vytvořen pobídkový systém, ze kterého je jasně patrný vztah výkon-odměna. Pokud tomu tak nebude, zaměstnanci nebudou v tento systém věřit a tento nebude nikdy efektivní.

3.3.1 Časová mzda

Je nejpoužívanější mzdovou formou, tvoří obvykle základní a největší část odměny pracovníka, od ní se také často odvíjí výše dodatečných odměn v závislosti na výkonu, schopnostech a dovednostech. Jednotlivý druh časové mzdy se liší dle druhu zaměstnání, u dělnických profesí se obvykle používá hodinová nebo denní sazba, u nedělnických potom většinou mzda měsíční.

Na výši základní peněžní odměny za práci mají vliv jak vnitřní tak vnější faktory. Mezi vnitřní faktory patří zařazení jednotlivých pracovních míst do hierarchických platových stupnic a platových tříd prostřednictvím některé z metod hodnocení práce nebo

¹ ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, 2005, 789s.

prostřednictvím kolektivního vyjednávání s odbory. K vnějším faktorům potom řadíme sledování platových tarifů respektive tříd na mimopodnikovém trhu práce.

Jak již bylo zmíněno výše, bývá základní časová mzda doplněna některou z doplňkových forem odměňování zaměřených na výkon pracovníka s cílem zvýšení jeho pracovní motivace.

Mezi výhody časové mzdy patří zejména její jednoduchost, srozumitelnost pro zaměstnance a administrativní nenáročnost. Používá se zejména tam, kde se považuje za nežádoucí nebo nemožné uplatnění pobídkového systému, tj. je vhodná především pro manuální pracovníky, pro které představuje jistotu dobře předvídatelného a relativně stabilního výdělku.

3.3.2 Úkolová mzda

Úkolová mzda je nejpoužívanější a nejjednodušší forma pobídkové mzdy, nejvhodnější pro odměňování dělnické práce, kdy dělníci plní předem dané pracovní úkoly nebo je jejich výkon stanoven příslušnými výkonovými normami. Princip spočívá v tom, že pracovník je odměňován za každou jednotku práce, kterou vykoná (např. 1 kus, 1 normohodina apod.), určitou předem přesně stanovenou částkou. Úkolová mzdová sazba může být stanovena:

- Na jednotku času, kdy se sazba za jednotku práce spočítá jako podíl hodinové mzdové sazby a hodinové normy.
- Na kus, kdy se sazba za kus spočítá jako součin celkového počtu vyprodukovaných jednotek výkonu a sazby za 1 kus.
- Na normohodinu, kdy se úkolová mzda spočítá jako součin počtu odvedených normohodin a příslušné hodinové sazby.

Dále rozlišujeme úkolovou mzdu s rovnoměrným a diferencovaným průběhem závislosti mzdy na výkonu. V případě rovnoměrného průběhu existuje pouze jediná mzdová sazba pro všechny úrovně výkonu. U diferencovaného průběhu už tomu tak není. Obvykle existují obvykle dvě až tři sazby, přičemž první standardní platí pro

všechny jednotky výkonu až do výše normy (standardu), druhá vyšší sazba platí pro výkony, které tuto normu překročí a třetí snížená sazba je pro výkony, které této normy ani nedosáhnou.

Kromě výše popsané individuální úkolové mzdy, může být stanovena i úkolová mzda kolektivní, která se uplatňuje především tam, kde nelze přesně stanovit individuální výkon jedince. Tato je poté podle určitého vnitřního klíče (např. počet odpracovaných hodin), rozdělena mezi jednotlivé členy skupiny.

Předpokladem pro uplatňování úkolové mzdy je především možnost přesně zjistit a zkontrolovat množství odvedené práce jedince nebo skupiny (tj. měřit pracovní výkon) a stanovit normy tohoto výkonu stejně tak jako to, aby byl tento výkon pracovníkem ovlivnitelný.

3.3.3 Podílová mzda

Uplatňuje se u obchodních činností či služeb, kde lze výsledek činnosti kvantifikovat a tento je jako takový pracovníkem ovlivnitelný⁸. Používá se při odměňování např. obchodních zástupců nebo zaměstnanců ve službách, kdy je odměna zcela nebo alespoň částečně závislá na prodaném množství. Podílová mzda je určena pevnou sazbou za každou prodanou jednotku produkce nebo procentem z určitého peněžního ukazatele (např. zisk, obrat, tržby). Výhodou je přímý vztah odměny k výkonu, velkou nevýhodou může být vliv faktorů, které pracovník nemůže ovlivnit (např. lepší nebo levnější výrobek konkurence).

3.3.4 Prémie nebo bonus

Prémie jsou velmi používanou formou výkonové mzdy. Bývají poskytovány buďto k časové nebo k úkolové mzdě a mohou mít jednorázový nebo opakovaný charakter.

Jednorázové prémie nebo mimořádné odměny (bonusy) slouží jako odměna za mimořádný výkon zaměstnance, za vynikající plnění pracovních úkolů, za iniciativu apod. K základním druhům patří odměny za mimořádné množství vyrobené produkce, dosažené úspory, nebo výrazné zvýšení ukazatelů kvality produkce⁸. Její výše není, na

rozdíl od výkonové odměny, přesně stanovena. Pracovník ani předem neví, za co může mimořádnou odměnu dostat, a to znamená, že tato je pro pracovníky méně motivující a tím pádem i pro organizaci méně efektivní. Prémie může mít peněžní i nepeněžní podobu.

Periodicky se opakující premie jsou jednoznačně vázány na dosažení nebo překročení stanovených cílů nebo ukazatelů. Kritéria jsou jasně dána předem, stejně tak má premie předem danou sazbu a váže se k předem stanovenému období a okruhu zaměstnanců.

Druhy odměn jsou přibližně stejné jako u prémie jednorázových. Prémie mohou být individuální nebo skupinové (kolektivní). V případě skupinových by měla být stanovena pravidla pro jejich rozdělení.

3.3.5 Podíly na zisku (Gainsharing)

Tato forma výkonové odměny za práci spočívá v rozdělení části zisku společnosti mezi zaměstnance jako doplněk jejich mzdy. Obvykle je stanoveno určité pevné procento zisku, který bude každoročně rozdělen mezi zaměstnance pod podmínkou, že bude dosaženo určité minimální výše zisku nebo že bude zisk vyšší než plánovaný apod. Při využití této formy odměňování je třeba stanovit zejména:

- Okruh zaměstnanců, kteří se na zisku budou podílet.
- Způsob rozdělení částky mezi zaměstnance.
- Formu poskytnutí účasti (hotovost, akcie, stavební spoření, apod.)
- Termín přiznání účasti.

Potenciální nevýhodou je, že průměrný zaměstnanec si nemusí uvědomovat přímý vztah mezi svým individuálním výkonem a výkonem celé společnosti, čímž zaniká motivační smysl této formy odměňování.

3.3.6 Osobní ohodnocení

Osobní ohodnocení neboli osobní příplatek se používá k ohodnocení náročnosti práce a dlouhodobě dosahovaných výsledků práce pracovníků. Je stanovováno přímým nadřazeným podle kvality práce, schopností a dovedností daného pracovníka vždy při

periodickém formálním hodnocení pracovníka. Jeho velikost je dána procentem základního platu.

3.3.7 Tantiémy

Zvláštní druh odměny poskytovaný obvykle vrcholovému managementu společnosti – představenstvu a dozorčí radě. Její výše bývá odvozována procentem ze zisku podniku, popř. může být stanovena i v absolutním vyjádření. Obdobně jako zaměstnanecké akcie může být tantiéma diferencována např. podle funkčního zařazení, ročního platu, délky pracovního poměru nebo rozsahu odpovědnosti.

3.3.8 Dodatkové formy odměňování

Kromě výše uvedených forem odměňování zaměstnanců poskytují podniky, dobrovolně nebo ze zákona, celou řadu dalších odměn. Ty mohou být jednorázové nebo periodické, poskytované všem nebo jen vybraným skupinám zaměstnanců apod. Některé z nich se překrývají s tzv. zaměstnaneckými výhodami. Jde zejména⁹:

- 13. a 14. plat, příspěvky na dovolenou a k Vánocům.
- Odměny k pracovnímu nebo životnímu jubileu, věrnostní prémie.
- Příplatky (za práci přesčas, o víkendu a o svátcích, v noci, za práci v rizikovém prostředí, za vedení, na dopravu a ubytování apod.).
- Náborový příspěvek.
- Odměny za nízkou nebo nulovou absenci.

3.4 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody (ZV) jsou specifické formy odměn, které organizace poskytuje svým zaměstnancům pouze za to, že jsou jejími zaměstnanci⁸. Obvykle nebývají vázány na pracovní výkon pracovníka, přihlíží se k funkci pracovníka v organizaci, jeho postavení v podnikové hierarchii, k zásluhám pracovníka nebo k délce jeho zaměstnání v organizaci.

Jasnou nevýhodu ZV je to, že nemají přímý motivační účinek, protože jejich poskytování není nijak vázáno na výkon zaměstnanců. Tento efekt je ještě zesílen, pokud jsou navíc poskytovány plošně všem zaměstnancům, z nichž mnozí o tyto výhody ani nestojí.

Mezi výhody ZV lze naopak zařadit to, že zlepšují pověst a konkurenceschopnost podniku na trhu práce, čímž usnadňují nábor nových zaměstnanců stejně, jako omezují nespokojenost a fluktuaci těch stávajících. Přispívají ke zlepšení zaměstnaneckých vztahů a podporují loajalitu k zaměstnavateli.

K nejobvyklejším formám zaměstnaneckých výhod v ČR patří stravování zaměstnanců za zvýhodněnou cenu formou stravenek nebo příspěvku na stravování v podnikové jídelně, které poskytuje zhruba 96% zaměstnavatelů. Dále je to v 80% podniků zajišťování společenských, sportovních a kulturních akcí pro zaměstnance, poskytování nadstandardní délky dovolené (75%), následuje penzijní pojištění, resp. připojištění, které poskytuje cca 43% podniků. V zahraničí jsou za nejdůležitější považovány podnikové penzijní systémy.

B Praktická část

1 Charakteristika společnosti

Společnost Amal Ambulanc s.r.o. vznikla 11. listopadu 1997. Zakladateli této společnosti byli dva společníci, z nichž jeden se rozhodl vydat vlastní cestou a již ve společnosti nepůsobí. Jediný společník je také jednatelem společnosti. Hlavními předměty činnosti jsou:

- provozování nestátních zdravotnických zařízení v rozsahu: lékařská služba první pomoci formou její mobilní části a návštěvní služba nemocných,
- všeobecné lékařství, činnost praktického lékaře pro dospělé
- školicí činnost
- ubytovací služby
- zprostředkovatelská činnost
- ekonomické a organizační poradenství
- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej

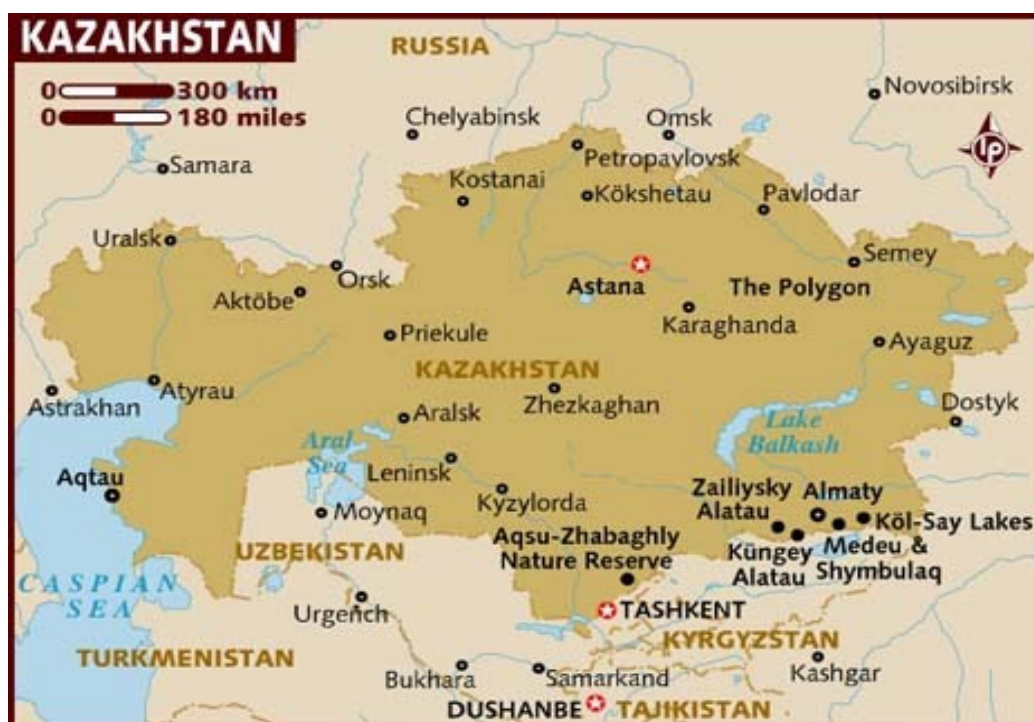
Společnost Amal Ambulanc působí na území Republiky Kazachstán v oblasti poskytování zdravotních a lékařských služeb. Centrem činnosti společnosti je město Aksaj v západní oblasti Kazachstánu, poblíž jednoho z největších nalezišť plynu – Karačaganak. Při rozloze přes 280 km² toto naleziště obsahuje přes 1,2 miliardy tun ropy a kondenzátu a přes 1,35 bilionu m³ plynu.

Zdravotnické zařízení Ambulanc se nachází na území bývalé české ubytovací základny s kapacitou cca 800 osob, ležící v bezprostřední blízkosti města Aksaj. V současné době

je tato základna využívána pro ubytování pracovníků těžbařských společností působících na lokalitě Karačaganak. Od samotného naleziště je základna vzdálena cca 25 km.

Firma provozuje nestátní zdravotnické zařízení a je zároveň majitelem veškerých licencí potřebných pro provoz takového zdravotnického zařízení. Původně sloužilo zdravotnické zařízení jako středisko rychlé záchranné služby. Za léta své činnosti se však přeměnilo ve zdravotnické poliklinické zařízení; přesto poskytování neodkladné rychlé lékařské pomoci zůstává jednou ze základních činností společnosti.

V současné době pracuje ve firmě 54 zaměstnanců. Mezi nimi je 16 vysoce kvalifikovaných místních lékařů a 14 členů středního zdravotnického personálu. Dalšími zaměstnanci jsou zahraniční zdravotničtí odborníci s pracovními zkušenostmi z celé Evropy. Vlastní certifikáty ekvivalence a všichni specialisté ovládají cizí jazyky. (místní zaměstnanci mluví kazašsky, rusky a anglicky, zahraniční pak rusky a anglicky)



Obr.č.6 Mapa Kazachstánu

1.1 Hlavní činnosti

Společnost poskytuje zdravotnické služby v oblastech: běžná dispenzární zdravotní péče v rozsahu pracovní náplně obvodního lékaře, lékařská pohotovostní návštěvní služba, nepřetržitá zdravotní záchranná služba, doplňkové služby zdravotní péče o nemocné.

Běžná dispenzární zdravotní péče v rozsahu náplně obvodního lékaře zahrnuje:

- lékařské prohlídky – preventivní, pro získání odborné kvalifikace, pro získání řidičského oprávnění, při nástupu do zaměstnání, při práci ve škodlivém prostředí, pravidelné lékařské prohlídky zaměstnanců
- standardní diagnostika
- standardní farmakoterapie
- ošetrovatelská péče lékaře internisty (včetně diagnostiky a terapie vnitřních chorob)
- provádění menších chirurgických zákroků, fixace zlomenin,
- základní laboratorní vyšetření
- biochemická a imunologická laboratorní vyšetření

Lékařská pohotovostní návštěvní služba zahrnuje:

- doprava lékaře s vybavením pro návštěvní službu k pacientovi referenčním lékařským vozidlem
- lékařská péče včetně poskytnutí základní farmakoterapie při návštěvě lékaře u pacienta

Doplňkové služby zdravotní péče o nemocné a raněné:

- hospitalizace pacienta na lůžkové jednotce ve zdravotnickém zařízení za účelem krátkodobé observace do doby stabilizace pacientova stavu, následované propuštěním pacienta do domácí péče nebo do doby předání pacienta asistenční službě k transportu do země původu za účelem další léčby.
- transport pacienta vrtulníkem z místa primárního zásahu nebo sekundární transport pacienta z heliportu Amal Ambulanc na letiště k letadlu asistenční služby
- lékařský doprovod pacienta na komerčních leteckých linkách
- péče o zemřelého včetně provedení právních a celních úkonů
- zajištění transportu zemřelého do země původu
- školení první pomoci
- zdravotnické zásobování pracovišť a nalezišť
- zdravotnický dozor a asistence při vykonávání zvlášť nebezpečných prací

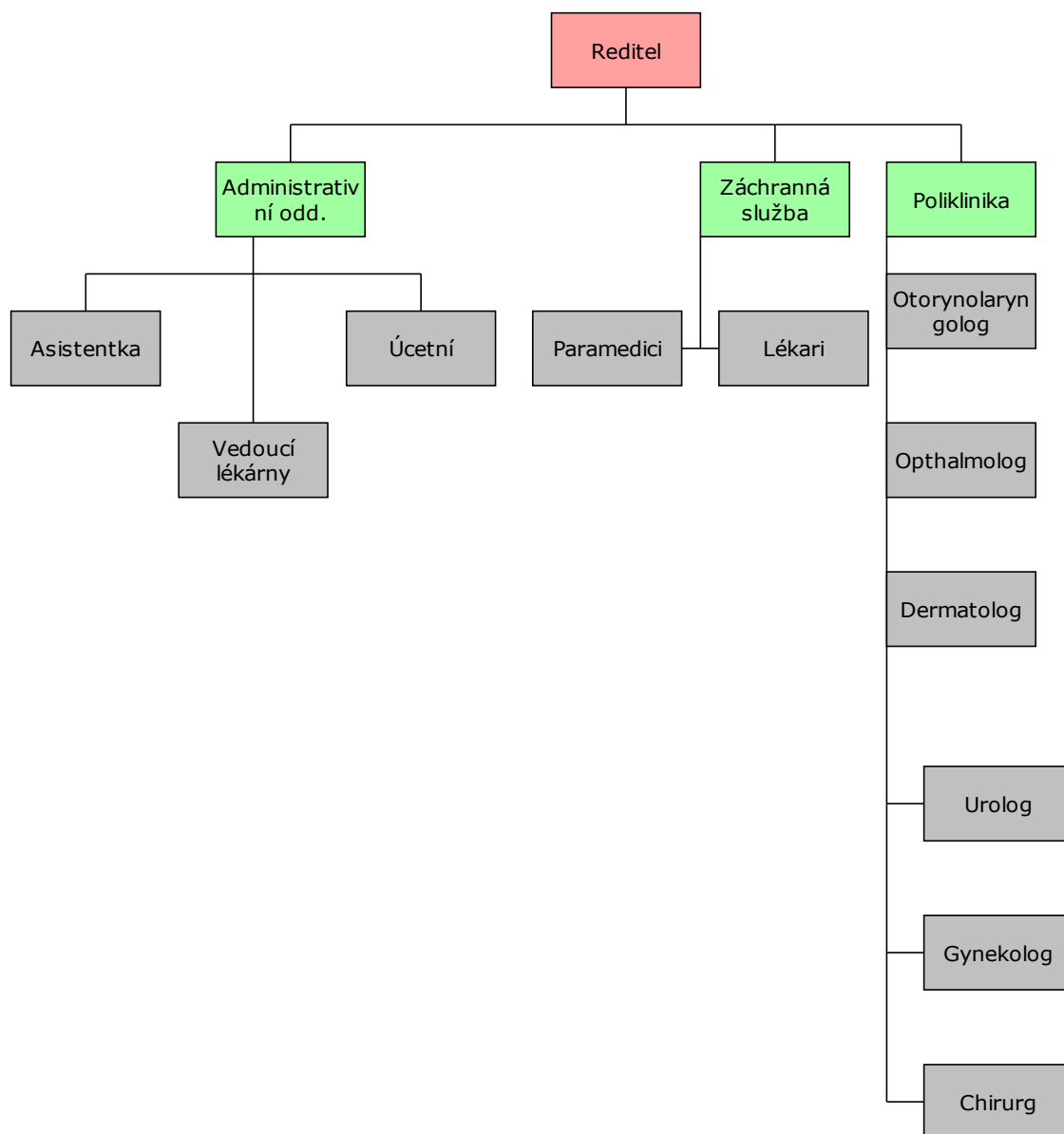
1.2 Záchranná služba

Amal Ambulanc disponuje dvěma vozy zdravotnické záchranné služby, které jsou vybaveny podle evropských standardů. Záchranná služba je v provozu nepřetržitě. Po obdržení tísňové výzvy vyjíždí vozidlo záchranné služby k postiženému do 2 minut ve dne a do 3 minut v nočních hodinách. Po ošetření v terénu posádka transportuje pacienta do zdravotnického zařízení Ambulanc, v případě nutnosti vykonání urgentního chirurgického zákroku do oblastní nemocnice v Uralsku (Kazachstán) nebo k letadlu asistenční služby na letiště v Uralsku nebo Orenburgu (Ruská Federace).

Pro zajištění specializované zdravotnické péče navazující na péči poskytnutou ve zdravotnickém zařízení uzavřela společnost smlouvy s vybranými zdravotnickými zařízeními v oblasti, konkrétně s Oblastní nemocnicí v Uralsku a se státní nemocnicí v Orenburgu. Pro případ nutnosti leteckého transportu pacienta jsou uzavřeny smlouvy s letišti v Uralsku a Orenburgu, k dispozici jsou vrtulníky pro přepravu pacientů.

1.3 Organizační struktura společnosti

Základní organizační struktura společnosti.



Ředitel	1
Lékař	20
Sestry	20
Magistra lékárny	1
Řidič	2
Paramedik	5
Asistentka	2
Účetní	1
Uklízečka	2

Tabulka č. 3 Počty zaměstnanců podle jednotlivých pracovních pozic ve zdravotním středisku, zdroj: autor

1.4 Charakteristika pracovních míst a povinnosti zaměstnanců

Zde uvádím stručnou charakteristikou pracovních pozic na základě rozhovorů se zaměstnanci a jejich nadřízenými.

1.4.1 Lékař

Lékař přímo řídí činnost zdravotní sestry ve své ordinaci, pečlivě vede zdravotnickou dokumentaci a spolupodílí se na přípravě podkladů pro fakturaci, zabezpečuje koordinaci požadavků na materiální zabezpečení – léky a zdravotní materiál – ve spolupráci s paramedikem. Dále aktivně pečuje o zdraví zaregistrovaných pracovníků, zaměřuje se především na léčebně preventivní péči, provádí základní vyšetření a ošetření, základní diferenciální diagnostiku a určuje, která onemocnění může léčit sám, a která vyžadují konziliární vyšetření. Dále určuje, které pacienty je nutno předat do péče jiných odborníků a které je nutno hospitalizovat.

Lékař dále vykonává povinné preventivní prohlídky a dodržuje zásady účelné farmakoterapie. Při podezření na nemoc z povolání, nebo průmyslovou otravu je povinen odeslat nemocného na příslušné oddělení nemocí z povolání do jedné z nasmlouvaných nemocnic. Posuzuje zdravotní způsobilost k práci a rozhoduje o dočasné pracovní neschopnosti. Provádí a organizuje návštěvní službu, a to jak na vyžádání, tak i z vlastní iniciativy. Provádí a řídí zdravotnickou službu rychlé pomoci. Vystavuje lékařské posudky a provádí prohlídky zemřelých. Samozřejmostí je výdej léků, dodržování bezpečnosti práce, používání ochranných pomůcek a prostředků. Lékaři na středisku také musí spolupracovat s lékaři zahraničních firem v rozsahu smluvních vztahů a dodržují povinnou mlčenlivost o skutečnostech, o kterých se dozvěděli v souvislosti s výkonem svého povolání.

1.4.2 Paramedik

Paramedik se spolupodílí na výkonu ošetrovatelské péče o nemocné a raněné pacienty na ošetrovně. Společně s lékařem se podílí na ošetrování těžce raněných a vážně nemocných pacientů, podílí se na resuscitační péči v terénu i prostorách ošetrovny.

Dále zodpovídá za řádné vedení dokumentace spojené s jeho pracovní náplní, jako je vedení evidenční knihy nemocných, vedení knihy příjmů ke zdanění, eviduje přijaté a vydané léky a zdravotnický materiál. Vede provozní deník zdravotních přístrojů a technickou dokumentaci zdravotních pomůcek. Zodpovídá za zdravotnickou část mobilních jednotek (zdravotnický prostor sanity), dbá na čistotu a dodržování hygienicko–epidemiologických podmínek ve zdravotnických zástavbách mobilních jednotek, jeho povinností je doplnění léčiv, zdravotního materiálu a zdravotních pomůcek dle expiračních cyklů, vznáší požadavky na vybavování vozů zdravotními přístroji. Kontroluje také množství O₂ ve voze, provádí běžnou technickou kontrolu vozu, řádně vypisuje provozní deník vozů. Zodpovídá za sklad materiálu pro případ hromadného neštěstí. V případě nasazení v mobilní jednotce dodržuje podmínky radioprovozu dle směrnic. Řídí se pokyny hlavního radiooperátora radiové sítě. Dodržuje zásady zdravotnické etiky, zachovává zdravotnické tajemství a dbá na řádné

vystupování ve vztahu k pacientům. Zaučuje zdravotnický personál v oblasti používání zdravotnických přístrojů, u kterých absolvoval odborné školení.

1.5 Analýza současné situace

1.5.1 Místní zaměstnanci

Na středisku pracují místní zaměstnanci v několika profesích – odborní lékaři, hlavní sestra, sestry, zaměstnanci laboratoře a lékárny, řidiči, uklízečky a několik externích odborných lékařů – konzultantů. Oficiální pracovní doba na zdravotním středisku je od 8.00 do 17.00 hod, pohotovost má od 17.00 do 8.00 jeden zaměstnanec laboratoře pro případ, že je potřeba akutně provést rozbor krve apod. Pochopitelně uklízečky pracují i mimo otevírací dobu střediska. Dále je nepřetržitě k dispozici jeden řidič, který po předchozí domluvě vyřizuje neodkladné záležitosti, kdy je třeba transportovat něco nebo někoho (ne pacienta). Lékaři, kteří jsou v pohotovosti 24 hod. denně v případě výjezdu k nemocnému nebo zraněnému mají fixní plat bez jakýchkoliv motivačních složek či odměn za práci v noci či přesčas. V praxi to znamená, že pokud například v průběhu týdne mají tito lékaři pět nočních výjezdů k pacientům či zraněným, na jejich odměnění se to nijak neprojeví. Všichni tito zaměstnanci pracují za fixní plat, dle své pracovní smlouvy, protože takto je to v Kazachstánu obvyklé. Takže nemají žádnou motivační složku mzdy nebo odměnu za práci přes čas. I přesto plat místních zaměstnanců střediska výrazně převyšuje platy obvyklé v této oblasti. V takové situaci by se dalo předpokládat, že výše platu bude dostatečnou motivací k odvádění co nejlepší práce. Bohužel pracovní mentalita místních zaměstnanců je specifická v tom, že nejsou zvyklí uvažovat v delším časovém horizontu, co se zaměstnání týče. Skutečnost, že v dané chvíli mají určité zaměstnání s určitým platem, je pro ně nejzásadnější. Uvažování o tom, co by měli dělat pro to, aby si tuto práci udrželi dlouhodobě, případně aby si zasloužili zvýšení platu, zkrátka není součástí jejich pracovní mentality. Příčiny této skutečnosti můžeme hledat jak v kulturní oblasti (Kazachstán je převážně muslimská země), tak i v historické zkušenosti, kdy byl Kazachstán součástí Sovětského

svazu a tudíž zcela ovládnán z moskevského centra, které bylo plně pod vlivem socialismu a komunismu. Přestože již zhruba 15 let v zemi funguje jistá forma kapitalismu (avšak zcela odlišného od západního významu tohoto slova), mentalita lidí se nezmění v průběhu jediné generace.

Dalším důvodem minimální pracovní motivace zaměstnanců je, kromě výše uvedeného, také skutečnost, že v dané oblasti je nedostatek odborníků, kteří splňují podmínky pro práci v mezinárodním prostředí zdravotního střediska Ambulanc, čehož jsou si stávající zaměstnanci Ambulanc dobře vědomi.

V průběhu mého pobytu jsem se také setkala s tím, že některý ze zaměstnanců se dostavil do práce pod vlivem alkoholu nebo dokonce pil přímo v pracovní době. I tato skutečnost se dá odůvodnit stejnými důvody jako jsou uvedeny v předchozím odstavci, navíc konzumace alkoholu je přirozenou součástí místní kultury v daleko větším měřítku než je to běžné v západních zemích.

Problémy mezi zaměstnanci a především při komunikaci s pacienty způsobuje jazyková bariéra. Většina místních zaměstnanců hovoří pouze rusky a kazašsky přičemž většina pacientů jsou cizinci, kteří hovoří převážně anglicky, případně jinou evropskou řečí. Pokud ošetřující lékař nebo sestra nedokáže s pacientem komunikovat, je nutné přivolat zaměstnance s odpovídající jazykovou výbavou. V důsledku této skutečnosti může docházet k nepřiměřenému prodloužení doby ošetření, což negativně působí jak na ošetřovaného pacienta, tak i na ostatní pacienty čekající na ošetření, nemluvě o nízké efektivitě práce a nízké profesionalitě v očích pacientů. V některých případech jsem byla svědkem situace, kdy došlo i ke konfliktu mezi ošetřujícím a tlumočícím zaměstnancem. Buďto byla překážkou efektivního vyřešení problému osobní antipatie mezi zaměstnanci, nebo šlo o profesní otázku, kdy například odborný lékař potřeboval jazykovou pomoc a k dispozici byl pouze člen středního lékařského personálu (např. kardiolog musel využít pomoci od sestry).

1.5.2 Zaměstnanci z České republiky

Na středisku Ambulanc pracují rovněž zaměstnanci z České republiky. Všichni jsou vysokoškolsky vzdělaní lékaři či paramedici. V minulosti zde působili pouze v rámci dohody o provedení práce většinou na 65 dnů (kvůli zjednodušení administrativy s ohledem na zákony a předpisy Republiky Kazachstán). Dnešní praxe je taková, že všichni lékaři a paramedici mají roční pracovní vízum a pracovní smlouvy se uzavírají na dobu určitou tj. na jeden rok. V pracovní smlouvě mají také stanovený svůj fixní plat plus mají nárok na diety při pobytu v zahraničí. Výši diet upravuje zákoník práce. V případě Republiky Kazachstán je to 45 eur za den pobytu. Stejně jako v případě místních zaměstnanců neexistuje motivační složka mzdy a příplatek za práci přesčas. Odměna uvedená ve smlouvě je tudíž neměnná.

I v případě českých zaměstnanců je problémem jazyková bariéra. Většina hovoří anglicky a/nebo rusky. I tak může docházet k obdobným situacím jaké jsem popsala v předchozí kapitole, s obdobnými důsledky.

Dalším problémem u českých zaměstnanců Ambulanc je nejasné vymezení povinností zaměstnanců vyplývající z jejich pracovních smluv a instrukčních listů. Práce na středisku a v daném prostředí je natolik specifická, že je nemožné vytvořit konečný seznam povinností pro zaměstnance. Od českých zaměstnanců se očekává výrazná flexibilita při řešení nenadálých situací. U některých jednotlivců se v souvislosti s tímto požadavkem vyskytly nepřekonatelné problémy, kdy tito lidé odmítali vykonat určité úkony s odvoláním na znění smlouvy a instrukčního listu.

Společným problémem pro všechny zaměstnance je nedostatečná komunikace mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, a to jak při běžném výkonu povolání tak i při řešení nepředvídatelných situací. I zde je podle mne největší chyba na straně majitele firmy, který nekomunikuje své cíle, požadavky a vůbec celou firemní strategii svým zaměstnancům. Kvůli tomu vznikají konflikty mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem. S tímto také souvisí nevhodné chování a jednání majitele firmy, kdy dochází k situacím při kterých má majitel tendenci zasahovat do profesionální práce lékařů a paramediků, zpochybňuje závěry či postupy odborníků, což pochopitelně nepřispívá ke spokojenosti

zaměstnanců a také dochází ke snižování autority lékařů před ostatními zaměstnanci a pacienty.

Posledním a ne nedůležitým problémem je nedodržování výplatních termínů což vede k nespokojenosti zaměstnanců a ke ztrátě dodavatelů lékařského materiálu. V případě zaměstnanců to vede k odmítnutí další spolupráce čímž se firma dostává do problémů, kdy musí vynaložit další prostředky k nalezení nových zaměstnanců a totéž platí i v případě dodavatelů.

1.5.3 Zhodnocení současného stavu

Z výše uvedeného vyplývá, že současná situace ve společnosti Ambulanc je neuspokojivá jak z pohledu zaměstnanců, pacientů i majitele. Z pohledu mé analýzy ve firmě neexistuje systém hodnocení zaměstnanců. Nejzávažnějším problémem dle mého je nevyjasnění povinností zaměstnanců, nedostatečná možnost zvyšování kvalifikace, pouze fixní plat bez motivační složky, nevhodné jednání majitele firmy a nedodržení výplatních termínů.

Hlavní problémy:

- pouze fixní plat bez motivační složky
- alkohol na pracovišti
- jazyková bariéra
- chyby v komunikaci mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem
- nedodržení výplatních termínů

Dále provedu dotazníkové šetření u zaměstnanců a na základě toho navrhnu systém hodnocení zaměstnanců pro firmu Ambulanc.

Z dotazníkového šetření provedeného v měsíci říjnu 2009 mezi všemi kazašskými i českými zaměstnanci se mi vrátilo 45 vyplněných dotazníků, což odpovídá 83% pracovníkům. Tento počet je dosti vysoký, a proto budu klást důraz na dotazníkové šetření.

1.6 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Z dotazníkového šetření provedeného v měsíci říjnu 2009 mezi všemi kazašskými i českými zaměstnanci se mi vrátilo 45 vyplněných dotazníků, což odpovídá 83% pracovníkům. Tento počet je dosti vysoký, a proto budu klást důraz na dotazníkové šetření.

I. Část

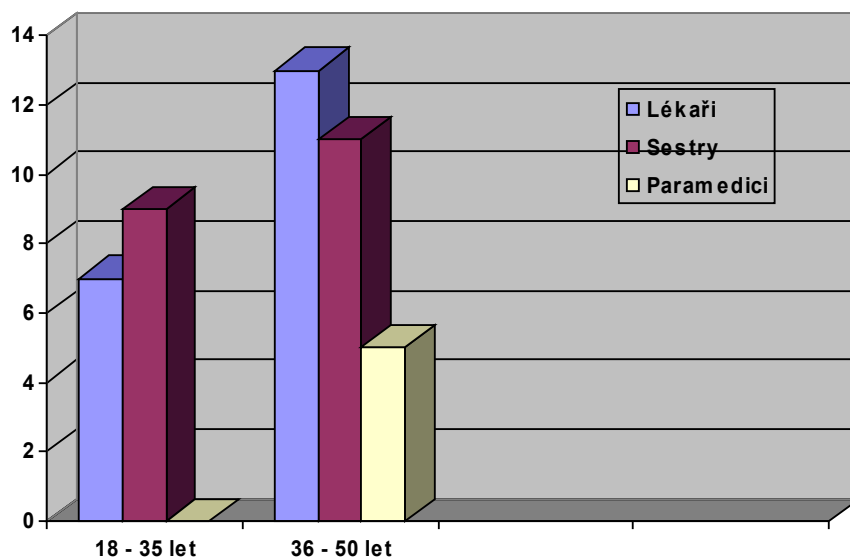
V úvodní části dotazníku jsem se ptala na všeobecné otázky týkající se pracovního zařazení, věku zaměstnanců či délky pracovního poměru.

Složení respondentů dle pracovních pozic:

Lékař	20	45,00%
Sestra	18	40,00%
Paramedik	5	11,00%
Řidič	2	4,00%

Z celkového počtu vyplněných dotazníků se zúčastnilo šetření 42% žen a 58% mužů. Nejvíce zaměstnanců je ve věkové skupině od 36–50 let a to 65% zaměstnanců, 35%

zaměstnanců je ve skupině 18-35 let jak ukazuje následující graf.



Graf č.1 Rozložení věkových skupin, Zdroj autor

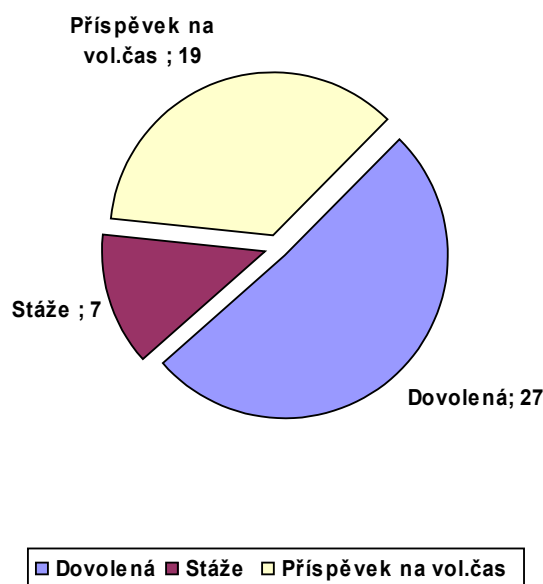
Počet zaměstnanců pracujících ve firmě více než 6 let je více než 50% a 3 a více let pracuje ve firmě 27% zaměstnanců, což je důkaz toho, že si zaměstnanci snaží práci ve firmě udržet, jedním z faktorů je určitě skutečnost, že firma poskytuje v této oblasti nadstandardní platové podmínky.

Počet let	Počet zaměstnanců	%
1 až 3	10	22
3 až 6	12	27
6 a více	23	51

Tab. č 4. Délka pracovního poměru zaměstnanců

Na otázku zda jsou zaměstnanci spokojeni se stávajícím systémem odměn odpovědělo 40% dotázaných ano a 60% ne. U otázky zda je pro zaměstnance vedle finanční odměny důležitá i nefinanční odměna odpovědělo ano 38% pracovníků a 62% odpovědělo, že nefinanční odměna není důležitá.

Vzhledem k tomu, že firma nenabízí žádné zaměstnanecké výhody, zůstala tato otázka bez odpovědi u všech dotázaných. Velmi mne ale překvapily odpovědi u poslední otázky, kde měli zaměstnanci zakroužkovat, o které zaměstnanecké výhody by měli zájem. Nejvíce žádaný byl týden dovolené navíc a příspěvek na volnočasové aktivity. Naopak ani jeden zaměstnanec neprojevil zájem o příspěvek na životní pojištění. Výsledky zobrazuje následující graf.

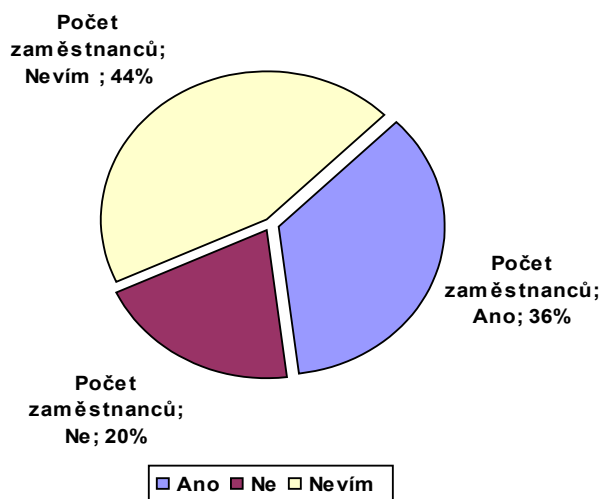


Graf č. 2 Zaměstnanecké výhody (zaměstnanci si mohly vybrat dvě výhody)

II. Část

Druhá část dotazníku slouží ke zjištění názoru pracovníků na mzdový systém a systém hodnocení ve firmě. Výsledky jsem se rozhodla ukázat na výsečových grafech pro lepší přehlednost.

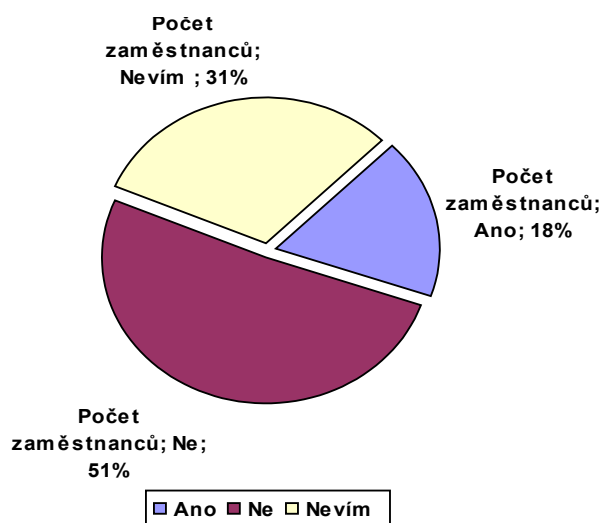
Otázka č. 1 Systém odměňování je jasný a srozumitelný



Graf č. 3 Vyhodnocení otázky č.1

Současný systém odměňování ve firmě je jasný jen 36% pracovníků, 20% s tímto nesouhlasí a 44% neumí odpovědět.

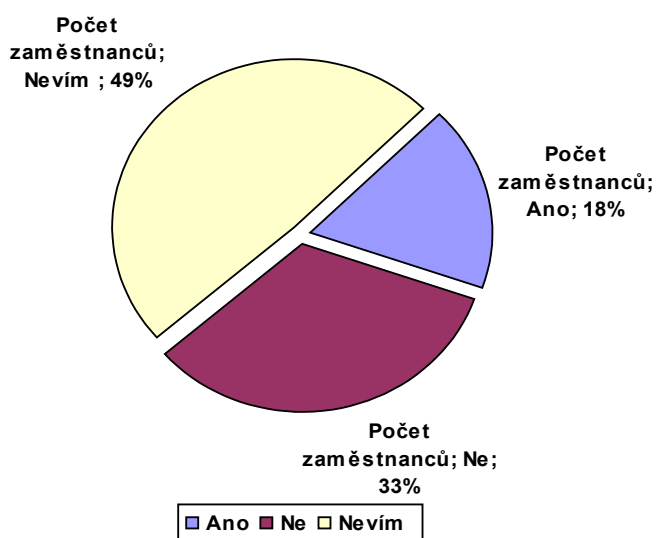
Otázka č. 2 Můj plat mě přiměřeně odměňuje za můj přínos společnosti



Graf č. 4 Vyhodnocení otázky č.2

51 % pracovníků si nemyslí, že je jejich plat přiměřeně odměňuje za jejich přínos společnosti, pouze 18% pracovníků si myslí, že ano a 31% neumí odpovědět.

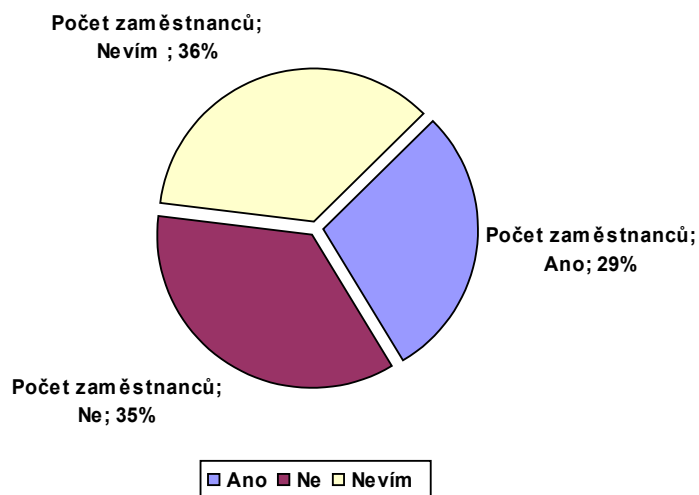
Otázka č. 3 Kritéria pro stanovování mého platu jsou spravedlivá



Graf č. 5 Vyhodnocení otázky č.3

Kritéria pro stanovení mzdy jsou spravedlivá jen pro 18% pracovníků, 33% s tímto nesouhlasí.

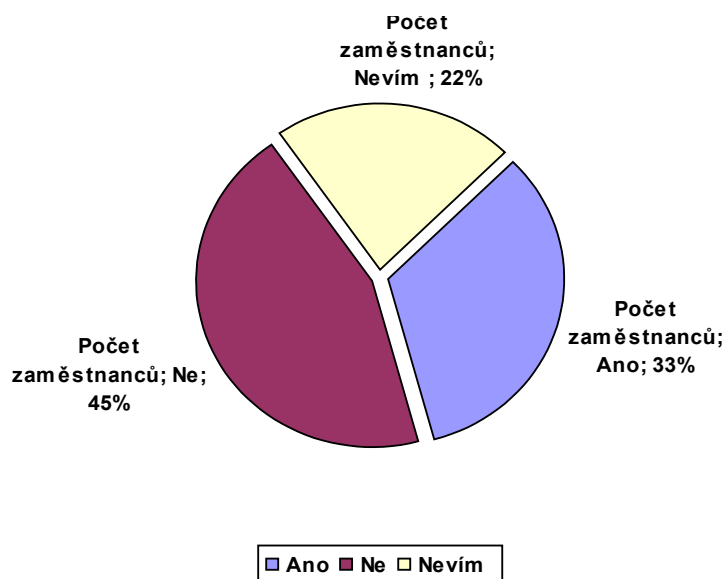
Otázka č. 4 Platové sazby v podniku neodpovídají úrovní odpovědnosti



Graf č. 6 Vyhodnocení otázky č.4

Pro 35% zaměstnanců platové sazby v podniku neodpovídají úrovni odpovědnosti, 29% myslí, že ano.

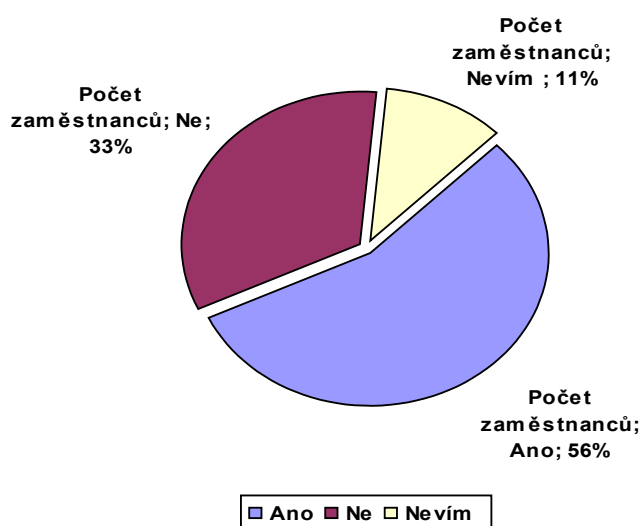
Otázka č. 5 Vysoce schopní pracovníci by měli být placeni lépe, než méně schopní pracovníci.



Graf č. 7 Vyhodnocení otázky č.5

- 45% pracovníků si myslí, že vysoce schopní pracovníci by neměly být lépe placeni než méně schopní pracovníci a naopak 33% si myslí, že ano.

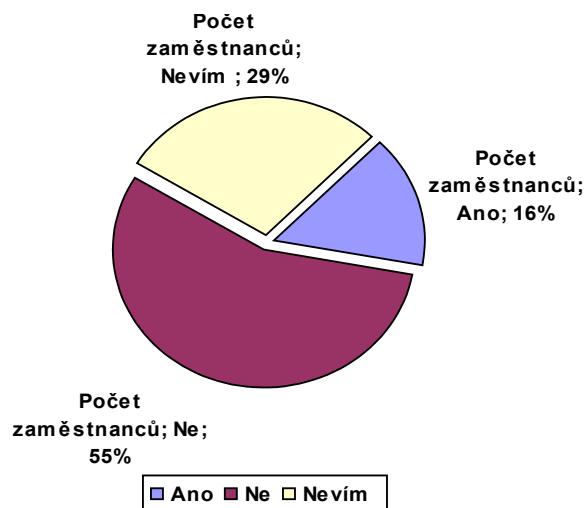
Otázka č. 6 Systém odměňování je špatný a je třeba jej revidovat



Graf č. 8 Vyhodnocení otázky č.6

Celkem 56% zaměstnanců si myslí, že systém odměňování je třeba revidovat, 33% s tímto nesouhlasí.

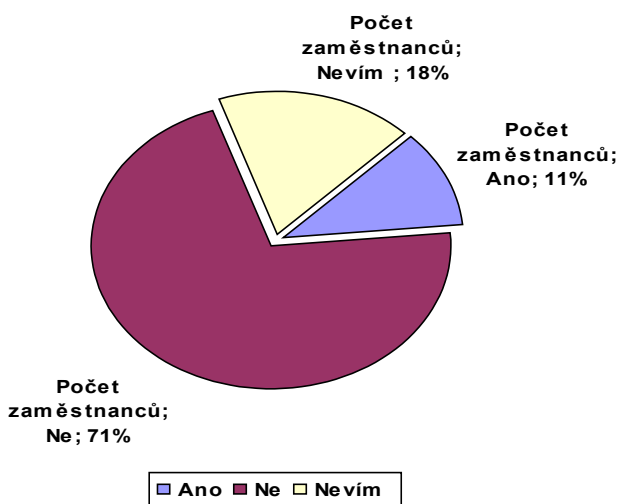
Otázka č. 7 Současný systém odměňování povzbuzuje k lepšímu výkonu



Graf č. 9 Vyhodnocení otázky č.7

Současný systém odměňování povzbuzuje k vyššímu výkonu jen 16% zaměstnanců a 55% pracovníků nepovzbuzuje k vyššímu výkonu.

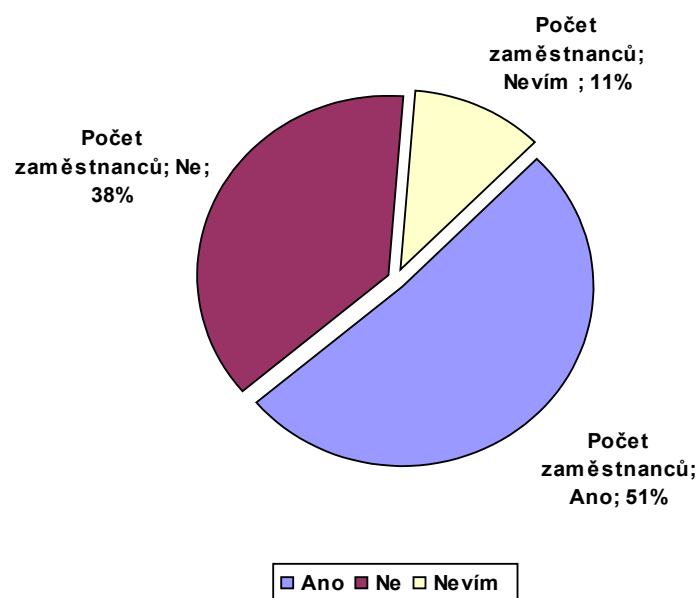
Otázka č. 8 Od svého manažera dostávám dobrou zpětnou vazbu na svůj výkon



Graf č. 10 Vyhodnocení otázky č.8

Od svého vedoucího (manažera) nedostává dostatečnou zpětnou vazbu na svůj výkon 71% pracovníků a pouze 11% odpovědělo, že má dostatečnou zpětnou vazbu.

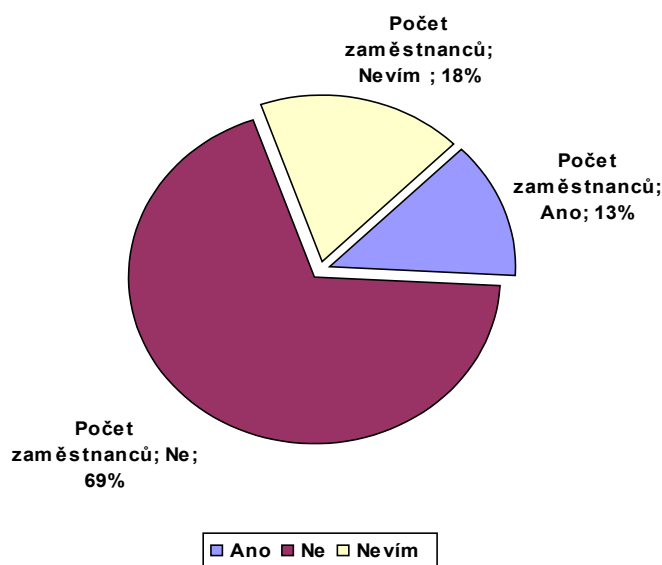
Otázka č. 9 Hodnotící rozhovory mě motivují



Graf č. 11 Vyhodnocení otázky č.9

Od svého vedoucího (manažera) nedostává dostatečnou zpětnou vazbu na svůj výkon 71% pracovníků a pouze 11% odpovědělo, že má dostatečnou zpětnou vazbu.

Otázka č. 10 Proces stanovování cílů a posuzování výsledků je spravedlivý



Graf č. 12 Vyhodnocení otázky č.10

69% zaměstnanců si myslí, že proces stanovení cílů a posuzování výsledků není spravedlivý, 18% neví.

Otázka č. 11 Hodnocení pracovního výkonu jasně ukazuje, jaké další vzdělávání bych potřeboval



Graf č. 13 Vyhodnocení otázky č.11

44% zaměstnanců odpovědělo, že hodnocení pracovního výkonu jim neukazuje, jaké další vzdělávání potřebují, 29% myslí, že ano.

1.7 Shrnutí analytických poznatků

Z provedeného dotazníkového šetření je patrné, že dochází v mnoha případech k rozporuplným názorům. Šetření odhalilo slabé stránky současného systému odměňování. Mezi tyto **slabé stránky** patří **malé povědomí zaměstnanců o systému odměn, kritéria pro stanovení mezd nejsou spravedlivá, současný systém odměňování nepovzbuzuje zaměstnance k lepšímu výkonu, zcela chybí motivační složka mzdy**, dle mého názoru by pak nabyl systém hodnocení většího významu. Dále **chybí benefity pro zaměstnance, ale také hodnotící pohovory s nadřízenými, velmi chybí zpětná vazba od vedení společnosti a ředitele nemocnice.**

Na základě dat získaných dotazníkovým šetřením jsem zjistila hlavní problémy v současném systému odměňování pracovníků firmy. Nyní mohu navrhnout změny a opatření, která povedou ke zlepšení současného stavu tím způsobem, že zvýší spokojenost zaměstnanců a současně i vedení společnosti.

2. Návrhová část

Po nastudování literatury a získání potřebných znalostí o systémech a metodách hodnocení pracovníků navrhnu na základě provedené analýzy současného stavu systém hodnocení pracovníků s návazností na systém odměňování.

2.1 Zavedení formálního hodnotícího systému

Díky provedené analýze jsem zjistila, že firma nemá vůbec propracovaný systém hodnocení zaměstnanců. Proto jsem se rozhodla začít návrhem **hodnotícího formuláře** (příloha č. 2) pro hodnotící pohovor, kde jsou přesně specifikované okruhy, které se

budou posuzovat a je založen na metodě bodového hodnocení. Při sestavování hodnotícího formuláře jsem vycházela z Hroníka, ten doporučuje hodnotit pracovníka v oblastech výstupů, vstupů a procesu, které tvoří hlavní determinanty pracovní činnosti. V následujících podkapitolách se budu věnovat použitým kritériím a formě hodnotící stupnice.

2.1.1 Kritéria hodnocení

Vstupy

Vstupy prezentují co pracovník do práce vkládá. Jsou to stěžejní aspekty ovlivňující výsledný výkon a tak v hodnotícím formuláři mají nepopiratelné místo. Časový horizont pro jejich změnu je dlouhodobější.

Osobní zodpovědnost

Osobní zodpovědností myslím to, jak je pracovník ochoten nést zodpovědnost za své činy. Jestli přistupuje k práci zodpovědně nebo nedbale. Jestli je ochoten přiznat případnou chybu nebo se alibisticky vymlouvat, svaluje vinu na jiné. Do tohoto kritéria je možné zahrnout to, zda pracovník pracuje s rozmyslem nebo se do práce vrhá bezhlavě bez ohledu na bezpečnost práce nebo případné škody. Zda přemýšlí v širších souvislostech a jak přistupuje k osobnímu vzdělávání a rozvoji. Zodpovědností pracovníka je také dodržování pracovní kázně, bezpečnosti práce.

Mizivá úroveň osobní zodpovědnosti znamená naprostý nezájem pracovníka o věci týkající se zaměstnání a lhostejný přístup. Na opačné straně stupnice se pohybují pracovníci zajímající se o dění ve firmě a s velmi zodpovědným přístupem k práci a s ní spojených aktivitách.

Pracovní předpoklady

Pracovní předpoklady se týkají znalostí, dovedností a schopností pracovníka pro výkon pracovní činnosti. Hodnoceny by měli být převážně osobnostní vlastnosti spojené s pracovním místem. Zkrátka to, zda pracovník ví, jak se která práce provádí a má

dostatečné duševní a fyzické znalosti a osobní předpoklady k tomu, aby práci tak vykonával v požadovaném času a kvalitě. Na tomto kritériu by se měly nejvíce projevit změny při doškolování, vzdělávání a rozvoji pracovníků.

Mizivá úroveň v pracovních předpokladech odráží naprosté diletantství pracovníka, který o své práci neví prakticky nic. Velmi vysoká úroveň naopak náleží pracovníkovi, jehož pracovní předpoklady jsou na výtečné úrovni a přesahují požadavky pracovního místa.

Řádná docházka

Řádně chodit do práce a dodržovat pracovní dobu je jednou z povinností zaměstnance. Pokud pracovník má neomluvitelné absence, není na takového pracovníka spolehnutí. Za prohřešky v docházce se považují i pozdní příchody a předčasné odchody. Za mizivou úroveň u řádné docházky považují časté opakované a neomluvené porušování pracovní doby pracovníkem. Pracovník hodnocený na nejvyšší úrovni pak je v práci přítomen od začátku do konce každý den.

Proces

Hodnocení procesů je hodnocení průběhu. Tedy toho jak pracovník přistupuje a chová se během plnění pracovních úkolů.

Ochota přijímat úkoly

Rozdělování úkolů je věcí vedoucího pracovníka, ale od podřízených se očekává, že pracují podle jeho příkazů. Ochota přijímat úkoly je jinými slovy iniciativa nebo proaktivní přístup. Vyjadřuje postoj pracovníka k zadaným úkolům. Ten může úkol bez vymlouvání přijmout, nechat se dlouze přesvědčovat ze strany vedoucího nebo dokonce úkol odmítnout. V nejideálnějším případě pracovník po obecném zadání sám vyhledává dílčí úkoly a s vedoucím úkoly pouze konzultuje. Toto platí za předpokladu, že zadávané úkoly nejsou v rozporu s pracovním zařazením pracovníka nebo se zákonem.

Nejnižší úroveň ochoty přijímat úkoly je ve skutečnosti neochotou a snahou vyhnout se přidělené práci a její přenesení na někoho jiného. Velmi vysoká úroveň je známkou toho, že pracovník přijímá úkoly bez odmlouvání a sám si i úkoly vyhledává.

Úsilí při plnění úkolů

I když pracovník úkol přijme, neznamená to, že ho také stoprocentně splní. To záleží na úsilí, s jakým se úkolu věnuje. Úsilí není v každém případě rychlost, s jakou pracovník úkol splní, je to i pečlivost, přesnost, vytrvalost a další faktory nutné k dosažení výsledku. Výsledkem malého úsilí je často nízká kvalita odvedené práce. Mizivé úsilí věnoval úkolu ten pracovník, který úkol nedokončí, a nebo je k jeho dokončení opakovaně důrazně vyzýván. Pracovník, který většinu úkolů plní s elánem a i přes možné obtíže a komplikace, je zaslouženě hodnocen na velmi vysoké úrovni.

Ochota ke spolupráci

Přestože pracovníci pracují často individuálně, nevyhnou se kontaktu s ostatními spolupracovníky a je věcí jejich ochoty, jak budou s kolegy vycházet. Výsledky jsou založeny právě na spolupráci všech zaměstnanců. Spoluprací nemám na mysli jen vykonávání společného úkolu, ale veškeré mezilidské vztahy na pracovišti, tedy i vztah nadřízeného a podřízeného a naopak. Ochota ke spolupráci je důležitou vlastností pro týmovou spolupráci.

Pracovník, který se snaží ostatním vyhýbat, je při jednání nepříjemný a hrubý a není ochoten přistoupit na jiné než jeho stanovisko, bude hodnocen na minimální úrovni. Naopak pracovník s výbornými komunikačními schopnostmi, který jedná konstruktivně a dokáže „táhnout za jeden provaz“, bude hodnocen na velmi vysoké úrovni.

Výstupy

Jakákoliv činnost, i když se to na první pohled nemusí zdát, má nějaký výstup čili výsledek nebo výkon. U firmy je pak nejdůležitější, aby výsledek byl co nejkvalitnější a

zároveň ho bylo dosaženo vynaložením co nejmenšího množství prostředků. Proto jsem pro hodnocení výstupů vybrala právě tyto dva faktory. Hodnocení výstupů je ze všech tří hodnocených oblastí tím nejsložitějším, neboť není ovlivňováno pouze samotným pracovníkem, ale množstvím vedlejších vlivů jako podmínkami pro splnění úkolu, náročností úkolu, součinností s ostatními pracovníky a mnohými dalšími. Při hodnocení je nutné získat určitý nadhled v širších souvislostech a uvážlivě a spravedlivě výstup zhodnotit.

Kvalita odvedené práce

V dnešní době není kvalita práce bezpodmínečně spojována s nějakými normami nebo standardy. V moderním pojetí představuje kvalita úroveň, se kterou jsou splněny požadavky zákazníka. Z tohoto vymezení vychází i hodnocení kvality výstupu pracovníka. Je to míra spokojenosti pacienta s odvedenou prací. Tu je možné vyjádřit množstvím pochval, výtek, stížností nebo reklamací.

Mizivá úroveň kvality znamená, že na výsledky pracovníka jsou časté a oprávněné stížnosti, ať už na chování či na léčebný postup. Velmi vysoká úroveň prezentuje stabilní kvalitu a práci té nejvyšší úrovně ve všech směrech práce takřka bez výhrad.

Hospodárnost

Hospodárnost znamená, že při využívání zdrojů dáváme přednost většímu získanému užítku před menším a menší možné škodě (ztrátě) před větší. Nejedná se tedy pouze o využívání finančních zdrojů, ale i času, materiálu a energie (elektrická energie, pohonné hmoty atd.). Hospodárně se chová ten pracovník, který při pracovní činnosti šetrně a zodpovědně využívá pouze ty zdroje, které bezpodmínečně potřebuje k řádnému splnění úkolu v požadované kvalitě.

Pracovník, který plýtvá firemními zdroji, neefektivně a zbytečně jich využívá, se chová hospodárně na mizivé úrovni. Proti tomu pracovník, který s rozmyslem spotřebovává zdroje a šetří tak firemní prostředky, je hodnocen na velmi vysoké úrovni.

2.1.2 Hodnotící stupnice

Hodnotící stupnice představuje míru, se kterou pracovník naplňuje jednotlivá kritéria hodnocení. Důležitým krokem je proto určení její rozlišovací schopnosti a vypovídací hodnoty.

2.1.2.1 Škála hodnotící stupnice

Škála určuje, kolik rozdílných hodnot lze stupnicí vyjádřit a tedy jakou možnost rozlišení pracovníků nabízí. Nejnižší rozlišovací schopnost má stupnice o dvou dílcích (ANO nebo NE) nejvyšší pak může být tvořena stem, ale klidně i tisícem dílků. Takto diferenciovaných stupnic se v praxi pro jejich náročnost na vyplnění využívá minimálně. Já jsem se rozhodla pro stupnici šestidílnou, o které si myslím, že má dostatečně velkou rozlišovací schopnost. Navíc nemá střední hodnotu jako třeba pěti nebo sedmidílná stupnice, a tak nenechává hodnotiteli možnost průměrného hodnocení pracovníka, ale nutí ho rozhodnout, zda je pracovník v daném aspektu hodnocení spíše lepší nebo spíše horší. Obě krajní hodnoty stupnice představují extrémní stav, který by měl být používán pouze ve výjimečných případech a měl by být podpořen vysvětlující poznámkou.

2.1.2.2 Typ hodnotící stupnice

Základní rozdělení hodnotících stupnic je podle způsobu vyjádření hodnoty na číselnou, grafickou a slovní stupnici. Ve svém formuláři jsem se rozhodla použít kombinaci všech tří typů.

Slovní vyjádření jednotlivých stupňů hodnotící stupnice poskytuje hodnotiteli i hodnocenému představu, jakou úroveň plnění aspektů hodnocení kaž

dý stupeň představuje. Nevýhodou slovního hodnocení je pak jeho prostorová náročnost, a protože mým cílem bylo vytvořit formulář na jednu stranu, umístila jsem slovní vyjádření posuzovací stupnice na formulář jako poznámku vysvětlující význam hodnot.

Číselné vyjádření jsem použila z důvodu viditelné vazby na výstup hodnocení, který je určen právě součtem číselných hodnot u jednotlivých kritérií. Jako nejnížší hodnotu jsem záměrně použila nulu, která představuje mizivou (takřka nulovou) úroveň.

Grafická metoda se mi pak zdála jako nejvhodnější pro bezproblémové vyplňování a rychlou kontrolu výsledků například při zjišťování vývoje hodnocení pracovníka.

2.1.3 Průběh hodnotícího pohovoru

Jak jsem již popsala dříve, měl by pohovor probíhat v partnerské rovině, kdy nadřízený jedná s hodnoceným jako rovný s rovným. Hodnocený pracovník by měl mít dostatek prostoru k opodstatněné argumentaci. Vedle svědomité přípravy obou účastníků je také důležité kde se hodnotící pohovor koná a jaké je při něm rozložení hodnotitele a hodnoceného. Místo pohovoru má být klidné, aby nedocházelo k přerušování pohovoru a nejideálnějším usazením je, když podřízený sedí po pravé ruce nadřízeného a mezi nimi je co nejméně bariér.

Celý pohovor je rozdělen do několika fází. Nejdříve je dobré prostřednictvím zdvořilostních frází a obecné konverzace navodit přátelskou atmosféru, zbavit hodnoceného obav z hodnocení a sdělit mu, jak dlouho bude pohovor trvat a co je jeho cílem. V druhé fázi je společně s pracovníkem probrána jeho činnost za hodnotící období a také návrh jeho hodnocení. Pracovník řekne, s čím je pracovník spokojený a kde si své hodnocení představoval jinak. Následně je třeba se s pracovníkem dohodnout, co je potřeba učinit, aby se hodnocení zlepšilo, a to buď odstraněním slabých nebo zlepšením a rozvojem těch silných stránek pracovníka. V poslední fázi je vhodné celý pohovor stručně zrekapitulovat a poděkovat za spolupráci, podpořit a povzbudit pracovníka k práci v dalším hodnotícím období.

2.2 Řízení pomocí cílů

Tato metoda je určena pro hodnocení ředitele nemocnice, administrativních pracovníků a účetní. Jejich zaměření je jiné, a proto i metoda, kterou navrhnou, bude jiná.

Řízení pomocí cílů je zaměřeno na budoucí pracovní výkon pracovníka, který je do značné míry podmíněn právě cíli, které si pracovník po dohodě s nadřízeným stanoví. Dohodnuté cíle je třeba písemně zaznamenat. Psaná forma cílů má oproti slovně dohodnutým určitější podobu bez zbytečných vágních výrazů kolem. A nepochybně platí pravidlo, že co je psáno, to je dáno. Pracovník tak nemá možnost zadaný cíl zpochybňovat nebo měnit. K záznamu cílu jsem opět vytvořila formulář (příloha 3), který obsahuje i prvky pro zpětnou kontrolu plnění cílů, které se provádí na konci hodnotícího cyklu před stanovením nových cílů.

Stanovené cíle by měli časově korespondovat s hodnotícím cyklem, a to jak svojí délkou, tak i termínem dokončení. Jen výjimečně lze stanovit i dlouhodobější cíl a během hodnocení vyhodnocovat jeho průběh. Při tomto způsobu doporučuji připsat cíl do nově vzniklého seznamu cílů a vyhnout se tím opomenutí cíle.

2.3 Cyklus systému hodnocení

Hodnocení pracovníků má poskytovat aktuální informace, ale mělo by pracovníkům poskytovat čas na změnu a zlepšení. Protože ve firmě Ambulance tvoří pracovní náplň většinou krátkodobé, maximálně jednodenní úkoly, není vhodné vytvářet příliš dlouhý hodnotící cyklus. I z hlediska motivace pracovníků je nejvýhodnější co nejkratší hodnotící cyklus. Délku cyklu také ovlivňuje administrativní a časová náročnost hodnocení. Skloubením těchto požadavků jsem dospěla k následujícímu návrhu.

Hodnocení lékařů , sester a paramediků	
Hodnotící pohovor	1x za tři měsíce
Hodnocení administrativních pracovníků, ředitele, účetní	
Řízení podle cílů (MBO)	1x za tři měsíce

Tabulka č. 5 Cyklus systému hodnocení

Bezprostřední hodnocení, které má největší vliv na motivaci, bude dále prováděno neformálním způsobem a formální metody budou tvořit prostředek, který bude sjednocovat neformální hodnocení do konkrétní předem dané podoby.

Protože nadřízený pracovník, ředitel nemocnice, tráví s podřízenými lékaři a sestrami poměrně hodně času, jelikož je také lékař a spolupracuje se všemi, má dosti příležitostí k hodnocení jejich výkonu v průběhu celých tří měsíců. Takže si může udělat obraz o celém období mezi pohovory a podřízený pracovník má dostatek času zlepšit se v oblastech, které byly hodnoceny na nižších úrovních a nadřízený má dostatek času si těchto změn všimnout. Příprava kvalitního pohovoru také zabere určitý čas a čím častěji by byl nadřízený nucen se na pohovor připravovat, tím horší by byla výsledná kvalita pohovoru. Pohovory budou probíhat průběžně během celého čtvrtletí vzhledem k tomu, že se jedná o zdravotnické zařízení, kde se mohou vyskytnout nenadálé situace, které by mohly přerušit kontinuitu hodnotících pohovorů na konci kvartálu.

O řízení pomocí cílů platí to podobné jako u hodnotícího pohovoru. Hodnocený by měl mít čas své cíle realizovat. Čtvrtletní hodnotící cyklus poskytuje dostatek času k tomu, aby zadané cíle byly motivující a přispívaly k rozvoji firmy.

2.4 Vazba na systém odměňování

Konkrétní vazbu na systém odměňování navrhnu pouze u hodnocení lékařů, sester a paramediků, protože u ní budu vycházet z bodového ohodnocení pracovníka prostřednictvím formuláře hodnotícího pohovoru.

Mzda musí mít motivační potenciál a její průměrná hodnota by měla být nad průměrem srovnatelných prací. Aby byla mzda v návaznosti na hodnocení dostatečně motivující, musí být přiměřeně diferencující. Tím se rozumí, že rozdíl mezi nejnížší možnou hodnotou výsledku hodnocení a nejvyšší možnou musí být dostatečně velký, aby motivoval pracovníky ke zlepšení.

Průměrný měsíční plat zaměstnance Ambulance je 50 000 Tenge => Průměrné roční mzdové náklady Ambulance jsou 32 400 000 Tenge

V současné době je mzda stanovena paušálem bez jakýchkoliv příplatků, prémie či postihů takže se mzda pracovníků velmi málo liší a neodráží jejich skutečné výsledky a chování a nemá tak prakticky žádný motivační účinek.

Z tohoto důvodu bych navrhla, aby se složka mzdy zaměstnance skládala z několika částí:

- Základní mzda bude dána na základě pracovní smlouvy a bude stanovena pevnou sazbou, navrhuji 50% současné mzdy
- Mzdové rozpětí možnost navýšení minimální mzdy dle hodnotícího formuláře až o 40% v 5 stupních v závislosti na profesionalitě pracovníka.
- Příplatky za práci přesčas ve výši 15% z průměrné denní mzdy, soboty, neděle, svátky a práci v noci ve výši 100% z průměrné denní mzdy.
- Roční odměny v podobě 13. platu na Vánoce

Počet bodů	navýšení v %
0	0%
1 až 10	10%
11 až 20	20%
21 až 30	30%
31 až 40	40%

Tabulka č. 6 Přepočet bodů na výši odměny

2.5 Finanční dopad změn

Dle mých propočtů, kdy znám průměrný počet hodin přesčasů na jednoho zaměstnance, dále průměrný počet služeb o sobotách, nedělích, svátcích a nočních služeb, jsem zjistila, že firma v prvním roce zavedení systému hodnocení zaměstnanců dle mého návrhu ušetří až 23 085 000 Tenge za rok.

50% současného platu = 25 000 Tenge

10 hod přesčasů x 187,5 = 1 875 Tenge

7 x 100% Ø denní mzdy 1250 = 8 750 Tenge

35 625 Tenge Ø měsíční plat po zavedení systému hodnocení

Snížení platu se může na první pohled zdát poněkud markantní, ale průměrný plat ve zdravotnictví v Kazachstánu je 30 000 Tenge, takže jsem plat přiblížila průměru, který je v zemi obvyklý. Toto snížení se ale týká pouze prvního roku od zavedení nového systému hodnocení zaměstnanců. V dalších letech bude následovat procentuelní nárůst dle hodnocení zaměstnance. Dále si myslím, že firma v době ekonomické krize velmi uvítá snížení mzdových nákladů o 23 085 000 Tenge za rok.

Ušetřené peníze navrhuji investovat do dalšího vzdělávání zaměstnanců. Za nejdůležitější považuji jazykové vzdělávání a odborné stáže pro lékaře. Záleží však na firmě, jak ušetřené peníze investuje.

V rámci výše uvedeného členění mzdových prostředků je možné výstupy z hodnocení využít zejména u smluvních platů, neboť každému pracovníkovi je tato částka přidělována vždy na začátku roku. Každý vedoucí pracovník dostane přidělený finanční objem mzdových prostředků pro rozdělení mezi jednotlivé pracovníky.

Pro správný efekt bude zvýšení mzdy následovat vždy na začátku roku po zhodnocení práce zaměstnance v předchozím roce.

2.6 Podmínky pro hodnocení

Aby mohl být systém hodnocení zaveden, efektivně fungoval a přinášel výsledky, je nutné vytvořit vhodné podmínky. Výkon pracovníků je ovlivňován mnoha faktory, které jsou na samotném pracovišti nezávislé. Ty by měli být v ideálním případě odstraněny, jinak s nimi musíme při hodnocení pracovníků počítat. Typy negativních faktorů souvisí s vedením pracovníků, jejich pracovním vybavením, ale i s podmínkami práce a dalším. Podnik by měl usilovat o to, aby vliv těchto faktorů byl minimální.

Nejčastěji se vyskytují následující:

- Nedostatečné využívání času pracovníka
- Zařízení a vybavení nepřiměřené dané práci
- Nejasná pravidla a metody řízení ovlivňující práci
- Nedostatek spolupráce ze strany ostatních pracovníků
- Nedostatečné vysvětlení práce, instruktáž, nedostatky v zadávání úkolů
- Nedostatky ve vzdělávání pracovníků
- Typ kontroly pracovníka
- Nevhodné osvětlení, hluk, nevhodné pracovní prostředí
- Nevhodné uspořádání pracoviště
- Životní podmínky pracovníka (časově náročné dojíždění do zaměstnání, nemoc..)

Jedním z nejdůležitějších požadavků každého hodnocení pracovníků je přesnost a spravedlnost. Žádný pracovník nesmí mít pocit, že je hodnocením poškozován.

V podniku by měla panovat taková atmosféra, která chápe hodnocení pracovníků jako nástroj pomáhající pracovníkům najít rezervy ve výkonu, zlepšit jejich výkon a umožnit jim získat i lepší odměnu.

Závěr

Cílem práce je provedení analýzy současného stavu ve firmě Ambulance a vytvoření návrhu efektivního systému hodnocení zaměstnanců a jeho vazby na odměňování, nikoliv však zavedení systému hodnocení do praxe. Cíle jsem, i přes rozmanitost a značnou odlišnost prostředí, které je ovšem součástí firmy, dosáhla.

Analytická část práce odkryla nedostatky týkající se odměňování a hodnocení pracovníků. Na základě těchto poznatků jsem navrhla systém hodnocení zaměstnanců s vazbou na odměňování, který bude vést ke zvýšení motivace zaměstnanců a tím i k vyšší efektivitě jejich práce.

Snažila jsem se, aby systém hodnocení byl co nejjednodušší a nejefektivnější, a proto jsem pro hodnocení lékařů, sester a paramediků navrhla metodu hodnotícího pohovoru, která je minimálně časově i administrativně náročná, ale její výstup poskytuje pracovníkům dostatečnou zpětnou vazbu k jejich rozvoji. Systém hodnocení také umožňuje určení výše odměny, která je spravedlivá a stimuluje výkon zaměstnanců.

K hodnocení ředitele nemocnice, administrativních pracovníků a účetní jsem navrhla metodu řízení pomocí cílů.

Při zpracování diplomové práce jsem zúročila a také rozšířila své teoretické poznatky z problematiky hodnocení zaměstnanců. Přesvědčila jsem se, že práce s lidmi vyžaduje dobré komunikační schopnosti. Využila jsem svou jazykovou vybavenost a měla jsem možnost vidět a posoudit pracovní nasazení zaměstnanců v zemi s odlišnou kulturou. Tyto získané poznatky a zkušenosti jistě uplatním i ve svém dalším profesním životě.

Použitá literatura

- 1) ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3
- 2) BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. Brno: CP Books, 2005. 100 s. ISBN 80-251-0505-9
- 3) BRANHAM, Leigh. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. Brno: Computer Press, 2004. 126 s. ISBN 80-251-0223-7
- 4) CASCIO, Wayne F. *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*. New York: McGraw-Hill Book, 1986. 625 s. ISBN 0-07-010302-X
- 5) DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*, 2007. 512 s. ISBN 80-7179-893-2
- 6) FIALOVÁ, Irena. Hodnocení zaměstnanců jako proces HRM. *IT Systems*. 2006, č.3, s. 22 - 23
- 7) FOOT Margaret, HOOK Caroline. *Personalistika*. Brno: Computer press 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6
- 8) HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. 126 s. ISBN 80-247-1458-2
- 9) HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8
- 10) KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada, 2003. 248 s. ISBN 80-247-0602-4
- 11) KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3
- 12) NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení*, 1992, 258 s. ISBN 80-85603-01-2
- 13) STÝBLO, Jiří. *Manažerská motivační strategie*. Praha: Management Press, 1992. 74 s. ISBN 80-85603-05-5
- 14) STÝBLO, Jiří. *Moderní personalistika: trendy, inspirace, výzvy*. Praha: Grada, 1998. 144 s. ISBN 80-7169-616-1

- 15) WERTHER, William B. Jr. *Lidský faktor a personální management*. Praha: Victoria Publishing 1992. 611 s. ISBN 80-85605-04-X
- 16) Webové stránky firmy Amal Ambulance s.r.o.[online]. Dostupné z www.ambulance.com
- 17) Interní zdroje firmy Amal Ambulance

Seznam obrázků, tabulek a grafů

Obrázek 1 Maslowova hierarchie potřeb.....	10
Obrázek 2 Aplikace Maslowovy teorie na pracovní prostředí.....	11
Obrázek 3 Yerkes-Dodsonova křivka	17
Obrázek 4 Aspekty pracovní motivace.....	18
Obrázek 5 360° zpětná vazba.....	38
Obrázek 6 Mapa Kazachstánu.....	48
Tabulka 1 Přínosy hodnocení pro organizaci, manažera a pracovníka.....	21
Tabulka 2 Srovnání Assessment center a Development center.....	32
Tabulka 3 Počty zaměstnanců podle jednotlivých pozic.....	52
Tabulka 4 Délka pracovního poměru zaměstnanců.....	59
Tabulka 5 Cyklus systému hodnocení.....	75
Tabulka 6 Přepočet bodů na výši odměny	77
Graf 1 Rozložení věkových skupin.....	59
Graf 2 Zaměstnanecké výhody.....	60
Graf 3 Vyhodnocení otázky č. 1.....	61
Graf 4 Vyhodnocení otázky č. 2.....	61
Graf 5 Vyhodnocení otázky č. 3.....	62
Graf 6 Vyhodnocení otázky č. 4	62
Graf 7 Vyhodnocení otázky č. 5.....	63
Graf 8 Vyhodnocení otázky č. 6.....	63
Graf 9 Vyhodnocení otázky č. 7.....	64
Graf 10 Vyhodnocení otázky č. 8.....	64

Graf 11 Vyhodnocení otázky č. 9.....	65
Graf 12 Vyhodnocení otázky č. 10.....	65
Graf 13 Vyhodnocení otázky č. 11.....	66

Seznam příloh

Příloha 1 Dotazník

Příloha 2 Formulář hodnocení pracovníka

Příloha 3 Formulář hodnocení cílů

Dotazník

Dobrý den,

Jmenuji se Petra Míšková a studuji na fakultě Podnikatelské na VUT v Brně. Svoji diplomovou práci na téma Návrh systému hodnocení zaměstnanců zpracovávám ve Vaší firmě, a proto Vás prosím o pravdivé vyplnění dotazníku, který bude použit jako podklad pro návrhy na zlepšení systému odměňování ve Vaší firmě. Zároveň bych chtěla zdůraznit, že dotazníky jsou plně anonymní, zpracovávat je budu pouze já. Vedení společnosti poskytnu pouze zpracované a vyhodnocené informace. Předem Vám děkuji za Váš čas.

Petra Míšková

I. Část

Pohlaví

a) muž

b) žena

Věková skupina

a) 18 – 35 let

b) 36 – 50 let

c) 51 let a více

Pracovní funkce

a) Lékař

b) Zdravotní sestra

c) Paramedik (záchranář)

Jak dlouho v podniku pracujete?

- a) méně než 1 rok
- b) 1 – 3 roky
- c) 3 – 6 let
- d) více než 6 let

Jste spokojen se stávajícím systémem odměn?

- a) ano
- b) ne

Je pro Vás důležitá vedle finanční odměny i odměna nefinanční?

- a) ano
- b) ne

Vyjmenujte zaměstnanecké výhody, které Vám podnik nabízí:

Zakroužkujte (nejvíce dvě) zaměstnanecké výhody, o které by jste měl zájem?

- a) týden dovolené navíc
- b) vzdělávací programy (stáže)
- c) příspěvek na životní pojištění
- d) příspěvek na volný čas, kulturu

II. Část

Tato část dotazníku slouží ke zjištění Vašeho názoru na systém hodnocení a systém mezd ve vaší firmě. Vaši odpověď zakroužkujte.

1	Systém odměňování je jasný a srozumitelný	ano	ne	nevím
2	Můj plat mě přiměřeně odměňuje za můj přínos společnosti	ano	ne	nevím
3	Kritéria pro stanovování mého platu jsou spravedlivá	ano	ne	nevím
4	Platové sazby v podniku neodpovídají úrovní odpovědnosti	ano	ne	nevím
5	Vysoce schopní pracovníci by měli být placeni lépe, než méně schopní pracovníci	ano	ne	nevím
6	Systém odměňování je špatný a je třeba jej revidovat	ano	ne	nevím
7	Současný systém odměňování povzbuzuje k lepšímu výkonu	ano	ne	nevím
8	Od svého manažera dostávám dobrou zpětnou vazbu na svůj výkon	ano	ne	nevím
9	Hodnotící rozhovory mě motivují	ano	ne	nevím
10	Proces stanovování cílů a posuzování výsledků je spravedlivý	ano	ne	nevím
11	Hodnocení pracovního výkonu jasně ukazuje, jaké další vzdělávání bych potřeboval	ano	ne	nevím

FORMULÁŘ HODNOCENÍ PRACOVNÍKA

Jméno hodnoceného:..... Pracovní pozice:.....

Hodnocení za období od..... do.....

Slovní vyjádření hodnotící stupnice

0 Mizivá úroveň 2 Spíše nízká úroveň 4 Vysoká úroveň

1 Nízká úroveň 3 Spíše vysoká úroveň 5 Velmi vysoká úroveň

Kritéria	Ohodnocení	Poznámky
	0 1 2 3 4 5	

Osobní zodpovědnost	VSTUP							
Pracovní předpoklady	VSTUP							
Řádná docházka	VSTUP							
Ochota přijímat úkoly	PROCES							
Úsilí při plnění úkolů	PROCES							
Ochota ke spolupráci	PROCES							
Kvalita odvedené práce	VÝSTUP							
Hospodárnost	VÝSTUP							
Dílčí součty								
Celkový součet								

Vyjádření hodnoceného

V.....dne.....

.....
Hodnotitel

.....
Hodnocený

FORMULÁŘ PRO ZÁZNAM CÍLŮ

Jméno hodnoceného:..... Pracovní pozice:.....

Hodnocení za období oddo.....

Stanovené cíle

% splnění cíle

--	--

Souhlas se zadanými cíli

Datum.....

Hodnocený..... Hodnotitel.....

Zhodnocení plnění cílů

--

Souhlas s hodnocením cílů

Datum.....

Hodnocený..... Hodnotitel.....

