

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta

**Analýza systému hodnocení a odměňování ve vybraných
podnicích**

Bakalářská diplomová práce

Studijní program: Angličtina se zaměřením na aplikovanou ekonomii

Vedoucí práce: Ing. Romana Lešingrová, Ph.D.

Autor: Jitka Kapsiová

Olomouc 2011

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma: „Analýza systému hodnocení a odměňování ve vybraných podnicích“ vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Olomouci dne

Podpis

Poděkování

Mé poděkování patří paní Ing. Romaně Lešingrové, Ph.D. za její cenné rady a připomínky, kterými přispěla k vytvoření této práce.

OBSAH

Obsah.....	5
Úvod.....	7
I. Teoretická část	8
1. Řízení pracovního výkonu.....	8
1.1 Řízení podle cílů	9
1.2 Řízení podle kompetencí.....	9
2. Hodnocení pracovníků.....	10
2.1 Kritéria hodnocení.....	11
2.2 Systém hodnocení a metody hodnocení	11
2.2.3 Nejčastější chyby v hodnocení.....	17
3. Odměňování pracovníků.....	20
3.1 Celková odměna.....	21
3.2 Základní cíle odměňování	21
3.3 Systém odměňování	22
3.4 Vlivy působící na řízení odměňování.....	22
3.5 Hodnocení práce.....	24
3.6 Tarifní mzda	24
3.7 Mzdové formy	25
3.8 Zaměstnanecké výhody	28
3.9 Shrnutí teoretické části	30
II. Analytická část.....	33
4. Výzkum používaných metod hodnocení a odměňování pracovníků ve vybraných podnicích.....	33
4.1 Výběr zkoumaných společností	33
4.2 Cíle výzkumu	34
4.3 Metody výzkumu	34
4.4 Výsledky výzkumu.....	35

4.5	Souhrnný výsledek průzkumu	43
III.	Návrhová část.....	45
5.	Doporučení v oblasti hodnocení	45
5.1	Častost hodnocení	45
5.2	Volba metod hodnocení	45
6.	Doporučení v oblasti odměňování	46
6.1	Volba nabízených benefitů.....	46
	Závěr.....	47
	Résumé	48
	Seznam tabulek	49
	Seznam grafů.....	50
	Přílohy	51
	Anotace.....	54
	Seznam literatury.....	55

ÚVOD

Řízení lidských zdrojů je jednou z nejvýznamnějších činností v podniku, protože právě zmíněné lidské zdroje mají největší vliv na ekonomický úspěch organizace. Proto motivace k vyššímu pracovnímu výkonu, jeho sledování a hodnocení a posléze odměňování jsou významnými činnostmi v každé organizaci. Avšak bohužel tento názor není sdílen všemi českými firmami a volbě metod vedoucích k efektivnímu hodnocení a odměňování není v některých případech věnována odpovídající pozornost. Cílem této práce je analyzovat stav těchto činností ve vybraných společnostech a provést doporučení vedoucí k nápravě zjištěných slabých stránek.

Avšak před přistoupením ke stěžejní části práce a to analýze je nutné představit zmíněné metody a nezbytnou terminologii a toto je úkolem první části. Tato část vysvětluje také důležitost pracovního výkonu a různé typy jeho řízení, kritéria a chyby v hodnocení. V oblasti odměňování je věnována pozornost pojmům vnitřní a vnější odměna, celková odměna, systém odměňování a jeho cíle. Na závěr této části je připojeno krátké shrnutí poskytující rychlou orientaci v daných oblastech.

Nezbytnou součástí druhé části je průzkum v rámci něhož jsou získány data potřebná k analýze. Nejdříve jsou stanoveny cíle a metody průzkumu a jelikož je průzkum anonymní je přiblížena pouze oblast podnikání a velikost kontaktovaných firem. Průzkum je proveden formou dotazníku posílaného emailem společnostem v České republice a obsahuje otázky zjišťující informace nejen z oblasti metod hodnocení a odměňování, ale je zaměřen také na frekvenci hodnocení a volbu zaměstnaneckých benefitů. Výsledky dílčích částí průzkumu jsou zpracovány slovně i graficky a na závěr je pro přehlednost připojen také souhrnný výsledek průzkumu.

Na analytickou část navazuje část návrhová jejíž hlavním úkolem je zhodnocení výsledků průzkumu a stanovení doporučení na zlepšení nedostatků při hodnocení a odměňování v dotázaných společnostech.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1. ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU

Podle Koubka¹ se „pojem pracovní výkon vztahuje ke stupni plnění úkolů tvořících náplň práce určitého pracovníka. Znamená nejen množství a kvalitu práce, ale i ochotu, přístup k práci, pracovní chování, frekvenci pracovních úrazů, fluktuaci, absenci, pozdní docházku, vztahy s lidmi v souvislosti s prací a další charakteristiky jedince považované za významné v souvislosti s vykonávanou prací.“

Pracovní výkon obsahuje tři složky jež by měly být ve správném vzájemném poměru a tyto složky jsou úsilí, schopnosti a vnímání role či úkolů. V případě absence jedné složky ale přebytku jiných složek může dojít ke její částečné kompenzaci. Pokud nelze uskutečnit toto vyrovnaní stává se pracovní výkon neefektivní. Jelikož zlepšením pracovního výkonu zaměstnanců dochází ke zlepšení ekonomického výkonu celé organizace jeho řízení patří mezi nejdůležitější úkoly personalisty.²

Řízení pracovního výkonu je nepřetržitý proces a pro zajištění jeho úspěšného průběhu je nutná dohoda ústní či písemná mezi nadřízenými a pracovníky ohledně dosažení stanovených cílů, překonání problémových úseků a podpory těch úspěšně fungujících. Rozhovor mezi nadřízenými a pracovníky by měl být formou dialogu bez prosazování názoru řídicího pracovníka. Mělo by být jasné co nadřízený očekává od podřízeného a naopak. Motivace by měla být realizována s použitím efektivní zpětné vazby. Řízení pracovního výkonu je zakončeno spravedlivým hodnocením a navazuje na něj odměňování, vzdělávání a rozvoj.³

Podle Armstronga⁴ má cyklus řízení pracovního výkonu čtyři fáze:

- plánování, dohodnutí cílů a požadavků
- vykonání uložené práce
- monitorování úspěchu / neúspěchu v plnění cílů a reakce na nové požadavky
- přezkoumání pracovního výkonu a stanovení návrhu na jeho zlepšení

Před začátkem hodnocení pracovního výkonu je nutné stanovit jasná, spolehlivá a spravedlivá kritéria výkonu. Pro zajištění jejich měřitelnosti je nezbytné stanovit normy

¹ KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů. Vydání první. Praha: Management Press, 2005. s. 212.

² KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů. Vydání první. Praha: Management Press, 2005. s. 212.

³ AMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. První české vydání. Praha: Grada, 2009. s. 331.

⁴ AMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. První české vydání. Praha: Grada, 2009. s. 331.

respektující rozdílnost prací, popřípadě rozdílné podmínky jejich vykonávání. Kritérií existuje nespočet, mezi základní však patří kvantita, kvalita a včasnost plnění. Výkon pracovníka je mimo jiné ovlivněn i vnějšími faktory, která mohou být nedostatečně vybavené pracoviště, nejasné zadávání úkolů, absence spolupráce na pracovišti a životní podmínky pracovníka⁵.

Existují dva způsoby řízení výkonnosti organizace, a to řízení podle cílů a řízení podle kompetencí.

1.1 Řízení podle cílů

Řízení podle cílů (Management by Objectives) je metoda zaměřená na budoucnost. Jejím základním smyslem je řízení organizace pomocí cílů a hodnocení jejich plnění. Základní kroky tohoto procesu jsou následující: definice strategických cílů manažery různých úrovní, dekompozice strategických cílů do nižších organizačních jednotek za předpokladu jasného přiřazení cílu osobě, jež přijme odpovědnost za splnění daného cíle, efektivní kontrola plnění cílů s využitím zpětné vazby a definice nápravných opatření v případě odchýlení se od plnění stanových cílů. Při použití této metody jsou stanoveny dva druhy cílů a to pracovní (mající vliv na pohyblivou složku platu) a rozvojové (mající vliv na pevnou složku platu). V pravidelných časových intervalech dochází ke kontrole splněných cílů a stanovení nových cílů, které jsou zaznamenány a podepsány pracovníkem⁶.

1.2 Řízení podle kompetencí

Základem řízení podle kompetencí (Management by Competencies) je logický popis pracovních pozic pomocí rolí, úloh a k nim požadovaných kompetencí s jejich přesně stanovenou úrovní. Pro zvýšení porozumění obsahu každé úrovně a zajištění objektivitu této metody je nutné u každé kompetence stanovit její požadovanou úroveň, definovat jednotlivé úrovně kompetencí v podobě „pozorovatelného chování.“ Mezi časté chyby jež se hodnotitelé dopouštějí patří vytváření příliš obecných nebo příliš detailních popisů pracovních pozic, obecně formulované úrovně kompetencí a přehnané požadavky na pracovníka aniž by se respektovali reálné požadavky daného pracovního místa. U této

⁵ KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů. Vydání první. Praha: Management Press, 2005. s. 212.

⁶ PILAŘOVÁ, Irena. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. Praha: Grada, 2008. s. 26.

metody je nutné počítat s náročnou přípravnou fází ve které dochází k vytvoření nebo kontrole popisů pracovních míst a taktéž požadované úrovně kompetencí⁷.

2. HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ

Armstrong⁸ definuje hodnocení práce jako „systematický proces stanovování relativní hodnoty prací v organizaci za účelem stanovení vnitřních mzdových / platových relací. Poskytuje základnu pro vytváření spravedlivých mzdových / platových stupňů a struktur, pro zařazování prací do těchto struktur a pro řízení relací mezi pracemi a odměnami.“

Podle Hroníka⁹ existují tři oblasti hodnocení pracovníků:

- **Vstup** - vše co pracovník do své práce vkládá. Jedná se většinou o zkušenosti a Kompetence.
- **Proces** - hodnocení přístupu pracovníka ke stanoveným cílům a úkolům, jeho chování v práci.
- **Výstup** - jedná se o dobře měřitelné výkony a výsledky a lze být hodnocen dvěma způsoby: přímé hodnocení a nepřímé hodnocení. Příkladem přímého hodnocení může být obrat, chybovost, počet obchodních schůzek.

Mezi základní cíle hodnocení pracovníků patří stanovit takovou hodnotu práce, která vychází ze spravedlivého a důsledného posouzení. Dalším cílem je vytvoření a udržování spravedlivých platových struktur, umožnění objektivního zařazování prací do stupňů a správné porovnání s pracovní pozicí se stejnou složitostí/množstvím práce nebo ohodnocením stejného místa na trhu práce. Kritéria pro definování stupňů a zařazování prací by měla být srozumitelná a průhledná. Povinností organizace je poskytovat stejnou peněžní hodnotu za práci stejné hodnoty¹⁰.

Pilařová¹¹ dělí hodnocení na systematické a nesystematické. K systematické hodnocení dochází v pravidelných intervalech nebo při různých předem definovaných

⁷ PILAŘOVÁ, Irena. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. Praha: Grada, 2008. s. 16.

⁸ ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nenovější trendy a postupy. 10. vydání. Praha: Grada, 2007. s. 541.

⁹ HRONÍK, František. Hodnocení pracovníků. Praha: Grada, 2006. s. 20.

¹⁰ ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nenovější trendy a postupy. 10. vydání. Praha: Grada, 2007. s. 541.

¹¹ PILAŘOVÁ, Irena. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. Praha: Grada, 2008. s. 11.

událostech a podle předem stanovených postupů. Tento typ hodnocení se skládá z hodnocení výkonu (spočívající v hodnocení množství a kvality vykonané práce a ovlivňující pohyblivou složku platu), hodnocení kompetencí (zaměřeném na hodnocení vlastností, dovedností, schopností a mající vliv na pevnou složku platu) a mimořádného hodnocení (využívající postupů, principů předchozích hodnocení avšak s nepravidelnými časovými intervaly). Hodnocení výkonu se uskutečňuje v rozmezí 1 x měsíčně až 1 x za tři měsíce, hodnocení kompetencí má dlouhodobější charakter a probíhá 1 x ročně.

Při nesystematickém hodnocení nejsou určeny žádné časové intervaly setkání a nejsou předem definovány postupy, kritéria či metody hodnocení. Na rozdíl od systematického hodnocení má toto hodnocení neformální podobu a není zaznamenáváno písemně.

2.1 Kritéria hodnocení

Mezi kritéria hodnocení patří reálný pracovní výkon, jednotlivé oblasti hodnocení a kompetence. Kritéria mají velký vliv na výkony pracovníků a pokud jsou nesprávně nastavena mohou zapříčinit nežádoucí chování pracovníků vedoucí k špatným ekonomickým výsledkům organizace. Při volbě kritérií je proto nutné vzít v potaz strategii firmy a firemní hodnoty¹².

2.2 Systém hodnocení a metody hodnocení

V této kapitole se budu zabývat nejčastěji používanými metodami, jejichž různé kombinace vytváří systém hodnocení. Kvalita systému je podmíněna všeobecným přijetím a správným použitím jak hodnotitele tak hodnoceného. Při špatném sestavení se může celý proces hodnocení stát „byrokratickou, nepružnou, časově náročnou a pro dnešní organizace nepřiměřenou záležitostí“¹³.

Dobře sestavený systém hodnocení by měl splňovat následující podmínky:

- Měl by být založen na analýze přítomnosti a míry určitých prvků a faktorů.
- Měla by být zajištěna jeho nestrannost, důkladnost, vhodnost a přiměřenost.
- Měl by být komplexní, transparentní a měl by zaručovat stejnou odměnu za stejnou práci.

¹² PILAŘOVÁ, Irena. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. Praha: Grada, 2008. s. 41.

¹³ ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nenovější trendy a postupy. 10. vydání. Praha: Grada, 2007. s. 551.

Systémy hodnocení, které zůstávají dlouhodobě bez změny ztrácí svou původní efektivitu, protože nerespektují nové způsoby práce a stávají se náchylnější k manipulaci za účelem dosažení vyššího stupně / třídy bez úměrného zvýšení odpovědnosti a povinností.¹⁴

Metoda zařazování

Tato metoda vychází z principu seřazení hodnocených zaměstnanců podle vybraného kritéria od nejlepšího po nejhoršího. Je třeba brát na zřetel odlišnost požadavků na kompetence pracovníků z různých oddělení a proto i výkon těchto pracovníků by měl být hodnocen podle odlišných kritérií. Pro efektivní fungování této metody je nezbytný omezený počet zaměstnanců (do 15 pracovníků) a zavedení transparentních pravidel spojujících výsledky s odměňováním, rozvojem a vzděláváním.¹⁵

Párové srovnání

Tato metoda představuje párové srovnání výkonů nebo kompetencí jednoho zaměstnance s ostatními pracovníky v dané skupině. Zaměstnanec s vyšším výkonem/kompetencí získává bod. Nejlepší zaměstnanec je určen nejvyšším počtem bodů. Tato metoda se nejčastěji používá v případě kdy u daného kritéria nelze dosáhnout jednoznačného měření nebo v případě hodnocení celkového výsledku.¹⁶

Nucená distribuce

Nucená distribuce využívá rozdělení zaměstnanců do několika skupin dle výkonnosti na základě Gausovy křivky. Tato metoda je založená na předpokladu, že nejméně početná je skupina vynikajících a nedostatečných zaměstnanců a nejpočetnější skupina se pohybuje kolem středu. Tedy v případě pěti skupin, první skupina je tvořena 10 %, druhá 20 %, třetí skupina sestává ze 40 %, čtvrtá ze 20 % a poslední z 10 %. Výhodou této metody je potlačení chyby přílišné shovívavosti/přísnosti hodnotitele či tendencí uchýlit se k průměru. Její nevýhodou je omezení použití pouze na velké skupiny.¹⁷

¹⁴ ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů:nejnovější trendy a postupy. 10. vydání. Praha: Grada, 2007. s. 551.

¹⁵ PILAŘOVÁ, Irena. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. Praha: Grada, 2008. s. 31.

¹⁶ PILAŘOVÁ, Irena. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. Praha: Grada, 2008. s. 32.

¹⁷ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Management lidských zdrojů. Praha: C.H. Beck, 2007. s. 268.

Hodnotící rozhovor

Hodnotící rozhovor bývá součástí každého hodnocení, obvykle mívá 2 podoby: standardizovaný nebo polostandardizovaný. V případě polostandardizovaného rozhovoru jsou hodnotitelé i hodnocení na tento rozhovor předem připraveni (stanoveny okruhy témat, způsob vedení diskuze, způsob formulací zpětné vazby). Před uskutečněním hodnotícího pohovoru je nutné jeho účastníky proškolit a to v oblasti sdělování a přijímání kritiky, správné definice cílů, přijímání a poskytování zpětné vazby. Hodnotitel by měl být obeznámen s metodikou vedení rozhovoru a měl by si ujasnit jaký je jeho postoj k hodnocení. Termín hodnocení by měl být vybrán na základě zachování návaznosti k jiným činnostem v organizaci a měl by být uskutečněn v období menší pracovní vytíženosti. Zatímco v organizacích s efektivním systémem interní komunikace jsou hodnotící rozhovory realizovány na všech úrovních řízení ve stejnou dobu. Organizace řízené „shora“ preferují postup od nejvyšších složek řízení až po nejnižší a organizace řízené „ze spoda“ dávají přednost postupu od nejnižších úrovní řízení až po nejvyšší. Úspěšný hodnotící rozhovor spočívá ve vyvážené zpětné vazbě, objektivní analýze neúspěchu, akceptace názoru či kritiky druhé strany, dosažení dohody ohledně plnění stanovených cílů a pozitivním závěru rozhovoru vedoucí k motivaci pracovníka¹⁸.

Hodnotící škály

Patří mezi nejčastěji využívané psychometrické metody. Při správném použití představují jednoduchý časově nenáročný způsob hodnocení. V opačném případě se stává z hodnocení pouze symbolický nic neříkající akt. Mezi nejčastější chyby při použití hodnotících škál patří nejasná definice stupňů, vzájemné překrývání stupňů, zvolení nevhodného počtu stupňů nebo nevhodného počtu hodnocených položek.

Existují tři druhy hodnotících škál:

- **Numerické škály**

Využívají číselné hodnoty k popsání charakteristiky hodnoceného. Rozpětí bývá „nejlepší – nejhorší“ nebo „vždy – nikdy.“ Důležitou volbu představuje určení počtu stupňů (obvykle 2-10), zda půjde o lichý počet nabízející střední hodnotu, jejíž použití může být diskutabilní či sudý počet, kde zas střední hodnota chybí a

¹⁸ PILAŘOVÁ, Irena. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. Praha: Grada, 2008. s. 33.

nutí dotazované se přiklonit buď k negativnímu či pozitivnímu hodnocení. Nespornou výhodou numerických škál je jejich rychlé vyhodnocení.

Tabulka č. 1: Příklad numerické hodnotící škály¹⁹

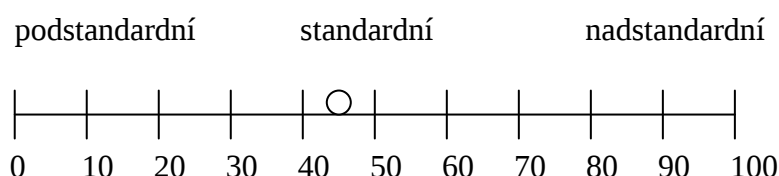
Kritéria hodnocení	Stupeň plnění				
	Nedostatečný 1	Uspokojivý 2	Dobrá 3	Velmi dobrý 4	Výborný 5
Intenzita práce					
Kvalita práce					
Iniciativa					
Spolehlivost					

- **Grafické škály**

Grafické škály, taktéž oblíbené kvůli rychlému vyhodnocení, jsou používány k znázornění jemnějších rozdílů mezi pracovníky pomocí kontinuální linie. Jednotlivé stupně jsou označeny pomocí čísel a doplněny slovními popisy jak lze pozorovat v grafu č.1.

Graf č. 1: Příklad grafické škály²⁰

Řešení konfliktů



- **Hodnotící škály se slovním popisem**

Výhodou těchto škál je velmi podrobný popis jednotlivých stupňů a přesná definice rozdílů mezi stupni. Nejčastěji jsou používány pro hodnocení výkonu nebo kompetencí.

¹⁹ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Management lidských zdrojů. Praha: C.H. Beck, 2007. s. 266.

²⁰ PILAŘOVÁ, Irena. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. Praha: Grada, 2008. s. 36.

Tabulka č. 2: Škála kompetencí se slovním popisem²¹

Stupeň	Kompetence (obecně)	Kompetence „řešení problémů“
1	Realizuje pod supervizí	Problémy řeší pod supervizí
2	Realizuje samostatně ve standardních situacích	Problémy řeší samostatně ve standardních situacích
3	Realizuje samostatně v nestandardních a krizových situacích	Problémy řeší samostatně v nestandardních a krizových situacích (v situacích emočního vypětí)
4	Učí jiné zaměstnance	Provádí supervizi jiných zaměstnanců v oblasti řešení problémů

Ve firmách se nejčastěji vyskytují kombinace různých typů škál. Vyskytují se škály s číselným i se slovním označením stupně a popisem stupně.²²

360° zpětná vazba

Metoda nazývaná 360° zpětná vazba je považována za velmi kvalitní hodnoticí nástroj zvláště z důvodu koncentrovanosti informací a jejich setříděnosti. U této metody je pracovník při stejných kritériích hodnocen různými hodnotiteli. Tohoto hodnocení se může zúčastnit libovolný počet respondentů rozdělených do 7 základních skupin, které mohou být dále členěny. Jejich počet je omezen pouze spodní hranicí (minimálně 5 osob). Výhodou této metody je možnost vytvoření dynamické sestavy respondentů. Pokud se v jedné skupině ocitne mnohem více respondentů než v jiné, lze ji rozdělit na podskupiny. Ve skupinách probíhá: sebehodnocení, hodnocení nadřízeným, hodnocení kolegy, hodnocení podřízeným, hodnocení zákazníkem a dodavatelem, hodnocení „žolíkem“ (osoba nebo osoby vybrané hodnoceným, které hodnoceného dobře znají).

Formy vstupů hodnotitelů jsou následující:

- Dotazníková forma

Dotazník 360 je tvořen fixní sadou položek, ke kterým je připisována bodová hodnota. Hodnotitel může jen stěží odhadnout souvislost položky s kritériem. V závěru je hodnotiteli umožněno vyjádřit se detailněji ve strukturovaném závěrečném komentáři.

²¹ PILAŘOVÁ, Irena. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. Praha: Grada, 2008. s. 22.

²² PILAŘOVÁ, Irena. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. Praha: Grada, 2008. s. 36.

- Hodnocení po jednotlivých kompetencích

V této formě je každý projev chování zařazen do určité kompetence. Hodnotitel může buď pokračovat strukturovaně kompetenci po kompetenci nebo jak je to možné ve většině systémů 360° zpětné vazby se může pohybovat volně (přeskakovat, vracet se). Za nevýhodu této formy lze pokládat vytvoření prekoncepce kompetence, kterou hodnocený vykazuje a tomu přizpůsobení svého následujícího hodnocení.

- Mini 360° zpětná vazba

Jedná se o nejméně časově náročnou formu. Hodnotitelé odpovídají na 3 otevřené otázky a 9 – 12 dalších otázek.

Výstupy z této metody hodnocení mohou být plně anonymní, částečně anonymní a odkryté.

V případě plně anonymních výstupů jsou komentáře hodnotitelů uvedeny v náhodném pořadí a jejich správné pořadí znají pouze interpretátoři. V případě částečně anonymního výstupu je pracovník obeznámen pouze s hodnocením nadřízeného a zákazníka. V posledním případě lze hodnotitele rozpoznat jak z grafického výstupu tak z komentářů uvedených ke každé hodnocené kompetenci.

Podmínkou úspěšné aplikace této metody je vysoká úroveň firemní kultury, otevřenost v komunikaci. Nelze ji použít jako únik před přímou zpětnou vazbou tváří v tvář.

V současnosti je kvůli jednodušší administraci a vyhodnocení 360° zpětná vazba úzce provázána s elektronickou podporou, nejčastěji internetem.²³

Psychologické testy a dotazníky

Jsou využívány k poskytování informací o vlastnostech, schopnostech, postojích a hodnotách hodnocené osoby. Psychologické testy a dotazníky mohou být aplikovány buď jednotlivě nebo ve skupinách, velmi často jsou součástí jiné metody hodnocení. Mimo procesu hodnocení bývají používány při výběru zaměstnanců, jejich přezarování nebo pro účely rozvoje. Tato metoda je velmi náročná na zpracování a interpretaci výsledků a musí být prováděny odborníky – psychology.²⁴

²³ HRONÍK, František, Hodnocení pracovníků. Praha: Grada, 2006. s. 66-68.

²⁴ PILAŘOVÁ, Irena. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. Praha: Grada, 2008. s. 38.

Assessment centre

Jedná se o komplexní metodu hodnocení, která v sobě zahrnuje několik metod (pozorování, psychologické testy, strukturované rozhovory, hraní rolí) a lze jejím prostřednictvím hodnotit jak jednotlivce tak skupiny. Hodnocení je prováděno několika proškolenými interními hodnotiteli (přímý nadřízený, vedoucí organizační jednotky, kolega, podřízený) a skupinou externích hodnotitelů (psycholog, specialista z oblasti řízení lidských zdrojů a specialista dané oblasti hodnocení). Počet hodnotitelů se pohybuje v rozpětí 3 až 6, počet hodnocených je 1 – 10, vždy je však nutné zachovat poměr hodnocených vůči hodnotitelům a to 2:1. Z finančních důvodů a důvodů časové náročnosti se tato metoda používá pouze při hodnocení manažerů, klíčových zaměstnanců nebo kandidátů na manažerskou pozici.²⁵

Sociogram

Na rozdíl od 360° zpětné vazby sociogram nezkoumá jedince z pohledu ostatních, ale vzájemné vazby pracovníka s ostatními. Pro hodnoceného je to velmi rychlý způsob získání zpětné vazby o postavení v týmu nebo kolektivu. Existují dva druhy sociogramu a to klasický a sociogram na bázi sémantického výběru. V případě klasického sociogramu hodnotitelé používají 3 - 4 otázky, které mají jak kladnou tak zápornou podobu. Tyto otázky mohou mít formu přímou a projektivní. Výstupem z tohoto hodnocení je grafické znázornění sítě vztahů a určení sociometrické pozice. V případě použití sociogramu na bázi sémantického výběru jsou jednotlivým velmi kontrastním pojmům a jménům účastníků přiřazovány symboly z nabídky. U tohoto typu sociogramu nejsou účastníci nuceni k vyhraněné odpovědi, která nemusí odpovídat skutečnosti a mohou volit neutrálně. V případě použití tohoto typu sociogramu je nutné elektronické zpracování.²⁶

2.2.3 Nejčastější chyby v hodnocení

Každý systém hodnocení je z důvodu působení lidského faktory ohrožen ztrátou své objektivity. I při nejlepší snaze se lidé uchylují k subjektivním soudům a negativně tím ovlivňují hodnocení pracovního výkonu.

²⁵ PILAŘOVÁ, Irena. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. Praha: Grada, 2008. s. 39.

²⁶ HRONÍK, František, Hodnocení pracovníků. Praha: Grada, 2006. s. 69-71.

Podle Pilařové²⁷ jsou nejčastější chyby v hodnocení způsobeny:

a) Nesprávnou interpretací informace

K této situaci dochází při nedostatku koncentrace na přijímání informace, neověření si správnosti informace, nezájmu o sdělení, nevědomém zkreslení významu informací.

b) Aktuálním stavem hodnotitele

Pozitivní či negativní hodnocení závisí na duševním rozpoložení hodnotitele.

c) Osobností a úrovní sociální percepce

Tyto chyby jsou způsobeny zkušenostmi, hodnotami a schopností zpracovávat informace. Lze jim zabránit jejich uvědoměním a přísnou sebekontrolou. Tyto chyby se mohou dále dělit na:

- Chyby způsobené osobním vztahem s hodnoceným

V případě pozitivního vztahu má hodnotitel sklon ke kladnému hodnocení, v případě negativního vztahu je hodnocení mnohem kritičtější.

Příklad: zaměstnavatel si oblíbí určitého zaměstnance, pomíjí jeho časté projevy nedůslednosti a nespolehlivosti a vždy ho hodnotí kladně.

- Chyby přílišné shovívavosti nebo přísnosti

Hodnotitel má tendenci hodnotit mírně je-li jeho potřebou budování a péče o dobré vztahy s hodnocenými. Přísný hodnotitel naopak klade důraz na cíle společnosti a snaží se motivovat zaměstnance k jejich splnění.

Příklad: Zaměstnanec má často problémy s odevzdáváním projektů a narušuje tím práci dalších týmů. Hodnotitel si však nechce pokazit vztah s hodnoceným a nechce jej demotivovat, proto hodnotí mírněji.

- Neoprávněná generalizace

Hodnotitel se setká s ojedinělým projevem chování hodnoceného a okamžitě ho považuje za typický rys jeho osobnosti.

Příklad: zaměstnanec je vždy spolehlivý avšak jednou splní zadaný úkol později než byl termín a zaměstnavatel vyhodnotí tuto situaci jako jeho typický projev.

- Haló efekt

Hodnotitel je pod vlivem nejviditelnější vlastnosti hodnoceného a nebere zřetel na ostatní rysy chování hodnoceného.

²⁷ PILAŘOVÁ, Irena. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. Praha: Grada, 2008. s. 91-95.

Příklad: hodnocený má výborné organizační schopnosti avšak neumí vycházet s lidmi a řešit konflikty. Hodnotitel si ale všímá pouze organizačních schopností a opomíjí ostatní vlastnosti.

- **Chyba kontrastu**

V tomto případě dochází k porovnávání znalostí a kompetencí hodnoceného s hodnotitelem a ne s požadavky na určitou pracovní pozici.

Příklad: hodnotitel je zkušený počítačový uživatel a od svého zaměstnance požaduje stejné znalosti i když pro pracovní pozici nejsou důležité.

- **Logická chyba**

Tato chyba vychází z neznalosti lidské povahy a snahy spojovat zdánlivě související fakta.

Příklad: zaměstnanec je velmi komunikativní a umí vycházet s lidmi. Hodnotitel si okamžitě domyslí, že hodnocený vykazuje další vlastnosti vhodné pro týmovou spolupráci.

- **Tendence k průměrnosti**

K průměrnému hodnocení často dochází při použití číselných škál, kde je obsažena průměrná hodnota nebo v případě když má hodnotitel obavy z reakce hodnoceného nebo nadřízeného.

Příklad: hodnotitel se snaží předcházet situaci, kdy je zaměstnanci sděleno jeho hodnocení a cítí, že je mu křivděno vůči kolegovi a obrací se na hodnotitele pro vysvětlení.

- **Efekt nedávnosti**

Po určité období je hodnocený úspěšný v plnění svých úkolů, před koncem období však opakovaně chybí a hodnotitel posuzuje podle posledních neúspěchů celé období negativně.

Příklad: zaměstnanec celý rok chodí včas a plní své úkoly v termínu avšak těsně před hodnocením přijde pozdě. Hodnotitel je ovlivněn poslední zkušeností a hodnotí negativně.

- **Projekce**

V tomto případě se hodnotitel ať už vědomě či nevědomě snaží promítnout vlastní chyby do chování hodnoceného.

Příklad: hodnotitel je vztahovačný a nedůtklivý a při hodnocení nadřízeného se zaměřuje na to, zda-li hodnocen nevykazuje právě tyto vlastnosti.

- **Atribuční chyby**

Atribuční chyby jsou způsobeny nesprávnou interpretací chování hodnoceného a to např. sklony hodnocených připsat úspěch sobě a neúspěch ostatním, tendence hodnotitelů přisoudit úspěch / neúspěch vyčnívajícími jedincům skupiny a snaha hodnocených uvádět situaci jako příčinu svého chování zatímco hodnotitelé považují za příčinu chování osobnost hodnoceného.

Příklad: tým odevzdal projekt výborné kvality a hodnotitel tento úspěch připisuje zaměstnanci s nejvýraznějšími pozitivními vlastnostmi.

- **Konformita**

Ve snaze neuškodit svým nadřízeným se je hodnotitel snaží hodnotit podle jejich přání nebo hodnotí podle přání svého nadřízeného.

Příklad: ve stejné organizaci pracuje hodnotitelův příbuzný a je v nadřízené pozici. Hodnotitel je ovlivněn příbuzenským vztahem a hodnotí mírněji než je skutečný pracovní výkon.

Podle Wágnerové²⁸ lze těmto chybám zabránit získáním jednoznačných a objektivních informací, vyvarováním se ukvapených záměrů a přílišného zobecňování, uvědoměním si vlastních možných chyb, zkoumáním souvislostí a příčin chování, správnou volbou systému hodnocení. Hodnocení by mělo být sledováno nadřízenými hodnotitelů pro kontrolu spravedlnosti a objektivnosti.

3. ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Prostřednictvím odměňování lze velmi účinně motivovat zaměstnance, zvyšovat jejich pracovní výkon a tím ekonomickou výkonnost celé organizace, a proto by měla být řízení odměňování v každé organizaci věnována mimořádná pozornost. Z důvodu odlišnosti povahy práce v organizacích neexistuje žádný univerzální systém odměňování, ale každá organizace sestavuje svůj systém sama podle svých požadavků. Problémem odměňování je častá nespojitost odměny s pracovním výkonem a to buď záměrně odůvodněné příslušností k organizaci nebo počtem odpracovaných let v organizaci nebo nezáměrně v případě povolání s obtížnou měřitelností pracovního výkonu.

Odměňování pracovníků se odehrává formou peněžní (mzda nebo plat) a nepeněžní (zaměstnanecké výhody, poskytnutí vzdělávacího kurzu, povýšení, pochvala za vykonanou práci). Obě tyto formy jsou považovány za vnější typ odměňování, jelikož jsou řízeny

²⁸ WÁGNEROVÁ, Irena. Hodnocení a řízení výkonnosti. Praha: Grada, 2008. s. 91-92.

vedením organizace. Na rozdíl od nich existuje forma odměň jež není přímo ovlivňována vedením a je na ni stále více kladen důraz se objevuje pod názvem „vnitřní odměny.“ Tento typ zahrnuje uspokojení z dobře vykonané práce, pocit užitečnosti, možnost být součástí prospěšné činnosti, radost z postavení a pracovního úspěchu. Existují však způsoby řízení vnitřních odměň a to vytvářením zajímavých pracovních úkolů, delegování pravomocí na pracovníka, příjemná atmosféra na pracovišti, spravedlivé hodnocení a odměňování. Všechny formy odměňování se sdružují v tzv. celkové odměně²⁹.

3.1 Celková odměna

Podle Armstronga³⁰ se celková odměna skládá z transakční odměny (vyplývající z transakce mezi vedením pracovníkem a zahrnující základní mzdu / plat, zásluhovou odměnu, zaměstnanecké výhody) a z relační odměny (zahrnující vzdělání a rozvoj, zkušenosti/ zážitky z práce). Celková odměna je pojmána komplexně, je sestavena z mnoha způsobů odměňování pracovníků, které jsou vzájemně provázány a tento systém je ve shodě s podnikovými a personálními strategiemi. Mezi hlavní výhody celkové odměny patří získání většího vlivu jelikož propracovaný systém odměňování zvyšuje dlouhodobě motivaci a oddanost lidí. Koncept celkové odměny pozitivně ovlivňuje pracovní spokojenost a prostřednictvím nabídky odměň uspokojujících potřeby jednotlivých pracovníků vytváří pevnou vazbu mezi pracovníkem a organizací. Je zřejmé, že organizace používající tuto koncepci mají konkurenční výhodu proti organizacím spokojujícím se pouze s peněžními odměnami.

3.2 Základní cíle odměňování

Podle Armstronga³¹ je nutné aby si společnost při sestavování systému odměňování vzala za cíl stanovit odměnu podle vytvářené hodnoty, odměňovat jen správné chování a výsledky, sladit odměňování s cíli organizace a s potřebami pracovníků, stanovit odměnu tak, aby přilákala vysoce kvalitní pracovníky, zvyšovat motivaci pracovníků a udržovat vysoký pracovní výkon. Těchto cílů lze dosáhnout vytvářením a dodržováním strategie a postupů založených na filozofii odměňování, distribuční spravedlnosti a slušnosti, logice a transparentnosti.

²⁹ KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů. Vydání první. Praha: Management Press, 2005. s. 283-284.

³⁰ AMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. První české vydání. Praha: Grada, 2009. s.42.

³¹ AMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. První české vydání. Praha: Grada, 2009. s. 20.

3.3 Systém odměňování

Cílů odměňování je dosahováno prostřednictvím systému odměňování. Tento systém je tvořen: strategiemi odměňování (jedná se o dlouhodobé záměry týkající se mzdových struktur, zaměstnaneckých výhod, zvyšování motivace a angažovanosti, realizace konceptu celkové odměny), politikou odměňování (představující soubor nařízení jimiž se odměňování pracovníků řídí), praxí odměňování (znamenající tvorbu mzdových stupňů / tříd a struktur, metody a programy používané k uskutečnění strategie a politiky), procesy odměňování (zabezpečující realizaci politiky a představují praktický rámec odměňování), postupy odměňování (sloužící k udržení systému a zabezpečení jeho efektivního fungování).³²

3.4 Vlivy působící na řízení odměňování

Při řízení odměňování je nutné respektovat okolní vlivy jelikož ovlivňují významným způsobem strategii a politiku odměňování. Armstrong³³ dělí tyto vlivy na vlivy vnitřního a vnějšího prostředí.

a) Vlivy vnitřního okolí

Podniková kultura

Pozitivní podniková kultura je pro řízení odměňování velmi podstatná, protože vytváří příznivé prostředí pro zvyšování pracovního výkonu, realizaci změn, formování chování prostřednictvím poskytnutí správného modelu, zvyšuje uvědomění identity a účelu. Ve špatné podnikové kultuře se často vyskytuje odpor ke změnám a nedostatek motivace a angažovanosti a tímto dochází ke ztížení podmínek plnění strategických cílů.

Druh podnikání organizace

Základní hodnoty organizace, její charakter, typ zaměstnávaných lidí, míra případných změn závisí na druhu podnikání a má výrazný vliv na strategii odměňování.

Technika a technologie podniku

Tato oblast významným způsobem ovlivňuje organizaci práce, její řízení a vykonávání. Po zavedení nové techniky je třeba zajistit potřebné znalosti pracovníků, rozšířit škálu pracovních úkolů, vytvořit prostředí pro týmovou

³² AMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. První české vydání. Praha: Grada, 2009. s. 23.

³³ AMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. První české vydání. Praha: Grada, 2009. s. 33.

spolupráci. Místo úkolové mzdy je třeba zavést vyšší pevnou mzdu se zaměřením na kvalitu a týmovou spolupráci.

Lidé

Jak už bylo řečeno výše typ zaměstnáváných lidí závisí na typu organizace a jeho používané technice a technologii. Organizace jsou si vědomy nutnosti vzdělaných specializovaných pracovníků a proto se snaží vytvořit konkurenční výhodu prostřednictvím zajímavé nabídky odměn. Organizace by také měli vzít v potaz potřeby a očekávání pracovníků popřípadě zapojit je do procesu odměňování ve fázi hodnocení práce, řízení pracovního výkonu, zásluhového peněžního odměňování.

Podniková strategie

Strategie organizace určuje strategii odměňování. Prostřednictvím jejich spojení dochází k naplnění poslání a účelu organizace. V případě strategie odměňování je nutné definovat přesný způsob jejího přispění ke splnění plánu organizace.

b) Vlivy vnějšího okolí

Globalizace

Z důvodu globalizace dochází k přesunu nebo expandování organizací po celém světě a tudíž i strategie odměňování ztratila svůj lokální charakter.

Trendy v zaměstnávání lidí

Organizace se snaží svou strategií odměňování nalákat pracovníky s novými speciálními znalostmi jež odpovídají technickému pokroku.

Trendy v populačním vývoji

Strategie odměňování bude v budoucnu ovlivněna snižováním počtu pracovních sil zvyšujícím se počtem důchodců.

Tržní mzdové sazby

Organizace je v rámci udržení konkurenceschopných odměn nucena brát ohled na úrovně a pohyby běžných a tržních sazeb.

Zákony týkající se zaměstnávání lidí

Zákony stanovující minimální mzdu, povinné příplatky, placenou dovolenou

3.5 Hodnocení práce

Než-li dojde k vlastnímu odměňování je třeba stanovit hodnotu a rozměr každé práce nebo pracovní funkce vzhledem k jiným pracím nebo pracovním funkcím, aby byly vytvořeny vnitřní relace. Tento proces je nazýván hodnocením práce a jeho výsledkem je stanovení spravedlivých mzdových/platových stupňů a struktur. Na rozdíl od hodnocení pracovníků zabývajícím se hodnocením výkonu jedinců toto hodnocení slouží k vytváření mzdových (platových) struktur.³⁴

Postup hodnocení práce je následující: nejdříve dochází k analýze prací, během níž jsou shromažďovány, tříděny a systematizovány údaje o účelu práce, hlavních a vedlejších pracovních úkolů a postupů, technického vybavení a pracovních podmínek a následně jsou zpracovány jejich popisy na jejichž základě dochází k hodnocení práce, tvorbě motivačního programu. Dalším krokem je převedení slovních popisů do kvantitativního vyjádření prostřednictvím vytvoření řad nebo stupňů. V případě vytvoření řady jsou práce seříděny do pořadí od nejvyšších požadavků na pracovníka až po nejnižší. Při použití stupňů dochází k zařazení činností na základě srovnání jejich popisu s charakteristikou stupně. V rámci jednoho stupně lze tedy pozorovat uskupení obsahově rozdílných prací stejné nebo podobné hodnoty.

K hodnocení práce se používá sumární metoda a analytické metody. U sumární metody sice dochází k vymezení jednotlivých požadavků prací, ale stanovení jejich hodnoty není předepsáno a je závislé jen na subjektivním úsudku hodnotitelů což je důvodem časté kritiky této metody. Nejčastěji se toto hodnocení vyskytuje v podobě katalogové metody. Na rozdíl od sumární metody jsou analytické metody založeny na přesných měření. Práce jsou hodnoceny na základě požadavků vycházející z důležitosti prisouzené hodnotě práce. Nejčastější formou této metody je bodovací metoda. Nevýhodou těchto metod je jejich finanční a časová náročnost.³⁵

3.6 Tarifní mzda

Tarifní mzda je část individuální mzdy, která je garantována organizací a její vysoké zastoupení prezentuje ochotu organizace zaručit co nejvyšší výdělkovou jistotu, motivovat k zvýšení pracovního výkonu popřípadě zlepšení kvalifikace a podpořit zájem o

³⁴ KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů. Vydání první. Praha: Management Press, 2005. s. 292-293.

³⁵ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Management lidských zdrojů. Praha: C.H. Beck, 2007. s. 328.

povýšení. Tuto politiku organizace volí z důvodu zajištění spravedlivé diferenciaci odměňování.³⁶

Tarifní mzda je součástí tarifní soustavy což je „soubor pravidel a metod, kterými se určuje výše a podmínky poskytování“ této mzdy.³⁷

Při její tvorbě je nutné nejdříve sepsat všechny pracovní činnosti v organizaci a seřadit je vzestupně na základě jejich složitosti, odbornosti a odpovědnosti. Toto seřazení vzniká buď jako výsledek jejich vzájemného srovnání nebo jako výsledek použití analytických metod stanovující dosažený stupeň u každého zkoumaného kritéria a poté celkového pracovního výkonu nebo mohou organizace při seřazování vycházet z celostátního katalogu prací. Jakmile jsou pracovní činnosti ve správném pořadí, dochází k jejich přidělení k mzdovým tarifům. Toto přiřazení může probíhat buď přímo nebo prostřednictvím rozdělení do skupin podle povahy, složitosti, odpovědnosti pracovních činností. Volba počtu těchto skupin, tarifních tříd, se odvíjí od výše rozmanitosti pracovních činností, podmínek a záměrů mzdové a tarifní diferenciaci. Následně dochází k stanovení formy mzdových tarifů použitím pevné sazby nebo určením rozpětí sazeb. Druhá forma je výhodnější z hlediska motivace pracovníků a pokud je aplikována měla by pro dosažení efektivity splňovat určitá kritéria: zaručit dostatečnou šířku rozpětí a zabránit překrývání rozpětí sousedících tříd.

V rámci optimalizace tarifní soustavy lze volit dva postupy: výrazné odstupňování tarifů s rozpětím nebo mírné odstupňování pevných tarifů s větším počtem tarifních tříd. Obě tyto možnosti jsou kombinovatelné. Přiřazení mzdového tarifu pracovníkům je realizováno buď volbou tarifní třídy na základě převážně vykonávané práce nebo stanovením tarifu a třídy podle nejobtížnějších vykonávaných činností.³⁸

.

3.7 Mzdové formy

Mzdové formy představují soubor pravidel, metod a prostředků na jejichž základě dochází k propojení mezd zaměstnanců a výsledků práce a jejich přispěním k těmto výsledkům. Jelikož výsledky práce lze chápat buď jako individuální výsledky zaměstnanců nebo jako hospodářské výsledky celé organizace a osobní přínosy zaměstnanců lze

³⁶ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Management lidských zdrojů. Praha: C.H. Beck, 2007. s. 329.

³⁷ KOCOUREK, Jiří. Mzda, plat a jiné formy odměňování v ČR. Čtvrté aktualizované vydání. Olomouc: ANAG, 2004. s. 166.

³⁸ KOCOUREK, Jiří. Mzda, plat a jiné formy odměňování v ČR. Čtvrté aktualizované vydání. Olomouc: ANAG, 2004. s. 166-168.

hodnotit jak z krátkodobého i dlouhodobého hlediska tak se mohou i přístupy k jednotlivým vazbám velmi lišit. Z tohoto důvodu je nutné důkladné propracování systému mzdových forem.³⁹ Mzdové formy přispívají k zpřehlednění vztahu mezi mzdou a výsledkem práce, k posílení výkonově orientované organizační kultury, k zaměření zaměstnance na priority v jejich práci, k zlepšení pozice organizace na pracovním trhu a tím k nepopiratelné výhodě při získávání zaměstnanců a zároveň poskytují pracovníkům možnost podílet se na výsledcích organizace. Mzdové formy výrazně zvyšují motivaci pracovníků pokud jsou dodrženy určitá pravidla mezi něž patří:

- obeznámení pracovníka s úkoly a parametry pracovního výkonu
- možnost pracovníka plnit své úkoly během celého období v němž probíhá hodnocení
- možnost pracovníka ovlivnit pracovní výkon svým jednáním
- seznámení pracovníka s vyšší odměny v případě splnění úkolu
- transparentnost, srozumitelnost a jednoduchost mzdových forem

V případě jejich nedodržení může dojít ke ztrátě motivace, pocitu nespravedlnosti mezi zaměstnanci, snížení pracovního výkonu, nárůstu mzdových nákladů aniž by se reálně zvýšila produktivita a při přílišném důrazu na individuální hodnoty nechutí pracovníků zapojit se do týmové spolupráce.⁴⁰

Mezi nejpoužívanější formy mzdy podle Kocourka⁴¹ patří:

- Časová mzda.
- Úkolová mzda.
- Podílová mzda.
- Smíšená mzda.
- Prémie.
- Odměny.
- Osobní ohodnocení.
- Podíl na hospodářských výsledcích organizace a podíl na zisku.

Časová mzda

Výpočet časové mzdy se provádí součinem mzdové sazby stanovené za určitou jednotku času a počtu těchto odpracovaných jednotek. V České republice je nejčastěji

³⁹ KOCOUREK, Jiří. Mzda, plat a jiné formy odměňování v ČR. Čtvrté aktualizované vydání. Olomouc: ANAG, 2004. s. 170.

⁴⁰ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Management lidských zdrojů. Praha: C.H. Beck, 2007. s. 333.

⁴¹ KOCOUREK, Jiří. Mzda, plat a jiné formy odměňování v ČR. Čtvrté aktualizované vydání. Olomouc: ANAG, 2004. s. 170-175.

používanou časovou jednotkou hodina či měsíc. Jedná se o nejstarší formu mzdy na jejímž základě se vyvinula mzda úkolová, podílová a smíšená. Tato forma mzdy je považována za nejčastěji aplikovanou mzdovou formu a obvykle se vyskytuje u nemanuálních odborných činností, jednodušších administrativních prací, řemeslných prací, pomocných a manuálních prací. Její oblíbenost spočívá v jednoduchosti, srozumitelnosti a administrativní nenáročnosti. Často dochází k její kombinaci s dalšími formami mzdy. Z hlediska motivace není časová mzda příliš efektivní, jelikož nesouvisí s výsledky práce ani s výkonností pracovníků.⁴²

Úkolová mzda

Tato mzda je vyplácena na základě pracovních výsledků a uskutečněného pracovního výkonu. Nejčastěji je zaváděna v organizacích kladoucích důraz na množství vyrobené produkce s fungujícími výkonovými normami a spolehlivou evidencí a kontrolou množství a jakosti práce. Úkolová mzda existuje v několika variantách:⁴³

- úkolová mzda přímá (odměna je přímo úměrná stupni plnění výkonové normy),
- úkolová mzda diferencovaná (zde dochází k nesouladu mezi odvedeným pracovním výkonem a zvýšením nebo snížením odměny. Odměna roste či klesá pomaleji nebo rychleji než pracovní výkon),
- individuální úkolová mzda (spočívající v určení výkonové normy, její plnění a kontroly pro každého pracovníka zvlášť),
- kolektivní úkolová mzda (je uplatňována při zadávání úkolu skupině pracovníků, přičemž odměna je rozdělena na základě počtu odpracovaných hodin a mzdového tarifu jednotlivých zaměstnanců),
- akordní mzda (vzniká úpravou kolektivní úkolové mzdy ve smyslu komplexního stanovení celkové mzdové sazby).

Dalšími mzdovými formami je podílová mzda, smíšená mzda, prémie, odměny, osobní ohodnocení, účast na hospodářských výsledcích organizace, podíly na zisku.

Podílová mzda vzniká jako podíl na odvedeném pracovním výkonu. V případě **smíšené mzdy** dochází k spojení časové, úkolové a podílové mzdy a dělicí poměr je závislý na míře ovlivnění pracovního výkonu nezávislými faktory.

⁴² KOCOUREK, Jiří. Mzda, plat a jiné formy odměňování v ČR. Čtvrté aktualizované vydání. Olomouc: ANAG, 2004. s. 170.

⁴³ KOCOUREK, Jiří. Mzda, plat a jiné formy odměňování v ČR. Čtvrté aktualizované vydání. Olomouc: ANAG, 2004. s. 171.

Prémie jsou velmi efektivním a pružným nástrojem motivace pracovníků. Obvykle jsou používány zároveň s jinými formami mezd a na základě jejich zaměření na různé oblasti pracovního výkonu mohou být rozděleny na výkonové prémie, premie za věcné úspory, premie za kvalitu a termínové a cílové premie. V prvním případě je vyplácení premie závislé na dosažení určitého pracovního výkonu, v druhém případě se jedná o ocenění úsporného využití materiálu, energie, nástrojů. U premiích za kvalitu je oceňováno snížení chybovosti během pracovní činnosti a poslední druh premií je vyplácen na základě splnění určitého úkolu v požadované lhůtě.

Další mzdovou formou jsou **odměny** vyskytující se v podobě výkonnostní (závislé na výsledku práce), stabilizační a věrnostní (udělované na základě seniority) a mimořádné (udělované na základě rozhodnutí organizace za mimořádné zásluhy).

Osobní ohodnocení je nejčastěji používáno organizacemi se zavedenými pevnými tarify nebo s rozpětím mzdových tarifů podle odpracovaných let a je založeno na periodickém hodnocení.

Podíl na hospodářských výsledcích organizace a podíl na zisku se vyskytuje u velkých podniků a je nástrojem motivace pracovníků k podílení se na konečných výsledcích organizace.⁴⁴

3.8 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody jsou prostředkem boje organizace o udržení si perspektivních pracovníků na konkurenčním pracovním trhu. Tyto výhody jsou udělované pracovníkům bez ohledu na jejich pracovní výkon (jediným zohledněním může být postavení zaměstnance a délka pracovního poměru) a jejich použití vykazuje jak kladné tak záporné stránky. Za negativum lze považovat fakt, že ne všichni pracovníci je vnímají jako výhodu (zvláště v případě jejich plošného použití) a po určitém čase si na ně „zvyknou“ a už je nepovažují za nadstandardní péči organizace a proto bývá těžké je zrušit. Zaměstnanecké výhody mohou mít pozitivní vliv na pracovní spokojenost v případě udělování na základě přesných pravidel pokud ale nejsou udělovány systémově, vyvolávají nespokojenost pracovníků a obvinění z nadržování. Pravděpodobně nemají takový účinek při „lákání“ uchazečů o zaměstnání, ale ovlivňují jejich úvahy o odchodu z organizace. Obvykle nezvyšují krátkodobý pracovní výkon.

⁴⁴KOCOUREK, Jiří. Mzda, plat a jiné formy odměňování v ČR. Čtvrté aktualizované vydání. Olomouc: ANAG, 2004. s. 173-175.

Podkladem pro jejich udělování je kolektivní smlouva, pracovní smlouva nebo jiná smlouva. Mohou být poskytovány plošně nebo individuálně. Jejich podoba je zatím převážně plošná, ale v případě velkých mezinárodních společností se vyskytuje i kafetéria systém, který umožňuje zaměstnancům výběr výhod podle svých přání. Zavedení tohoto systému má mnoho výhod např. snížení fluktuace, zvýšení pracovní spokojenosti a tím i pracovního výkonu, zvýšení zájmu pracovníka o dění v organizaci, zvýšení přitažlivosti organizace pro potenciální zájemce o zaměstnání. Pro správné fungování kafetéria systému je nutné časté provádění průzkumu pro zjištění motivační struktury pracovníků, sledování vývoje mezd a zaměstnaneckých výhod u konkurenčních organizací, obměňování nabídky zaměstnaneckých výhod a hlavně obeznámení pracovníků s touto nabídkou.⁴⁵

Podle Koubka⁴⁶ lze zaměstnanecké výhody v evropských podmínkách rozdělit do tří skupin:

- **Výhody sociální povahy**

V tomto případě se nejčastěji jedná o důchody placené organizací, životní pojištění, bezúročné půjčky nebo půjčky s nízkým úrokem, péče o děti v zařízeních provozovaných organizací.

- **Výhody se vztahem k práci**

Mezi tento druh výhod patří stravování, podnikové slevy, vzdělávání, poradenství.

- **Výhody spojené s postavením v organizaci**

Tyto výhody zahrnují poskytování podnikového automobilu, bezplatné bydlení, úhrada nákladů na reprezentaci organizace.

Podle průzkumu pořádaném společností ING⁴⁷ byly v roce 2010 v žebříčku Czech Top 100 nejoblíbenějšími benefity:

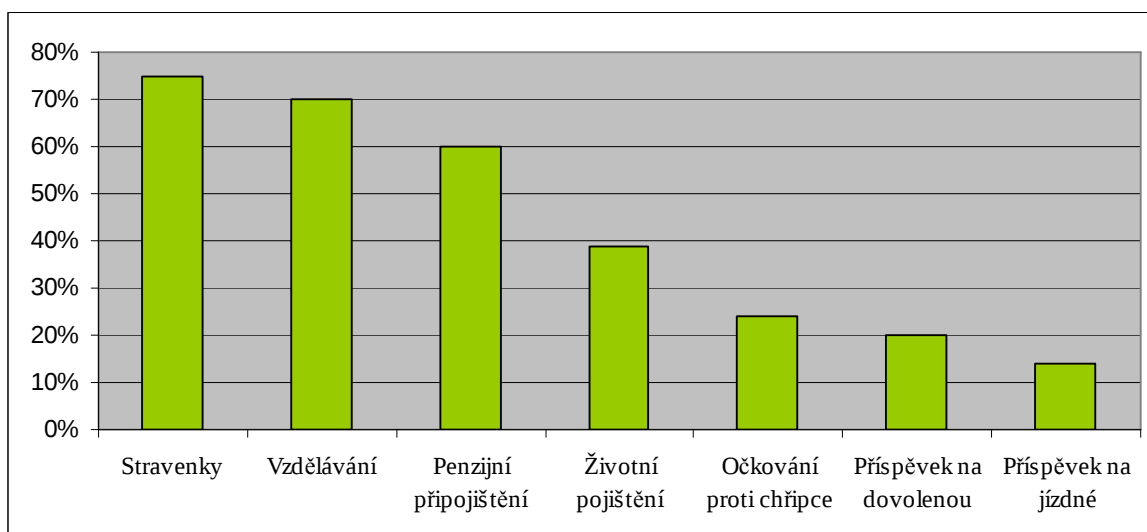
- stravenky (poskytované 75 % dotazovaných firem)
- vzdělávání (70 %)
- penzijní připojištění (60 %)
- životní pojištění (39 %)
- očkování proti chřipce (24 %)
- příspěvek na dovolenou (20 %)
- příspěvek na jízdné (14 %)

⁴⁵ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Management lidských zdrojů. Praha: C.H. Beck, 2007. s. 339.

⁴⁶ KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů. Vydání první. Praha: Management Press, 2005. s. 320.

⁴⁷ <http://zpravy.e15.cz/kancelar/kariera-a-vzdelani/firmy-obnovuji-zamestnanecke-benefity>

Graf č. 2: Benefity poskytované českými firmami v roce 2010



3.9 Shrnutí teoretické části

Ekonomický výkon celé organizace je přímo závislý na pracovním výkonu jednotlivých zaměstnanců. Tento pracovní výkon zahrnuje nejen množství a kvalitu práce ale i fluktuaci, absenci, vztahy na pracovišti a další a k úspěšnému chodu společnosti je třeba jeho neustálé řízení na něž navazuje hodnocení, odměňování pracovníků a jejich vzdělávání a rozvoj. Řízení výkonnosti organizace lze realizovat prostřednictvím řízení podle cílů, metody založené na stanovení cílů a hodnocení jejich plnění, a řízení podle kompetencí spočívající v přesné definici pracovních pozic pomocí rolí, úloh a potřebných kompetencí.

Základním cílem hodnocení pracovníků je stanovení hodnoty práce což má přímý vliv na tvorbu spravedlivých platových struktur. Hodnocení může být systematické probíhající v určitých intervalech a podle stanovených postupů a nesystematické bez časového určení a stanovených postupů. Hodnocení výkonu je realizováno jedenkrát až třikrát do měsíce, hodnocení kompetencí se uskutečňuje jedenkrát ročně. Pro zachování efektivity je nutné, aby byl systém hodnocení pružný, transparentní, nestranný a přiměřený.

Tento systém vzniká kombinací metod hodnocení např: metoda zařazovací, párové srovnání, nucená distribuce, hodnotící rozhovor, hodnotící škály, 360° zpětná vazba, psychologické testy a dotazníky, assessment centre a sociogram. Při hodnocení se hodnotitelé často potýkají se sklony k uchýlení se k některým chybám v hodnocení, které mohou být způsobeny nesprávnou interpretací informace, aktuálním stavem hodnotitele a

jeho osobností. Chybám lze předcházet správnou volbou systému hodnocení, objektivností hodnotitele zabraňující přílišné zobecňování a tvorbu ukvapených závěrů.

Na hodnocení zaměstnanců navazuje jejich odměňování, jež má velký vliv na motivaci zaměstnanců. Naopak pokud není přímé spojení mezi odměnou a daným pracovním výkonem může mít tato činnost demotivující charakter. Odměňování pracovníků může být realizováno formou peněžní a nepeněžní, obě tyto formy jsou považovány za odměnu vnější, poskytovanou organizací. Odměna vnitřní zahrnuje uspokojení z dobře vykonané práce, pocit užitečnosti, radost z postavení a pracovního úspěchu.

Mezi základní cíle odměňování patří stanovení odměny podle vytvářené hodnoty, odměňování jen správného chování, sladění cílů odměňování s cíly organizace, vytvoření atraktivní odměny pro nové pracovníky, zvyšování motivace pracovníků a udržení jejich pracovního výkonu. Na řízení odměňování působí vlivy jak vnitřního tak vnějšího okolí. Za vlivy vnitřního okolí lze považovat například podnikovou kulturu, druh podnikání organizace, techniku a technologii podniku, lidi v podniku a podnikovou strategii. Vlivy vnějšího okolí mohou být trendy v zaměstnávání lidí, globalizace, tržní mzdové sazby, zákony týkající se zaměstnávání lidí a další. Před přistoupením k vlastnímu odměňování je nutné stanovit hodnotu a rozměr práce a pracovní pozice pro zajištění spravedlivých mzdových / platových struktur. K hodnocení práce lze použít sumární anebo analytickou metodu. První zmíněná metoda se nejčastěji vyskytuje v katalogové podobě a je často kritizována pro absenci předepsané hodnoty práce a tudíž závislost na objektivnosti hodnotitele. V druhém případě se jedná o metody spočívající v přesném měření a jejich nejběžnější formou je bodovací metoda.

Pracovníci mohou být odměňováni několika formami přičemž velmi oblíbená je tarifní mzda, která je garantovaná společností a její výhodou je právě zajištění určité výdělkové jistoty a spravedlivé diferenciací odměňování. Časová mzda, jež je součinem mzdové sazby stanovené za určitou jednotku času a počtu těchto jednotek je nejstarší a také nejčastěji vyskytující se mzdou v České republice. Tato forma je administrativně velmi nenáročná a srozumitelná avšak nemá dostatečný motivační efekt z důvodu neexistence přímého spojení mezi pracovním výkonem a mzdou. Další mzdovou formou je úkolová mzda, která je vyplácena na základě uskutečněného pracovního výkonu a nejčastěji se vyskytuje ve firmách kladoucích důraz na velký objem produkce, kde existuje pečlivá evidence a kontrola množství a jakosti práce. Dalším typem je podílová mzda, která je vyplácena jako podíl na odvedeném pracovním výkonu. Spojením časové, úkolové

a podílové mzdy vzniká smíšená mzda. Tyto základní formy odměňování jsou doprovázeny prémiemi, odměnami, osobním ohodnocením, podílem na hospodářských výsledcích organizace a podílem na zisku, které mohou mít silný motivační účinek.

U zaměstnaneckých výhod poskytovaných pracovníkům pouze z titulu náležitosti ke společnosti lze zaznamenat kladný i záporný účinek, který spočívá v dobrém vlivu na pracovní spokojenost a na druhé straně zvyknutí si na ně a jejich nedocení. Mezi nejčastěji poskytované benefity patří stravenky, příspěvky na vzdělávání a benefity z oblasti pojišťovnictví.

II. ANALYTICKÁ ČÁST

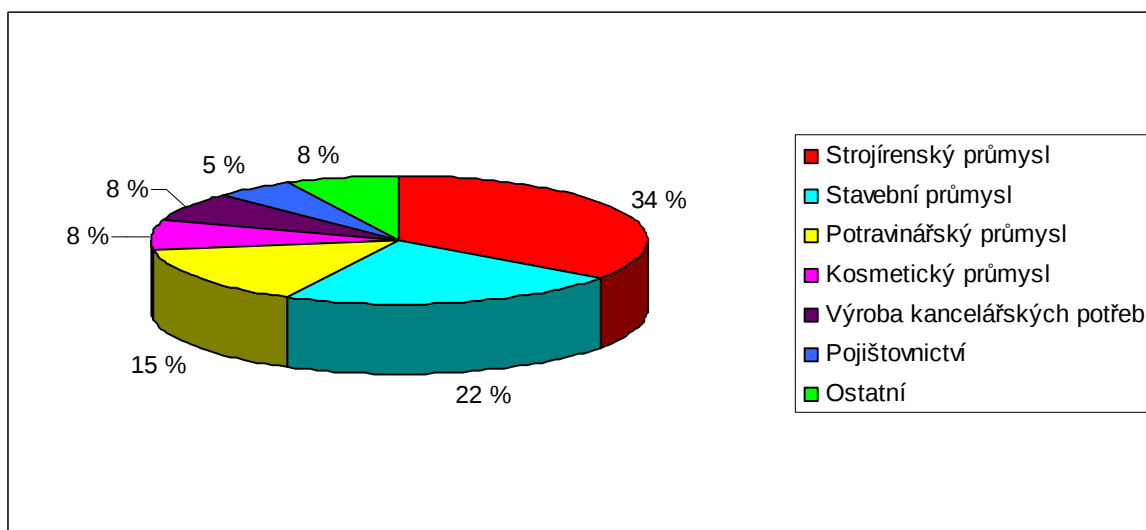
4. VÝZKUM POUŽÍVANÝCH METOD HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ VE VYBRANÝCH PODNICÍCH

V této části je provedeno praktické šetření použití metod hodnocení a odměňování zmíněných v teoretické části. Představím zde cíle a metody průzkumu, výběr zkoumaných podniků a souhrnné výsledky průzkumu.

4.1 Výběr zkoumaných společností

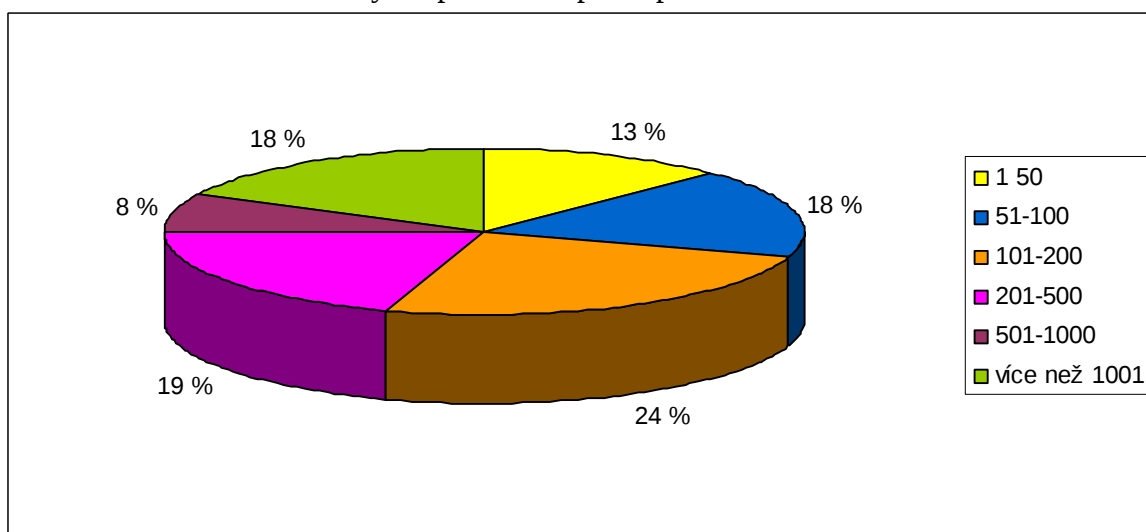
V rámci průzkumu, provedeného v únoru – březnu 2011, bylo osloveno 300 společností na území České republiky. Jejich výběr byl proveden náhodně s použitím internetové databáze firem. Sféra podnikání stejně jako velikost kontaktovaných podniků je velmi rozličná. Byly osloveny jak velké mezinárodní podniky tak menší rodinné firmy. Nejvyšší návratnost a to 24 % z celkového počtu oslovených firem jsem vyznamenal v případě společností se 101 – 200 zaměstnanci a dle oblasti podnikání největší zájem o spolupráci jevíly podniky strojírenského průmyslu s 34%ní účastí na průzkumu. Sféra podnikání zkoumaných společností stejně jako jejich struktura dle počtu zaměstnanců je znázorněna v grafu č. 3 a 4.

Graf č. 3: Sféra působení spolupracujících firem⁴⁸



⁴⁸ Data získaná z průzkumu, zpracovaná autorkou

Graf č. 4: Velikost zkoumaných společností podle počtu zaměstnanců⁴⁹



4.2 Cíle výzkumu

Hlavním cílem průzkumu bylo zjistit používané metody hodnocení a odměňování v praxi.

Dílčí cíle průzkumu byly:

- Zjistit častost hodnocení zaměstnanců.
- Zjistit používané metody hodnocení a spokojenost hodnotitelů s nimi.
- Zjistit metody odměňování.
- Zjistit zda společnost poskytuje benefity a jejich výběr.

4.3 Metody výzkumu

Výzkum byl proveden pomocí dotazníku, který byl zaslán emailem na personální oddělení či ředitelům vybraných společností. Z celkového počtu 300 zaslaných dotazníků bylo úspěšně vyplněno a vráceno 40 dotazníků. Tudíž návratnost činí 13,33 %. Zasílaný dotazník se skládal z šesti základních otázek a tří podotázek. Většina otázek byla uzavřeného typu, jedna otázka poskytovala prostor pro rozsáhlejší vyjádření názoru. Celá verze dotazníku je ke shlédnutí v příloze č. 1.

⁴⁹ Data získaná z průzkumu, zpracovaná autorkou

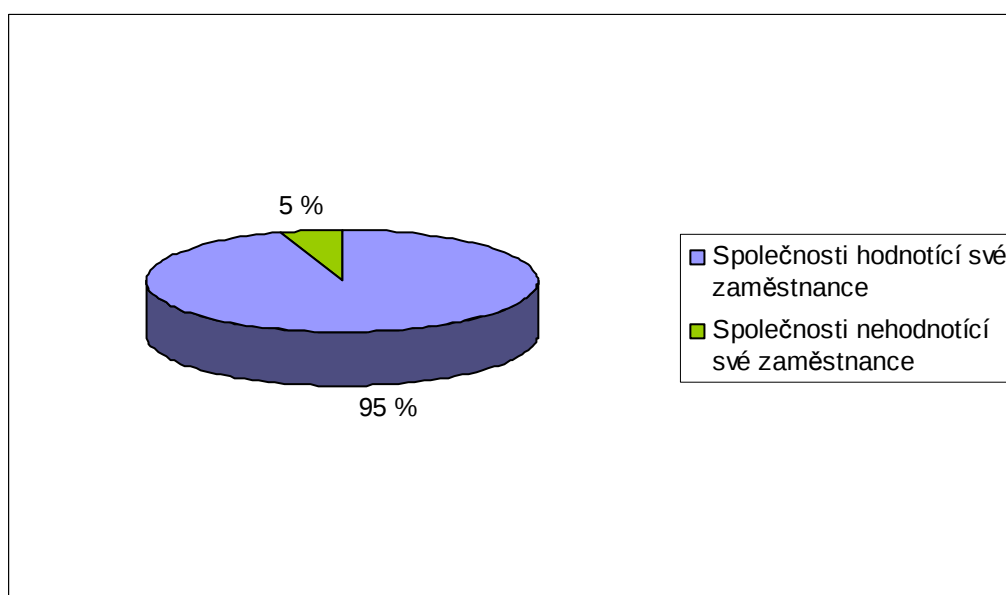
4.4 Výsledky výzkumu

V této podkapitole jsou rozebrány jednotlivé otázky a odpovědi na ně.

Otázka č.1: Provádíte hodnocení u svých zaměstnanců?

Na tuto otázku odpovědělo 38 společností kladně což je 95 % z celkového počtu hodnocených společností. Dvě firmy, jež uvedly, že své zaměstnance nehodnotí, byly malého charakteru s počtem zaměstnanců 1 – 50 podnikající v oblasti stavebnictví a výroby kancelářských pomůcek.

Graf č. 5: Realizace hodnocení u zkoumaných společností⁵⁰

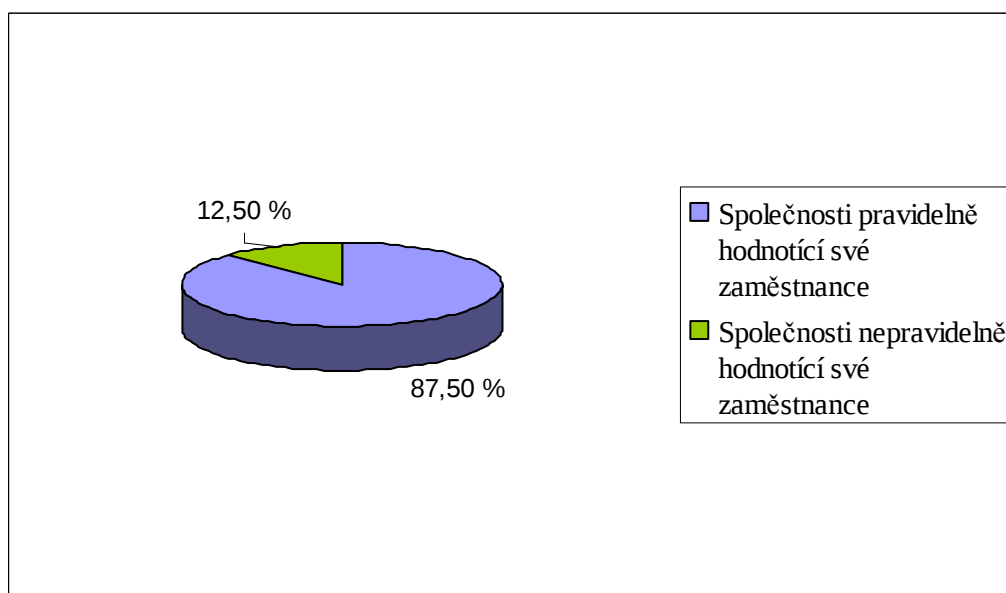


Otázka č. 2: Hodnotíte své zaměstnance pravidelně?

Tato otázka byla zodpovězena kladně ve 35 společnostech což je 87,5 % z celkového počtu dotazovaných firem. Negativní odpověď byla zaznamenána ve třech případech u společností s 1 – 50 zaměstnanci, ve dvou případech se překvapivě jednalo o podniky s 201 – 500 zaměstnanci.

⁵⁰ Data získaná z průzkumu, zpracovaná autorkou

Graf č. 6: Pravidelnost hodnocení zaměstnanců ve zkoumaných společnostech⁵¹

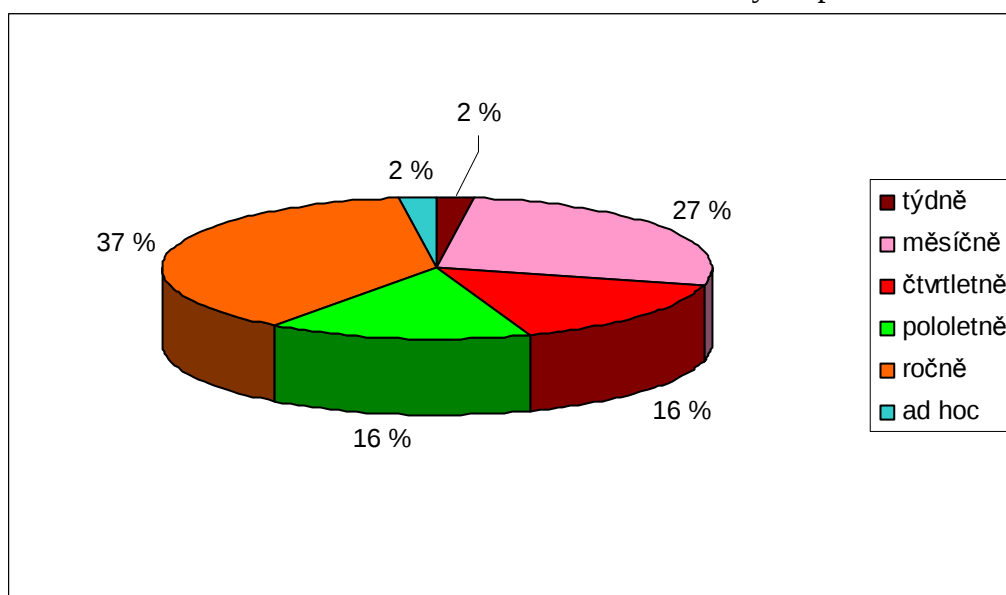


Otázka č. 3: Pokud jste odpověděli ano na předchozí otázku, uveďte jak často.

Největší počet kontaktovaných společností a to 17 hodnotí své zaměstnance jedenkrát ročně, následováno 12ti společnostmi jež provádí hodnocení jedenkrát měsíčně. Celkem 7 firem hodnotí pracovníky pololetně a čtvrtletně. Pouze jedna společnost provádí hodnocení týdně a další společnost mimo kombinaci předchozích hodnotí své zaměstnance i „ad hoc“. Avšak v šesti případech je hodnocení realizováno v několika frekvencích, z čehož tři společnosti hodnotí zaměstnance měsíčně i ročně, jedna společnost provádí hodnocení čtvrtletně, pololetně, ročně a „ad hoc“. Předposlední společnost z této skupiny realizuje hodnocení týdně, měsíčně, čtvrtletně a ročně a poslední společnost hodnotí zaměstnance pololetně a ročně.

⁵¹ Data získaná z průzkumu, zpracovaná autorkou

Graf č. 7: Frekvence hodnocení zaměstnanců ve zkoumaných společnostech⁵²



Otázka č. 4: Využíváte k hodnocení zaměstnanců některou z následujících metod?

Metody zmíněné dotázanými společnostmi a četnost jejich výskytu je znázorněno v následující tabulce.

Tabulka č. 3: Metody hodnocení dle počtu výskytu ve zkoumaných společnostech⁵³

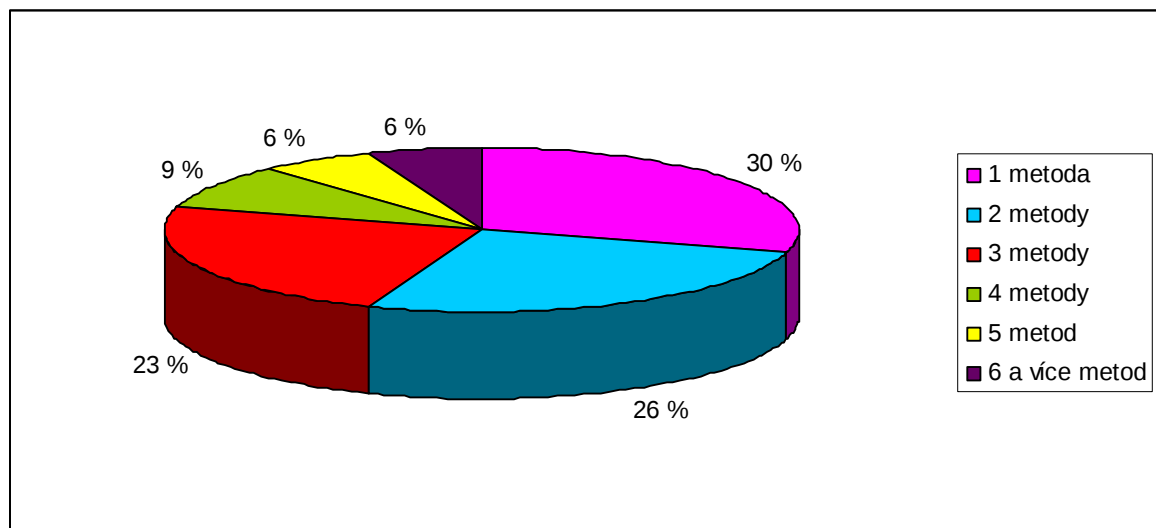
Metoda	Počet případů	Výskyt v %
Hodnotící rozhovor	25	26,88
Hodnotící škály	18	19,36
360° zpětná vazba	18	19,36
Zařazovací metoda	7	7,52
Nucená distribuce	7	7,52
Assessment centre	6	6,46
Párové srovnání	5	5,38
Psychologické testy a dotazníky	3	3,22
Sociogram	2	2,15
MBO	1	1,07
Balanced ScoreCard	1	1,07

⁵² Data získaná z průzkumu, zpracovaná autorkou

⁵³ Data získaná z průzkumu, zpracovaná autorkou

Jak je z tabulky č. 3 zřejmé nejčastěji používanou metodou hodnocení je hodnotící rozhovor, který realizuje 25 zkoumaných firem. Jako jeho největší pozitivum považují poskytnutí okamžité zpětné vazby, zlepšení komunikace, upevnění vztahů mezi podřízeným a nadřízeným, možnost realizovat sebehodnocení a umožnění oboustranné diskuze. Druhou často používanou metodou je 360° zpětná vazba a hodnotící škály. Obě tyto metody jsou využívány 18ti dotazovanými společnostmi. Výhodou první zmíněné metody je podle respondentů získání velmi přesných informací o kvalitě a efektivnosti práce zaměstnance, v druhém případě je oceňováno především rychlost, přehlednost, porovnatelnost a přesnost vyjádření hodnocených dovedností a vlastností pracovníka. Shodný počet společností a to 7 využívá zařazovací metodu a metodu nucené distribuce. Nevýhodou poslední zmíněné metody je podle některých firem časová náročnost vyhodnocení. Assessment centre je realizován v případě 6 podniků a metoda párového srovnání se vyskytuje u 5 podniků. Nevýhodou poslední zmiňované metody je podle respondentů možná neobjektivita hodnotitele. Nejméně využívané metody jsou psychologické testy a dotazníky, které se objevují u 3 společností, sociogram byl zaznamenán u 2 společností, hodnocení pomocí MBO a Balanced ScoreCard⁵⁴ je realizováno pouze v jednom případě.

Graf č. 8: Společnosti používající více než jednu metodu hodnocení⁵⁵



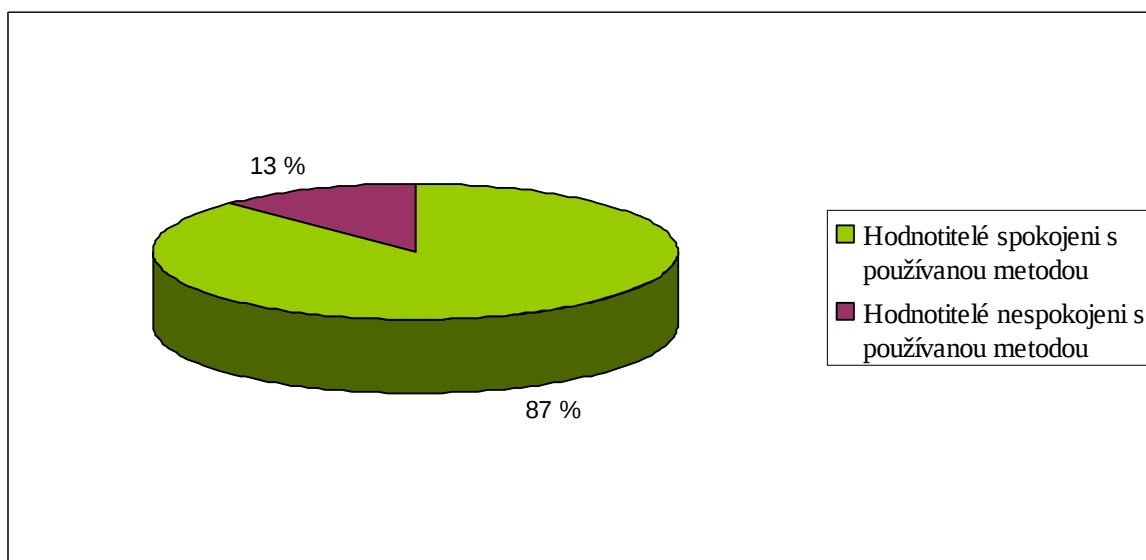
⁵⁴ Balanced ScoreCard je strategický integrovaný systém měření a řízení výkonnosti podniku vynalezený ekonomy Kaplanem a Nortonom. Je to metoda strategického řízení procházející napříč celým podnikem a proto je považována za jeden z nejkompexnějších manažerských přístupů.

⁵⁵ Data získaná z průzkumu, zpracovaná autorkou

Podotázka: Jste spokojeni s metodou nebo kombinací metod, které k hodnocení zaměstnanců používáte?

Se zvolenou metodou je spokojeno 35 společností. Některé ze společností jež odpověděly záporně měly výhrady konkrétně k metodě párového srovnání a nucené distribuce. Důvodem jejich výhrad byla neobjektivnost první metody a časová náročnost druhé metody.

Graf č. 9: Spokojenost hodnotitelů se zvolenou metodou⁵⁶



Podotázka: Jaké jsou, podle Vašeho názoru, výhody nebo naopak nevýhody této metody (těchto metod)?

Tuto podotázku zodpovědělo 14 respondentů. Nejčastěji se vyjadřovali k hodnotícímu pohovoru, kde bylo zaznamenáno 6 reakcí, které byly všechny kladné. Jak už bylo řečeno výše společnosti oceňují na této metodě především efektivní zpětnou vazbu, individuální přístup manažera k podřízeným, možnost oboustranné diskuze. Další nejčastěji komentovanou metodou byla 360° zpětná vazba a dále hodnotící škály. V obou případech byly zaznamenány jen kladné zkušenosti. Jediné negativní reakce se objevily v případě metody párového srovnání a nucené distribuce. Výhrady hodnotitelé k těmto metodám jsou uvedeny v rámci předchozí otázky.

⁵⁶ Data získaná z průzkumu, zpracovaná autorkou

Otázka č. 5: Odměňování pracovníků se ve Vaší firmě realizuje pomocí:

V tabulce č. 4 lze pozorovat nejčastěji používané formy odměňování, jež se vyskytují v dotazovaných společnostech.

Tabulka č. 4: Odměňování ve zkoumaných společnostech dle počtu výskytu⁵⁷

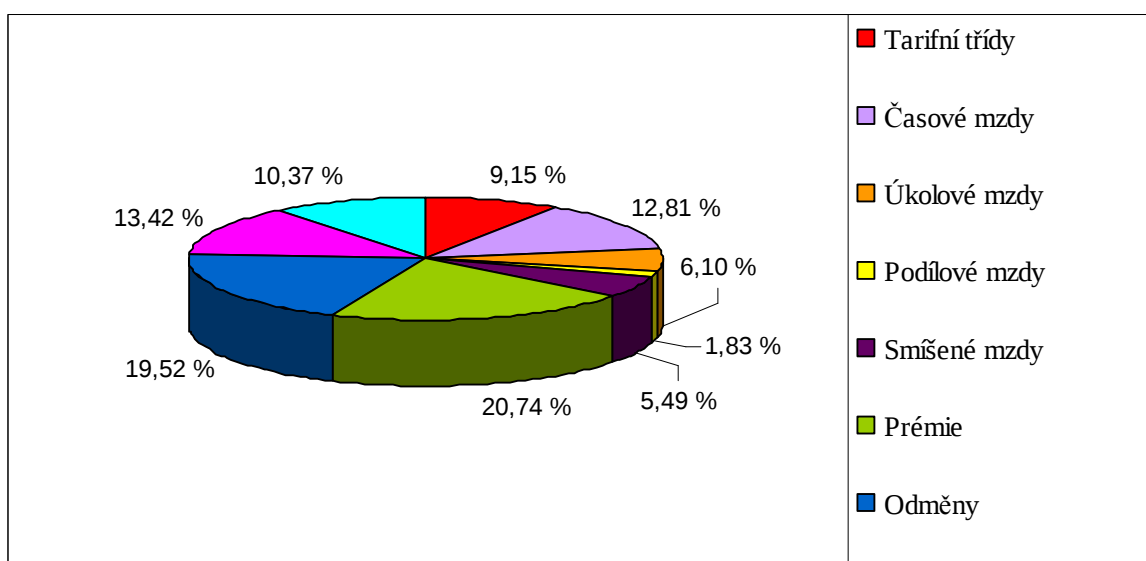
Forma odměňování	Výskyt ve zkoumaných společnostech
Časová mzda	21
Tarifní třídy	15
Úkolová mzda	10
Smíšená mzda	9
Podílová mzda	3
Prémie	34
Odměny	32
Osobní ohodnocení	22
Podíl na hospodářských výsledcích	17

Jak je z tabulky č. 4 patrné, nejčastěji je zaměstnancům vyplácena časová mzda, která je ve 4 případech doplněna úkolovou mzdou a tarifními třídami. Kombinace pouze časové a úkolové mzdy jsem zaznamenala taktéž ve 4 případech. Jen časová mzda je uplatňována v 7 zkoumaných společnostech a jen úkolová v 1 firmě. Celkově se v rámci mého výzkumu časová mzda vyskytuje ve 21 případech, úkolová v 10 firmách a tarifní třídy jsou používány v 15 společnostech. Použití pouze tarifních tříd při vyplácení mezd jsem zaznamenala ve 4 zkoumaných společnostech. Smíšená mzda oproti podílové je taktéž častým úkazem v rámci výzkumu, byla zaznamenána v 9 případech.

Tyto formy odměňování jsou ve 34 společnostech doprovázeny prémie, ve 32 odměnami a osobní ohodnocení získávají zaměstnanci ve 22 podnicích. Necelá polovina firem umožňuje svým pracovníkům podílet se na hospodářských výsledcích společnosti.

⁵⁷ Data získaná z průzkumu, zpracovaná autorkou

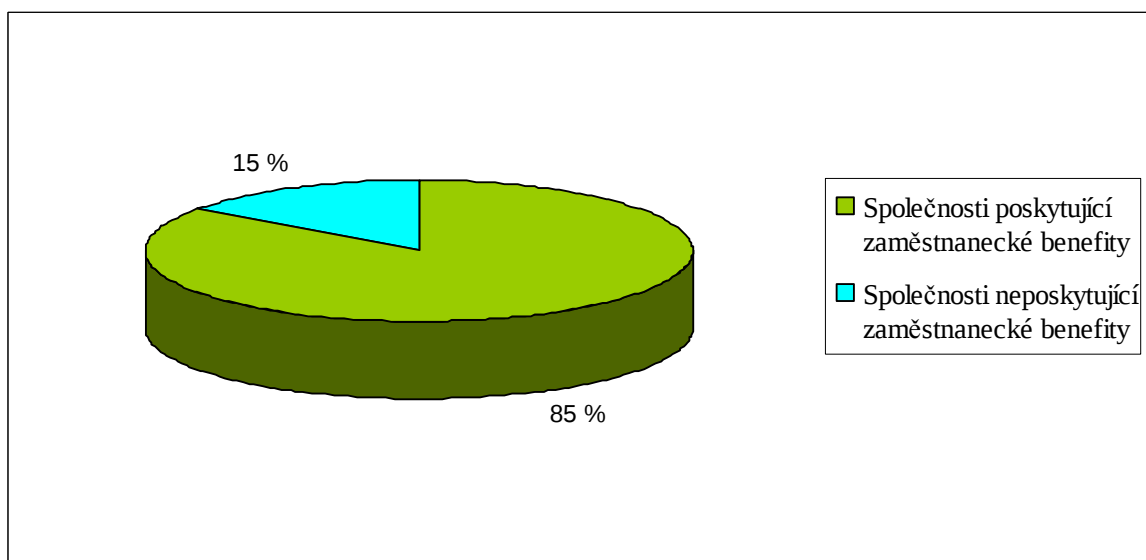
Graf č. 10: Používané metody odměňování v %⁵⁸



Otázka č. 6: Poskytuje Vaše firma svým zaměstnancům benefity?

Tato otázka byla 34 respondenty zodpovězena kladně. V případě záporných odpovědí se jednalo o menší firmy z oblasti výroby kancelářských potřeb a stavebního průmyslu.

Graf č. 11: Společnosti poskytující benefity zaměstnancům⁵⁹



⁵⁸ Data získaná z průzkumu, zpracovaná autorkou

⁵⁹ Data získaná z průzkumu, zpracovaná autorkou

Podotázka: Pokud jste odpověděli ano, uveďte které?

V dotázaných firmách se nejčastěji vyskytují benefity uvedené v tabulce č. 5.

Tabulka č. 5: Poskytované benefity dle počtu výskytu a vyjádřené v %⁶⁰

Poskytovaný benefit	Počet případů	Výskyt v %
Stravenky, příspěvek na stravování	29	28,68
Benefity z oblasti pojišťovnictví	23	18,85
Příspěvek na sport, kulturu a vzdělávání	17	13,93
Slevy na vyřazené automobily, mobilní telefony a příslušenství	17	13,93
Financování manažerských motivačních programů	8	6,55
Týden dovolené navíc nad zákonné rámec	5	4,09
Výhodné tarify pro soukromé hovory	3	2,47
Příspěvek na dopravu	3	2,47
Možnost nákupu cenných papírů firmy	2	1,64
Odměny při pracovních a životních výročích	2	1,64
Zaměstnanecké nákupy	2	1,64
Vitamínové balíčky, zdravotní dovolená	2	1,64
Kafetéria systém	1	0,82

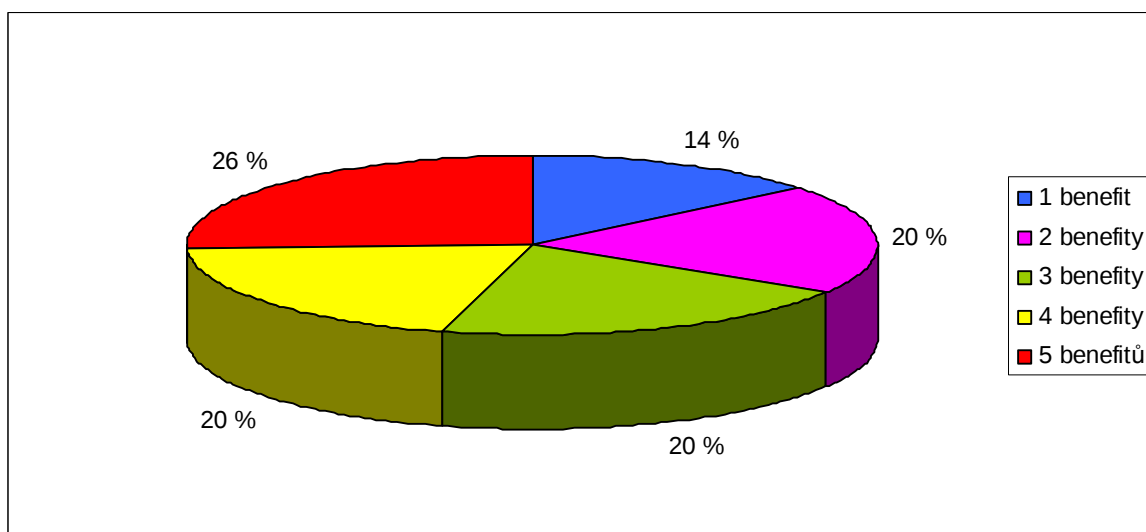
Nejoblíbenějším benefitem v rámci průzkumu byly stravenky nebo příspěvky na závodní stravování, které se objevují ve 29 zkoumaných společnostech což je 28,68 % z celkového počtu. Přičemž 4 společnosti je nabízí jako jediný benefit. Na druhém místě se umístily benefity z oblasti pojišťovnictví obzvláště penzijní nebo životní pojištění, jež nabízí 23 firem. Příspěvek na sport, kulturu a vzdělávání nabízí 17 spolupracujících společností a pro zaměstnance jedné společnosti se jedná o jediný nabízený benefit. Stejný počet firem poskytuje také slevy na vyřazené automobily, mobilní telefony a příslušenství. Manažerských motivačních programů mohou využít zaměstnanci 8 kontaktovaných

⁶⁰ Data získaná z průzkumu, zpracovaná autorkou

společností zatímco v šesti společnostech lze čerpat týden dovolené navíc oproti zákonnému nároku. Výhodné tarify pro soukromé hovory či příspěvky na dopravu jsou nabízeny ve 3 zkoumaných společnostech. Mezi další benefity, jež se vyskytují u 2 dotazovaných společností patří možnost nákupu cenných papírů firmy, odměny k pracovním a životním výročím zaměstnanců, zaměstnanecké nákupy a také vitamínové balíčky a zdravotní dovolená. Pouze jedna z dotazovaných společností využívá kafetéria systém, v rámci kterého je zaměstnancům nabízeno 45 volitelných benefitů.

Z hlediska počtu benefitů v nabídce společností 9 firem nabízí pět benefitů, 7 zkoumaných společností nabízí čtyři benefity nejčastěji stravenky, příspěvky na sport, kulturu a vzdělávání, benefity z oblasti pojišťovnictví a slevy na vyřazené automobily, mobilní telefony a příslušenství. Celkem 7 společností má v nabídce tři benefity, stejný počet společností poskytuje zaměstnancům dva benefity a ve pěti případech je zaměstnancům nabízen pouze jeden benefit.

Graf č. 12: Společnosti poskytující více než jeden benefit⁶¹



4.5 Souhrnný výsledek průzkumu

V rámci průzkumu bylo osloveno 300 společností a to prostřednictvím emailu. Firmy byly vybrány náhodně a pochází z různých sfér podnikání a mají různý počet zaměstnanců. Tyto firmy byly požádány, aby vyplnily dotazník zkoumající hodnocení a

⁶¹ Data získaná z průzkumu, zpracovaná autorkou

odměňování pracovníků. Z celkového počtu oslovených firem 40 souhlasilo s vyplněním dotazníku.

V rámci skupiny zkoumaných firem jsou pracovníci hodnoceni ve zcela překvapivě 95 % společnostech, ovšem pravidelné hodnocení probíhá u lehce nižšího procenta a to 87,5 %.

U největšího počtu firem probíhá hodnocení jedenkrát ročně, druhým nejčastějším intervalem je měsíční hodnocení. Několik intervalů hodnocení je použito pouze v případě 6 společností. Nejpoužívanější metodou, jež je také označována za nejúčinnější je hodnotící pohovor, který je realizován v případě 27 % tázaných společností. Dalšími často používanými metodami je také 360° zpětná vazba vyskytující se u 19 % společností a hodnotící škály se stejným procentuálním výskytem. Obě tyto metody byly hodnoceny respondenty kladně. Negativní ohlas byl zaznamenán u metody párového srovnání jenž byl kritizován z důvodu možné neobjektivity hodnotitele. Celkově se k výhodám či nevýhodám daných metod vyjádřilo 14 respondentů a nejčastěji komentovaná metoda byl hodnotící rozhovor. S volbou používané metody či jejích kombinacemi je spokojeno 87,5 % dotázaných firem.

Forma odměňování vyskytující se v největším počtu dotázaných společností (a to 21 %) jsou prémie, s výskytem jen o 1 % nižším se na druhém místě umístily odměny. Ve 13 % společností jsou pracovníci odměňováni formou časových mezd, tarifní třídy se objevují u 9 % a úkolové mzdy pouze u 6 % zkoumaných společností.

Zaměstnanecké benefity jsou poskytovány v 85 % dotazovaných společnostech. Stravenky či příspěvky na závodní stravování nejsou jen celorepublikově nejoblíbenějším benefitem, ale i v rámci tohoto výzkumu jsou suverénně na prvním místě. Byly zaznamenány v případě 29 % společností. Benefity z oblasti pojišťovnictví, jež jsou podle republikových statistik na třetím místě, jsou v rámci průzkumu s 19 % druhým nejposkytovanějším benefitem u dotazovaných společností. Ve 14 % firem je zaměstnancům přispíváno na sportovní a kulturní akce a vzdělávací programy, stejné procento firem poskytuje svým zaměstnancům možnost nákupu vyřazených automobilů, mobilních telefonů a příslušenství.

III. NÁVRHOVÁ ČÁST

5. DOPORUČENÍ V OBLASTI HODNOCENÍ

5.1 Častost hodnocení

Hodnocení je z důvodu návaznosti na odměňování velmi významnou činností a je nutné, aby bylo prováděno systematicky v určitých časových intervalech nejlépe jedenkrát měsíčně v případě hodnocení výkonu či jedenkrát ročně u hodnocení kompetencí. Většina zkoumaných společností skutečně pravidelně hodnotí své zaměstnance avšak ve většině případů s nevhodnou frekvencí – jedenkrát ročně (přesto je třeba brát v potaz, že v dotazníku nebylo specifikováno, zda – li se jedná o hodnocení výkonu či kompetencí). Velké procento firem hodnotí své zaměstnance čtvrtletně a pololetně (dohromady 32 %), zde určitě **doporučuji zavedení častějšího hodnocení a to zmíněného měsíčního.**

5.2 Volba metod hodnocení

I přestože je se zvolenou metodou či kombinací metod spokojeno 87,5 % respondentů, není jejich volba metod vždy správná. Hodnotící rozhovor je realizován pouze v případě 27 % společností přičemž by měl být součástí každého systému hodnocení a v některých zkoumaných společnostech je také jedinou metodou hodnocení.

Jako pozitivum bych hodnotila rozšiřující se použití 360° zpětné vazby, která se v rámci mého výzkumu vyskytuje často v kombinaci s hodnotícím rozhovorem a hodnotícími škálami což je dle mého názoru jednou z nejlepších možností. Několik zkoumaných společností ji využívá jako jedinou metodu, dotyčným **doporučuji zavedení hodnotícího pohovoru popřípadě dalších metod.** Firmám, jež nejsou spokojeny s metodou párového srovnání z důvodu její neobjektivnosti **doporučuji zavedení metody, kde bude zaměstnanec hodnocen více rozličnými hodnotiteli tudíž bych zvolila 360° zpětnou vazbu.** Společnostem, které považují metodu nucené distribuce za příliš časově náročnou **lze doporučit zavedení hodnotících škál nejlépe grafických či se slovním popisem.** Jako výhodu grafických škál bych viděla větší možnost vyjádření nuancí než v případě numerických a výhodou škál se slovním popisem je jejich přesnost a jednoznačnost.

6. DOPORUČENÍ V OBLASTI ODMĚŇOVÁNÍ

Společnostem působícím ve strojírenství a stavebnictví **doporučuji odměňování formou tarifních tříd a úkolové mzdy**. Tarifní třídy bych v tomto případě zvolila pro poskytnutí určité míry jistoty. Úkolová mzda je v těchto odvětvích dle mého názoru nejlepší formou motivace ke zvýšení pracovního výkonu. Ovšem tato kombinace se v rámci mého výzkumu nevyskytuje vůbec, poměrně častá ve zkoumaných strojírenských firmách je kombinace tarifních tříd, časové a úkolové mzdy, jež považuji za taktéž optimální řešení. Odměňování pomocí pouze tarifních tříd jsem zaznamenala v několika případech, většinou se jednalo o společnosti kosmetického, potravinářského a v jednom případě i strojírenského průmyslu, ve kterém je tato forma zcela nevhodná. Stejně tak bych negativně hodnotila také časté vyplácení pouze časovou mzdou. Zde bych zvážila oblast působení firmy a **snažila se motivovat pracovníky zavedením podílové, úkolové mzdy či prémie**. Poslední zmíněné se vyskytují u 34 zkoumaných společností a to bych hodnotila velmi kladně.

6.1 Volba nabízených benefitů

I přestože poskytování benefitů firmou nemá vždy jednoznačně kladný efekt, jejich absence výrazně snižuje konkurenceschopnost společnosti při hledání kvalitní pracovní síly. Proto 6 společnostem, jež je svým zaměstnancům neposkytují doporučuji zvážit zda by pro firmu nebyly skutečným přínosem. Několik zkoumaných společností si s výběrem benefitů pro své zaměstnance „neláme příliš hlavu“ a spokojí se se stravenkami nebo s dotovaným závodním stravováním. Velmi často se také v rámci mého výzkumu objevuje „čtyř balení“ skládající se z již zmíněných stravenek, příspěvků na sport, kulturu a vzdělávání, penzijního nebo životního připojištění a slev na vyřazené automobily a mobilní telefony. Méně často je doplněno toto balení výhodou v podobě týdne dovolené nad zákonný rámec, výhodnými telefonními tarify, příspěvky na dopravu a dalšími. **Těmto plošně poskytovaným benefitům by se dalo předejít zavedením kafetéria systému** v rámci kterého si zaměstnanci budou moci vybrat benefity „šité na míru“. Popřípadě bych společností pro zatraktivnění **doporučila zahrnutí méně tradičních benefitů** do nabídky jako například již zmíněné vitamínové balíčky a další zdravotní programy pro snížení absence na pracovišti či financování netradiční nebo adrenalinové dovolené pro zajištění maximálního odpočinku zaměstnanců.

ZÁVĚR

Cílem této práce byla analýza metod hodnocení a odměňování ve společnostech sídlících na území České republiky a z toho plynoucí doporučení na zlepšení.

Tyto metody stejně jako průběh zmíněných činností a nezbytná terminologie je čtenářům představena v první kapitole. Pečlivá pozornost je zde věnována také zaměstnaneckým benefitům a trendu v jejich výběru.

Na teoretickou část navazuje analytická část zabývající se stavem metod hodnocení a odměňování ve společnostech v České republice. Data potřebná pro analýzu byla získána náhodným průzkumem v rámci něhož bylo osloveno 300 firem, avšak pouze 40 firem souhlasilo se spoluprací. Z průzkumu lze vyvodit tyto závěry: více než tři čtvrtiny dotazovaných společností hodnotí své zaměstnance pravidelně avšak s nevhodnou frekvencí a hodnotící pohovor, jež by měl být součástí každého hodnotícího systému se vyskytuje pouze v 26,9 %tech. Tato metoda je však hodnocena respondenty pouze kladně. Jen pozitivní hodnocení bylo zaznamenáno i v případě druhých nejoblíbenějších metod a to 360° zpětné vazby a hodnotících škál. S používanou metodou či kombinací metod není spokojeno 12,5 % dotázaných společností. Při analýze sekce odměňování bylo zjištěno, že nejčastější formou odměňování je hodinová mzda, jež je sice pro dotazované společnosti velmi jednoduchá pro administraci, ale má minimální motivační účinek. V oblasti poskytovaných benefitů, které se objevují v 85 %tech společností, se v mnoha případech objevuje zaběhlá kombinace skládající se ze stravenek, benefitů z oblasti pojišťovnictví, příspěvků na sport, kulturu a vzdělávání a slev na vyřazené automobily, mobilní telefony a příslušenství.

V poslední části jsou navržena doporučení týkající se především frekvence hodnocení, je doporučováno zavedení častějšího hodnocení nejlépe měsíčního, dále je zmíněna také potřeba zahrnutí metody hodnotícího pohovoru do procesu jak už bylo zmíněno výše či zavedení více metod hodnocení pokud je využívána pouze jediná. V oblasti odměňování se doporučení týkala volby forem či rozšíření a zatraktivnění nabídky benefitů.

Doufám, že se mi podařilo splnit cíl této práce a tato práce věrohodně mapuje stav hodnocení a odměňování v podnicích v České republice.

RÉSUMÉ

The importance of human resources lies in the importance of workers for a company. The economical succes of the company completely depends on the work results of its employees. For that reason the working performance of these people should be continuously watched and evaluated and it has also influence on the fixing of a salary / a wage. But in many companies the reality is different. Managers do not have enough time for choosing appropriate combination of methods of evaluation and they do not pay sufficient attention to the whole process of evaluation. They do not consider effective forms of compensation that would motivate employees to achieve higher performance. The objective of this work is to present the real situation of evaluation and compensation in chosen companies in the Czech Republic.

The first part called theoretical explains the meaning of evaluation of workers, criteria of evaluation and also methods. The most common mistakes made in the process of evaluation are also mentioned. The compensation from the point of view of internal and external reward, objectives of remuneration and its forms is explained in the second chapter.

The objective of the second part is to analyse the situation concerning evaluation and compensation in chosen companies. The research is made by means of questionnaire sent to 300 companies. Only 40 companies sent it back. Questions concern the frequency and methods of evaluation and forms of compensation and employee benefits. Regular evaluation of employees is realized in 87,5 % of czech companies with the frequency: 37,7 % of companies once a year, 26,7 % once a month. The most common method of evaluation which occurs in my research is evaluating discussion, 360° feedback and evaluating scales. Majority of companies is satisfied with their system of evaluation. Employees of companies participating in the research are mostly paid on the hour basis, 20,7 % of companies add bonuses to employees' salary / wage. More than three quarters of workers are offered employee benefits, the most common ones are meal tickets, life and pension insurance and financing of sport, cultural and educational events.

The third part includes recommendations for improvements concerning the mentioned issues. The most important advice concerned implementing monthly evaluation, broadening the range of evaluating methods, chosing more effective way of compensation and offering interesting and unusual benefits to attract new employees.

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Příklad numerické hodnotící škály.....	13
Tabulka č. 2: Škála kompetencí se slovním popisem.....	14
Tabulka č. 3: Metody hodnocení dle počtu výskytu ve zkoumaných společnostech...	36
Tabulka č. 4: Odměňování ve zkoumaných společnostech dle počtu výskytu.....	39
Tabulka č. 5: Poskytované benefity dle počtu výskytu a vyjádřené v %.....	41

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Příklad grafické škály.....	13
Graf č. 2: Benefity poskytované českými firmami v roce 2010.....	29
Graf č. 3: Sféra působení spolupracujících firem.....	32
Graf č. 4: Velikost zkoumaných společností podle počtu zaměstnanců.....	33
Graf č. 5: Návratnost rozeslaných dotazníků.....	34
Graf č. 6: Realizace hodnocení u zkoumaných společností.....	34
Graf č. 7: Pravidelnost hodnocení zaměstnanců ve zkoumaných společnostech.....	35
Graf č. 8: Frekvence hodnocení zaměstnanců ve zkoumaných společnostech.....	36
Graf č. 9: Společnosti používající více než jednu metodu hodnocení.....	37
Graf č. 10: Spokojenost hodnotitelů se zvolenou metodou.....	38
Graf č. 11: Používané metody odměňování.....	40
Graf č. 12: Společnosti poskytující benefity zaměstnancům.....	40
Graf č. 13: Společnosti poskytující více než jeden benefit.....	42

PŘÍLOHY

Příloha č. 1: Dotazník rozesílaný společností.....	51
---	----

Příloha č. 1: Dotazník rozesílaný společností

Dobrý den,
jsem studentka 3. ročníku Univerzity Palackého v Olomouci oboru Angličtina se zaměřením na aplikovanou ekonomii a píše bakalářskou práci na téma „Metody hodnocení a odměňování ve vybraných podnicích.“ Touto cestou Vás prosím o vyplnění následujícího dotazníku. Vaše odpovědi budou anonymní a budou použita pouze za účelem zpracování bakalářské práce.

1) Provádíte hodnocení u svých zaměstnanců?

ANO NE

2) Hodnotíte své zaměstnance pravidelně?

ANO NE

3) Pokud jste odpověděli ano na předchozí otázku, uveďte jak často

- ☐ denně
- ☐ týdně
- ☐ měsíčně
- ☐ čtvrtletně
- ☐ ročně
- ☐ v jiných intervalech

4) Využíváte k hodnocení zaměstnanců některou z následujících metod?

Zařazovací metoda

(seřazení pracovníků od nejlepšího po nejhoršího) ANO NE

Párové srovnání

(srovnání jednoho pracovníka s ostatními ze skupiny) ANO NE

Nucená distribuce

(rozdělení zaměstnanců do skupin podle výkonu) ANO NE

Hodnotící rozhovor

ANO NE

Hodnotící škály

(numerické, grafické a škály se slovním popisem) ANO NE

360° zpětná vazba

(hodnocení nadřízeným, kolegy, zákazníky, dodavateli) ANO NE

Assessment centre

(hodnocení souborem různých metod, prováděno speciálně proškolenými interními a externími hodnotiteli) ANO NE

Sociogram

(sledování vztahů na pracovišti prostřednictvím pokládání otázek typu: Kdo je vám nejvíce sympatický?) ANO NE

Psychologické testy a dotazníky

ANO NE

Jiná metoda

ANO

NE

Uveďte jaká:

.....

Jste spokojeni s metodou nebo s kombinací metod, které k hodnocení zaměstnanců používáte?

ANO

NE

Jaké jsou, podle Vašeho názoru, výhody nebo naopak nevýhody této metody (těchto metod)?

.....

.....

5) Odměňování pracovníků se ve Vaší firmě realizuje pomocí:

Tarifních tříd	ANO	NE
----------------	-----	----

Časové mzdy	ANO	NE
-------------	-----	----

Úkolové mzdy	ANO	NE
--------------	-----	----

Podílové mzdy	ANO	NE
---------------	-----	----

Smíšené mzdy	ANO	NE
--------------	-----	----

Prémii	ANO	NE
--------	-----	----

Odměn	ANO	NE
-------	-----	----

Osobního ohodnocení	ANO	NE
---------------------	-----	----

Podílu na hospodářských	ANO	NE
-------------------------	-----	----

výsledcích

Jinak, uveďte jak

.....

6) Poskytuje Vaše firma svým zaměstnancům benefity?

ANO

NE

Pokud jste odpověděli ano, uveďte které?

Stravenky	ANO	NE
-----------	-----	----

Benefity z oblasti pojišťovnictví	ANO	NE
-----------------------------------	-----	----

Příspěvky na sport, kulturu a vzdělávání	ANO	NE
--	-----	----

Financování manažerských motivačních programů	ANO	NE
---	-----	----

Možnost nákupu cenných papírů firmy	ANO	NE
-------------------------------------	-----	----

Slevy na vyřazené automobily, mobilní telefony a příslušenství	ANO	NE
--	-----	----

Jiné – uveďte prosím jaké	ANO	NE
---------------------------	-----	----

.....

Děkuji za spolupráci.
Jitka Kapsiová

ANOTACE

Cílem této práce je analýza metod hodnocení a odměňování ve vybraných podnicích v České republice. V první části jsou představeny zmíněné metody, kritéria hodnocení, nejčastější chyby v hodnocení, dále cíle a formy odměňování a zaměstnanecké benefity. V druhé části je realizována analýza stavu odměňování a hodnocení ve vybraných podnicích. Data pro tuto analýzu byla získána z průzkumu provedeného formou dotazníku zasílaného emailem náhodně vybraným společnostem. Výsledky výzkumu byly zpracovány slovně i grafem a na jejich základě byly stanovena doporučení týkající se zlepšení systému hodnocení a odměňování ve společnostech, která tvoří třetí část práce.

SEZNAM LITERATURY

AMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. První české vydání. Praha: Grada, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Management lidských zdrojů. První vydání. Praha: C.H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4

HRONÍK, František. Hodnocení pracovníků. První vydání. Praha: Grada, 2006. 126 s. ISBN 80-247-1458-2

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů. První vydání. Praha: Management Press, 2005. 350 s. ISBN 80-85943-01-8

KOCOUREK, Jiří. Mzda, plat a jiné formy odměňování v ČR. Čtvrté aktualizované vydání. Olomouc: ANAG, 2004. 839 s. ISBN 80-7263-226-4

PILAŘOVÁ, Irena. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. První vydání. Praha: Grada, 2008. 120 s. ISBN 978-80-247-2042-5

WÁGNEROVÁ, Irena. Hodnocení a řízení výkonnosti. První vydání. Praha: Grada, 2008. 117 s. ISBN 978-80-247-2361-7

Internetové zdroje

Firmy obnovují zaměstnanecké benefity [online]. 2010 , 30.7.2010 [cit. 2011-04-15]. Dostupný z WWW: <<http://zpravy.e15.cz/kancelar/kariera-a-vzdelani/firmy-obnovuji-zamestnanecke-benefity>>.