Masarykova univerzita
Ekonomicko-správní fakulta
Studijní obor: Podniková ekonomika a management

ANALÝZA SYSTÉMU HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ U VYBRANÉ ORGANIZACE

Analysis of employees evaluation system in a selected organization

Diplomová práce

Vedoucí diplomové práce:
Dr. rer. soc. oec. Eva GATARIK

Autor:
Bc. Adam VAŠKO

Brno, 2014

Masarykova univerzita
Ekonomicko-správní fakulta

Katedra podnikového hospodářství

Akademický rok 2012/2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Pro:	**VAŠKO Adam**
Obor:	**Podniková ekonomika a management**
Název tématu:	**ANALÝZA SYSTÉMU HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ U VYBRANÉ ORGANIZACE**
	Analysis of employees evaluation system in a selected organization

Zásady pro vypracování:

Cíl práce:
Cílem práce je analýza zavedeného systému hodnocení pracovníků v konkrétním podniku. Zhodnocení silných a slabých stránek na základě komparace s modelovou situací a navržení kroků pro optimalizaci systému.

Postup práce a použité metody:
Teoretická část práce se zaměří na objasnění problematiky hodnocení zaměstnanců jako nástroje řízení pracovního výkonu. Diplomant popíše cíle hodnocení zaměstnanců a jejich propojení s dalšími personálními procesy, kompetenční modely, systémy a metody hodnocení včetně konkrétních technik. Praktická část bude zahrnovat analýzu stávajícího systému hodnocení za využití adekvátních výzkumných nástrojů s ohledem na specifika daného podniku. Předpokládá se metoda polostrukturovaného rozhovoru, rozbor vnitropodnikových dokumentů a dotazníkové šetření s následným vyhodnocením dat a interpretací výsledků. Nakonec proběhne zhodnocení zjištěného stavu a konkrétní doporučení pro jeho optimalizaci včetně ekonomického aspektu navrhovaného systému hodnocení.

Rozsah grafických prací: dle pokynů vedoucího práce

Rozsah práce bez příloh: 60 – 80 stran

Seznam odborné literatury:

- ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890.
- HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 126 s. ISBN 80-247-1458-2.
- KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. 209 s. ;. ISBN 80-7261-116-X.
- PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 120 s. ISBN 978-80-247-2042.
- WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2361-7.
- WAGNEROVÁ, Irena. *Pracovní hodnocení*. 1. vyd. Brno: Marek Konečný, 2005. 78 s. ISBN 80-903516-4-6.

Vedoucí diplomové práce: **Dr. rer. soc. oec. Eva Gatarik**

Datum zadání diplomové práce: **5. 3. 2013**

Termín odevzdání diplomové práce a vložení do IS je uveden v platném harmonogramu akademického roku.

…… ……

vedoucí katedry **děkan**

V Brně dne 5. 3. 2013

Jméno a příjmení autora:	Bc. Adam Vaško
Název diplomové práce:	Analýza systému hodnocení zaměstnanců u vybrané organizace
Název práce v angličtině:	Analysis of employees evaluation system in a selected organization
Katedra:	Podnikového hospodářství
Vedoucí diplomové práce:	Dr. rer. soc. oec. Eva Gatarik
Rok obhajoby:	2014

Anotace

Předmětem diplomové práce „Analýza systému hodnocení zaměstnanců u vybrané organizace“ je analýza stávajícího stavu systému hodnocení a odměňování v podniku Kunvaldská a.s. – divize Pérovna. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části jsou objasněna teoretická východiska systému hodnocení, odměňování a pracovní motivace. Druhá část je věnována samotné analýze současného stavu a analýze pracovní motivace zaměstnanců. Na základě výsledků výzkumu a teoretických konceptů formuluji řešení, která by měla pomoci podniku zefektivnit současný systém hodnocení a odměňování.

Annotation

The goal of the submitted thesis: “Analysis of employees evaluation system in a selected organization” is to analyse current status of evaluation system and remuneration system in company Kunvaldská a.s. – division Pérovna. The thesis is divided in theoretical and practical part. In the theoretical part there is clarified the theoretical basis of both evaluation and remuneration systems and work motivation. The latter part is dedicated to the analysis of current status an analysis of work motivation of employees. Based on the results of the research and theoretical concepts I formulate solutions that should help the company to improve the current system of evaluation and remuneration and make it more effective.

Klíčová slova

Řízení výkonu, hodnocení zaměstnanců, odměňování, pracovní motivace, zaměstnanec, podnik

Keywords

Performance management, appraisal system, remuneration, work motivation, employee, enterprise

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci *Analýza systému hodnocení zaměstnanců u vybrané organizace* vypracoval samostatně pod vedením Dr. rer. soc. oec Eva Gatarik a uvedl v ní všechny použité literární a jiné odborné zdroje v souladu s právními předpisy, vnitřními předpisy Masarykovy univerzity a vnitřními akty řízení Masarykovy univerzity a Ekonomicko-správní fakulty MU.

V Brně dne 15. května 2014

vlastnoruční podpis autora

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval v prvé řadě Mgr. Adrianě Wyrobkové, Ph.D. za velmi cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěla k vypracování této diplomové práce. Děkuji také Dr. rer. soc. oec. Eva Gatarik za odborné rady a pomoc při dokončení práce. Dále děkuji firmě Kunvaldská a.s. konkrétně panu Františku Hrabáčkovi a za poskytnuté informace a konzultace. Velký dík patří také Veronice Foglové za podporu při psaní.

OBSAH

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE **2**
ÚVOD **10**
TEORETICKÁ ČÁST **11**
1 ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU **11**
1.1 PRINCIPY ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU 11
1.2 DŮVODY K ZAVEDENÍ SYSTÉMU HODNOCENÍ 12
1.3 MOTIVACE ČLOVĚKA K PRÁCI 12
2 HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ **14**
2.1 POTŘEBA HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ A VZTAH S PODNIKOVÝMI CÍLI 14
2.2 OBLASTI HODNOCENÍ A KRITÉRIA 16
2.2.1 Oblasti hodnocení *16*
2.2.2 Kritéria hodnocení *17*
2.3 KOMPETENCE A KOMPETENČNÍ MODELY 18
2.3.1 Kompetence *18*
2.3.2 Kompetenční model *18*
2.3.3 Tvorba kompetenčního modelu *19*
2.4 JEDNOTKY A METODY HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ 20
2.4.1 Jednotky měření *20*
2.4.2 Stupnice, škály a komparativní metody *21*
2.5 METODY HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ 22
2.5.1 Zpětná vazba *22*
2.5.2 Volba metody hodnocení *23*
2.5.3 Jednotlivé metody hodnocení *24*
2.5.4 Motivačně hodnotící pohovor *24*
2.5.5 Management by objectives (MBO) *25*
2.6 PROPOJENÍ SYSTÉMU HODNOCENÍ S OSTATNÍMI PERSONÁLNÍMI PROCESY 26
2.6.1 Návaznost na odměňování *26*
2.6.2 Návaznost na rozvoj *27*
2.6.3 Výběr a nábor zaměstnanců *28*
2.7 IMPLEMENTACE SYSTÉMU HODNOCENÍ 28
2.7.1 Podmínky úspěšné implementace systému hodnocení *28*
2.7.2 Konkrétní kroky zavádění pracovního hodnocení *29*
2.7.3 Nejčastější chyby při implementaci systému hodnocení *30*
3 MOTIVACE A STIMULACE PRACOVNÍKŮ **31**
3.1 VYMEZENÍ POJMŮ 31
3.2 ZDROJE MOTIVACE 34
3.3 STIMULACE PRACOVNÍHO VÝKONU 36
PRAKTICKÁ ČÁST **39**
4 METODOLOGICKÝ POSTUP PRÁCE **39**
4.1 CÍLE VÝZKUMU 39
4.2 VÝZKUMNÁ STRATEGIE 40
4.3 VÝZKUMNÉ TECHNIKY 40
4.4 VÝBĚROVÝ SOUBOR 41
4.5 VÝZKUMNÝ POSTUP 41
4.6 LIMITY VÝZKUMNÉHO DESIGNU 42

5 PŘEDSTAVENÍ PODNIKU 43

6 SYSTÉM HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTANCŮ 45

6.1 SYSTÉM HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ 45
6.1.1 Cíl a účel hodnocení zaměstnanců 45
6.1.2 Oblasti hodnocení, kritéria a jednotky měření 45
6.1.3 Kompetenční modely a popis pracovních tříd 47
6.2 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ 48
6.2.1 Fixní složka platu a profesní příplatek 48
6.2.2 Variabilní složka platu a motivační bonusy 49
6.3 ZODPOVĚZENÍ DÍLČÍCH VÝZKUMNÝCH OTÁZEK 50

7 MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ DIVIZE PÉROVNA 51

7.1 CHARAKTERISTIKA RESPONDENTŮ 51
7.2 AKTUÁLNÍ STAV PŮSOBENÍ STIMULŮ V PODNIKU 53
7.2.1 Nejlépe hodnocené aktuálně působící stimuly 54
7.2.2 Nejhůře hodnocené aktuálně působící stimuly a motivační aktivity podniku 55
7.3 MOTIVAČNÍ STRUKTURA ZAMĚSTNANCŮ A JEJICH POTŘEBY 57
7.4 ZODPOVĚZENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK 60
7.5 ZHODNOCENÍ SILNÝCH A SLABÝCH STRÁNEK AKTUÁLNÍHO STAVU V DIVIZI 60

8 NÁVRH ZMĚN 61

8.1 SYSTÉM HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ 61
8.1.1 Účel a cíl systému hodnocení 61
8.1.2 Oblasti hodnocení a kritéria 61
8.1.3 Kompetenční model 63
8.1.4 Metody hodnocení zaměstnanců 64
8.1.5 Propojení sytému hodnocení se systémem odměňování 65
8.2 DALŠÍ DOPORUČENÍ PRO ZVÝŠENÍ PRACOVNÍ MOTIVACE 66
8.3 AKČNÍ PLÁN IMPLEMENTACE SYSTÉMU HODNOCENÍ 66
8.4 COST-BENEFIT ANALÝZA 68

9 ZÁVĚR 70

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ 71

SEZNAM PŘÍLOH 73

ÚVOD

Chápání lidských zdrojů v dnešních podnicích už není jenom v rovině výrobních faktorů. Lidé a jejich znalosti, dovednosti, schopnosti a pracovní nasazení se stávají nejdůležitější částí podniku při snaze uspět na trhu a získat konkurenční výhodu. Lidské zdroje jsou dnes již minimálně stejně důležité jako finanční, hmotné a další zdroje organizace a stejně tak i potřeba je řídit.

Jedním z několika způsobů jak řídit pracovní výkon zaměstnanců je sledování a hodnocení tohoto výkonu a působení na pracovní motivaci člověka. Spokojený a motivovaný pracovník může předčit uznávaného neloajálního experta. Představa managementu o výkonu svých zaměstnanců, jejich silných a slabých stránkách může signifikantně pomoci při rozhodování o kariérním postupu, vzdělání a přidělování odměn. Nástrojem pro sledování nejen výkonu, ale i pracovního procesu a vstupů, které pracovníci vkládají do své práce, je systém hodnocení zaměstnanců. Tento systém vytváří pevné základy pro kvalitní řízení pracovního výkonu, poskytuje data pro další personální systémy a obecně řízení lidských zdrojů v podniku.

Tato diplomová práce se věnuje analýze systému hodnocení u vybrané organizace a jeho návaznost na systém odměňování. Práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. První část rozebírá především problematiku hodnocení pracovníků dle odborné literatury a teoretických konceptů. Autor rozebírá také různé možnosti odměňování pracovníků. Pozornost je věnována i motivaci a stimulaci jakožto nástrojům zvyšování pracovního výkonu.

Praktická část zkoumá aktuální systém hodnocení v divizi Pérovna podniku Kunvaldská a.s.. Tato divize je výrobní část podniku zaměřující se na výrobu pružin a výrobků z drátu. Cílem práce je vytvořit návrh změn nebo návrh nového systému, který by odpovídal potřebám podniku. V prvé řadě autor předkládá metodologický postup práce, po té analyzuje stávající systém hodnocení a odměňování zaměstnanců v divizi pomocí, dále se provádí výzkum pracovní motivace zaměstnanců. Po vyhodnocení výzkumu následuje část věnovaná samotnému návrhu nového systému včetně akčního plánu implementace a cost-benefit analýzy.

Při realizaci výzkumu spolupracoval autor především s ředitelem divize Pérovna a některými jejími zaměstnanci. Vzhledem k citlivým datům o podniku a svých zaměstnancích vznesl pan ředitel požadavek na utajení těchto informací. Z těchto důvodů není zveřejněna celá praktická část včetně návrhu nového systému a přílohy.

TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU

Pro každou organizaci je důležité sledovat využití svých zdrojů: fyzických, finančních, nehmotných, lidských atd. Poslední zmíněné, lidské zdroje, se v posledních letech dostávají do popředí a roste význam jejich řízení. Lidé, jejich znalosti, přístupy a zkušenosti mohou tvořit konkurenční výhodu podniku, zvyšovat efektivitu či vytvářet know-how. Z toho a jiných důvodů je potřeba výkon a výkonnost lidí kvalitně řídit a zvyšovat. „*Pracovní výkon je výsledek určité pracovní činnosti člověka dosažený v daném čase a za daných podmínek*“ (Wagnerová, 2008, s. 12). Oproti tomu pracovní výkon je dlouhodobější vyjádření výkonu ve vztahu k určitému člověku nebo stroji (Štikar, 1996).

M. Mayerová (1997) uvádí, že výkonnost je obecně ovlivňována subjektivními a objektivními předpoklady. Prvními zmíněnými jsou osobnostní předpoklady člověka, tělesné a duševní vlastnosti, kvalifikační předpoklady a schopnosti pro práci. Do skupiny objektivních předpokladů zařazuje zajištění práce, technické vybavení pracoviště, technologie, řízení pracovního procesu a jeho organizace, hodnocení a odměňování práce, externí pracovní podmínky a další. V této práci se budu věnovat řízení výkonnosti ve smyslu hodnocení zaměstnanců a navázání tohoto systému na systém odměňování.

1.1 Principy řízení pracovního výkonu

V případě, že se podnik snaží zavádět jakýkoliv nový systém, dělá to s určitým záměrem a očekává, že se něco zlepší (procesy, obrat apod.). Vzhledem k řízení pracovního výkonu uvádí Thomson (2007) několik základních principů:

- přeměna cílů organizace na útvarové, týmové a individuální,
- zlepšení pochopení cílů organizace pracovníky,
- měření výstupu v porovnání s cíli a vstupů potřebných k plnění cílů,
- podpora a podněcování samostatného řízení individuálního pracovního výkonu a
- jedná se o nepřetržitý a evoluční proces zaměřený na neustálé zlepšování.

Nicméně by měl být management podniku na pozoru při zavádění systému řízení pracovního výkonu (hodnocení zaměstnanců), jelikož některé empirické studie (Fletcher, Williams, 1992; McKevitt, Lawton, 1996) dokazují, že důvodem neúspěšné implementace byla hlavně nízké proškolení středních a liniových manažerů a nedostatečné přijetí systému naskrz organizací.

1.2 Důvody k zavedení systému hodnocení

Systém hodnocení jako nástroj pro řízení pracovního výkonu přináší celou řadu výhod. Konkrétně je to například zvýšení motivace zaměstnanců, posílení podnikové vize mezi zaměstnanci, poskytnutí podkladů pro rozvoj a odměňování a další. F. Hroník (2006) shrnuje důvody do třech základních skupin, kterými jsou:

- změna či posílení organizační kultury a komunikace strategie,
- slaďování zájmů všech zúčastněných a
- zvýšení výkonnosti.

Skrz systém hodnocení a nastavení kompetenčního modelu, jehož vytvoření předchází zavedení hodnocení, může vlastník podniku měnit či posílit organizační kulturu a dát zaměstnancům najevo o co mu ve firmě jde a jaké jsou její priority. S tím souvisí komunikace, předání cílů a strategie vedoucí k jejich dosažení všem zúčastněným osobám v podniku.

V neposlední řadě se od zavedení hodnocení očekává, že nebude jen zbytečnou administrativní zátěží, bude efektivně fungovat a bude zaměstnance motivovat k vyšším výkonům.

1.3 Motivace člověka k práci

Člověk může mít celou řadu důvodů proč pracovat. Kupříkladu podle jedné z nejznámějších teorií motivace lidského jednání, Maslowovi (1943) teorie potřeb, se snaží nejprve uspokojit své základní potřeby (základní fyziologické potřeby) a při jejich uspokojení se dostává k potřebám vyšším (potřeba uznání, úcty, seberealizace). Práce však pro člověka představuje nejen uspokojení těchto potřeb, ale i „*uspokojení ze samotného průběhu práce, z dosažených výsledků, ze sociálního postavení a prestiže nositele profese, ze sociálních vztahů, z ocenění“* (Wagnerová, 2008, s. 16).

Skutečný zdroj pracovní motivace je z vnitřních pohnutek člověka, pracovní výkon je možno stimulovat odměnami a různými pobídkami. Těmito vnějšími stimuly jsou například (Růžička, 1992):

- peněžní odměna (plat, mzda, podíl na zisku),
- pracovní podmínky a pracovní režim (příznivé podmínky vytváření pracovní pohodu a nepříznivé nespokojenost),
- pracovní hodnocení (ocenění výkonu a osobnosti, stanovení perspektiv).

Za pobídky lze rovněž považovat všechny druhy pochval, trestů, povýšení apod.

Skutečnou chuť pracovat a vytvářet hodnoty pro podnik je možné u pracovníka posílit například skrz ztotožnění se s cíli a potřebami organizace, což je jeden z cílů motivačně-hodnotícího pohovoru, který je jedním ze stavebních kamenů systému hodnocení v podniku. Podrobně se mu budu věnovat v dalších kapitolách.

2 HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ

Hodnocení zaměstnanců není to samé jako odměňování. Systém hodnocení zaměstnanců můžeme definovat jako ucelený soubor nástrojů a metod používaných v podniku k hodnocení, řízení a zvyšování výkonu a výkonnosti pracovníků. Těmito nástroji je např. kompetenční model, zpětná vazba, z metod můžeme jmenovat už zmíněný motivačně-hodnotící pohovor, 360° zpětná vazba nebo management by objectives. Výběr metod, které budou uplatňovány v konkrétním podniku, záleží na jeho oboru působení, cílech a strategii, způsobu řízení a kulturních podmínkách. Například malá firma poskytující software bude používat jiné nástroje hodnotícího systému než podnik s tisíci zaměstnanci, který vyrábí elektrospotřebiče.

I. Pilařová (2008) zdůrazňuje, že hodnocení by mělo být systematické, které probíhá v pravidelných intervalech (ročně, kvartálně, měsíčně…) nebo je předem stanoveno, za jakých okolností dojde k hodnocení. Rovněž se odehrává za předem stanovených postupů (kdo koho hodnotí, podle jakých kritérií apod.) a hodnocený musí vědět, kdy a za co je hodnocen. Samotné hodnocení se zaznamenává a mělo by být součástí osobní složky zaměstnance. (Pilařová, 2008)

Oproti tomu hodnocení nesystematické může probíhat nahodile a nestrukturovaně, ale nesmí mu být přisuzován velký význam ze strany podniku, a pokud existuje systematizované hodnocení, výstupy z neformálního hodnocení nesmí být základem pro další systémy napojené na systém hodnocení (Pilařová, 2008). Nesystematickým hodnocením může být například pochvala od nadřízeného za dobře odvedenou jednorázovou práci, pozvání na oběd apod.

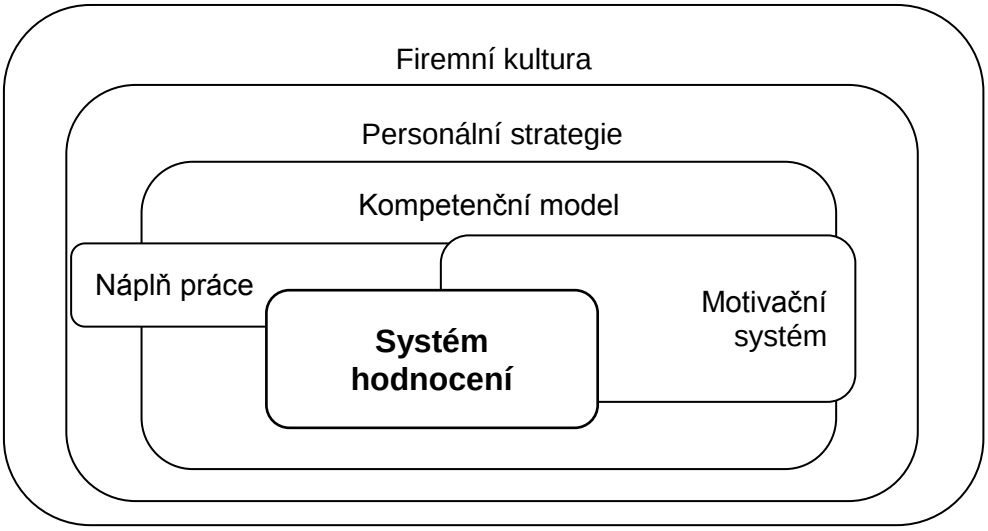
2.1 Potřeba hodnocení zaměstnanců a vztah s podnikovými cíli

Systém hodnocení zaměstnanců je všeobecně kladně přijímán a podporován top managementem podniku, nicméně se často stává, že není dodržován, ztrácí svou funkci a zvyšuje administrativní náročnost. Při správném vytvoření systému na míru podniku, korektní implementaci podle předepsaných kroků a hlavně zajištění dlouhodobé udržitelnosti systém může pozitivně ovlivnit (Hroník, 2006; Pilařová, 2008):

- pracovní motivaci zaměstnanců (chuť k práci, angažovanost),
- zvýšení výkonu zaměstnanců,
- transparentnost systému odměňování a jeho navázání na systém hodnocení,
- efektivitu systému vzdělávání zaměstnanců,
- slaďování zájmů napříč organizací,
- posílení podnikové kultury.

Systém samotný využívá a je provázán s dalšími podnikovými aspekty. O které se přesně jedná, ilustruje následující obrázek.

Obrázek 1: Kontext systému hodnocení.



Zdroj: Hroník 2006. s. 16.

Z obrázku č. 1 vyplývá, že při pojímání systému hodnocení je třeba brát ohled na zohlednění motivačního systému a dalších činností, které jsou jeho součástí, dále konkrétní náplní práce, která určuje smysl dané pozice a základní očekávání, kompetenční model tvořící základ pro některé personální činnosti, personální strategii odvozenou od podnikové strategie a firemní kulturu.

Je jasné, že pokud bude v podniku zakořeněná silná organizační kultura, která upřednostňuje jedince a sociální vztahy, bude hodnocení probíhat jinak než v kultuře, která se zaměřuje na skupinu a pevná pravidla. V případě, že je navíc business strategie sladěna s firemní kulturou, budou tyto rozdíly větší. Cíle formulované ve sféře hodnocení jsou odvozeny nebo jsou součástí firemních cílů, jsou rozpracovány na nižší cíle v rámci divize, skupin (týmů) a jednotlivců. (Hroník, 2006)

V závislosti na personální strategii může podnik upřednostňovat různé cíle, které se mohou navíc lišit podle divizí či pracovních týmů. Hodnocení může sledovat i několik cílů najednou, nicméně se nemůže zaměřit na všechny a navíc i stejnou měrou. Je důležité stanovit si priority a orientovat se na nejdůležitější cíle. F. Hroník (2006) uvádí několik cílů, které jsou nejdůležitějšími v oblasti hodnocení:

- Sledovat historický vývoj výkonu podle stanovených norem a cílů.
- Usnadňovat rozhodnutí při odměňování pracovníků.
- Identifikovat potenciál zaměstnance.

- Poskytovat hodnoceným zpětnou vazbu o jejich počínání.
- Umožňovat pracovníkům projednat své ambice a názory se svým nadřízeným.
- Zvyšovat a řídit budoucí výkon pracovníků.

Od nastavení systému hodnocení se dále mohou odvíjet systémy odměňování a rozvoje pracovníků, které jsou ve schématu zařazeny pod motivační systém. Nicméně systém hodnocení poskytuje výsledky a vstupy pro odměňování a rozvoj, tím pádem nemůžeme jasně říct, který systém je součástí toho druhého. Jak konkrétně navázat odměňování na hodnocení, jak přepočítávat odměnu a které prémiové systémy se dají použít, bude pojednávat kapitola 2.2.5.

2.2 Oblasti hodnocení a kritéria

2.2.1 Oblasti hodnocení

Ve vztahu k hodnocení pracovníků existují tři základní oblasti, které můžeme hodnotit u každého zaměstnance. Patří mezi ně (Hroník, 2006):

- vstup,
- výstup,
- proces.

Vstupem rozumíme všechny předpoklady zaměstnance resp. vše, co pracovník vkládá nebo může do své práce vkládat. Tyto předpoklady zahrnují potenciál způsobilosti a praxi. Zkušenosti a znalosti jsou velmi důležitými stavebními kameny pro kvalitně odvedenou práci. Do vstupů se mohou řadit i některé kompetence, například schopnost pracovat v týmu a týmová práce, nicméně velká část kompetencí má charakter přístupu a vztahu k práci a ty spadají pod oblast procesu. Je třeba mít se na pozoru a správně zařadit všechny vstupní parametry.

Oblast výstupu je spjata s téměř všemi měřitelnými výkony a výsledky např. počet vyrobených kusů, náklady na kus, počet vyrobených zmetků, velikost tržeb apod. Tyto veličiny jsou kvantitativně dobře vyjádřitelné, dají se porovnávat a při jejich hodnocení je možno využít velké množství matematických a statistických metod. F. Hroník (2006) předkládá dvě možnosti hodnocení výstupu, jsou jimi přímé a nepřímé hodnocení. Přímým hodnocením rozumíme konkrétní číselné vyjádření výstupu s rozlišovací schopností (např. zmetkovost, počet získaných nových zákazníků apod.). Naproti tomu nepřímé hodnocení transformuje číselné vyjádření výstupu na hodnotu na stupnici. Například relativně nízkou zmetkovost pracovníka ohodnotíme číslem 3 na stupnici od 1 do 10.

Proces znamená, jakým způsobem pracovník využívá vstupy a transformuje je na výstupy. Hodnocení procesu znamená zjistit a ohodnotit vztah pracovníka k pracovním úkolům a především přístup, pracovní proces a chování při práci.

Pro dosažení nejefektivnějšího fungování systému hodnocení je potřeba se zaměřit na všechny uvedené oblasti. *„Vždy se totiž může objevit někdo, kdo dosahuje špičkového výkonu, má vynikající potenciál, ale svým chováním spíše druhé demotivuje nebo působí destruktivně.“* (Hroník, 2006, s. 20)

2.2.2 Kritéria hodnocení

Kritérium slouží k posouzení míry naplnění stanoveného cíle (Blažek, 2011). Kritérium musí být stanoveno s ohledem na strategické cíle podniku a jeho hodnoty a zároveň s ohledem na oblast resp. cíl, který sleduje.

I. Pilařová (2008) uvádí, že bychom při hodnocení zaměstnanců měli vycházet z kombinace dvou typů kritérií, z nichž jedno odráží strategii podniku a druhé firemní hodnoty. Ukazatele prvního typu může být například počet získaných nových zákazníků, počet vyrobených kusů apod. Tato kritéria jsou odvozena především od pracovních cílů zaměstnanců. Druhým typem kritérií jsou ta, která posuzují, jakým způsobem pracovník provádí danou činnost, promítají se do kompetencí. Vhodnou kombinací obou typů zajistíme dosahování a plnění cílů, které jsou v souladu s podnikovou strategií, ale rovněž používání způsobů a cest k daným cílům, které neporušují firemní hodnoty. Například kritérium normy vyrobených kusů při výrobním postupu může sledovat výkon a zároveň technologický postup. Pokud pracovník překračuje normu, dává tím najevo, že dokáže vyvinout vysoký výkon, ale na úkor znehodnocení technologického procesu, které může vést k horší kvalitě. Proto je důležité předem stanovit, jakým způsobem kritérium funguje.

F. Hroník (2006) podle rozdělení hodnocení na výstup, proces a vstup přidává k těmto dvěma oblastem ještě kritéria, která hodnotí vstup. Tato oblast je oproti procesu a výstupu relativně stálá. Potenciál pracovníka, jeho pracovní zkušenosti a způsobilosti se bez pochyby dají změnit pomaleji než postup, jakým dochází k danému výkonu.

Pro některé pracovní pozice nebo skupiny pracovních pozic jsou typická určitá kritéria hodnocení. Některá kritéria mohou být dokonce společná všem zaměstnancům v podniku. Podniky si z těchto společných kritérií vytvářejí modely klíčových ukazatelů výkonnosti tzv. KPI's[1]. Tyto modely pomáhají zpřehledňovat systém hodnocení a činí ho více transparentním.

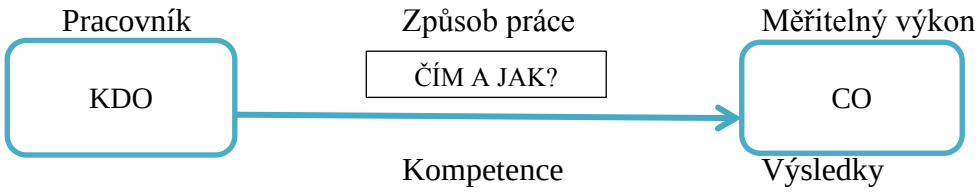
[1] KPI's = Key performance indicators je soubor ukazatelů soustředící se na takové aspekty výkonnosti organizace, které jsou stěžejní pro současný a budoucí vývoj organizace (Parmenter, 2010).

2.3 Kompetence a kompetenční modely

2.3.1 Kompetence

Pro kompetence existuje celá řada definicí od různých autorů. Velmi obecně je můžeme definovat jako trs vlastností, které se projevují určitým chováním. Woodruffe (1992, s. 17) definuje kompetence jako *„množinu chování pracovníka, které musí v dané pozici použít, aby úkoly z této pozice kompetentně zvládl“.* Pokud pracovník splňuje požadované kompetence, mělo by jeho chování vést k žádoucímu výkonu.

Schéma 1: Vztah mezi výkonem a kompetencemi



Zdroj: Vlastní vyobrazení.

Způsob práce, který zobrazuje ve schématu šipka „ČÍM A JAK“ představuje kompetence, které jsou tvořeny na jedné straně vstupy a předpoklady ze strany pracovníka („ČÍM“) a pracovním procesem a přístupem k práci („JAK“). Můžeme tedy říci, že dva různí pracovníci s různými kompetencemi mohou dosáhnout totožného výkonu.

Stejně jako definic kompetencí, existuje několik členění a druhů kompetencí. Jako vhodné rozdělení pro svou práci jsem vybral rozdělení na (Carroll, McCrackin, 1997) klíčové, týmové, funkční a vůdcovské (manažerské).

Klíčové kompetence jsou důležité pro všechny zaměstnance podniku. *Přispívají k firemním hodnotám, k potřebné firemní kultuře a k očekávanému výkonu“* (Kubeš, 2004, s. 35). Týmové kompetence jsou důležité pro vzájemně závislé skupiny, které přispívají svým výkonem k výkonu celé organizace. Jsou vhodné při hodnocení práce celého týmu jako celku. Funkční kompetence jsou úzce specializované kompetence, nezbytné pro vykonávání pozic jako je například projektový manažer, seřizovač CNC strojů apod. Vůdcovské resp. manažerské kompetence jsou takové, které musí zastávat lidé na vyšších manažerských pozicích. Tyto kompetence asi nejvíce ovlivňuje podniková kultura. (Carrol, McCrackin, 1997)

2.3.2 Kompetenční model

„Kompetenční model popisuje konkrétní kombinaci vědomostí, dovedností a dalších charakteristik osobnosti, které jsou potřebné k efektivnímu plnění úkolů v organizaci“ (Kubeš, 2004, s. 60). Model samotný a jeho konstrukce záleží hlavně na její orientaci, vizi

a záměru. Tvorba kompetenčního modelu, pokud ho podnik ještě nemá, je jednou z prvních věcí, kterou by měl podnik vytvořit, pokud chce implementovat systém hodnocení pracovníků.

Zavedení kompetenčního modelu má zejména tyto výhody (Hroník, 2006):

- sjednocení jazyka manažerů,
- poskytování jednotných kritérií pro výběr a hodnocení,
- propojitelnost s vyhodnocením „čísel“ (výkonů),
- základ pro systém hodnocení, odměňování a rozvoj,
- možnost koncipovat cílené rozvojové programy.

Kompetenční modely se mezi firmami do různé míry liší. Nicméně při jejich tvorbě může podnik využít některé z generických kompetenčních modelů, které *„nabízejí osvědčený seznam kompetencí na konkrétní pozici“* (Kubeš, 2004, s. 62). Konkrétní generický kompetenční model pro dané místo nemůže být použit v každém podniku, nicméně usnadňuje jeho tvorbu a poskytuje osvědčený soubor kompetencí.

Kompetenční model nevychází z vlastností či rysů, ale z pozorovatelného chování na daném pracovním místě. Optimální počet jednotlivých kompetencí je přibližně 10-12. Obsahuje danou kompetenci (jak) za kterou je odpovědný (co), platí pro všechny klíčové pozice v podniku, je sdílený mezi zaměstnanci a je aktualizován. (Hroník, 2006)

2.3.3 Tvorba kompetenčního modelu

Kubeš (2004) poukazuje na to, že při koncipování kompetenčního modelu se můžeme setkat se třemi přístupy. Jsou jimi preskriptivní, šitý na míru a kombinovaný.

Preskriptivní přístup tvorby kompetenčního modelu znamená, že podnik si nevytváří nové modely, nýbrž se rozhodne použít (nakoupí od poradenské společnosti) již existující model uplatňovaný v jiných podnicích. Výhoda je v tom, že se jedná o ověřené a fungující modely, nicméně je zde velké riziko, že se nebude shodovat se specifickými požadavky podniku (firemní kultura apod.). (Kubeš, 2004)

Přístup šitý na míru je opakem preskriptivní tvorby modelu. Podnik hledá a definuje kompetence na zkoumaném pracovním místě. *„Identifikuje ty projevy chování, které zajišťují na manažerské pozici nadstandartní výkon.“* (Kubeš, 2004, s. 65) Tento přístup je velmi časově náročný a nákladný, nicméně při správném postupu bude přesně odpovídat požadavkům organizace, v podstatě jsou nevýhody preskriptivního přístupu jeho výhodami.

Podle kombinovaného přístupu k modelování kompetenčních modelů se používají již existující modely a modifikují se podle potřeb organizace. Pokud je vybraný vhodný model,

který odráží alespoň kritické požadavky podniku, může tento přístup vytěžit nejvíc výhod z dvou předchozích přístupů. Tento postup uplatňují například nadnárodní firmy, které modifikují své kompetenční modely tak, aby odpovídaly lokálním potřebám dceřiných podniků. (Kubeš, 2004)

2.4 Jednotky a metody hodnocení pracovníků

2.4.1 Jednotky měření

Z předchozího textu vyplývá, že by nebylo vhodné hodnotit stejnými jednotkami všechny tři hodnocené skupiny. Proto rozlišujeme několik nejdůležitějších jednotek, které se většinou sledují. U výkonu to jsou (Hroník, 2006):

- kvantita
- náklady,
- kvalita,
- čas.

Jednotku kvality lze použít i při hodnocení kompetencí. Například hodnocený dostane vysoký stupeň kvality v oblasti týmové spolupráce, pokud bere v úvahu názory druhých, sdílí znalosti a informace, podporuje spolupráci a na základě toho přijímá kvalitnější rozhodnutí.

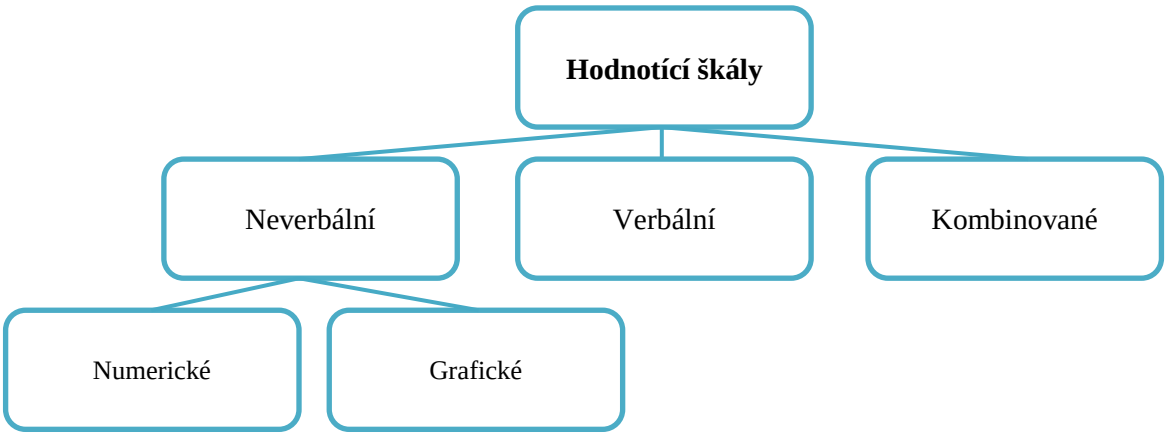
Hodnocení vstupu a kompetencí víceméně odpovídá naplnění požadavků na dané pracovní místo rozpracovaných v kompetenčním modelu, který přesně popisuje správné naplnění kterého nároku.

Nutno poznamenat, že stejně jako v případě hodnocení vstupu, procesu a výstupu se musíme, při sledování a měření kritérií, zaměřit na všechny oblasti a především na jejich provázanost. Bylo by například destruktivní sledovat pouze tržby a výrobky (kvantita) a nesledovat náklady, pomocí kterých bylo těchto výsledků dosaženo.

2.4.2 Stupnice, škály a komparativní metody

Nejjednodušším nástrojem pro sledování míry naplnění jednotlivých oblastní hodnocení jsou stupnice. Rozdělení jednotlivých stupnic a škál ilustruje schéma č. 2.

Schéma 2: Rozdělení hodnotících stupnic a škál.



Zdroj: Vlastní vyobrazení.

Numerické stupnice

Stupnice, která má lichý počet stupňů (často 3, 5 nebo 7) disponuje středovou hodnotou, která umožňuje hodnotiteli zvolit přesný průměr. To může vést k tomu, že hodnotící osoba bude raději udělovat průměrné počty bodů a hodnocení ztratí na objektivitě. Na druhou stranu může dobře rozlišit podprůměrný, průměrný a nadprůměrný výkon.

Nevýhodu středové hodnoty se snaží eliminovat stupnice se sudým počtem bodů, které nutí hodnotitele vybrat si mezi dvěma středovými hodnotami. Těmi jsou například u čtyřdílné stupnice vyšší a nižší střed.

S přibývajícím počtem stupňů se samozřejmě jemnost rozlišení zvyšuje. Například desetidílná stupnice již poskytuje dostatečný prostor pro rozlišení, avšak velké rozpětí stupňů v praxi často znamená mizivé využití krajních hodnot. Další nevýhodou stupnic s relativně vyšším počtem stupňů (přibližně více než 7) je nemožnost kombinace s verbální stupnicí.

Grafické škály

„Grafické škály umožňují hodnotit jemnější rozdíly mezi pracovníky pomocí kontinuální linie (například 0-100%)“ (Pilařová, 2008). Ve škále je možno použít hrubé rozdělení na několik stupňů pro lepší přehlednost a mohou být doplněny i krátkým slovním popisem.

Verbální stupnice

Na tomto typu stupnice hodnotící pracovník rozhoduje, kterému popisu nejvíce odpovídá určitý projev či výkon hodnoceného zaměstnance.

Tabulka 1: Příklad verbální stupnice.

Týmová spolupráce				
Nebere v potaz nápady druhých, rozhoduje špatně, upřednostňuje sebe před členy svého týmu.	Vyslechne si názory členů týmu, ale nepřikládá jim žádnou váhu.	Ptá se na názory druhých, spolupráci toleruje, ale nepodporuje.	Konzultuje a debatuje s druhými o nápadech, iniciuje spolupráci, přijímá odpovědnost.	Spolupracuje se všemi, inspiruje a motivuje členy týmu, sdílí znalosti a informace.

Zdroj: Autor.

Kombinované stupnice

Kombinované stupnice většinou využívají numerické nebo grafické vyjádření doplněné o slovní popis. Pokud bychom ke každému detailnímu popisu projevu v předchozím příkladu připsali numerickou hodnotu, její slovní vyjádření (podprůměrný, průměrný atd.), dostali bychom kombinovanou stupnici. Kombinace grafického, numerického a verbálního vyjádření ke každé charakteristice zpřehledňuje stupnici a usnadňuje hodnotiteli jeho práci a i interpretaci výsledků.

2.5 Metody hodnocení zaměstnanců

Důležitou součástí metod hodnocení je zpětná vazba. Zaměstnanci se prostřednictvím informací o svém pracovním procesu, výkonu a chování dozvědí, jak jsou na tom, zda jsou tyto činnosti v souladu s požadavky na pracovní místo a mohou být motivování se dále zlepšovat.

2.5.1 Zpětná vazba

Zpětná vazba je v podstatě „informace týkající se průběhu a výsledků nějaké činnosti, poskytnutá nějakou osobou nebo obsažená přímo v dané činnosti, která umožňuje osobě tuto činnost vykonávající provádět i nadále tuto činnost úspěšně nebo podniknout kroky k jejímu zlepšení“ (Koubek, 2004, s. 114).

V kontextu řízení pracovního výkonu je zpětná vazba pracovníkovi poskytována buď jeho nadřízeným, nebo je obsažena v práci samotné. V podniku jsou například stanoveny hodinové

normy na výrobu některých součástek, podle kterých dostává pracovník bez dalšího přičinění svého nadřízeného zpětnou vazbu o svém výkonu. Tento přístup předpokládá, že pracovník bude schopen takovou zpětnou vazbu vnímat a bude mít takové pravomoci, aby se mohl svévolně rozhodnout, jak s danou informací naloží při další činnosti. (Koubek, 2004).

Zpětná vazba poskytovaná jinou osobou (nadřízeným) má oproti prvnímu přístupu výhodu v tom, že je osobnější a má větší dopad na motivaci zaměstnance. Zpětná vazba obsažená v práci je pro pracovníka (hodnoceného) víceméně informativní, nadřízenému (hodnotiteli) pomáhá při rozhodování o vlastním hodnocení pracovníka při hodnotícím pohovoru.

Zpětná vazba by se měla řídit několika hlavními zásadami (Zucha, 1993):

- Měla by přesně popisovat danou událost, co se stalo a člověk, který ji poskytuje, by neměl morálně oceňovat pracovníka.
- Zpětná vazba je konkrétní, týká se určité situace, činu, chování apod., a nezakládá se na dojmech nebo pocitech. Negeneralizuje, např. „Ty vždycky všechno zkazíš“.
- Je pro pracovníka použitelná, zaměřuje se především na to, co může skutečně zlepšit a nesnaží se poukázat na nedostatky, které už pracovník nemůže zlepšit, což by ho mohlo frustrovat.
- Měla by být vyžádaná a vyvážená tak, že nadřízený neobviňuje hodnoceného za negativní skutečnosti, ale společně s ním se snaží najít příčiny daného chování.

2.5.2 Volba metody hodnocení

Výběr samotné metody hodnocení závisí v prvé řadě na předmětu hodnocení. Můžeme hodnotit vstup, výstup, kompetence. Rovněž záleží na tom, jaký časový horizont chceme sledovat. Takto můžeme rozdělit metody na tři skupiny (Hroník, 2006):

- Metody zaměřené na minulost (hodnotí to, co se již stalo)
- Metody zaměřené na přítomnost (hodnotí aktuální situaci)
- Metody zaměřené na budoucnost (orientují se na předpověď toho, co se může stát)

Nutno podotknout, že při využití metod zaměřených na minulost se rovněž sleduje budoucí vývoj předmětu hodnocení. Hodnocený pracovník bude směřovat k žádoucímu výkonu, který hodnotitel považuje za pozitivní a bude se chtít vyhnout výsledkům, které by byly hodnoceny negativně.

Rozdělení metod hodnocení podle časového hlediska a předmětu hodnocení znázorňuje tabulka č. 2.

Tabulka 2: Matice metod hodnocení.

	Hodnocení vstupů	Hodnocení procesu	Hodnocení výstupů
Minulost	Zhodnocení praxe	Metoda klíčové události	Záznam výsledků, srovnání výsledků
Přítomnost	Assessment Centre, Development centre, Manažerský audit, Zkouška	Sociogram, 360° zpětná vazba	Pozorování na místě, Mystery shopping
Budoucnost	Hodnocení potenciálu	Supervize, Intervize	MBO, BSC

Zdroj: Hroník, 2006, s. 54.

Ideální je, pokud hodnocení pokrývá všechny oblasti jak času, tak předmětu hodnocení. Takovou metodou, která na první pohled chybí v tabulce, může být motivačně-hodnotící pohovor. Do motivačně-hodnotícího pohovoru je nutné integrovat i některé další metody, aby se dosáhlo komplexního hodnocení a pokrylo tak potřeby podniku. Tato metoda nicméně není řešení, které by se dalo použít ve všech odvětvích a podnicích, proto je vhodné kombinovat různé metody.

2.5.3 Jednotlivé metody hodnocení

V rámci této práce se budeme zabývat pouze metodami, které budou relevantní pro praktickou část a budou reálně použitelné ve zkoumaném podniku.

2.5.4 Motivačně hodnotící pohovor

Tato metoda obsahuje sebehodnocení a hodnocení nadřízeným. Pracovník nejdříve hodnotí sám sebe, shrnuje své dosavadní výsledky a posléze se zaměřuje na budoucnost v kontextu svého pracoviště (podniku). V druhé části pohovoru je pracovník hodnocen svým nadřízeným. (Hroník, 2006)

Motivačně hodnotící pohovor většinou nebývá používán u výkonných pracovníků na nultém stupni řízení[2] a je spíše součástí hodnocení u pracovníků, jejichž výkon je obtížněji měřitelný a je u nich kladen vyšší důraz na pracovní motivaci (například mistři výroby, vedoucí divize). Při použití této metody se motivace pracovníka zvyšuje, protože během dialogu navrhuje cíle, kterých by chtěl dosáhnout, upevňuje se jeho vztah k podniku, cíle se pro něj stávají osobnější a tím spíš jich bude chtít dosáhnout.

[2] Pracovník na nultém stupni řízení nemá žádné podřízené.

Celý proces motivačně hodnotícího pohovoru má tři fáze (Pilařová, 2008, s. 75):

1. Příprava na hodnotící rozhovor,
2. Samotný rozhovor (sebehodnocení, hodnocení nadřízeným)
3. Realizace a kontrola dohod a opatření, vyplývajících z hodnotícího rozhovoru.

Smysle přípravy na hodnotící pohovor je obeznámení hodnoceného s otázkami a cíli pohovoru, časem a místem konání, délkou trvání v dostatečném předstihu, aby se mohl připravit a věděl, o čem budou se svým nadřízeným diskutovat. Hodnotitel by měl být proškolený ve vedení rozhovoru, naslouchání, správném poskytování zpětné vazby.

V poslední fázi se klade důraz na kontrolu dohodnutých cílů a opatření v průběhu motivačně-hodnotícího pohovoru.

Před spuštěním samotného procesu hodnocení je nezbytné, aby bylo v interní směrnici zaneseno několik důležitých informací (Pilařová, 2008): Termín konání hodnocení, časová posloupnost hodnocení (např. shora od top managementu), kdo koho hodnotí, způsob záznamu hodnocení, vztah mezi systémem hodnocení a ostatními personálními systémy, metodické pokyny (např. způsob řešení sporů). Cílem těchto opatření je transparentnost a přehlednost.

2.5.5 Management by objectives (MBO)

Česky řízení podle cílů je metodou, která se zaměřuje na budoucnost a může sledovat všechny tři předměty hodnocení, nejčastěji však hodnocení výstupů. Je nezbytné, aby se při řízení podle cílů nehledělo pouze a výhradně na výsledky, ale taky na proces, jakým pracovník výsledků dosáhl. Mohlo by totiž dojít k situaci „účel světí prostředky“.

Nejprve se stanoví cíle, formulují se dlouhodobé cíle a od nich se odvozují cíle menších jednotek, týmu až k cílům individuálním. Všechny cíle by měly splňovat pravidlo SMART, být formulovány pozitivně („Budu ohýbat 10 plechů za hodinu“ místo „Nebudu ohýbat méně než 10 plechů za hodinu“), mít význam, vztah k ostatním cílům a jeho důvod. (Hroník, 2006)

V další fázi se plánují konkrétní akce, které definují způsob dosažení cíle. V podstatě jde o sledování procesu. Nutno poznamenat, že pro fungování MBO je nutná motivace a sebeřízení. To se dá dobře posílit při motivačně-hodnotícím pohovoru, kdy si pracovník při diskuzi s nadřízeným stanovuje cíle a procesy, jím stanovený úkol je osobnější a pracovník bude mít rozhodně vyšší motivaci ho dosáhnout, než když by mu ho přidělil vedoucí.

V MBO se také velmi důležitá pravidelná kontrola, sledování plnění průběžných cílů a úkolů. Kvalitní motivace je dobrá věc, nicméně průběh realizace je třeba sledovat, aby nedošlo k nečekaným odchylkám.

2.6 Propojení systému hodnocení s ostatními personálními procesy

Výstupy ze systému hodnocení mají dvě základní roviny využití. Mohou sloužit jako základ pro rozhodování o dalším rozvoji zaměstnanců resp. investicím do lidského kapitálu a rozhodování o přidělování odměn a bonusů. Základem pro kvalitní výstupy a jejich efektivní použití je kvalitně zpracovaný kompetenční model resp. popis pracovních pozic.

2.6.1 Návaznost na odměňování

Odměňování je obecně velmi citlivou záležitostí. Při změnách v odměňování se očekává, že přinesou větší transparentnost a spravedlnost, pokud se však nesetkají s očekáváním pracovníků, může mít nově zavedený systém destruktivní vliv na pracovní motivaci.

Co se týče odměn (plat, mzda), dělíme je na variabilní a fixní složku. Fixní část dostávají zaměstnanci pravidelně bez ohledu na jejich výkon, oproti tomu variabilní se může odvíjet od různých faktorů (odpracované hodiny, počet vyrobených kusů apod.). Pilařová (2008) doporučuje, že je vhodné, aby výstupy z hodnocení výkonů byly provázány s pohyblivou složkou platu a hodnocení kompetencí se složkou fixní.

Hodnocení výkonu a variabilní složka platu

Poměr variabilní složky platu je většinou různá u rozdílných pracovních pozic. Administrativní pracovníci jsou většinou hodnoceny více za své kompetence (fixní část) než za výkon (variabilní část), jelikož měření jejich výkonu je obtížnější než u dělníků, kde se dá obvykle snadno spočítat (vyrobené kusy apod.). Nicméně při rozhodování o nastavení, jak velká část odměny bude fixní resp. variabilní, je potřeba vzít i v úvahu preference pracovníků. V případě, že by většina z nich nesouhlasila s převahou variabilní složky nad fixní (preference stabilního příjmu), mohlo by mít toto nastavení demotivující účinek. Při rozhodování o poměru variabilní složky je nutno vzít v potaz i několik faktorů (Pilařová, 2008): typ pozice (do jaké míry se dá ovlivnit výše výkonu), typ organizace (firemní kultura, týmová spolupráce apod.), odvětví (míra konkurence, tlaky na individuální výkony apod.).

Pohyblivá složka platu nemusí zahrnovat pouze individuální výkony, ale i výkony útvaru a podniku jako celku. Poměr nejvíce ovlivňuje typ pozice a strategie odměňování v organizaci. Obvykle vstupují výkony útvaru (podniku) ve větší míře do pohyblivé složky platu u manažerských pozic než u pozic výkonných. Také se setkáváme s menším poměrem variabilní mzdy u výkonných pracovníků (manuální a administrativní pracovníci) než u manažerských pozic (Dvořáková, 2007)

Stanovení variabilní složky může být buď dle procenta z pevného mzdového tarifu, nebo absolutní částkou a určuje se prostřednictvím mzdové formy. (Dvořáková, 2007)

Hodnocení výkonu vyžaduje, aby měli zaměstnanci pracovní podmínky, a pokud zaměstnanec nemá možnost vykonat svoji práci kvůli špatné organizaci práce nebo absenci nástrojů či nefunkčnosti strojů, nemělo by to mít dopad na pohyblivou složku jeho platu. (Pilařová, 2008)

Hodnocení kompetencí a fixní složka platu

„Hodnocení kompetencí je realizováno nejčastěji jedenkrát ročně a této periodě odpovídá také změna pevné složky platu.“ (Pilřová, 2008, s. 63) Organizace může využívat různých typů mzdových struktur. Nejčastěji se liší podle šířky pásma a počtu stupňů. Obecně můžeme říci, že mnohastupňové struktury více souvisí s výkonem, oproti strukturám s menším počtem širších stupňů, které jsou asociovány spíše s procesem a přínosem pro organizaci (Armstrong, 2007) Podle uplatňované mzdové struktury (podnik jich může mít i více) se určuje zařazení pracovníka podle jeho pozice a hodnocení.

2.6.2 Návaznost na rozvoj

Nejjednodušším způsobem, jak použít výstupy z hodnocení pro rozvoj zaměstnanců, je porovnání výstupů s požadovanými kompetencemi podle kompetenčního modelu a rozvoj těch, ve kterých pracovník zaostává.

V takovém případě je vhodné naplánovat školení pro zaměstnance, kteří nesplňují požadované kompetence, s cílem zvýšit je na požadovanou úroveň. Při výběru a plánování školení by měl podnik co nejkonkrétněji předat svůj cíl školiteli, aby byl zajištěn rozvoj správných kompetencí.

Druhým způsobem je připravit zaměstnance a proškolit ho v kompetencích, které bude potřebovat pro plnění budoucích úkoly a cílů. Tento způsob se používá v souladu s kariérním plánem pracovníka, pokud se chystá změna pracovní pozice, změna pracovní náplně nebo při stanovení nových cílů. (Pilařová, 2008)

Výstupy z hodnocení kompetencí, které je vykonáváno jednou za rok pomáhá plánovat rozvoj a školení zaměstnanců z dlouhodobého hlediska. Krátkodobě pomáhají k zjištění rozvojových aktivit i výstupy z hodnocení výkonu a procesu. V případě, že se zjistí z průběžného hodnocení nedostatečná znalost nebo dovednost pracovníka, je na místě naplánovat školení co nejdříve a nečekat na roční hodnocení (Pilařová, 2008).

2.6.3 Výběr a nábor zaměstnanců

Využití hodnocení zaměstnanců při výběru a náborů nových pracovníků je podobné jako v případě hodnocení kompetencí (první způsob). Základem je zde znovu kvalitní kompetenční model a popis pracovního místa, na které se uchazeč hlásí. Otázkou zde zůstává, do jaké míry je možné zjistit relevantní kompetence uchazeče z jeho životopisu či přijímacího pohovoru.

Ve zkušební době je možné hodnotit výkon a proces nového zaměstnance podle požadavků na pracovní místo, což pomáhá při rozhodování o ponechání si pracovníka či jeho propuštění.

2.7 Implementace systému hodnocení

„Vytvoření kvalitního systému hodnocení je nezbytnou, nikoliv jedinou podmínkou pro jeho akceptaci a následné efektivní využívání napříč firmou.“ (Pilařová, 2008, s. 105) Jde o tzv. interní marketing[3], kdy se snažíme „prodat“ hodnotu, kterou přináší daný systém, svým zaměstnancům.

2.7.1 Podmínky úspěšné implementace systému hodnocení

Nutno poznamenat, že následující text není exaktním návodem pro implementaci jakéhokoli systému hodnocení, ale spíše seznam doporučení, které snižují riziko neúspěšné implementace systému resp. jeho nepřijetí a následné nefungování.

Jedním ze základních předpokladů úspěchu je soulad cílů nového systému s podnikovou strategií. Pokud jsou již sladěny personální cíle se strategickými cíli, měl by tento bod být automaticky zajištěn. Dále je nutné, aby zavádění a systém samotný měl podporu pracovníků. Pracovníci můžou mít navíc vhodné připomínky při prezentaci hodnocení a neměli by být postaveni před hotovou věc s otázkou „komu se to nelíbí?“, což většinou v pracovnících vytváří odpor a nechuť k takové změně (Hroník, 2008).

Systém je zaváděn podle předem vypracovaného akčního plánu, od řídících zaměstnanců směrem k výkonným a je zajištěna provázanost s ostatními firemními systémy (Pilařová, 2008). Systém hodnocení by měl pokrývat alespoň jeden ze dvou aspektů hodnocení, které uvádí Hroník (2008, s. 87):

- Hodnotící aspekt:
    - Rozhodnutí o odměnách,
    - Rozhodnutí o rozmístění zaměstnanců včetně povýšení,
    - Zhodnocení systému hodnocení.
- Rozvojový aspekt:
    - Zpětná vazba k výkonu a projevu (chování),

[3] Interní marketing je soubor činností s cílem zvýšit image podniku u jejich zaměstnanců.

- Směrnice pro další výkon a chování, stanovení cílů,
- Identifikace rozvojových potřeb,
- Formulace rozvojového plánu.

Efektivní systém hodnocení by měl být administrativně nenáročný tak, aby se hodnotitel nemusel zabývat zbytečným a zdlouhavým zapisováním do formulářů velmi často, což by časem pravděpodobně vedlo k stále více formálnějšímu vyplňování s přístupem „jen aby to bylo“ a výstupy by se staly neužitečnými. (Hroník, 2008)

2.7.2 Konkrétní kroky zavádění pracovního hodnocení

Zavádění systému je zpravidla dlouhodobou záležitostí. Není možné ze dne na den začít používat nový systém, ale zavádět ho postupně a podle některých kroků.

V první řadě je to časový rozvrh hodnocení, kdy bude hodnocení probíhat. Většinou probíhá hodnocení kvartálně či ročně a účastníci hodnocení se pak na hodnocení zaměřují pouze v daný okamžik. *„Efektivita hodnocení výkonnosti může být zvýšena neformálními malými hodnoceními v průběhu celého roku“* (Wagnerová, 2008, s. 80). Nadřízený pomocí těchto neformálních průběžných hodnocení sbírá informace o výkonnosti hodnoceného, které pak může využít při samotném hodnocení. Na druhou stranu hodnocený dostává zpětnou vazbu o svém výkonu a dle zpětné vazby usměrňuje své chování resp. výkony správným směrem.

Dále je nezbytné proškolit všechny pracovníky podniku bez ohledu na to, zda jsou hodnotiteli nebo hodnocenými. Účastníky systému hodnocení jsou všichni pracovníci podniku, kde se hodnocení bude zavádět. Toto školení by mělo pokrývat tři základní oblasti (Buckham, 1990):

- porozumění cílům, strategii a prioritám podniku samotného,
- porozumění tomu, jak systém hodnocení pracuje, jak se používá a jakým způsobem je na něm závislá odměna,
- porozumění rolím, které bude každý zaměstnanec v hodnocení zastávat, tak aby každý věděl, co a kdy ho čeká.

Hodnocení a formuláře vyplněné hodnotiteli by měly být monitorovány, aby odpovídaly správnému přístupu a byla zajištěna objektivita hodnocení a předcházelo se chybám v hodnocení (např. znevýhodňování žen při zvýšení odměn nebo povýšení) (Dobbins, Cardy, Truxillo, 1988).

Vhodným nástrojem pro posílení pozitivního přijetí a efektivního fungování systému hodnocení písemná příručka k hodnocení (Wagnerová, 2008). Příručka shrnuje všechna důležitá pravidla pro hodnocení a je součástí podnikové dokumentace. Zároveň je přístupná

všem pracovníkům. Příručka obsahuje část pro hodnotitele a hodnocené a účastníci hodnocení se na ni mohou odvolávat.

2.7.3 Nejčastější chyby při implementaci systému hodnocení

Dodržení výše uvedených doporučení resp. podmínek pro úspěšnou implementaci systému hodnocení zvyšuje pravděpodobnost přijetí mezi pracovníky podniku a efektivního fungování systému. Častými chybami je např. nesoulad personálních cílů s podnikovou strategií, nenavázání žádného dalšího systému na hodnocení atp.

Nicméně přes to se podle Pilařové (2008) objevují i další časté chyby při implementaci hodnocení. Jsou jimi:

- Nerespektování přirozeného odporu ke změnám
- Nesprávné načasování
- Nezkušenost HR manažera

Důležité je správným způsobem překonat lidskou tendenci k odporu ke změnám. Příčinami odporu jsou většinou (Armstrong, 2007): obavy z nového, ekonomické obavy (ztráta zaměstnání), nepohodlí (změna ztěžuje život), nejistota a další. Vhodným způsobem, jak tento odpor minimalizovat, je zapojení všech pracovníků, kterých se bude změna týkat, do diskuze, kde budou moci přispět svými názory a návrhy. *„Cílem je, aby se změna stala záležitostí všech lidí – aby u nich převládl pocit, že změna je něco, s čím mohou spokojeně žít“* (Armstrong, 2007, s. 292). Této diskuzi předchází analýza potenciálních dopadů změn a příprava argumentů pro společnou debatu. Změna by měla být komunikována správným způsobem, nenásilně tak, aby zbytečně nevzbuzovala v pracovnících strach, ale přinesla jim pocit, že změnu potřebují.

Z hlediska nesprávného načasování je možné zvolit nevhodnou vývojovou fázi organizace nebo nevhodné období dle vytíženosti zaměstnanců. Vhodnou vývojovou fází pro zavedení systému hodnocení je fáze stability. Ve fázi stability jsou relativně stálé příjmy a výdaje a podnik prosperuje. Dle vytíženosti zaměstnanců je důležité zvolit období, kdy zaměstnanci nejsou příliš zaneprázdnění. Tato doba se liší většinou dle odvětví a často i dle úseků v podniku. (Pilařová, 2008)

Nezkušeností HR manažera se rozumí především problém plynoucí z absence pozice HR manažera v podniku, kdy řízení lidských zdrojů provádí výkonní manažeři, kteří nemají zkušenosti HR manažera, nebo manažer přijatý na nově vytvořenou pozici HR manažera s málo zkušenostmi, který bude řídit personální procesy a systémy a při přemíře pracovních úkolů neodvede kvalitní práci.

3 MOTIVACE A STIMULACE PRACOVNÍKŮ

Hodnocení a následné odměňování zaměstnanců se nemůže dít pouze na bázi subjektivního rozhodování „Co by našim lidem líbilo“, ale je potřeba zmínit alespoň základní teoretická východiska motivace pracovního jednání, která pomohou při rozhodování o nastavení systému odměňování. Motivovaní zaměstnanci obecně pracují efektivněji, dosahují lepších výsledků a práce je uspokojuje.

Slovo motivace pochází původně z latinského slova movere, což v překladu znamená hýbati, jedná se tak o něco, co uvádí, v našem případě, lidi do pohybu (Adair, 2004).

Motivace je velmi abstraktní pojem a jeho definici uvádí řada autorů, nicméně není snadné nalézt ucelenou definici. Motivaci bychom mohli definovat například jako určitou vnitřní sílu, pohnutky či pocit uspokojení, který člověka nutí chovat se určitým způsobem za účelem dosažení nějakého cíle. Nutno poznamenat, že motivace nemusí vyplývat výhradně z dosažení zmiňovaného cíle, ale člověk může pociťovat uspokojení ze samotného procesu resp. způsobu chování, kterým se snaží cíle dosáhnout a uspokojovat tak své tužby, které mohou být zdrojem motivace.

Pro doplnění uvádím definice od autorů, kteří se zabývají motivací. Kupříkladu Provazník (1996) uvádí, že motivace je fakt, že člověk zaměřuje činnost určitým směrem, je aktivizován[4] a danou činnost udržuje (koná) na základě specifických vnitřních hybných sil.

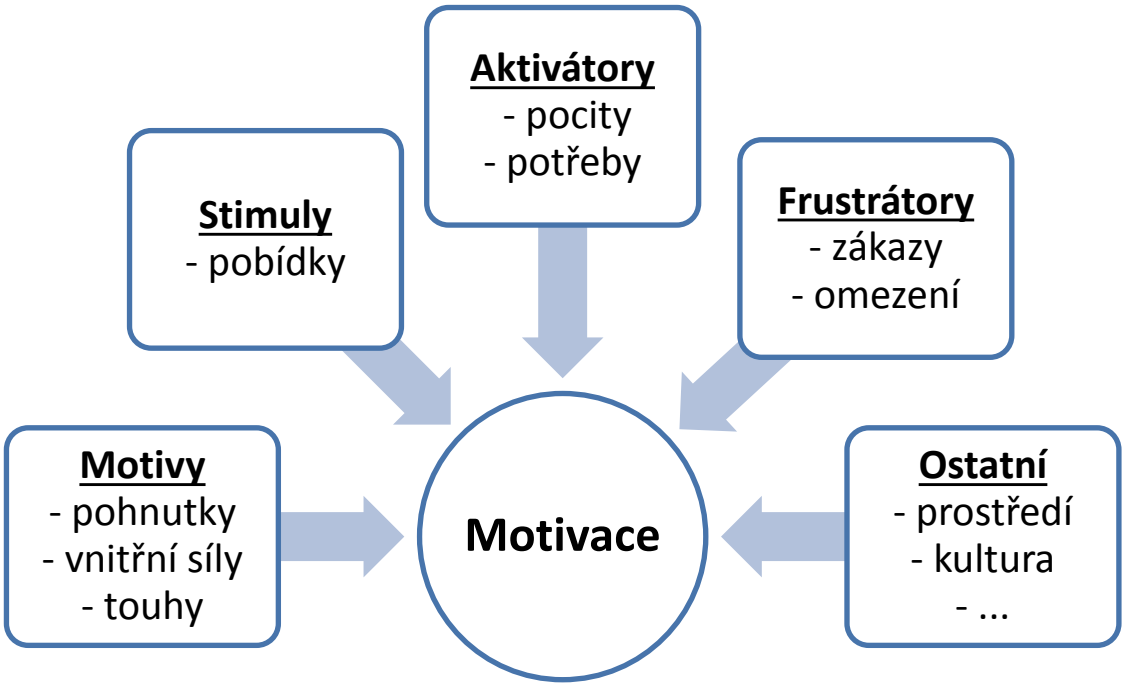
Motivace je taková síla či chuť k práci, která vychází z pracovníka samotného a jejímž zdrojem není vnější působení (pobídka) jiného člověka – stimulace.

3.1 Vymezení pojmů

Při pojednávání o motivaci blíže přiblížím pojmy motiv, stimul, aktivátor a frustrátor, jelikož se jedná o základní pojmy motivačních teorií a dopomohou k pochopení a usměrňování jednání pracovníků.

[4] Aktivizace je posílení či rozvinutí činnosti.

Obrázek 2: Působení různých faktorů na motivaci jedince.



Zdroj: Zobrazení autora.

Motiv

„Motiv je vnitřní potřeba nebo touha – vědomá, polovědomá, nebo dokonce podvědomá – která působí na naši vůli a nutí vás jednat tím nebo oním způsobem.“ (Adair, 2004). Provazník (1996) navíc doplňuje, že s motivem se pojí cíle – stav, který odpovídá určitému finálnímu psychickému stavu – nasycení, vnitřní uspokojení.

Někteří lidé mají podobné nebo stejné důvody, proč věci dělají, nicméně každého člověka může uvádět do pohybu jiná síla. Manažer touží po dosažení kvalitních výsledků, aby si udržel svoje místo, byl povýšen nebo dostal vysoké osobní ohodnocení. Zdrojem touhy po udržení pracovního místa může být uspokojení lidských potřeb, kterými může být jistota, úspěch, seberealizace či další. Zmíněný manažer může být motivován udělat kvalitní rozhodnutí tak, že za provedenou práci, kterou může být zjišťování faktů a informací přispívajících k lepšímu rozhodnutí, očekává adekvátní odměnu.

Na druhou stranu si některé potřeby nebo důvody, proč se určitým způsobem chováme, nedokážeme vysvětlit. Motivy mohou být na různé úrovni vědomí. Člověk si často neuvědomuje, jaké jsou jeho motivy k chování. Například při výslechu u soudu je obviněný

tázán, aby upřesnil svoje motivy, které ho vedly k trestnému činu. Nepochybně je cítil, ale nemusí být schopen je pojmenovat resp. racionalizovat[5]. (Adair, 2004)

Z toho vyplývá, že je velmi obtížné některé motivy rozpoznat (pojmenovat) sám u sebe a natož pak u druhých lidí. Je nutné své podřízené poznat a snažit se zjistit, jaké jsou motivy jejich chování a podle nich pak nastavit systém hodnocení a odměňování, abych správné motivy posiloval a nepůsobil demotivačně.

Stimul

Základní rozdíl mezi stimulem a motivem je ten, že stimul působí na psychické procesy člověka zvenku. Jde v podstatě o zásah jiné osoby nebo, jak uvádí Provazník (1996), *„jakýkoli podnět, který vyvolá určité změny v motivaci člověka“*.

Stimulace člověka jinou osobou může být i nevědomá. Pracovník může být stimulován i činností nadřízeného, jejíž záměr nebyl stimulačního charakteru. Nicméně častějším a v našem případě důležitým jsou stimuly a stimulace vědomá. Pokud se vrátíme k příkladu z předchozí části, zaměstnanec může být motivován získat lepší pracovní místo, aby uspokojil své potřeby. Nicméně je rozdíl v tom, zda mu to zaměstnavatel nabídl (používá takovou nabídku jako stimul) nebo zaměstnanec o takové skutečnosti informován není a může být motivován k lepšímu výkonu tak, aby přesvědčil zaměstnavatele, že by měl dostat lepší místo.

Na druhou stranu všechny podněty vykonávané zaměstnavatelem s cílem zapůsobit na motivaci zaměstnanců a zvýšit ji, nemusí být nutně stimulem. Vždy záleží na podobě relativně trvalé motivační zaměřenosti člověka tj. na tom, zda daný podnět koresponduje s jeho motivací. (Provazník, 1996)

Aktivace

Pod pojmem aktivace si můžeme představit nadchnutí člověka pro určitou činnost, věc, myšlenku apod. Jedná se v podstatě o původ a zároveň podmínku pro vznik motivu (Provazník, 1996). Nakonečný (1993) uvádí, že aktivace je závislá na vnitřním stavu excitace (pocity) a vlastnostech vnější stimulace. Jinými slovy můžeme říct, že vnější stimulací můžeme u člověka posílit úroveň aktivace a „pomoci“ mu více se pro činnosti nadchnout.

[5] V tomto případě se jedná pojmenování motivů, které vedly k určitému chování člověka.

Frustrace

Frustrací rozumíme nemožnost dosažení cílů nebo znemožnění realizace motivované činnosti. S frustrací jsou spojeny pocity nezdaru, zklamání a při dlouhodobé frustraci nastupuje u člověka deprivace[6].

Provazník (1996) uvádí dva typy frustračních situací. První je částečné naplnění potřeby způsobené nedostatkem, kdy jedinec dosáhl cíle[7], ke kterému vedlo motivované chování, nicméně jeho potřeby (touhy) byly naplněny pouze z části. Druhá situace je spojená s překážkou, která brání jedinci uspokojit aktivovanou potřebu.

Pokud rozvineme náš příklad s nabídkou platu, pro zaměstnance, který na základě svých výsledků subjektivně přepokládá, že by měl být povýšen, což se však delší dobu neděje, pravděpodobně se u něj projeví znaky frustrace. Těmito projevy mohou být například agrese, lenost, stereotypie či návrat k předchozím formám chování.

3.2 Zdroje motivace

V této části podrobněji rozeberu základní zdroje motivace. Zdroje motivace jsou takové skutečnosti, které jsou původci směru lidského chování a jeho udržování. K těmto základním zdrojům, které jako celek vytvářejí motivační strukturu každého člověka, patří (Provazník, 1996):

- potřeby,
- návyky,
- zájmy,
- hodnoty a hodnotové orientace,
- ideály.

Potřeby

Potřebu můžeme definovat jako pud nebo fyzický či psychický nedostatek lidského organismu. Vliv potřeb na lidskou motivaci popsal už před více než 70 lety Abraham Maslow, když se pokoušel sestavit hierarchii lidských potřeb, které ovlivňují lidskou motivaci.

V zásadě dělíme potřeby na primární (biologické, vrozené) a sekundární (sociální, psychogenní). Primární potřeby souvisí s fungováním živého organismu, který potřebuje dostávat energii (jíst, dýchat, pít). Sekundární potřeby jsou spojeny s existencí člověka jako bytostí společenskou, sociální. Tyto potřeby jsou víceméně individuálně naučené a patří k nim

[6] Deprivace je dlouhodobé strádání a neuspokojování psychických potřeb a tužeb.
[7] Cíl zde může být jakákoli skutečnost, která byla subjektivně žádoucí ve vztahu k motivovanému chování.

z velké části vše, co se dá obsáhnout pod pojem kultura – potřeba statutu, lásky, porozumění apod.

Proces uspokojování potřeb a vztah s motivací ilustruje následující obrázek.

Obrázek 3: Proces uspokojování potřeb a vztah s motivací.



Zdroj: Provazník, 1996.

Návyky

Návyk je činnost, kterou se člověk naučí a uskutečňuje jí častěji, v pravidelných intervalech a častokrát i v určitých situacích. Důsledkem toho je, že taková činnost se stává stereotypem - naučenou, automatizovanou, fixní součástí chování jedince. V daných situacích, pak člověk jedná podle svých vzorců chování a může se stát až závislým na svém návyku.

Zájmy

Zájem můžeme definovat jako relativně stálou formu *„zaměření člověka na určitou oblast jevů, které jej v daném směru aktivizuje, navíc s určitou persistencí“* (Provazník, 1996). Zájmy jsou často odvozené potřeby, kterou člověk uspokojuje prostřednictvím zájmové činnosti.

Hodnoty a hodnotové orientace

Hodnoty představují pro člověka významy, které přisuzuje skutečnostem, se kterými se v průběhu svého života setkává. Těmto skutečnostem přisuzuje jakousi hodnotu pro sebe sama – význam. Velký význam na hodnoty člověka má společnost a sociální skupiny, od kterých velmi často hodnoty přejímá. Člověk si pak vytváří svůj vlastní hodnotový systém, některým skutečnostem přikládá větší váhu (důležitost) a některým menší. Logicky pak bude člověk více motivovaný konat takové činnosti, které vedou ke skutečnostem, které jsou podle jeho hierarchie důležitější.

Ideály

Ideály jsou subjektivně žádoucí, obvykle těžko dosažitelné, cíle a stavy života, kterých chce člověk dosáhnout. Jedná se hlavně o obecné skutečnosti týkající se hlavně životních cílů, idejí, osobních úspěchů, životního stylu apod.

3.3 Stimulace pracovního výkonu

Stimulace resp. záměrná snaha ovlivnit chování pracovníků může být uplatňována pomocí několika nástrojů (stimulačních podnětů), ze kterých jsem vybral několik nejdůležitějších:

- Peníze a jiné hmotné odměny
- Obsah práce
- Pracovní atmosféra
- Povzbuzování a pracovní podmínky

Peníze jako motivační faktor a jiné hmotné odměny

Peníze a jiné materiální odměny (stravenky, služební auta, poukázky) jsou nejčastěji používaným stimulačním nástrojem. Každý chce vydělávat víc a člověk si rychle zvykne na vyšší příjem. Obecně je plat dobrým stimulem, pokud se pracovník nedostal za hranici příjmu, který pokryje jeho základní výdaje (např. nájem, potraviny, hypotéka apod.). *„Čím více lidé vydělávají a čím více se ztotožňují s tím, co dělají, tím nižší je relativní důležitost peněz“* (Hagemannová, 1995). Navíc mají zaměstnanci tendenci ke srovnávání platů s ostatními. Vždy existuje někdo, kdo vydělává víc a pokud se pracovník cítí být neadekvátně ohodnocen vzhledem ke svým zkušenostem, schopnostem a výkonům, začne jeho motivace klesat. Plat zde funguje jako symbol postavení a aby nesnižoval motivaci pracovníka, měl by být nastaven jako *„přiměřený jak ve vztahu k přínosu dotyčného, tak ve vztahu k přínosu ostatních“* (Hagemannová, 1995).

Peněžní odměna je také velmi neosobním stimulem. Oproti tomu jiné hmotné odměny jako např. služební auto, příspěvek na důchodové pojištění, slevy na podnikové zboží a další mají pro zaměstnance navíc subjektivní hodnotu. Těmito nabídkami podnik dává najevo zájem o osoby svých zaměstnanců jako takové. Správně cílená a osobní (specifická) odměna, podněcuje pracovníka mnohem více než peníze, evokuje pocit sounáležitosti, z kterého se může později vyvinout identifikace s podnikovými cíli a podnikem samotným. (Provazník, 1996)

Provazník (1996) také uvádí čtyři základní pravidla zvyšující stimulační účinnost hmotných odměn, kterými jsou:

- přímý vztah hmotné odměny a výkonu,
- přijetí odměny bezprostředně po dokončení úkolu a nikdy ne předem,
- jasná vazba mezi pracovníkovým úsilím a odměnou, která není automatická, ale za výkon a pracovník by měl přesně vědět za který a
- předem stanovená pravidla vymezující jaké odměny za které výkony (výsledky, doba).

Obsah práce

Můžeme říci, že žádnému člověku není úplně lhostejné „co“ dělá, jaká je náplň jeho práce. Motivační struktura některých lidí je orientovaná více na úspěch a u druhých více na obsah činnosti. Úkolem manažera by mělo být pomoci pracovníkům najít účinné apely (aspekty) činností, které pozitivně působí na jejich motivační strukturu. Těmito apely jsou například (Provazník, 1996): apel na tvořivé myšlení, apel na samostatnost, apel na koncepční myšlení, apel na systematické myšlení, apel hrdosti na práci, apel na prestiž, apel na seberozvoj, apel sebekontroly a další.

Nástroji pro hledání správných apelů může být například rotace pracovníků na pracovišti, obohacování práce, rozšiřování práce. Nesmíme však zapomenout, že cílem těchto nástrojů by měla být identifikace motivační struktury pracovníků, proto by manažer neměl zapomínat sledovat, jak která činnost a její apely na pracovníky působí.

Pracovní atmosféra a pracovní podmínky

Vysoký plat automaticky nezaručuje, že se práce lidem bude líbit. Důležité jsou také sociální faktory pracovní skupiny. (Hagemannová, 1995)

Nadřízený působí na skupinu svou formální a neformální autoritou, ovlivňuje výběr (odchod) jejich členů, udržuje vztahy s nimi a se skupinou celkově. Právě vztah mezi skupinou a manažerem má velký vliv na atmosféru ve skupině. Důležitým úkolem pro manažera je, aby vytvořil mezi členy pracovní skupiny vztah důvěry, jasně a všem definoval cíle, choval se spravedlivě, podněcoval pozitivní vazby, bezprostředně řešil konflikty apod. (Provazník, 1996)

Dalším stimulačním faktorem jsou pracovní podmínky. Nepochybně můžeme říci, že se nám bude lépe pracovat v dobře osvětleném, čistém a vytápěném prostředí než pod poblikávající žárovkou u špinavého stolu oblečeni do kabátu kvůli zimě. Lepší pracovní podmínky vytváří pohodu na pracovišti a zvyšují výkon pracovníků. Součástí pracovních podmínek je samozřejmě i dostupnost potřebných nástrojů, ochranných pomůcek, čistých toalet apod.

Povzbuzování

Kromě formálního hodnocení, které je hlavním tématem této práce, může nadřízený pomoci pracovníkům najít stimulační hodnotu práce pomocí neformálního povzbuzování.

V podstatě jde o nenucené poskytování zpětné vazby, která, pokud je poskytnuta konkrétně (více kapitola 2.5.1), umožňuje manažerovi usměrňovat chování pracovníka a zároveň působí na jeho motivační strukturu. Pracovník tak může cítit, že jeho práce je pro podnik důležitá, pozitivně ovlivňuje cíle organizace a tak se více přibližuje ke ztotožnění se s těmito cíli.

9 ZÁVĚR

V divizi Pérovna podniku Kunvaldská, a.s. jsem analyzoval systémy hodnocení a odměňování pracovníků včetně pracovní motivace zaměstnanců. Bylo zjištěno, že slabým místem podniku je absence uceleného systému hodnocení, který by sloužil jako základ pro jinak propracovaný systém odměňování. Nadřízení hodnotí své podřízené na základě subjektivního rozhodování a podle toho jim také přidělují odměny. S ohledem na obecně vysokou citlivost zaměstnanců na odměňování je tento způsob hodnocení nevyhovující a demotivující.

Z výzkumu pracovní motivace vyplynul fakt, že zaměstnanci nejsou spokojení s odměňováním v podniku, což ještě umocnilo potřebu změny. Zaměstnanci také uvedli, že oceňují dobrou atmosféru na pracovišti, vztahy s kolegy a nadřízenými a informace o organizaci práce.

Došel jsem k závěru, že tento fakt způsobuje, že systém odměňování není transparentní, spravedlivý a mezi zaměstnanci panuje shoda ohledně problémů s odměňováním.

Po zvážení všech faktů navrhuji nový komplexní systém hodnocení zaměstnanců, který odráží teoretické koncepty, potřeby podniku se snahou pozitivně působit na pracovní motivaci zaměstnanců. Návrh nového systému se skládá z konkrétního popisu hodnocených oblastí včetně kritérií, nového kompetenčního modelu a popisu vybraných metod hodnocení zaměstnanců. Dále předkládám způsob provázání se stávajícím systémem odměňování, ve kterém navrhuji pouze minimální změny. Uvedený návrh považuji vzhledem k velikosti podniku za administrativně udržitelný a realizovatelný. Součástí návrhu je také akční plán s popisem konkrétních fází a cost-benefit analýza, kde jsem vyčíslil náklady spojené s realizací návrhu a popsal jednotlivé přínosy.

Pokud by se management podniku rozhodl pro realizaci uvedeného návrhu, je potřeba věnovat zvýšenou pozornost jednotlivým fázím akčního plánu, aby se snížilo riziko neúspěšné implementace nového systému. Důležitá je hlavně část konzultace se zaměstnanci, případné změny v návrhu a školení hodnotitelů.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

[1] ADAIR, J. E. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004, 178 s. ISBN 8086851001.

[2] ARMSTRONG, M. Odměňování pracovníků. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890.

[3] ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 9788024714073.

[4] BLAŽEK, L. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 191 s. ISBN 9788024732756.

[5] BUCKHAM, R.H. *Appraisal Training: Not just for Managers. Training and Development Journal*, 06, 1990, vol. 44, no. 6. s. 18 ProQuest Central; ProQuest Hospital Collection; ProQuest Science Journals. ISSN 00410861.

[6] CARROLL, A. MCCRACKIN, J. The Competent Use of Competency-Based Strategies for Selection and Development. *Performance Improvement Quarterly* [online]. 1998, vol. 11, issue 3, s. 45-63 [cit. 2013-12-16]. ISSN: 08985952. Dostupné z: http://doi.wiley.com/10.1111/j.1937-8327.1998.tb00099.x

[7] DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. 3. vyd. Praha: Karolinum, 2000, 374 s. ISBN 8024601397.

[8] DOBBINS, G. H., CARDY, R. L., TRUXILLO, D. M. *The effects of Purpose of Appraisal and Individual Differences in Stereotypes of Women on Sex Differences in Performance Ratings: a Laboratory and Field Study.* Journal of Applied Psychology, 73, 3, 8, 1988, s. 551-558. ISSN 103360584.

[9] DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2007, xxii, 485 s. ISBN 9788071798934.

[10] FLETCHER, C., WILLIAMS, R. *Organizational Experiences.* Performance management in UK: An Analysis of the Issues, Institute of Personnel and Development, London, 1992

[11] HAGEMANNOVÁ, G. Motivace. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995, 212 s. ISBN 8085865130.

[12] HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2005, 407 s. ISBN 8073670402.

[13] HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006, 126 s. ISBN 8024714582.

[14] KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2004, 209 s. ISBN 807261116x.

[15] KUBEŠ, M., *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů.* 1. vyd. Praha: Grada, 2004. 184 s. ISBN 80-247-0698-9.

[16] MAYEROVÁ, M. *Stres, motivace a výkonnost*. 1. Vyd. Praha: Grada, 1997, 132 s. ISBN 8071694258.

[17] MCKEVITT, D., LAWTON, A. *The manager, the Citizen, the Politician and Performance Measures.* Public Money and Management, 16, 3, 1996, s. 49-54. ISSN 09540962.

[18] NAKONEČNÝ, M. Motivace pracovního jednání a její řízení. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992, 258 s. ISBN 8085603012.

[19] PARMENTER, D. *Key performance indicators: developing, implementing, and using winning KPIs*. 2nd ed. Hoboken: Wiley, 2010, xix, 299 s. ISBN 9780470545157.

[20] PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 120 s. ISBN 9788024720425.

[21] PROVAZNÍK, V. KOMÁRKOVÁ R. *Motivace pracovního jednání*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1996, 210 s. ISBN 8070792833.

[22] ŠTIKAR, J. *Základy psychologie práce a organizace*. 1. vyd. Praha: Univerzita Karlova, 1996, 203 s. ISBN 8071840912.

[23] THOMSON, R. *Řízení lidí: managing people*. Vyd. 1. české. Praha: ASPI, 2007, 249 s. ISBN 9788073572679.

[24] WOODRUFFE, Ch. *What is meant by a competency?* Leadership & Organization Development Journal, Vol 14(1), 1993, s. 29-36. doi:10.1108/eb053651

[25] WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 128 s. ISBN 9788024723617.

[26] WAGNEROVÁ, I. Pracovní hodnocení. 1. vyd. Brno: Marek Konečný, 2005. 78 s. ISBN 80-903516-4-6.

[27] ZUCHA, R. O. *Praktická příprava manažera: nové metody a pohledy ve světovém kontextu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1993, 190 s. ISBN 8085603322.

[28] Webové stránky podniku Kunvaldská, a.s. – divize Pérovna. Dostupné z: http://www.perovna.cz

[29] Interní dokumenty podniku Kunvaldská, a.s.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Témata a otázky rozhovorů s managementem divize.

Příloha 2: Dotazník o pracovní motivaci pro zaměstnance Kunvaldská a.s.

Příloha 3: Detailní výsledky dotazníkového šetření.

Příloha 4: Navrhovaná kritéria hodnocení a škály.

Příloha 5: Navrhovaný kompetenční model.

Příloha 6: Navrhovaný vzor hodnotícího formuláře mistra provozu.