

Masarykova univerzita
Ekonomicko-správní fakulta

Studijní obor: Podnikové hospodářství



Hodnocení zaměstnanců jako faktor zvyšování motivace

The evaluation of employees as a factor of
increases in motivation

Diplomová práce

Vedoucí diplomové práce:
Ing. Ivana Gregorová

Autor:
Ondřej Mihula

Brno, duben 2007

Katedra podnikového hospodářství

Akademický rok 2005/2006

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Pro: MIHULA Ondřej
Obor: Podnikové hospodářství

Název tématu: **Hodnocení zaměstnanců jako faktor zvyšování motivace**
The evaluation of employees as a factor of increases in motivation

Zásady pro vypracování

Problémová oblast:

Hodnocení výkonu pracovníků, individuální cíle a vyvážená soustava ukazatelů, teorie pracovní motivace, výkonová motivace, hodnotící rozhovor.

Cíl práce:

Analýza procesu hodnocení pracovníků a jeho motivační účinek na zaměstnance.

Postup práce:

Upřesnění předmětu, cíle a metod řešení.

Rešerše odborné literatury. Na základě této literatury student zpracuje problematiku hodnocení zaměstnanců, teorie pracovní motivace a návaznost pracovní motivace na výkon a výkonnost.

Následně student formuluje pracovní hypotézy.

V praktické části student provede analýzu stávajícího systému hodnocení zaměstnanců v konkrétních podnicích a zhodnotí jeho vliv na zvyšování motivace. Na základě tohoto zhodnocení navrhne případná doporučení.

Použité metody:

Rešerše odborné literatury, kompilace, komparace, analýza, syntéza, deskripce, dotazování.

Rozsah grafických prací: předpoklad cca 15 tabulek a grafů

Rozsah práce bez příloh: 60 – 70 stran

Seznam odborné literatury:


- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. Praha : Prospektrum, 1994. 411 s. ISBN 80-7175-010-7.
KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha : Management Press, 2002. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
MILKOVICH, G.T., BOUDREAU, J.V. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing, 1993. 936 s. ISBN 80-85623-29-3.
NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. Praha : Academia, 1996. 270 s. ISBN 80-200-0592-7.
STÝBLO, J. *Manažerská motivační strategie*. Praha : Management Press, 1992. 74 s.
VÁGNER, I. *Management z pohledu všeobecného a celostního*. Brno : MU, 2004. 610 s. ISBN 80-210-3536-6.


Vedoucí diplomové práce:

Ing. Ivana Gregorová

Datum zadání diplomové práce: 10.3.2006

Termín odevzdání diplomové práce: 20.4.2007


.....
Vedoucí katedry


.....
Děkan

V Brně dne: 10.3.2006

Jméno a příjmení autora: Ondřej Mihula
Název diplomové práce: Hodnocení zaměstnanců jako faktor zvyšování motivace
Název práce v angličtině: The evaluation of employees as a factor of increases in motivation
Katedra: Podnikové hospodářství
Vedoucí diplomové práce: Ing. Ivana Gregorová
Rok obhajoby: 2007

Anotace

Cílem diplomové práce „Hodnocení zaměstnanců jako faktor zvyšování motivace“ je zjistit nedostatky současného stavu hodnocení zaměstnanců ve společnosti Českomoravský cement, a.s., nástupnická společnost z pohledu toho, do jaké míry ovlivňují pracovní motivaci zaměstnanců a navrhnout změny pro jeho zlepšení. V první části jsou shrnuty teoretické poznatky z oblasti pracovní motivace, hodnocení a odměňování zaměstnanců. V praktické části diplomové práce je představena společnost Českomoravský cement, a.s., nástupnická společnost a je analyzován systém hodnocení zaměstnanců používaný v této společnosti. Dále jsou v této části uvedeny výsledky provedeného dotazníkového šetření. V závěrečné části jsou na základě teoretických poznatků a praktických zjištění formulována doporučení na zlepšení současného systému hodnocení.

Annotation

The goal of the submitted thesis: „The evaluation of employees as a factor of increases in motivation” is to find out imperfections of the present condition of the evaluation of employees in the company Českomoravský cement, a.s., nástupnická společnost as they influence work motivation of employees and to propose changes for an improvement. In the first part is compiled theory about working motivation, the evaluation and the remuneration of employees. In the practical part of this thesis is introduced the company Českomoravský cement, a.s., nástupnická společnost and is analyzed the actual situation in the area of the employees evaluation system. This part also includes the results of the realized questionnaire examination. In the last part there are defined the recommendations in accordance with the theory for improving actual employees evaluation system.

Klíčová slova

Hodnocení zaměstnanců, odměňování zaměstnanců, pracovní motivace, pracovní výkon, hodnotící rozhovor.

Keywords

The evaluation of employees, the remuneration of employees, working motivation, performance, evaluative interview.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci *Hodnocení zaměstnanců jako faktor zvyšování motivace* vypracoval samostatně pod vedením Ing. Ivany Gregorové a uvedl v seznamu literatury všechny použité literární a odborné zdroje.

V Brně dne 30. dubna 2007

Ondřej Mihula

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval vedoucí mé diplomové práce Ing. Ivaně Gregorové za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěla k vypracování této diplomové práce.

Dále bych chtěl poděkovat společnosti Českomoravský cement, a.s., nástupnická společnost za poskytnutí informací pro zpracování praktické části této práce. Zejména děkuji Ing. Richardu Waldsbergerovi (vedoucímu centrálního nákupu) a PHDr. Yvonně Šimkové (ředitelce útvaru lidských zdrojů).

OBSAH

ÚVOD	9
METODICKÁ ČÁST	10
TEORETICKÁ ČÁST	13
1 HODNOCENÍ ZAMĚŠTNANCŮ	13
1.1 PROČ HODNOTIT ANEB CÍL A VÝZNAM PRACOVNÍHO HODNOCENÍ.....	14
1.2. JAKÉ PRACOVNÍ VÝKONY HODNOTIT.....	15
1.2.1 Kritéria měření.....	15
1.2.2 Jednotky měření.....	16
1.3. PROCES HODNOCENÍ A NEJČASTĚJŠÍ CHYBY PŘI HODNOCENÍ.....	16
1.3.1 Proces hodnocení.....	16
1.3.2 Nejčastější chyby při hodnocení.....	18
1.4 KDO A KDY HODNOTÍ PRACOVNÍKY?.....	19
1.4.1 Kdo je hodnotitelem.....	19
1.4.2 Kdy hodnotit.....	20
1.5 JAK MĚŘIT PRACOVNÍ VÝKONY ANEB METODY HODNOCENÍ.....	20
1.5.1 Metody zaměřené na minulost.....	21
1.5.2 Metody zaměřené na přítomnost.....	23
1.5.3 Metody zaměřené na budoucnost.....	26
1.6. HODNOTÍCÍ ROZHOVOR.....	27
1.6.1 Příprava na hodnotící rozhovor.....	28
1.6.2 Průběh hodnotícího rozhovoru.....	29
1.6.3 Zásady vedení hodnotícího rozhovoru.....	30
2 ODMĚŇOVÁNÍ	31
2.1 POJETÍ, CÍLE A SOUČASNÉ TRENDY ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ.....	31
2.1.1 Pojetí odměňování.....	31
2.1.2 Cíle odměňování.....	32
2.2 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ.....	32
2.2.1 Základní otázky systému odměňování.....	32
2.2.2 Požadavky na systém odměňování.....	33
2.2.3 Trendy v odměňování.....	33
2.3. MZDOVÉ FORMY.....	34
2.3.1 Časová mzda.....	35
2.3.2 Úkolová mzda.....	35
2.3.3 Podílová mzda.....	36
2.3.4 Prémie nebo bonus.....	36
2.3.5 Podíly na zisku (Gainsharing).....	37
2.3.6 Osobní ohodnocení.....	37
2.3.7 Tantiémy.....	38
2.3.8 Dodatkové formy odměňování.....	38
2.4 PROBLÉMY VÝKONOVÉHO ODMĚŇOVÁNÍ.....	38
2.5 ZAMĚŠTNANECKÉ VÝHODY.....	39
2.4.1 Věcné třídění zaměstnaneckých výhod.....	40
2.4.2 Třídění zaměstnaneckých výhod z hlediska důvodu poskytování.....	40
2.4.3 Plošné a pružné zaměstnanecké výhody.....	40
3 PRACOVNÍ MOTIVACE	42
3.1 DEFINICE A MOTIVY PRACOVNÍ MOTIVACE.....	42

3.2	TEORIE PRACOVNÍ MOTIVACE	43
3.2.1	<i>Teorie instrumentality</i>	43
3.2.2	<i>Teorie potřeb</i>	43
3.2.3	<i>Teorie zaměřené na proces (průběh procesu)</i>	46
3.2.4	<i>Moderní motivační přístupy</i>	49
3.3	VZTAH MOTIVACE A PRACOVNÍHO VÝKONU	49
3.3.1	<i>Výkonová motivace</i>	51
3.3.2	<i>Aspirační úroveň</i>	51
3.4	VZTAH MOTIVACE A DLOUHODOBÉHO VÝKONU	52
3.5	VZTAH PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI A PRACOVNÍHO VÝKONU	52
	PRAKTICKÁ ČÁST	54
4	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	54
4.1	SKUPINA HEIDELBERGCEMENT GROUP	54
4.2	SPOLEČNOST ČESKOMORAVSKÝ CEMENT, A.S., NÁSTUPNICKÁ SPOLEČNOST	55
4.2.1	<i>Základní výkonové ukazatele</i>	56
4.2.2	<i>Organizační struktura</i>	56
4.2.3	<i>Závody</i>	57
4.2.4	<i>Životní prostředí</i>	57
4.2.5	<i>Sortiment</i>	58
4.2.6	<i>Výroba cementu</i>	58
5	ANALÝZA SYSTÉMU HODNOCENÍ ZAMĚŠTNANCŮ	60
5.1	CHARAKTERISTIKA SYSTÉMU HODNOCENÍ	61
5.2	PROCES HODNOCENÍ	62
5.2.1	<i>Skupina I – zaměstnanci s roční odměnou</i>	63
5.2.2	<i>Skupina II – zaměstnanci s čtvrtletním hodnocením</i>	65
5.3	VAZBA NA SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ	66
5.3.1	<i>Zaměstnanci skupiny I</i>	66
5.3.2	<i>Zaměstnanci skupiny II</i>	67
5.3.3	<i>Další společné formy odměn a zaměstnaneckých výhod</i>	68
5.4	VAZBA NA POVYŠOVÁNÍ	69
6	EMPIRICKÉ ŠETŘENÍ	71
6.1	CÍLE EMPIRICKÉHO ŠETŘENÍ	71
6.2	DOTAZNÍKY	71
6.3	POPIS ZKOUMANÉ SKUPINY	72
6.4	VÝSLEDKY EMPIRICKÉHO ŠETŘENÍ	74
6.5	SHRNUTÍ EMPIRICKÉHO ŠETŘENÍ	89
	ZÁVĚR	91
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	92
	SEZNAM OBRÁZKŮ	94
	SEZNAM TABULEK	95
	SEZNAM ZKRATEK	96
	SEZNAM PŘÍLOH	97

ÚVOD

Lidé jsou základním stavebním prvkem každé organizace a podle toho by k nim měla daná organizace také přistupovat, protože stroj lze nahradit relativně snadno a v relativně krátké době (za předpokladu, že máme dostatek finančních prostředků), ale nahradit kvalifikovaného pracovníka může být velký problém. Proto by se měl podnik snažit zejména udržet si své kvalifikované pracovníky, tj. vytvořit jim takové podmínky, aby neměli žádný důvod podnik opustit, tj. musí vytvořit účinnou personální politiku. Jednou z klíčových oblastí personální politiky je systém hodnocení zaměstnanců. Tento systém je důležitým nástrojem podniku, který, pokud je správně nastaven, může být právě tím důvodem proč zaměstnanci v podniku zůstanou. Protože správně nastavený systém hodnocení zaměstnance nejen hodnotí, ale zároveň je i podkladem pro jejich odměňování, pro další osobní, profesní a kariérní rozvoj pracovníků a především je motivuje. Právě motivace je zde klíčová, protože motivovaný pracovník podává vyšší a kvalitnější výkon, je lépe hodnocen, lépe odměňován, má větší možnost kariérního růstu. Motivovaní pracovníci jsou také mnohem více loajální a identifikují se s cíli podniku. Všechny tyto faktory přispívají k dlouhodobé úspěšnosti podniku.

Oblast lidských zdrojů mě během studia na vysoké škole vždy velmi zajímala, což bylo hlavním důvodem, proč jsem si dané téma vybral. Důvodů proč jsem si vybral společnost Českomoravský cement, a.s., nástupnická společnost je hned několik. Především to byla snaha udělat pro společnost něco smysluplného, něco, co by pro ni mělo nějaký přínos a dále to pro mě byla příležitost tuto společnost i její zaměstnance lépe poznat jelikož jsem u této společnosti začal v nedávné době pracovat. Tato práce by měla obohatit mé dosavadní znalosti a zároveň by měla mít i přínos pro danou společnost, plynoucí z navržených doporučení pro zlepšení v oblasti hodnocení a motivace zaměstnanců.

METODICKÁ ČÁST

Cíle

Hlavním cílem diplomové práce je zjistit nedostatky současného stavu hodnocení zaměstnanců společnosti Českomoravský cement, a.s., nástupnická společnost (ČMC), z pohledu toho, do jaké míry ovlivňuje jejich pracovní motivaci a navrhnout změny pro jeho zlepšení tak, aby přispíval ke zvyšování pracovní motivace zaměstnanců. Pro dosažení hlavního cíle byly stanoveny následující dílčí kroky:

- 1) Popsat a analyzovat současný systém hodnocení zaměstnanců.
- 2) Analyzovat vliv současného systému hodnocení zaměstnanců na jejich motivaci.
- 3) Navrhnout změny pro zlepšení stávajícího systému hodnocení tak, aby přispíval ke zvyšování pracovní motivace zaměstnanců.

Hypotézy

Na základě výše uvedených cílů byly stanoveny tyto hypotézy:

- 1) Systém hodnocení zaměstnanců ve společnosti ČMC neplní všechny své hlavní funkce/ cíle, tak jak jsou vymezeny v teoretické části.
- 2) Současný systém hodnocení zaměstnanců ve společnosti ČMC pozitivně ovlivňuje jejich pracovní motivaci.

Hypotéza 1) bude potvrzena nebo vyvrácena po naplnění kroku 1) a hypotéza 2) bude potvrzena nebo vyvrácena naplněním kroku 2).

Hypotézy byly stanoveny na základě studia odborné literatury (Armstrong, 1999; Hroník, 2006; Koubek, 1997; Milkovich, Boudreau, 1993; Stýblo, Urban, Vysokajová, 2006 a další) a na základě rozhovorů se zaměstnanci společnosti Českomoravský cement, a.s., nástupnická společnost (zejména se jednalo o ředitelku lidských zdrojů a vedoucího centrálního nákupu).

Použité metody

Ve své diplomové práci jsem použil následující metody:

- V teoretické části jsem aplikoval metodu kompilace, metodu komparace a rešerše odborné literatury.
- V části praktické jsem potom použil metodu deskripce (informace jsem čerpal z internetových stránek a interních materiálů společnosti ČMC a z rozhovorů s ředitelkou útvaru lidských zdrojů, vedoucím centrálního nákupu a dalšími řadovými pracovníky společnosti), empirické šetření¹ (dotazníkové šetření mezi zaměstnanci

¹ Pro zpracování výsledků dotazníkové šetření byly použity programy Statistica a Microsoft Excel.

společnosti ČMC), analýza (rozbor a vyhodnocení výsledků z dotazníků), syntéza (propojení teoretických základů s poznatky získanými v praktické části) a komparace (porovnání teorie a praxe).

Rozsah a obsah práce

Literatura použitá v teoretické části práce byla vybrána na základě předešlého studia tématu práce a po konzultaci s vedoucí práce. Veškerá literatura použitá v této práci je vypsaná v části nazvané Seznam použité literatury. Obsah práce je vymezen několika stěžejními pracemi: především je to kniha MILKOVICH, G.T., BOUDREAU, J.W. Řízení lidských zdrojů. Přel.M.Koš a kol. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1993. 930 s. ISBN 80-85623-29-3, ze které většina dalších autorů vychází a proto je možné ji považovat za stěžejní. Z dalších autorů, bych uvedl zejména autory české a to konkrétně: KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 2.vyd. Praha: Management Press, 1997. 350 s. ISBN 80-85943-51-4, dále potom BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I.& KOL. Psychologie a sociologie řízení. 2.vyd. Praha: Management Press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3 a konečně z oblasti hodnocení zaměstnanců HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2. Rozsah použité literatury je dán roky 1992-2006.

Pro praktickou část je obsah i rozsah práce dán případovou studií ve společnosti Českomoravský cement, a.s., nástupnická společnost.

Struktura práce

Diplomová práce je napsána v souladu s cíli a hypotézami uvedenými v metodické části práce a obsahuje následující kapitoly:

1) Úvod

Úvod obsahuje základní popis tématu a souvislosti s ostatními personálními činnostmi a důvody zvolení daného tématu.

2) Metodická část

V této části jsou popsány stanovené cíle a k nim vytvořené hypotézy, použité metody, rozsah a obsah jednotlivých částí práce a struktura práce.

3) Teoretická část

Teoretická část přináší základní teoretické poznatky z oblasti hodnocení zaměstnanců, základní metody hodnocení a popsán průběh hodnotícího rozhovoru. Jsou zde uvedeny i hlavní formy a druhy odměn a zaměstnaneckých výhod, které přímo či nepřímo z hodnocení vyplývají. Dále jsou popsány základní teoretické koncepty z oblasti pracovní motivace a vztah motivace a pracovního výkonu.

4) Praktická část

Uvádí základní informace o společnosti Českomoravský cement, a.s., nástupnická společnost, popisuje a analyzuje její systém hodnocení zaměstnanců a v návaznosti na to systém odměňování. Dále obsahuje výsledky empirického šetření.

5) Závěr

Uvádí zda došlo či nedošlo ke splnění vytyčených cílů a potvrzení či zamítnutí stanovených hypotéz.

TEORETICKÁ ČÁST

1 HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ

Hodnocení zaměstnanců nabývá v současné globální společnosti stále většího významu. Moderní podniky, jedno zda české nebo zahraniční, kladou na hodnocení svých zaměstnanců stále větší důraz a hodnocení výkonu zaměstnanců se stává důležitým nástrojem managementu podniku. Hodnocení zaměstnanců umožňuje sledování pracovní výkonnosti pracovníků, jejich znalostí, dovedností, schopností a osobnostních vlastností. Zároveň je i podkladem pro odměňování a kariérní postup pracovníků. Moderní hodnotící systémy prosazují individuální přístup ke každému pracovníkovi, kdy jsou každému zaměstnanci podniku stanovovány kromě cílů společných i cíle osobní respektive individuální, tj. šité na míru každému pracovníkovi podniku. Tento individuální přístup k zaměstnancům se poté odráží respektive by se měl pozitivně odrážet v jejich motivaci. Nutnou podmínkou je zde objektivně prováděné hodnocení.

Existuje mnoho systémů hodnocení zaměstnanců, a ještě více hodnotících metod. Volba konkrétního systému nebo metody je vždy na daném podniku a jeho potřebách. Nejdůležitější je ovšem daný systém nebo metodu implementovat do podniku a seznámit s jejím průběhem a účelem všechny zaměstnance podniku. Daná metoda se musí stát součástí podnikové kultury, zaměstnanci ji musí vzít tzv. za svou, jinak nebude nikdy efektivní.

Při hodnocení je třeba odpovědět na šest klíčových otázek (Milkovich, Boudreau, 1993):

- Proč hodnotit pracovní výkony?
- Jaké pracovní výkony hodnotit?
- Jak měřit pracovní výkony?
- Kdo by měl hodnotit pracovní výkony?
- Kdy hodnotit pracovní výkony?
- Jak sdělit výsledky hodnocení?

Na výše uvedené otázky naleznete odpověď v dalším textu.

Pokud mluvíme o hodnocení výkonnosti respektive výkonu, je třeba uvést, co je to výkon: *„výkon je pro účely hodnocení chápán v podstatně širším slova smyslu, tj. jako jednota výsledků práce, pracovního chování i schopností a charakteristik osobnosti majících vztah k vykonané práci a k podmínkám a prostředí v nichž se práce vykonává“* (Koubek, 1997, s.166).

1.1 Proč hodnotit aneb cíl a význam pracovního hodnocení

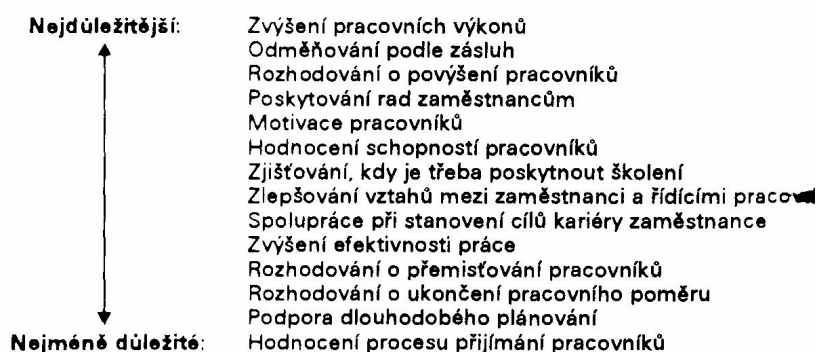
Důvodů proč hodnotit pracovní výkon svých zaměstnanců je bezesporu celá řada. Na několika málo základních se většina autorů shoduje, ostatní vidí odlišně. Zde uvádím názory třech z nich:

Podle Koubka (1997) má hodnocení za úkol zejména:

- Rozpoznat stávající pracovní výkon jednotlivce.
- Rozpoznat silné a slabé stránky pracovníka.
- Umožnit pracovníkovi zlepšit svůj výkon.
- Vytvořit základnu pro odměňování.
- Motivovat pracovníky.
- Rozpoznat potřeby v oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků.
- Rozpoznat potenciál pracovního výkonu pracovníka.
- Vytvořit podklady pro plánování následnictví a kariéry.

Milkovich a Boudreau (1993) dokonce uvádějí pořadí důležitosti jednotlivých faktorů, co se týká možnosti jejich využití při hodnocení (viz.Obr.č.1).

Obr.č.1 Možnosti využití informací získaných hodnocením podle důležitosti



Zdroj: MILKOVICH, G.T., BOUDREAU, J.W. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 1993. str.148

Stýblo (2006) uvádí těchto šest argumentů pro hodnocení zaměstnanců:

- Objektivní odměňování zaměstnanců.
- Plánování nezbytných nebo žádoucích personálních změn.
- Zdokonalování profesní způsobilosti zaměstnanců.

- Odstraňování a náprava zjištěných nedostatků.
- Zlepšení poznání a vyladění vzájemných vztahů mezi vedoucími a vedenými.
- Zjištění problémů v pracovním procesu a nalezení jejich řešení.

Z výše uvedeného vyplývají základní cíle/ funkce hodnocení. Podnik, který se chce prosadit na dnešním silně konkurenčním trhu by měl především objektivně odměňovat pracovníky, nalézt pro ně „správné“ místo odpovídající jejich schopnostem a potenciálu a umožnit jim další profesní růst a kariérní postup a v neposlední řadě jim poskytovat včasnou a zejména pravidelnou zpětnou vazbu a správně je motivovat. Hodnocení pracovníků může, respektive by mělo být, zaměřeno na více cílů najednou. Ale v žádném případě se nelze zaměřit na všechny stejnou měrou, vždy musí být jeden či dva cíle dominantní, jinak by došlo k rozmělnění úsilí a ztratilo by se zaměření na hlavní cíl.

1.2. Jaké pracovní výkony hodnotit

Dříve než se začnu zabývat otázkou jaké pracovní výkony vlastně máme hodnotit, je na místě definovat, co to vlastně pracovní výkon je. „*Pracovní výkon je výsledkem spojení a vzájemného poměru úsilí, schopností a vnímání role (vnímání úkolů)*“ (Koubek, 1997).

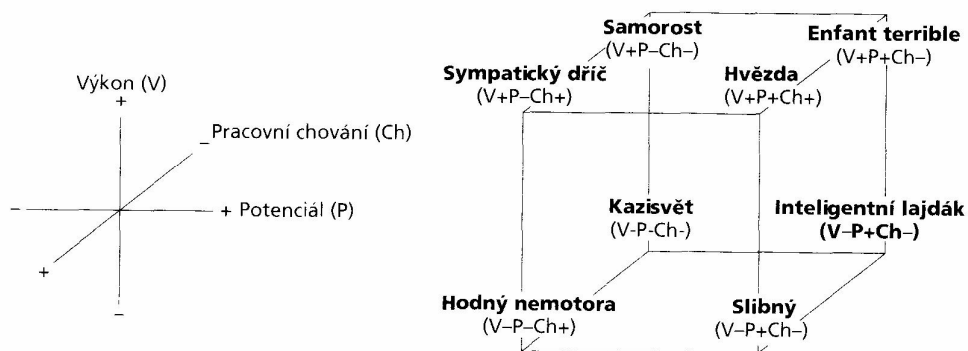
1.2.1 Kritéria měření

Existuje celá řada kritérií, podle kterých lze hodnotit pracovní výkony. Tyto lze rozčlenit do tří základních skupin (Milkovich, Boudreau, 1993; Hroník, 2006):

- Znalosti, dovednosti, schopnosti, tj.potenciál = vstup.
- Pracovní chování, přístup = proces.
- Výsledky = výstup.

Pokud si tyto kategorie vyneseme na do grafu, získáme trojrozměrný model, který nám generuje 8 různých pracovních typů (viz. Obr.č.2). Rozpoznání jednotlivých typů může mít velký vliv na chod celého podniku, protože každý pracovní typ vyžaduje jiný přístup, každého motivují jiné faktory.

Obr.č.2 Pracovní typy



Zdroj: HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2006. str.22

1.2.2 Jednotky měření

Rozlišujeme 4 základní jednotky měření (Hroník, 2006):

- Kvantita.
- Náklady.
- Kvalita.
- Čas.

Dále platí, že čím sofistikovanější procesy v podniku probíhají, tím více se jednotky měření přesunují od pouhé kvantity, přes sledování nákladů a kvality až k hledisku času. Tyto jednotky lze následně převést na body, které se poté uplatňují v rámci stupnic resp. škál měření.

1.3. Proces hodnocení a nejčastější chyby při hodnocení

1.3.1 Proces hodnocení

Proces hodnocení pracovníků má zhruba devět fází, které lze dále rozčlenit do tří časových období (Koubek, 1997):

Přípravné období:

- a) Nejdříve je třeba rozpoznat a stanovit předmět hodnocení, jeho cíle, zásady, pravidla a postup včetně časového harmonogramu a organizačního zabezpečení. Dále musí být vytvořeny formuláře, které se budou k hodnocení používat. Toto je jedna

z nejdůležitějších etap, na které závisí celý další průběh hodnocení. Především je důležité stanovení cílů hodnocení a jim odpovídajícího formuláře hodnocení.

- b) Druhou etapou je analýza pracovních míst, v případě, že ještě nebyla v podniku provedena, popřípadě revize existujícího popisu pracovních míst. Z této analýzy vyloučí se kategorie pracovníků a pracovních míst, na něž se bude hodnocení zaměřovat a typy výkonů, které jsou vykonávány na těchto pracovních místech.
- c) Ve třetí etapě se formulují kritéria výkonu a jeho hodnocení. Dochází k výběru těchto kritérií, stanovení norem pracovního výkonu, výběru metod hodnocení a určení časového období, za které bude pracovní výkon hodnocen.
- d) Poslední etapa přípravného období zahrnuje informování zaměstnanců podniku o připravovaném hodnocení. Tito jsou seznámeni se smyslem a účelem hodnocení, s jednotlivými kritérii a normami výkonu, podle kterých bude jejich pracovní výkon měřen, jaký výkon se od nich očekává, jak často bude měřen atd. Tuto fázi nesmí podnik v žádném případě podcenit. Pokud se zaměstnanci neseznámí a neztotožní s podnikovým systémem hodnocení, nebudou ho uznávat a tento se stane neefektivním.

Období získávání informací a podkladů:

- a) Do této etapy patří především zjišťování a sběr informací týkajících se pracovního výkonu zaměstnanců. Jako nástroje se používá většinou fyzické pozorování nebo zkoumání výsledků jejich práce. Kompetentní osobou, která uvedené činnosti provádí, bývá obvykle přímý nadřízený pracovníka.
- b) Tato fáze zahrnuje pořízení dokumentace o pracovním výkonu pracovníka zjištěném v předchozí etapě. Pořízení dokumentace je velmi důležité, dává nadřízenému možnost se ke zjištěným informacím kdykoliv vrátit. Požadavkem na dokumentaci je, aby byla vedena a ukládána pokud možno co nejjednodušší.

Období vyhodnocování informací o pracovním výkonu:

- a) Vyhodnocování pracovních výsledků, pracovního chování a schopností pracovníka. Porovnávání pracovního výkonu s danými normami, pracovního chování se standardními požadavky na chování a schopností s požadavky pracovního místa. Musí se provádět podle standardního postupu, výstupy musí mít vždy písemnou formu.
- b) Poté následuje hodnotící rozhovor (podrobně viz. podkapitola 1.6) s hodnoceným pracovníkem. Konzultují se výsledky hodnocení, rozhodnutí vedoucího pracovníka z hodnocení vyplývající, možné cesty k řešení problémů atd. Tato fáze je

nejdůležitější pro zlepšování pracovního výkonu pracovníka. Vedoucí mu poskytuje zpětnou vazbu o jeho výkonu, snaží se ho motivovat do další práce.

- c) Poslední fází je další pozorování pracovního výkonu pracovníka, sledování plnění cílů stanovených při hodnotícím pohovoru, porovnávání výkonu s minulým obdobím, pomoc při řešení problémů atd.

1.3.2 Nejčastější chyby při hodnocení

Při hodnocení hraje nejdůležitější roli osobnost hodnotitele a jeho objektivita stejně jako fakt, že mnohé aspekty pracovního výkonu nelze objektivně měřit. Kromě subjektivismu, nevhodného výběru kritérií nebo metod hodnocení se vyskytují ještě následující chyby (Koubek, 1997; Šuleř, 2002; Stýblo, Urban, Vysokajová, 2006):

- **Přílišná shovívavost nebo přehnaná přísnost.** Tento případ nastává většinou tam, kde nejsou jednoznačně definována kritéria hodnocení. Hodnotitel hodnotí pracovníky buď příliš pozitivně nebo příliš kriticky (často závisí i na osobnosti hodnotitele, viz. níže např. vlastní měřítka apod.).
- **Středová tendence.** Hodnotitel se snaží vyhnout konfliktu s hodnocenými, nechce nikomu ublížit, proto hodnotí všechny podobně, aby nikdo nevybočoval. Takovýto postup značně demotivuje zaměstnance, zejména pak ty, kteří podávají nadprůměrné výkony.
- **Vlastní měřítka (efekt zrcadla).** Hodnotitel preferuje u hodnocených ty stránky pracovního výkonu, které preferuje osobně, neřídí se hodnotícími kritérii, srovnává je se sebou samým.
- **Sympatie, antipatie, předsudky.**
- **Haló efekt.** Hodnotitel se nechá ovlivnit některou pozitivní nebo negativní vlastností hodnoceného (často prvním dojmem) a podle toho pak posuzuje všechny ostatní vlastnosti.
- **Přílišné přihlížení k hlavnímu účelu hodnocení.** Jde o záměrné zkreslení hodnocení s cílem zvýšit nebo snížit hodnocení pracovního výkonu dle účelu, k němuž hodnocení směřuje (např. snaha nepoškozovat zaměstnance v případě, že hodnocení je nástrojem snižování počtu zaměstnanců, snaha zlepšit jejich hodnocení, jestliže to se odráží v odměňování apod.).
- **Zaujatost.** Hodnotitel přihlíží k sociálnímu postavení, příbuzenství, známostem, stranické příslušnosti, etickým nebo rasovým znakům, pohlaví apod.

- **Efekt „svatozáře“.** Dochází k němu v případě, že se hodnotitel při hodnocení přiklání ke svému vlastnímu názoru na hodnocenou osobu, což může značně zkreslit celé hodnocení.
- **Efekt „nedávnosti“.** Při hodnocení pracovního výkonu dochází k jeho silnému ovlivnění nedávnými činy pracovníka, lhostejno zda se jedná o pozitivní nebo negativní činy. Vždy se lépe hodnotí to, co je ještě v živé paměti.

Všechny výše uvedené chyby jsou v rozporu se smyslem a účelem hodnocení a je třeba je eliminovat. Zejména je třeba důkladně vybrat vhodná kritéria a metody hodnocení, stejně jako řádně proškolit příslušné pracovníky, kteří budou hodnocení provádět.

1.4 Kdo a kdy hodnotí pracovníky?

1.4.1 Kdo je hodnotitelem

Hodnotitelem by měla být ta nejvíce kompetentní osoba a to je takřka vždy přímý nadřízený hodnoceného. Přímý nadřízený nejlépe zná své podřízené stejně jako úkoly, na nichž pracují a často i jejich zázemí a možné vlivy na jejich práci. Vedoucí pracovník je zodpovědný za výkonnost svých lidí a on také provádí závěrečné vyhodnocení všech podkladů k hodnocení, vede hodnotící rozhovor a navrhuje opatření z hodnocení vyplývající. Nebezpečím může být subjektivní deformace nebo nedostatečná autorita přímého nadřízeného.

Hodnocení však mohou provádět i jiné osoby nebo se může uskutečňovat i kolektivně (viz. 360° zpětná vazba – podkapitola 1.5.2.2). Dále může hodnotit:

- **Personalista.** Nepříliš časté, používá se většinou v případech, kdy prakticky neexistuje přímý nadřízený (např. v maticové organizační struktuře).
- **Nadřízený přímého nadřízeného.** Používá se pro ověření a schválení hodnocení přímého nadřízeného, ale může hodnotit i sám. Nevýhodou může být nedostatečný kontakt s pracovníky.
- **Zákazník.** Používá se u profesí, kde se pracovník dostává do bezprostředního kontaktu se zákazníkem. Problém je v tom, že zákazník si ztěžuje v případě, že je něco špatně, ale na druhou stranu obvykle nedává najevo svou spokojenost.
- **Kolega nebo skupina spolupracovníků.** Podmínkou je, že kolegové spolu přicházejí často do styku, znají jeden druhého. Problémem je, že většina pracovníků odmítá své kolegy hodnotit.

- **Podřízený.** Málo používané, spíše zaměřené na pracovní chování nadřízeného.
- **Nezávislý externí hodnotitel.** Např. psycholog, vnáší do hodnocení nové aspekty.

1.4.2 Kdy hodnotit

Hodnocení pracovníků probíhá vždy v nějaké periodě. Na volbě časového cyklu závisí potom volba metod hodnocení. „*Nejrozšířenější je jednoroční cyklus, který ovšem neznamená, že se hodnocení provádí 1x za rok. V daném cyklu probíhají průběžná, dílčí hodnocení, při kterých si hodnocení a hodnotitel nachází cíle*“ (Hroník, 2006).

Obecně platí, že u výkonných pracovníků je cyklus kratší, zpravidla jednoměsíční až čtvrtletní, zatímco u pracovníků postavených v podnikové hierarchii výše, je cyklus delší, zpravidla jednoroční.

Hodnocení se obvykle provádí na konci kalendářního měsíce, čtvrtletí nebo roku. Platí zásada, že pracovník, který má hodnotit své podřízené, musí být nejdříve sám zhodnocen, tzn. že hodnocení probíhá v podnikové hierarchii od shora dolů.

1.5 Jak měřit pracovní výkony aneb metody hodnocení

Na začátek je třeba říct, že výběr metody musí vždy odpovídat charakteru situace, ve které hodnocení probíhá. Také nám těžko bude stačit jediná hodnotící metoda. Vždy je třeba zvolit jednu hlavní metodu a poté jednu nebo více metod doplňkových. Obecně nejrozšířenější a nejuznávanějšími metodami hodnocení pracovníků (tedy metodami hlavními) jsou hodnotící pohovor (viz. podkapitola 1.6) a hodnocení podle cílů (viz. podkapitola 1.5.3). Ostatní metody lze považovat za doplňkové. Jednotlivé doplňkové metody potom nemusí být každý hodnotící cyklus stejné (Hroník, 2006).

V obecné rovině lze rozlišit dvě podoby hodnocení pracovníků (Milkovich, Boudreau, 1993):

- a) **Neformální hodnocení** – jedná se o průběžné hodnocení pracovníka nadřízeným v průběhu výkonu práce. Má příležitostnou povahu, je ovlivněno aktuální situací a zejména potom pocitem hodnotitele, tzn. je víceméně spontánní (nikam se nezaznamenává). Obvykle má formu pochvaly nebo naopak výtky.
- b) **Formální hodnocení** – je racionálnější a více standardizované, periodické, plánované a systematické. Výstupem z takového hodnocení je obvykle určitý dokument, který se zakládá a dále slouží pro potřeby pracovníka i organizace. Všechny metody, které budou popsány níže jsou metody formální.

Z hlediska časového průběhu rozlišujeme 4 hlavní způsoby hodnocení (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2006):

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

Dále rozlišujeme mezi hodnocením výkonu a hodnocením kompetencí, kdy hodnocení výkonu je obvykle vázáno na odměňování a hodnocení kompetencí na rozvoj pracovníka (Hroník, 2006).

Dále podrobněji uvádím některé metody rozdělené z hlediska časového zaměření:

1.5.1 Metody zaměřené na minulost

1.5.1.1 Hodnotící stupnice (škály)

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

Rozlišujeme hodnotící stupnice (Hroník, 2006; Koubek, 1997; Milkovich, Boudreau, 1993):

- a) neverbální, tj. grafické a numerické
- b) verbální
- c) kombinované

1.5.1.2 Hodnotící zprávy

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

1.5.1.3 Komparativní metody

Jsou založeny na srovnání pracovníků mezi sebou, dle předem daných kritérií. Tato kritéria však musí být jednoznačně měřitelná. Komparativní metody jsou vhodné do soutěživého a individualistického prostředí, uplatňují se především v obchodních firmách. Rozlišujeme (Bedrnová, Nový, 2002; Hroník, 2006; Koubek, 1997):

a) Metoda určení pořadí – jednokriteriální hodnocení

Nejjednodušší metoda, prosté určení pořadí podle jednoho kritéria.

b) Metoda střídavého seřazení

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

c) Metoda přidělení bodů – vícekriteriální hodnocení

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

d) Metoda párového srovnávání

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

- 1-2: kdy lepší dostává 1, horší 2 a vyhrává pracovník s nejmenším celkovým součtem,
- 0-1-3: kdy vítěz dostává 3, poražený 0 nebo v případě remízy berou oba 1. Zde vyhrává pracovník s nejvyšším celkovým skóre.

e) Metody nucené distribuce

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

f) Metoda 20-70-10

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

g) Srovnání s pracovními normami

Vhodné pouze pro jednoznačně měřitelná kritéria, srovnání se standardem.

1.5.1.4 Dotazník (Checklist)

Dotazník předkládá určité formulace týkající se pracovního chování zaměstnance a posuzovatel označuje, zda je určitý typ chování v pracovníkově výkonu přítomen či nikoliv (zpravidla označuje odpověď ano, nebo ne). Odpovědi potom vyhodnocuje specialista

z personálního útvaru. Tato metoda vyžaduje především důkladnou přípravu a je časově náročná. Pro každou skupinu pracovních míst vyžaduje jiný formulář a specifické formulace.

1.5.1.5 Metoda BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales)

Jedná se o klasifikační stupnici pro hodnocení pracovního chování, která má hodnotit chování požadované k úspěšnému vykonávání práce (Koubek, 1997). Hodnotí se přístup k práci, dodržování určitého postupu při práci a účelnost výkonu. Vychází se z toho, že žádoucí pracovní chování má za následek i efektivní vykonávání práce. Jedná se o určitou variantu výše zmíněného dotazníku a hodnotící stupnice. Stupnice je vytvořena pro každý úkol vykonávaný na daném pracovním místě. Pracovní chování se hodnotí pomocí obodovaných stupňů, z nichž každý je doplněn slovní charakteristikou.

1.5.1.6 Metoda klíčové události (kritického případu)

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

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

1.5.2 Metody zaměřené na přítomnost

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

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

Tabulka č.1 Srovnání Assessment Centre a Development Centre

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

Zdroj: HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2006. str.64

„Assessment centre je v podstatě diagnosticko-výcvikový program založený na sérii simulací typických manažerských pracovních činností, při nichž se testuje pracovní způsobilost uchazeče o manažerskou funkci“ (Koubek, 1997).

„AC i DC využívají především skupinové modelové situace, individuální situace a psychodiagnostické metody“ (Hroník, 2006). Další charakteristickou vlastností je přítomnost více hodnotitelů a tedy několikanásobné hodnocení, které také značně přispívá k velké validitě výsledků AC i DC. Trvání AC i DC je obvykle 1 den a výstupem z něho je podrobná zpráva o úrovni kompetencí daného jedince, ale i celé skupiny nebo pracovního týmu (Bedrnová, Nový, 2002). Účastník AC nebo DC také získává průběžně zpětnou vazbu od ostatních hodnocených v rámci plnění společných úkolů. Má možnost srovnat své chování a jednání s ostatními. Metody umožňují souběžné srovnání výsledků účastníků, minimalizují subjektivitu a osobní zaujatost. Tato metoda informuje o momentálním výkonu pracovníka v uměle vytvořených podmínkách a při chybném posouzení a nastavení posuzovaných kritérií nemusí nutně korespondovat s výkonem v reálné situaci.

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

1.5.2.2. 180° resp. 360° Zpětná vazba (vícezdrojové hodnocení)

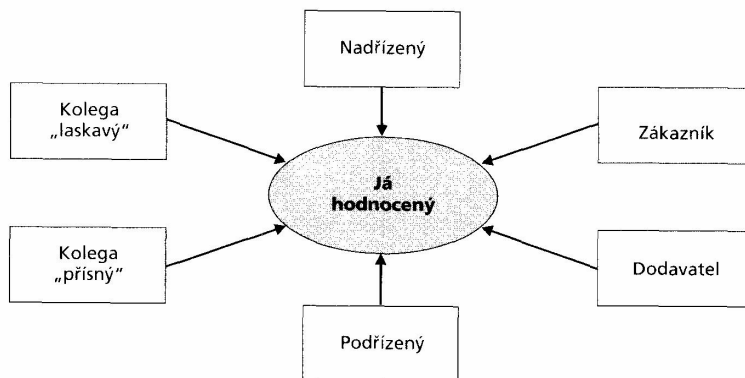
Princip spočívá v tom, že je hodnocený hodnocen různými lidmi podle stejných kritérií. Tyto metody se odlišují pouze v osobě hodnotitelů. Hodnotitelů může být v zásadě libovolný počet, rozdíl je v jejich složení. Zatímco u 180° zpětné vazby hodnotí pouze nadřízení a podřízení hodnoceného u 360° může být skupin více. Konkrétní počet hodnotitelů závisí vždy na dané situaci. U 360° zpětné vazby rozlišujeme 7 skupin hodnotitelů (Hroník, 2006):

- Sebehodnocení.
- Hodnocení nadřízeným.
- Hodnocení kolegy.
- Hodnocení podřízenými.
- Hodnocení zákazníkem.
- Hodnocení dodavatelem.
- Hodnocení „žolíkem“ (člověk, vybraný samotným hodnoceným).

Na tuto metodu je třeba všechny účastníky velmi dobře připravit a nemůže se jí zúčastnit kdokoliv. Její účastníci musí být především připraveni a umět poskytovat otevřenou zpětnou vazbu tzv. „tváří v tvář“. Jinak tato metoda ztrácí smysl. Nevýhodou nebo spíše úskalím je hodnocení kolega-kolega. Tuto kategorii hodnocení je možné použít pouze u kolegů, kteří

jsou v každodenním vzájemném kontaktu a tudíž se blíže znají. Pokud tomu tak není hrozí nebezpečí toho, že se hodnotitel nechá ovlivnit jednou nebo dvěma kompetencemi nebo zkušenostmi se svým kolegou, podle kterých poté posuzuje všechny ostatní a jeho hodnocení tím ztrácí objektivnost (tzv. haló efekt + efekt středové tendence viz. výše podkapitola 1.3.2).

Obr.č.3 360° zpětná vazba



Zdroj: HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2006. str.66

1.5.2.3 Sociogram

Sociogram je také skupinovou metodou, používá se pro popis a vyhodnocení vzájemných vztahů na pracovišti nebo pro zjištění, kdo je neformální autoritou apod. (Hroník, 2006). Každý účastník sociogramu může vidět své postavení ve srovnání s druhými, resp. sebehodnocení a hodnocení druhými. Představuje hodnotnou zpětnou vazbu pro hodnoceného. Rozlišujeme tzv. Klasický sociogram a Sociogram na bázi sémantického výběru.

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

1.5.2.4 Manažerský audit

Představuje soubor různých metod, které jsou převážně individuálně administrovány. Jejich složení bývá rozmanité, obvykle obsahují: hloubkové interview, business esej a psychologické zhodnocení, někdy také zkrácenou formu 360° zpětné vazby (Hroník, 2006;

Stýblo, Urban, Vysokajová, 2006). Používá se u vyšších manažerských pozic. Rozhodující význam má hloubkový rozhovor, jehož validita závisí především na osobě auditora, který rozhovor vede. Auditóři obvykle působí ve dvojici s tím, že jeden vede rozhovor a druhý působí jako pozorovatel. Doporučuje se provádět jedenkrát za 2-3 roky.

1.5.2.5 Mystery shopping

Je obdobou pozorování na místě s tím rozdílem, že pozorovatelé-hodnotitelé zůstávají po celou dobu v anonymitě a zpětná vazba následuje až s časovým zpožděním, protože je třeba pozorování nejprve vyhodnotit. Používá se zejména tam, kde dochází k častému kontaktu se zákazníkem (Hroník, 2006; Stýblo, Urban, Vysokajová, 2006).

1.5.3 Metody zaměřené na budoucnost

1.5.3.1 Hodnocení podle cílů (Management by Objectives, MBO)

Spočívá v tom, že každému pracovníkovi jsou stanoveny cíle, kterých má v hodnotícím období dosáhnout a podle jejichž dosažení nebo nedosažení je poté hodnocen (Koubek, 1997; Hroník, 2006). Nutno dodat, že cíle jsou stanoveny ve spolupráci s pracovníkem nebo si je zaměstnanci stanovují zcela sami se souhlasem nadřízeného. Pro každé hodnotící období je třeba stanovit 3-5 cílů, přičemž se obvykle 1-3 týkají výkonu, 1-2 rozvoje potenciálu a 1-2 profesního chování. Konkrétní poměr závisí na charakteru práce/funkce, výsledcích minulých období apod.

Metoda je používána zejména pro hodnocení manažerů a specialistů a má následující postup (Hroník, 2006):

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

1.5.3.2 Psychodiagnostika (psychologické posouzení resp. vyšetření pracovníků)

Metoda zaměřená na minulost i na budoucnost. Používá se v případech, kdy podniky nemají k dispozici příliš relevantních informací o svých zaměstnancích. Psychodiagnostikou se

rozumí krátkodobé posouzení psychické způsobilosti a dalších osobnostních předpokladů pracovníka, které umožňuje postihnout (Bedrnová, Nový, 2002):

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

Nejpoužívanější metodou jsou psychologické resp. psychodiagnostické testy. Rozlišujeme (Koontz, Wehrich, 1993):

a) testy výkonové

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

b) testy osobnosti

- osobnostní dotazníky – k sebehodnocení
- hodnotící škály – např. sociogram (viz. podkapitola 1.5.2.3)
- projektivní testy – mapují např. odolnost vůči stresu, temperament a emocionální charakteristiky

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

1.5.3.3 Sebehodnocení

Opět metoda orientovaná na minulost i na budoucnost zároveň. Hlavním přínosem této metody je aktivní zapojení hodnoceného pracovníka do hodnotícího procesu. Používá se v případě, že cílem hodnocení je další rozvoj sebe sama (Bedrnová, Nový, 2002). Zřídka bývá užita samostatně, obvykle se kombinuje s nějakou další metodou hodnocení, např. by měla být nedílnou součástí každého hodnotícího rozhovoru.

1.6. Hodnotící rozhovor

Hodnotící rozhovor představuje završení celého procesu hodnocení pracovníků. Jedná se o oficiální, formální setkání, na kterém jsou zaměstnanci vedoucím pracovníkem informováni o výsledcích svého hodnocení. Hodnocený pracovník má možnost se k tomuto hodnocení vyjádřit a poskytnout nadřazenému vlastní pohled na svoji práci za uplynulé období. Nezbytnou součástí každého hodnotícího rozhovoru by vždy mělo být stanovení cílů na další

hodnotící období. Cíle by vždy měli být výsledkem vzájemné shody mezi hodnotitelem a hodnoceným. V žádném případě nesmí být striktně stanoveny hodnotitelem, jinak budou mít na hodnoceného spíše demotivující účinek.

1.6.1 Příprava na hodnotící rozhovor

Jestliže má být zajištěn bezproblémový průběh hodnotícího rozhovoru musí na něho být všechno pečlivě připraveno. Kromě přípravy hodnotitele a hodnoceného sem zahrnujeme i tzv. technicko-organizační zabezpečení.

a) Příprava hodnotitele

Vedoucí pracovník (manažer), který bude provádět hodnocení, musí být v první řadě otevřeným zastáncem systému hodnocení, pokud tomu tak není, ztrácí veškeré hodnocení smysl (Hroník, 2006).

Dále musí být každý hodnotitel v hodnocení proškolen. Bez důkladného školení, zahrnujícího praktické příklady, hraní rolí nebo např. e-learningový kurz, není možné hodnocení provádět.

Před samotným hodnotícím rozhovorem by si měl hodnotitel nejdříve zrekapitulovat všechna fakta o plnění pracovních úkolů pracovníkem, o úrovni jejich plnění a případných nedostatcích, udělat si přehled o účasti pracovníka na vzdělávacích akcích. Tyto údaje by si měl následně porovnat s údaji z minulého hodnotícího období. Následně by si měl promyslet a formulovat to, čeho chce rozhovorem dosáhnout (cíl) a co přesně chce říct (Šuleř, 2002).

b) Příprava hodnoceného

Nejen hodnotitel, ale i hodnocený pracovník by se měl na každý hodnotící rozhovor důkladně připravit. Měl by si provést takové sebehodnocení, předem si zrekapitulovat své úspěchy i neúspěchy za uplynulé období a připravit se na jejich vysvětlení. Od hodnotitele by měl alespoň týden nebo 14 dní předem dostat strukturu hodnotícího rozhovoru s obecným okruhem otázek, kterých se bude rozhovor týkat. Tímto má být zajištěno, aby výstupy z hodnocení byly co nejkonkrétnější (Hroník, 2006).

c) Technicko-organizační zabezpečení

Zabezpečení technicko-organizační stránky hodnotícího rozhovoru má na starosti hodnotitel. Jde zejména o zajištění vhodného místa a dostatečného času pro rozhovor.

Co se týče místa rozhovoru máme v zásadě tři možnosti, přičemž vždy by mělo jít o klidné a příjemné prostředí. Rozhovor se může konat buďto v kanceláři hodnotitele, hodnoceného nebo na neutrální půdě např. v zasedací místnosti. Každá z uvedených variant má své výhody i nevýhody. Jako pro obě strany nejvýhodnější se jeví rozhovor na neutrální půdě, kdy ani jedna strana není „doma“, nikoho neruší návštěvy ani telefonáty. Důležitá je také volba rozsazení u stolu, kde se jednoznačně doporučuje rohové rozsazení s tím, že zaměstnanec sedí po pravé ruce nadřízeného (Hroník, 2006).

Co se týká časového rozložení, datum a čas rozhovoru mělo by být předem jasně stanoveny, aby ho obě strany mohly zakomponovat do svého časového harmonogramu. Délka hodnoceního rozhovoru není striktně stanovena, vždy by se měla odvíjet od aktuálního stavu a množství situací, které chce manažer se svým podřízeným probrat. Literatura uvádí optimální délku hodnoceního rozhovoru cca 1 hodinu.

1.6.2 Průběh hodnoceního rozhovoru

Hodnocení rozhovor by měl probíhat podle předem připraveného a v dané organizaci osvědčeného scénáře. Neexistuje žádná univerzální struktura hodnoceního rozhovoru, vždy záleží na obou zúčastněných stranách (hodnotiteli a hodnoceném), na jejich cílech, stejně jako např. na podnikové kultuře. Samotný rozhovor můžeme rozdělit do několika fází (Hroník, 2006; Šuleř, 2002):

- 1) **Navození atmosféry.** Úvodní fáze rozhovoru, jejímž cílem je především navození přátelské atmosféry. Manažer by měl podřízeného přivítat podáním ruky, nabídnout mu místo k sezení a občerstvení. Rozhovor je vhodné začít krátkou neformální konverzací na společné téma, aby poskytl podřízenému čas na uklidnění.
- 2) **Účel rozhovoru.** Manažer by měl připomenout účel jejich setkání a zdůraznit, že se jedná o cestu, jak zhodnotit pracovní podmínky a výsledky pracovníka a hledat způsoby pro jejich zlepšení.
- 3) **Pohled pracovníka.** Manažer by měl v této fázi vyzvat pracovníka, aby nejdříve sám zhodnotil své výkony za uplynulé období. Manažer by v této fázi neměl příliš zasahovat do rozhovoru, měl by pozorně naslouchat a dělat si poznámky. V žádném případě by neměl výpověď pracovníka nijak komentovat.
- 4) **Pohled hodnotitele.** Manažer by měl svůj pohled na výkon pracovníka v minulém období vždy začít zdůrazněním jeho úspěchů a silných stránek a teprve potom přistoupit k negativním aspektům jeho práce. Kritika nesmí být nikdy osobní, musí být konkrétní a podložena fakty, sdělovaná bez emocí.

- 5) **Rozbor příčin.** Manažer by měl vhodnými otázkami dovést pracovníka k rozpoznání příčin neúspěchů.
- 6) **Návrhy opatření.** Navrhnout opatření ke zlepšení výkonu by se měl pokusit v první řadě pracovník sám, manažer by jej k tomu měl pouze vést. Protože pracovník, který si své cíle stanoví sám, je poté více motivován je splnit.
- 7) **Schválení a zmocnění.** V této fázi by se měli účastníci rozhovoru dojít k výběru nejvhodnějších opatření a odsouhlasení s tím souvisejících úkolů.
- 8) **Jiné náměty.** Tato fáze slouží pracovníkovi, který zde může nadřizovanému prezentovat cokoli, co sám považuje za důležité a v předchozím průběhu rozhovoru to ještě nezaznělo.
- 9) **Závěr.** V závěru by měl manažer pracovníka vyzvat, aby shrnul výsledky rozhovoru, čímž si může zároveň i ověřit pozornost a pochopení pracovníka. Potom může sám zrekapitulovat k čemu v rozhovoru dospěli. Před rozchodem by měl manažer pracovníka ještě povzbudit do další práce.

1.6.3 Zásady vedení hodnotícího rozhovoru

Účelem každého hodnotícího rozhovoru je motivace pracovníka k další práci pro organizaci. Aby bylo tohoto účelu dosaženo, musí hodnotitel dodržovat určité zásady pro vedení hodnotícího rozhovoru (Šuleř, 2002):

- Manažer by se měl vždy soustředit na hodnocení konkrétních pracovních výsledků podřízeného, nikoli na obecné hodnocení jeho osobnosti.
- Výsledky práce hodnoceného pracovníka by manažer nikdy neměl srovnávat s výsledky jiných pracovníků.
- Manažer by měl projevit lidský zájem o osobní problémy pracovníka. Tyto sice nijak nemohou změnit výsledek hodnocení, ale mohou hrát roli při hledání příčin a opatření k nápravě.
- Manažer by měl rozdílným způsobem hodnotit nedostatky v práci pracovníka pramenící z nedostatku schopností, znalostí či dovedností, jinak ty, které jsou výsledkem nedostatku odpovědnosti a jinak k hodnocení neúspěchů z rizika.
- Jestliže má hodnocení přímý vliv na finanční odměňování, neměl by manažer nikdy připustit diskusi o výši této odměny.
- Mzda by vždy měla odrážet pracovní výsledky. Při jejím stanovování by manažer neměl brát ohled na sociální potřebnost pracovníka, jinak by mzda ztratila svůj motivační účinek.

2 ODMĚŇOVÁNÍ

V předchozí kapitole již bylo uvedeno, že na hodnocení zaměstnanců navazuje jednak rozhodování o dalším vzdělávání a zvyšování odborné kvalifikace a především potom rozhodování o odměňování pracovníků, protože jak říká staré známé úsloví „o peníze jde až na prvním místě“. Stále také platí, že mzda respektive odměna za práci, ve všech svých formách, je pro většinu pracovníků hlavním motivačním a motivujícím faktorem (v žádném případě nechci toto tvrzení generalizovat ani zpochybňovat základní teorie pracovní motivace uvedené v kapitole 3).

Z výše uvedených důvodů lze odměňování pracovníků zařadit mezi nejdůležitější personální činnost navazující na hodnocení pracovní výkonnosti zaměstnanců a úzce související s jejich pracovní motivací, a proto bych chtěl v následující kapitole problematiku odměňování podrobněji představit.

2.1 Pojetí, cíle a současné trendy odměňování pracovníků

2.1.1 Pojetí odměňování

„Odměňování neznamena pouze mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, které poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci jako kompenzaci za vykonanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody (zpravidla nepeněžní) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru“ (Koubek, 1997).

V zásadě rozlišujeme odměny vnější a vnitřní. Vnější odměny jsou všechny standardní druhy odměn, jako např. mzda, prémie, bonusy, ale třeba i pochvala. Odměny vnitřní souvisí se spokojeností pracovníka s vykonávanou prací, s radostí, kterou mu jeho práce přináší apod. (Koubek, 1997). Oba tyto typy odměn jsou vzájemně velmi úzce provázány. Odměny poskytované zaměstnavatelem často přináší i vnitřní uspokojení zaměstnanci. Organizace může dost dobře ovlivnit oblast vnitřního odměňování zaměstnance. Nutnou podmínkou je, aby své zaměstnance dostatečně dobře znala, znala jeho schopnosti, věděla co ho motivuje k výkonu a jaké pracovní úkoly preferuje. Neméně důležitými faktory, které vstupují do hry, jsou např. spravedlivý systém hodnocení a odměňování zaměstnanců nebo pracovní podmínky obecně.

„Odměny mohou mít peněžní nebo nepeněžní formu, mohou být vázány na povahu vykonávané práce a její význam, na odvedenou práci, na výkon pracovníka, nebo vyplývající z pracovního poměru, mohou mít podobu zajímavých a podnětných pracovních úkolů, veřejného uznání zásluh a dobré práce, péče o individuální pracovní prostředí, o zdokonalování pracovních a mezilidských vztahů na pracovišti atd.“ (Koubek, 1997).

2.1.2 Cíle odměňování

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

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

2.2 Systém odměňování pracovníků

„Systém odměňování vyjadřuje, čeho si organizace cení a kolik je za to připravena zaplatit. Je veden potřebou odměnit správné věci a tím vyslat správné poselství o tom, co je důležité“ (Armstrong, 1999).

2.2.1 Základní otázky systému odměňování

Při konstrukci podnikového systému odměňování musí jeho tvůrci hledat odpověď na několik základních otázek. Odpověď na tyto otázky potom závisí jednak na vnitropodnikových faktorech, jako je např. podniková kultura nebo vzdělanostní struktura zaměstnanců apod., stejně jako na vnějších faktorech (nezaměstnanost, minimální mzda apod.). Nejprve je třeba odpovědět na tři obecně nejzákladnější otázky (Koubek, 1997):

- 1) **Co potřebuje organizace dosáhnout svým systémem odměn?** Odpověď zní, že organizace si především potřebuje vytvořit konkurenční výhodu pro získávání pracovníků, ale zároveň si i udržet pracovníky stávající. Dále chce dosahovat vysoké kvality a produktivity práce, tak aby byla konkurenceschopná na trhu. Chce být co možná nejvíce flexibilní a kreativní, neustále přicházet s novými nápady a řešeními. A k tomu všemu potřebuje schopné pracovníky.
- 2) **Jaký význam pro zaměstnance mají různé možnosti odměn?** Organizace musí zjistit, které odměny její zaměstnanci upřednostňují, poskytnout jim pokud možno co

největší možnost výběru. Obecně potřebují zaměstnanci především určitou sociální jistotu, potřebují zabezpečit uspokojování potřeb svých i své rodiny. Chtějí vidět perspektivu do budoucnosti, chtějí dostávat spravedlivou odměnu úměrnou vynaloženému pracovnímu úsilí a v neposlední řadě chtějí mít možnost seberealizace a práci, která by je uspokojovala.

- 3) **Které vnější faktory ovlivňují odměňování v organizaci?** Hlavním vnějším faktorem působícím na odměňování je obecně situace na trhu práce – úroveň nezaměstnanosti (ve státě i v regionu), její struktura (věková, oborová, vzdělanostní), výše průměrné a minimální mzdy apod. Dalšími faktory jsou např. ekonomická a sociální politika vlády, úroveň zdanění, životní styl nebo výše odměn u konkurenčních společností.

2.2.2 Požadavky na systém odměňování

Jaký by tedy měl být „optimální“ systém odměňování? Měl by splňovat především následující požadavky (Koubek, 1997; Werther, Davis, 1992):

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

2.2.3 Trendy v odměňování

V posledních letech dochází ve všech zemích ke změnám v systémech odměňování. V těchto změnách lze vysledovat určité dlouhodobější tendence (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2006):

- Rostoucí význam odměňování na základě znalostí a schopností zaměstnanců nebo jejich rozvojového potenciálu.

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

2.3. Mzdové formy

„Úkolem mzdových forem je mzdově ocenit výsledky práce pracovníka, jeho výkon v nejširším slova smyslu, včetně jeho pracovního chování.“ (Koubek, 1997).

Mzdové formy lze třídit podle mnoha hledisek, z nichž nejužívanějším je pravděpodobně rozdělení na základní a pobídkové mzdové formy. V dalším textu uvádím pouze mzdové formy, které se vyskytují ve společnosti Českomoravský cement, a.s., nástupnická společnost. Základní mzdovou formou je časová mzda nebo plat, kdežto mezi pobídkové, nebo také výkonové, formy odměňování patří zejména mzda úkolová a provizní. Pobídkové formy mezd se dále mohou dělit na individuální, skupinové a podnikové, podle toho, zda je jejich příjemcem individuální pracovník, skupina (tým) pracovníků nebo všichni zaměstnanci podniku.

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

Pro efektivní fungování pobídkového systému odměňování musí být splněny dva základní požadavky (Koubek, 1997):

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

Pokud tomu tak nebude, zaměstnanci nebudou v tento systém věřit a tento nebude nikdy efektivní.

2.3.1 Časová mzda

„Časová mzda nebo plat je hodinová, týdenní či měsíční částka, kterou dostává zaměstnanec za svou práci.“ (Koubek, 1997).

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

Na výši základní peněžní odměny za práci mají vliv jak vnitřní tak vnější faktory. (Armstrong, 1999). Mezi vnitřní faktory patří zařazení jednotlivých pracovních míst do hierarchických platových stupnic a platových tříd prostřednictvím některé z metod hodnocení práce nebo prostřednictvím kolektivního vyjednávání s odbory. K vnějším faktorům potom řadíme sledování platových tarifů respektive tříd na mimopodnikovém trhu práce.

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

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

2.3.2 Úkolová mzda

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

- Na jednotku času, kdy se sazba za jednotku práce spočítá jako podíl hodinové mzdové sazby a hodinové normy.

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

Dále rozlišujeme úkolovou mzdu s rovnoměrným a diferencovaným průběhem závislosti mzdy na výkonu. V případě rovnoměrného průběhu existuje pouze jediná mzdová sazba pro všechny úrovně výkonu. U diferencovaného průběhu už tomu tak není. Obvykle existují obvykle dvě až tři sazby, přičemž první standardní platí pro všechny jednotky výkonu až do výše normy (standardu), druhá vyšší sazba platí pro výkony, které tuto normu překročí a třetí snížená sazba je pro výkony, které této normy ani nedosáhnou (Koubek, 1997; Stýblo, Urban, Vysokajová, 2006).

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

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

2.3.3 Podílová mzda

Uplatňuje se u obchodních činností či služeb, kde lze výsledek činnosti kvantifikovat a tento je jako takový pracovníkem ovlivnitelný (Koubek, 1997). Používá se při odměňování např. obchodních zástupců nebo zaměstnanců ve službách, kdy je odměna zcela nebo alespoň částečně závislá na prodaném množství. Podílová mzda je určena pevnou sazbou za každou prodanou jednotku produkce nebo procentem z určitého peněžního ukazatele (např. zisk, obrat, tržby). Výhodou je přímý vztah odměny k výkonu, velkou nevýhodou může být vliv faktorů, které pracovník nemůže ovlivnit (např. lepší nebo levnější výrobek konkurence).

2.3.4 Prémie nebo bonus

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

Jednorázové prémie nebo mimořádné odměny (bonusy) slouží jako odměna za mimořádný výkon zaměstnance, za vynikající plnění pracovních úkolů, za iniciativu apod. K základním druhům patří odměny za mimořádné množství vyrobené produkce, dosažené úspory, nebo výrazné zvýšení ukazatelů kvality produkce (Koubek, 1997; Stýblo, Urban, Vysokajová, 2006). Její výše není, na rozdíl od výkonové odměny, přesně stanovena. Pracovník ani předem neví, za co může mimořádnou odměnu dostat, tzn. že tato je pro pracovníky méně motivující a tím pádem i pro organizaci méně efektivní. Prémie může mít peněžní i nepeněžní podobu.

Periodicky se opakující prémie jsou jednoznačně vázány na dosažení nebo překročení stanovených cílů nebo ukazatelů. Kritéria jsou jasně dána předem, stejně tak má premie předem danou sazbu a váže se k předem stanovenému období a okruhu zaměstnanců. Druhy odměn jsou přibližně stejné jako u prémie jednorázových. Prémie mohou být individuální nebo skupinové (kolektivní). V případě skupinových by měla být stanovena pravidla pro jejich rozdělení.

2.3.5 Podíly na zisku (Gainsharing)

Tato forma výkonové odměny za práci spočívá v rozdělení části zisku společnosti mezi zaměstnance jako doplněk jejich mzdy. Obvykle je stanoveno určité pevné procento zisku, který bude každoročně rozdělen mezi zaměstnance pod podmínkou, že bude dosaženo určité minimální výše zisku nebo že bude zisk vyšší než plánovaný apod. Při využití této formy odměňování je třeba stanovit zejména (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2006):

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

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

2.3.6 Osobní ohodnocení

Osobní ohodnocení nebo-li osobní příplatek se používá k ohodnocení náročnosti práce a dlouhodobě dosahovaných výsledků práce pracovníků. Je stanovováno přímým nadřazeným

podle kvality práce, schopností a dovedností daného pracovníka vždy při periodickém formálním hodnocení pracovníka. Jeho velikost je dána procentem základního platu.

2.3.7 Tantiémy

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

„Cílem tantiémy je vytvořit podnět ke spojení osobních zájmů manažerů s podnikovými zájmy a stimulovat podnikatelské myšlení“ (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2006).

2.3.8 Dodatkové formy odměňování

Kromě výše uvedených forem odměňování zaměstnanců poskytují podniky, dobrovolně nebo ze zákona, celou řadu dalších odměn. Ty mohou být jednorázové nebo periodické, poskytované všem nebo jen vybraným skupinám zaměstnanců apod. Některé z nich se překrývají s tzv. zaměstnaneckými výhodami (viz. dále podkapitola 2.5). Jde zejména o (Armstrong, 1999; Koubek, 1997; Stýblo, Urban, Vysokajová, 2006):

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

2.4 Problémy výkonového odměňování

Také výkonové odměňování má své problémy a nevýhody, zde uvádím některé z nich (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2006):

- **Syndrom „Děláme jen to, za co jsme placeni“.** Těsné sepetí mzdy s výkonovými ukazateli může vést až k tomu, že se budou zaměstnanci zaměřovat pouze na ty aspekty své práce, které mají vliv na odměňování a ostatní budou zanedbávat.
- **Syndrom rivalryity.** Výkonové odměňování může mít negativní vliv na vzájemnou spolupráci mezi zaměstnanci.

- **Nedostatek kontroly.** Jednotliví zaměstnanci často nemají pod kontrolou všechny faktory ovlivňující jejich výkon. V takovém případě se doporučuje použít výkonového odměňování na úrovni skupiny.
- **Nedostatek vzájemné důvěry.** Jestliže zaměstnanec nevěří tomu, že výkonové odměňování skutečně odměňuje výkon, může vést jeho aplikace k růstu nespokojenosti. Takovýto systém je ve své podstatě neefektivní.
- **Omezení vnitřních pracovních motivů.** Výkonové odměňování může stimulovat zaměstnance do takové míry, že potlačí svoje vlastní vnitřní motivy, svůj talent nebo kreativitu.

2.5 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody (ZV) jsou specifické formy odměn, které organizace poskytuje svým zaměstnancům pouze za to, že jsou jejími zaměstnanci (Koubek, 1997). Obvykle nebývají vázány na pracovní výkon pracovníka, přihlíží se k funkci pracovníka v organizaci, jeho postavení v podnikové hierarchii, k zásluhám pracovníka nebo k délce jeho zaměstnání v organizaci.

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

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

K nejobvyklejším formám zaměstnaneckých výhod v ČR patří stravování zaměstnanců za zvýhodněnou cenu formou stravenek nebo příspěvku na stravování v podnikové jídelně, které poskytuje zhruba 96% zaměstnavatelů. Dále je to v 80% podniků zajišťování společenských, sportovních a kulturních akcí pro zaměstnance, poskytování nadstandardní délky dovolené (75%), následuje penzijní pojištění resp.připojištění, které poskytuje cca 43% podniků. V zahraničí jsou za nejdůležitější považovány podnikové penzijní systémy (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2006).

Zaměstnanecké výhody lze třídit z mnoha hledisek, níže uvádím některé z nich.

2.4.1 Věcné třídění zaměstnaneckých výhod

Z věcného hlediska rozlišujeme tři hlavní skupiny ZV (Koubek, 1997; Stýblo, Urban, Vysokajová, 2006) :

1) ZV mající vztah k práci:

- Příspěvek na stravování.
- Občerstvení na pracovišti (nápoje, automaty).
- Nadstandardní délka dovolené.
- Příspěvek na dopravu, popř. zajištění dopravy do zaměstnání.
- Výhodnější prodej podnikových produktů zaměstnancům.
- Vzdělávání hrazené zaměstnavatelem.

2) ZV sociální povahy:

- Zdravotní péče o zaměstnance a jejich rodinné příslušníky.
- Podnikové důchody.
- Podnikové půjčky a ručení za půjčky.
- Jesle a mateřské školky pro děti.
- Životní a penzijní pojištění resp. připojištění.
- Příspěvek na dovolenou, na společenské, sportovní a kulturní akce.

3) ZV spojené s postavením v organizaci:

- Osobní automobil i k soukromému užití, benzínové karty.
- Mobilní telefon.
- Osobní počítač (notebook).
- Pracovní oděv resp. příspěvek na odívání.

2.4.2 Třídění zaměstnaneckých výhod z hlediska důvodu poskytování

Z hlediska důvodu poskytování rozlišuje tři druhy ZV (Koubek, 1997; Stýblo, Urban, Vysokajová, 2006):

- Povinně poskytované zaměstnavatelem (např. ze zákona).
- Smluvní, zakotvené v kolektivní smlouvě organizace.
- Dobrovolné.

2.4.3 Plošné a pružné zaměstnanecké výhody

Z hlediska způsobu poskytování lze ZM výhody rozdělit na (Koubek, 1997; Stýblo, Urban, Vysokajová, 2006):

- 1) **Plošné**, tj. poskytované všem zaměstnancům bez ohledu na to, zda o ně mají zájem.
- 2) **Pružné**, které jednotlivým zaměstnancům umožňují vybrat si z nabídky ZV dle svých aktuálních potřeb. Tento systém bývá označován jako kafetérie. V praxi je volba zaměstnance obvykle řešena prostřednictvím účtu zaměstnaneckých výhod, na kterém má každý zaměstnanec nastaven určitý finanční limit a je jen na něm které ZV si vybere.

Tento systém má řadu výhod nejen pro zaměstnance, ale i pro podnik. Umožňuje především:

- Uspokojit potřeby zaměstnanců s různými preferencemi.
- Pružněji reagovat na změny v poptávce po ZV v organizaci.
- Rozšířit portfolio nabídky ZV.
- Ušetřit náklady za ZV, o které je menší zájem.
- Zvýšit povědomí o nákladech ZV mezi zaměstnanci.

Mezi nevýhody lze zařadit vyšší administrativní náročnost systému a relativně vysokou vstupní investici.

3) **Kombinace předchozích.**

3 PRACOVNÍ MOTIVACE

3.1 Definice a motivy pracovní motivace

Pracovní motivací rozumíme ten aspekt motivace lidského chování, který je spojen s výkonem pracovní činnosti, se zastáváním určité pracovní pozice a s výkonem jí odpovídající pracovní role. Vyjadřuje přístup člověka k práci. (Bedrnová, Nový, 1998).

V teorii pracovní motivace se rozlišují dvě skupiny motivů k práci (Bedrnová, Nový, 1998; Nakonečný, 1992):

1) Motivů související s prací samotnou (**intrinsická motivace**). Potřeby jedince jsou uspokojovány prací samotnou. Mezi nejvýznamnější patří:

- Potřeba činnosti jako takové.
- Potřeba kontaktu s druhými lidmi.
- Potřeba výkonu.
- Touha po moci.
- Potřeba smyslu života a seberealizace.

Vnitřní motivace převažuje zejména u pracovníků s vysokou kvalifikací vykonávajících rozmanitou, náročnou a odpovědnou práci. Vnitřní motivy podporují u těchto pracovníků sebeřízení a sebekontrolu.

2) Motivů, které leží mimo vlastní práci (**extrinsická motivace**). Mezi nejvýznamnější patří:

- Potřeba peněz.
- Potřeba jistoty.
- Potřeba sociálních kontaktů.
- Potřeba sounáležitosti a partnerského vztahu.

Vnější motivace se naopak projevuje spíše u pracovníků s nižší úrovní kvalifikace a u pracovníků vykonávajících rutinní a nezajímavou práci. Tito pracovníci nenacházejí v práci možnost seberealizace a tato jim slouží pouze k zajištění prostředků (myšleno peněz) k uspokojování svých potřeb. Motivovat tyto zaměstnance je velmi složité, protože, nejčastěji používané, zvýšení platu nebo odměn má pouze krátkodobý motivační efekt.

Naformátováno: Odsazení: Předšazení: 0,63 cm, Číslování + Úroveň: 1 + Styl číslování: 1, 2, 3, ... + Začít od: 1 + Zarovnání: Vlevo + Zarovnat na: 0,74 cm + Tabulátor za: 1,38 cm + Odsadit na: 1,38 cm

Naformátováno: Odsazení: Předšazení: 0,63 cm, S odřázkami + Úroveň: 1 + Zarovnat na: 1,38 cm + Tabulátor za: 2,01 cm + Odsadit na: 2,01 cm

3.2 Teorie pracovní motivace

Proces motivace je založen na celé řadě motivačních teorií, které se pokoušejí podrobně vysvětlit, co to vlastně motivace je (Armstrong, 1999). V následujících podkapitolách je uveden přehled hlavních teorií motivace.

3.2.1 Teorie instrumentality

Teorie se objevila ve druhé polovině 19. století v souvislosti s taylorismem, který kladl důraz na racionalizaci práce a ekonomické výsledky. Má kořeny v Taylorových metodách vědeckého řízení a domnívá se, že člověk bude motivován k práci, jestliže odměny a tresty budou přímo závislé na skutečném výkonu (Armstrong, 1999). Nepřímo předpokládá, že lidé pracují pouze pro peníze.

Motivování pracovníků pomocí této metody bylo a dodnes je široce používané a může být i úspěšné. Velkou nevýhodou ovšem je to, že je založeno výhradně na systému kontroly zvnějšku a nerespektuje řadu dalších lidských potřeb. Dále nebere v úvahu skutečnost, že formální systém kontroly může být silně ovlivněn a narušen neformálními vztahy mezi pracovníky (Armstrong, 1999).

3.2.2 Teorie potřeb

Teorie potřeb se zaměřují na obsah motivace a jejich společným základem je přesvědčení, že neuspokojená potřeba vytváří napětí a stav nerovnováhy a že každé chování je tak motivováno neuspokojenými potřebami. Mezi hlavní teorie potřeb patří tyto:

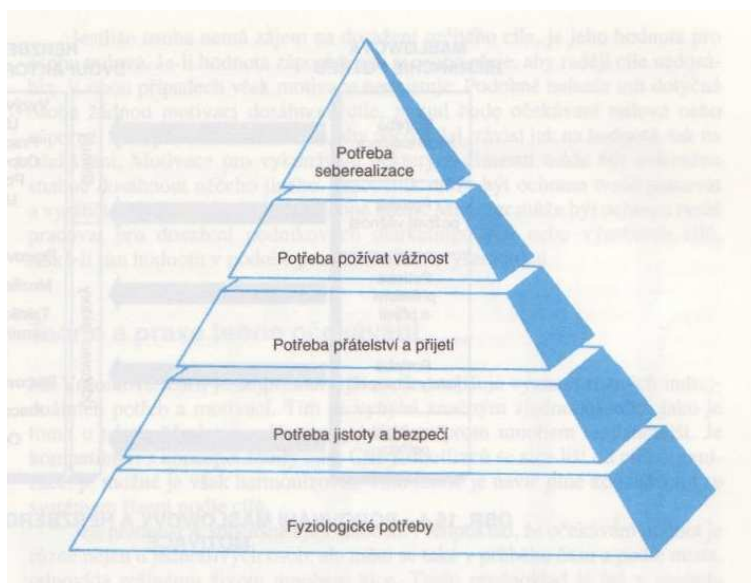
3.2.2.1 Maslowova hierarchie potřeb

Maslowova hierarchie potřeb je nejslavnější a nejrozšířenější klasifikací potřeb. Autor se domnívá, že existuje pět hlavních skupin potřeb, které jsou společné pro všechny lidi. Potřeby jsou uspořádány vzestupně od vývojově nejnižších po vývojově nejvyšší s tím, že každý pracovník (člověk) musí nejdříve uspokojit potřebu nižší, aby poté mohl uspokojit potřebu vyšší. Avšak potřeba seberealizace nemůže být uspokojena nikdy (Armstrong, 1999). Současně došel k závěru, že je-li nějaký soubor potřeb uspokojen, přestává působit jako stimul (Koontz, Weihrich, 1993). Maslow rozlišuje potřeby:

- 1) **Fyziologické.** Jsou to primární potřeby lidského organismu jako potřeba vody, jídla, kyslíku, spánku nebo sexu. Tyto potřeby musí být uspokojeny primárně, aby mohlo dojít k uspokojení potřeb vyšších, tzn. že nejsou-li uspokojeny, stávají se dominantními a žádné další potřeby člověka nemotivují.

- 2) **Jistoty a bezpečí.** Jedná se o potřebu ochrany před nebezpečím, nemocí, ekonomickým strádáním apod.
- 3) **Sociální.** Tyto potřeby se vztahují ke společenské povaze lidí a jejich potřebě sdružování a touze po přátelství. Neuspokojení této úrovně potřeb může ovlivnit duševní zdraví jedince (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997).
- 4) **Uznání a ocenění.** Zahrnuje sebeúctu, uznání a ocenění od druhých lidí. Uspokojení těchto potřeb vede k pocitu sebedůvěry a prestiže.
- 5) **Seberealizace.** Potřeba a touha člověka plně rozvinout své schopnosti, dovednosti a potenciál.

Obr.č.4 Maslowova hierarchie potřeb



Zdroj: Koonz, H., Weihrich, H. Management. Praha: Victoria Publishing, 1993. str. 447

Maslowova teorie neposkytuje kompletní výklad motivace lidského chování, ale stále je značně podnětná a přitažlivá a má značný vliv. Je kritizována zejména pro svoji nepružnost (potřeby se mohou v průběhu času měnit) a nekompromisnost (potřeby se částečně překrývají, přesahují hranice kategorií), navíc nebyla nikdy empiricky ověřena.

3.2.2.2 Adelferova ERG teorie

Adelfer počítá s tím, že když se člověk snaží uspokojit potřeby na vyšší úrovni a neuspěje, může se vrátit na předešlou úroveň potřeb a uspokojovat potřeby nižší, tj. člověk může při uspokojování potřeb postupovat od potřeb nižších k vyšším, ale i naopak (Vágner, 2004). Rozlišuje tři druhy potřeb (Vágner, 2004):

- 1) **Existenční (E).** Odpovídají Maslowovým fyziologickým potřebám obohaceným o potřebu bezpečí.
- 2) **Vztahové (R).** Jedná se o Maslowovy potřeby sociální a potřebu uznání.
- 3) **Růstové (G).** Odpovídají Maslowově potřebě seberealizace.

Naformátováno: Odsazení: Vlevo: 0,37 cm, Číslování + Úroveň: 1 + Styl číslování: 1, 2, 3, ... + Začít od: 1 + Zarovnání: Vlevo + Zarovnat na: 0,63 cm + Tabulátor za: 1,27 cm + Odsadit na: 1,27 cm, Tabulátory: 1 cm, Tabulátor pro seznam + není na 1,27 cm

3.2.2.3 McClellandova teorie

McClelland vychází ve své teorii ze třech druhů motivačních potřeb. Teorii založil především na studiu manažerů a identifikoval tyto potřeby (Armstrong, 1999; Vágner, 2004):

- 1) **Výkonu (úspěchu).** Tato je definovaná jako potřeba úspěchu dosaženého v soutěži s ostatními nebo jako touha podílet se na řešení složitých úkolů. „*Lidé s vysokou potřebou úspěchu mají přání být provokováni a staví si před sebe mírně obtížné (ne však nesplnitelné) cíle.*“ (Koontz, Weihrich, 1993).
- 2) **Spojenectví (oblíbenosti).** Popisuje se jako potřeba vřelých a přátelských vztahů s ostatními lidmi, potřeba být u druhých oblíben.
- 3) **Moci.** Potřeba kontrolovat a ovlivňovat ostatní lidi. Jedinci s velkou potřebou moci jsou vhodnými kandidáty na manažerské pozice.

Naformátováno: Odsazení: Vlevo: 0,37 cm, Číslování + Úroveň: 1 + Styl číslování: 1, 2, 3, ... + Začít od: 1 + Zarovnání: Vlevo + Zarovnat na: 0,63 cm + Tabulátor za: 1,27 cm + Odsadit na: 1,27 cm, Tabulátory: 1 cm, Tabulátor pro seznam + není na 1,27 cm

Různí lidé mají různé úrovně a intenzitu těchto potřeb. Stejně tak mají tyto potřeby rozdílný význam na různých úrovních řízení.

3.2.2.4 Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace

Herzbergova teorie je druhou nejčastěji citovanou teorií motivace hned po Maslowově hierarchii potřeb. Je tomu také proto, že Herzberg na Maslowa ve své teorii navazuje, jeho myšlenky částečně modifikuje a dále rozvádí. Na základě empirického zkoumání zdrojů pracovního uspokojení či nespokojení účetních a technických pracovníků došel k závěru, že existují dva typy faktorů působících na pracovní spokojenost resp. motivaci. Jsou to:

- 1) **Satisfactory** (motivátory, vnitřní faktory). Vztahují se k obsahu práce a jako jediné vyvolávají uspokojení a motivují jedince k vyššímu výkonu a vyššímu úsilí. Patří mezi ně např. úspěch, uznání, povýšení nebo práce sama (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997; Vágner, 2004).
- 2) **Hygienické faktory** (dissatisfactory, vnější faktory, udržovací faktory). Nemají přímý motivační vliv, ale ovlivňují spokojenost či nespokojenost člověka, jsou nezbytné k udržení přiměřené úrovně spokojenosti. Zahrnují především pracovní podmínky, úroveň managementu, vztah s nadřízeným, mezilidské vztahy, systém odměňování, jistotu práce apod.

Naformátováno: Odsazení: Vlevo: 0,37 cm, Číslování + Úroveň: 1 + Styl číslování: 1, 2, 3, ... + Začít od: 1 + Zarovnání: Vlevo + Zarovnat na: 0,63 cm + Tabulátor za: 1,27 cm + Odsadit na: 1,27 cm, Tabulátory: 1 cm, Tabulátor pro seznam + není na 1,27 cm

Přínos Herzbergovy teorie spočívá v nalezení vztahu mezi pracovní motivací a pracovní spokojeností. „Podle Herzberga je alespoň nepřítomnost dlouhodobé pracovní nespokojenosti nezbytnou podmínkou žádoucí pracovní motivace. Zdůrazňuje, že pracovní spokojenost nemusí automaticky znamenat motivovanost pracovníka“ (Bedrnová, Nový, 1998).

Na druhou stranu je tato teorie silně napadána, kritizována je zejména metoda výzkumu, tj. skutečnost, že původní Herzbergova studie byla založena na zkoumání účetních a techniků, kteří mají motivaci ke zvyšování svojí kvalifikace. U méně kvalifikovaných pracovníků (např. dělníků) tyto závěry nemusí platit. Některé pokusy ověřit Herzbergovy závěry na souboru manuálních pracovníků ukázaly, že některé faktory považované Herzbergem za faktory hygienické (plat, jistota zaměstnání) jsou těmito manuálními pracovníky považovány za motivátory (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997).

3.2.3 Teorie zaměřené na proces (průběh procesu)

Teorie zaměřené na proces kladou důraz na psychologické procesy nebo síly, které ovlivňují motivaci. Jsou známé jako kognitivní (poznávací) teorie, protože se zabývají tím, jak lidé vnímají své pracovní prostředí, jak jej interpretují a chápou (Armstrong, 1999).

3.2.3.1 Expektační teorie (teorie očekávání)

Její autorem je americký psycholog Victor Vroom. Klíčová role v expektační teorii připadá dvěma základním pojmům: expektanci (očekávání) a valenci (hodnota) (Bedrnová, Nový, 1998). Říká, že výsledek každé pracovní činnosti má pro každého člověka nějakou subjektivní hodnotu a každý člověk současně vnímá určitou pravděpodobnost dosažení daného výsledku. Od velikosti této subjektivní hodnoty a velikosti pravděpodobnosti se následně odvíjí motivace každého jedince. Motivace se zvyšuje s rostoucí úrovní expektance i valence, tj. je možná pouze tehdy, když mezi výkonem a výsledkem existuje jasně vnímatelný a použitelný vztah, a je-li výsledek považován za nástroj uspokojení potřeb. Teorii expektance lze vyjádřit formálním vztahem (Bedrnová, Nový, 1998):

$$M = f(V \times E),$$

kde: M – úroveň motivace,

V – valence, subjektivní hodnota výsledku jednání, očekávané uspokojení,

E – expektance, subjektivní pravděpodobnost, že dané pracovní jednání povede k očekávanému výsledku.

Přínosem této teorie je zejména to, že rozlišuje význam různých individuálních potřeb, expektance a valence jsou různé u různých lidí a mohou se v čase měnit. Vyhýbá se značným zjednodušením, jako je tomu u Maslowovy a Herzbergovy teorie. Je plně konzistentní se systémem řízení a hodnocení podle cílů. Tato teorie více odpovídá skutečnosti, avšak je jen obtížně aplikovatelná do praxe (Koontz, Wehrich, 1993).

Tato teorie byla dále rozvinuta Porterem a Lawlerem do modelu, který dochází k závěru, že existují dva faktory, které ovlivňují úsilí lidí vkládané do jejich práce (Armstrong, 1999):

- 1) Hodnota odměny jedinců do té míry, do jaké uspokojuje jejich potřeby jistoty, uznání, autonomie a seberealizace.
- 2) Pravděpodobnost, že výsledky závisejí na úsilí tak, jak je vnímáno jedinci.

Zároveň však zdůrazňují, že samotné úsilí nestačí. Aby mělo za následek žádoucí výkon, musí to být úsilí efektivní, doplněné navíc schopnostmi a vnímáním role. „Porterův a Lawlerův model motivace je mnohem komplexnější než ostatní známé modely a v podstatě reprezentuje systémový přístup k motivaci“ (Koontz, Wehrich, 1993).

3.2.3.2 Teorie spravedlnosti (rovnováhy, ekvity)

Jejím autorem je J.S.Adams a principem přirozené sociální srovnávání mezi lidmi. „Podle této teorie člověk v procesu srovnávání hodnotí sám sebe a spolupracovníka, porovnává se s ním ve smyslu podílu vynaloženého úsilí a dosaženého úspěchu a tím u něj vzniká pocit spravedlnosti nebo naopak nespravedlnosti“ (Vágner, 2004). Podstata této teorie se dá vyjádřit následujícím vztahem (Vágner, 2004):

$$\frac{\text{Osobní hodnocení úspěchu}}{\text{Osobní vynaložené úsilí}} = \frac{\text{Hodnocení úspěchu spolupracovníka}}{\text{Vynaložené úsilí spolupracovníka}}$$

Ve skutečnosti tvrdí, že budou lidé lépe motivováni, jestliže se s nimi bude zacházet spravedlivě a v opačném případě demotivováni. Vysvětluje pouze jeden aspekt procesu motivace a spokojenosti s prací (Armstrong, 1999). Kromě toho neposkytuje tato teorie žádný návod, jak spravedlnost nastolit. Dále existuje problém porovnání a problém osob, s nimiž se lidé porovnávají (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997).

3.2.3.3 Teorie cíle

Autory teorie cíle jsou Latham a Locke. Tvrdí, že motivace a výkon jsou vyšší, pokud jsou jednotlivcům stanoveny specifické cíle (obtížné, ale zároveň přijatelné) a existuje-li zpětná vazba na výkon. Důležité je, aby se pracovníci podíleli na stanovování těchto cílů. Bylo zjištěno, že pokud lidé s cíli souhlasí, vedou náročné cíle k lepšímu výkonu, než cíle snadné

Naformátováno: Odsazení:
Vlevo: 0,37 cm, Číslování +
Úroveň: 1 + Styl číslování: 1, 2,
3, ... + Začít od: 1 + Zarovnání:
Vlevo + Zarovnat na: 0,63 cm
+ Tabulátor za: 1,27 cm +
Odsadit na: 1,27 cm,
Tabulátory: není na 1,27 cm

(Armstrong, 1999). Tato teorie je úzce propojena s koncepcí řízení (a hodnocení) podle cílů, tzv. MBO (viz. podkapitola 1.5.3.1).

3.2.3.4 Teorie X a Y

Autorem teorie X a Y je Douglas McGregor, který rozlišuje dvě skupiny protikladných představ resp. předpokladů o člověku a jeho vztahu k práci (Bedrnová, Nový, 1998):

- Typ X vyjadřuje názor, že člověk je tvor líný s vrozenou nechutí k práci, a proto je nutné ho pod hrozbou trestu k práci nutit. Dobrou práci je naopak třeba finančně odměnit. Kromě toho je člověk tvor nesamostatný, který potřebuje neustálé vedení, kontrolu a dohled.
- Typ Y naopak předpokládá, že práce je pro člověka přirozená stejně jako smysl pro povinnost a odpovědnost. Důležitější než finanční odměna je pro něj pocit důležitosti a užitečnosti vlastní práce.

Na základě převažujícího typu představy o pracovníkovi by k němu také měl manažer přistupovat (např. při stanovování pracovních úkolů, při odměňování apod.). Závěrem je třeba uvést, že s postupujícím rozvojem lidské společnosti, odpovídá stále vyšší procento populace typu Y, což vyžaduje, především od manažerů, měnit a přizpůsobovat zažité způsoby řízení a vedení lidí.

3.2.3.5 Teorie zesílených vjemů

Teorie zesílených vjemů amerického psychologa Frederica Skinnera vychází z předpokladu, že reakce člověka vyplývají z v minulosti získaných dojmů a zkušeností. Rozlišuje čtyři postupy motivace pracovníků (Vágner, 2004):

- 1) Pozitivní motivace.** Tento druh motivace autor doporučuje při vedení lidí, neboť snadno usměrňuje myšlení a jednání pracovníků směrem k požadovaným cílům.
- 2) Negativní motivace.** Vychází z varování člověka před opakováním jednání, které pro něj mělo negativní důsledky. Měla by se uplatňovat velmi obezřetně a pouze u méně způsobilých jedinců.
- 3) Utlumení aktivity.** Má charakter demotivace. Je jí dosahováno lhostejností až ignorováním motivujícího. Používá se v situacích, kdy negativní účinky aktivity pracovníka převažují nad jejím přínosem.
- 4) Plně negativní trestání.** Účelem je přímo zabránit opakování škodlivého jednání člověka.

Naformátováno: Odsazení:
Vlevo: 0,37 cm, Číslování +
Úroveň: 1 + Styl číslování: 1, 2,
3, ... + Začít od: 1 + Zarovnání:
Vlevo + Zarovnat na: 0,63 cm
+ Tabulátor za: 1,27 cm +
Odsadit na: 1,27 cm,
Tabulátory: 1 cm, Tabulátor
pro seznam + není na 1,27 cm

3.2.4 Moderní motivační přístupy

V této kapitole bych chtěl uvést některé motivační přístupy, metody a trendy, které v současné době v praxi aplikují (dle Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, Vágner, 2004; Vodáček, Vodáčková, 2006).

- **Participace spolupracovníků na rozhodování.** Významná součást motivačního systému moderního podniku, obzvláště používaná ve společnostech s vysokou mírou decentralizace. Aby byl systém participace pracovníků na rozhodování efektivní, musí být propojen se systémem hodnocení, potažmo odměňování.
- **Sebemotivace manažerů.** Je nezbytná pro dosahování vysokých pracovních výkonů a pro efektivní vykonávání jejich práce vůbec.
- **Obohacování práce (job enrichment).** Tato metoda je založena na motivaci pracovníka tím, že na je na něj delegována určitá pravomoc, nad rámec jeho pracovního zařazení, a s ní související odpovědnost. Nový, náročnější úkol je pro schopného pracovníka silným motivem k vyššímu výkonu a zároveň příležitostí prokázat své schopnosti.
- **Rozšiřování pracovní způsobilosti (job enlargement).** Tento motivační postup se používá pro pracovníky vykonávající do značné míry rutinní a opakující se činnost. Těmto pracovníkům je dána možnost rozšíření jejich odborné kvalifikace tak, aby mohli posléze vykonávat více druhů činností.
- **Odměňování pracovních míst (job rotation).** Rozlišujeme horizontální a vertikální rotaci. Při horizontální rotaci má pracovník možnost poznat a vykonávat více činností v pracovním procesu. Předpokladem je potřebná kvalifikace a opět „bojuje“ proti stereotypní a rutinní práci. Vertikální rotace je obvyklá především u manažerů. Motivací pro manažery je možnost na vlastní kůži poznat náplň práce a problémy svých nadřízených respektive podřízených. Přínos této metody je jednoznačný, umožňuje manažerům zvýšit svoji manažerskou způsobilost.
- **Odměňování podle výkonu.** O tomto přístupu bylo pojednáno v předchozích kapitolách.

3.3 Vztah motivace a pracovního výkonu

Na začátek je třeba říct, že motivace není jediným faktorem ovlivňujícím pracovní výkon. Mezi další faktory patří schopnosti, vědomosti a dovednosti člověka, které určují jeho kvalifikační potenciál a dále různé vnější podmínky, za kterých jedinec pracuje.

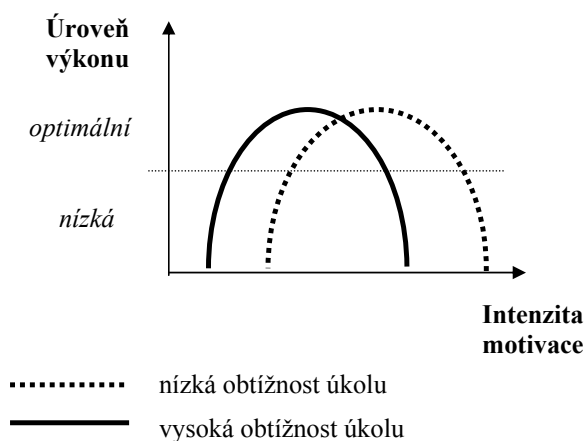
„Motivace spolu se schopnostmi tvoří dvě základní skupiny subjektivních, osobnostních determinant výkonu, resp. výkonnosti člověka“ (Bedrnová, Nový, 1998). Tato skutečnost se vyjadřuje následujícím vzorcem:

$$V = f(M \times S),$$

Kde V = úroveň výkonu (v dimenzích kvantity i kvality),
 M = úroveň motivace (míra chtění člověka podat výkon),
 S = úroveň schopností (vědomostí, znalostní, dovedností).

Vztah mezi úrovní motivace, náročností úkolu a výkonem vyjadřuje názorně tzv. Yerkesův-Dodsonův zákon, také označovaný jako „obrácená U-křivka“ (viz Obr.č.5). průběh této křivky vyjadřuje skutečnost, že úroveň výkonu bude za předpokladu nízké úrovně motivace nízká. S růstem intenzity motivace se bude, za jinak stejných podmínek, výkon zvyšovat. Tato závislost však platí pouze do určité úrovně motivace. Pokud motivovanost člověka přesáhne určitou mez, jeho výkon se naopak sníží (Provazník, Komárková, 1996).

Obr.č.5 Obrácená U-křivka



Zdroj: Provazník, V., Komárková, R. *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠE v Praze, 1996. s. 68

Výše uvedené skutečnosti je třeba doplnit o následující tvrzení (Bedrnová, Nový, 1998):

- Pro každý typ úkolu existuje jiná optimální úroveň motivace. Jakákoliv „neoptimální“ úroveň motivace vede ke snížení výkonu.
- Optimální úroveň motivace se liší v závislosti na obtížnosti úkolu. V zásadě platí, že pro náročné úkoly by měla být úroveň motivovanosti nižší, kdežto pro úkoly jednoduché vyšší.

3.3.1 Výkonová motivace

Představuje osobnostně relativně stálou tendenci člověka dosahovat co nejlepšího výkonu v činnostech, v nichž je možné uplatnit měřítko kvality, resp. úspěchu. Úzce souvisí se dvěma specifickými lidskými tendencemi: potřebou dosáhnout úspěchu a protikladnou potřebou vyhnout se neúspěchu. Tyto tendence jsou vlastní všem lidem, u jednotlivých lidí však bývají vyjádřeny odlišně a v různé míře. Osobnostně příznačná síla výkonové motivace je pak dána poměrem těchto tendencí (Provazník, Komárková, 1996):

$$\text{Výkonová motivace} = \frac{\text{Potřeba úspěchu}}{\text{Potřeba vyhnout se neúspěchu}}$$

Lidé zaměřeni na úspěch si stanovují realistické cíle a středně obtížné úkoly (aby je byli schopni splnit). Naproti tomu lidé, kteří se snaží vyhnout neúspěchu si stanovují cíle nereálné a úkoly buďto příliš lehké nebo naopak příliš těžké.

Úroveň výkonové motivace je možno ovlivňovat žádoucím směrem, obzvláště v mladším věku. Obecně platí, že pozitivním hodnocením a pozitivní zpětnou vazbou lze dosáhnout více než kritikou a neustálým vytýkáním nedostatků nebo chyb (Bedrnová, Nový, 1998).

3.3.2 Aspirační úroveň

Představuje osobnostně příznačnou výši nároků, které jedinec klade na svůj výkon a na své cíle. Cíle stanovené si jedincem mohou být vysoké, nízké, eventuelně i žádné. Jejich dosažení může být relativně náročné nebo naopak relativně snadné.

Aspirační úroveň lze v souvislosti s výkonovou motivací chápat jako osobnostně příznačné vyústění konfliktu mezi těmito tendencemi v zásadě třemi způsoby (Bedrnová, Nový, 1998):

- Volbou vyššího stupně obtížnosti cíle či úkolu s cílem dosáhnout většího úspěchu.
- Volbou nižšího stupně obtížnosti úkolu s cílem vyhnout se neúspěchu.
- Volbou středního stupně obtížnosti úkolu či cíle, jehož dosažení se jeví jako možné a snadno předpověditelné.

Aspirace spoluurčují jak charakter cílů, tak i jejich úroveň, výši a náročnost.

Aspirační úroveň pozitivně ovlivňuje hladinu pracovní motivace. Je obecně známo, že nízká aspirační úroveň lidí znemožňuje efektivní využívání jejich pracovního potenciálu a na druhou stranu ani extrémně vysoká aspirační úroveň nemá pouze pozitivní důsledky. Zejména

je tomu tak v případě, kdy je člověk ochoten, v zájmu svého postupu vpřed, obětovat vše ostatní. Pro člověka i pro podnik je výhodná přiměřená (spíše vyšší) aspirační úroveň, protože vede k seberozvoji, lepšímu výsledku hospodaření podniku a k vyšší kvalitě života.

3.4 Vztah motivace a dlouhodobého výkonu

Pro pracovní proces je nezbytné dosahování dlouhodobého výkonu v průběhu celého pracovního procesu a nikoliv jen v koncentrované podobě a ohraničené pracovní situaci. V situacích, kdy je nezbytné dosáhnout krátkodobě vysokého výkonu, se hladina motivace často zvyšuje na úroveň vyšší než optimální, což má za následek tzv. přemotivovanost, která spíše než k dosažení požadovaného výkonu, vede k selhání. Ale i v případě, že člověk požadovaného výkonu nakonec dosáhne, může jít z jeho pohledu o jednorázovou záležitost, která se bude svým charakterem lišit od jeho běžného výkonového optima .

V pracovním procesu se od pracovníků naopak vyžaduje průběžné dosahování výkonů na úrovni jejich optima, přičemž pro tyto výkony bývají stanoveny jasné normy. Výše norem by měla odpovídat předpokladům průměrného pracovníka. Pracovníci s výrazně lepšími předpoklady pro práci časem ztrácejí motivaci, protože jim stačí pracovat s minimálním úsilím a pořád dosahují norem. Podobně ztrácejí motivaci i pracovníci s výrazně horšími předpoklady pro vykonávání dané práce, protože musí vykonávat práci s výrazně vyšším pracovním úsilím, než je pro ně únosné (Bedrnová, Nový, 1998).

V naprosté většině případů se v pracovním životě setkáváme s potřebou zvyšovat motivaci pracovníků, protože ještě nedosáhla svého optima, nebo časem klesá a chceme ji vrátit zpět do optima.

3.5 Vztah pracovní spokojenosti a pracovního výkonu

„Tvrzení, že výkon závisí hlavně na velikosti motivace člověka, je zjednodušené především v tom smyslu, že motivace není jediným faktorem ovlivňujícím výkon.“ (Bedrnová, Nový, 1998). Mezi další faktory ovlivňující výkon patří například schopnosti, vědomosti, dovednosti, tj. kvalifikační potenciál pracovníka a v neposlední řadě potom jeho pracovní spokojenost.

Pracovní spokojenost bývá uváděna hned v několika souvislostech (Bedrnová, Nový, 1998):

- Spokojenost zaměstnanců s prací a pracovními podmínkami jako kritérium hodnocení personální politiky podniku. Zde platí přímá úměrnost – čím větší spokojenost, tím lépe se podnik o své zaměstnance stará.
- Spokojenost zaměstnanců jako podmínka efektivního využívání jejich pracovního potenciálu. Zde dále rozlišujeme:
 - Spokojenost v podobě uspokojení ze smysluplné práce, pocit naplnění, radost z vlastního uplatnění apod.
 - Spokojenost v podobě sebeuspokojení na základě dosahování nízkých cílů (ve smyslu „mně to stačí“, není třeba se více namáhat).

Výše uvedené interpretace spokojenosti se promítají do kvality výkonu zcela odlišně. V prvním případě je spokojenost popisem stavu, ve druhém ji lze chápat jako hnací sílu a ve třetím může být překážkou nebo dokonce brzdou žádoucího pracovního výkonu.

„Rozlišení významových rozdílů v obsahu pojmu pracovní spokojenosti je důležité pro pochopení vztahu pracovní spokojenosti k motivaci“ (Bedrnová, Nový, 1998). Spokojenost s vnějšími podmínkami je odrazem toho, že jsou tyto podmínky v pořádku, zaměstnanci je berou jako samozřejmost a nijak zvlášť je to k práci nemotivuje. Platí, že dobré pracovní podmínky alespoň nepřímo stimulují motivaci k práci. Avšak nespokojenost s vnějšími podmínkami může na pracovníka působit demotivačně.

PRAKTICKÁ ČÁST

4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSI

Praktickou část svojí diplomové práce jsem psal ve společnosti Českomoravský cement, a. s., nástupnická společnost (ČMC), která je součástí nadnárodní skupiny HeidelbergCement Group a patří mezi nejvýznamnější výrobce cementu v České republice i na celém světě.

Všechny informace o společnosti ČMC, které v této práci uvádím, byli získány z firemních propagačních materiálů, z internetových stránek společnosti (www.cmcem.cz a www.heidelbergcement.com), dále potom z interních materiálů společnosti a v neposlední řadě z rozhovorů s pracovníky společnosti, zejména pak s ředitelkou útvaru lidských zdrojů PHDr. Yvonnou Šimkovou a vedoucím centrálního nákupu Ing. Richardem Waldsbergerem.

Naformátováno: Standardní písmo odstavce

Naformátováno: Standardní písmo odstavce

4.1 Skupina HeidelbergCement Group

HeidelbergCement je společnost s dlouholetou tradicí, byla založena už v roce 1873 v jižním Německu. V průběhu sedmdesátých a osmdesátých let 20.století se začala postupně rozšiřovat na mezinárodní trhy a dnes najdeme její pobočky ve více než 50 zemích na celém světě.

Skupina HeidelbergCement zaujímá v současné době vedoucí postavení na světovém trhu stavebních materiálů. Ve svých více než 1600 podnicích zaměstnává 41 000 pracovníků, ročně vyrobí 68,4 milionů tun cementu a slinku, dosahuje celosvětového obrátu 7,8 miliard EUR a zisku 471 milionů EUR².

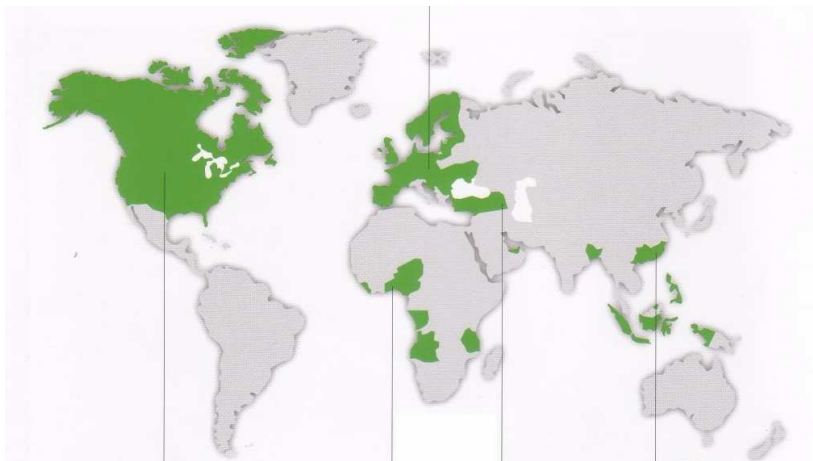
Celosvětové aktivity skupiny HeidelbergCement jsou geograficky rozděleny do šesti strategických obchodních oblastí, tzv. SBUs, z nichž každá má v rámci celkové struktury skupiny své specifické zaměření a odpovědnost. Těmito oblastmi jsou: Střední Evropa – východ, kam mimo jiné patří i Česká republika, dále Střední Evropa – západ, Západní Evropa, Severní Evropa, Severní Amerika a Afrika – Asie – Turecko. (viz.obrázek č.6)

Skupina HeidelbergCement Česká republika čítá celkem tři společnosti. Kromě společnosti Českomoravský cement ještě Českomoravský beton, a.s. a Českomoravské štěrkovny, a.s.. Českomoravský beton je holdingová společnost, která prostřednictvím svých 18 dceřiných společností, čítajících celkem 47 závodů, dodává transportbeton v široké škále pevnostních tříd a druhů na území celé České republiky. V této oblasti zaujímá v současné době vedoucí

² údaje za rok 2005

postavení na trhu. Společnost Českomoravské šterkovny vznikla spojením několika firem zabývajících se těžbou kameniva, jejím majoritním vlastníkem je Českomoravský cement. Společnost v současnosti spravuje 23 kamenolomů a pískoven rozmístěných na území celé České republiky a je jedním z největších výrobců kameniva v zemi. Nutno dodat, že převážná část provozoven se nachází na jižní a severní Moravě.

Obr.č.6 Oblasti působnosti skupiny HeidelbergCement Group



Zdroj: Propagační materiály společnosti ČMC

4.2. Společnost Českomoravský cement, a.s., nástupnická společnost

Společnost Českomoravský cement patří mezi nejvýznamnější výrobce cementu v České republice. Pod tímto jménem vystupuje na českém trhu od roku 1998, kdy se Cement Bohemia Praha sloučil se společností Cementárny a vápenky Mokrá a vznikl nový právní subjekt se jménem Českomoravský cement. Stoprocentním vlastníkem je společnost HeidelbergCement Central Europe East Holding B.V. se sídlem v Nizozemí.

Společnost ČMC má zaveden integrovaný systém managementu dle mezinárodních norem ISO. Jedná se o systémy:

- Systém managementu jakosti dle ČSN EN ISO 9001.
- Systém environmentálního managementu dle ČSN EN ISO 14001.
- Systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci dle OHSAS 18001.

Systemy managementu se vztahují na těžbu a úpravu vápenců, výrobu a dodávání cementu, vnitropodnikovou dopravu surovin a hotových výrobků

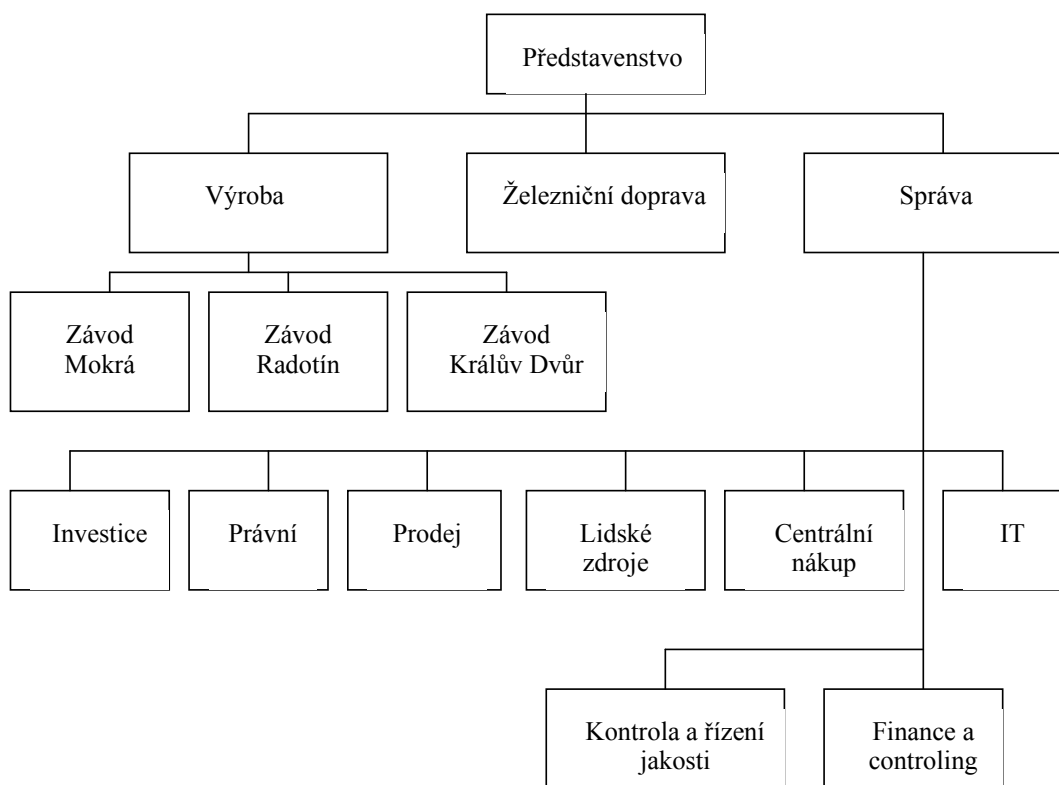
4.2.1 Základní výkonové ukazatele³

Základní kapitál společnosti činí 1 000 milionů Kč. Společnost ve svých závodech vyrobila a prodala 1 667 243 tun cementu, což znamenalo nárůst o cca 80 tisíc tun respektive 5% oproti roku 2004. Tržby za prodej vlastních výrobků služeb dosáhly 3 427 milionů Kč. Provozní výsledek hospodaření činil 1 215 milionů Kč a čistý výsledek hospodaření 802 milionů Kč.

4.2.2 Organizační struktura

Základní organizační strukturu společnosti ČMC ukazuje obrázek č.7.

Obr.č.7 Organizační struktura společnosti



Zdroj: Autor

³ údaje za rok 2005

4.2.3 Závody

Společnost v současné době aktivně provozuje dvě cementárny: v Radotíně u Prahy a v Mokré nedaleko Brna. Výroba cementu v Radotíně má již 130-ti letou tradici, zdejší cementárna se zde začala stavět již v roce 1871. Také v brněnském regionu má vápenický potažmo cementářský průmysl dlouholetou tradici, již na konci 19.století bylo v okolí Brna vybudováno několik vápenek a roku 1907 potom v Maloměřicích cementárna s rotačními pecemi. Cementárna v Mokré byla vybudována mnohem později, až v průběhu 60.let 20.století. Třetím závodem společnosti Českomoravský cement je závod v Králově Dvoře, kde se cement vyráběl od roku 1889. Zde ale byla výroba cementu z čistě ekonomických důvodů začátkem roku 2003 dočasně přerušena. V tomto závodě je nadále v provozu moderní balicí linka a expedice a dále se v jeho areálu nachází kanceláře některých útvarů správy a dalších společností koncernu.

Výrobní závody Radotín a Mokrá, prošly od začátku devadesátých let minulého století rozsáhlou modernizací a jejich zařízení odpovídají světovým standardům. Celý výrobní proces, od těžby vápence v lomu až po expedici cementu, je v každém z obou závodů systémově řízen z jednoho místa – centrálního velínu, přičemž nová plně automatická laboratoř nepřetržitě sleduje kvalitu vyráběného cementu. Oba závody používají moderní technologie, které zaručují efektivní výrobu šetrou k životnímu prostředí. Cílem pokračujícího procesu modernizace závodů je zavádění nejlepších dostupných technologií a technických řešení za účelem dalšího zvyšování efektivity a dalšího zlepšování péče o životní prostředí.

4.2.4 Životní prostředí

Společnost ČMC si uvědomuje dopad v své výrobní činnosti na okolní prostředí a trvale usiluje o jeho snižování. Proto věnuje ročně podstatné procento ze svého zisku na projekty s příznivým vlivem na životní prostředí. Mezi její priority patří rekultivace lomů, ochrana ovzduší, půdy a vody, snižování sekundární prašnosti a hluku, minimalizace vznikajících odpadů a snižování energetické náročnosti výroby. Společnost ČMC vyhrála v roce 2006 soutěž o nejlepší rekultivační projekt v České republice „Zelený most“ za projekt rekultivace Růženina lomu v Brně Maloměřicích.

Dlouholetou snahou je také úspora neobnovitelných přírodních zdrojů. Využíváním alternativních surovin a paliv Českomoravský cement nejen šetří přírodní zdroje, ale zároveň

pomáhá ekologicky využívat různé druhy materiálů, které by v mnoha případech končily na skládkách a zatěžovaly životní prostředí.

4.2.5 Sortiment

Společnost ČMC vyrábí a nabízí následující druhy cementů, přičemž pro všechny byly vydány výrobní certifikáty v souladu s evropskou normou ČSN EN 197-1.

- Portlandské cementy.
- Portlandské struskové cementy.
- Vysokopeční cementy.
- Cementy s upravenými vlastnostmi:
 - „Síranuvzdorný cement“.
 - „Silniční cement“.

4.2.6 Výroba cementu

Cement se vyrábí v pěti základních krocích:

1. **Těžba, drcení a skladování surovin.** Základními surovinami pro výrobu cementu jsou vápence a soality, které se těží v lomech pomocí clonových odstřelů. Vysokokapacitními nakladači a automobily je surovina přepravena na drtírnu, kde je kámen upraven na potřebnou velikost (zhruba velikost silničního štěrku) a dopraven pomocí pásového dopravníku na skládku surovin v závodě.
2. **Výroba surovinové moučky.** Ze skládky se dopravuje již podrcená surovina včetně korekční složky (např. křemičitý písek nebo železitá korekce) do oběhových surovinových mlýnů, kde je semleta na jemný prášek a vysušena. Rozemletá surovina postupuje dále přes homogenizační sila do zásobních sil.
3. **Výpal portlandského slínku.** Surovinová moučka prochází cyklonovým výměníkem, kde dochází k přehřátí suroviny na teplotu 800 °C, do rotační pece. Výpal suroviny probíhá za teploty cca 1450 °C, přičemž pálením se tvoří umělé, tzv. slínkové minerály, které se následným prudkým ochlazením v chladiči stabilizují a vzniká nový produkt – portlandský slínek. Ten je následně dopraven do slínkového sila.
4. **Mletí cementu.** Ze slínkového sila je slínek dopravován do cementových mlýnů, kde je společně se síranem vápenatým semlet na jemný prášek – cement. V průběhu mletí mohou být do mlýnice dodány další složky (struska, popílek, apod.) v závislosti na požadovaném druhu cementu. Hotový cement je skladován v cementových silech a po přezkoušení kvality se uvolňuje k expedici.

5. **Expedice cementu.** Cement se expeduje jako volně ložený v autocisternách a speciálních železničních vagónech nebo balený v papírových pytlích po 25 nebo 50kg. Balení probíhá na automatické baličí lince a pytle jsou skládány na palety pomocí automatické paletizační linky a expedovány zákazníkovi.

5 ANALÝZA SYSTÉMU HODNOCENÍ ZAMĚŠTNANCŮ

Oblast řízení lidských zdrojů je důležitá a nezbytná pro naplňování cílů společností, z nichž se za nejvyšší považuje pravidelné dosahování zisku. A aby byla v dnešní době společnost úspěšná, musí mít zaměstnance s odpovídající kvalifikací, znalostmi, zkušenostmi a motivací ale hlavně se o ně musí dále „starat“. Dnes už nestačí si jen vybrat vhodné kandidáty na danou pozici, je třeba dát lidem možnost dále se vzdělávat, rozvíjet své schopnosti, možnost kariérního postupu a v neposlední řadě seberealizace v zaměstnání. Jen ta společnost, které se tohle všechno podaří, bude úspěšná, zisková a bude dále růst. Společnost ČMC, a.s. taková, alespoň podle mého názoru, je. Plně si výše zmíněné skutečnosti uvědomuje a podle toho se také řídí a stará se o své zaměstnance. Jedním z velmi efektivních a používaných způsobů práce se zaměstnanci je vhodně nastavený systém jejich hodnocení, který na jednu stranu pomáhá vedoucím pracovníkům řídit své podřízené a na stranu druhou dává zaměstnancům konstruktivní zpětnou vazbu o svém výkonu, umožňuje jim se dále vzdělávat a rozvíjet svou profesní kariéru.

Systém hodnocení má ve společnosti ČMC, a.s. již pětiletou tradici, byl zaveden od 1.1.2002. Jeho zavedení předcházela série kurzů a školení, kterými postupně prošli všichni zaměstnanci společnosti. Nejdříve byli se systémem teoreticky seznámeni hodnotitelé a poté si měli možnost vyzkoušet i to jak hodnocení probíhá v praxi, vše pod dohledem zkušených lektorů z personální agentury. Poté byli se systémem hodnocení seznámeni ostatní zaměstnanci na speciálním semináři. Kromě toho společnost každoročně vydává příručku nazvanou „Systém hodnocení“, obsahující základní principy hodnocení, vzorové formuláře i rady a doporučení pro hodnotitele i hodnocené. Tato příručka je zaměstnancům volně k dispozici ať už v tištěné podobě na útvaru lidských zdrojů nebo volně ke stažení na firemním intranetu.

Východiskem pro zavedení stávajícího systému byl koncept systému hodnocení aplikovaný ve společnostech skupiny HCG po celém světě. Tento koncept stanovuje principy systému hodnocení, jeho základní prvky a postupy. Konkrétní podoba systému je v každé zemi jiná, do značné míry závislá na mentalitě příslušného národa, dané sociální a ekonomické situaci a mnoha dalších faktorech. Je třeba zdůraznit, že systém hodnocení je tzv. „živý“ tzn., že není daný a neměnný, ale naopak je dále měněn a upravován nejen podle aktuálních potřeb zaměstnavatele, ale především podle námětů, návrhů a zkušeností zaměstnanců, kteří s ním přichází do styku. Protože se společnost snaží o to, aby se systém hodnocení stal součástí firemní kultury, vedl k jejímu upevnění a rozvoji a aby byl v neposlední řadě motivující pro všechny zaměstnance společnosti, snaží se systém pravidelně upravovat, aktualizovat a zapracovávat co nejvíce připomínek svých zaměstnanců.

O úspěšnosti daného systému hodnocení může svědčit i to, že od 1. ledna letošního roku (2007) je stejný systém zaváděn i v sesterské společnosti Českomoravské štěrkovny, a.s.

5.1 Charakteristika systému hodnocení

Systém hodnocení ve společnosti ČMC vychází ze systému řízení podle cílů (MBO – Management by Objectives, viz. podkapitola 1.5.3.1), přičemž zaměstnanci jsou rozděleni do dvou skupin: skupina I – zaměstnanci s roční odměnou a skupina II – zaměstnanci s čtvrtletním hodnocením (viz. dále podkapitola 5.2).

Východiskem a hlavním předpokladem pro uplatnění systému hodnocení podle cílů ve společnosti ČMC, a.s. je stanovení jasných, srozumitelných a objektivních kritérií (cílů) pro hodnocení již na počátku sledovaného hodnotícího období. Pracovní výsledky a chování hodnoceného jsou poté v rámci hodnotícího rozhovoru diskutovány a projednávány mezi hodnotitelem a hodnoceným, kteří na závěr společně stanoví postup pro zlepšení výsledků v budoucím hodnotícím období. Každý zaměstnanec pravidelně dostává zpětnou vazbu ke své práci, jejím výsledkům a svému pracovnímu chování.

Systém je založen na periodickém hodnocení zaměstnanců – čtvrtletním resp. ročním, jehož charakteristickým rysem je jeho plánovitost a systematičnost. Z každého hodnocení se pořizuje písemný záznam, který slouží jako podklad pro další řídicí práci s hodnoceným. Písemným záznamem se myslí standardizované formuláře. Rozlišujeme⁴:

- Dohodu o výkonech – pro zaměstnance skupiny I.
- Osobní hodnocení – pro zaměstnance skupiny II.

Základními hodnotícími kritérii jsou:

- Výkonnost zaměstnanců, tj. výsledky jejich práce.
- Odbornost zaměstnanců, tj. úroveň a rozvoj jejich znalostí, dovedností a zkušeností v poměru k daným požadavkům na pracovní místo.
- Postoje zaměstnanců, nebo-li soulad jejich pracovního jednání a chování s potřebami společnosti a s firemní kulturou.

Hodnotící kritéria a osobní cíle zaměstnanců jsou stanoveny tak, aby naplňovaly cíle společnosti (ČMC) respektive cíle skupiny (HCG). Platí, že všechny cíle jsou stanovovány od shora dolů, tzn. nejdříve jsou stanoveny cíle na úrovni skupiny, konkretizací těchto obecných cílů jsou stanoveny cíle společností, potom cíle týmové respektive cíle útvaru/oddělení a až

⁴ Vzory formulářů obou tvoří přílohy č. 1 a 2 této práce.

nakonec osobní cíle jednotlivých zaměstnanců. Součástí hodnocení všech zaměstnanců je jejich podíl a konkrétní přínos na splnění cílů společnosti a skupiny. Dá se říct, že osobní cíle jsou součástí cílů společných a podporují jejich dosažení. Každý zaměstnanec by měl znát základní cíle společnosti.

Výsledky hodnocení zaměstnanců jsou ve společnosti ČMC, a.s. využívány zejména k:

- Stimulaci pracovního výkonu zaměstnanců.
- Motivaci zaměstnanců.
- Odměňování zaměstnanců.
- Vzdělávání a osobnímu rozvoji zaměstnanců.

5.2 Proces hodnocení

Každého zaměstnance hodnotí jeho přímý nadřízený, ve speciálních případech může hodnotit i nadřízený o úroveň výše. Proces hodnocení se skládá ze tří na sebe navazujících etap:

1. **Stanovení osobních cílů a seznámení s hodnotícími kritérii a plánem osobního rozvoje** – vždy na začátku kalendářního roku.
2. **Kontrolní porady** (skupina I) respektive **čtvrtletní hodnocení** (skupina II) k průběžnému sledování výkonnosti (viz.dále).
3. Závěrečný **hodnotící rozhovor** na konci kalendářního roku.

Zaměstnanci společnosti jsou rozděleni do dvou základních skupin: skupina I – zaměstnanci s roční odměnou a skupina II – zaměstnanci s čtvrtletním hodnocením. V zásadě platí, že do skupiny I patří manažeři (vedoucí pracovníci) a technickohospodářští specialisté a do skupiny II dělníci a technickohospodářští zaměstnanci, kteří nikoho neřídí ani nedisponují nějakými speciálními dovednostmi nebo znalostmi.

Hodnocení se navíc řídí následujícími obecně platnými principy:

- Vyšší výkon je nutno ohodnotit lépe než nižší výkon na stejném pracovišti.
- Ten, kdo svým jednáním pozitivně ovlivňuje pracovní klima a chová se šetrně k životnímu a pracovnímu prostředí, má nárok na vyšší odměnu než zaměstnanec s negativním přístupem a chováním.
- Ten, kdo hledá cesty k řešení, zlepšení a úsporám nákladů, má nárok na vyšší odměnu ve srovnání s tím, kdo hledá zdůvodnění „proč to nejde“.
- Ten, kdo ovládá větší počet operací a vyznačuje se zájmem o práci a pružností učit se novému má nárok na vyšší ohodnocení.

Naformátováno: Odsazení:
Vlevo: 0,63 cm, Před sazání:
0,63 cm, S odrážkami +
Úroveň: 1 + Zarovnat na: 0,63
cm + Tabulátor za: 1,27 cm +
Odsadit na: 1,27 cm

5.2.1 Skupina I – zaměstnanci s roční odměnou

Hodnocení zaměstnanců skupiny I vychází z údajů uvedených ve formuláři Dohoda o výkonech, který obsahuje maximálně 7 osobních cílů. Každému cíli je přiřazena určitá důležitost (váha) tak, aby součet všech vah byl 100%. Dosažení jednotlivých cílů se vyjadřuje udělováním bodů na hodnotící škále 0-10. Příklady slovní interpretace jednotlivých bodových ohodnocení udává tabulka č.2. Roční výkonnost se spočítá jako součin bodových ohodnocení jednotlivých cílů a jejich váhy na konci kalendářního roku.

Tabulka č.2 Bodové ohodnocení

0-2	3-4	5-7	8-10
Zlepšení nutné	Zlepšení žádoucí	Splňuje požadovanou výkonnost	Překračuje požadovanou výkonnost
Neodpovídá v ničem požadavkům (potřebám)	Kryje se s částí požadavků	Kryje se s požadavky a částečně převyšuje	Vysoce překračuje všechny požadavky
Zcela nepřijatelný	Nedostatečný	Dobrý až chvalitebný	Výborný
Zcela nevyhovující	Občas podprůměrný	Průměrný až nadprůměrný	Vysoce nadprůměrný
Naprostě neuspokojivý	Občas neuspokojivý	Uspokojivý až trvale nad standardem	Mimořádně uspokojivý
Zcela nepřijatelný po celé období	Občasné nedostatky a výkyvy ve srovnání se standardem	Bez nedostatků	Další zlepšení v dané funkci již nelze očekávat
Naprostě nespolehlivý	Občas nespolehlivý	Spolehlivý	Naprostě spolehlivý

Zdroj: Interní materiály společnosti ČMC, a.s. – upraveno autorem

Rozhovor ke stanovení osobních cílů

Rozhovor ke stanovení osobních cílů probíhá na začátku každého hodnotícího období, obvykle v lednu. Ve výjimečných případech může být součástí hodnotícího rozhovoru k předešlému období (prosinec předcházejícího roku). Jeho cílem je v první řadě určení osobních cílů, dále potom návrh plánu osobního rozvoje hodnoceného. Na rozhovor ke stanovení osobních cílů hodnoceného musí být oba jeho aktéři řádně připraveni. Hodnotitel by si měl zejména projít cíle společnosti a cíle svého útvaru, z nichž ty hlavní jsou uvedeny v záhlaví formuláře Dohoda o výkonech. Dále by se měl zamyslet nad pracovní náplní a požadavky na kvalifikaci hodnoceného, ujasnit si v čem jsou jeho přednosti a kde naopak slabá místa. Na základě těchto zjištění by měl navrhnout maximálně sedm ročních osobních cílů a přidělit k nim váhy. V souladu s osobními cíli by měl navrhnout plán osobního rozvoje hodnoceného, tj. nejrůznější vzdělávací akce, školení, tréninky apod., které by měl zaměstnanec v následujícím roce absolvovat. Plán osobního rozvoje je také součástí formuláře

Dohoda o výkonech a je rozdělen do tří částí: vzdělávání dle kvalifikačních požadavků (zákonná a opakující se školení), externí školení a interní školení (dle firemního katalogu interních školení, který je pro všechny zaměstnance dostupný na firemním intranetu). I hodnocený by si měl, zejména na základě cílů svého útvaru, připravit návrh 5-7 osobních cílů i s vahami a stejně tak by si měl promyslet, jaké své pracovní dovednosti a schopnosti potřebuje zdokonalit a rozšířit. V případě, že jsou obě strany na rozhovor důkladně připraveny, stává se rozhovor mnohem konstruktivnějším a efektivnějším. Hodnotitel a hodnocený vzájemně porovnávají své představy a postupně se shodují na jednotlivých cílech a jejich vahách, vybírají vzdělávací akce, které pomohou zaměstnanci dále rozvíjet jeho schopnosti a zvyšovat výkonnost. Výsledky zapisují do formuláře Dohoda o výkonech, pod který na závěr připojí oba své podpisy. Hodnotitel si nechává originál, hodnocený obdrží kopii. Originál předkládá hodnotitel svému nadřízenému k podpisu, dále má za úkol předat kopii strany formuláře s návrhem plánu osobního rozvoje na útvar lidských zdrojů, aby mohli být naplánovány dohodnuté vzdělávací akce.

Kontrolní porady

Kontrolní porady jsou v průběhu roku vždy dvě, obvykle v květnu a v září. Jejich účelem je zjistit, jak zaměstnanec průběžně plní stanovené cíle a plán osobního rozvoje. Hodnocený i hodnotitel by se měli i na tuto kontrolní poradou důkladně připravit, zejména by si měli projít stanovené cíle a ohodnotit jejich plnění na škále 0-10 (viz.tabulka č.2), zamyslet se nad možnými příčinami neplnění cílů, popř.navrhnout možná opatření nebo modifikace cílů. V rámci kontrolní porady by potom měli hodnotitel s hodnoceným dojít ke vzájemné shodě o hodnocení (udělení bodů k jednotlivým cílům), identifikovat případné překážky plnění cílů nebo nedostatky ze strany zaměstnavatele i zaměstnance. Nakonec by se měli dohodnout se na nápravných opatřeních a projít si plnění plánu osobního rozvoje zaměstnance. Udělené body i případné změny cílů nebo dohodnutá opatření jsou zaznamenány do formuláře Dohoda o výkonech, který je následně podepsán oběma stranami i nadřízeným hodnotitele s tím, že originál zůstává u hodnotitele a hodnocený dostává kopii.

Hodnotící rozhovor

Hodnotící rozhovor se koná vždy na konci kalendářního roku (obvykle v prosinci). Jeho účelem je zhodnotit celoroční výkonnost zaměstnance, jeho osobní přínos pro společnost i jeho pracovní tým, jeho osobní rozvoj a profesní růst. Příprava obou zúčastněných stran je do značné míry podobná přípravě na kontrolní poradou (viz.výše) s tím rozdílem, že hodnotitel pouze seznamuje hodnoceného se svým hodnocením a navíc si připravuje i slovní hodnocení

jeho práce za uplynulý rok. V rámci rozhovoru by potom měli obě strany dojít ke shodě o udělovaných bodech za naplnění jednotlivých cílů tzn., že hodnotitel by měl vždy hodnocení vysvětlit, jak k jednotlivým bodovým hodnotám dospěl. Vždy by měl také přihlížet k dílčím hodnocením z kontrolních porad. Jakmile jsou uděleny body, zaznamená hodnotitel bodové hodnoty do formuláře Dohoda o výkonech a připojí i slovní hodnocení výkonu hodnoceného za celý rok. Dále by společně měli vyhodnotit plnění plánu osobního rozvoje. Na závěr by se měl hodnocený k hodnocení písemně vyjádřit (rubrika Vyjádření hodnoceného k ročnímu hodnocení), načež obě strany připojí své podpisy, hodnotitel zajistí podpis svého nadřízeného a poté předá kopii formuláře hodnocenému. Hodnotitel si formulář nechává u sebe jen do doby, než se uskuteční rozhovor ke stanovení osobních cílů pro další hodnotící období. Po jeho uskutečnění předá originál formuláře útvaru lidských zdrojů, kde je uložen do osobní složky zaměstnance. Na základě výsledku ročního hodnocení mají zaměstnanci nárok na příslušnou výši roční odměny (viz.dále).

5.2.2 Skupina II – zaměstnanci s čtvrtletním hodnocením

Hodnocení zaměstnanců skupiny II vychází z údajů uvedených ve formuláři Osobní hodnocení – skupina II, který obsahuje hodnotící kritéria a osobní cíle zaměstnance pro daný rok. Celkový počet kritérií a cílů musí být vždy roven čtyřem, z toho zpravidla dvě jsou kritéria stanovená vedoucími pracovníky pro příslušnou organizační jednotku a zbytek tvoří osobní cíle stanovené na základě dohody hodnotitele a hodnoceného. Pro hodnocení se používá stejná hodnotící stupnice jako u skupiny I (viz.tabulka č.2). Hodnocení probíhá 4x ročně, vždy na konci příslušného kvartálu. Roční výkonnost je vyjádřena jako průměr čtvrtletních hodnocení.

Rozhovor ke stanovení osobních cílů

Rozhovor ke stanovení osobních cílů probíhá obdobně jako u skupiny I. Jediným podstatným rozdílem je počet stanovovaných osobních cílů – u skupiny II jsou to obvykle pouze cíle dva. Další dvě kritéria bývají týmová, stanovovaná na poradě vedoucích pracovníků daného útvaru.

Čtvrtletní hodnocení

Čtvrtletní hodnocení se koná vždy na konci měsíce března, června, září a prosince. Jeho smyslem je získat co nejvíce objektivní podklady pro čtvrtletní osobní hodnocení a poskytnout si vzájemnou zpětnou vazbu o průběžném plnění stanovených cílů. Příprava a průběh čtvrtletního hodnocení je obdobná jako u kontrolní porady skupiny I, zde uvádím

pouze odlišnosti. Hodnotitel seznamuje hodnoceného s bodovým ohodnocením, slovně mu vysvětluje důvody hodnocení. Jde o to, aby hodnocený pochopil proč je tak hodnocen a přijal výsledek hodnocení. Objasnění důvodů hodnocení je důležité zejména proto, že čtvrtletní hodnocení je základem pro čtvrtletní osobní ohodnocení (je tu snaha předcházet dohadům o výši čtvrtletní „odměny“). Hodnocený by se měl ke každému hodnocení písemně vyjádřit do rubriky Vyjádření hodnoceného k hodnocení za X.čtvrtletí formuláře Osobní hodnocení – skupina II. Prosincové čtvrtletní hodnocení je součástí hodnotícího rozhovoru.

Hodnotící rozhovor

Pro hodnotící rozhovor platí stejná pravidla jako u skupiny I.

5.3 Vazba na systém odměňování

Systém odměňování ve společnosti ČMC, a.s. je stanoven vnitropodnikovým předpisem a platnou Kolektivní smlouvou. Rozlišuje 12 tarifních mzdových stupňů (jednotlivé stupně nejsou stanoveny přesnou částkou, ale je uvedeno rozpětí) a kromě toho i mzdy mimotarifní (viz.dále). Meziroční nárůst tarifních mezd je sjednán platnou Kolektivní smlouvou. Ta je se zástupci odborů uzavírána na dobu určitou (obvykle na dva až tři roky). Avšak částka, o kterou se určitému zaměstnanci zvýší jeho tarifní mzda nezávisí pouze na podmínkách sjednaných Kolektivní smlouvou. Rozhodující vliv má roční hodnocení výkonnosti zaměstnanců. Závislost meziročního nárůstu tarifní mzdy na hodnocení výkonnosti zaměstnanců ukazuje tabulka č.3.

Tabulka č.3 Závislost meziročního nárůstu mzdy na hodnocení výkonnosti zaměstnanců

Hodnocení	Meziroční nárůst mzdy
Zlepšení nutné	0 %
Zlepšení žádoucí	< než je dáno KS
Splňuje požadovanou výkonnost	Dle KS
Překračuje požadovanou výkonnost	> než je dáno KS

Zdroj: Autor

5.3.1 Zaměstnanci skupiny I

Zaměstnanci skupiny I jsou odměňováni mzdami mimotarifními. Další nenárokovou složkou mzdy je roční odměna (tzv.VAR). Roční odměna se skládá ze dvou částí, jednak je to část závislá na splnění hospodářských výsledků společnosti tzv. VAREC (nevyplácí se v případě ekonomické nedostatečnosti společnosti), druhá část je závislá na splnění osobních cílů

z Dohody o výkonech (tzv. VARPER). Závislost této nenárokové složky mzdy na mzdě základní (tzv. FIX) uvádí tabulka č.4. Roční odměna je vyplácena zpravidla v měsíci dubnu následujícího roku (po vyhodnocení ročních ekonomických výsledků společnosti a osobních cílů zaměstnance). Odchyly od hodnot uvedených v tabulce č.4 jsou možné pouze u členů Top managementu společnosti, pro které se výše odměn řídí pravidly skupiny HCG.

Tabulka č.4. Závislost jednotlivých odměn na základní mzdě

	FIX	VAR	VAREC	VARPER
Manažeři	100 %	25 %	10 %	15 %
Specialisté	100 %	20 %	10 %	10 %

Zdroj: Autor

5.3.2 Zaměstnanci skupiny II

Zaměstnanci skupiny II jsou odměňováni tarifními měsíčními mzdami. Nenárokovou složkou mzdy je čtvrtletní osobní ohodnocení, které závisí na hodnocení výkonu zaměstnance jeho nadřízeným za dané období (čtvrtletí). Tuto závislost ukazuje tabulka č.5. Na čtvrtletní osobní hodnocení je ve společnosti ČMC, a.s. vyčleněno 11 % součtu základních mezd zaměstnanců za hodnocené čtvrtletí. Čtvrtletní osobní ohodnocení je vypláceno zpravidla se mzdou za měsíc březen, červen, září a prosinec.

Tabulka č.5 Závislost výše čtvrtletního ohodnocení na výsledku hodnocení nadřízeným

Hodnocení	% osobního ohodnocení
Zlepšení nutné	0 %
Zlepšení žádoucí	<100 %
Splňuje požadovanou výkonnost	100 %
Překračuje požadovanou výkonnost	>100 %

Zdroj: Autor

Zaměstnanci skupiny II mohou dostat 13. a 14. dodatkovou mzdu (DM). I tyto jsou však nenárokovou složkou mzdy a jako takové se nevyplácí v případě ekonomické nedostatečnosti společnosti. Vyplácí se v měsíčním průměru vypočítaném z vyplacené základní mzdy, čtvrtletního osobního ohodnocení, příplatků a náhrady za vyčerpanou dovolenou každého zaměstnance během rozhodného období. Část dodatkových mezd (cca 50%) je závislá na hospodářském výsledku společnosti (koeficient VAREC), přesný výpočet výše těchto DM je stanoven vnitropodnikovým předpisem. 13.DM se vyplácí zpravidla v měsíci květnu,

rozhodným obdobím je listopad předchozího roku až duben stávajícího roku. 14.DM se potom vyplácí zpravidla v měsíci listopadu a rozhodným obdobím je květen až říjen stávajícího roku.

5.3.3 Další společné formy odměn a zaměstnaneckých výhod

Mimo odměn přímo závislých na hodnocení zaměstnance a jeho pracovním výkonu poskytuje ČMC, a.s svým zaměstnancům další nadstandardní odměny, příplatky a zaměstnanecké výhody. Některé musí poskytovat za zákona, k jiným se zavázala Kolektivní smlouvou a další poskytuje čistě dobrovolně. Mezi nejvýznamnější patří:

Pracovní doba a dovolená

Zaměstnanci ve společnosti ČMC mají zkrácenou pracovní dobu na 37,5 hodiny týdně a mají nárok na jeden týden dovolené navíc, nad zákonem stanovené 4 týdny.

Příplatky

Společnost ČMC poskytuje svým zaměstnancům příplatky za ztížené a zdraví škodlivé pracovní prostředí. Jedná se o práce, při kterých zaměstnanci přichází do styku s nejrůznějšími chemickými látkami, vibracemi, infračerveným nebo ionizujícím zářením nebo jestliže jednoduše pracují v prašném prostředí (např. v lomu). Dále zaměstnancům poskytuje příplatky za práci v odpoledních směnách, v noci, o víkendu a ve svátek, za práci přesčas a za pracovní pohotovost.

Mimořádné odměny

Mimořádné odměny jsou udělovány jako ocenění mimořádného výkonu zaměstnance např.při mimořádných projektech, při řešení havarijních situací, při zvýšených nárocích na výkon práce apod. O jejich udělení rozhoduje vždy vedení společnosti na návrh přímého nadřízeného zaměstnance, kterému má být odměna udělena.

Stravování

Zaměstnanci mají nárok na závodní stravování za zvýhodněnou cenu, stanovenou vnitropodnikovým předpisem. Zaměstnancům, kteří nemají možnost se stravovat v závodním stravování v místě výkonu práce, jsou poskytovány stravenky za zvýhodněnou cenu.

Jubilea

Společnost ČMC dává zaměstnancům odměnu při dosažení životních a pracovních výročí. U pracovních výročí je to po odpracování 25, 30, 35 resp. 40 let v ČMC nebo ve společnostech, kterých je následníkem. Dále obdrží zaměstnanec odměnu při dosažení 50-ti let věku. Její výše se opět odvíjí od počtu odpracovaných let v organizaci. Posledním typem je odměna při prvním odchodu do důchodu.

Penzijní připojištění a životní pojištění

ČMC také přispívá svým zaměstnancům na penzijní připojištění a životní pojištění. Zaměstnancům, kteří mají uzavřenou smlouvu o penzijním připojištění poskytuje ČMC měsíční příspěvek ve výši 2,5% z průměrného výdělku zaměstnance ve společnosti ČMC za předchozí kalendářní rok. Výše příspěvku na kapitálové životní pojištění se odvíjí od výše částky, kterou si zaměstnanec platí, konkrétní výše je dána vnitřním předpisem společnosti

Další zaměstnanecké výhody

Mezi další ZV poskytované ČMC můžeme zahrnout např. poskytnutí ochranných a hygienických pomůcek, služebního automobilu a mobilního telefonu i pro soukromé účely nebo výuku anglického jazyka (je oficiálním jazykem skupiny HCG). Poskytování jednotlivých výhod i jejich rozsah upravují vnitropodnikové předpisy.

5.4 Vazba na povyšování

Na základě hodnocení pracovní výkonnosti, úrovně znalostí, dovedností a zkušeností a pracovního chování zaměstnanců se ve společnosti ČMC, a.s. rozhoduje o kariérovém postupu zaměstnanců. Společnost má vypracovaný Kariérní řád, který definuje tzv. „klíčové pozice“. Na tyto pozice jsou soustavně připravováni jejich nástupci (tzv. čísla 2), přičemž klíčovou pozicí nemusí být pouze vedoucí nebo manažerské pozice, ale patří mezi ně např. operátor ve výrobě nebo „obyčejný“ dělník s nespočtem pracovních zkušeností. Jak je uvedeno výše, v Kariérním řádu jsou všechny klíčové pozice explicitně vyjmenovány, včetně jejich možných nástupců, ze kterých se v případě odchodu klíčového pracovníka (např. do důchodu) vybírá jeho nástupce.

V případě, že se uvolní jakékoliv pracovní místo v ČMC potažmo v HCG, které není explicitně uvedeno v Kariérním řádu, jsou v první řadě osloveni nejbližší spolupracovníci nebo podřízení zaměstnance, který společnost opouští. Hlavní slovo při výběru uchazeče má vždy

přímý nadřízený zaměstnanec, který si, s přihlédnutím k jeho kvalifikaci, pracovnímu výkonu, pracovnímu chování a jeho hodnocení, nástupce pracovníka ve spolupráci s útvarem lidských zdrojů vybírá. Pokud se žádný z kandidátů nejeví jako vhodný je na firemním intranetu následně zveřejněna nabídka, na kterou může reagovat kterýkoliv ze zaměstnanců HCG na celém světě. Pokud není vhodný uchazeč vybrán ani zde, přichází na řadu výběr tzv. z vnějšku.⁵

⁵ Zde uvedený postup je pouze přibližný a neplatí vždy. Informace o něm byla autorem získána od ředitelky útvaru lidských zdrojů společnosti ČMC

6 EMPIRICKÉ ŠETŘENÍ

Empirické šetření ve společnosti ČMC bylo provedeno především metodou dotazníkového šetření. Dotazník byl vytvořen ve spolupráci s ředitelkou lidských zdrojů a schválen generálním ředitelem společnosti. Dotazníkové šetření bylo doplněno metodou dotazování a vedení rozhovorů s vybranými zaměstnanci společnosti, metodou pozorování a vlastní zkušeností autora jakožto zaměstnance společnosti ČMC. Jednotlivé výsledky, závěry a doporučení vychází především z výsledků dotazníkového šetření, ale respektují i další zmíněné metody.

Pozorování bylo prováděno soustavně, během výkonu práce autora ve společnosti ČMC, dílčí závěry byly potom ověřovány technikou dotazování. Dotazování probíhalo prostřednictvím rozhovorů s jednotlivými pracovníky, přičemž autora zajímaly především souvislosti systému hodnocení s pracovní motivací, odměňováním a povyšováním. Rozhovory byly uskutečněny s pěti pracovníky správy a dvěma pracovníky výroby, se kterými přišel autor do styku v průběhu výkonu své práce pro společnost.

Dotazníkové šetření bylo provedeno v úvarech výroba a správa závodu ČMC v Mokré u Brna. V rámci zachování anonymity odpovědí bylo, po konzultaci s ředitelkou útvaru lidských zdrojů, upuštěno od bližší specifikace pracovního zařazení respondentů. Ze stejného důvodu byly v kolonce věk zvoleny intervaly, aby nebylo možné respondenty identifikovat a byla zachována jejich anonymita. Namísto toho se autor snažil zahrnout do výzkumu zaměstnance z co možná největšího počtu oddělení s cílem zajistit co nejspolehlivější výsledky.

6.1 Cíle empirického šetření

Systém hodnocení zaměstnanců ve společnosti ČMC je jasně stanoven a tudíž bylo možné ho podrobit důkladné analýze. Cílem šetření bylo zejména:

- zjistit, jak jsou jednotlivá kritéria a oblasti hodnocení pro zaměstnance důležitá a jak jsou s nimi zaměstnanci spokojeni,
- zjistit nedostatky v jejich hodnocení a s ním související motivaci,
- stanovit doporučení pro odstranění zjištěných nedostatků.

6.2 Dotazníky

Dotazník byl sestaven autorem po konzultaci s vedoucí práce a ředitelkou lidských zdrojů společnosti ČMC. Vzor dotazníku je uveden v Příloze č.3. Respondenti mohli vybírat ze čtyř

různých odpovědí, přičemž hodnotící škála byla vybrána tak, aby vždy stejně zastupovala kladné i záporné odpovědi a aby nebylo možno zvolit tzv.střední cestu (aby byli respondenti nuceni vyjádřit svůj názor, přiklonit se na jednu stranu). Dále byly zařazeny i otevřené otázky umožňující respondentům vyjádřit vlastní názor.

Celkem bylo rozdáno 55 dotazníků, z nichž 25 do útvaru správa a 30 do útvaru výroba, z toho se vrátilo celkem 41 vyplněných.

6.3 Popis zkoumané skupiny

Dotazníkového šetření se tedy zúčastnilo 41 zaměstnanců společnosti ČMC, z čehož bylo 73% mužů a 27% žen. Útvary výroba a správa jsou ve zkoumané skupině zastoupeny prakticky rovnoměrně – výroba 49% respektive 20 respondentů a správa 51% respektive 21 respondentů, což znamená návratnost 67% u útvaru výroba a 84% u správy. Vzdělanostní strukturu respondentů ukazuje tabulka č.6.

Tabulka č.6 Vzdělanostní struktura

Vzdělání	Četnost	Kumulativní četnost	Procenta	Kumulativní procenta
Základní	1	1	2	2
Vyučen (a)	9	10	22	24
Střední s maturitou	26	36	63	88
Vyšší odborné	0	36	0	88
Vysokoškolské	5	41	12	100

Zdroj: Autor

Z tabulky je vidět, že 75% má středoškolské nebo vyšší vzdělání a naproti tomu pouhá 2% (1 respondent) mají ukončenou pouze základní školu. Výše uvedená čísla vypovídají o vysoké úrovni vzdělanosti zaměstnanců společnosti.

Tabulka č.7 Vzdělanostní struktura dle útvarů

Vzdělání	Výroba (četnost)	Výroba (procenta)	Správa (četnost)	Správa (procenta)
Základní	0	0	1	5
Vyučen (a)	8	40	1	5
Střední s maturitou	10	50	16	76
Vyšší odborné	0	0	0	0
Vysokoškolské	2	10	3	14
Celkem	20	100	21	100

Zdroj: Autor

Tabulka č.7 uvádí vzdělanostní strukturu zaměstnanců v jednotlivých útvarech. Ve výrobě je polovina zaměstnanců se středoškolským vzděláním, 40% vyučených a zbylých 10% tvoří

pracovníci s vysokoškolským vzděláním. V útvaru správy je také nejvíce středoškoláků, konkrétně 76%, následuje 14% vysokoškoláků. Zajímavostí je jeden pracovník se základním vzděláním a jeden s výučním listem.

Pokud jde o délku pracovního poměru u společnosti ČMC je jeho průměrná délka cca 17 let. Je pozoruhodné, že více než 73% zaměstnanců pracuje ve společnosti déle než 15 let, jak ukazuje tabulka č.8. I z rozhovorů se zaměstnanci vyplynulo, že naprostá většina z nich má kladný vztah ke společnosti v níž pracuje a je se svou prací spokojena (viz.dále). Stejně tak jsem zjistil, že je ve společnosti velmi malá fluktuace pracovníků. Tato se omezuje prakticky pouze na nábor nových pracovníků (v letošním roce bylo v Mokré otevřeno IT středisko pro celou skupinu HCG) nebo propouštění v souvislosti se zvyšováním efektivity práce (týká se především útvaru výroby, kde došlo od počátku 90.let k masivnímu snižování stavů z cca 1000 pracovníků v roce 1990 na dnešních asi 300). Ve společnosti prakticky neexistuje, že by dal někdo výpověď. V tomto hraje důležitou roli i fakt, že většina zaměstnanců bydlí v Mokré a přilehlých obcích, kde je pro ně těžké najít práci (pokud nechtějí dojíždět do Brna).

Tabulka č.8 Délka pracovního poměru u ČMC

Počet let v ČMC	Četnost	Kumulativní četnost	Procenta	Kumulativní procenta
Do 2 let	0	0	0	0
2 roky až 5 let	2	2	5	5
5 let až 10 let	3	5	7	12
10 let až 15 let	6	11	15	27
15 let až 20 let	14	25	34	61
více než 20 let	16	41	39	100

Zdroj: Autor

Vzhledem k výše uvedenému faktu asi nikoho nepřekvapí, že více než polovina zaměstnanců (54%) před svým nástupem do ČMC pracovala jinde méně než dva roky a naopak více než 15 let praxe mělo před svým nástupem do společnosti pouhých 7% pracovníků. Sám jsem se ve společnosti setkal s mnoha pracovníky, kteří ve společnosti pracují na nejrůznějších pozicích od roku 1968, kdy byla cementárna v Mokré postavena. Třetí významnou skupinou jsou pracovníci s praxí v délce 5 až 10 let (32%), jak ukazuje tabulka č.9.

Rozdělení zaměstnanců do skupin pro hodnocení je následující:37% respondentů patří do skupiny I (zaměstnanci s roční odměnou) a zbylých 63% do skupiny II (zaměstnanci s čtvrtletním hodnocením).

Tabulka č.9 Délka pracovního poměru mimo ČMC

Let praxe mimo ČMC	Četnost	Kumulativní četnost	Procenta	Kumulativní procenta
Do 2 let	22	22	54	54
2 roky až 5 let	3	25	7	61
5 let až 10 let	13	38	32	93
10 let až 15 let	0	38	0	93
15 let až 20 let	1	39	2	95
více než 20 let	2	41	5	100

Zdroj: Autor

6.4 Výsledky empirického šetření

V této části se budu zabývat analýzou odpovědí na jednotlivé otázky dotazníku. Ke každé otázce jsou pod názvem Souvislosti uvedeny návaznosti na jiné otázky a poznatky autora, získané jednak rozhovory s pracovníky společnosti a dále pozorováním.

Otázka č.1: Jak moc/do jaké míry je pro Vás důležité znát měřítka, podle kterých Váš nadřízený hodnotí Váš výkon a Vaši osobnost?

Podle tabulky č.10 je pro 95% zaměstnanců společnosti ČMC důležité znát měřítka, podle kterých je hodnocen, pro 56% zaměstnanců je znalost měřítek hodnocení velmi důležitá. Pouze pro 5% respondentů je znalost měřítek hodnocení spíše nedůležitá.

Tabulka č.10 Otázka 1.

Odpověď	Četnost	Kumulativní četnost	Procenta	Kumulativní procenta
Velmi důležité	23	23	56	56
Spíše důležité	16	39	39	95
Spíše nedůležité	2	41	5	100
Velmi nedůležité	0	41	0	100

Zdroj: Autor

Souvislosti:

Ze zaměstnanců, pro které je velmi důležité znát měřítka, podle kterých jsou hodnoceni (56%), „pouze“ 87% říká, že tato měřítka opravdu zná.

U zaměstnanců, pro které je znalost měřítek hodnocení spíše důležitá dojdeme k prakticky stejnému výsledku (86%).

Otázka č.2 Jak moc/do jaké míry je pro Vás důležité dostávat zpětnou vazbu o výsledcích Vaší práce?

Tabulka č.11 Otázka 2.

Odpověď	Četnost	Kumulativní četnost	Procenta	Kumulativní procenta
Velmi důležité	22	22	54	54
Spíše důležité	18	40	44	98
Spíše nedůležité	1	41	2	100
Velmi nedůležité	0	41	0	100

Zdroj: Autor

Dostávat zpětnou vazbu o výsledcích svojí práce je důležité pro 98% dotázaných, což mluví samo za sebe.

Souvislosti:

Ze zaměstnanců, pro které je velmi důležité dostávat zpětnou vazbu o výsledcích svojí práce, je „pouze“ 77% se zpětnou vazbou spokojeno (32% je rozhodně spokojeno). Zaměstnanci, pro které je zpětná vazba spíše důležitá, jsou spokojeni z 94%.

Zpětná vazba je důležitá pro každého pracovníka. Každý chce vědět, zda je jeho pracovní výkon dobrý nebo špatný. Proto by měli vedoucí pracovníci dávat zpětnou vazbu svým podřízeným co možná nejčastěji, při každé příležitosti a nikoli jen jednou za rok v rámci hodnotícího rozhovoru. Její nedostatek může působit demotivačně.

Ze zaměstnanců, pro které je velmi důležité dostávat zpětnou vazbu o výsledcích svojí práce, je pro 95,5% důležitá i pochvala a uznání v případě dobrého pracovního výkonu a ze zaměstnanců, pro které je zpětná vazba o výsledcích své práce spíše důležitá, jsou pochvala a uznání důležité pro necelých 89% dotázaných.

Je přirozené, že každý pracovník rád slyší pochvalu. Toto si musí uvědomovat zejména všichni vedoucí pracovníci, kteří by v žádném případě neměli šetřit s pochvalami. Spíše naopak. Důležitou zásadou je, že pochvala by měla přijít ihned po výkonu, nemělo by se s ní čekat až na hodnotící rozhovor.

Pro plných 100% pracovníků, pro které je velmi důležité dostávat zpětnou vazbu o výsledcích svojí práce, je důležitá kritika v případě špatného pracovního výkonu. U pracovníků, pro které je zpětná vazba spíše důležitá, je to potom necelých 89%.

Stejně jako by měl vedoucí pracovník chválit vždy a pokud možno ihned po dobrém pracovním výkonu, měl by umět i kritizovat či kárat. O tom, jaká by měla být kritika bylo

pojednáno v teoretické části, takže zde jen stručně: kritika musí být vždy včasná, věcná, nikdy nesmí být osobní a kritizovat by se mělo pouze „mezi čtyřma očima“. Pro pracovníka by měla být kritika stejně důležitá jako pochvala (ne-li důležitější), je to pro něj příležitost se poučit ze svých chyb.

Otázka č.3 Je pro Vás důležitá pochvala a uznání od Vašeho nadřízeného, v případě dobrého pracovního výkonu?

Pochvala a uznání od nadřízeného za dobrý pracovní výkon jsou důležité pro více než 92% dotázaných, pro více než polovinu (cca 51%) jsou důležité velmi. Pouze zhruba 7% respondentů považuje pochvalu a uznání od nadřízeného za spíše nedůležitou, jak ukazuje tabulka č.12.

Tabulka č.12 Otázka 3.

Odpověď	Četnost	Kumulativní četnost	Procenta	Kumulativní procenta
Velmi důležité	21	21	51	51
Spíše důležité	17	38	41	93
Spíše nedůležité	3	41	7	100
Velmi nedůležité	0	41	0	100

Zdroj: Autor

Souvislosti:

Pochvala nebo uznání je pro velkou část pracovníků významným motivačním faktorem. Každý pracovník je v případě, že podává dobré pracovní výkony, obecně rád chválen. Každý vedoucí pracovník by si toho měl být vědom a chválit a chválit. Protože pracovník, který pravidelně a včas dostává pozitivní zpětnou vazbu o své práci, je motivovaný a má tendenci ještě dále zvyšovat své pracovní úsilí.

Otázka č.4 Je pro vás důležitá kritika v případě špatného pracovního výkonu, nebo při pochybení při výkonu své práce?

Tabulka č.13 Otázka 4.

Odpověď	Četnost	Kumulativní četnost	Procenta	Kumulativní procenta
Velmi důležité	16	16	39	39
Spíše důležité	23	39	56	95
Spíše nedůležité	2	41	5	100
Velmi nedůležité	0	41	0	100

Zdroj: Autor

Kritika za špatný pracovní výkon je pro zaměstnance společnosti ČMC dokonce důležitější než pochvala. Za důležitou ji považuje cca 95% respondentů, pro 39% z nich je dokonce velmi důležitá.

Souvislosti:

Dle mého názoru koresponduje výsledek šetření se skutečností. Kritika by měla být vždy o něco málo důležitější než pochvala. Protože je-li kritika konstruktivní, řekne pracovníkovi, co dělá špatně, dá mu možnost se poučit a příště svoji chybu neopakovat. Kdežto pochvala ho „pouze“ utvrdí v tom, že to co dělá, dělá správně.

Z rozhovorů s pracovníky společnosti vyplynulo, že přestože je kritika pro většinu pracovníků důležitá, velká část z nich ji nedokáže přijmout. Berou ji jako „útok“ na vlastní osobu, proto musí být tato vždy věcná a neosobní (viz. výše).

Otázka č.5 Jak moc/do jaké míry je pro Vás důležitá výše Vaší mzdy?

Tabulka č.14 Otázka 5.

Odpověď	Četnost	Kumulativní četnost	Procenta	Kumulativní procenta
Velmi důležitě	32	32	78	78
Spíše důležitě	9	41	22	100
Spíše nedůležitě	0	41	0	100
Velmi nedůležitě	0	41	0	100

Zdroj: Autor

Výše mzdy je důležitá pro všechny dotázané, z toho pro 78% je velmi důležitá a pro zbylých 22% je spíše důležitá. Tato odpověď se dala víceméně očekávat, mzda je pro většinu pracovníků stále velmi důležitým, ne-li vůbec nejdůležitějším motivačním faktorem.

Souvislosti:

Ze zaměstnanců, pro které je výše jejich mzdy velmi důležitá 81% uvedlo, že jsou za svůj výkon spravedlivě ohodnoceni a ze zaměstnanců, pro něž je výše mzdy spíše důležitá dostává spravedlivou odměnu podle svých slov 89% dotázaných.

Zjištění z předchozího odstavce plně koresponduje s mojí vlastní zkušeností, kdy pracovníci, pro něž je nejdůležitější výše jejich mzdy, jsou s její výší obvykle méně spokojeni až nespokojeni.

Mzdu považuje za velmi důležitou 90% pracovníků útvaru výroba a 67% pracovníků útvaru správa.

Uvedená skutečnost potvrzuje teoretická tvrzení i mnohá empirická šetření, která uvádějí, že pracovníkům ve výrobě (dělníkům) záleží především na platu, kdežto pro pracovníky ve správě jsou důležité i další faktory jako např. zajímavost práce, odpovědnost, možnost seberealizace apod.

Otázka č.6 Jak moc/do jaké míry je pro Vás důležitá výše pravidelné roční odměny/čtvrtletního osobního ohodnocení?

Stejně jako výše mzdy je i výše roční odměny respektive čtvrtletního osobního ohodnocení důležitá pro všechny dotázané zaměstnance společnosti ČMC. Důvod je nejspíš stejný jako u výše mzdy.

Tabulka č.15 Otázka 6.

Odpověď	Četnost	Kumulativní četnost	Procenta	Kumulativní procenta
Velmi důležité	27	27	66	66
Spíše důležité	14	41	34	100
Spíše nedůležité	0	41	0	100
Velmi nedůležité	0	41	0	100

Zdroj: Autor

Souvislosti:

Zajímavé je srovnání důležitosti výše pravidelné odměny a skupiny pro hodnocení. Zatímco pro zaměstnance skupiny I je roční odměna velmi důležitá z 53% a spíše důležitá z 47% u čtvrtletního osobního ohodnocení skupiny II to už je 73% a 27%.

Uvedený rozdíl v důležitosti lze přičítat rozdílu ve výši platu zaměstnance skupiny I a II.

Otázka č.7 Jak moc/do jaké míry jsou pro Vás důležité zaměstnanecké výhody poskytované ČMC?

Zaměstnanecké výhody poskytované společností ČMC jsou důležité pro 83% zaměstnanců této společnosti, z čehož pro 312% jsou důležité velmi a pro zbylých 51% jsou spíše důležité.

Tabulka č.16 Otázka 7.

Odpověď	Četnost	Kumulativní četnost	Procenta	Kumulativní procenta
Velmi důležité	13	13	32	32
Spíše důležité	21	34	51	83
Spíše nedůležité	7	41	17	100
Velmi nedůležité	0	41	0	100

Zdroj: Autor

Souvislosti:

Ze zaměstnanců, pro které jsou zaměstnanecké výhody velmi důležité, 92% tvrdí, že ví, jaké ZV jim společnost ČMC poskytuje. Z těch, kteří ZV považují za spíše důležité, ví, jaké ZV jim společnost ČMC poskytuje už „jen“ necelých 81%.

Zajímavostí je, že ze zbylých 17%, pro které jsou ZV spíše nedůležité, pouze necelé tři čtvrtiny zaměstnanců tvrdí, že znají ZV poskytované společností ČMC.

Z uvedeného se dá usuzovat na dobrou znalost systému odměňování potažmo kolektivní smlouvy a z nich vyplývajících zaměstnaneckých výhod mezi většinou zaměstnanců společnosti.

Otázka č.8 Je pro Vás důležitá možnost zvyšování Vaší odborné kvalifikace a kariérní postup, stanovená na základě hodnocení výsledků Vaší práce?

Možnost kariérního růstu a zvyšování profesní kvalifikace je důležité pro 90% dotazovaných, pro 34% dokonce velmi důležité. Pouze necelých 10% respondentů uvedlo, že je pro ně možnost zvyšování kvalifikace a kariérní postup spíše nedůležitý.

Tabulka č.17 Otázka 8.

Odpověď	Četnost	Kumulativní četnost	Procenta	Kumulativní procenta
Velmi důležité	14	14	34	34
Spíše důležité	23	37	56	90
Spíše nedůležité	4	41	10	100
Velmi nedůležité	0	41	0	100

Zdroj: Autor

Souvislosti:

Z pracovníků, pro které je možnost zvyšování profesní kvalifikace a možnost kariérního růstu velmi důležitá, má možnost profesního a kariérního růstu přibližně 64% procent dotázaných. Z pracovníků, pro které je profesní a kariérní růst spíše důležitý, pak pouze 59% a u pracovníků, pro které je profesní a kariérní růst spíše nedůležitý už je to jen 50%.

Zde je třeba dodat, že většina pracovníků nezná/ není pořádně schopna vyjmenovat (viz. dále otázka 15.), podle čeho je o možnostech kariérního růstu rozhodováno. Hlavním důvodem je podle mého názoru to, že ve společnosti nejsou stanovena jasná pravidla pro povyšování. Existuje sice kariérní řád, ale ten se zabývá pouze tzv. klíčovými pozicemi a další neřeší. Kromě toho jsem z rozhovorů s pracovníky společnosti zjistil, že většina z nich kariérní řád nezná a někteří dokonce ani neví, že existuje!

Otázka č.9 Znáte měřítko, podle kterých nadřazených hodnotí Váš výkon?

Měřítka podle, kterých jsou zaměstnanci hodnoceni zná 85% dotázaných, 46% uvedlo, že je rozhodně zná a 39% je spíše zná. Necelých 15% respondentů potom uvedlo, že měřítko, podle kterých jsou hodnoceni spíše nezná (viz. tabulka č.18)

Tabulka č.18 Otázka 9.

Odpověď	Četnost	Kumulativní četnost	Procenta	Kumulativní procenta
Rozhodně ano	19	19	46	46
Spíše ano	16	35	39	85
Spíše ne	6	41	15	100
Rozhodně ne	0	41	0	100

Zdroj: Autor

Respondenti, kteří u této otázky odpověděli rozhodně ano nebo spíše ano, měli v podotázce 9a vyjmenovat ona měřítko, podle kterých jsou hodnoceni. Asi třetina respondentů neodpověděla vůbec, necelých 26% správně napsalo, že kritéria pro jejich hodnocení jsou napsána na formulářích pro hodnocení ve společnosti používaných (formulář Dohoda o výkonech – viz. příloha č.1 resp. formulář Osobní hodnocení – viz. příloha č.2). Dalších cca 23% uvedlo, jako měřítko pro hodnocení, plnění úkolů, cílů a norem, pracovní nasazení, výsledky práce apod. Ostatní odpovědi se už různili, za všechny uveďme kritéria jako schopnosti, spolehlivost, flexibilita, ochota spolupracovat, zodpovědnost nebo preciznost.

Zde je třeba zopakovat, že každý pracovník má stanoveny vlastní, osobní cíle a kritéria, na základě jejichž splnění nebo nesplnění je následně hodnocen. Tyto cíle a kritéria se stanovují na začátku každého kalendářního roku v rámci rozhovoru ke stanovení osobních cílů a každý pracovník by je měl znát nebo přinejmenším mít u sebe formulář s těmito cíli. Smyslem této otázky bylo spíše zjistit obecnou znalost systému hodnocení a nikoli osobní cíle jednotlivých pracovníků. Za „správnou“ považují odpověď, že měřítko hodnocení jsou uvedena na formulářích k hodnocení.

Souvislosti:

Měřítka, podle kterých jsou zaměstnanci hodnoceni, by měl každý z nich dokonale znát. Obzvláště, když 100% z nich uvádí, že je pro ně důležitá mzda i roční odměna respektive čtvrtletní osobní ohodnocení. Systém hodnocení se sice čas od času mění, ale základní principy zůstávají stále stejné a tudíž by je měl každý zaměstnanec znát. Jestliže se zjistí, že 15% zaměstnanců spíše neví, podle čeho je jejich pracovní výkon hodnocen a za co jsou potažmo odměňováni, je to velký problém, kterým by se měla společnost zabývat.

Pokud jde o respondenty, kteří na podotázku neodpověděli a přitom měli, jedná se o klasický, opakující se problém otevřených otázek, na které někteří zásadně neodpovídají.

Otázka č.10 Jste spokojen/a s měřítky hodnocení Vašeho výkonu a osobnosti?

Spokojeno s měřítky hodnocení je celkem 83% zaměstnanců, ovšem pouze 24% je rozhodně spokojeno a ostatní jsou spíše spokojeni. Spíše nespokojeno je 17% dotázaných jak ukazuje tabulka č.19.

Tabulka č.19 Otázka 10.

Odpověď	Četnost	Kumulativní četnost	Procenta	Kumulativní procenta
Rozhodně ano	10	10	24	24
Spíše ano	24	34	59	83
Spíše ne	7	41	17	100
Rozhodně ne	0	41	0	100

Zdroj: Autor

Co se týká podotázky 10a, na kterou odpovídali pouze ti, kteří s měřítky hodnocení nejsou spokojeni, 57% opět neodpovědělo a ostatní si měřítka hodnocení buďto nepamatují, nebo je považují za velice subjektivní anebo jim připadá hodnocení jako „zbytečné papírování“.

Souvislosti:

Asi nikoho nepřekvapí, že 90% těch, kteří jsou s měřítky hodnocení velmi spokojeni a dokonce skoro 96% těch, kteří jsou s nimi spíše spokojeni, tato měřítka pro hodnocení také zná.

Zaměstnanci, kteří měřítka hodnocení svého pracovního výkonu neznají nebo si je nepamatují, nemohou podávat žádoucí pracovní výkony. Protože jak mohou dosáhnout požadovaného výkonu nebo výsledku práce, když neznají měřítka / kritéria, podle kterých je jejich výkon hodnocen? Pracovník, který nezná tato měřítka, těžko může požadovaného výsledku dosáhnout a tudíž je pro společnost neperspektivní. Proto bych navrhoval se při hodnotících rozhovorech více zaměřit právě na stanovování těchto kritérií a měřítek a vést zaměstnance k tomu, aby sami přicházeli s návrhy těchto kritérií a dále aby dohodnutá kritéria vzali za své, ztotožnili se s nimi a hlavně aby si je zapamatovali a řídili se jimi.

Otázka č.11 Jste spokojen/a se zpětnou vazbou, které se Vám dostává od Vašeho přímého nadřízeného?

Se zpětnou vazbou od nadřízeného je spokojeno přes 85% dotázaných, z toho 29% je rozhodně spokojeno a 56% spíše spokojeno. Zbýlých cca 15% je nespokojeno, z čehož skoro 5% je rozhodně nespokojeno.

Tabulka č.20 Otázka 11.

Odpověď	Četnost	Kumulativní četnost	Procenta	Kumulativní procenta
Rozhodně ano	12	12	29	29
Spíše ano	23	35	56	85
Spíše ne	4	39	10	95
Rozhodně ne	2	41	5	100

Zdroj: Autor

Respondenti, kteří na hlavní otázku odpověděli záporně, měli v podotázce vyjmenovat důvody a případné návrhy na zlepšení. Na podotázku odpovědělo 66,7% dotázaných, z nichž všichni uvedli prakticky stejný důvod nespokojenosti se zpětnou vazbou při hodnocení od nadřízeného. Tím důvodem je nedostatek času, který nadřízený zpětné vazbě respektive hodnocení obecně věnuje.

Souvislosti:

S tvrzením o nedostatku času na zpětnou vazbu resp.hodnocení nemohu nesouhlasit. Také pracovníci, se kterými jsem ve společnosti mluvil, mně tento fakt víceméně potvrdili. Podle jejich slov je tomu tak obzvláště ve výrobě, kde značná část vedoucích respektive pracovníků obecně není se systémem hodnocení ztotožněná a tudíž zanedbávají své povinnosti při hodnocení. Odtud potom plyne nespokojenost pracovníků s měřítky hodnocení potažmo se systémem hodnocení jako takovým.

V pracovní příručce, kterou společnost ČMC vydala k platnému systému hodnocení, je na několika místech zdůrazněno, že vedoucí pracovník si MUSÍ vyhradit na každý hodnotící rozhovor se svým přímým podřízeným „dostatek času“. Doporučuje se jedna hodina. To, že tomu tak v praxi není, je chyba jednotlivých vedoucích. Zaměstnanci na to mohou upozornit v poznámce k hodnocení na příslušném hodnotícím formuláři. Další postup je už věcí nadřízeného.

Otázka č.12 Za svůj výkon jsem spravedlivě ohodnocen/a.

Spravedlivou odměnu za svůj pracovní výkon dostává podle dotazníků téměř 83% zaměstnanců společnosti ČMC, z nichž 29% říká, že jejich výkon je rozhodně spravedlivě

ohodnocen a 54%, že je spíše spravedlivě ohodnoceno. Naopak nespravedlivě ohodnoceno se cítí 17% dotázaných.

Tabulka č.21 Otázka 12.

Odpověď	Četnost	Kumulativní četnost	Procenta	Kumulativní procenta
Rozhodně ano	12	12	29	29
Spíše ano	22	34	54	83
Spíše ne	6	40	15	98
Rozhodně ne	1	41	2	100

Zdroj: Autor

Když se měli „nespravedlivě ohodnocení“ vyjádřit, co se jim na hodnocení nelíbí a co by případně změnili, 43% z nich opět neodpovědělo. Mezi důvody těch, kteří se rozhodli odpovědět, se objevila např. přílišná subjektivita hodnocení, nebo že existuje nepoměr mezi počtem odpracovaných hodin a platem zaměstnance anebo že nadřízený nezná všechny schopnosti svého podřízeného, a proto ho nemůže objektivně ohodnotit. Jako doporučení bylo uvedeno, že rozdíl ve výši mzdy by měl odrážet rozdíl v náplni práce.

Souvislosti:

Asi stěží se najde systém hodnocení, který by vyhovoval všem pracovníkům. Vždy se najde někdo, komu se daný systém nelíbí či s ním je nespokojen nebo k němu má určité výhrady. Avšak vzhledem k informacím získaným rozhovory s pracovníky společnosti a vlastním pozorováním ve společnosti ČMC mohu říct, že systém hodnocení zde funguje velmi dobře, zaměstnanci jsou s ním srozuměni a za své výkony v naprosté většině spravedlivě ohodnoceni.

Výhradu s nepoměrem mezi mzdou a množstvím odpracovaných hodin osobně považuji za nesprávnou, neboť pracovní doba ve společnosti ČMC je zkrácena na 37,5 hodin týdně a za přesčasy společnost podle mých informací platí.

Otázka č.13 Víte jaké zaměstnanecké výhody Vám ČMC poskytuje?

Na otázku, zda ví jaké zaměstnanecké výhody jim společnost ČMC poskytuje, odpovědělo kladně bezmála 83% dotázaných. 29% zaměstnanecké výhody poskytované ČMC rozhodně zná a naproti tomu je 17% spíše nezná.

V podotázce měli respondenti, kteří odpověděli na hlavní otázku kladně, vyjmenovat zaměstnanecké výhody, které jsou pro ně nejdůležitější. Pracovníci nejčastěji uváděli příspěvek na závodní stravování (53%) a příspěvek na penzijní připojištění (47%). Následoval týden dovolené navíc (20%), s 15% potom příspěvek na kapitálové životní pojištění a 13. a

14.plat. Mezi ostatními se objevili např.ochranné pomůcky, mobilní telefon a služební automobil i k osobnímu užívání, kurzy angličtiny a další.

Tabulka č.22 Otázka 13.

Odpověď	Četnost	Kumulativní četnost	Procenta	Kumulativní procenta
Rozhodně ano	12	12	29	29
Spíše ano	22	34	54	83
Spíše ne	7	41	17	100
Rozhodně ne	0	41	0	100

Zdroj: Autor

Souvislosti:

Všichni zaměstnanci, kteří rozhodně ví jaké ZV jim ČMC poskytuje, jsou s nimi také spokojeni. Ze zaměstnanců, kteří spíše znají ZV poskytované ČMC, je s nimi spokojeno necelých 86%. A zajímavé je, že ze zaměstnanců, kteří ZV poskytované společností ČMC spíše neznají je s těmito spíše nespokojeno více jak 71% dotázaných, tj. je zřejmé, že tato nespokojenost vyplývá zejména z neznalosti.

Společnost ČMC nemá zaveden žádný speciální systém zaměstnaneckých výhod. Většina z nich je poskytována plošně (např. stravování) jiné závisí na funkčním postavení zaměstnance (např. angličtina, mobilní telefon nebo automobil). Určitě bych doporučoval dát zaměstnancům možnost vybrat si ZV (formou systému kafetérie), které jemu nejvíce vyhovují, což by zároveň vedlo i ke zvýšení znalosti ZV, které ČMC zaměstnancům poskytuje a vyřešilo problém uvedený v předchozím odstavci.

Otázka č.14 Jste spokojen/a se zaměstnaneckými výhodami poskytovanými ČMC?

Tabulka č.23 Otázka 14.

Odpověď	Četnost	Kumulativní četnost	Procenta	Kumulativní procenta
Rozhodně ano	10	10	24	24
Spíše ano	23	33	56	80
Spíše ne	8	41	20	100
Rozhodně ne	0	41	0	100

Zdroj: Autor

Spokojeno se ZV poskytovanými společností ČMC je více než 80% dotázaných, 24% je rozhodně spokojeno a 56% spíše spokojeno. Nespokojeno je necelých 20% zaměstnanců společnosti, jak uvádí tabulka č.23.

Zaměstnanci, kteří se ZV spokojeni nejsou, měli v podotázce uvést proč a co by případně změnili. Přibližně jedna třetina z nich neodpověděla a čtvrtina respondentů uvedla, že neví.

Mezi dalšími názory se objevilo např. zvýšení informovanosti o ZV, které společnost poskytuje, dále bylo navrženo např. zavedení příspěvku na rekreaci.

Spokojeno se ZV poskytovanými společnostmi ČMC je 79% zaměstnanců výroby a 81% zaměstnanců správy. Ve výrobě je rozhodně spokojeno asi 32% pracovníků a spíše spokojeno cca 47%, kdežto ve správě je rozhodně spokojeno 19% a spíše spokojeno 62% zaměstnanců.

Otázka č.15 Máte možnost osobního a kariérního růstu?

Možnost osobního a kariérního růstu má přibližně 58% pracovníků společnosti, přičemž rozhodně má tuto možnost pouze cca 12% zaměstnanců. Oproti tomu 42% uvádí, že tuto možnost nemá.

Tabulka č.24 Otázka 15.

Odpověď	Četnost	Kumulativní četnost	Procenta	Kumulativní procenta
Rozhodně ano	5	5	12	12
Spíše ano	19	24	46	59
Spíše ne	14	38	34	93
Rozhodně ne	3	41	7	100

Zdroj: Autor

Souvislosti:

Možnost osobního a kariérního růstu má cca 56% pracovníků výroby a 60% pracovníků správy, což je víceméně srovnatelné. Zajímavější je srovnání možnosti osobního a kariérního růstu u jednotlivých skupin pro hodnocení. Z výsledků empirického šetření vyplývá, že ze zaměstnanců skupiny I má tuto možnost přes 83% dotázaných, kdežto u skupiny II je to „pouze“ 52% tzn., že ti zaměstnanci, kteří jsou v podnikové hierarchii postaveni výše, mají také větší možnost se dále vzdělávat a povyšovat.

Z respondentů, kteří možnost osobního a kariérního růstu podle svých slov nemají, by jich tuto možnost 41% uvítalo, 47% o ni nestojí a zbylých cca 12% se nevyjádřilo vůbec.

Zaměstnanci, kteří odpověděli, že mají možnost osobního a kariérního růstu měli dále vypsát kritéria, podle kterých je o dalším vzdělávání a povyšování rozhodováno. K této otázce jsem dospěl po rozhovorech s pracovníky společnosti, kteří mně nebyli schopni říct žádný vnitropodnikový předpis ani pravidlo, podle kterého by se zejména o povyšování rozhodovalo. Moje očekávání se víceméně naplnilo, struktura odpovědí byla velmi různorodá. Většina respondentů uvedla více kritérií, z nichž nejčastěji se vyskytovalo následujících pět skupin odpovědí:

1. Výkon, výsledky práce (37,5%),
2. Přístup k práci a ke společnosti (33,3%),
3. Žádná odpověď, nevím (33,3%),
4. Schopnosti (25%),
5. Vzdělání, znalosti, kvalifikace (16,6%).

Mezi dalšími kritérii byla uvedena např. kreativita, flexibilita nebo doporučení nadřízeného. Dále bylo zmíněno také povýšení na základě formuláře dohoda o výkonech a na základě uvolnění pozice ve společnosti. Kritérium „uvolnění pozice ve společnosti“ je značně vágní a samo o sobě nic nevyovídající, ale setkal jsem se s ním i při rozhovorech s pracovníky společnosti. Rozumí se tím situace, kdy je stávající pracovník např. nenadále povýšen nebo přeložen na jinou pozici popř. ze společnosti odejde úplně např. z osobních nebo zdravotních důvodů. V takovém případě se za něho začne hledat náhrada.

Právě nejasně formulovaný systém povyšování považují za nejzávažnější problém společnosti ČMC. Jak již bylo zmíněno výše, existuje sice Kariérní řád, ale ten se týká pouze úzkého počtu „klíčových pozic“ a dále určitý obecný postup, který ale nemusí platit vždy a který především velká část zaměstnanců nezná. Tato skutečnost bezesporu negativně ovlivňuje pracovní motivaci zaměstnanců společnosti a může být i důvodem proč tolik zaměstnanců nemá o povýšení zájem. Proto bych společnosti jednoznačně doporučil stanovit jasná pravidla pro povyšování a seznámit s nimi všechny zaměstnance společnosti.

Otázka č.16 Faktory spokojenosti a nespokojenosti

V poslední otázce měli respondenti vybrat 5 faktorů, se kterými jsou ve společnosti ČMC nejvíce spokojeni respektive nejvíce nespokojeni a „oznámkovat“ je jako ve škole s tím rozdílem, že se přidělovali i záporné body (v případě spokojenosti měli přiřadit hodnoty od 1 do 5, kde 1 znamená nejvíce spokojen a v případě nespokojenosti potom hodnoty od -1 do -5, kde -5 znamená nejméně spokojen).

Na úvod musím říct, že ne všichni respondenti otázku zcela pochopili. Část respondentů odpověděla pouze na první část otázky (uvedla pouze faktory spokojenosti) a k faktorům nespokojenosti se už nevyjádřili. Z tohoto důvodu je z tabulky č.25 patrný rozdíl v počtu kladných a záporných odpovědí. Proto jsem se rozhodl uvést zde pouze základní zjištění k vybraným faktorům. Celkový součet přidělených „bodů“ (známek) a průměrná hodnocení jednotlivých faktorů taktéž uvádí tabulka č.25.

Tabulka č.25 Otázka 16.

Kritérium	Počet „bodů“			Průměrné kladné hodnocení	Průměrné záporné hodnocení
	Kladných	Záporných	Celkem		
Bonusy	17	7	24	2,76	3
Možnost kariérního postupu	14	12	26	2,64	3,25
Mzda	32	7	39	2,47	2,57
Náplň práce	26	3	29	2,19	1,66
Organizace práce	17	14	31	2,17	2,85
Osobní rozvoj	15	6	21	2,26	3
Osobnost nadřízeného	22	8	30	1,86	1,625
Pracovní prostředí	23	3	26	2,08	2,33
Pravidla pro hodnocení výkonu	11	14	25	2,09	3,21
Společnost ČMC	27	0	27	1,85	0
Spolupracovníci	32	0	32	2,15	0
Styl řízení	14	12	26	2,28	2,25
Uznání a ocenění práce	20	11	31	2,85	3,54
ZV	26	3	29	2,69	2,66
Průměr	21,14	7,14	28,28	2,31	2,28

Zdroj: Autor

Jednoznačně nejlépe vyšla z této otázky společnost ČMC, která dosáhla nejnižší a tudíž nejlepší průměrné kladné známky 1,85, z čehož jedničku dalo 28%, dvojku 13% a trojku 15% všech dotázaných. Kromě toho u tohoto faktoru nebyla zaznamenána žádná záporná odpověď, z čehož se dá usuzovat na velmi dobrý vztah zaměstnanců ke společnosti ČMC.

Druhým faktorem, se kterým jsou zaměstnanci ve společnosti ČMC nejvíce spokojeni jsou jejich nadřízení. Osobnost nadřízeného ohodnotilo nejlepší známkou 1 více než 21% respondentů a dvojku dalo 15%, naproti tomu skoro 10% ohodnotilo tento faktor známkou –2. Osobnost nadřízeného je pro každého pracovníka bezesporu důležitým faktorem. Dobrý vztah se svým šéfem, je základem dobré práce každého zaměstnance a pozitivně se projevuje v jeho pracovní motivaci.

Jako třetí nejlepší faktor spokojenosti vychází pracovní prostředí, které bylo hodnoceno prakticky pouze kladně. Umístění faktoru pracovního prostředí jsem víceméně očekával, protože společnost ČMC se v tomto směru o své zaměstnance příkladně stará. Zaměstnanci správy pracují v moderní administrativní budově postavené v roce 2004, pracovníkům výroby jsou poskytovány ochranné prostředky, je maximálně dbáno na ochranu jejich zdraví (jak je uvedeno výše, společnost má zaveden systém environmentálního managementu a managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci).

Nejrozporuplněji hodnoceným faktorem jsou pravidla pro hodnocení výkonu zaměstnanců, která dosahují čtvrté nejlepší průměrné kladné známky a zároveň třetí nejhorší průměrné

záporné známky. Tato skutečnost ukazuje na to, že zaměstnanci jsou ve svém názoru na stávající systém hodnocení rozděleni na dva tábory – jedni jsou se stávajícím systémem hodnocení spokojeni a ti druzí nikoli. Uvedené zjištění považují za velmi závažné a chtěl bych společnosti jednoznačně doporučit, aby ještě více zvýšila své úsilí v komunikaci se zaměstnanci ohledně podnikového systému hodnocení a snažila se dále zapracovávat jejich náměty.

Velmi dobře dopadl také faktor nazvaný jako spolupracovníci, u kterého taktéž nebyli zaznamenány žádné záporné odpovědi. Pokud mohu soudit ze svého pobytu ve společnosti ČMC, mohu toto zjištění jen potvrdit. Bezesporu k tomu přispívá i fakt, že zaměstnanci spolu ve společnosti úzce spolupracují, jsou vytvářeny pracovní skupiny a týmy napříč odděleními i útvary, což pozitivně přispívá k rozvoji osobních vazeb mezi zaměstnanci.

Pokud se podíváme na druhou stranu pomyslného žebříčku, najdeme tam faktor nazvaný jako uznání a ocenění práce, který má nejhorší průměrné záporné hodnocení, kdy mu cca 13% zaměstnanců přiřadilo číslo -4 nebo dokonce -5. S uvedeným zjištěním koresponduje i to, že hodnota průměrného kladného hodnocení se nachází na úplném chvostu pořadí spokojenosti. Výsledek hodnocení tohoto faktoru je pro mě tak trochu záhadou, protože v jedné z předchozích otázek cca 85% dotázaných uvedlo, že je spokojeno se zpětnou vazbou, které se jim dostává od jejich nadřízených.

Dalšími velmi špatně hodnocenými faktory byly možnost kariérního postupu a osobní rozvoj. O tomto problému jsem psal už v souvislosti s otázkou č.15 a dále ho zde nebudu rozebírat.

Tabulka č.26 Otázka 16. - Celkové počty přidělených bodů

	Počet „bodů“	
	Kladných	Záporných
ZV	70	8
Uznání a ocenění práce	57	39
Styl řízení	32	27
Spolupracovníci	32	0
Společnost ČMC	50	0
Pravidla pro hodnocení výkonu	25	45
Pracovní prostředí	48	7
Osobnost nadřízeného	41	13
Osobní rozvoj	34	18
Organizace práce	37	40
Náplň práce	57	5
Mzda	79	18
Možnost kariérního postupu	37	39
Bonusy	47	21

Zdroj: Autor

Pokud se na výsledky této otázky podíváme z pohledu celkového počtu přidělených bodů (viz. tabulka č.26) zjistíme, že mezi faktory spokojenosti byly nejčastěji uvedeny mzda a ZV, což se dalo, vzhledem ke zjištěním vyplývajícím z předchozích otázek, očekávat. Následovalo uznání a ocenění práce a náplň práce. Mezi faktory nespokojenosti hrají dominantní roli opět pravidla pro hodnocení výkonu, následuje organizace práce, možnost kariérního postupu a uznání a ocenění práce.

6.5 Shrnutí empirického šetření

V průběhu dotazníkového šetření, pozorování a rozhovorů se zaměstnanci společnosti ČMC jsem došel k následujícím zjištěním:

Co se týká systému hodnocení jako takového, ten je dle mého názoru nastaven dobře a, i podle vyjádření pracovníků společnosti, funguje. Zarážející je, že 15% zaměstnanců z útvarů výroba a správa nezná kritéria, podle kterých je hodnoceno. To je jednoznačně třeba změnit, protože zaměstnanec, který nezná měřítka, podle kterých je hodnocen a potažmo i odměňován, velmi pravděpodobně není a ani dost dobře nemůže být motivovaný a svou práci tudíž nebude vykonávat efektivně. Tato skutečnost velmi pravděpodobně souvisí i s tím, že někteří vedoucí pracovníci zanedbávají své povinnosti v rámci Rozhovorů ke stanovení osobních cílů, Kontrolních porad respektive Čtvrtletních hodnocení i Hodnotících rozhovorů. Tento problém je výraznější v útvaru výroba. Je tomu tak nejspíš i proto, že zde na jednoho vedoucího pracovníka připadá více podřízených než ve správě a že pro vedoucího s deseti nebo i více přímými podřízenými může být obtížné vyčlenit si ve svém nabitém programu čtyřikrát ročně jeden až dva pracovní dny na hodnotící rozhovory. Výsledkem je pak i značný rozdíl ve spokojenosti zaměstnanců se stávajícím systémem hodnocení. Zde bych doporučil, aby vedení společnosti jednoznačně nařídilo všem vedoucím pracovníkům důsledné provádění těchto rozhovorů a dále aby byly nadřízenými hodnotitelů řádně kontrolovány formuláře k hodnocení sloužící. Kromě toho bych doporučil stanovit závazné termíny pro hodnocení – např. jeden až tři dny ve čtvrtletí, během kterých by museli proběhnout všechny hodnotící rozhovory. Dále navrhuji po určitém čase (3-6 měsíců) znovu provést šetření na toto téma, aby bylo ověřeno, zda došlo k nápravě. Také by bylo dobré zavést periodické (např. 1x za 2 roky) školení o systému hodnocení pro všechny zaměstnance společnosti, protože podle mých informací nebylo žádné podobné školení ve společnosti uskutečněno od roku 2002, kdy se stávající systém hodnocení zaváděl, čímž by se také předcházelo výše uvedeným problémům. Problém se školením je o to závažnější, že v posledním roce společnost nabrala

přibližně 40 nových zaměstnanců (zejména IT), kteří se o daném systému mohli dozvědět pouze z firemních materiálů popř. od svých kolegů

Největší nedostatek byl shledán v návaznosti hodnocení a povyšování. Bylo zjištěno, že společnost nemá stanovena žádná exaktní pravidla pro povyšování zaměstnanců, kromě Kariérního řádu a obecného postupu uvedeného v podkapitole 5.4, který naprostá většina zaměstnanců nezná. Tento fakt je velmi znepokojivý i proto, že více než 90% zaměstnanců považuje možnost osobního a kariérního růstu za důležitou. Všechny výše uvedené skutečnosti potom působí na zaměstnance demotivačně a tomu je třeba zabránit. Proto bych společnosti jednoznačně doporučil stanovit jasná pravidla pro povyšování a seznámit s nimi zaměstnance společnosti všemi dostupnými formami – doporučoval bych uspořádat školení, napsat o něm ve firemním Zpravodaji i na firemní intranetu. Mezi kritéria bych doporučil zařadit:

- Stupeň vzdělání odpovídající požadavkům popisu pracovního místa.
- Schopnosti, dovednosti a znalosti (zejména jazyková vybavenost, schopnost vést, komunikovat, vyjednávat apod.).
- Výkon, doporučení nadřízeného.

Dalším nedostatkem, na který jsem v průběhu šetření narazil, je neznalost zaměstnaneckých výhod, poskytovaných společností ČMC. Tato byla zjištěna na úrovni cca 17%, což je dle mého názoru dost. Důvodů je hned několik. Jako ten hlavní bych viděl jejich přílišné množství a jejich neuspořádanost. Některé ZV garantuje ČMC svým zaměstnancům v rámci systému odměňování, k jiným se zavázala kolektivní smlouvou. Výsledkem je, že zaměstnanci nemají o ZV přehled. Kromě toho je, podle mého názoru zbytečně, většina ZV poskytována plošně. Proto bych navrhoval zavedení systému kafetérie, který by zvýšil povědomí zaměstnanců o ZV poskytovaných ČMC a dále by jim umožnil vybrat si ty ZV, které oni preferují. Všechny uvedené návrhy mají za cíl co možná nejvíce zvýšit pracovní motivaci zaměstnanců společnosti.

K pozitivním zjištěním je třeba zařadit zejména velmi dobré vzájemné vztahy mezi zaměstnanci společnosti, které jsou výsledkem mnohdy dlouholeté vzájemné spolupráce a příjemného pracovního prostředí. Zaměstnanci mají také velmi pozitivní vztah ke společnosti ČMC jako takové, který se mimo jiné projevuje i velmi nízkou fluktuací a značnou průměrnou délkou zaměstnání u společnosti.

ZÁVĚR

Pro diplomovou práci byli stanoveny následující cíle a na ně navazující hypotézy:

Cílem diplomové práce bylo popsat a analyzovat stávající systém hodnocení zaměstnanců ve společnosti Českomoravský cement, a.s. a zjistit jeho případné nedostatky, z pohledu toho, do jaké míry ovlivňuje pracovní motivaci zaměstnanců a navrhnout změny pro jeho zlepšení tak, aby přispíval ke zvyšování jejich pracovní motivace. Tento cíl byl rozdělen do tří dílčích kroků.

Cílem dílčího kroku č.1 bylo popsat a analyzovat současný systém hodnocení zaměstnanců ve společnosti ČMC. Tento krok byl naplněn v kapitole 5. Na základě studia odborné literatury a rozhovorů se zaměstnanci společnosti ČMC byla k tomuto dílčímu kroku stanovena hypotéza (1): Systém hodnocení zaměstnanců ve společnosti ČMC neplní všechny své hlavní funkce/cíle, tak jak jsou vymezeny v teoretické části. Tato hypotéza byla potvrzena, bylo zjištěno, že společnost ČMC nemá řádně vypracovaný systém povyšování, jak dokládá kapitola 6.4.

Cílem dílčího kroku č.2 bylo analyzovat vliv současného systému hodnocení zaměstnanců na jejich motivaci. Tento dílčí krok byl naplněn pomocí empirického šetření. Bylo použito dotazníkové šetření, které bylo uskutečněno ve společnosti ČMC, v závodě Mokrý. Výsledky tohoto šetření jsou uvedeny v podkapitole 6.3 a 6.4. K tomuto dílčímu kroku byla, na základě studia odborné literatury a rozhovorů se zaměstnanci společnosti ČMC, stanovena následující hypotéza (2): Současný systém hodnocení zaměstnanců ve společnosti ČMC pozitivně ovlivňuje jejich pracovní motivaci. Tato hypotéza byla potvrzena pouze částečně., což dokládá podkapitola 6.4. Jednotlivé nedostatky jsou pak uvedeny ve shrnutí v podkapitole 6.5.

Cílem dílčího kroku č.3 bylo navrhnout změny pro zlepšení stávajícího systému hodnocení tak, aby přispíval ke zvyšování pracovní motivace zaměstnanců. Tohoto cíle bylo dosaženo v podkapitole 6.5, kde jsou ke zjištěným nedostatkům uvedena doporučení. K tomuto dílčímu kroku nebyla stanovena žádná hypotéza.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. Monografie

1. ARMSTRONG, M. Personální management. Přel.J.Koubek, J.Berka. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5
2. ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Přel.J.Koubek. 8.vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2
3. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I.& KOL. Psychologie a sociologie řízení. 1.vyd. Praha: Management Press, 1998. 559 s. ISBN 80-85943-57-3
4. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I.& KOL. Psychologie a sociologie řízení. 2.vyd. Praha: Management Press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3
5. DONNELLY, J.H.JR., GIBSON, J.L., IVANCEVICH, J.M. Management. Přel.V.Dolanský a J.Koubek. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 821 s. ISBN 80-7169-422-3
6. HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2
7. KOONTZ, H, WEIHRICH, H. Management. Přel.V.Dolanský. 1.vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. 659 s. ISBN 80-85605-45-7
8. KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 2.vyd. Praha: Management Press, 1997. 350 s. ISBN 80-85943-51-4
9. MILKOVICH, G.T., BOUDREAU, J.W. Řízení lidských zdrojů. Přel.M.Koš a kol. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1993. 930 s. ISBN 80-85623-29-3
10. NAKONEČNÝ, M. Motivace lidského chování a její řízení. 1.vyd. Praha: Management Press, 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-2
11. NAKONEČNÝ, M. Motivace lidského chování. 1.vyd. Praha: Academia, 1996. 270 s. ISBN 80-200-0592-7
12. PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. Motivace pracovního jednání. 1.vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1996. 210 s. ISBN 80-7079-283-3

13. STÝBLO, J., URBAN, J., VYSOKAJOVÁ, M. Personalistika 2006. 1.vyd. Praha: ASPI, 2005. 771 s. ISBN 80-7357-148-X
14. ŠULEŘ, O. Zvládáte své manažerské role? 1.vyd. Praha: Computer Press, 2002. 187 s. ISBN 80-7226-702-7
15. VÁGNER, I. Management z pohledu všeobecného a celostního. 3.vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2004. 610 s. ISBN 80-210-3536-6
16. VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. Moderní management v teorii a praxi. 1.vyd. Praha: Management Press, 2006. 295 s. ISBN 80-7261-143-7
17. WERTHER, B.W.JR., DAVIS, K. Lidský faktor a personální management. Přel. B.Procházková. 1.vyd. Praha:Victoria Publishing,1992. 611 s. ISBN 80-85605-04-X

2. Periodika

18. STÝBLO, J. Hodnocení výkonnosti: doporučení pro praxi. Moderní řízení, 2006, roč. XVI, č.7, s. 66-67.

3. Internetové stránky

19. Stránky společnosti Českomoravský cement, a.s., nástupnická společnost, dostupné na www.cmcem.cz, a www.heidelbergcement.cz.
20. Stránky skupiny HeidelbergCement Group, dostupné na www.heidelbergcement.com.

Naformátováno: Standardní písmo odstavce

Naformátováno: Standardní písmo odstavce

Naformátováno: Standardní písmo odstavce

SEZNAM OBRÁZKŮ

<u>Obr.č.1 Možnosti využití informací získaných hodnocením podle důležitosti</u>	14
<u>Obr.č.2 Pracovní typy</u>	16
<u>Obr.č.3 360° zpětná vazba</u>	25
<u>Obr.č.4 Maslowova hierarchie potřeb</u>	44
<u>Obr.č.5 Obrácená U-křivka</u>	50
<u>Obr.č.6 Oblasti působnosti skupiny HeidelbergCement Group</u>	55
<u>Obr.č.7 Organizační struktura společnosti</u>	56

SEZNAM TABULEK

<u>Tabulka č.1 Srovnání Assessment Centre a Development Centre</u>	23
<u>Tabulka č.2 Bodové ohodnocení</u>	63
<u>Tabulka č.3 Závislost meziročního nárůstu mzdy na hodnocení výkonnosti zaměstnanců</u>	66
<u>Tabulka č.4. Závislost jednotlivých odměn na základní mzdě</u>	67
<u>Tabulka č.5 Závislost výše čtvrtletního ohodnocení na výsledku hodnocení nadřazeným</u>	67
<u>Tabulka č.6 Vzdělanostní struktura</u>	72
<u>Tabulka č.7 Vzdělanostní struktura dle útvarů</u>	72
<u>Tabulka č.8 Délka pracovního poměru u ČMC</u>	73
<u>Tabulka č.9 Délka pracovního poměru mimo ČMC</u>	74
<u>Tabulka č.10 Otázka 1</u>	74
<u>Tabulka č.11 Otázka 2</u>	75
<u>Tabulka č.12 Otázka 3</u>	76
<u>Tabulka č.13 Otázka 4</u>	76
<u>Tabulka č.14 Otázka 5</u>	77
<u>Tabulka č.15 Otázka 6</u>	78
<u>Tabulka č.16 Otázka 7</u>	78
<u>Tabulka č.17 Otázka 8</u>	79
<u>Tabulka č.18 Otázka 9</u>	80
<u>Tabulka č.19 Otázka 10</u>	81
<u>Tabulka č.20 Otázka 11</u>	82
<u>Tabulka č.21 Otázka 12</u>	83
<u>Tabulka č.22 Otázka 13</u>	84
<u>Tabulka č.23 Otázka 14</u>	84
<u>Tabulka č.24 Otázka 15</u>	85
<u>Tabulka č.25 Otázka 16</u>	87
<u>Tabulka č.26 Otázka 16. - Celkové počty přidělených bodů</u>	88

SEZNAM ZKRATEK

A.s.	akciová společnost
AC	Assesment centre Metoda pro výběr, vzdělávání a hodnocení zaměstnanců
Apod.	a podobně
Atd.	a tak dále
BARS	Behaviourally Anchored Rating Scales Klasifikační stupnice pro vyhodnocení pracovního chování
Č.	číslo
ČMB	Českomoravský beton, a.s.
ČMC	Českomoravský cement, a.s., nástupnická společnost
ČMŠ	Českomoravské šterkovny, a.s.
DC	Development centre Metoda pro výběr, vzdělávání a hodnocení zaměstnanců
DM	dodatková mzda
FIX	základní mzda
HCG	HeidelbergCement Group Skupina HeidelbergCement
KS	Kolektivní smlouva
MBO	Management by Objectives Hodnocení podle cílů
Tj.	to jest
Tzn.	to znamená
VAR	roční odměna – nenároková složka mzdy zaměstnanců s roční odměnou
VAREC	část roční odměny zaměstnance závislá na hospodářském výsledku společnosti
VARPER	část roční odměny zaměstnance závislá na plnění jeho osobních cílů
ZV	zaměstnanecké výhody

SEZNAM PŘÍLOH

<u>Příloha č.1 - Formulář Dohoda o výkonech</u>	98
<u>Příloha č.2 – Formulář Osobní hodnocení</u>	100
<u>Příloha č.3 – Dotazník</u>	102

Příloha č.1 - Formulář Dohoda o výkonech

DOHODA O VÝKONECH – skupina I

Pro rok:

Týmové cíle: ▪
 ▪
 ▪
 ▪

Jméno a přijetí:

Osobní číslo:

Funkce:

Nákladové středisko:

A. Osobní cíle:

Cíl Název	Váha % Celkem 100%	Plnění cílů		
		KP1	KP2	Rok
Hodnocení kontrolní (KP1/květen a KP2/září)				

B. Roční výkonnost: (vyplnit na konci roku, splnění cílů na konci roku x %váha)

<i>Hodnocení cílů – KP1, KP2 (kontrolní porady):</i>	<i>Roční výkonnost::</i>
0-2 zlepšení nutné	0-299 zlepšení nutné
3-4 zlepšení žádoucí	300-499 zlepšení žádoucí
5-7 splňuje požadovanou výkonnost	500-799 splňuje požadovanou výkonnost
8-10 překračuje požadovanou výkonnost	800-1000 překračuje požadovanou výkonnost

C. Plán osobního rozvoje (kurzy, školení)*:

Vzdělávání dle kvalifikačních požadavků (bude součástí kvalifikační matice):

Externí školení:

Interní školení:

C. Dohoda o výkonech podepsána dne:

Datum a podpis:

.....
Hodnoceného

.....
Hodnotitele

.....
Nadřízeného hodnotitele

D-1. Výsledky KP1 *:

Datum a podpis:

.....
Hodnoceného

.....
Hodnotitele

.....
Nadřízeného hodnotitele

D-2. Výsledky KP2 *:

Datum a podpis:

.....
Hodnoceného

.....
Hodnotitele

.....
Nadřízeného hodnotitele

F. Závěry ročního hodnocení (stručný komentář, silné stránky, oblasti ke zlepšení, další ujednání)*:

G. Vyjádření hodnoceného k ročnímu hodnocení *:

Datum a podpis:

.....
Hodnoceného

.....
Hodnotitele

.....
Nadřízeného hodnotitele

**) V případě potřeby použijte další list*

Příloha č.2 – Formulář Osobní hodnocení

OSOBNÍ HODNOCENÍ – skupina II

Pro rok:

Týmové cíle:

-
-
-
-

Jméno a příjmení:

Osobní číslo:

Funkce:

Nákladové středisko:

A. Hodnoticí kritéria a osobní cíle pro daný rok: <i>Přidělte 0 až 10 bodů (10 znamená nejlepší)</i>	Čtvrtletí:			
	1	2	3	4
▪				
▪				
▪				
▪				
Čtvrtletní osobní hodnocení:				
B. Roční osobní hodnocení: <i>(průměr čtvrtletních osobních hodnocení, vyplnit na konci roku):</i>				

C. Hodnoticí stupnice:

Hodnocení cílů a kritérií:

0-2 zlepšení nutné
3-4 zlepšení žádoucí
5-7 splňuje požadovanou výkonnost
8-10 překračuje požadovanou výkonnost

Čtvrtletní a roční osobní hodnocení:

0-11 zlepšení nutné
12-19 zlepšení žádoucí
20-30 splňuje požadovanou výkonnost
32-40 překračuje požadovanou výkonnost

D. Plán osobního rozvoje (kurzy, školení)*:

Vzdělávání dle kvalifikačních požadavků (bude součástí kvalifikační matice):
Externí školení:
Interní školení:

E. Se systémem hodnocení seznámen dne:

Podpis:

E-1. Vyjádření hodnoceného k hodnocení za 1. čtvrtletí *:

<i>Datum a podpis:</i>		
.....
Hodnoceného	Hodnotitele	Nadřízeného hodnotitele

E-2. Vyjádření hodnoceného k hodnocení za 2. čtvrtletí *:

<i>Datum a podpis:</i>		
.....
Hodnoceného	Hodnotitele	Nadřízeného hodnotitele

E-3. Vyjádření hodnoceného k hodnocení za 3. čtvrtletí *:

<i>Datum a podpis:</i>		
.....
Hodnoceného	Hodnotitele	Nadřízeného hodnotitele

F. Závěry hodnocení za 4. čtvrtletí a ročního hodnocení (*stručný komentář, silné stránky, oblasti ke zlepšení*)*:

--

G. Vyjádření hodnoceného k hodnocení za 4. čtvrtletí a ročnímu hodnocení *:

<i>Datum a podpis:</i>		
.....
Hodnoceného	Hodnotitele	Nadřízeného hodnotitele

**) V případě potřeby použijte další list.*

