

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra managementu a marketingu



Diplomová práce

**Hodnocení a odměňování zaměstnanců ve zvolené
organizaci**

Bc. Lada Holubová

© 2024 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Lada Holubová

Veřejná správa a regionální rozvoj – c.v. Jičín

Název práce

Hodnocení a odměňování zaměstnanců ve zvolené organizaci

Název anglicky

Evaluation and Remuneration of Employees in the Selected Organization

Cíle práce

Cílem závěrečné práce je zhodnotit systémy hodnocení a odměňování zaměstnanců ve zvolené organizaci včetně konkrétního návrhu zlepšujících doporučení ve zkoumané oblasti s důrazem na situaci na trhu práce v daném regionu a případného vlivu organizace na regionální rozvoj.

Metodika

Závěrečnou práci tvoří dvě hlavní části, teoretická a praktická. Praktická část práce bude zpracována na základě dosažených výsledků z kvantitativního/kvalitativního výzkumu. Práce bude vypracována v níže uvedených postupových krocích za využití vědeckých metod.

1. Formulace cíle a metodiky práce.
2. Syntéza výchozí znalostní báze.
3. Charakteristika zvoleného subjektu.
4. Realizace kvantitativního/kvalitativního výzkumu.
5. Agregace získaných poznatků a tvorba vlastních návrhů.
6. Formální dokončení práce.

Doporučený rozsah práce

60 – 80

Klíčová slova

řízení lidských zdrojů, hodnocení zaměstnanců, odměňování zaměstnanců, pracovní motivace, stimulace, řízení výkonnosti

Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.
- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů : nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi : cesta k efektivitě a výkonnosti*. Praha: Fragment, 2011. ISBN 978-80-253-1198-1.
- HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum : základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-0982-9.
- KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum : nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-0966-.
- ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.
- URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků : co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.

Předběžný termín obhajoby

2023/24 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Kateřina Kuralová, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra managementu a marketingu

Elektronicky schváleno dne 10. 6. 2023

doc. Ing. Ladislav Pilař, MBA, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 3. 11. 2023

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 21. 02. 2024

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci " Hodnocení a odměňování zaměstnanců ve zvolené organizaci" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 26. 3. 2024 _____

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala paní Ing. Kateřině Kuralové, PhD., za odborné vedení, vstřícnost, trpělivost a čas, který mi věnovala v průběhu zpracování diplomové práce.

Současně bych také chtěla poděkovat řediteli Zdravotnické záchranné služby Libereckého kraje příspěvkové organizace panu MUDr. Luděkovi Kramářovi, MBA, za možnost použít pro zpracování diplomové práce interní materiály organizace.

Hodnocení a odměňování zaměstnanců ve zvolené organizaci

Abstrakt

Diplomová práce řeší problematiku hodnocení a odměňování zaměstnanců. Je analyzován systém hodnocení a odměňování zaměstnanců ve zvolené organizaci s cílem představit konkrétní návrh zlepšujících doporučení ve zkoumané oblasti s důrazem na situaci na trhu práce v daném regionu a případného vlivu organizace na regionální rozvoj. Teoretická část diplomové práce je zaměřena na personální činnosti v oblasti řízení lidských zdrojů, zejména na detailnější rozbor procesu hodnocení a odměňování zaměstnanců. Uvedeny jsou základní pravidla hodnocení a odměňování, hodnotící kritéria a metody hodnocení, je vysvětlena návaznost hodnocení zaměstnanců na ostatní personální činnosti. Dále jsou charakterizovány formy odměňování, zaměstnanecké benefity a mzdovorné faktory. Praktická část diplomové práce začíná čtvrtou kapitolou, ve které je představena vybraná organizace a vlastní výzkum tohoto subjektu. Úkolem výzkumu je zjistit spokojenost zaměstnanců s fungováním stávajících systémů hodnocení a odměňování zaměstnanců ve zvolené organizaci. V návaznosti na zjištěné výsledky poté navrhnout možná zlepšující doporučení aplikovatelná v praxi zkoumané organizace.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, hodnocení zaměstnanců, odměňování zaměstnanců, pracovní motivace, stimulace, řízení výkonnosti, plat, benefity

Employee evaluation and reward scheme in select organization

Abstract

Diploma thesis deals with the issue of an employee evaluation and reward scheme. This scheme in the select organization is analyzed to present a particular proposal improving recommendations in the chosen area, in relation to the labor market situation of the given region and possible influence of the organization to the regional development. The theoretical part of the diploma thesis is focused on personnel activities in human resources management, it aims the detailed analysis of the employee evaluation and rewarding process. Basic rules of evaluation and rewarding, evaluation criteria and evaluation methods are listed. Moreover, a relationship between employee evaluation and other personnel activities is explained. Next, forms of reward, fringe benefits and wage-related factors are characterized. The practical part of the thesis begins with the fourth chapter where the select organization as well as particular research related to this subject are introduced. The main task of this research is to find out about employee satisfaction with the current systems of employee evaluation and reward scheme in the select organization. Consequently, based on the obtained results suggest possible improvement measures applicable in real life of the select organization.

Keywords: human resources management, employee evaluation, employee reward scheme, motivation to job performance, stimulation, performance management, wage, benefits

Obsah

1 Úvod	10
2 Cíl práce a metodika	12
2.1 Cíl práce.....	12
2.2 Metodika.....	12
3 Teoretická východiska	14
3.1 Pojetí řízení lidských zdrojů	14
3.1.1 Úkoly řízení lidských zdrojů	14
3.1.2 Základní činnosti řízení lidských zdrojů	16
3.2 Hodnocení zaměstnanců	22
3.2.1 Základní pravidla hodnocení zaměstnanců	22
3.2.2 Metody hodnocení zaměstnanců	24
3.2.3 Kritéria hodnocení zaměstnanců	27
3.2.4 Návaznost hodnocení zaměstnanců na ostatní personální činnosti.....	28
3.3 Odměňování zaměstnanců	31
3.3.1 Základní pravidla pro odměňování zaměstnanců.....	33
3.3.2 Formy odměňování	34
3.3.3 Zaměstnanecké výhody	37
3.3.4 Mzdotvorné faktory.....	39
4 Vlastní práce	41
4.1 Charakteristika ZZS LK	41
4.1.1 Organizační a řídicí struktura ZZS LK	43
4.1.2 Struktura zaměstnanců ZZS LK.....	45
4.2 Popis stávajícího systému hodnocení a odměňování zaměstnanců	46
4.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření	50
4.4 Vyhodnocení polostrukturovaných rozhovorů	67
5 Zhodnocení a doporučení	72
5.1 Zhodnocení výsledků dotazníkového šetření a polostrukturovaných rozhovorů	72
5.2 Konkrétní doporučení	76
6 Závěr	81
7 Seznam použitých zdrojů	83
8 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk	86
8.1 Seznam obrázků.....	86
8.2 Seznam tabulek.....	86
8.3 Seznam grafů	86
8.4 Seznam použitých zkratk	87

Přílohy88

1 Úvod

Hodnocení a odměňování zaměstnanců, personální činnosti, které značným dílem přispívají k udržení stávajících a případnému získání nových kvalitních zaměstnanců. Role těchto personálních činností není tak snadnou záležitostí, jak by se na první pohled mohlo zdát. Je důležité, aby byl systém hodnocení a odměňování zaměstnanců nastaven optimálně, protože jen tak je organizace schopná předcházet hrozícím rizikům, která by mohla z nesprávně nastavených systémů vyplynout a vyvolat potíže týkající se například zajištění bezproblémového provozu z důvodu nedostatečného počtu zaměstnanců, kteří jsou potřební k obsazení směn.

Vzhledem ke skutečnosti, že ZZS LK patří mezi složky IZS, které se v rámci regionu podílejí na zajištění bezpečnosti občanů, což její zaměstnanci dokázali již během pandemie Covid-19, je nezbytné, aby se předešlo případné redukci výjezdových posádek a to právě z důvodu chybějících zdravotníků. Tento stav by mohl zapříčinit omezení zdravotnické péče všech občanů zde žijících a následně přispět také ke snížení kvality života občanů v regionu.

Oblast zdravotnictví je všeobecně známá dlouhotrvajícím deficitem odborných zaměstnanců napříč všemi zdravotnickými zařízeními v republice. Každé zdravotnické zařízení, stejně tak i Zdravotnická záchranná služba Libereckého kraje se snaží získat a udržet ty nejkvalifikovanější zdravotníky. V tomto ohledu zastává systém hodnocení a odměňování zaměstnanců významné postavení. Podstatou pro správné plnění funkce obou systémů je vhodné nastavení pravidel a v neposlední řadě jejich vzájemná propojenost, neboť odměňování slouží k ocenění pracovních výsledků zaměstnanců. Ty mohou být odlišné a pak by v návaznosti na hodnocení pracovního výkonu mělo být odlišné i odměňování (Koubek, 2011), neboť právě poskytnutá odměna motivuje zaměstnance k tomu, aby odváděli co nejlepší pracovní výkon. Pokud není souladu mezi těmito systémy dosaženo, může v organizaci nastat situace, která povede nejen k neefektivnímu hospodaření s finančními prostředky, ale také k ignorování neuspokojivých pracovních výsledků a jejich následnému odchodu ke konkurenci.

Hodnocení zaměstnanců je ale nástrojem, který je uplatňován i v návaznosti na další personální činnosti (Pilařová, 2008), čímž organizaci umožňuje získat množství potřebných informací. Velmi dobře tak může pro tyto účely posloužit v oblasti personálního plánování, při definování pracovního místa, získávání, výběru a rozmístování zaměstnanců, jejich vzdělávání.

Záleží zejména na schopnostech vedoucích zaměstnanců organizace jaký přístup k systému hodnocení a odměňování zaujmou (Urban, 2017). Jsou to právě vedoucí, kteří by ve spolupráci s personalistou měli vytvořit fungující systém hodnocení a odměňování, jenž by

sloužil potřebám dané organizace. Většina z nich si dnes již uvědomuje, že k řádnému fungování organizace a předcházení problémům již nestačí pouhé zvýšení mzdy či platu, ale je potřeba nahlížet na systémy hodnocení a odměňování v úplné podobě.

Předpokládaným přínosem této diplomové práce je podrobná analýza stávajícího systému hodnocení a odměňování, definování slabých míst a návrh úpravy, jak tyto nedostatky odstranit.

Výstupem diplomové práce budou návrhy zlepšujících doporučení v oblasti hodnocení a odměňování zaměstnanců s důrazem na situaci na trhu práce v daném regionu a případného vlivu organizace na regionální rozvoj.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem závěrečné práce je zhodnotit systémy hodnocení a odměňování zaměstnanců v organizaci Zdravotnické záchranné službě Libereckého kraje včetně konkrétního návrhu zlepšujících doporučení ve zkoumané oblasti s důrazem na situaci na trhu práce v daném regionu a případného vlivu organizace na regionální rozvoj.

Dílní cíle diplomové práce:

- zpracovat teoretická východiska na téma hodnocení a odměňování zaměstnanců;
- charakterizovat zvolený subjekt;
- popsat stávající stav systémů hodnocení a odměňování zaměstnanců ve vybrané organizaci;
- realizovat monitoring spokojenosti zaměstnanců ZZS LK s aktuálním nastavením systémů hodnocení a odměňování;
- uskutečnit polostrukturované rozhovory s vedoucími zaměstnanci z řad top managementu a středního managementu;
- zhodnotit výsledky z realizovaných šetření;
- navrhnout zlepšující doporučení v oblasti hodnocení a odměňování zaměstnanců;
- zpracovat závěr nejdůležitějších poznatků diplomové práce.

2.2 Metodika

Pro zpracování teoretické části diplomové práce byla využita dostupná odborná literatura z řad českých a zahraničních autorů, kteří se věnují zkoumané problematice řízení lidských zdrojů, především otázkám v oblasti hodnocení a odměňování zaměstnanců. Poznatky z odborné literatury byly doplněny o informace nashromážděné z prostudovaných internetových zdrojů a právních předpisů souvisejících s řešenou problematikou. Jejich přehled je uveden v seznamu použitých zdrojů v poslední části diplomové práce.

Teoretická východiska vznikala v období od května do září roku 2023, tedy v době kdy zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce a vyhláška č. 114/2002 Sb., o fondu kulturních a sociálních potřeb nebyly nahrazeny novým předpisem. Z tohoto důvodu nejsou změny související s novelizací právních předpisů v teoretické části diplomové práce zohledněny.

Druhá část diplomové práce byla zaměřena na posouzení stávajícího systému hodnocení a odměňování ve zvolené organizaci, tj. Zdravotnické záchranné službě Libereckého kraje,

příspěvkové organizaci. Pro zhodnocení nynějšího stavu oblasti hodnocení a odměňování v ZZS LK byly použity interní dokumenty této organizace (osobní složky zaměstnanců, náhled do ostatních interních dokumentů prostřednictvím přístupu do Řízené dokumentace) dále informace poskytnuté personalistkou ZZS LK, která poskytla a vysvětlila návaznost informací vyplývající z příslušných právních předpisů, které mají úzký vztah k této zdravotnické organizaci a byly platné do konce září, případně prosince roku 2023. Při zpracování praktické části diplomové práce, nebyla novelizace právních předpisů taktéž zohledněna.

V návaznosti na získané poznatky byl pro vlastní šetření použit výzkumný nástroj ve formě kvantitativní metody dotazníkového šetření spokojenosti zaměstnanců se zavedeným systémem hodnocení a odměňování.

Pro tento účel byl vytvořen elektronický dotazník, při jehož tvorbě byly použity doporučené postupy autora Kozla (2011). Dotazník obsahoval výzkumné otázky, jež vzešly z teoretických východisek, ale také z prostudovaných interních materiálů ZZS LK. Dotazník byl prostřednictvím služebních emailů zaslán všem 382 zaměstnancům ZZS LK s prosbou o jeho vyplnění dle jejich skutečného názoru. Dotazníkové šetření bylo zcela anonymní a probíhalo v období dvou týdnů, tj. od 1. do 14. února 2024. Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 91 respondentů, tj. 23,82 %.

Naproti tomu kvalitativní šetření bylo realizováno ve formě polostrukturovaného rozhovoru s jednotlivými členy top managementu (technický a ekonomický náměstek, náměstek NLZP) a středního managementu organizace (vedoucí záchranář územního odboru) a personalistkou ZZS LK a dále prostudováním poskytnutých interních dokumentů organizace. Rozhovory s vedoucími zaměstnanci byly realizovány individuálně v průběhu jednoho pracovního týdne na konci ledna 2024.

Následně bylo realizováno zpracování a vyhodnocení získaných dat, na jejichž základě bylo provedeno souhrnné zhodnocení výzkumného šetření a následně byly formulovány návrhy doporučení pro zlepšení stávajícího stavu ve zkoumané oblasti hodnocení a odměňování zaměstnanců, které bude pro ZZS LK přínosem a zároveň budou aplikovatelné do praxe.

3 Teoretická východiska

Tato kapitola definuje obecné pojetí řízení lidských zdrojů, vymezuje základní úkoly a činnosti řízení lidských zdrojů a postupně uvádí čtenáře do oblasti dané problematiky. V následujících podkapitolách jsou pak detailněji charakterizovány jednotlivé procesy hodnocení a odměňování zaměstnanců.

3.1 Pojetí řízení lidských zdrojů

Armstrong a Taylor (2015) definují řízení lidských zdrojů jako souhrn činností souvisejících se zaměstnáváním a řízením lidí v organizacích. Řízení lidských zdrojů se v praxi začíná uplatňovat od 80. let 20. století a nahrazuje tak dříve používanou koncepci personální práce označovanou jako personální řízení. V tomto moderním pojetí přestávají být lidé vnímáni jen jako pracovní síla či konkurenční výhoda, ale nově je na ně pohlíženo jako na klíčový zdroj, jehož prostřednictvím organizace dosahuje stanovených cílů, které si vytyčila.

Kociánová (2010) uvádí, že pokud jsou lidé považováni za nejcennější zdroje, s jejichž pomocí organizace dosahuje prosperity a konkurenceschopnosti, je jejich kvalitní a efektivní řízení prioritou. Je tedy zřejmé, že personální práce v současné koncepci řízení lidských zdrojů má významný podíl nejen na správném fungování celé organizace, ale podstatný je i její vliv na individuální oblasti řízení organizace.

Podobně jako Kociánová (2010) i Gladkij (2003) zdůrazňuje, že jsou to právě lidské zdroje, které determinují a uvádějí do pohybu všechny ostatní zdroje. Proto považuje řízení lidských zdrojů za nejdůležitější oblast celého řízení v organizaci.

Řízení lidských zdrojů již není výhradně záležitostí pouze personálního útvaru, ale týká se všech manažerů a vedoucích pracovníků (Veber, 2009), na všech stupních řízení, neboť jen na nich záleží, jak zvládnou svou úlohu v procesu řízení lidí a jak využijí své nejlepší schopnosti k tomu, aby dovedli organizaci ke kýženému úspěchu (Šikýř, 2014).

3.1.1 Úkoly řízení lidských zdrojů

Úkolem řízení lidských zdrojů je zabezpečit, aby organizace byla výkonná a její výkon měl vzestupnou tendenci (Koubek, 2015). Toho lze dosáhnout pouze prostřednictvím optimálního počtu schopných a motivovaných zaměstnanců, kteří jsou způsobilí a ochotní vykonávat sjednanou práci s cílem dosáhnout pozitivního pracovního výsledku, který je rozhodující pro určení výkonu organizace (Šikýř, 2014).

Pro lepší znázornění lze použít rovnici Pauknerové a kol. (2012):

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

Uvedená rovnice vyjadřuje výkon (V) zaměstnanců, který je funkcí (f) jejich schopností (S) a motivace (M).

Stručně lze tedy říci, že výkon neboli požadovaný výsledek práce je závislý na schopnostech a motivaci zaměstnanců, tj. čím jsou zaměstnanci kvalifikovanější a ochotnější vykonávat sjednanou práci, tím lepších výsledků organizace dosáhne (Šikýř, 2014). Bez správných zaměstnanců, nelze očekávat dosažení požadovaného výkonu.

Je zřejmé, že udržet optimální počet kvalifikovaných zaměstnanců, nepatří mezi snadné záležitosti, proto je nezbytné, aby se zaměstnavatel v oblasti řízení lidských zdrojů zaměřil i na další úkoly, jakými jsou zlepšování kvality pracovního života a podpora spokojenosti zaměstnanců, posilování zdravých mezilidských vztahů v organizaci, zlepšení rozvoje zaměstnanců, podpora týmové práce, připravenost na budoucí změny v rámci organizace apod. (Kociánová, 2012).

Brauchli (2010) rozlišuje tři kategorie úkolů řízení lidských zdrojů:

- **Osobní** – jsou úkoly pro zaměstnance, které musí zajistit organizace. Mezi tyto úkoly patří pomoc zaměstnancům stanovit si osobní cíle a dosahovat jich. Dále jsou zde zahrnuty úkoly spojené s rozvojem schopností a pracovní kariéry zaměstnanců a formování příznivých pracovních a životních podmínek.
- **Organizační** – patří sem úkoly pro management organizace. Ten musí usilovat prostřednictvím zaměstnanců o to, aby organizace byla z dlouhodobého hlediska úspěšná a dosahovala cílů, které si stanovila. Z tohoto důvodu se management musí zaměřit na úkoly týkající se zkvalitnění řízení lidských zdrojů, zajištění optimální struktury a počtu zaměstnanců, řádného využití pracovní doby a také využití kvalifikace zaměstnanců.
- **Společenské** – do této kategorie patří úkoly spojené s trvalým rozvojem organizace, tj. získávat a přijímat takové zaměstnance, kteří budou pro organizaci přínosem a budou přispívat k jejímu rozvoji. V rámci rozvoje celé organizace je pak nutné o zaměstnance průběžně pečovat, tj. budovat dobré pracovní podmínky, kulturu v organizaci, zajistit jejich spravedlivé odměňování, věnovat pozornost společenské odpovědnosti organizace v ekonomické, sociální a environmentální oblasti atd.

3.1.2 Základní činnosti řízení lidských zdrojů

K realizaci úkolů řízení lidských zdrojů slouží jednotlivé personální činnosti, kterým bude věnována pozornost v části této kapitoly.

Konkrétní seznam činností řízení lidských zdrojů není přesně určen, autoři zabývající se touto problematikou uvádějí odlišný počet aktivit, které soupis zahrnuje. Cílem jejich rozdílného pohledu na danou oblast není snižovat význam některých činností nebo snaha o jejich úplné odstranění, ale přizpůsobení potřebám organizace tak, aby byly efektivní a pomáhaly jí uskutečňovat cíle, které si stanovila. Diference tak spočívá, zda byly vybrané činnosti sloučeny do jedné oblasti či nikoli.

Dle Koubka (2015) přehled personálních činností k zajištění úkolů v oblasti řízení lidských zdrojů zahrnuje:

- **Vytváření a analýza pracovních míst** - proces, který zahrnuje identifikaci požadavků vykonávané práce na konkrétní pracovní místo. Umožňuje zaměstnavatelům definovat nejen pracovní úkoly a s nimi související pravomoci, odpovědnosti, ale pomáhá také specifikovat pracovní místo z hlediska nároků na kvalifikaci, schopnosti a vlastnosti zaměstnance. Zároveň se zaměřuje na povahu práce a pracovní podmínky na daném pracovním místě. Zjištěná data pak slouží jako podklady pro zpracování a bližší upřesnění popisů pracovních míst.
- **Personální plánování** – v prvním kroku tohoto procesu musí organizace nejdříve určit potřebu zaměstnanců, tj. analyzovat současný stav a vytvořit plán pro pokrytí budoucí potřeby zaměstnanců a přizpůsobit ho svým požadavkům. Z toho vyplývá, že *„cílem plánování lidských zdrojů je usilovat o to, aby organizace měla nejen v současnosti, ale i v budoucnosti, zaměstnance v potřebném množství, s potřebnými znalostmi a dovednostmi, s žádoucími osobnostními charakteristikami, správně motivované a s pozitivním přístupem k práci, flexibilní a připravované na změny, optimálně rozmístěné do pracovních míst i organizačních celků organizace, ve správný čas a s přiměřenými náklady“* (Koubek, 2015, s. 93).
- **Získávání, výběr, přijímání a adaptace zaměstnanců** – proces, který v první fázi začíná obsazováním volných pracovních míst, a to ať nově vytvořených či uvolněných (Šikýř, 2016), tj. získáváním uchazečů, které organizace potřebuje a jejich následným výběrem. Kociánová (2010) poukazuje na to, že se jedná o činnosti, které ovlivňují kvalitu zaměstnanců, kteří vstupují do organizace. Tyto činnosti mají organizaci pomoci vyhledat a získat na volná pracovní místa vhodné uchazeče a posoudit, zda

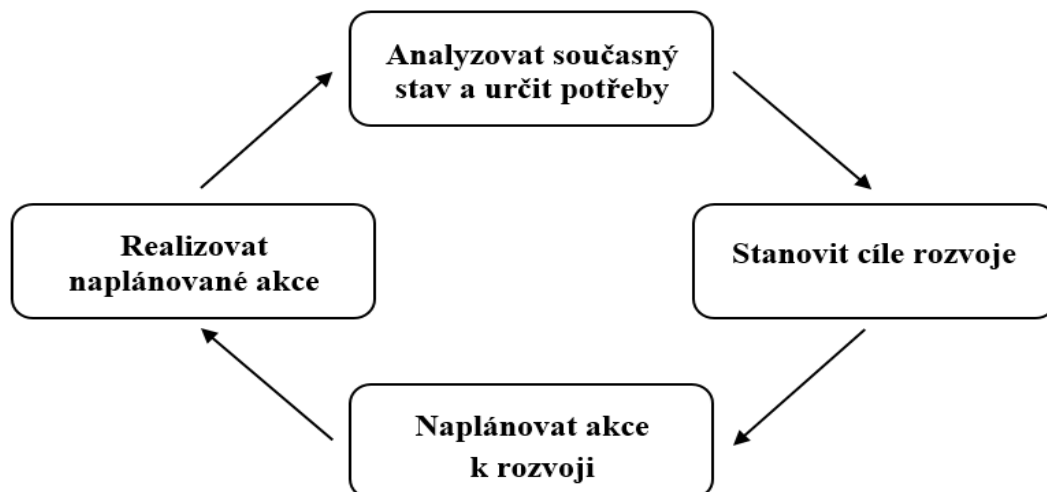
mají předpoklady k výkonu dané pracovní pozice. Armstrong a Taylor (2015) upozorňují, že proces získávání a výběru může být velmi nákladný. Kociánová (2010) k této problematice dodává, že záleží na tom, zda bude pracovní místo obsazováno z externích či interních zdrojů, neboť náklady na obsazení pracovního místa z vlastních řad bývají podstatně nižší. Na získávání a výběr pak navazuje samotné přijetí vybraného uchazeče a vyřízení pracovněprávních záležitostí souvisejících s jeho nástupem do organizace a uvedením na pracoviště (Kociánová, 2010). Poté nastává poslední fáze, neboli proces adaptace, který má urychlit integraci nového zaměstnance do organizace, případně stávajícího zaměstnance, který v organizaci přechází na jiné pracovní místo (Bláha, 2013).

- **Hodnocení zaměstnanců** – činnost, která má v organizaci velmi důležitou roli. Zaměstnavatelům pomáhá posoudit a vyhodnotit úroveň pracovního výkonu zaměstnance. Rovněž je významným nástrojem, který zároveň umožňuje poskytnout zaměstnanci zpětnou vazbu (Šikýř, 2016) k tomu, co dělá dobře a co by mohl udělat lépe, tj. jaké má silné stránky a v čem spočívají jeho nedostatky. Tyto informace pak mohou sloužit jako základ pro další profesní rozvoj a vzdělávání, odměňování a další využití v organizaci. Podstatou hodnocení je poskytnout jak zaměstnavateli, tak zaměstnancům informace, které jim pomohou zefektivnit práci a zlepšit pracovní výsledky.
- **Rozmíst'ování (zařazování) zaměstnanců a ukončování pracovního poměru** – proces, který je v organizacích docela častý a zahrnuje určitou míru plánování, a to z hlediska obsazení konkrétní pracovní pozice nejvhodnějším zaměstnancem, jenž má pro dané pracovní místo optimální pracovní schopnosti (Koubek, 2015). V podstatě jde o soulad mezi strukturou pracovního místa a zaměstnancem s odpovídajícími předpoklady zvládnout nároky kladené na určité pracovní místo a současně podávat ten nejlepší výkon (Kociánová, 2010). Rozmíst'ování zaměstnanců pak slouží i k uspokojení dalších požadavků organizace na obsazení pracovních pozic, které mohou vzniknout v souvislosti s povýšením, změnou vykonávané práce, přeřazením na nižší pracovní úroveň, ukončením pracovního poměru.
- **Odměňování zaměstnanců** – nástroj, který slouží k oceňování skutečného výkonu zaměstnanců Šikýř (2016) a řadí se mezi nejefektivnější nástroje podporující motivaci zaměstnanců (Kociánová, 2010), oddanost a angažovanost (Armstrong, 2009). Vytváří u zaměstnanců pocit spokojenosti a napomáhá k tomu, že dosahují lepších pracovních výsledků. V dnešní době je již odměňování chápáno širěji než jen jako

finanční odměna za vykonanou práci, neboť může mít rovněž i nepeněžní formu v podobě pochvaly, uznání, povýšení, vzdělávání, veřejného poděkování. Zahrnuje také zaměstnanecké benefity, tj. zaměstnanecké výhody, které jsou zaměstnancům zpravidla poskytovány bez ohledu na pracovní výkon, pouze na základě statusu zaměstnance (Koubek, 2015, Šikýř, 2016).

- **Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců** – nástroj, jenž slouží k uspokojování potřeby organizace na zajištění dostatečného množství kvalifikovaných zaměstnanců, která vychází ze stanovených požadavků a cílů organizace (Armstrong a Taylor, 2015). V praxi to znamená, že organizace musí nejprve určit a analyzovat jaká je potřeba vzdělávání zaměstnanců, přičemž musí zohlednit specifické podmínky v organizaci (Kociánová, 2010), tj. zjistit jaký je současný stav znalostí, schopností, dovedností a jaký je výkon jednotlivců, týmu i celé organizace. Na základě získaných informací pak musí porovnat skutečný stav s úrovní, kterou požaduje (Bartoňková, 2010), stanovit cíle rozvoje, v návaznosti na ně připravit plán vzdělávání a rozvojových aktivit a provést samotnou realizaci jednotlivých akcí. Poslední fází je shrnutí poznatků z kurzů a vyhodnocení celého cyklu vzdělávání, s cílem zjistit do jaké míry vzdělávací akce splnila svůj účel (Armstrong a Taylor, 2015). Proces vzdělávání je znázorněn na obrázku 1.

Obrázek 1 Fáze přípravy a realizace plánu osobního rozvoje



Zdroj: *Vlastní zpracování* dle Kociánová (2010)

- **Pracovní vztahy** – Šikýř (2016) a Koubek (2015) uvádí, že v současném moderním pojetí pracovní vztahy představují jak formální, tak i neformální pracovní vztahy, které vznikají mezi zaměstnanci v organizaci, ale i mimo ni. Za **formální** pracovní vztahy lze označit zejména vztahy upravené pracovněprávními předpisy a spojené

s výkonem závislé práce. Oblast pracovněprávních vztahů zahrnuje zejména jednání a komunikaci mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci, případně odborovými organizacemi zastupujícími zaměstnance organizace a zaměstnavateli. Do skupiny formálních pracovních vztahů lze zahrnout i vztahy, které mají svým určitým způsobem také formální povahu. Jedná se například o vztahy mezi nadřízenými a podřízenými zaměstnanci organizace, vztahy zaměstnanců k majitelům organizace apod.

Za **neformální** pracovní vztahy pak Šikýř (2016) a Koubek (2015) považují vztahy obvyklé povahy, které jsou součástí běžného života a vznikají standardní přirozenou cestou například mezi zaměstnanci organizace, ale i mezi jednotlivci mimo organizaci.

Obecně mají pracovní vztahy významný vliv na sociální klima v celé organizaci a jejich kvalita může výrazně narušit výkon v rámci celé organizace. Pracovní vztahy by tak měly být postaveny na zásadách slušného chování, a to jak ze strany zaměstnanců, tak i ze strany zaměstnavatele, vzájemné důvěře, respektu a spravedlivém jednání. Pouze tímto způsobem je možné udržet příjemné pracovní prostředí, které má dopad nejen na spokojenost zaměstnanců, ale i na efektivnost ostatních personálních činností (Koubek, 2015).

- **Péče o zaměstnance** – smyslem péče je zajistit zaměstnancům takové pracovní podmínky, které na ně budou mít pozitivní vliv a přispějí k jejich celkové pohodě, tj. fyzické i duševní. Je tedy patrné, že kvalita poskytované péče významným způsobem ovlivňuje zaměstnance při vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu (Šikýř, 2016).

Péče o zaměstnance dle Mužíka a Krpálka (2017) zahrnuje otázky související s bezpečností a ochranou zdraví při práci, zajištěním hygienických podmínek, pracovní dobou, pracovním prostředím, pracovními vztahy apod.

Pro organizace systém péče o zaměstnance neznamená jen povinnost dodržování pracovněprávních předpisů a jejich kontrolu, ale také podíl na vývoji mezilidských vztahů v organizaci (Filipczyková, 2015). Důležitým právním předpisem zabývajícím se péčí o zaměstnance je v tomto směru zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, který zaměstnavateli nařizuje základní rozsah povinné péče. Jedná se například o odborný rozvoj zaměstnanců, zvláštní pracovní podmínky některých zaměstnanců (mladistvých, těhotných zaměstnankyň apod.). Záleží také i na samotné organizaci a především na její personální politice, zda bude zaměstnancům poskytovat péči i nad

rámec zákona či nikoli. Nicméně, v dnešní době nízké nezaměstnanosti, kdy se organizace přetahují o kvalifikované zaměstnance je v zájmu každé z nich nabídnout zaměstnancům nadstandardní péči (zaměstnanecké výhody). Organizace si uvědomují, že pro mnoho uchazečů je nadstandardní péče jedním z hlavních kritérií při výběru toho nejlepšího zaměstnavatele.

- **Personální informační systém** – je organizacemi využíván především k zabezpečování personální práce. Systém slouží k evidenci osobních údajů o zaměstnancích, pracovních pozicích a dalších datech (např. vzdělání, pracovní historii atd.). Personální informační systém potřebují organizace k zajištění povinností vyplývajících z právních předpisů (Šikýř, 2014) jako je například zpracování mzdové agendy, vyúčtování odvodové povinnosti na sociální a zdravotní pojištění, evidence pracovní doby apod. Kromě toho personální informační systém pomáhá organizaci udržovat aktuální informace o stávajících, ale i bývalých zaměstnancích.

Současné personální informační systémy nabízejí ale mnohem více než jen zajištění standardní administrativy. Doba internetu umožňuje organizacím vzájemně propojit různé personální informační systémy a využívat této služby k zajištění e-learningového školení, ke komunikaci s některými orgány státní správy (např. OSSZ, ZP) atd. I přesto, že dnešní personální systémy jsou sofistikované, musí vzít organizace v úvahu, že každý elektronický systém má své klady a nedostatky. To znamená, že sice může přinést zefektivnění personální administrativy, ale zároveň i řadu technických problémů (Šikýř, 2016).

Koubek (2015) dále dodává, že v poslední době jsou mezi samostatné personální činnosti nově zařazovány:

- **Průzkum trhu práce** – personální činnost, kterou organizace hojně využívají především z důvodu získat informace o tom, kde lze nalézt případné zdroje pracovních sil. Průzkum slouží organizacím pro lepší zorientování se v současné situaci a trendech na trhu práce, ale také pro posílení konkurenceschopnosti organizace v oblasti pracovního trhu při hledání a získávání zaměstnanců s tou nejlepší kvalifikací.
- **Zdravotní péče o zaměstnance** – tato činnost byla z celkové péče o zaměstnance některými organizacemi vyřazena a začleněna do samostatného programu zdravotní péče, který kromě periodických lékařských prohlídek zahrnuje i například rehabilitaci, léčbu apod. Organizace si od tohoto systému slibují menší ztráty a méně

problémů spojených se špatným zdravotním stavem zaměstnanců. Uvědomují si, že jen zdraví zaměstnanci mohou naplňovat cíle organizace.

- **Činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací** – jedná se o analýzu a zpracování informací, vytváření harmonogramů personálních prací a systémů zaměřených na využívání matematických a statistických metod v personální práci apod.
- **Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání zaměstnanců** – činnosti spojené s dodržováním zákoníku práce a související legislativy v oblasti práce. Chrání nejen zaměstnance, ale i organizace před možnými důsledky, které by vyplynuly z nedodržování právních předpisů a porušování lidských práv.

V této kapitole byly autorkou prezentovány personální činnosti (v pojetí autora Koubka 2015), jejichž úlohou je naplňování úkolů v oblasti řízení lidských zdrojů, a které mají vliv na úspěšnost či neúspěšnost organizace. Je tedy zřejmé, že každá z uvedených personálních činností má na úspěšném fungování organizace svůj podíl. V praxi to znamená, že pokud má být dosahováno vytyčených cílů organizace, musí být v organizaci nastaven fungující ucelený systém personálních činností, který je základem souladu mezi řízením lidských zdrojů a výkonem organizace (Šikýř, 2016).

V následujících kapitolách bude pozornost zaměřena nejprve na proces hodnocení a odměňování zaměstnanců. Cílem těchto kapitol bude jejich detailnější rozbor, vysvětlení návaznosti hodnocení na ostatní personální činnosti, vč. odměňování. Zmíněn bude také vliv hodnocení a odměňování na motivaci zaměstnanců.

3.2 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců má pro organizaci značný význam, neboť manažerům a vedoucím zaměstnancům pomáhá posuzovat pracovní výkon zaměstnanců, jejich potenciál naplňovat požadavky pro výkon určitého pracovního místa, pracovní chování a vztahy ke kolegům či jiným osobám, se kterými spolupracují (Koubek, 2011). Jednoduše řečeno hodnocení poskytuje manažerům a vedoucím zaměstnancům výstupy z kontrolní a monitorovací činnosti (Barták, 2023) jejich podřízených zaměstnanců. Je tedy zřejmé, že je nedílnou součástí řízení a vedení zaměstnanců. Naproti tomu má hodnocení význam i pro zaměstnance, neboť jim poskytuje zpětnou vazbu, a to nejen k vykonávané práci. Dle Filipa (2019) je podstatou hodnocení zaměstnanců určit především jejich silné a slabé stránky a na základě získaných informací se následně zaměřit na oblasti, kde je prostor pro jejich další zlepšování, tj. věnovat pozornost budoucnosti hodnoceného.

Manažeři a vedoucí zaměstnanci považují hodnocení za velmi složitou, citlivou a stále dosti neoblíbenou personální činnost (Kociánová, 2010), neboť si uvědomují, že se jedná o účinný nástroj motivace, jehož prostřednictvím jsou zaměstnanci podněcováni k dosahování požadovaného výkonu a naplňování stanovených cílů organizace. Pokud má mít hodnocení motivační účinek, musí být hodnotící systém správně uchopen a nastaven. Mezi významné faktory, které zastávají v systému hodnocení důležitou roli, a nelze podceňovat jejich význam, patří objektivnost a komplexnost hodnocení (Barták, 2023). V opačném případě může nastat situace, která povede k demotivaci zaměstnanců namísto jejich motivace a tím i k poklesu pracovního výkonu a pravděpodobně i k budoucímu neúspěchu organizace. Šikýř (2014) ve své publikaci poukazuje na to, že schopnosti a motivace zaměstnanců neboli jejich způsobilost a ochota vykonávat sjednanou práci, determinují jejich pracovní výkon, tj. výsledky práce a chování, které pak určují očekávané úspěchy organizace.

3.2.1 Základní pravidla hodnocení zaměstnanců

Jak již bylo uvedeno výše, aby systém hodnocení zaměstnanců fungoval správně, plnil svůj účel a byl tak přínosem nejen pro organizaci, ale i pro její zaměstnance, musí být dodržována určitá pravidla. Jak uvádí Urban (2018) jednou ze zásad je, aby manažeři a vedoucí zaměstnanci přistupovali ke všem svým podřízeným spravedlivě, ale přesto odlišně s ohledem na jejich schopnosti, zkušenosti, vlastnosti i motivaci, neboť právě těmito prvky se jednotliví zaměstnanci vzájemně odlišují. Z tohoto hlediska je nezbytné předem stanovit jednoznačné hodnotící požadavky a zajistit, aby s nimi byli zaměstnanci včas seznámeni a srozuměni. Jelikož

jen tak je možné zabezpečit spravedlivé zacházení při řízení, hodnocení, ale i odměňování zaměstnanců. Koubek (2011) k tématu dodává, že by neměla nastat situace, aby zaměstnanci měli pocit, že jsou hodnocením poškozováni. Naopak, vedení organizace by mělo vyvinout snahu, aby zaměstnanci v hodnocení viděli pozitivní nástroj, který jim pomůže při hledání rezerv v jejich pracovním výkonu a zároveň jim poskytne podporu při jeho zlepšení.

Před samotným hodnocením zaměstnanců je vhodné vytvořit postup, který definuje dílčí fáze hodnotícího procesu a přispěje k jeho korektnosti. Barták (2023) tento postup dělí do tří fází, a to do fáze přípravné, fáze získávání a dokumentace informací a závěrečné fáze vyhodnocování informací o pracovním výkonu. Každá z uvedených fází zastává v procesu hodnocení významnou roli. V přípravné fázi jsou určeny jednotlivé body, mezi které se zahrnují cíle, zásady, pravidla, postup hodnocení, metody a formy hodnocení. Nezbytnou součástí je také analýza pracovního místa, případně jeho popisu a specifikace. V této souvislosti musí být zohledněny i možné změny a jejich vliv na dané pracovní místo, které je v případě potřeby následně aktualizováno. Dalším z bodů této fáze, jenž by neměl být opomenut je seznámení zaměstnanců se záměrem plánované realizace hodnocení a jeho účelu, především s kritérii, která budou v procesu hodnocení použita.

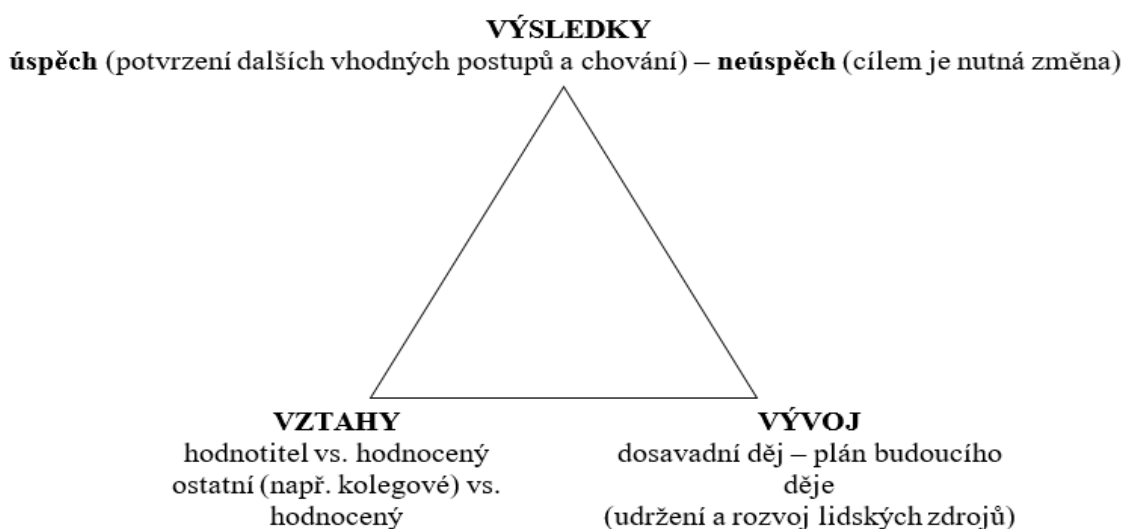
Barták (2023) a Koubek (2011) shodně uvádí, že druhá fáze získávání a dokumentace informací je významná z hlediska monitoringu a získávání informací o pracovních výsledcích hodnocených zaměstnanců. V době, kdy probíhá hodnotící proces je vytvářena dokumentace, kde jsou uvedeny podstatné údaje související s pracovními výsledky zaměstnanců. Pořízené a kompletní záznamy jsou posléze zařazeny do osobní složky zaměstnance a je tak možné do nich kdykoli nahlédnout. Koubek (2011) dále dodává, že nutností je předem určit, kdo má oprávnění uvedené úkony provádět.

Výstupy získané ve druhé fázi hodnotícího procesu jsou použity ve třetí závěrečné fázi, kde na jejich základě dochází k seznámení zaměstnance s výsledky hodnocení jeho pracovního úsilí a přijatými opatřeními, která z hodnocení vyplynou (další vzdělávání, apod.). Zásadní v této fázi je tedy rozhovor hodnotitele s hodnoceným zaměstnancem. Plamínek (2018) uvádí, že předmětem hodnotícího rozhovoru zúčastněných stran, by mělo být především hledání příčiny výsledků, tj. proč jsou takové, jaké jsou. Poté by měla přijít odezva v podobě např. odměňování za práci. Hodnotitel by měl být při hodnocení objektivní, nestranný a vždy na pohovor dobře připravený. Měl by mít na paměti, že hodnotící rozhovor není monologem, ale racionálně vedeným dialogem probíhajícím v poklidné atmosféře (Plamínek, 2018). Hodnotitel začíná rozhovor nejdříve úspěchy hodnoceného a postupně přechází k jeho neúspěchům. Jde o to, aby nepoužíval nadměrnou kritiku a tím hodnoceného zaměstnance zbytečně

nedemotivoval, což by mohlo vést k tomu, že by zaměstnanec odmítl hodnocení přijmout. Urban (2018) dodává, že pokud si to zaměstnanec zaslouží, měl by být spíše chválen. Ovšem jak kritika, tak i pochvala by z úst hodnotitele měla být vždy konkrétní. Je pouze v rukou hodnotitele, zda bude mít zpětná vazba poskytnutá zaměstnanci motivující vliv či nikoli a zda se bude hodnocený zaměstnanec ubírat požadovaným směrem, tj. k lepšímu výsledku.

Pro zachování racionality hodnotícího pohovoru navrhuje Plamínek (2018) využít princip „trojitého vé“ – projednat nejdříve výsledky, pak vývoj a nakonec vztahy. Princip „trojitého vé“ je znázorněn na níže uvedeném obrázku 2.

Obrázek 2 „Princip trojitého vé“



Zdroj: *Vlastní zpracování* dle Plamínek (2018)

3.2.2 Metody hodnocení zaměstnanců

Před započítím hodnotícího procesu zaměstnanců je důležité si ujasnit, co je od hodnocení očekáváno, tj. co má být hodnoceno a z jakého důvodu. Následně by podle toho měla být vybrána vhodná metoda, která bude pro hodnocení zaměstnanců organizace použita, přičemž je nezbytné, aby bylo přihlédnuto k podmínkám a charakteru organizace a v neposlední řadě také k pracovní pozici, kterou hodnocený zaměstnanec vykonává. Jelikož ne každá metoda je vhodná pro hodnocení každé kategorie zaměstnanců. Nabídka metod pro systém hodnocení je poměrně široká a nabízí možnost připojit k vybrané základní metodě i doplňkovou (Hroník, 2006). Jednotlivé metody hodnocení tak lze kombinovat a napomoci tak jeho optimálnosti.

Šikýř (2016), Kociánová (2010), Koubek (2015) a další autoři uvádí ve svých publikacích široké spektrum hodnotících metod. Některé z nich budou níže představeny:

- **Hodnocení podle stanovených cílů** – pojem odvozený z anglického Management by Objectives (MBO) je metoda, která nalezne častěji uplatnění zejména pro hodnocení zaměstnanců působících na pozicích vyššího managementu. Metoda, jenž se soustředí především na dosažení předem dohodnutého cíle a jen málo ji zajímá, jaký způsob byl pro jeho dosažení použit (Jemelka, 2018). Pro úspěšnost této metody by měly být splněny určité podmínky, tj. takzvané pravidlo SMART (S – specific, M – measurable, A – achievable, R – relevant a T – timed), které uplatňuje zásadu, že cíle musí být konkrétní a jednoznačné, jejich splnění musí být měřitelné, dosažitelné pro šikovného zaměstnance, který si cíl vezme za svůj, relevantní, tj. měl by být v souladu s ostatními cíli a plány organizace a zároveň být pro ni přínosem, termínované, tedy časově vymezené (Šikýř, 2016, Kociánová, 2010). Stejně tak Koubek (2015) dodává, že je nezbytné, aby při stanovení cílů byla dodržena určitá pravidla, pokud má být metoda úspěšná.
- **Hodnocení na základě plnění norem** – metoda využívána především ve výrobě u zaměstnanců na dělnických pozicích, a to zejména tam, kde je posuzováno plnění stanovených norem, které musí zaměstnanci naplňovat, aby dosáhli stanoveného cíle.
- **Hodnocení pomocí stupnice** – univerzální analytická metoda, která pro hodnocení zaměstnanců využívá standardizovanou stupnici, jež umožňuje hodnotit jednotlivá kritéria (Koubek, 2015). Ke každému hodnocenému kritériu je přiřazena určitá stupnice vyjadřující jeho úroveň. Koubek (2015) i Kociánová (2010) shodně uvádějí, že v praxi může mít stupnice slovní, číselnou i grafickou podobu. **Slovní forma** stupnice používá k hodnocení dílčích kritérií vyjádření pomocí přídavného jména (výborný, velmi dobrý, dobrý, dostatečný, nedostatečný) nebo konkrétnější popis (dodržuje interní předpisy, zadané pracovní úkoly plní v určeném termínu apod.). Naopak **číselná stupnice** používá k hodnocení kritérií určitý rozsah bodů například 1 až 5. Na základě souhrnu získaných bodů u všech hodnocených kritérií či z jejich průměru je stanoven výsledek hodnocení zaměstnance. **Grafická stupnice** vychází z číselné stupnice. Získané body, které byly každému hodnocenému kritériu v rámci hodnocení přiděleny, jsou poté zaznamenány na úsečce. Výsledné hodnocení je pak graficky znázorněno křivkou, jež spojuje body na jednotlivých úsečkách a vyjadřuje klady a nedostatky pracovního výkonu zaměstnance.

Hodnocení pomocí stupnice poskytuje hodnotiteli možnost porovnávat jednotlivé hodnocené zaměstnance mezi sebou. Je tedy vhodné i pro hodnocení většího počtu zaměstnanců.

- **Hodnocení metodou AC/DC (assessment centre/development centre)** – metoda, která se používá především pro hodnocení pracovního výkonu, odborné způsobilosti, rozvojového potenciálu u zaměstnanců, kteří jsou pro organizaci klíčoví. Vzhledem k časové a finanční náročnosti metody se uplatňuje zejména u zaměstnanců top managementu a na vedoucích pozicích. Své využití má metoda i v procesu výběru a vzdělávání. Podstata metody je založena na modelových situacích, jenž simulují pracovní situace, které mohou reálně v pracovním procesu nastat. Účastníci pracují na zadaném úkolu buď ve skupině, nebo samostatně. Během tohoto procesu jsou pak na základě stanovených kritérií posuzováni skupinou hodnotitelů.
- **Sebehodnocení zaměstnance** – metoda, která je zpravidla využívána jako doplňkový nástroj v procesu hodnocení. Hlavním záměrem metody je zapojení zaměstnance do procesu hodnocení. Hodnocený zaměstnanec posuzuje výsledky své práce, ale i spolupráci s ostatními kolegy atd. Jeho úkolem je zamyslet se sám nad sebou, nad tím co mohl při výkonu práce udělat lépe, co by mohl zlepšit a jak si v budoucnu představuje svůj další osobní a kariérní rozvoj (www.jenprace.cz). Nadřízenému pak sebehodnocení jeho podřízeného poskytuje zpětnou vazbu o tom, jak zaměstnanec vidí sám sebe, v jakých oblastech práce se cítí silný a kde naopak vnímá své nedostatky. Porovnání hodnocení hodnotitele a vlastního hodnocení sebe sama, napomáhá hodnocenému zaměstnanci lépe přijmout celkové hodnocení od hodnotitele.
- **360° zpětná vazba** – metoda, která k hodnocení zaměstnanců využívá zpětnou vazbu od více hodnotitelů. Je založena na hodnocení zaměstnance od nejbližších kolegů, nadřízených, ale také podřízených a ostatních, kteří nějakým způsobem participují na pracovním výkonu zaměstnance (Šikýř, 2016). Hodnotitelé tak mohou být zaměstnanci z různých stupňů řízení organizační struktury. Smyslem metody je poskytnout hodnocenému zaměstnanci náhled na jeho pracovní výkon ze všech stran, čímž se systém stává komplexnější (Snell a Morris, 2018). Kritéria hodnocení, jež jsou předem stanovena, musí být pro všechny hodnotitele totožná a nelze je v průběhu hodnocení měnit. Nadřízený zaměstnanec získává prostřednictvím této hodnotící metody cenné informace týkající se nejen pracovního výkonu hodnoceného, ale také jeho chování, silných a slabých stránek. Výsledky hodnocení pak napomáhají při

plánování rozvoje zaměstnanců. Ačkoli 360° zpětná vazba může přispět ke snížení zaujatosti a předsudků, neboť přichází od vícero hodnotitelů a ne pouze od jednoho (Snell a Morris, 2018), bývá hodnocení prováděno zpravidla anonymně (Kociánová, 2010).

3.2.3 Kritéria hodnocení zaměstnanců

Pokud má proces hodnocení naplňovat účel, pro který je v praxi běžně realizován, tj. hodnocení zaměstnanců, musí být před jeho započítím kromě metod rovněž stanovena i kritéria hodnocení. Tato kritéria nelze určit jednotně pro všechny zaměstnance, neboť je vždy nutné při jejich stanovení přihlídnout k povaze vykonávané práce. Přesto Koubek (2015) zmiňuje univerzální kritéria, která lze použít pro všechny zaměstnance bez rozdílu na charakter vykonávané práce. Jedná se o kvantitu, kvalitu a včasnost plnění. Zároveň, ale dodává, že pouze s těmito kritérii nelze při hodnocení vystačit a musí tak být použita i další a detailnější kritéria vycházející z popisu vykonávané pracovní činnosti, neboť v rámci hodnocení musí být posouzeny i další faktory jako je pracovní a sociální chování, schopnosti, znalosti apod.

Šikýř (2016) mezi běžně používaná kritéria hodnocení řadí:

- **výsledky práce** – zahrnující množství a kvalitu práce, včasnost jejího provedení, Koubek (2015) dále doplňuje počet reklamací práce, úrazovost při práci, apod.;
- **chování** – obsahující provedení práce a přístup k práci, také přítomnost v práci. Koubek (2015) toto kritérium dále dělí do dvou kategorií, a to na pracovní a sociální chování;
- **schopnosti** – představující předpoklady, potenciál k vykonávané pracovní činnosti;
- **motivaci** – ukazující ochotu k práci;
- **podmínky** – znázorňující pracovní dobu a prostředí.

Koubek (2015) upozorňuje na fakt, že kritéria lze dále rozdělit na měřitelná, kam patří kritéria výsledků práce a neměřitelná, kam patří ostatní kritéria. V případě měřitelných kritérií, se dá říci, že neutralita hodnocení je zajištěna, nicméně i v tomto případě je nezbytné, aby byla jasně definována úroveň pracovního výkonu, která je po zaměstnanci požadována. Naproti tomu neměřitelná kritéria přispívají k tomu, že hodnotitelé při hodnocení zaměstnanců mnohdy podléhají osobním dojmům a nejsou tak schopni zachovat nestrannost. Vliv na úroveň pracovního výkonu zaměstnance mohou mít také faktory, které s ní přímo nesouvisí, a které nemůže zaměstnanec ovlivnit.

Mezi takové patří například:

- zařízení a vybavení neodpovídá potřebě nutné pro výkon práce;
- zaměstnanec na plno nevyužívá pracovní dobu, neboť mu nebylo zadáno dostatečné množství pracovních úkolů;
- zaměstnanec nechápe, co je po něm požadováno (pracovní činnost mu nebyla dostatečně vysvětlena);
- špatná organizace práce ze strany přímého nadřízeného atd.

Pro hodnotitele to znamená, věnovat těmto faktorům náležitou pozornost a v hodnocení zaměstnance je nezohledňovat. V opačném případě by totiž mohl zaměstnance poškodit. Z toho vyplývá, že hodnotitel si vždy musí uvědomit, jak velký vliv na pracovní výkon zaměstnance tyto faktory mají a zároveň musí zajistit, aby nebyly využívány jako omluva pro neuspokojivou úroveň pracovního výkonu zaměstnance.

3.2.4 Návaznost hodnocení zaměstnanců na ostatní personální činnosti

Jak vyplývá z předchozího textu diplomové práce, proces hodnocení je bezpochyby nepostradatelnou součástí oblasti řízení lidských zdrojů. Koubek (2015) ve své publikaci podrobněji vysvětluje provázanost systému hodnocení na některé personální činnosti, mezi které řadí personální plánování, analýzu pracovních míst, získávání a výběr zaměstnanců, jejich vzdělávání a rozvoj, odměňování, rozmisťování, pracovní vztahy a péči o zaměstnance.

Pro **personální plánování** lze využít výsledky hodnocení zaměstnanců, a to jak pro zajištění potřebného počtu zaměstnanců v požadované kvalitě (informace o výkonu současných zaměstnanců jsou podkladem pro plánovaný odhad počtu zaměstnanců), tak i pro plánování personálního rozvoje. Dle Kociánové (2010) lze výstupy hodnocení uskutečněného pomocí metody 360° zpětné vazby využít i k rozvoji manažerských kompetencí.

Mezi další personální činnosti, které mají provázanost na hodnocení zaměstnanců a Koubek (2015) je zmiňuje, patří **analýza pracovního místa**, jež blíže definuje obsah pracovního místa a požadavky na něj a stává se tak základem pro hodnocení zaměstnanců, zejména při určení detailnějších hodnotících kritérií vycházejících právě z vykonávané pracovní činnosti. Výstupy z hodnocení mohou být využity i pro aktualizaci popisu pracovních míst.

Stejně tak pro **získávání a výběr zaměstnanců** je hodnocení zaměstnanců výchozím procesem, neboť správně nastavený hodnotící proces (metody, zajištění spravedlnosti hodnocení atd.), může významným způsobem ovlivnit nejen pověst organizace, s níž je neodmyslitelně úzce spojená také fluktuace, ale i následné získávání nových zaměstnanců, tj.

když je organizace pro potenciálního uchazeče atraktivní, nemá většinou problém volná pracovní místa obsadit novými zaměstnanci. Tento pozitivní vliv se pak odrazí i na pracovním výkonu stávajících zaměstnanců. V opačném případě výkon zaměstnanců klesá, organizace se brání odchodům zaměstnanců, a to i těch, kteří pro ni vlastně nejsou přínosem. V interním prostředí organizace pak vzniká klima pohody a nenáročnosti. Jak ve svém článku zmiňuje (Höfferová, 2018), tak negativní pověst organizace má rovněž vliv i na její postavení na trhu práce. Špatná pověst může organizaci přinést vyšší náklady spojené například s vyšší mírou fluktuace, což následně může ovlivnit počet potenciálních kandidátů (organizace s dobrou pověstí mají vždy více uchazečů), ale i jejich kvalitu, jež také významně ovlivňuje objem nákladů sloužících k pokrytí potřeby vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

Výstupy z hodnocení zaměstnanců jsou také významným podkladem pro plánování dalších **vzdělávacích akcí**, ať u nových či stávajících zaměstnanců (výstup z hodnocení ukončeného adaptačního procesu nebo z pravidelného hodnocení).

Není pochyb o tom, že hodnocení zaměstnanců je úzce provázáno na **odměňování**. Přesto dochází k tomu, že s dosažením propojení těchto dvou procesů mají organizace často problém (Plamínek, 2009). Nic to ale nemění na tom, že pokud chtějí organizace odměňovat své zaměstnance efektivně, měly by mít vztah mezi hodnocením a odměňováním dobře zvládnutý. Plamínek (2018) vysvětluje provázanost hodnocení a odměňování jednoduše. Říká, že způsobilost (kompetence) zaměstnance, se skládá ze dvou složek (výkon a potenciál), ty zaměstnanec přináší při uzavření pracovního poměru do organizace a ta si je od něj kupuje za domluvenou cenu (odměna, kterou organizace akceptuje). Od tohoto okamžiku je zaměstnanci za přínos potenciálu poskytována **pevná složka** odměny a za pracovní výkon **složka pohyblivá**. Je tedy patrné, že na trhu práce má potenciál zaměstnance svou cenu, jejíž výše je ovlivněna například dosaženým vzděláním, schopnostmi, získanou praxí apod. Pokud hodnota potenciálu vzroste například, protože si zaměstnanec zvýší vzdělání, může být jeho snaha odměněna zvýšením pevné složky mzdy. V případě, že se pozitivně změní pracovní výkon zaměstnance, může na to organizace reagovat zvýšením, v opačném případě snížením pohyblivé složky mzdy.

Patrný je také vztah hodnocení k **rozmíst'ování zaměstnanců**. Koubek (2015) v tomto případě považuje hodnocení zaměstnanců za nejdůležitější podklad, ať už se jedná o povýšení, převedení nebo přeřazení zaměstnance na jinou pracovní pozici, propouštění atd. Jsou-li jednotlivá pracovní místa obsazena vhodnými zaměstnanci, projeví se to v odváděném pracovním výkonu a v úspěchu organizace. A pokud je politika rozmíst'ování zaměstnanců z jejich strany vnímána jako spravedlivá, má pozitivní vliv i na jejich motivaci.

Hodnocení zaměstnanců ovlivňuje i **oblast pracovních vztahů**. Urban (2017) ve svém článku upozorňuje, že pokud zaměstnanci vnímají, proces hodnocení jako nespravedlivý a domnívají se, že jsou hodnocením poškozováni, dochází k narušování vztahů s nadřízeným (hodnotitelem) a kolegy a samozřejmě i ke ztrátě důvěry v organizaci.

Provázanost hodnocení vstupuje i do **péče o zaměstnance**, neboť kvalitní péče, kterou jim zaměstnavatel zajišťuje, může mít značné motivační účinky, které mají zpravidla pozitivní vliv na úroveň odvedené práce (Koubek, 2015).

3.3 Odměňování zaměstnanců

Předchozí kapitola byla věnována podrobnějšímu rozboru systému hodnocení a jeho návaznost na ostatní personální činnosti, včetně odměňování. V této části diplomové práce bude pozornost zaměřena na podrobnější rozbor týkající se právě odměňování zaměstnanců.

Jak vysvětluje Šikýř (2016) odměňování zaměstnanců by mělo sloužit ke spravedlivému ocenění jejich skutečného výkonu a k efektivní stimulaci, jež ovlivňuje nejen jejich jednání a chování, ale působí i na motivaci. Podle Urbana (2017) je většina pracovní činnosti činností motivovanou, neboť zaměstnanci pracují, protože očekávají, že za odvedenou práci dostanou nějakou kompenzaci (odměna), kterou následně využijí pro zajištění a uspokojení vlastních potřeb. Autor upozorňuje také na skutečnost, že odměna nemá pouze finanční charakter (mzda, plat apod.), ale může být poskytnuta i v jiné podobě (pochvala, pracovní režim, možnost pracovního postupu apod.). Koubek (2015) dodává, že odměňování patří mezi nejefektivnější nástroje působící na motivaci zaměstnanců, protože právě poskytnutá odměna určuje kvalitu a množství práce jaké bude zaměstnanec i nadále odvádět. Wilton (2022) upozorňuje na to, že aby tomu tak skutečně bylo, musí organizace zvážit význam a účel jednotlivých prvků odměňování, protože nelze považovat za samozřejmé, že obě zainteresované strany (zaměstnavatel, zaměstnanec) sdílejí na systém odměňování společný názor. Aby byl systém odměňování oboustranně přijatelný, je nutné zohlednit specifika organizace v celkovém měřítku (povahu práce, pracovní podmínky apod.). Zejména musí být zváženy cíle a potřeby, které se zaměstnavatel i zaměstnanec snaží prostřednictvím odměny naplnit. Organizace by tak měla věnovat náležitou pozornost tomu, jaké typy odměn pro odměňování svých zaměstnanců zvolí a jak bude vypadat konečná podoba celkové odměny.

Jak uvádí tabulka 1, dle Armstronga (2009) celková odměna propojuje dva základní druhy odměn, a to **transakční**, tj. peněžní (hmotné) a **relační**, tj. nepeněžní (nehmotné) odměny složené z různých typů odměn, které se sjednocují a vytváří celkovou odměnu. Autor vysvětluje, že celková odměna v podstatě zahrnuje vše, co má pro zaměstnance v pracovním vztahu cenu. Je tedy zřejmé, že smyslem odměňování zaměstnanců není pouze poskytování peněz za práci, ale má mnohem hlubší význam, čehož může organizace využít například pro udržení, motivování a uspokojování zaměstnanců.

Tabulka 1 Složky celkové odměny

Transakční odměny	Základní mzda/plat	Peněžní odměny (hmotné)	Celková odměna
	Zásluhová odměna		
	Zaměstnanecké výhody		
Relační (vztahové) odměny	Vzdělávání a rozvoj	Nepeněžní odměny (nehmotné)	
	Zkušenosti/zážitky z práce		

Zdroj: *Vlastní zpracování* dle Armstrong (2009)

Barták (2021), Koubek (2015) a mnoho dalších autorů k tomuto tématu dodávají, že odměňování zaměstnanců by se kromě základních funkcí, mělo soustředit i na další funkce, mezi které lze zařadit například:

- přilákání potřebného počtu kvalitních zaměstnanců do organizace v plánovaném čase;
- snaha o udržení schopných zaměstnanců a omezení fluktuace;
- odměňování zaměstnanců za dosažené výsledky, úsilí, ale i za jejich schopnosti, zkušenosti, loajalitu;
- podporování motivace zaměstnanců pracovat s vyšším nasazením a být tak ve své práci úspěšnější a tím i spokojenější, a to i z důvodu dosažení vyššího výdělku;
- podporování zájmu zaměstnanců o zlepšování kvalifikace a zvyšování jejich schopností;
- přispívání k optimalizaci nákladů práce a k podpoře konkurenceschopnosti organizace na trhu atd. Barták (2021) k optimalizaci nákladů práce dodává, že je ovlivňována vnějšími faktory, jakými jsou populační vývoj, situace na trhu práce (úroveň zaměstnanosti v místě, regionu), kvalifikační struktura, životní úroveň, úroveň odměňování a zdanění, vč. nabídky zaměstnaneckých výhod u konkurenčních organizací, v odvětví, místě, regionu, státě atd.

Urban (2017) spolu s Koubkem (2011) upozorňují, že organizace by se při vytváření systému odměňování měly zamyslet a odpovědět si na otázky, které s odměňováním úzce souvisí.

Níže je uvedeno několik příkladů:

- Jak vysoké mzdy může organizace nabídnout, tj. kolik může organizace vydat na odměňování zaměstnanců, aby nezůstala bez finančních prostředků?

- Jaké druhy odměn chce organizace zavést a nabídnout, tj. hmotné (peněžní bonusy, podíl na zisku), nehmotné (vzdělávání, pracovní postup)?
- Jaká je aktuální situace na trhu práce? Je nabídka uchazečů s předpoklady, které organizace požaduje dostatečná? Jsou volné pracovní pozice pro mladé zajímavé? Může organizace některá volná pracovní místa nabídnout i osobám zdravotně znevýhodněným?
- Jaká úroveň mezd dokáže přilákat do organizace nové zaměstnance? Je tato úroveň mezd na trhu práce v regionu konkurenceschopná?

Po seznámení s odpověďmi na otázky, je bezpochyby nezbytné, aby se organizace při nastavení systému odměňování zaměřily na dodržování příslušných právních předpisů, aby měly jasně dáno, kolik finančních prostředků mohou z rozpočtu uvolnit, tj. kolik půjde na základní mzdy, flexibilní část mezd, zaměstnanecké výhody, apod. Zároveň musí počítat s tím, že úroveň odměňování se bude lišit podle jednotlivých kategorií práce, což se v budoucím rozpočtu jistě promítne, a proto nesmí tuto skutečnost při plánování rozpočtu opomíjet.

3.3.1 Základní pravidla pro odměňování zaměstnanců

Pokud má být systém odměňování zaměstnanců efektivní, spravedlivý, smysluplný, transparentní a má plnit i další funkce než jen poskytování peněz, je nezbytné stejně jako u procesu hodnocení, aby byla dodržována určitá pravidla. Armstrong (2009) shodně s Koubkem (2011) vysvětlují, že v kvalitním systému odměňování musí být dosaženo rovnosti, spravedlnosti, přiměřenosti atd. Pokud tedy vzniknou v odměně mezi jednotlivými zaměstnanci rozdíly, musí tyto odchylky vycházet pouze z požadavků (znalosti, dovednosti, odpovědnost zaměstnance) kladených na jejich práci. Úroveň mezd by se měla pohybovat ve výši standardní pro trh práce, případně dané odvětví. V rámci systému odměňování by si organizace měla určit jakou hodnotu má pro ni vykonávaná práce a jakou zaměstnanec, čeho si nejvíce cenní a za co je ochotna platit, tj. co je pro ni důležité. Jestliže jsou v organizaci pracovní místa, která mají stejné požadavky, musí být zachována rovnost v odměňování. To ale neznamená, že by v organizaci nemohlo být nastaveno mzdové rozpětí, v jehož rámci by jednotliví zaměstnanci dostávali odlišnou odměnu. Diferenciace odměny tak může být způsobena například z důvodu rozdílného výkonu, složitosti, odpovědnosti či dosažených úspěchů, apod. Všichni zaměstnanci by tedy měli být posuzováni podle svých schopností a přínosu. Zásadu, kterou také nelze zanedbat je seznámení zaměstnanců s jednotlivými procesy odměňování a zajištění jeho transparentnosti v dostatečném předstihu. V případě, kdy působí u zaměstnavatele odborová

organizace nebo více odborových organizací musí být záležitosti související s odměňováním zaměstnanců projednány i se všemi odborovými organizacemi (§ 287 odst. 2 zákoník práce).

3.3.2 Formy odměňování

Jak již bylo v předchozím textu zmíněno, tak účelem odměňování je spravedlivě ohodnotit pracovní výkon zaměstnance, za což zaměstnanci náleží mzda, plat nebo odměna z dohody (§ 109 zákoník práce). Samozřejmě, že zákoník práce není jediný právní předpis zabývající se odměňováním. Z některých dalších právních předpisů souvisejících s odměňováním lze uvést nařízení vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí, nelze také nezmínit nařízení vlády č. 341/2017 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě a nařízení vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě. Poslední dva zmíněné předpisy se týkají pouze zaměstnanců odměňovaných platem, tj. zaměstnanců pracujících ve veřejných službách a správě.

Je patrné, že odměňování mezi soukromou a veřejnou sférou vychází z odlišných zákonitostí. Dle zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce je odměňování ve formě **mzdy** poskytováno zaměstnancům pracujícím v soukromé oblasti, kde musí být respektovány zásady vyplývající z uvedeného zákoníku práce a souvisejících právních předpisů, jinak je odměňování předmětem dohody mezi organizací a zaměstnancem. Naproti tomu organizace působící ve veřejných službách a správě poskytují zaměstnancům **plat**. Zde jsou finanční prostředky na platy těchto zaměstnanců poskytovány zejména z veřejných zdrojů a jejich odměňování má své pevné zásady, které musí být bezpodmínečně dodržovány a nelze se od nich odchýlit.

Jak uvádí § 122 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, plat je určován zaměstnanci zaměstnavatelem, a to nejen podle tohoto zákona, ale i dalších souvisejících předpisů jako je nařízení vlády č. 341/2017 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, kolektivní smlouvy nebo příslušného vnitřního předpisu. Stále však platí, že ustanoveními kolektivní smlouvy či vnitřního předpisu musí být dodržena jistá úroveň odměňování a zaměstnavatel nemůže prostřednictvím těchto interních předpisů snižovat zaměstnanci jeho práva týkající se odměňování. Zaměstnavatel tedy nemůže určit zaměstnanci plat jiným způsobem v jiném složení a jiné výši než jak stanoví zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce a nařízení vlády č. 341/2017 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, vydané k jeho provedení. Konstrukce platu je ve veřejných službách a správě tvořena platovými třídami a platovými stupni, ke kterým jsou přiřazeny jednotlivé platové

tarify. Zaměstnavatel na základě kritérií a za podmínek daných zákoníkem práce a souvisejícími předpisy, zařadí zaměstnance do platové třídy a platového stupně, které mu náleží. Příklad Stupnice platových tarifů podle platových tříd a platových stupňů ukazuje obrázek 3.

Obrázek 3 Příloha č. 1 k nařízení vlády č. 341/2017 Sb., Stupnice platových tarifů podle platových tříd a platových stupňů pro zaměstnance uvedené v § 5 odst. 1

Platový stupeň	Počet let započítatelné praxe	Platová třída															
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	do 1 roku	12140	13040	13990	15020	16130	17350	18680	20130	21710	23390	25280	27250	29410	31770	34340	37130
2	do 2 let	12510	13460	14450	15540	16720	17970	19320	20850	22440	24220	26160	28200	30460	32890	35570	38460
3	do 4 let	12920	13920	14930	16050	17270	18580	20000	21580	23250	25080	27130	29220	31550	34090	36850	39840
4	do 6 let	13340	14360	15450	16590	17880	19230	20700	22330	24060	25980	28070	30230	32660	35300	38190	41280
5	do 9 let	13810	14850	15970	17160	18480	19890	21420	23120	24910	26890	29060	31330	33840	36570	39560	42760
6	do 12 let	14280	15350	16490	17740	19120	20560	22170	23950	25780	27820	30100	32450	35050	37870	40980	44300
7	do 15 let	14740	15890	17070	18360	19770	21290	22930	24780	26720	28820	31180	33620	36300	39250	42460	45910
8	do 19 let	15240	16420	17660	18980	20460	22030	23720	25650	27660	29840	32280	34840	37610	40660	44030	47580
9	do 23 let	15750	16970	18260	19640	21180	22800	24570	26550	28630	30910	33420	36070	38970	42160	45620	49310
10	do 27 let	16320	17570	18890	20320	21930	23600	25400	27500	29660	32000	34620	37380	40390	43670	47290	51080
11	do 32 let	16850	18140	19550	21030	22710	24440	26340	28510	30720	33170	35880	38720	41840	45270	49000	52980
12	nad 32 let	17440	18780	20230	21750	23510	25290	27260	29520	31820	34370	37170	40120	43370	46910	50770	54920

Zdroj: *Vlastní zpracování* dle Ministerstva práce a sociálních věcí

Vzhledem k odlišnosti pravidel u jednotlivých forem odměňování je patrné, že při stanovení výše mzdy či platu budou využívat také rozdílného postupu. Pro **dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr** (Dohoda o provedení práce, Dohoda o pracovní činnosti) platí jak v soukromé, tak i veřejné sféře stejná pravidla. Za práci, kterou zaměstnanec na základě těchto dohod koná, mu náleží odměna z dohody. Pro mzdu, plat i odměnu z dohody shodně platí, že jejich výše nesmí být nižší než minimální mzda, která se týká všech profesí a oborů, což zároveň upřesňuje zaručená mzda (nařízení vlády č. 567/2006 Sb.), která stanovuje nejnižší možnou mzdu pro jednotlivé druhy profesí podle jejich náročnosti (§ 111 a 112 zákoník práce).

Šikýř (2016) mezi nejpoužívanější mzdové formy řadí:

- **Časová základní mzda a plat** – se zpravidla používá tam, kde zaměstnanec nemůže ovlivnit množství odvedené práce nebo když je hůře měřitelné. Obvykle se aplikuje jako hodinová či měsíční mzda, přičemž platí, že zaměstnanec je odměňován buď za skutečně odpracované hodiny anebo za odpracování celého měsíčního fondu pracovní doby, s tím že pokud celý měsíc neodpracuje mzda nebo plat se mu úměrně krátí. Barták (2021) dodává, že pro organizaci je u tohoto typu mzdy výhodou časová a administrativní nenáročnost, snadnější plánování mzdových nákladů a pro zaměstnance zase snazší pochopení principu. Naproti tomu nevýhodou je, že zaměstnanec nemá potřebu zlepšovat svůj pracovní výkon, neboť ví, že má své jistě.

Z tohoto důvodu je často tento typ mzdy doplněn prémie, osobním příplatkem, provizí apod. (Šikýř, 2016).

- **Úkolová mzda** – se používá zejména u dělnických profesí ve výrobě. Výše u tohoto typu mzdy je závislá na plnění zaměstnance, tj. je stanovena sazba a čas na jeden vyrobený kus a celkové množství (norma), které musí zaměstnanec v daném čase vyrobit, aby splnil normu. Pokud zaměstnanec normu překročí, standardně se používá k odměňování sazba vyšší, v opačném případě může být zaměstnanec za nesplnění normy penalizován (Koubek, 2015).
- **Provize** – je doplňková forma mzdy, která je uplatňována především v obchodě při odměňování například obchodních zástupců či v některých službách (bankovníctví), kde se výše mzdy odvíjí zejména od prodaného množství nebo poskytnutých služeb. Provize může být stanovena procentem z obratu, zisku apod. Poskytuje se zaměstnanci jako doplněk k zaručené základní mzdě, případně může být poskytována jako pohyblivá složka, ale v tom případě má pak zaměstnanec nárok na zaručenou mzdu dle nařízení vlády č. 567/2006 Sb. Dle Bartáka (2021) je výhodou této formy odměňování, přímá návaznost odměny na výkon zaměstnance. Naopak nevýhodou lze spatřovat ve faktorech (recese, přírodní katastrofy, pandemie C-19 apod.), které nemůže zaměstnanec ovlivnit a ztrácí tak jistotu příjmu, díky čemuž je vystaven pracovnímu stresu, dochází k poklesu jeho spokojenosti a v neposlední řadě k odchodu za stabilnějším zaměstnáním.
- **Prémie** – jedná se o doplňkovou formu mzdy, která je poskytována k časové či úkolové mzdě. Tento typ mzdy může být vyplacen v pravidelném intervalu v závislosti na výkonu, kvalitě odvedené práce, včasnosti plnění apod. nebo jednorázově za věrnost, docházku do práce, iniciativu apod. Nárok, způsob stanovení a období výplaty prémie jsou většinou upraveny na základě předem daných pravidel například v interním mzdovém řádu organizace.
- **Osobní ohodnocení (osobní příplatek)** – opět se jedná o doplňkovou formu mzdy, která se obvykle používá k ohodnocení náročnosti práce nebo za dlouhodobé dosahování velmi dobrých pracovních výsledků zaměstnance. Jeho výše vychází ze základní mzdy a standardně je určována nějakým procentem ze mzdového tarifu. V případě platu lze osobní příplatek poskytnout až do výše 50 %, pokud se jedná o zaměstnance, který je uznávaným odborníkem tak až do výše 100 % platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které je zaměstnanec zařazen (§ 131

zákoník práce) na základě nařízení vlády č. 341/2017 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě.

- **Podíl na výsledcích hospodaření** – je doplňková forma mzdy typická pro soukromou sféru, kdy jsou zaměstnanci oceňováni za podíl na dosažení hospodářského výsledku organizace. Nejčastěji používaná varianta je podíl na zisku. Účelem tohoto odměňování je posílit vztah zaměstnance k organizaci tak, aby měl pocit, že je její neoddělitelnou součástí.

3.3.3 Zaměstnanecké výhody

Mezi jednu z forem odměňování, kterou nelze opomenout patří zaměstnanecké výhody, které Koubek (2015) označuje jako požitky. Zpravidla jsou poskytovány všem zaměstnancům napříč celou organizací, většinou bez ohledu na pracovní výsledky zaměstnance (Koubek, 2015), tedy i zaměstnancům, jejichž pracovní výsledky jsou podprůměrné a standardně bývají součástí péče o zaměstnance. V některých případech mohou být poskytovány v odlišném rozsahu, podobě, a to s přihlédnutím k pracovnímu zařazení a režimu zaměstnance, k vykonávané pracovní pozici, k době zaměstnání v organizaci apod. Zaměstnanecké výhody jsou součástí celkové odměny a organizace je poskytují zaměstnancům nad rámec peněžních odměn (Armstrong, 2009). Smyslem zaměstnaneckých výhod je nejen přilepšit zaměstnancům ke mzdě či platu a poskytnout jim daňově zvýhodněný způsob odměny. Kociánová (2010) doplňuje, že zaměstnanecké výhody mají také posílit konkurenceschopnost organizace v oblasti odměňování a napomoci tak k získání nových a stabilizaci stávajících kvalitních zaměstnanců.

Nabídka zaměstnaneckých výhod se může v jednotlivých organizacích lišit. Ovlivněna může být ekonomickou situací organizace, odvětvím ve kterém působí, povahou práce, pracovním prostředím, ale i legislativními předpisy v závislosti na tom, zda organizace působí v soukromé nebo veřejné sféře. Na rozdíl od soukromé sféry jsou organizace působící ve veřejné sféře ve své nabídce zaměstnaneckých výhod navíc limitovány vyhláškou Ministerstva financí č. 114/2002 Sb., o fondu kulturních a sociálních potřeb. Vzhledem k existenci široké nabídky zaměstnaneckých výhod, je jejich členění různé. Urban (2017) k hlavním typům zaměstnaneckých výhod řadí:

- **výhody ve vztahu k práci** – tvoří jednu z částí pracovních podmínek. Do této skupiny lze zařadit příspěvek na stravování, bezplatné nápoje na pracovišti, pracovní volno navíc, vzdělávání poskytované organizací nad rámec jejích potřeb (jazykové kurzy) apod. Do této skupiny výhod lze také zahrnout čím dál tím více mezi zaměstnanci

populární možnost práce z domova, tzv. Home Office, která našla své praktické využití v době, kdy se ve společnosti objevilo onemocnění Covid-19.

- **pracovní pomůcky** – tento druh zaměstnaneckých výhod bývá často spojen s postavením v organizaci a lze ho využívat i v rámci osobní potřeby. Jedná se například o služební automobil i pro soukromé využití, notebook, telefony, bezplatné poskytnutí služebního bytu apod.
- **výhody osobní a sociální povahy** – jsou výhody, které zahrnují příspěvek na pojištění a připojištění (životní, penzijní, úrazové, cestovní), půjčky poskytované organizací, příspěvky na sport, kulturu, rekreaci, nadstandardní zdravotní péči (lázeňské pobyty, rehabilitace, očkování, masáže), péči o děti (školky, dětské tábory), dary při speciálních příležitostech (jubilea, narození dítěte) apod.

Koubek (2015) ve své publikaci poukazuje na skutečnost, že i přes širokou nabídku výhod, zaměstnanci často nemají přehled o tom, na jaké zaměstnanecké výhody mají vlastně nárok. Upozorňuje na to, že tato neznalost zaměstnanců je způsobena špatnou informovaností ze strany organizací, nedostupností písemných vnitřních předpisů (Kolektivní smlouva, interní mzdový předpis apod.), jejichž obsah bývá pro zaměstnance velmi často nesrozumitelný. Důležité je, aby byl systém zaměstnaneckých výhod nejen srozumitelný, ale aby se informace dostávali k zaměstnancům pravidelně například prostřednictvím služebních e-mailů, provozních porad, v dnešní době již lze k přenosu informací využít i intranet apod. Proto by v zájmu každé organizace měl být fungující systém zaměstnaneckých výhod. Pokud mají zaměstnanecké výhody příznivě působit na spokojenost zaměstnanců, posilovat jejich motivaci, stabilitu a podporovat dobré vztahy s odborovými organizacemi, je nezbytné poskytnout zaměstnancům prostor vyjádřit se, které zaměstnanecké výhody by preferovali. Jako pomocník k šetření preferencí může posloužit anonymní dotazník spokojenosti. Koubek (2015) dále dodává, že preference zaměstnaneckých výhod jsou ovlivňovány věkem, pohlavím, počtem dětí, dobou zaměstnání, povahou práce atd. Vzhledem k rozdílnosti preferencí, přistoupili některé organizace k možnosti, aby si zaměstnanci část zaměstnaneckých výhod zvolili podle svého vkusu.

Z průzkumu realizovaném agenturou Ipsos v dubnu 2023, který si nechala vypracovat společnost Sodexo, a jehož se účastnilo celkem 300 zaměstnanců z různých organizací, vyplynulo, že s celkovou nabídkou zaměstnaneckých výhod je spokojeno 44 % zaměstnanců. Přitom zaměstnavatelé se domnívají, že spokojenost s výhodami je u zaměstnanců mnohem vyšší (68 %). Na předních příčkách žebříčku zaměstnaneckých výhod se již dlouhodobě drží příspěvek na stravování, který je nejrozšířenější. Mezi výhody, které by si zaměstnanci aktuálně

přáli nejvíce a nyní je postrádají, patří finanční odměny a prémie (13. a 14. plat, bonusy), příspěvek na dovolenou, dorovnání platu v nemoci a sick day. O poslední dvě jmenované zaměstnanecké výhody začali zaměstnanci projevovat větší zájem až s příchodem onemocnění Covid-19. Stále mnoho zaměstnavatelů poskytuje výhody, které jsou pro zaměstnance nezajímavé anebo míří pouze na konkrétní skupinu zaměstnanců (dny otcovské dovolené navíc, příspěvek na dětské tábory apod.) a ostatní je tedy nevyužijí (Sodexo, 2023).

Z výše uvedeného vyplývá, že dát zaměstnancům možnost vyjádřit se k tomu, jaké výhody by preferovali, je správná cesta jak nastavit vhodný systém zaměstnaneckých výhod s optimálním čerpáním finančních prostředků, které organizace na zaměstnanecké výhody vynakládá.

3.3.4 Mzdotvorné faktory

Koubek (2015) vysvětluje, že „*panuje všeobecné přesvědčení, že odměna by měla být závislá na pracovním výkonu.*“ Nicméně, jak je z předchozího textu patrné, odměny (13. plat apod.) jsou organizacemi poskytovány nejen za pracovní výkon, ale třeba jen za to, že zaměstnanci v organizaci pracují. Často bývají odměny poskytovány třeba jen v návaznosti na dobu trvání zaměstnání v organizaci. Lze uvést například odměnu v podobě povýšení. Ta by měla být spojena mimo jiné i s pracovním výkonem, ale v praxi tomu tak běžně není. Autor dále k tomuto tématu dodává, že mezi okolnosti, které brání vázat odměnu jen na pracovní výkon lze uvést například to, že pracovní výkon bývá obtížně měřitelný, často nelze měřit všechny jeho složky, a to i u pracovního výkonu, který je měřitelný, měření výkonu je náročné a vyžaduje jeho soustavnou kontrolu, problém může spočívat i v přesném určení vlivu faktorů, které ovlivňují pracovní výkon zaměstnance a nesouvisí s jeho úsilím a schopnostmi (technologie, pracovní podmínky apod.), organizace při odměňování zpravidla přihlíží ke vzdělání, délce praxe a dalším znakům zaměstnance atd. Při odměňování by tedy měly být zohledněny faktory, které Koubek (2015) dělí na vnitřní a vnější mzdotvorné faktory.

Vnitřní mzdotvorné faktory představují faktory, které souvisí s:

- úkoly a požadavky pracovního místa, jeho funkčním postavením v organizaci. Informace vychází z popisu a specifikace pracovního místa a hodnocení práce na tomto místě.
- úrovní plnění pracovních úkolů, výsledků práce a chování zaměstnance tj. úrovní výkonu. Informace jsou získávány z hodnocení zaměstnanců.
- pracovními podmínkami na daném pracovní místě či v celé organizaci, které mohou mít negativní vliv na zdraví, bezpečnost, pracovní pohodu, nadměrný stres apod.

Vnější mzdovorné faktory, které musí být při odměňování zohledněny:

- situace na trhu práce, zejména dostatek či nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců v určitém oboru, úroveň a formy odměňování u konkurenčních organizací v odvětví, regionu či státě. Informace vychází ze mzdových šetření.
- platné zákony, předpisy a výsledky kolektivního vyjednávání v oblasti odměňování v pracovněprávních vztazích. Jedná se například o minimální mzdu, zákonem dané příplatky za práci, překážky v práci apod.

Z výše uvedeného je patrné, že mzdovorné faktory ve spojitosti s některými okolnostmi determinují odměňování zaměstnanců. Mezi hlavní determinanty lze uvést například relativní hodnotu práce na pracovním místě a vzácnost zaměstnance, situaci na trhu práce, úroveň odměňování v regionu, odvětví v konkurenčních organizacích, životní náklady a životní způsob lidí žijících v regionu a státě, síla odborů, existující legislativa související s odměňováním atd. Některé z těchto determinant je ovlivňováno i členstvím v Evropské unii, kdy se otevřela možnost volného pohybu pracovních sil a z hlediska geografie došlo k rozšíření trhu práce a vstupu zahraničních investorů do země.

4 Vlastní práce

Vlastní část diplomové práce se podrobněji zaměřuje na současný systém hodnocení a odměňování v příspěvkové organizaci Zdravotnická záchranná služba Libereckého kraje (dále jen „ZZS LK“) s cílem zhodnotit systémy hodnocení a odměňování zaměstnanců ve zvolené organizaci včetně konkrétního návrhu zlepšujících doporučení ve zkoumané oblasti s důrazem na situaci na trhu práce v daném regionu a případného vlivu organizace na regionální rozvoj. Zkoumání vychází z příslušných právních předpisů, interních materiálů ZZS LK, dotazníkových šetření mezi řadovými zaměstnanci a z rozhovorů s vedoucími zaměstnanci organizace. Výsledkem jsou návrhy vhodných doporučení, která povedou ke zlepšení stávajícího systému hodnocení a odměňování v ZZS LK.

Zdravotnická záchranná služba Libereckého kraje, příspěvková organizace



Základní údaje o ZZS LK, p. o.

Název organizace:	Zdravotnická záchranná služba Libereckého kraje
Právní forma:	příspěvková organizace
Sídlo organizace:	Klášteří 954/5, 460 01 Liberec 1
IČO:	46744991
Telefon:	485 218 511
WWW:	www.zzslk.cz
E-mail:	info@zzslk.cz
Facebook:	facebook.com/zzslk

4.1 Charakteristika ZZS LK

Zdravotnická záchranná služba je součástí systému zdravotních služeb České republiky. Dle zákona č. 374/2011 Sb., o zdravotnické záchranné službě, se jedná o typ zdravotní služby, jejímž prostřednictvím je zejména na základě tísňové výzvy poskytována **přednemocniční**

neodkladná péče osobám, které se ocitly v ohrožení života, nebo u nich došlo k závažnému postižení zdraví (zákon č. 374/2011 Sb.). Tento právní předpis dále definuje i další činnosti zdravotnické záchranné služby a zároveň dostupnost této zdravotní služby, která je dána plánem pokrytí území příslušného kraje výjezdovými základnami. Systém, rozmístění výjezdových základen, je závislý na demografických, topografických a rizikových parametrech území, na kterém je zdravotní služba poskytována. Musí být dodržena podmínka dojezdové doby do 20 minut z nejbližší výjezdové základny k místu události (zákon č. 374/2011 Sb.).

Zdravotnická záchranná služba Libereckého kraje byla založena zřizovací listinou dne 23. 9. 2003 jako příspěvková organizace (Zřizovací listina ZZS LK, 2022). Jejím vzniku však nejprve předcházelo zřízení okresních zdravotnických záchranných služeb okresů Liberec, Česká Lípa, Semily a Jablonec nad Nisou. Teprve následným sloučením těchto čtyř územních středisek vznikla současná Zdravotnická záchranná služba Libereckého kraje a dostala statut, pod jakým ji známe dnes. Jejím zřizovatelem je Liberecký kraj (Zřizovací listina ZZS LK, 2022).

V současné době je ZZS LK tvořena 14 výjezdovými základnami (základny ZZS LK, 2024). Na všech výjezdových základnách vyjma jedné jsou k výkonu připraveni členové pozemních výjezdových skupin a na jedné výjezdové základně členové výjezdové skupiny letecké (personální plán ZZS LK, 2023). Jednotlivé výjezdové skupiny jsou koordinovány tzv. Zdravotnickým operačním střediskem (dále jen „ZOS“), které je centrem tísňové komunikace. Společně pak zajišťují činnosti v nepřetržitém provozu, tj. 24 hodin, 7 dní v týdnu (roční harmonogram směn ZZS LK, 2023). Výjimkou je letecká záchranná služba, jejíž provoz bývá v letních měsících od 7 do 19 hodin a v zimních měsících od svítání do 16 hodin. Provoz ZZS LK je tedy zajištěn zejména pozemními výjezdovými skupinami, které působí na 20 vozidlech rychlé zdravotnické pomoci, tzv. RZP. Posádku na těchto vozidlech pak tvoří nelékařští zdravotničtí pracovníci, tj. zdravotnický záchranář a řidič. Vozidla rychlé zdravotnické pomoci doplňuje 10 vozidel Rendez-vous, tzv. RV vozidla s výjezdovou skupinou, jejímž členem je lékař a řidič a také letecká výjezdová skupina, tzv. LZS, jejíž posádka je složena z lékaře a zdravotnického záchranáře. Pravidla pro organizaci zajištění provozu zdravotnické záchranné služby jsou dána zákonem č. 374/2011 Sb., o zdravotnické záchranné službě.

Zdravotnické záchranné služby jsou dle zákona č. 239/2000 Sb., o integrovaném záchranném systému, součástí Integrovaného záchranného systému (dále jen „IZS“) stejně jako Policie ČR nebo Hasičský záchranný sbor ČR. Rozdíl mezi těmito složkami IZS je v jejich zřízení, kdy Hasičský záchranný sbor ČR a Policie ČR jsou zřízeny státem a řídí se služebním

zákonem a souvisejícími právními předpisy (zákon č. 239/2000 Sb.). Naproti tomu zdravotnické záchranné služby zřizují jednotlivé kraje ČR a řídí se pravidly danými zákoníkem práce a souvisejícími právními předpisy (zákon č. 250/2000 Sb.).

4.1.1 Organizační a řídicí struktura ZZS LK

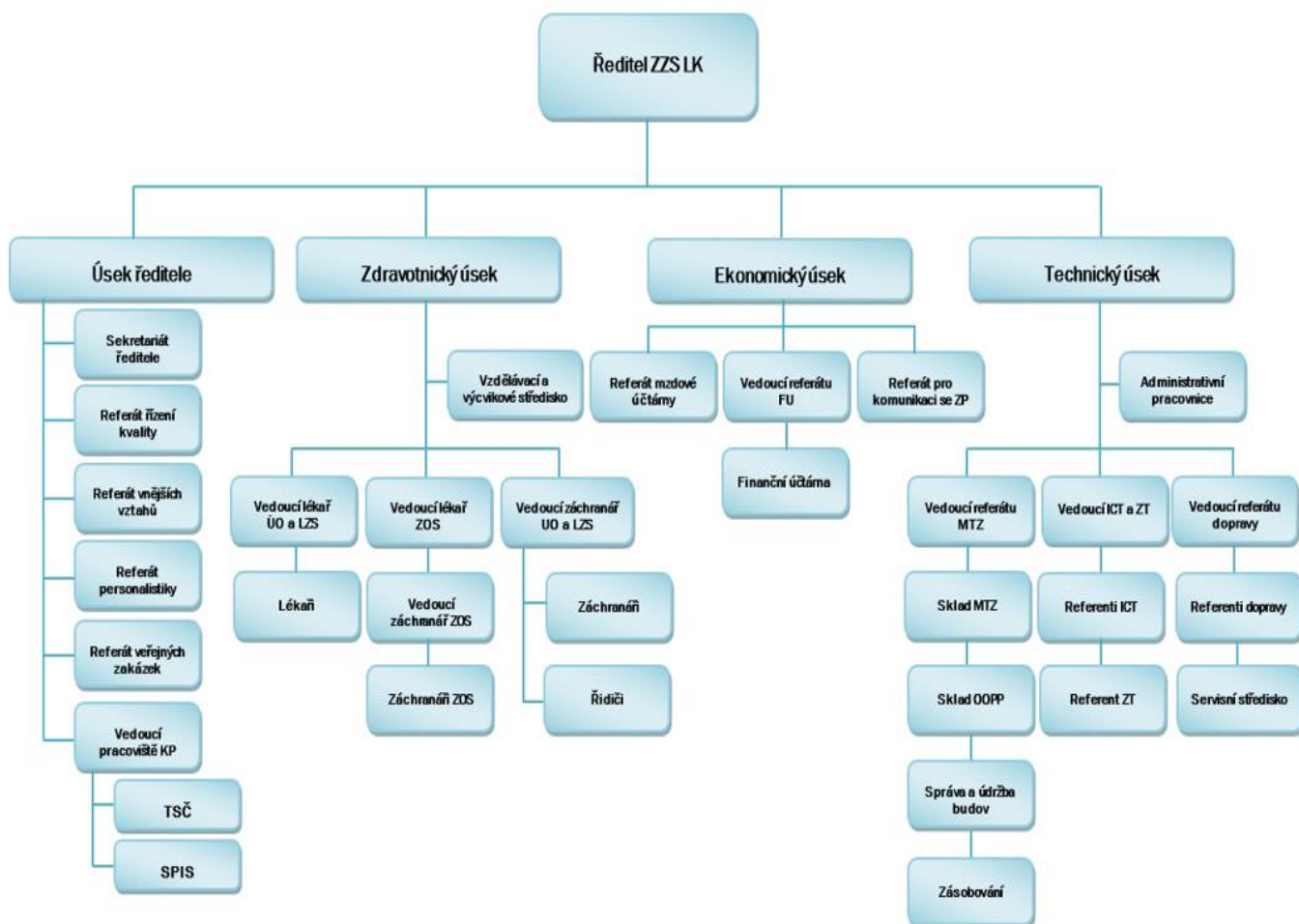
Zdravotnickou záchrannou službu zastupuje ředitel, který stojí v čele organizace a je jmenován a odvoláván radou Libereckého kraje. Poslední jmenování ředitele proběhlo k 1. prosinci 2023, kdy tento post na dalších 6 let znovu obhájil stávající ředitel ZZS LK (Trdla, 2023).

Dle Organizačního řádu ZZS LK je organizační a řídicí struktura rozdělena na úsek ředitele, zdravotnický úsek, ekonomický a technický úsek (Organizační řád ZZS LK, 2023). Úseky jsou dále členěny na jednotlivé referáty, které zabezpečují určitý druh činností nutných k zajištění provozu ZZS LK.

Organizační a řídicí struktura ZZS LK doznala v posledních letech konkrétních změn, které bylo nezbytné realizovat v návaznosti na pandemii Covidu. Především došlo k rozšíření pracoviště krizové připravenosti (dále jen „PKP“), kdy byl jmenován vedoucí PKP a vytvořen tým speciálních činností (dále jen „TSČ“), který čítá 10 nových zaměstnanců. Členové tohoto týmu se neustále vzdělávají, školí a absolvují pravidelná cvičení, aby byli co nejlépe připraveni na poskytování pomoci při krizových situacích, jakými byla například právě pandemie Covidu. Organizační a řídicí struktura ZZS LK se pravděpodobně v blízké době dočká i dalších změn, neboť bude nutné řešit situaci související s nedostatečným počtem lékařů. Tento problém vyvolává mnoho otázek napříč celou republikou. Již nyní se hovoří o tom, že by chybějící lékaře nahradili tzv. super zdravotničtí záchranáři (zdravotnický záchranář s atestací urgentní medicína). Tento odvážný plán je však ovlivněn mnoha faktory (např. úprava legislativy, dostatečný počet zdravotnických záchranářů s atestací v urgentní medicíně atd.).

Níže uvedený organigram ZZS LK názorně ukazuje celkové uspořádání organizace.

Obrázek 4 Organigram ZZS LK

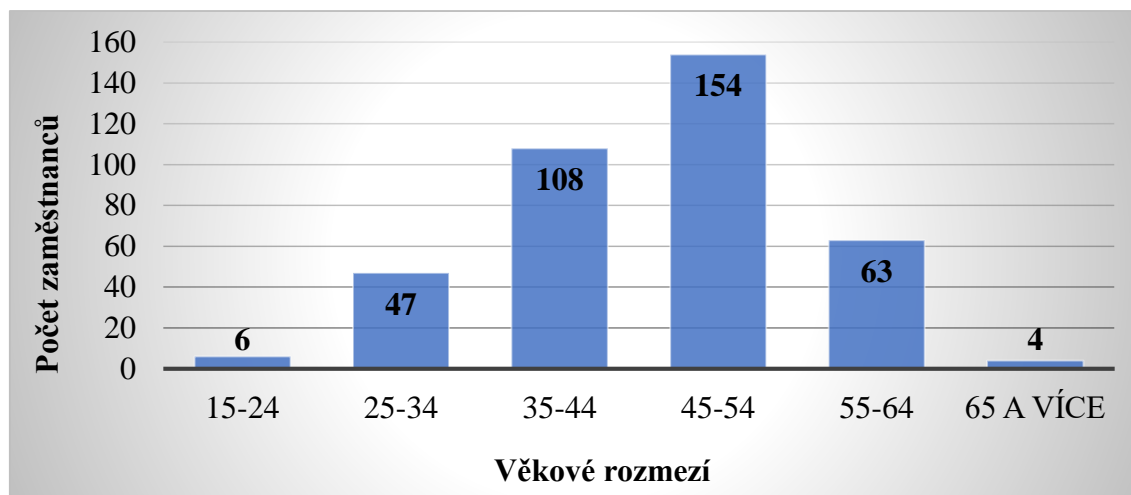


Zdroj: *Vlastní zpracování dle Řízené dokumentace ZZS LK, 2023*

4.1.2 Struktura zaměstnanců ZZS LK

Podle posledních údajů k 30. listopadu 2023 zaměstnávala ZZS LK 382 zaměstnanců z toho 138 žen (personální přehled ZZS LK). Průměrný věk zaměstnanců organizace vystoupal na 45,7. Graf 1 znázorňuje věkové rozhraní a počet zaměstnanců v dané věkové skupině.

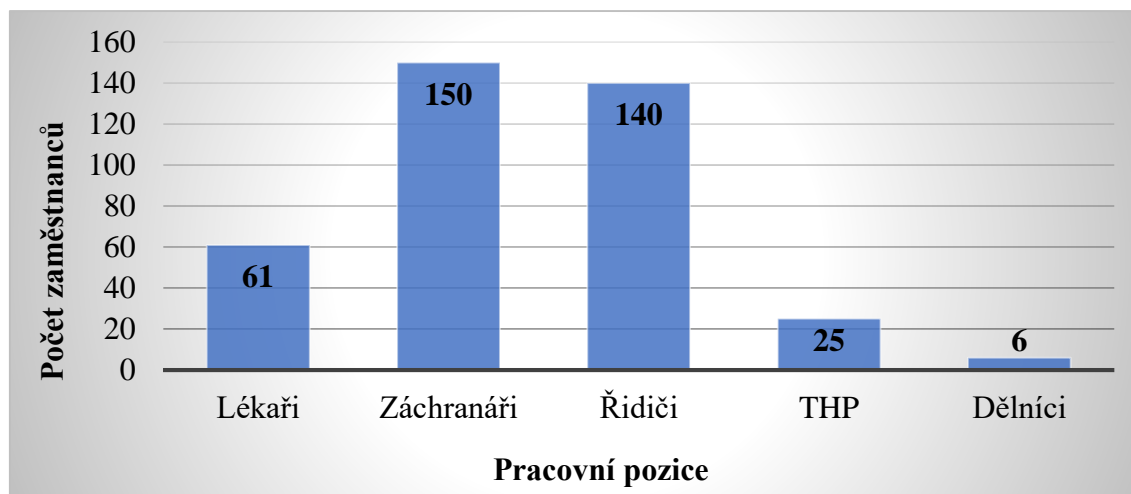
Graf 1 Věkové rozhraní zaměstnanců ZZS LK



Zdroj: *Vlastní zpracování dle Řízené dokumentace ZZS LK, 2023*

Následující graf 2 zobrazuje počet zaměstnanců pracujících na jednotlivých pracovních pozicích. Lze si povšimnout, že největší podíl zaměstnanců téměř 92 % z celkového počtu všech zaměstnanců organizace je zastoupen právě v rámci zdravotnického úseku, jež tvoří lékaři, záchranáři a řidiči.

Graf 2 Počet zaměstnanců ZZS LK dle kategorie vykonávaného zaměstnání



Zdroj: *Vlastní zpracování dle Řízené dokumentace ZZS LK, 2023*

4.2 Popis stávajícího systému hodnocení a odměňování zaměstnanců

Následující podkapitola je zaměřena na stávající systém hodnocení a odměňování v ZZS LK a vychází z rozhovoru s personalistkou a z prostudovaných interních materiálů organizace. K šetření byly použity osobní složky zaměstnanců ZZS LK (podklady související s hodnocením a odměňováním zaměstnanců), intranet ZZS LK, který obsahuje všechny interní předpisy organizace (směrnice, specifikace, formuláře, příkazy ředitele ZZS LK atd.)

Po prostudování interních materiálů ZZS LK a z rozhovoru s personalistkou organizace vyplynulo, že systém hodnocení nezaujímá v organizaci přední pozici a je k němu přistupováno spíše marginálně jako k nástroji, který slouží pouze jako podklad pro potřebu stanovení či úpravu osobního příplatku zaměstnance. Přitom kvalitně nastavený proces hodnocení nabízí nejen značné možnosti využití ve vztahu k ostatním personálním činnostem organizace, ale je také významným předpokladem pro úspěšné personální řízení (Barták, 2023).

Skutečnost, že hodnocení má v organizaci druhořadý význam potvrzuje i fakt, že v interních předpisech ZZS LK není o systému hodnocení ani zmínka (řízená dokumentace ZZS LK, 2023). Přesto bylo z interních podkladů organizace zjištěno, že v hluboké minulosti bylo hodnocení u většiny zaměstnanců prováděno v pravidelných ročních intervalech. Zlom nastal v roce 2016, kdy byla pravidelnost hodnotících akcí ukončena (osobní složky zaměstnanců ZZS LK, 2023). Částečná změna přišla až se začátkem roku 2021, kdy bylo provedeno hodnocení nelékařských zdravotnických zaměstnanců, tj. zdravotnických záchranářů a řidičů vozidel ZZS LK. Nicméně, nelze hovořit o standardním procesu hodnocení, který by dosahoval takové úrovně, aby plnil svůj účel. Mezi hlavní nedostatky nutno uvést absenci definování postupu hodnotícího procesu, chybějící přípravu, nedostatečný monitoring pracovních výsledků hodnocených zaměstnanců a v neposlední řadě neuskutečnění hodnotícího rozhovoru mezi vedoucím a podřízeným zaměstnancem. S výsledky hodnocení ve smyslu „*tady to máš, tak to podepiš*“ byly, zaměstnanci ve většině případů seznámeni až v okamžiku, kdy jim byl předložen platový výměr obsahující úpravu snížení či zvýšení osobního příplatku (dotazník spokojenosti zaměstnanců ZZS LK, 2021, 2022). Ve stejném duchu se hodnocení nelékařských zdravotnických zaměstnanců opakovalo i v roce 2022, o rok později se zaměstnanci hodnocení již nedočkali. Ostatní profese v tomto období hodnoceny nebyly (osobní složky zaměstnanců ZZS LK, 2023).

Dle poskytnutých interních materiálů souvisejících s hodnocením zaměstnanců pracujících na pozici lékaře, technickohospodářského zaměstnance a dělníka bylo zjištěno, že

u pozice lékaře bylo hodnocení zaměstnanců realizováno pouze jednou, konkrétně v roce 2014, u ostatních pozic v roce 2017 (osobní složky zaměstnanců ZZS LK, 2023).

Na začátku roku 2024 bylo realizováno hodnocení technickohospodářských zaměstnanců a zaměstnanců vykonávající ostatní pomocné práce. Bohužel, ani v tomto případě nelze hovořit o standardním hodnocení zaměstnanců. V podstatě šlo pouze o úpravu osobního příplatku, bez toho aniž by byly skutečně hodnoceny výsledky činností těchto zaměstnanců (interní sdělení ZZS LK, 2023). Jediným existujícím podkladem k tomuto hodnocení je interní sdělení vydané hodnotitelem, ve kterém je stručně zdůvodněna úprava **navýšení** osobního příplatku hodnoceného zaměstnance. Uvedené zdůvodnění úpravy osobního příplatku však neřeší oblasti hodnocení, jakými jsou například pracovní výkon, odbornost zaměstnance apod.

Z prostudovaných interních dokumentů založených v osobních složkách zaměstnanců, a z rozhovoru s personalistkou, která daná zjištění potvrdila, vyplynulo, že zaměstnanci bývají ve velké míře hodnoceni většinou individuálně (interní sdělení ZZS LK, 2023). Bylo zjištěno, že někteří zaměstnanci o realizaci hodnocení svých pracovních výsledků žádají písemnou formou příslušného náměstka, přímého nadřízeného nebo dokonce i přímo personalistku. Důvodem jejich žádosti je požadavek související s navýšením osobního příplatku (žádost zaměstnance, 2023). Za poslední dva roky je evidován významný nárůst tohoto druhu individuálních žádostí.

Dále bylo zjištěno, že jediná hodnotící aktivita, která zůstala z minulosti zachována a je v organizaci používána i v současnosti je hodnocení nových zaměstnanců po uplynutí zkušební doby, která je standardně stanovena 3 měsíce, u vedoucích 6 měsíců. Před ukončením zkušební doby jsou pracovní výsledky nového zaměstnance zhodnoceny jeho přímým nadřízeným, který připraví návrh pro stanovení výše osobního příplatku a spolu s hodnotícím formulářem předává tento návrh ke schválení příslušnému náměstkovi (hodnotící formulář, 2016). Standardní hodnotící pohovor mezi hodnoceným zaměstnancem a hodnotitelem neprobíhá, novému zaměstnanci je pouze sděleno, zda i po zkušební době pokračuje jeho pracovní poměr, a zároveň je mu oznámeno přidělení osobního příplatku.

V ZZS LK jsou zaměstnanci odměňováni platem a dalšími složkami (osobní příspěvek, odměna za pracovní pohotovost, mimořádné odměny apod.). Platy jsou hrazeny z rozpočtu ZZS LK, která tento rozpočet sestavuje a dává ke schválení zřizovateli, tj. Libereckému kraji. V roce 2023 byla z rozpočtu organizace vymezena na hrubé platy celková částka 320.249.000 Kč bez povinných odvodů, které musí zaměstnavatel odvést na sociální a zdravotní pojištění (rozpočet ZZS LK, 2023). Pro rok 2024 se rozpočet připravuje a musí být zřizovateli odevzdán nejpozději do 19. března 2024. Oproti roku 2023 se předpokládá, že dojde k navýšení celkové částky na

hrubé platy zhruba o 5,09 %. Dle sdělení ekonomického náměstka ZZS LK je rozpočet na kalendářní rok sestavován tak, aby byl vyrovnaný, tzn. náklady a výnosy byly ve stejné výši.

Při plánování rozpočtu, konkrétně jeho dílčí části na platy, je vždy přihlédnuto k právním předpisům, jejichž kritéria je zaměstnavatel při určování platu zaměstnanci povinen dodržet a není možné se od nich odchýlit. Dokonce ani v případě, kdy by zaměstnavatel neměl v důsledku chybně zpracovaného rozpočtu dostatek finančních prostředků na platy (zákon č. 262/2006 Sb.).

Další finanční prostředky na platy získává ZZS LK cestou realizovaných projektů. V období od září 2021 do března 2023 probíhal například projekt v rámci programu přeshraniční spolupráce **Interreg V-A Česká republika – Polsko**, který se týkal oblasti vzdělávání zaměstnanců. Projekt byl financován z 85 % z **Evropského fondu pro regionální rozvoj**, 5 % z **Ministerstva pro místní rozvoj** a z 10 % přispěla vlastními prostředky ZZS LK. Náklady na odměňování zaměstnanců v souvislosti s tímto projektem činily 13 164,71 EUR (Rozhodnutí o poskytnutí dotace, 2021). Je tedy zřejmé, že finanční prostředky určené na platy jsou financovány zejména z provozního příspěvku poskytnutého Libereckým krajem, ale také prostřednictvím realizovaných projektů a doplňkových aktivit (kurzy první pomoci, zdravotnické asistence aj.), jejichž činnost je ZZS LK povolena (Zřizovací listina, 2022). Odměňování zaměstnancům ZZS LK se řídí zejména zákonem č. 262/2006 Sb., zákoník práce, nařízením vlády č. 341/2017 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, a dalšími souvisejícími právními a interními předpisy (Kolektivní smlouva ZZS LK, Interní platová směrnice ZZS LK, 2023). Vyjma základního platu jsou zaměstnancům poskytována další peněžní plnění v podobě osobního příplatku a dalších příplatků v rozsahu § 124 až 135 zákoníku práce. Mezi základní příplatky patří ten osobní, který je poskytován všem zaměstnancům napříč organizací pouze s výjimkou těch, kteří jsou ve zkušební době. Vedoucím zaměstnancům je poskytován příplatek za vedení, jehož výše je stanovena dle stupně řízení a náročnosti řídicí práce (§ 124 zákoník práce), lékaři a nelékařští zdravotničtí zaměstnanci dostávají podle § 129 zákoníku práce zvláštní příplatek, na nějž jim vzniká nárok v kontextu s přílohou č. 6 k nařízení vlády č. 341/2017 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě. Právo na zvláštní příplatek pak přísluší za práci, kterou zaměstnanci vykonávají v pracovních podmínkách spojených s mimořádnou neuropsychickou zátěží, rizikem ohrožení života a zdraví nebo obtížnými pracovními režimy (příloha č. 6, nařízení vlády č. 341/2017 Sb.). V případě zaměstnanců ZZS LK se jedná o výkon práce v nepřetržitém pracovním režimu a poskytování neodkladné zdravotní péče v rámci výjezdové skupiny zdravotnické záchranné služby. Konkrétní výše zvláštního příplatku závisí na

rozhodnutí každého zaměstnavatele a jeho finančních možnostech. Zaměstnavatel pak musí pouze dodržet finanční rozpětí pro skupinu vykonávaných prací uvedených v § 8 nařízení vlády č. 341/2017 Sb. Zaměstnanci ZZS LK mají určený zvláštní příplatek za tzv. směnnost ve výši 2 500 Kč a za tzv. výjezd ve výši 6 000 Kč (Interní platová směrnice ZZS LK, 2023). Mezi další druhy příplatků, které ZZS LK svým zaměstnancům dle platné legislativy poskytuje lze uvést příplatek za práci ve svátek ve výši 100 %, za noční práci ve výši 20 %, za práci v sobotu a neděli ve výši 25 % a v neposlední řadě také příplatek za přesčas, jehož výše se pohybuje v rozmezí 25 % až 50 %, podle toho zda je přesčasová práce vykonávána v době nepřetržitého odpočinku či mimo něj. Přesčasový příplatek je v organizaci poskytován zejména lékařům (mzdové výkazy lékařů, 2023), a to z důvodu jejich chybějícího počtu, což je problém napříč celou republikou (personální plán ZZS LK, 2023). Zaměstnancům ZZS LK jsou také jedenkrát ročně vypláceny mimořádné odměny. Jejich výše se každý rok liší a je závislá na hospodaření ZZS LK (příkaz ředitele ZZS LK k vyplacení odměn, 2022, 2023).

V rámci ZZS LK je využívána také nepeněžní forma odměňování a to v podobě požitků, které mohou zaměstnanci čerpat z Fondu kulturních a sociálních potřeb (dále jen „FKSP“). Zaměstnancům v jednosměnném provozu je z FKSP poskytován příspěvek na stravování ve výši 140 Kč a zaměstnancům pracujícím v nepřetržitém režimu ve výši 190 Kč. Mezi další poskytované požitky patří příspěvek na důchodové produkty (penzijní připojištění, doplňkové penzijní připojištění), dále příspěvek na volnočasové aktivity dle volby zaměstnance (sport, kultura, rekreace aj.) ve výši 9 000 Kč, ale také dary k životnímu jubileu nebo nadstandardní vybavení výjezdových základen (pračka, sušička, kompletně vybavená kuchyň atd.) a poskytování bezúročných půjček na potřeby související s bydlením (Zásady pro čerpání příspěvku FKSP a Kolektivní smlouva ZZS LK, 2023). Pro technickohospodářské zaměstnance má navíc z pohledu benefitů poskytovaných organizací význam možnost práce v režimu tzv. Homeoffice, pružná pracovní doba a volba vzdělávacích akcí dle vlastního výběru.

S ohledem na výše uvedené skutečnosti je patrné, že ZZS LK nemá nastaven ucelený systém hodnocení. Je třeba ho vytvořit a nastavit tak, aby v budoucnu mohl plnit svůj účel. Zároveň je nutné zmínit, že je to právě hodnocení zaměstnanců, které je velmi úzce provázáno na odměňování, jež organizace používá k ocenění svých zaměstnanců. Bohužel, jak je patrné z popisu stávajícího systému hodnocení a odměňování zaměstnanců ZZS LK, lze hovořit spíše o víceméně formálním splnění nutné povinnosti realizovat jakým si způsobem hodnotící proces a v návaznosti na něj určit zaměstnanci nějaký osobní příplatek, než o faktickém hodnocení a ocenění skutečných pracovních výsledků. V této realitě pak není žádným překvapením, že se jednotliví zaměstnanci ZZS LK domáhají úpravy navýšení osobního příplatku, neboť jsou

přesvědčení, že jejich pracovní výsledky dosahují té nejlepší úrovně a oni za to nejsou dostatečně oceněni.

Tato cesta směřuje k tomu, aby se zaměstnanci organizace dříve či později obrátili na odborové organizace působící při ZZS LK, a jejich prostřednictvím se dožadovali nastavení systému hodnocení a odměňování, které budou vnímat jako systémy s jasně nastavenými pravidly a zároveň systémy, které jsou spravedlivé. Pokud by tato situace nastala, může dojít k rozporům mezi ZZS LK a odborovými organizacemi.

Přítom správně nastavený systém hodnocení a odměňování významným způsobem podporuje stabilizaci a motivaci zaměstnanců.

4.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Tato podkapitola je věnována prezentaci výsledků dotazníkového šetření, které bylo v rámci výzkumu realizováno prostřednictvím elektronického dotazníku, jenž byl zaslán na služební email všech 382 zaměstnanců zvolené organizace. Cílem dotazníkového šetření byl monitoring spokojenosti zaměstnanců se stávajícím systémem hodnocení a odměňování v ZZS LK. Výzkumný vzorek dosáhl až téměř k hranici 24 %. K prezentaci výsledků dotazníkového šetření byly použity grafy, tabulky a písemný rozbor. Schéma dotazníkového šetření je uvedeno v příloze 1.

Do dotazníkového šetření se v období od 1. 2. 2024 do 14. 2. 2024 zapojilo 90 respondentů z celkového počtu, z čehož bylo 33 žen (36,3 %) a 58 mužů (63,7 %). Vyšší zapojení mužů se vzhledem k převaze tohoto pohlaví v organizaci dalo očekávat.

Největší skupinu účastníků se dotazníkového šetření představovalo 66 nelékařských zdravotnických zaměstnanců (72,5 %), dále 10 lékařů (11 %), 10 technickohospodářských zaměstnanců (11 %) a 5 zaměstnanců (5,5 %) působících na jiných pozicích.

Dotazníkové šetření ukázalo, že zaměstnanci, kteří se výzkumu zúčastnili, uvedli, že jsou v organizaci zaměstnání různě dlouhou dobu:

- 16 zaměstnanců (17,6 %) 0 až 5 let
- 24 zaměstnanců (26,4 %) 6 až 10 let
- 17 zaměstnanců (18,6 %) 11 až 15 let
- 16 zaměstnanců (17,6 %) 16 až 20 let
- 18 zaměstnanců (19,8 %) 21 a více let

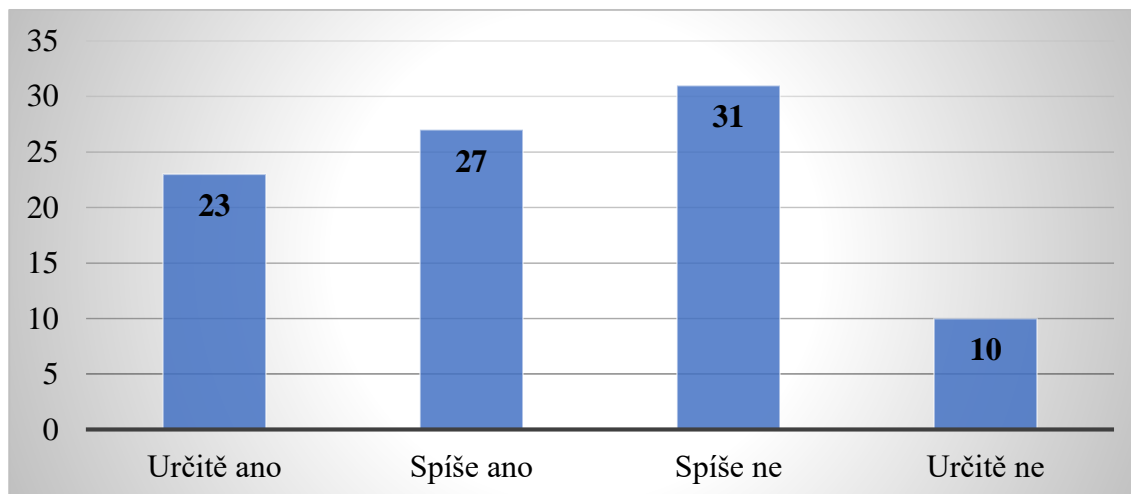
Skutečnost, že 75 zaměstnanců uvedlo, že jsou v organizaci zaměstnání více, než 5 let vypovídá o tom, že zaměstnanci vnímají ZZS LK jako stabilního zaměstnavatele.

Následující otázky jsou zaměřeny na zjištění, jaké informace mají zaměstnanci o stávajícím systému hodnocení a odměňování v organizaci, zda jsou s procesem hodnocení a odměňování blíže seznámeni, mají povědomí o jejich fungování, a jak systém hodnocení a odměňování vnímají.

Probíhá ve Vaší organizaci pravidelné hodnocení zaměstnanců?

Výsledky šetření – otázka 1

Graf 3 Pravidelnost hodnocení zaměstnanců



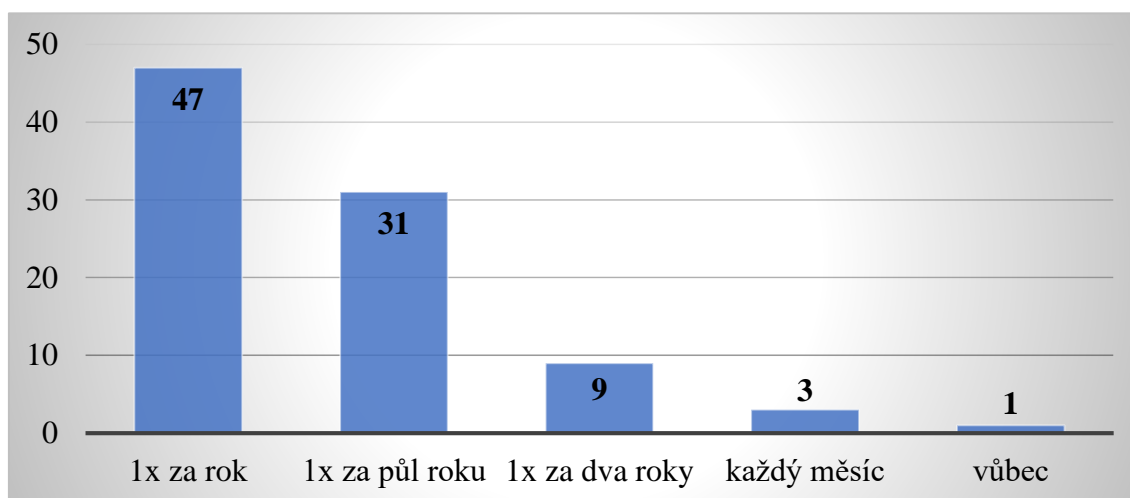
Zdroj: *Vlastní zpracování*

Z responsí grafu 3 lze pozorovat, že 50 (55 %) zaměstnanců uvedlo, že hodnocení probíhá v pravidelných intervalech. Naopak 41 (45 %) respondentů upozornilo, že hodnotící akce v organizaci neprobíhají. Nesoulad v názoru mezi uvedenými skupinami zaměstnanců na periodicitu hodnocení lze přisuzovat skutečnosti, že v roce 2021 a 2022 bylo realizováno hodnocení nelékařských zdravotnických zaměstnanců, na začátku roku 2024 hodnocení technickohospodářských a provozních zaměstnanců. Ostatní zaměstnanci (lékaři, ženy po návratu z rodičovské dovolené, nově nastupující zaměstnanci) hodnoceni nebyli.

V jakých intervalech by podle Vašeho názoru mělo probíhat hodnocení zaměstnanců?

Výsledky šetření – otázka 2

Graf 4 Období hodnocení



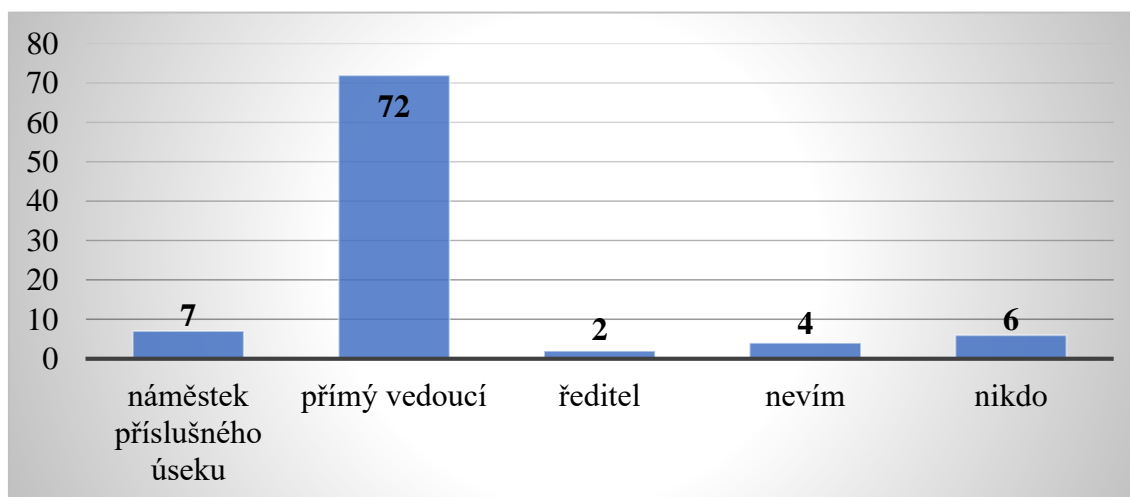
Zdroj: *Vlastní zpracování*

Úkolem této otázky bylo zjistit, zda by zaměstnanci měli o pravidelné hodnocení zájem a za jaké období. Minimálně jedenkrát do roka by hodnocení přivítalo 78 (85,7 %) zaměstnanců. V současné době však dochází k hodnocení příležitostně a ještě pouze u vybraných skupin zaměstnanců.

Kdo provádí Vaše hodnocení?

Výsledky šetření – otázka 3

Graf 5 Kdo hodnotí zaměstnance



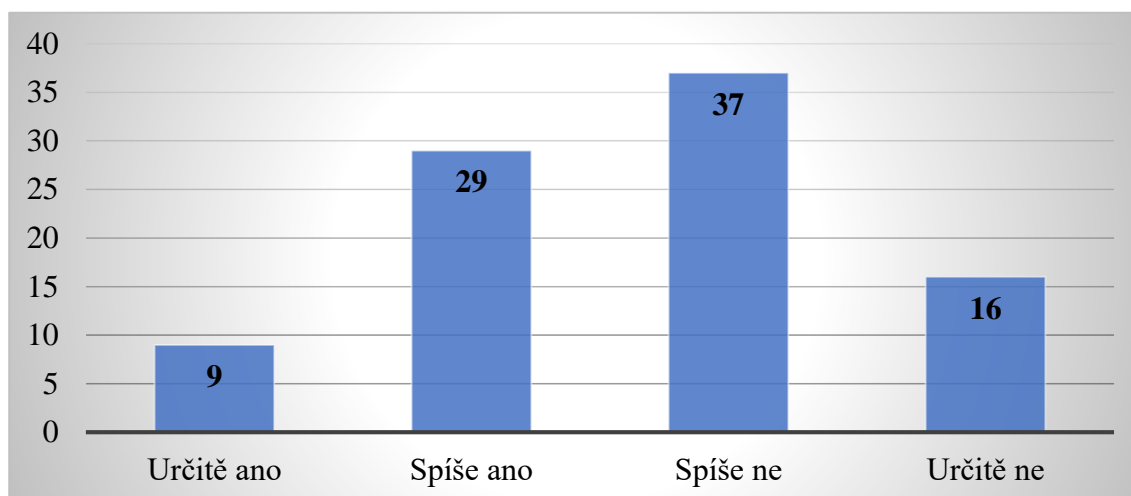
Zdroj: *Vlastní zpracování*

Přímým nadřízeným je hodnoceno 72 (79,1 %) respondentů. Ostatní uvedli, že jsou hodnoceni přímo ředitelem nebo náměstkem úseku, pod který organizačně patří. Lze usuzovat, že se jedná o zaměstnance, kteří jsou přímo podřízeni řediteli ZZS LK, náměstkovi. Ovšem dá se předpokládat, že se může jednat i o zaměstnance, jenž si o hodnocení žádají individuálně.

Jste předem se záměrem plánované realizace hodnocení seznámeni?

Výsledky šetření – otázka 4

Graf 6 Seznámení s plánovanou hodnotící akcí



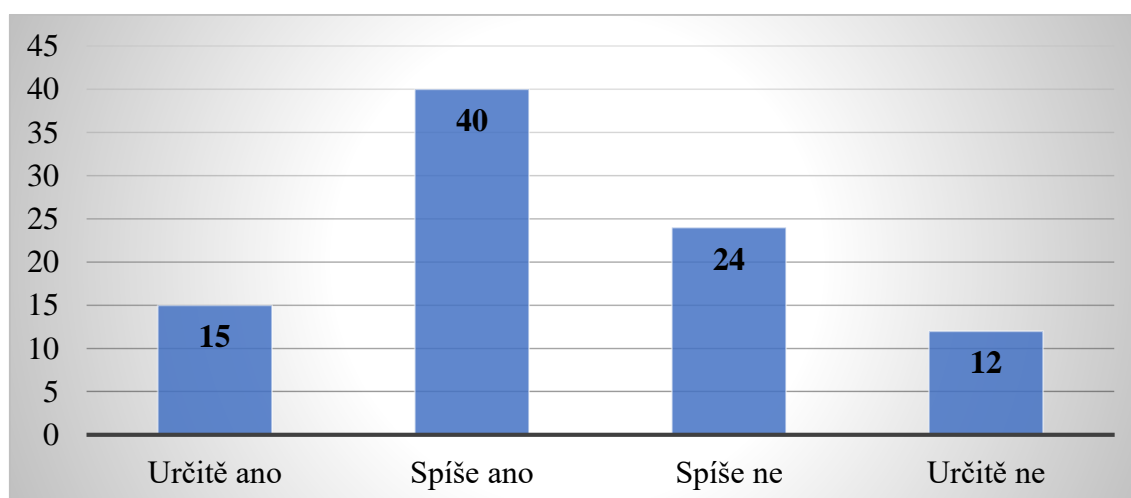
Zdroj: *Vlastní zpracování*

Nadpoloviční většina zaměstnanců do dotazníku napsala, že není o plánované hodnotící akci předem informována. Tento fakt jen potvrzuje chybějící pravidelnost hodnocení. V případě zaměstnanců s opačným názorem, je možné, že se opět jedná o nelékařské zdravotnické zaměstnance, kteří již byli v minulosti hodnoceni. Pokud by byl stávající systém hodnocení optimálně nastaven, věděli by všichni zaměstnanci o připravované hodnotící akci v tzv. přípravné fázi (Barták, 2023).

Víte, jaká jsou v organizaci stanovena kritéria hodnocení?

Výsledky šetření – otázka 5

Graf 7 Znalost hodnotících kritérií



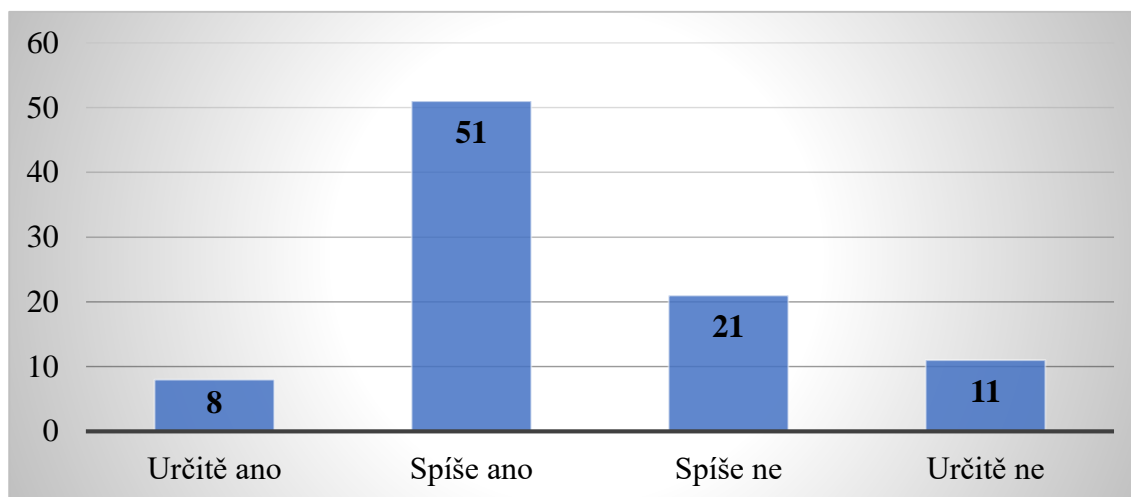
Zdroj: *Vlastní zpracování*

V rámci této otázky bylo zkoumáno, zda zaměstnanci mají povědomí o hodnotících kritériích. Znalost hodnotících kritérií potvrdilo 55 (60,4 %) zaměstnanců, pravděpodobně z řad nelékařů, kteří si ještě vybavují kritéria hodnocení použitá v roce 2021 a 2022.

Jsou podle Vás stávající hodnotící formuláře přehledné a srozumitelné?

Výsledky šetření – otázka 6

Graf 8 Přehlednost a srozumitelnost hodnotících formulářů



Zdroj: *Vlastní zpracování*

Z responsí uvedených v grafu 8 vyplynulo, že 59 (64,8 %) zaměstnanců považuje hodnotící formuláře za přehledné a srozumitelné. Zaměstnanci s opačným názorem jsou patrně ti, kteří doposud nebyli hodnoceni, nebo bylo jejich hodnocení realizováno prostřednictvím interního sdělení (popis stávajícího stavu hodnocení zaměstnanců v ZZS LK), které nepovažují za hodnotící formulář.

Uved'te, co byste v hodnotícím formuláři upravil/a, aby byl pro zaměstnance co nejvíce přehledný a srozumitelný?

Výsledky šetření – otázka 7

Zaměstnanci, kteří nepovažují hodnotící formulář za přehledný a srozumitelný odůvodnili svůj názor následovně:

- „Dávám ne, neboť jsme žádný hodnotící formulář neviděl“.
- „Ony nějaké formuláře byly a jsou?“
- „Už si nevybavuji, jak hodnotící formulář vypadal“.
- „Za ta léta co tu pracuji, bych si přála opravdu aktualizovaný a plně funkční hodnotící formulář“.
- „Po těch letech bychom uvítali doplnění kritérií, která skutečně odpovídají příslušné pracovní pozici“.

- „K hodnotícím kritériím bych přidal kolonku týkající se účasti na dobrovolných cvičeníh ZZS LK“.

Výše uvedené názory se v dotazníku několikrát opakovaly.

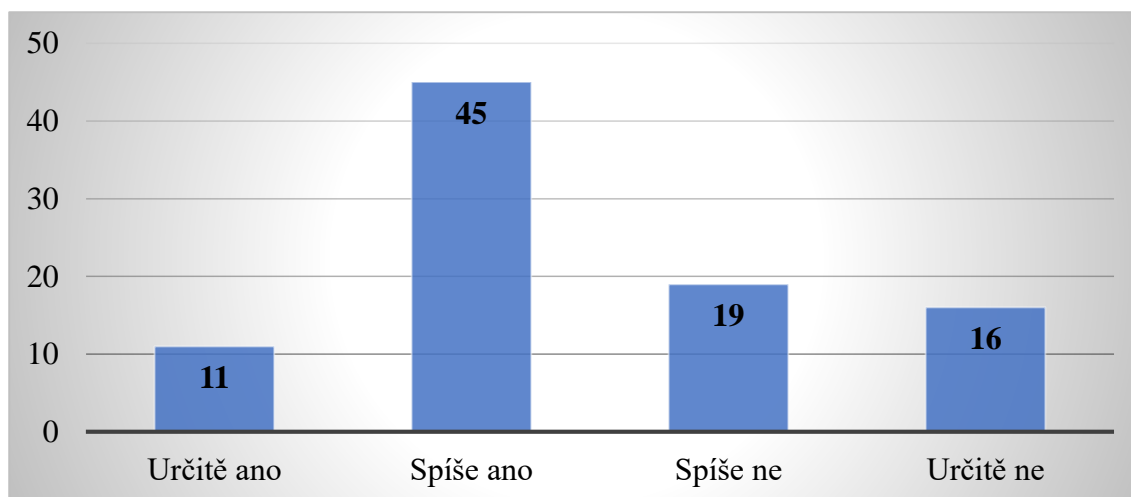
- „Formulář je jedna věc, ale když nereflektuje skóre, tak k čemu potom je?“

Z odpovědí je zřejmé, že zaměstnanci, kteří nebyli doposud s hodnotícími formuláři seznámeni nebo si již nepamatují, jak vypadaly, by si přáli vytvoření formuláře, který bude mít potřebnou vypovídající schopnost a bude v případě potřeby aktualizován.

Považujete systém hodnocení za spravedlivý?

Výsledky šetření – otázka 8

Graf 9 Spravedlivý systém hodnocení



Zdroj: Vlastní zpracování

Z výsledků šetření na otázku 8 je možné si povšimnout, že naprostá většina zaměstnanců považuje systém hodnocení za spravedlivý. Ti, kteří měli jiný názor, byli prostřednictvím další otázky vyzváni k vysvětlení.

V čem vnímáte nespravedlnost systému hodnocení?

Výsledky šetření – otázka 9

Zaměstnanci vidí nespravedlnost hodnotícího systému především v následujících okolnostech:

- „Domníváme se, že jsou lépe hodnoceni ti, kteří mají blíže ke stávajícímu vedení organizace“.
- „Hodnocení provádí zaměstnanec na základě svých preferencí, subjektivních dojmů a sympatií, tzv. ksichtovné. Hodnocení není objektivní a jeho výsledky jsou irelevantní“.

- „Hodnocení provádí vedoucí zaměstnanec, který není zcela nestranný, nehodnotí objektivně a spravedlivě, nehodnotí pracovní výkon“.
- „Nikdo při hodnocení neřeší vytíženost z hlediska výjezdovosti, kontrola kvality plnění pracovních povinností probíhá pouze u někoho“.
- „Je běžné, že jsou všichni zaměstnanci na stejné pracovní pozici hodnoceni úplně stejně, což je nespravedlivé a demotivující pro ostatní, kteří si své pracovní povinnosti v požadované kvalitě“.

Výše uvedené názory se v dotazníku několikrát opakovaly.

- „Hodnocení probíhá nahodile, podle náhodně zvolených kritérií dle aktuálního psychického stavu vedoucího“.
- „Nemá cenu odpovídat, stejně se z pohledu hodnocení zaměstnanců nic nezmění“.
- „Vůbec netuším, jak systém hodnocení funguje, neboť se s námi o něm nikdo nebaví“.

Z výše uvedeného je patrné, že zaměstnance nejvíce trápí neobjektivnost, nestrannost hodnocení, nadržování zaměstnancům, kteří patří do skupiny tzv. oblíbených. Někteří z nich se touto problematikou nechťejí ani zabývat, neboť již nevěří, že v budoucnu dojde v oblasti hodnocení k nějakým změnám.

Jaké změny byste v systému hodnocení přivítal/a?

Výsledky šetření – otázka 10

Úkolem této otázky bylo zjistit, jaké změny by zaměstnanci v systému hodnocení přivítali. Zaměstnanci navrhli tyto změny:

- hodnotící pohovor s přímým nadřízeným, kde by byly konzultovány pracovní výsledky zaměstnance, jeho další směr vzdělávání a osobního rozvoje,
- možnost vyjádřit se k vlastním pracovním výsledkům,
- objektivní hodnocení pracovních výsledků, ne na základě sympatií,
- hodnotitelem by měl být přímý nadřízený, který dokáže posoudit pracovní výkon zaměstnance a zároveň ho dobře zná,
- kvalifikované hodnotitele, kteří by byli proškoleni, jak správně hodnotit,
- hodnocení vlastního pracovního výkonu spolupracujícími kolegy,
- sebehodnocení.

Jakým způsobem se k Vám dostávají výsledky Vašeho hodnocení?

K této otázce se mohli zaměstnanci vyjadřovat prostřednictvím vlastních odpovědí, které jsou shrnuty v následující tabulce 2:

Výsledky šetření – otázka 11

Tabulka 2 Způsob předávání zpětné vazby hodnoceným zaměstnancům

Odpovědi	Počet responsí	Vyjádření v %
Osobním předáním od nadřízeného, bez zpětné vazby	23	25,3
Písemnou formou	12	13,2
Emailem	8	8,8
Prostřednictvím platového výměru	14	15,4
V minulosti hodnocením s kritérii	5	5,5
Pochvalou od pacientů	2	2,1
Žádným způsobem	27	29,7

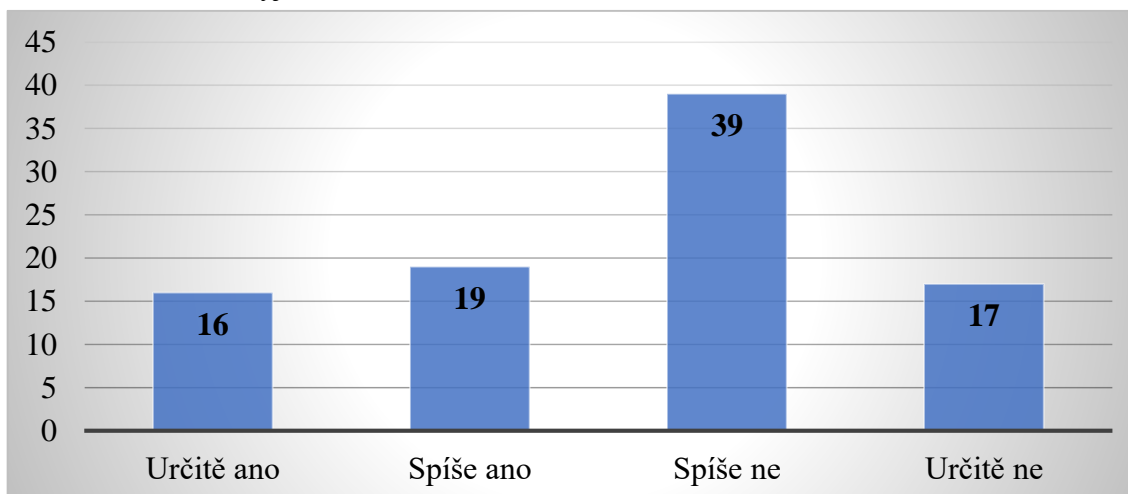
Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 2 ukazuje, že 27 (29,7 %) zaměstnanců nikdy neobdrželo výsledky hodnocení. Další pak uvedli, že jim byly předány osobně přímým nadřízeným, ale bez poskytnuté zpětné vazby. Zbývající část respondentů obdržela výsledky hodnocení písemnou formou, zaslaným emailem, převzetím platového výměru (v případě úpravy osobního příplatku), jiní zmínili, že se jim výsledků hodnocení dostává prostřednictvím pochvaly od pacientů. Zjištění ukazují na skutečnost, že tyto způsoby nejsou pro předávání výsledků hodnocení zaměstnancům vhodné.

Máte prostor se k vlastnímu hodnocení vyjádřit?

Výsledky šetření – otázka 12

Graf 10 Možnost vyjádření k vlastnímu hodnocení



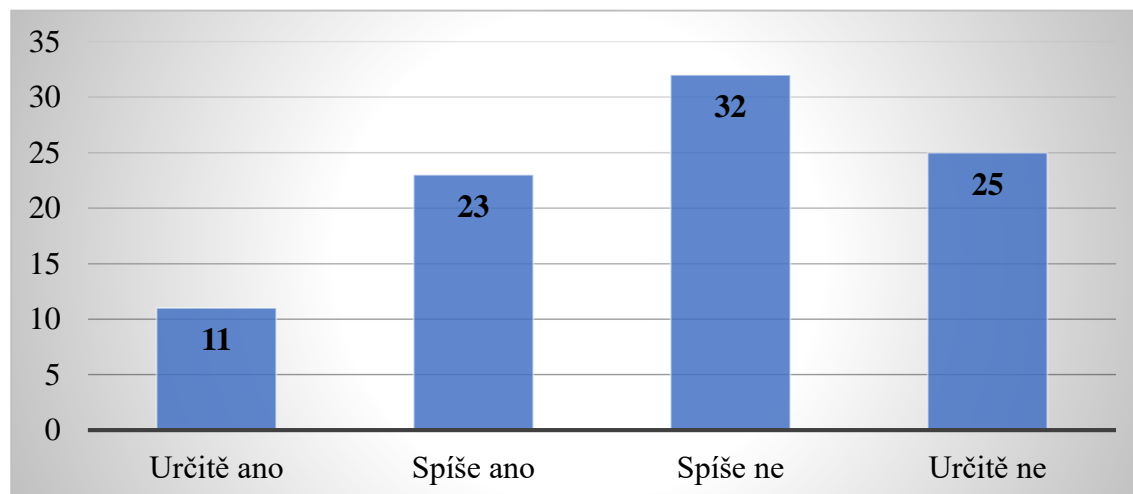
Zdroj: Vlastní zpracování

Příležitost vyjádřit se k vlastnímu hodnocení uvedlo jen 35 (38,5 %) zaměstnanců. Z čehož je možné vyvodit, že nerovnost názorů na tuto otázku vychází z rozdílných přístupů jednotlivých hodnotitelů k hodnoceným.

V případě, že hodnocení Vašich pracovních výsledků vykazalo rezervy, byl s Vámi konzultován způsob jejich řešení a následná opatření?

Výsledky šetření – otázka 13

Graf 11 Možnost konzultace pracovních výsledků



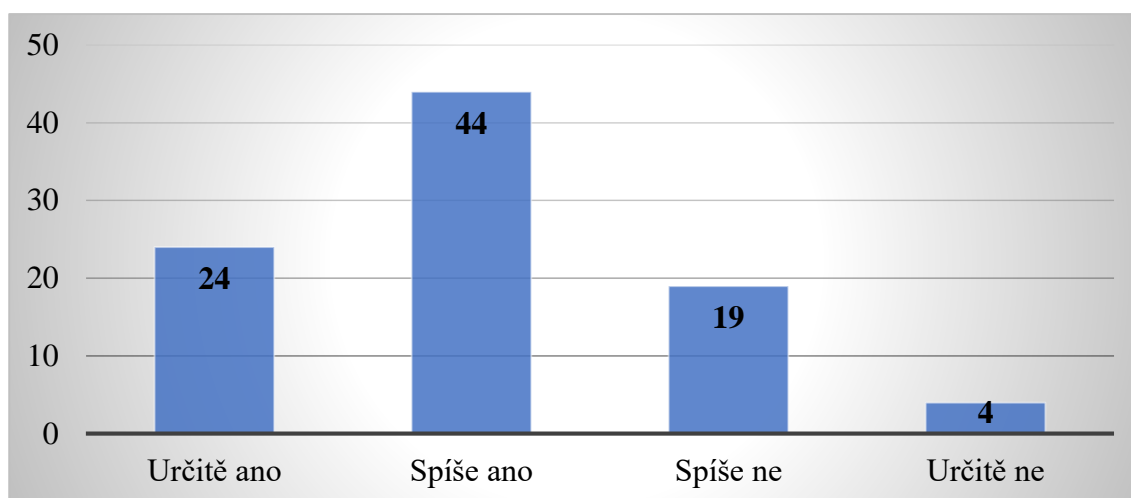
Zdroj: *Vlastní zpracování*

Z šetření vyplynulo, že rezervy ve vlastním pracovním výkonu neřešilo 57 (62,6 %) zaměstnanců. Naopak 44 (48,4 %) zaměstnanců potvrdilo, že byli na nedostatky upozorněni a způsob jejich řešení a odstranění s nimi byl konzultován. Opět se dá říci, že odlišnost názorů je způsobena individuálním přístupem hodnotitelů k hodnoceným.

Domníváte se, že má hodnocení zaměstnanců vliv na Vaše odměňování?

Výsledky šetření – otázka 14

Graf 12 Vliv hodnocení na odměňování



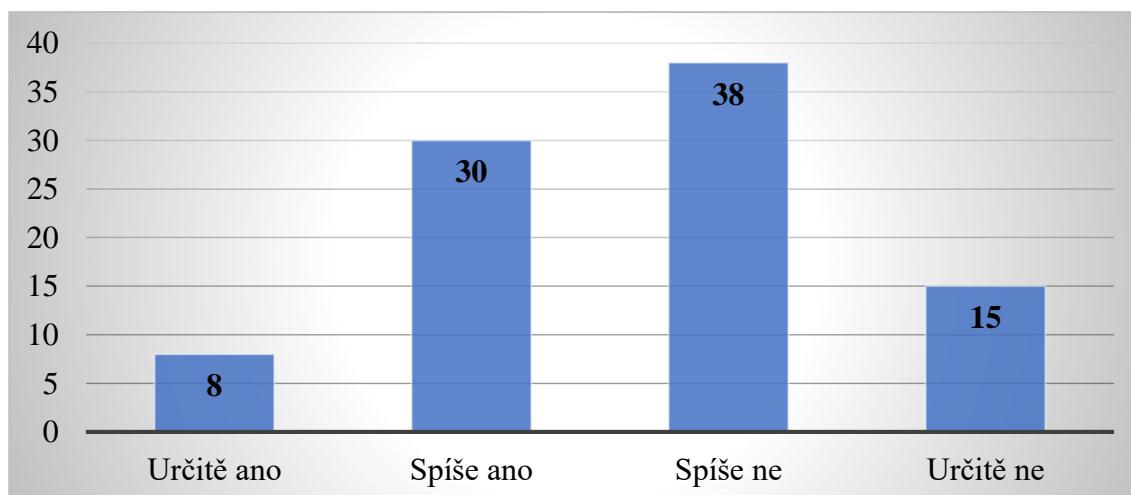
Zdroj: Vlastní zpracování

Jak je z grafu 12 patrné, 68 (74,7 %) zaměstnanců se domnívá, že hodnocení ovlivňuje jejich odměňování. Ostatní zaměstnanci mají za to, že hodnocení pracovních výsledků nemá na jejich odměňování vliv. Tato skutečnost může být způsobena tím, že zaměstnanci s tímto názorem patří do kategorie těch, kteří doposud nebyli hodnoceni, nebo k těm jež si individuálně požádali o hodnocení za účelem úpravy osobního příplatku a bylo jim k jejich spokojenosti vyhověno, bez toho aniž by bylo hodnocení vůbec provedeno. Další z možností, která nabízí určité vysvětlení, je že mají zákonem zaručený plat složený z platového tarifu a povinných příplatků a tak nevnímají propojenost hodnocení s odměňováním.

Považujete stávající systém odměňování za dostatečně motivující?

Výsledky šetření – otázka 15

Graf 13 Motivující systém odměňování



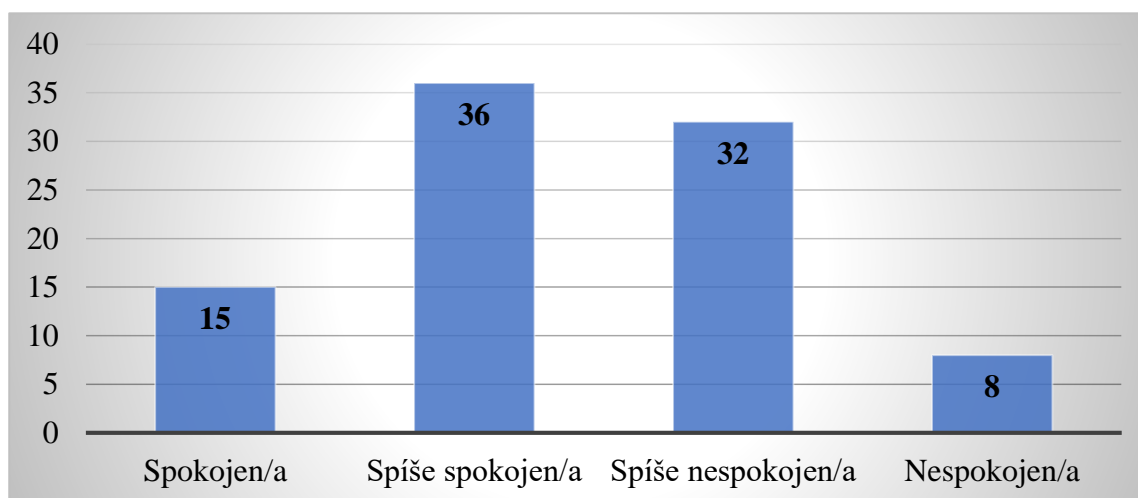
Zdroj: Vlastní zpracování

Hodnoty grafu 14 ukazují, že většina zaměstnanců nepovažuje systém odměňování za dostatečně motivující. Jak již bylo uvedeno v teoretické části diplomové práce, patří odměňování mezi nejefektivnější nástroje působící na motivaci zaměstnanců (Koubek, 2015). Vzhledem k převažujícím negativním odpovědím na tuto otázku je na zvážení úprava stávajícího systému odměňování v ZZS LK.

Jak jste spokojen/a s celkovým systémem odměňování v organizaci?

Výsledky šetření – otázka 16

Graf 14 Spokojenost s celkovým odměňováním



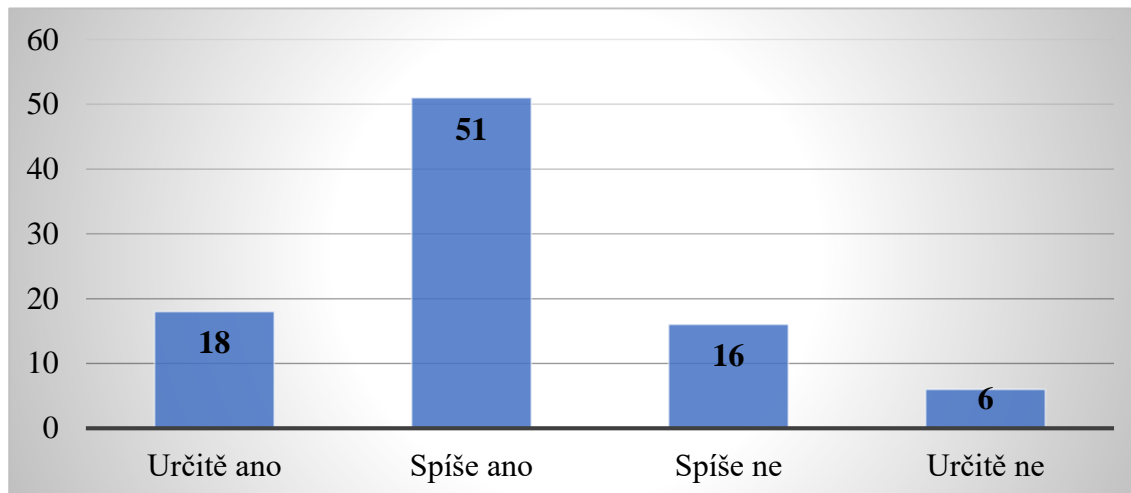
Zdroj: *Vlastní zpracování*

Z šetření vyplynulo, že 51 (56 %) dotázaných zaměstnanců je s celkovým systémem odměňováním spokojeno, naopak 40 (44 %) ho považuje za nedostatečný. Nicméně k výsledkům uvedeným v grafu 13 je nezbytné doplnit, že odměňování ve veřejné správě je limitováno nařízením vlády č. 341/2017 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě a souvisejícími právními předpisy, kterými je ZZS LK limitována.

Domníváte se, že plat, který dostáváte, je s ohledem na Váš pracovní výkon, povahu a kvalitu odváděné práce spravedlivý?

Výsledky šetření – otázka 17

Graf 15 Spravedlivý plat



Zdroj: *Vlastní zpracování*

Na předchozí otázku zaměstnanci převážně odpověděli, že stávající systém odměňování nepovažují za dostatečně motivující. Nicméně i přes toto zjištění, považuje většina z nich plat, který dostávají za spravedlivý.

Uveďte, proč si myslíte, že je výše platu, který dostáváte nespravedlivá?

Výsledky šetření – otázka 18

Zaměstnanci, kteří nepovažují výši svého platu za spravedlivou, byli vyzváni k doplnění svého názoru:

- „Výše platu je v porovnání s platy v Krajské nemocnici Liberec nedostačující“.
- „Při výkonu stejné pracovní pozice, větší zodpovědnost a přesto podstatně nižší plat než v jiných zdravotnických zařízeních v Libereckém kraji“.
- „Plat dostatečně nereflektuje naši kvalifikaci, fyzické a mentální opotřebení a nezohledňuje ani nárůst pracovního vytížení v posledních letech“.
- „Za práci stejné povahy nám další zdravotnické organizaci v kraji nabízí vyšší finanční ohodnocení“.
- „Plat je fajn, ale osobní se léta nepřehodnocuje“.

Výše uvedené názory se v dotazníku opakovaly několikrát.

- „Výše rizik, která nás dnes a denně při výjezdu potkává, není přímo úměrná platu, který za to dostáváme“.
- „Celkově by odměna za práci na ZZS LK měla být mnohem vyšší“.

- „Někteří kolegové dostávají za špatně odváděnou práci (neplní harmonogram) vyšší plat“.
- „V platu by měly být zohledněny také aktivity nad rámec pracovních povinností“.

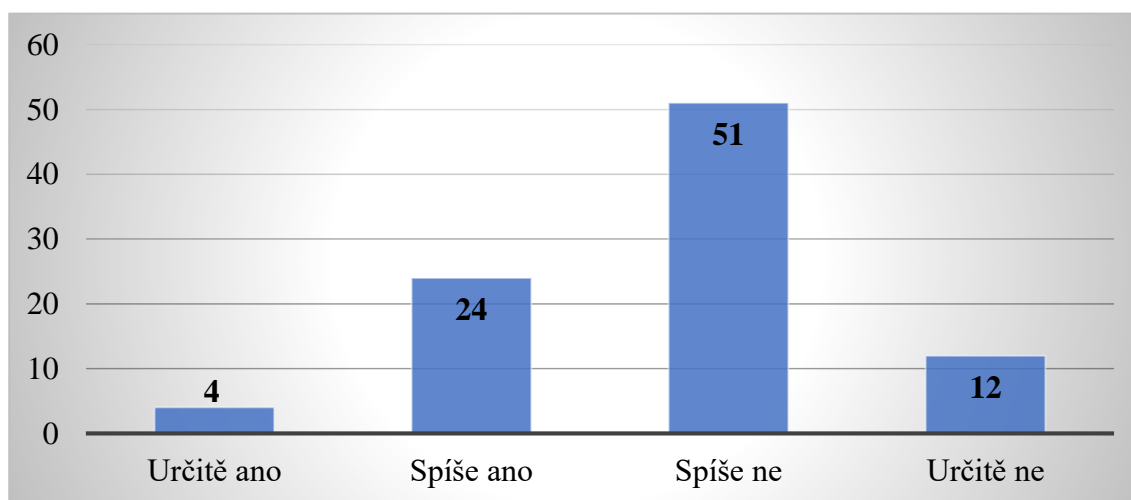
Z uvedených názorů vyplynulo, že nejvíce zaměstnanci trápí rozdílné platy při výkonu stejné pozice v porovnání s ostatními zdravotnickými zařízeními v Libereckém kraji. Zaměstnanci také opětovně zmínili nepravidelnost hodnocení jejich práce.

Pokud se zaměříme na rozdílné platy v Libereckém kraji, tak největším konkurentem je pro ZZS LK Krajská nemocnice Liberec s právní formou akciové společnosti. Je zřejmé, že právní forma liberecké nemocnice pozitivně ovlivňuje odměňování jejích zaměstnanců. Velmi často dochází ze strany nestátních zdravotnických zařízení k přeplácení zaměstnanců a k tzv. přetahování, což ve zdravotnictví problém, který rezonuje nejen v Libereckém kraji, ale napříč celou republikou.

Myslíte si, že výše Vašeho platu odpovídá platům zaměstnanců ve zdravotnictví ve Vašem regionu (kraji)?

Výsledky šetření – otázka 19

Graf 16 Výše platů ve zdravotnictví v regionu



Zdroj: Vlastní zpracování

Z výsledků šetření lze pozorovat, že 63 (69,2 %) zaměstnanců má za to, že výše jejich platu spíše nebo vůbec neodpovídá platu zaměstnancům vykonávajícím stejnou pracovní pozici v jiných zdravotnických zařízeních.

Proč jsou podle Vás platy ve zdravotnictví v daném regionu rozdílné?

Výsledky šetření – otázka 20

Zaměstnanci, podle kterých neodpovídá výše platu platům zaměstnanců v ostatních zdravotnických organizacích, doplnili svá vyjádření:

- „Od ledna 2024 došlo v Krajské nemocnici Liberec k výraznému navýšení platů, kdežto platové tabulky se pro ZZS LK nezměnily“.
- „Krajská nemocnice Liberec má k dispozici podstatně vyšší finanční prostředky oproti naší organizaci a své zaměstnance tak přeplácí, jen aby je udržela“.
- „Jiná forma financování, jsou značné platové rozdíly mezi ZZS LK, Krajskou nemocnicí Liberec a nemocnicí v Jablonci nad Nisou. Vím to, neboť si tam přivydělávám v rámci dohod“.
- „Za nízké platy můžou schopnosti vedoucích zaměstnanců ZZS LK sehnat peníze pro organizaci a její zaměstnance“.
- „Náš hlavní plátce je Liberecký kraj (zřizovatel) a záleží na něm, kolik dá do rozpočtu na platy a jak nás chce ohodnotit“.
- „Akciové společnosti jakou je i Krajská nemocnice Liberec mají jiné finanční možnosti“.
- „Nevím, co na to říct, je to věc veřejně známá, že platy v ZZS LK se nemohou srovnávat s ostatními zdravotnickými zařízeními v kraji“.

Výše uvedené názory se v dotazníku opakovaly několikrát.

Jestliže shrneme výše uvedené odpovědi dotázaných zaměstnanců lze konstatovat, že pro ZZS LK je na trhu práce největším konkurentem Krajská nemocnice Liberec.

Obdržel/a jste někdy od ZZS LK k základnímu platu i nějakou finanční odměnu?

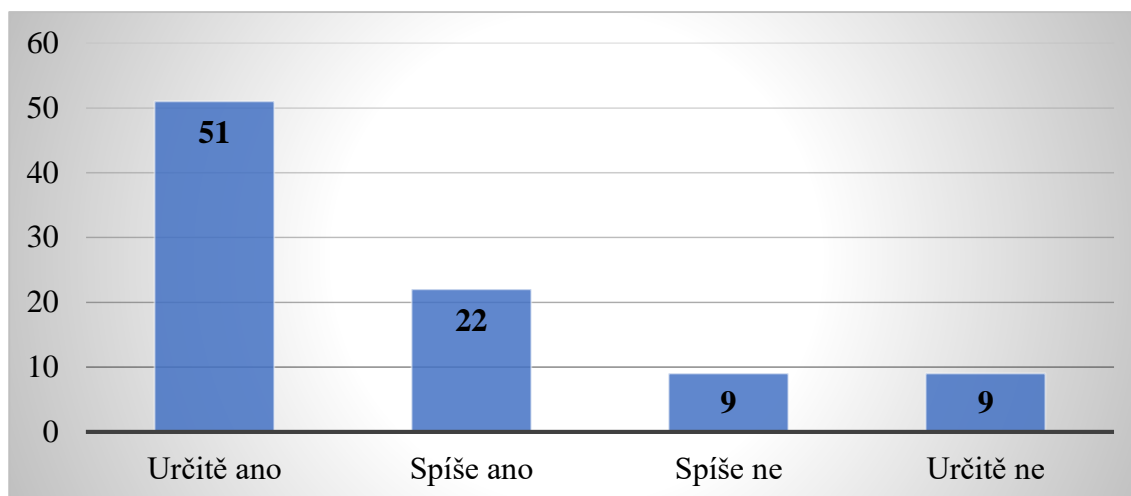
Výsledky šetření – otázka 21

Na tuto otázku odpovědělo 85 (93,4 %) zaměstnanců, že alespoň jednou odměnu od zaměstnavatele dostali. Pouze 6 (6,6 %) zaměstnanců uvedlo, že nikdy žádnou odměnu nad rámec svého platu nedostali, což může být způsobeno nástupem do pracovního poměru k ZZSLK v období, kdy zaměstnavatel odměny nevyplácel.

Obdržel/a jste někdy od nadřízeného pochvalu nebo poděkování za odvedenou práci?

Výsledky šetření – otázka 22

Graf 17 Pochvala, poděkování za práci



Zdroj: *Vlastní zpracování*

Převážná většina zaměstnanců uvedla, že byli nadřízeným za odvedenou práci pochváleni nebo obdrželi poděkování, což lze považovat za velmi významný krok ze strany vedoucích zaměstnanců. Tento krok opět vypovídá o přístupu jednotlivých vedoucích zaměstnanců k podřízeným.

Jaký způsob ocenění za dobře odvedenou práci preferujete?

Výsledky šetření – otázka 23

Celkem 42 (46,1 %) z dotázaných zaměstnanců odpovědělo, že v případě dobře odvedené práce preferují finanční odměnu, 23 (25,3 %) uvedlo, že dává přednost písemné pochvalě, 12 (13,2 %) raději volí pochvalu mezi 4 očima, 5 (5,5 %) preferuje veřejnou pochvalu a poděkování a zbývajících 9 (9,9 %) dává přednost finanční odměně zároveň s pochvalou. Z uvedených odpovědí je patrné, že nejen finanční charakter odměny, ale i nepeněžní podoba jakou je například pochvala či poděkování může být silným motivačním nástrojem, pokud se správně uchopí.

Jakým způsobem jste informováni o systému benefitů (FKSP)?

Na tuto otázku mohli zaměstnanci odpovídat prostřednictvím vlastních odpovědí, které jsou shrnuty v následující tabulce 3:

Výsledky šetření – otázka 24

Tabulka 3 Způsob informování o systému benefitů

Odpovědi	Počet responsí	Vyjádření v %
Od přímého nadřízeného	4	4,4
Od personalisty	6	6,6
Od kolegy	3	3,3
Od referenta FKSP	31	34
Z intranetu ZZS LK (řízená dokumentace)	43	47,3
Nejsem informován/a	4	4,4

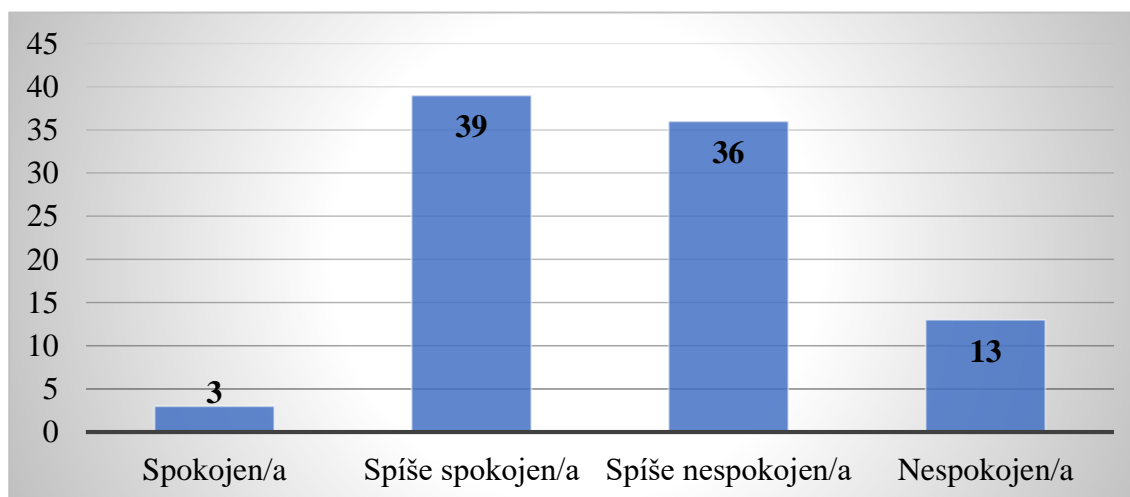
Zdroj: *Vlastní zpracování*

Z tabulky 3 lze pozorovat, že zaměstnanci nejraději k získávání potřebných informací využívají intranet ZZS LK, ve kterém jsou k dispozici všechny dokumenty organizace. Dalším oblíbeným způsobem mezi zaměstnanci je poskytnutí informací referentem zabezpečujícím agendu FKSP. Ostatní zaměstnanci se k informací dostávají různým způsobem (viz tabulka 3).

Jste spokojen/a s nabídkou stávajících benefitů?

Výsledky šetření – otázka 25

Graf 18 Spokojenost s nabídkou benefitů



Zdroj: *Vlastní zpracování*

Z výsledků uvedených v grafu 18 je patrné, že ne všichni zaměstnanci jsou se stávající nabídkou benefitů spokojeni. V následující otázce dostali tedy prostor uvést benefity, které by preferovali.

Jaké benefity byste v systému zaměstnaneckých výhod přivítali?

Výsledky šetření – otázka 26

Zaměstnanci uvedli, že by si přáli následující benefity:

- relaxační pobyty (lázně, ozdravné pobyty, wellness) dle vlastního výběru,
- příspěvky na rekreaci,
- příspěvky na rehabilitace, masáže, saunu
- příspěvky na kulturní vyžití,
- vyšší příspěvek na stravné,
- vyšší příspěvek na produkty na stáří,
- příspěvky na léky, různé doplňky stravy,
- Multisport kartu nebo alespoň příspěvek na sportovní aktivity,
- více teambuildingových akcí,
- zvýhodněné mobilní tarify,
- sick days,
- rentu za věrnost ZZS LK,
- systém Cafeteria.

4.4 Vyhodnocení polostrukturovaných rozhovorů

Výsledky šetření z polostrukturovaných rozhovorů byly získány od zaměstnanců z řad top managementu a středního managementu. Osloveni byli technický a ekonomický náměstek, náměstek NLZP a vedoucí zdravotnická záchranářka největšího územního odboru Liberec a personalistka ZZS LK.

Rozhovory s uvedenými respondenty byly realizovány individuálně v rozsahu jednoho týdne na konci ledna 2024. Všichni dotázaní jsou v organizaci zaměstnáni přes 10 let a na současné pozici působí více než 5 let.

Odpovědi na níže uvedené otázky byly sepsány, následně prostudovány a zrekapitulovány.

Jak často se v organizaci provádí hodnocení zaměstnanců?

Výsledky šetření – otázka 1

Odpověď na tuto otázku byla identická. Všichni dotázaní uvedli, že hodnocení zaměstnanců je uskutečňováno příležitostně bez předem plánovaného záměru, a to zpravidla v intervalu delším než 3 roky.

Je podle Vás interval současného hodnocení zaměstnanců dostatečný?

Výsledky šetření – otázka 2

K periodicitě hodnocení zaměstnanců se respondenti vyjádřili jako k nedostačující. Jako optimální dobu pro hodnocení zaměstnanců shodně uvedli interval 1x ročně.

Jak byste charakterizoval/a stávající systém hodnocení zaměstnanců v ZZS LK?

Výsledky šetření – otázka 3

K této otázce se všichni oslovení vyjádřili jednomyslně. Dle jejich názoru systém hodnocení zaměstnanců neplní svou funkci, neboť je uskutečňován v různých podobách a neplánovaně bez jakékoli předchozí přípravy.

Jaká kritéria jsou podle Vás pro hodnocení zaměstnanců důležitá?

Výsledky šetření – otázka 4

Odpovědi na tuto otázku se v responzích lišily. Rozdílné názory jsou pravděpodobně ovlivněni působností vedoucích na rozdílných úsecích.

Ekonomická náměstkyně za nejdůležitější hodnotící kritéria považuje kvalitu a kvantitu odváděné práce, samostatnost, spolehlivost, vlastní iniciativu, osobnostní charakteristiky vhodné pro vykonávanou pracovní pozici a chování zaměstnance v kolektivu.

Technický náměstek klade důraz na flexibilitu, preciznost, rychlost odváděné práce, plnění zadaných úkolů v termínu a loajalitu vůči ZZS LK.

Náměstek NLZP a vedoucí záchranářka shodně uvedli, že za důležité hodnotící kritérium pokládají plnění pracovního harmonogramu (péče o vozidlo, stav zdravotnické dokumentace, aj.), ochotu zaměstnanců se vzdělávat a odborně rozvíjet, počet výkonů.

Personalistka k hodnotícím kritériím uvedla, že by měly především odpovídat účelu, kterému slouží, tj. hodnocení zaměstnanců.

Co byste na současném systému hodnocení zaměstnanců změnil/a?

Výsledky šetření – otázka 5

V tomto případě se již názory respondentů rozcházejí. Lze usuzovat, že odlišné názory jsou ovlivněni působností vedoucích na rozdílných úsecích.

Ekonomická náměstkyně uvedla, že by určitě změnila frekvenci hodnocení zaměstnanců a zavedla hodnotící pohovory, aby hodnocení měli možnost se k vlastním pracovním výsledkům vyjádřit a domluvit si další směr rozvoje.

Technický náměstek sdělil, že je nezbytné rozdělit jednotlivé kategorie zaměstnanců (technickohospodářské zaměstnance, nelékařské zdravotnické zaměstnance, lékaře a provozní zaměstnance) a vyspecifikovat konkrétní hodnotící kritéria pro dané pracovní pozice, neboť současný systém hodnocení tuto složku postrádá.

Náměstek NLZP a vedoucí záchranářka se shodli na nutná úpravě hodnotících kritérií pro jednotlivé zdravotnické pozice. Například u řidičů by přidali kritérium, které by hodnotilo počet ujetých kilometrů, nehodovost, jízdní styl. Naproti tomu u zdravotníků by přidali kritérium, jež by hodnotilo počet výkonů účtovaných zdravotním pojišťovnám. Oba dva vedoucí se zároveň shodli na důležitosti četností hodnotících akcí.

Personalistka by pro jednotlivé kategorie pracovních pozic stanovila odpovídající a zároveň rozumná kritéria a v rámci ZZS LK provedla úpravu hodnotícího formuláře, který se za celou dobu své existence aktualizace nedočkal. Dále by do systému hodnocení zavedla metodu 360° a metodu sebehodnocení. Zmínila i častější frekvenci hodnotících akcí, a význam proškolení hodnotitelů před samotnou hodnotící akcí.

Jak seznamujete hodnocené zaměstnance s výsledky jejich hodnocení?

Výsledky šetření – otázka 6

Všichni dotázaní vedoucí shodně odpověděli, že když byla realizována hodnotící akce, tak seznamovali své podřízené osobním pohovorem. Tuto skutečnost, následně rozporovala personalistka, která uvedla, že z dotazníku spokojenosti, který se uskutečnil v předchozí letech,

vyplývalo, že hodnotící pohovor se svým nadřízeným určitě všichni zaměstnanci neabsolvovali, což mimochodem potvrzuje názory některých zaměstnanců vycházející z dotazníkového šetření realizovaného v rámci této diplomové práce.

Znáte „Princip trojitého vé“, který můžete při hodnocení zaměstnanců využít?

Výsledky šetření – otázka 7

Z uvedených odpovědí respondentů vyplývalo, že „Princip trojitého vé“ jim není znám a ani o něm nikdy neslyšeli. Personalistka tento princip zná, ale zároveň potvrdila, že v rámci hodnotící akce není používán, což je způsobeno nepravidelností hodnotících akcí, které nejsou organizovány.

Jak dále využíváte výsledky získané z hodnotící akce?

Výsledky šetření – otázka 8

Ekonomická náměstkyně výsledky z hodnotící akce využívá zejména ke kontrole nápravy zaměstnance a jako podklad pro odměňování svých podřízených. Technický náměstek zase uvedl, že se snaží zaměstnancům neustále naslouchat, neboť jsou to právě oni, kdo často upozorní na to, co jim brání v rychlém a precizním plnění úkolů (nesprávně nastavené procesy, pracovní přetížení, osobní problémy, zdraví apod.). Náměstek NLZP sdělil, že výsledky z hodnotící akce využívá zejména pro určení následného vzdělávání zaměstnanců, pro posouzení vhodnosti chování zaměstnanců vůči pacientům. Vedoucí záchranářka výstupy z hodnotící akce používá pro zlepšení motivace zaměstnanců.

Myslíte si, že stávající systém hodnocení a odměňování zaměstnance dostatečně motivuje?

Výsledky šetření – otázka 9

Vyjma ekonomické náměstkyně všichni shodně odpověděli, že stávající podoba hodnocení a odměňování není pro zaměstnance dostatečně motivační. S tímto názorem se ovšem neztotožňuje ekonomická náměstkyně, neboť je přesvědčena, že systémy svoji motivační funkci plní. Svůj názor odůvodnila pozitivní zpětnou vazbou získanou od podřízených. Personalistka k této problematice doplnila, že intenzita motivace je ve velké míře ovlivněna schopnostmi příslušných vedoucích, z nichž jednou je schopnost umět odměnit své podřízené dle podle jejich přínosu.

V případě, že Vás podřízený zaměstnanec požádal o navýšení osobního příplatku mimo plánované hodnocení zaměstnanců, jak jste tuto situaci řešil/a?

Výsledky šetření – otázka 10

Reakce respondentů na tuto otázku se nelišily. Všichni oslovení uvedli, že nejdříve chtěli znát důvod žádosti. Následně zhodnotili pracovní nasazení, vytíženost, plnění pracovních

povinností a samozřejmě spokojenost s výkonem práce podřízeného. K tomu si z personálního oddělení vyžádali informace týkající se poslední úpravy osobního příplatku a jeho současné výše. Vedoucí záchranářka se navíc zajímala o to, zda se jedná o nově příchozího zaměstnance, či o zaměstnance, který se vrátil po letech z rodičovské dovolené, po dlouhodobé nemoci apod. Na základě získaných informací se pak snažila vyhodnotit, zda je k navýšení osobního příplatku vůbec nějaký důvod nebo zda se jedná pouze o přání zaměstnance bez uvedení rozumného důvodu. Personalistka k tomuto tématu uvedla, že bohužel v posledních letech dochází k prudkému nárůstu osobních příplatků a to zejména na základě individuálních žádostí ze strany zaměstnanců. V okamžiku, kdy nastane situace, že se zaměstnanci nevyhoví, dochází k velmi negativním reakcím ze strany zaměstnance.

Je podle Vašeho názoru odměňování z hlediska výše platu a nabídky benefitů srovnatelné s ostatními zdravotnickými organizacemi v regionu (kraji)?

Výsledky šetření – otázka 11

Všichni dotázaní uvedli, že výše platů a nabídka benefitů, kterou ZZS LK poskytuje svým zaměstnancům, není srovnatelná a konkurenceschopná s ostatními zdravotnickými organizacemi v Libereckém kraji. Proto byli vyzváni, aby v odpovědi na následující otázku svůj názor objasnili.

Čím myslíte, že je rozdíl v platech a nabídce benefitů v porovnání s ostatními zdravotnickými organizacemi v regionu způsoben?

Výsledky šetření – otázka 12

Z uvedených responsí shodně vyplynulo, že ZZS LK je příspěvková organizace hospodařící s omezeným rozpočtem a zároveň je limitována nařízením vlády č. 341/2017 Sb., a souvisejícími právními předpisy. Nestátní zdravotnická zařízení, která mají právní formu například akciové společnosti (Krajská nemocnice Liberec, aj.) mají úplně jiné finanční možnosti a bohužel jsou na trhu práce pro ZZS LK velkými konkurenty. Technický náměstek navíc ještě doplnil, že například soukromá Nemocnice Tanvald s právní formou společnosti s ručením omezeným a majetkovou účastní města Tanvald, nabízí svým zaměstnancům nejen výhodnější platové podmínky, ale i nadstandardní škálu benefitů. Personalistka uvedla, že v ZZS LK nelze srovnávat s platy nestátních zdravotnických zařízení, ale domnívá se, že v oblasti benefitů si organizace v porovnání s ostatními nestojí špatně.

Co byste změnil/a na stávajícím systému odměňování?

Výsledky šetření – otázka 13

Technický náměstek uvedl, že nyní je dle jeho názoru vhodný čas na změnu i s ohledem na plánovanou obhajobu akreditace na podzim roku 2024. Uvedl také, že vzhledem k tomu, že problematika odměňování úzce souvisí s finanční kondicí každé organizace, je potřeba mít vždy na paměti, že posilování pracovního výkonu organizace jako celku by se mělo odrážet i v osobním ohodnocení zaměstnanců. Na druhou stranu dodal, že jen málo zaměstnanců vnímá zlepšování pracovních podmínek jako benefit. Ekonomická náměstkyně uvedla, že chtěla, aby měla ZZS LK lepší finanční možnosti a mohla tak být rozšířena nabídka benefitů pro zaměstnance. Náměstek NLZP a vedoucí záchranářka shodně uvedli, že by bylo vhodné nastavit systém odměňování tak, aby byl více motivující, například poskytnout jako odměnu účast na nadstandardní vzdělávací akci (kongres v zahraničí). Personalistka pak uvedla, že systém odměňování by měl být hlavně srozumitelný pro všechny, stabilní, vyvážený, aby odpovídal finančním možnostem organizace. Zaměstnanci by ho měli přijmout a souhlasit s ním a měl by je motivovat. V neposlední řadě by měl zohledňovat situaci na trhu práce v regionu.

5 Zhodnocení a doporučení

Diplomová práce byla zaměřena na výzkum systémů hodnocení a odměňování zaměstnanců v Zdravotnické záchranné službě Libereckého kraje. V této kapitole bude provedeno zhodnocení poznatků, které vyplynuly z dotazníkového šetření spokojenosti zaměstnanců se stávajícími systémy hodnocení a odměňování a z polostrukturovaných rozhovorů s vybranými vedoucími zaměstnanci a personalistkou ZZS LK.

Dále budou představeny návrhy na zlepšující doporučení ve zkoumané oblasti s možností uplatnění v praxi organizace.

5.1 Zhodnocení výsledků dotazníkového šetření a polostrukturovaných rozhovorů

Výsledky výzkumu ukázaly, že stávající **systém hodnocení zaměstnanců v ZZS LK není kompaktní**. Příležitostně realizované hodnotící akce nejsou předem plánovány, připravovány, postrádají jakoukoli organizaci, což může u mnohých zaměstnanců vyvolávat myšlenku, že hodnocení je zbytečné a bezvýznamné. Jak již bylo uvedeno v teoretické části, aby systém hodnocení plnil svůj účel, musí mít dána pevná pravidla (Koubek, 2011), která budou dodržována (spravedlnost, nestrannost, hodnotící období, aj.). Přitom pravidelné hodnocení pracovních výsledků za určité období, tj. jednou až dvakrát do roka, by přivítala většina dotázaných zaměstnanců, včetně oslovených vedoucích. Doposud však byla v nepravidelných intervalech hodnocena převážně nejpočetnější skupina ZZS LK složená s nelékařských zdravotnických zaměstnanců. V aktuální podobě systém hodnocení neplní funkce, které by odpovídaly skutečné potřebě organizace.

Další slabinou současného systému hodnocení zaměstnanců ZZS LK je bezpochyby **nedostatečná informovanost** zaměstnanců organizace s plánovaným záměrem uskutečnit hodnotící akci a chybějící seznámení s hodnotícími kritérii, což v praxi ukazuje, že někteří zaměstnanci o existenci hodnotícího systému a stanovených kritériích mnohdy nevědí. Důvod je zřejmý, ne všichni zaměstnanci mají z minulosti zkušenost s hodnotícími akcemi. Tuto skutečnost potvrdily i reakce služebně starších zaměstnanců, kteří by rádi získali přehled o hodnotících kritériích souvisejících s příslušnou pracovní pozicí a současně vyjádřili přání na vytvoření plně funkčního hodnotícího formuláře, a to i přesto že v dotazníkovém šetření většina z nich uvedla, že současné hodnotící formuláře považuje za přehledné a srozumitelné. Myšlenku stanovit pro jednotlivé kategorie zaměstnanců adekvátní hodnotící kritéria vyslovili

i dotázaní vedoucí s personalistkou. Každý z nich by sice upřednostňoval jiná hodnotící kritéria, ale to je vzhledem k diferenciaci vykonávaných činností na různých úsecích pochopitelné.

I přes výše uvedené nedokonalosti současného hodnotícího systému ho převážná většina zaměstnanců **považuje za spravedlivý**. Nicméně **zaměstnanci s opačným názorem upozorňují na nestrannost, subjektivitu, osobní preference a sympatie hodnotitelů**, kteří nehodnotí jejich pracovní výsledky, ale spíše osobní dojmy. Takovéto subjektivní hodnocení nelze považovat za nestranné (Plamínek, 2018) a je nutno zmínit, že může vést až k poškození zaměstnance například z hlediska stanovení pohyblivé složky odměňování a to nemluvě o tom, že validitu takového hodnocení zaměstnance lze rozporovat. V systému hodnocení by proto zaměstnanci přivítali kvalifikované hodnotitele, realizování hodnotících pohovorů, možnost sebehodnocení, využití hodnotící metody 360°. Některé z navržených úprav by přivítali i oslovení vedoucí. Personalistka by navíc v rámci úprav chtěla do systému hodnocení prosadit zavedení nových hodnotících metod, tj. sebehodnocení a metoda 360° a pravidelné školení hodnotitelů před samotnou hodnotící akcí.

Provedený výzkum dále odhalil, že **výsledky z hodnocení se k zaměstnancům buď vůbec nedostávají, nebo je obdrží na základě osobního předání bez jakékoli zpětné vazby**, případně se je dozví z platového výměru (úprava pohyblivé složky), eventuálně se k nim dostávají písemnou formou či emailem nebo jinými nevhodně zvolenými způsoby. Jestliže se výsledky hodnocení dostávají k zaměstnancům touto formou, není překvapením, že převážná většina z nich uvedla, že jim není poskytnuta příležitost se k pracovním výsledkům vyjádřit, konzultovat je a domluvit se s přímým nadřízeným na dalším postupu budoucího rozvoje a oblastech, ve kterých je vyžadováno zlepšení zaměstnance. Zajímavé na tomto případě je, že dotázaní vedoucí při rozhovorech nezávisle na sobě shodně uvedli, že své podřízené s výsledky hodnocení seznamují prostřednictvím hodnotícího pohovoru a se získanými výsledky dále pracují (podklad odměňování, vzdělávání, zvyšování motivace, aj.) personalistka doplnila, že hodnotící výsledky používá pro personální plánování. Jak lze pozorovat, názory zaměstnanců a vedoucích rozcházejí. Zřejmě to bude z důvodu, že každý zúčastněný si pod hodnotícím pohovorem představuje něco jiného. Přitom jak již bylo uvedeno v teoretické části, právě hodnotící pohovor je pro závěrečnou fázi hodnocení zásadní (Barták, 2023), neboť přístup hodnotitele k hodnocenému v rámci hodnotícího pohovoru, může vést k jeho demotivaci.

Z výzkumného šetření dále vyplynulo, že **zaměstnanci v převážné většině nevnímají systém hodnocení jako proces, který by se nějakým způsobem odrážel v jejich odměňování**, což může u některých z nich podporovat názor na bezvýznamnost hodnotícího systému a bránit tak v celkovém zlepšení jejich pracovních výsledků. Pravděpodobně to bude i

důvod proč většina z nich **nepovažuje systém odměňování za dostatečně motivující**, s čímž se ztotožňují i oslovení vedoucí. Personalistka vidí problém především v aktuálním nastavení systému hodnocení. Pokud by byl stávající systém hodnocení optimálně nastaven, měli by zaměstnanci vnímat jeho návaznost na odměňování, tj. rozdíl v odměně podle toho, zda svou práci vykonávají správně či nikoli. I přes názor zaměstnanců na systém odměňování, jako nedostatečně motivující je jich většina **s celkovým systémem odměňování spokojena**. Zde je nutné připomenout, že odměňování zaměstnanců ve veřejné správě je limitováno nařízením vlády č. 341/2017 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě a souvisejícími právními předpisy.

Spokojenost s odměňováním potvrzuje i skutečnost, že **plat, který zaměstnanci za pracovní výkon, povahu a kvalitu odváděné práce dostávají, považují ve větší míře za spravedlivý**. Naproti tomu zaměstnanci s opačným názorem spatřují nespravedlnost v rozdílné výši platů v porovnání s nestátními zdravotnickými zařízeními v regionu, které mají jinou právní formu a právními předpisy neregulované odměňování zaměstnanců, jako je tomu u ZZS LK, která je příspěvkovou organizací a navíc ještě hospodaří s omezeným rozpočtem, přiděleným zřizovatelem, tj. Libereckým krajem. Pocit nespravedlnosti pak může vést zaměstnance k podání individuální žádosti o navýšení pohyblivé složky odměňování bez uvedeného důvodu. S individuálními požadavky na úpravu pohyblivé složky odměňování se již setkali i oslovení vedoucí, kteří se následně zabývají tím, zda jsou vznesené požadavky opodstatněné. Personalistka doplnila, že v poslední době je registrován jejich nárůst.

Téma platů zaměstnanců ZZS LK v porovnání s ostatními nestátními zdravotnickými zařízeními v regionu je poněkud ožehavé a dle sdělení personalistky mezi zaměstnanci organizace poměrně diskutované. **Však většina zaměstnanců je přesvědčena, že výše jejich platu neodpovídá platům ve zdravotnictví v regionu**. Sami vedoucí připustili, že ZZS LK nemůže po stránce platů a benefitů konkurovat nestátním zdravotnickým zařízením v regionu. Nicméně jsou přesvědčeni, že platové podmínky jsou pro zaměstnance, ale i potenciální uchazeče z hlediska trhu práce v regionu více než příznivé. Pokud se podrobněji zaměříme na oblast odměňování ve zdravotnických zařízeních v Libereckém kraji, tak největším konkurentem v této oblasti, je pro ZZS LK Krajská nemocnice Liberec s právní formou akciové společnosti. Jako nestátní zdravotnické zařízení má mnohem větší možnosti, jak ocenit své zaměstnance.

Platové podmínky se všem zaměstnancům snaží vedení ZZS LK zlepšit minimálně jednou do roka, a to prostřednictvím plošně poskytnutých odměn (interní sdělení ředitele ZZS LK, 2022, 2023), což potvrdili i sami zaměstnanci, kteří již finanční odměnu obdrželi

v minulosti. Navíc zaměstnanci až na výjimky uvedli, že v minulosti nedostali k základnímu platu jen finanční odměnu, ale také pochvalu, poděkování za dobře odvedenou práci od přímého nadřízeného. Pochvala, poděkování jsou nástroji odměňování, které když se správně s nimi správně zachází, mohou být silným motivačním prostředkem (Urban, 2017).

Další velmi podstatnou oblastí v systému odměňování jsou benefity. Z výzkumného šetření vyplynulo, že zaměstnanci k seznámení s čerpáním benefitů z FKSP nejčastěji využívají interního systému organizace, tzv. Řízenou dokumentaci nebo informace poskytnuté referentem FKSP. Uvedené způsoby, které zaměstnanci ve větší míře využívají k seznámení s poskytovanými benefity, lze hodnotit velmi kladně. Personalistka v rámci rozhovorů uvedla, že zejména portál Řízené dokumentace, který na svém začátku nebyl zaměstnanci zrovna dobře přijímán, je dnes velmi oblíbený. ZZS LK myslí i na zaměstnance, kteří jsou v oblasti informačních technologií méně zdatní. Tito zaměstnanci se tak mohou o informace k benefitům obracet i na příslušného zaměstnance, který je připraven jim pomoci a odpovědět na jejich dotazy.

V otázce zaměřené na spokojenost s nabídkou stávajících benefitů reagovali zaměstnanci spíše negativně. Proto dostali prostor se k oblasti benefitů vyjádřit a vyslovit svá přání k zavedení nových benefitů. Na tomto příkladu lze pozorovat, že stávající benefity, o kterých je ZZS LK přesvědčena, že jsou pro zaměstnance atraktivní, nemusí vždy odpovídat tomu, co by zaměstnanci opravdu přivítali. I když opět je nezbytné dodat, že ZZS LK je limitována dodržováním pravidel vyhlášky č. 114/2002 Sb., o fondu kulturních a sociálních potřeb. Nicméně zaměstnanci uvedli, že by si přáli rozšíření benefitů například v podobě vyššího příspěvku na stravování, stáří, příspěvky na léky, rehabilitace, relaxační pobyty dle vlastního výběru a další.

V poslední otázce oslovení vedoucí uvedli, co by ve stávajícím systému hodnocení změnily. V podstatě všichni si uvědomují, že problematika odměňování není jednoduchá, neboť nejen že souvisí s finančními možnostmi organizace, ale také by měla být více vázána na systém hodnocení a podporovat zlepšování pracovních výsledků zaměstnanců a jejich motivaci. Personalistka k systému odměňování uvedla, že by měl být především spravedlivý a měl by plnit svůj účel.

5.2 Konkrétní doporučení

Na základě zjištěných poznatků získaných analýzou stávajícího systému hodnocení a odměňování zaměstnanců, za pomoci kvantitativního dotazníkového šetření a kvalitativní metody realizované prostřednictvím polostrukturovaných pohovorů s vybranými vedoucími zaměstnanci top managementu, středního managementu a personalistkou v organizaci Zdravotnická záchranná služba Libereckého kraje vplynuly konkrétní návrhy na zlepšující doporučení, které budou pro ZZS LK přínosem a budou představeny v rámci této podkapitoly. Stávající stav systému hodnocení a odměňování zaměstnanců v ZZS LK není nijak uchopen a působí jako velmi chaotický. Hodnotící akce probíhají nepravidelně, spíše nahodile, chybí hodnotící kritéria, někteří zaměstnanci nemají zejména o systému hodnocení ani povědomí, nevědí, co mají očekávat a odměnu přijímají jako samozřejmost, na kterou mají prostě nárok, ať už práci vykonávají na jakékoli úrovni. Lze konstatovat, že oba systémy neodpovídají standardu.

V souvislosti s uvedenými zjištěními lze ZZS LK doporučit zavedení uceleného systému hodnocení a úpravu systému odměňování za pomoci následujících opatření:

Doporučení I:

Cíl doporučení: Vytvořit interní směrnici hodnocení zaměstnanců

Vytvořit interní směrnici hodnocení zaměstnanců, jež by obsahovala kompletní metodiku procesu hodnocení a sloužila jako návod hodnotitelům a informační dokument hodnoceným zaměstnancům. Tato interní směrnice by byla umístěna v Řízené dokumentaci organizace, do které mají všichni zaměstnanci ZZS LK přístup a mají možnost si ji stáhnout, vytisknout a podrobněji prostudovat a vznést případné dotazy k dané problematice. Před samotným vytvořením interní směrnice hodnocení zaměstnanců stanovit požadavky zohledňující potřeby organizace, tj. shodnout se na konečné podobě hodnotícího systému (jednoduchost, srozumitelnost, transparentnost, motivace apod.). Výstupem by měla být takový koncept, který podpoří motivování zaměstnanců (zpětná vazba, hodnotící pohovor) a bude sloužit pro jejich následné odměňování a k dalším účelům, které z následné hodnotící akce vplynou.

Doporučení II:

Cíl doporučení: Provést evidenci a revizi všech pracovních pozic v organizaci

Provést evidenci a revizi všech kategorií pracovních pozic v ZZS LK. Za participace zaměstnanců působících na daných pozicích tyto popisy aktualizovat tak aby odpovídaly požadavkům ZZS LK kladených na určitou pozici (vzdělání, praxe, trestněprávní bezúhonnost

apod.). Výstupy lze pak uplatnit jak v oblasti hodnocení zaměstnanců, tak i pro nastavení odměňování podle úrovně pracovních výsledků.

Doporučení III:

Cíl doporučení: Upřesnit a určit hodnotící kritéria odpovídající pracovní pozici

Specifikovat adekvátní hodnotící kritéria pro konkrétní pracovní pozice a opět do této aktivity zapojit hodnotitele, tak i hodnocené zaměstnance, kteří na dané pracovní pozici působí. Výsledkem by měla být hodnotící kritéria odpovídající povaze vykonávané práce, která budou srozumitelná, jak pro hodnotitele, tak i hodnocené zaměstnance. To znamená určit odlišná hodnotící kritéria pro jednotlivé technickohospodářské pracovní pozice (personalista, účetní, ekonom apod.), provozní pracovní pozice (zásobovač, údržbář, uklízečka apod.) a pro zaměstnance vykonávající činnosti ve výjezdu (lékař, zdravotnický záchranář, řidič).

Doporučení IV:

Cíl doporučení: Vybrat vhodnou hodnotící metodu

Zvolit vhodnou hodnotící metodu, která by byla jednoduchá. S ohledem na skutečnost, že číselná bodová stupnice byla využívána v rámci ZZS LK již v minulých letech, lze tuto metodu hodnocení s určitými úpravami doporučit, neboť hodnotitelé mají o jejím fungování alespoň povědomí, taktéž hodnocení zaměstnanci. Nicméně lze doporučit 5 bodový rozsah nahradit 4 bodovou číselnou hodnotící stupnicí (zamezení průměrnému hodnocení v případě nerozhodnosti hodnotitele), jež bude doplněná o slovní popis hodnotitele a spolu s tím, zavést pro hodnocení všech zaměstnanců sebehodnocení. Ve výjezdu navíc tuto hodnotící metodu rozšířit o metodu 360° (využití zpětné vazby spolupracujících kolegů na výjezdové základně). Hodnotiteli i hodnocenému umožnit hodnocení porovnat a v rámci hodnotícího pohovoru si vzájemně vyříkat, co je důvodem neshodujícího se hodnocení. Pokud by byly argumenty opodstatněné, lze hodnocení pak v některých bodech upravit. Výstupem by pak bylo seznámení zaměstnance s konečnými výsledky hodnocení a získání zpětné vazby.

Doporučení V:

Cíl doporučení: Vytvořit hodnotící formuláře pro jednotlivé pracovní kategorie

Vytvořit hodnotící formuláře pro hodnocení zaměstnanců pomocí hodnotící stupnice, které by pro jednotlivé skupiny zaměstnanců nebyly totožné. Lze doporučit vytvoření hodnotícího formuláře pro technickohospodářské zaměstnance, další pro provozní zaměstnance a po jednom pro lékaře, zdravotnické záchranáře a řidiče vozidel ZZS. Hodnotící formuláře pro jednotlivé kategorie zaměstnanců se budou lišit především hodnotícími kritérii. Výstupem by pak mělo být několik hodnotících formulářů, jejichž obsah by odpovídal vykonávané pracovní

pozici. Dále bude nutné vytvořit hodnotící formulář pro sebehodnocení pro využití hodnotící metody 360°.

Doporučení VI:

Cíl doporučení: Určit hodnotitele

Určit hodnotitele pro jednotlivé skupiny zaměstnanců nejlépe přímého nadřízeného, který zaměstnance zná, pracuje s ním na příslušné výjezdové základně a může i v průběhu roku pozorovat jak se mu daří či nedaří.

Doporučení VII:

Cíl doporučení: Zavést pro hodnotitele pravidelné školicí akce

Zavést pro všechny hodnotitele pravidelné vzdělávací akce související s problematikou hodnocení a odměňování, aby se v rámci hodnocení a odměňování zaměstnanců co nejvíce vyhnuli případným chybám (subjektivní hodnocení, přílišná kritika, nadřování, přeplácení, apod.). Výstupem pravidelných školicích akcí by měli být co nejvíce kvalifikovaní hodnotitelé.

Doporučení VIII:

Cíl doporučení: Zvážit zavedení hodnocení samotných hodnotitelů

Zvážit zavedení hodnocení samotných hodnotitelů, tj. přímých nadřízených. Hodnocení by v úplné anonymitě provedl podřízený zaměstnanec. Přínosem pro vedoucí by byl nový pohled na vlastní jednání, dovednosti, upozornění na chyby, které zaměstnanci z jejich strany vnímají (nedostatečná podpora, nevhodná motivace, přílišné sympatizování, zaujatost apod.). Ovšem přínos by toto hodnocení mělo i pro náměstka příslušného úseku, který získal informace pro další rozvoj vedoucího.

Doporučení IX:

Cíl doporučení: Zavést pilotní systém hodnocení zaměstnanců

Před spuštěním nového systému hodnocení lze doporučit zavedení pilotního systému hodnocení ZZS LK, tzv. na zkoušku. Výstup by měl přinést náměty ze strany zaměstnanců, které by byly v případě opodstatnění zapracovány. Zapojení zaměstnanců do pilotního programu by také pomohlo k tomu, aby zaměstnanci hotový systém hodnocení přijali za svůj, čemuž by napomohla právě jejich participace na pilotním projektu hodnocení.

Doporučení X:

Cíl doporučení: Informovat zaměstnance o principech hodnotícího systému

Seznámit a vysvětlit zaměstnancům ZZS LK návaznost hodnotícího systému a jeho vliv na systém odměňování, zejména vliv na výši pohyblivé složky (osobní příplatek) a její rozdílnost, která se odvíjí od hodnocení vykonávané práce (pozitivní či negativní).

Doporučení XI:

Cíl doporučení: Posílit motivaci zaměstnanců

Zaměřit se a posílit motivaci zaměstnanců ZZS LK v systému hodnocení a odměňování. V této oblasti lze doporučit, aby vedení ZZS LK analyzovalo motivační nástroje v organizaci a vyhodnotilo jejich správné využití. Pokud dojde v tomto směru ke zjištění nedostatků, lze pro všechny vedoucí zaměstnance doporučit pravidelné vzdělávací akce na téma „Jak správně motivovat své zaměstnance“.

Doporučení XII:

Cíl doporučení: Provést úpravu systému odměňování

Provést úpravu v systému odměňování, který byl zaveden v hluboké minulosti a doposud ve větší míře pouze udržován. Lze doporučit, aby vedení ZZS LK provedlo analýzu zaměřenou na platovou rovnost zaměstnanců nejen z hlediska porovnání mezi ženami a muži, ale také z hlediska místa výkonu práce v různých částech Libereckého kraje. Pevný plat je sice všem zaměstnancům bez rozdílu určen spravedlivě na základě podmínek nařízení vlády č. 341/2017 Sb., a souvisejících předpisů. Nicméně lze doporučit zaměřit se na platovou rovnost z pohledu výše přiznaného osobního příplatku a průměrných měsíčních odměn.

Doporučení XIII:

Cíl doporučení: Zvážit poskytnutí příspěvku na předškolní zařízení pro děti

Benefity v podobě zkrácených úvazků nabízí ZZS LK pro všechny pozice již několik let. Nicméně lze vedení ZZS LK doporučit zvážení příspěvku na hlídání dětí umístěné v soukromých školkách z důvodu nedostatečné kapacity v těch státních. Tento benefit by mohl přispět ke stabilitě zaměstnanců ZZS LK a předcházet odchodu těchto zaměstnanců v rámci regionu ke konkurenci, zejména do Krajské nemocnice Liberec, která má dokonce i vlastní předškolní zařízení.

Doporučení XIV:

Cíl doporučení: Rozšířit nabídku benefitů

Rozšířit nabídku stávajících poskytovaných benefitů o ty, které považují zaměstnanci za atraktivní. Z tohoto důvodu lze doporučit realizaci dotazníkového šetření, z jehož výsledků vyplyne pořadí benefitů dle největšího počtu preferencí, z nichž budou vybrány ty, které se umístily na prvních místech hodnotícího žebříčku a jsou z hlediska možností pro ZZS LK akceptovatelné.

Doporučení XV:

Cíl doporučení: Zpracovat statistiku využívání benefitů

Zpracovat statistiku a alespoň 1x za rok a vyhodnotit využívání poskytovaných benefitů zaměstnanci. Na základě vyhodnocení pak zvážit, zda benefity nezměnit a to i s ohledem na trendy v této oblasti.

Pokud by se vedení ZZS LK rozhodlo alespoň některá z výše uvedených doporučení přijmout a aplikovat je do praxe, bude nejdříve nezbytné stanovit předpokládané náklady na jejich realizaci, čas k tomu potřebný a osoby, které budou na celé akci spolupracovat.

V praxi to znamená stanovit náklady na:

- platy všech zaměstnanců, vč. povinných odvodů zaměstnavatele;
- externí školicí akce hodnotitelů a jejich pravidelnost;
- zajištění prezentace seznamující zaměstnance se systémem hodnocení a odměňování;
- zavedení pilotního systému hodnocení zaměstnanců;
- poskytnutí příspěvku na předškolní zařízení;
- rozšíření nabídky benefitů;
- poskytnutí služeb poradenské společnosti v případě potřeby ZZS LK; atd.

Dále bude nutné stanovit:

- přehled úkolů, které bude potřeba v případě přijatých doporučení zajistit;
- osoby odpovědné za splnění úkolů;
- harmonogram pro plnění úkolů;
- koordinátora, který bude jednotlivé změny řídit.

6 Závěr

Cílem závěrečné práce bylo zhodnotit systémy hodnocení a odměňování zaměstnanců ve zvolené organizaci včetně konkrétního návrhu zlepšujících doporučení ve zkoumané oblasti s důrazem na situaci na trhu práce v daném regionu a případného vlivu organizace na regionální rozvoj.

Personální činnosti, jakými jsou systémy hodnocení a odměňování, pokud jsou správným způsobem uchopeny, podněcují jednotlivé zaměstnance ke zlepšení pracovního výkonu a podle úrovně jimi odvedené práce dostávají diferencovanou odměnu. Plně fungující systémy umožní organizaci získávat průběžné informace o kvalitě zaměstnanců a zároveň jim předat informaci o tom, jak je s jejich prací spokojena či nespokojena. Hodnocení spolu s odměňováním jsou také významným motivačním a stabilizačním nástrojem, na jejichž schopnost pozitivně motivovat a stabilizovat zaměstnance má vliv i přístup vedoucího, kterému je zaměstnanec podřízen.

Realizovaný výzkum bohužel ukázal, že systémy hodnocení a odměňování v ZZS LK nemají odpovídající úroveň k tomu, aby mohli být v organizaci řádně využívány. Systém hodnocení není nijak v organizaci nastaven ani ukotven v interních předpisech. Systém odměňování svůj interní předpis v podobě Interní platové směrnice a Směrnice o zásadách čerpání příspěvku FKSP má, ale na druhou stranu není ucelený a je nutné v něm provést potřebné úpravy (v oblasti benefitů, způsob poskytování pohyblivé složky apod.).

ZZS LK se přitom potýká s neustálým deficitem zaměstnanců napříč všemi kategoriemi, nejvíce však poptává lékaře a nelékařské zdravotnické zaměstnance, což potvrzuje i zpráva o pracovním trhu v Libereckém kraji (Eures, 2023). Pro ZZS LK je zásadní si udržet stávající kvalitní zaměstnance a přilákat nové. Však jejich prostřednictvím plní ZZS LK své povinnosti vůči občanům regionu, tj. Libereckého kraje.

Vliv ZZS LK v regionu není zanedbatelný, neboť ZZS LK se významně podílí na celkové úrovni života v regionu, a to nejen prostřednictvím poskytované zdravotnické péče, ale ta zvýšením připravenosti k řešení krizových a mimořádných situací v regionu, ale i v rámci celé republiky, což bylo možné pozorovat zejména během pandemie Covid-19. Právě v této době, kdy byli zaměstnanci unaveni a pracovali s vypětím všech sil, se nejvíce projevila jejich demotivace spjatá s nedoceněním jejich práce a následným ohodnocením. Situace se sice s výplatou covidových odměn částečně zlepšila, ale pouze krátkodobě. Někteří zaměstnanci i přesto organizaci nastálo opustili a chybějící počet zaměstnanců se tak zvýšil. Bohužel k tomu nepřispívá ani současná situace ve zdravotnictví. Od této doby se v ZZS LK stále častěji

objevují názory zaměstnanců, že jsou dlouhodobě podhodnocováni, odměna za vykonanou práci zcela neodpovídá její náročnosti a riziku, které každý den podstupují.

Z tohoto důvodu lze vedení ZZS LK doporučit, aby zvážilo přijetí uvedených návrhů a aplikovalo alespoň některé z nich do praxe, třeba i s pomocí odborné firmy, která se touto problematikou zabývá. V opačném případě bude v organizaci přetrvávat stav, kdy zaměstnanci budou rozděleny na dvě skupiny. Skupinu co vnímá systém hodnocení a odměňování jako spravedlivý, motivující a tu co vnímá oba systémy jako nespravedlivé a nedostatečně motivující. V souvislosti s tím pak lze předpokládat, že bude narůstat nespokojenost zaměstnanců a stále častěji bude docházet k jejich odchodu ke konkurenci. Pro ZZS LK by to znamenalo redukci výjezdových posádek a tím i omezení přednemocniční neodkladné péče v regionu a následky tohoto rozhodnutí by měli vliv na kvalitu života nejen pro starší lidi a děti, ale pro všechny osoby žijící na území Libereckého kraje.

7 Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARTÁK, Jan, 2023. *Řízení lidí v organizacích*. Praha: Grada. 280 s. ISBN 978-80-271-6750-0.

BARTOŇKOVÁ, Hana, 2010. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada. 204 s. ISBN 978-80-247-2914-5.

BLÁHA, Jiří, 2013. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika. 264 s. ISBN 978-80-266-0374-0.

BOHLANDER, George W. a Scott SNELL, 2010. *Managing Human Resources*. 15. vyd. Mason: Cengage Learning. 821 s. ISBN 978-0-324-59331-0.

FILIP, Ludvík, 2019. *Efektivní řízení kvality*. Praha: Pointa. 238 s. ISBN 978-80-907530-5-1.

GLADKIJ, Ivan, 2003. *Management ve zdravotnictví*. Brno: Computer Press. 380 s. ISBN 80-7226-996-8.

HRONÍK, František, 2006. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing. 128 s. ISBN 80-247-1458-2.

KOČIANOVÁ, Renata, 2012. *Personální řízení: Východiska a vývoj*. 2. přepracované a rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing. 152 s. ISBN 978-80-247-3269-5.

KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. aktualizované a doplněné vyd. Praha: Grada Publishing. 288 s. ISBN 978-80-247-7083-3.

KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 5. rozšířené a doplněné vyd. Praha: Management Press. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

KOZEL, Roman, et al, 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada Publishing. 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.

MUŽÍK, Jaroslav a Pavel KRPÁLEK, 2017. *Lidské zdroje a personální management*. Praha: Academia. 190 s. ISBN 978-80-200-2773-3.

PAUKNEROVÁ, Daniela, 2012. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualizované a doplněné vyd. Praha: Grada Publishing. 259 s. ISBN 978-80-247-3809-3.

SNELL, Scott a Shad MORRIS, 2018. *Managing Human Resources*. 18. vyd. Mason: Cengage Learning. 672 s. ISBN 978-1-337-38962-4.

ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing. 200 s. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vyd. Praha: Grada Publishing. 205 s. ISBN 978-80-247-5870-1.

URBAN, Jan, 2018. *40 manažerských mýtů, které škodí vašemu byznysu*. Praha: Grada Publishing. 192 s. ISBN 978-80-271-0908-1.

VEBER, Jaromír a kol., 2009. *Management: Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha: Management Press. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

WILTON, Nick, 2022. *an introduction to Human Resource Management*. 5. vyd. New York: SAGE Publications Ltd. 552 s. ISBN 978-1-5297-5371-4.

Internetové zdroje

BRAUCHLI, Gabriela, 2010. *Řízení lidských zdrojů* [online] Praha: Evropský sociální fond ČR. 61 s. [cit. 2023-04-20]. Dostupné z: <https://www.vuchs.cz/OPVpK/dokumenty/Tomsik-RLZ.pdf>

EURES, 2023. *Informace o pracovním trhu: Česko, 2023*. Eures.europa.eu [online]. [cit. 2024-02-25]. Dostupné z: https://eures.europa.eu/living-and-working/labour-market-information/labour-market-information-czechia_cs#libereck%C3%BD-kraj

HÖFFEROVÁ, Markéta, 2018. *Máte špatnou pověst? Pak počítejte s vyššími náklady na zaměstnance*. In: www.kurzy.cz [online]. 2023 [cit. 2023-08-14]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/453082-mate-spatnou-povest-pak-pocitejte-s-vyssimi-naklady-na-zamestnance/>

JEMELKA, Jiří, 2018. *Znáte MBO? 3 tipy, k čemu „management by objectives“ využít v praxi*. In: www.managementnews.cz [online]. 2018 [cit. 2023-08-10]. Dostupné z: <https://www.managementnews.cz/manazer/rizeni-firmy-id-147972/znate-mbo-3-tipy-k-cemu-management-by-objectives-vyuzit-v-pr-id-3596126>

SODEXO, 2023. *Zaměstnanci chtějí více peněz i volného času, firmy nabízí občerstvení na pracovišti.* In: www.blog.sodexo.cz [online]. 2023 [cit. 2023-09-10]. Dostupné z: <https://blog.sodexo.cz/zamestnanci-chteji-vice-penez-i-volneho-casu>

SUCHÁ, Martina, 2023. *Jak správně nastavit sebehodnocení zaměstnance.* In: www.jenprace.cz [online]. 2023 [cit. 2023-08-10]. Dostupné z: <https://www.jenprace.cz/magazin/jak-spravne-nastavit-sebehodnoceni-zamestnance>

URBAN, Jan, 2017. *Hodnocení zaměstnanců, jeho druhy, nástroje a předávání.* In: www.pracemzda.cz [online]. 2023 [cit. 2023-08-14]. Dostupné z: <https://www.pracemzda.cz/clanky/3793/hodnoceni-zamestnancu-jeho-druhy-nastroje-a-predavani>

TRDLA, Filip, 2023. *Luděk Kramář bude i nadále ředitelem Zdravotnické záchranné služby Libereckého kraje. Krajszí radní jej jmenovali na dalších šest let.* In: www.kraj-lbc.cz [online]. [cit. 2023-12-20]. Dostupné z: <https://www.kraj-lbc.cz/aktuality/ludek-kramar-bude-i-nadale-reditelem-zdravotnicke-zachranne-sluzby-libereckeho-kraje-krajsti-radni-jej-jmenovali-na-dalsich-sest-let-n1152998.htm>

ZÁKLADNY ZZS LK. In: www.zzslk.cz [online]. [cit. 2023-12-20]. Dostupné z: <https://www.zzslk.cz/vyjezdove-zakladny/>

ZŘIZOVACÍ LISTINA ZZS LK, 2022. In: www.zzslk.cz [online]. [cit. 2023-12-20]. Dostupné z: <https://www.zzslk.cz/wp-content/uploads/2022/07/Zrizovaci-listina-ZZS-LK-01.06.2022.pdf>

Zákony (ve znění pozdějších předpisů)

Zákon č. 374/2011 Sb., o zdravotnické záchranné službě

Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů

Nařízení vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí

Nařízení vlády č. 341/2017 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě

Nařízení vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě

Vyhláška Ministerstva financí č. 114/2002 Sb., o fondu kulturních a sociálních potřeb

8 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk

8.1 Seznam obrázků

Obrázek 1 Fáze přípravy a realizace plánu osobního rozvoje	18
Obrázek 2 „Princip trojitého vé“	24
Obrázek 3 Příloha č. 1 k nařízení vlády č. 341/2017 Sb., Stupnice platových tarifů podle platových tříd a platových stupňů pro zaměstnance uvedené v § 5 odst. 1	35
Obrázek 4 Organigram ZZS LK	44

8.2 Seznam tabulek

Tabulka 1 Složky celkové odměny	32
Tabulka 2 Způsob předávání zpětné vazby hodnoceným zaměstnancům	57
Tabulka 3 Způsob informování o systému benefitů	65

8.3 Seznam grafů

Graf 1 Věkové rozhraní zaměstnanců ZZS LK.....	45
Graf 2 Počet zaměstnanců ZZS LK dle kategorie vykonávaného zaměstnání.....	45
Graf 3 Pravidelnost hodnocení zaměstnanců	51
Graf 4 Období hodnocení	52
Graf 5 Kdo hodnotí zaměstnance	52
Graf 6 Seznámení s plánovanou hodnotící akcí	53
Graf 7 Znalost hodnotících kritérií	53
Graf 8 Přehlednost a srozumitelnost hodnotících formulářů.....	54
Graf 9 Spravedlivý systém hodnocení.....	55
Graf 10 Možnost vyjádření k vlastnímu hodnocení	57
Graf 11 Možnost konzultace pracovních výsledků	58
Graf 12 Vliv hodnocení na odměňování	59
Graf 13 Motivující systém odměňování	59
Graf 14 Spokojenost s celkovým odměňováním.....	60
Graf 15 Spravedlivý plat	61
Graf 16 Výše platů ve zdravotnictví v regionu	62

Graf 17 Pochvala, poděkování za práci	64
Graf 18 Spokojenost s nabídkou benefitů	65

8.4 Seznam použitých zkratk

ČR	Česká republika
FKSP	Fond kulturních a sociálních potřeb
IZS	Integrovaný záchranný systém
LZS	Letecká záchranná služba
NLZP	Nelékařský zdravotnický pracovník
OSSZ	Okresní správa sociálního zabezpečení
PKP	Pracoviště krizové připravenosti
P. O.	Příspěvková organizace
RZP	Rychlá zdravotnická pomoc
RV	Rendez-vous
TŠČ	Tým speciálních činností
ZOS	Zdravotnické operační středisko
ZP	Zákoník práce
ZZS LK	Zdravotnická záchranná služba Libereckého kraje

Přílohy

Příloha 1 - Dotazník	89
Příloha 2 - Schéma polostrukturovaných rozhovorů	93

Příloha 1 - Dotazník

Vážení zaměstnanci,

ráda bych Vás požádala o vyplnění tohoto dotazníku, který se týká systému hodnocení a odměňování v ZZS LK. Údaje z dotazníku budou použity pro zpracování **mé diplomové práce nikoli pro potřeby ZZS LK**. Odpovídejte prosím bez obav dle svého názoru. **Dotazník je zcela anonymní**. Všem, kdo se zapojí, děkuji za ochotu a čas strávený s vyplněním tohoto dotazníku.

Lada Holubová, personalistka ZZS LK

- 1. Probíhá ve Vaší organizaci pravidelné hodnocení zaměstnanců?**
 - a) Určitě ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Určitě ne

- 2. V jakých intervalech by podle Vašeho názoru mělo probíhat hodnocení zaměstnanců?**
 - a) 1x za rok
 - b) 1x za půl roku
 - c) 1x za dva roky
 - d) Každý měsíc
 - e) Vůbec

- 3. Kdo provádí Vaše hodnocení?**
 - a) Náměstek příslušného úseku
 - b) Přímý vedoucí
 - c) Ředitel
 - d) Nevím
 - e) Nikdo

- 4. Jste předem se záměrem plánované realizace hodnocení seznámeni?**
 - a) Určitě ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Určitě ne

- 5. Víte, jaká jsou v organizaci stanovena kritéria hodnocení?**
- a) Určitě ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Určitě ne
- 6. Jsou podle Vás stávající hodnotící formuláře přehledné a srozumitelné?**
- a) Určitě ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Určitě ne
- 7. Uved'te, co byste v hodnotícím formuláři upravit/a, aby byl pro zaměstnance co nejvíce přehledný a srozumitelný?**
- a) Doplnující odpověď
- 8. Považujete systém hodnocení za spravedlivý?**
- a) Určitě ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Určitě ne
- 9. V čem vnímáte nespravedlnost systému hodnocení?**
- a) Doplnující odpověď
- 10. Jaké změny byste v systému hodnocení přivítal/a?**
- a) Volná odpověď
- 11. Jakým způsobem se k Vám dostávají výsledky Vašeho hodnocení?**
- a) Volná odpověď
- 12. Máte prostor se k vlastnímu hodnocení vyjádřit?**
- a) Určitě ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Určitě ne

- 13. V případě, že hodnocení Vašich pracovních výsledků vykazalo rezervy, byl s Vámi konzultován způsob jejich řešení a následná opatření?**
- a) Určitě ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Určitě ne
- 14. Domníváte se, že má hodnocení zaměstnanců vliv na Vaše odměňování?**
- a) Určitě ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Určitě ne
- 15. Považujete stávající systém odměňování za dostatečně motivující?**
- a) Určitě ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Určitě ne
- 16. Jak jste spokojen/a s celkovým systémem odměňování v organizaci?**
- a) Spokojen/a
 - b) Spíše spokojen/a
 - c) Spíše nespokojen/a
 - d) Nespokojen/a
- 17. Domníváte se, že plat, který dostáváte, je s ohledem na Váš pracovní výkon, povahu a kvalitu odváděné práce spravedlivý?**
- a) Určitě ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Určitě ne
- 18. Uveďte, proč si myslíte, že je výše platu, který dostáváte nespravedlivá?**
- a) Doplňující odpověď

- 19. Myslíte si, že výše Vašeho platu odpovídá platům zaměstnanců ve zdravotnictví ve Vašem regionu (kraji)?**
- a) Určitě ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Určitě ne
- 20. Proč jsou podle Vás platy ve zdravotnictví v daném regionu rozdílné?**
- a) Doplnující odpověď
- 21. Obdržel/a jste někdy od ZZS LK k základnímu platu i nějakou finanční odměnu?**
- a) Určitě ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Určitě ne
- 22. Obdržel/a jste někdy od nadřízeného pochvalu nebo poděkování za odvedenou práci?**
- a) Určitě ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Určitě ne
- 23. Jaký způsob ocenění za dobře odvedenou práci preferujete?**
- a) Volná odpověď
- 24. Jakým způsobem jste informováni o systému benefitů (FKSP)?**
- a) Volná odpověď
- 25. Jste spokojen/a s nabídkou stávajících benefitů?**
- a) Spokojen/a
 - b) Spíše spokojen/a
 - c) Spíše nespokojen/a
 - d) Nespokojen/a
- 26. Jaké benefity byste v systému zaměstnaneckých výhod přivítali?**
- Volná odpověď

Příloha 2 - Schéma polostrukturovaných rozhovorů

1. *Jak často se v organizaci provádí hodnocení zaměstnanců?*
2. *Je podle Vás interval současného hodnocení zaměstnanců dostatečný?*
3. *Jak byste charakterizoval/a stávající systém hodnocení zaměstnanců v ZZS LK?*
4. *Jaká kritéria jsou podle Vás pro hodnocení zaměstnanců důležitá?*
5. *Co byste na současném systému hodnocení zaměstnanců změnil/a?*
6. *Jak seznamujete hodnocené zaměstnance s výsledky jejich hodnocení?*
7. *Znáte „Princip trojitého vé“, který můžete při hodnocení zaměstnanců využít?*
8. *Jak dále využíváte výsledky získané z hodnotící akce?*
9. *Myslíte si, že stávající systém hodnocení a odměňování zaměstnance dostatečně motivuje?*
10. *V případě, že Vás podřízený zaměstnanec požádal o navýšení osobního příplatku mimo plánované hodnocení zaměstnanců, jak jste tuto situaci řešil/a?*
11. *Je podle Vašeho názoru odměňování z hlediska výše platu a nabídky benefitů srovnatelné s ostatními zdravotnickými organizacemi v regionu (kraji)?*
12. *Čím myslíte, že je rozdíl v platech a nabídce benefitů v porovnání s ostatními zdravotnickými organizacemi v regionu způsoben?*
13. *Co byste změnil/a na stávajícím systému odměňování?*