

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Hodnocení a stimulace zaměstnanců firmy

Angsagan Dauletbekova

© 2021 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Angsagan Dauletbekova

Ekonomika a management

Provoz a ekonomika

Název práce

Hodnocení a stimulace zaměstnanců firmy

Název anglicky

Evaluation and stimulation of business employees

Cíle práce

Hlavním cílem práce je na základě studia související odborné literatury a vlastního šetření posoudit proces hodnocení zaměstnanců a účinnost nástrojů jejich stimulace ve zkoumané firmě, která poskytuje vzdělávací kurzy českého jazyka s výsledným návrhem opatření vedoucí ke zlepšení systému personálního řízení a stimulace zaměstnanců.

Dílní cíle jsou:

- Literární rešerše – studium odborné literatury zabývající se problematikou řízení lidských zdrojů, jejich stimulace a motivace při výkonu práce.
- Posouzení stávajícího procesu hodnocení a motivace zaměstnanců a jeho výsledků.
- Řízené rozhovory provedené se zaměstnanci vybraných jazykových kurzů.
- Syntéza výsledků a závěry ze zjištění.
- Navrhovaná opatření vedoucí ke zlepšení systému personálního řízení ve vybraném podniku.

Metodika

Na základě rešerše relevantních odborných zdrojů a přehledu současného stavu poznání dané problematiky zkoumat průběh personálního řízení firmy, se zaměřením na proces hodnocení zaměstnanců ve vazbě na osobní rozvoj zaměstnance a nástroje stimulačního systému. K analýzám budou využity deskriptivní metody založené na studiu interních dokumentů, pozorování, řízený rozhovor a dotazování pro zjištění úrovně motivace zaměstnanců, jejich hodnocení ze strany nadřízených a účinku stimulů.

Po vyhodnocení výsledku vlastního šetření budou navržena praktická doporučení směřující ke zvýšení úrovně dané personální činnosti.

Doporučená osnova práce:

Úvod do problematiky; Současný stav poznání; Cíle práce; Metodika řešení; Výsledek vlastní práce; Závěry.

Doporučený rozsah práce

40-50

Klíčová slova

Hodnocení zaměstnanců, motivace a stimulace zaměstnanců, jazyková škola, výkonnost zaměstnanců, řízené rozhovory.

Doporučené zdroje informací

ADAIR, J. E. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-86851-00-1.

ARMSTRONG, M. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi : cesta k efektivitě a výkonnosti*. Praha: Fragment, 2011. ISBN 978-80-253-1198-1.

BĚLOHLÁVEK, F. *25 typů lidí : jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5872-5.

KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.

PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.

PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace : jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1991-7.

RYCHTAŘÍKOVÁ, Y. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2100-2.

URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků : co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.

WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.

Předběžný termín obhajoby

2020/21 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Václav Kala, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 18. 2. 2021

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 19. 2. 2021

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 19. 02. 2021

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Hodnocení a stimulace zaměstnanců firmy" 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 15.3.2021

Poděkování

Chtěla bych poděkovat svému vedoucímu bakalářské práce Ing. Václavu Kalovi, CSc. za odborné vedení, za pomoc a rady při zpracování této práce.

Hodnocení a stimulace zaměstnanců firmy

Abstrakt

Tématem této bakalářské práce je hodnocení a stimulace zaměstnanců firmy, kterou se stala jazyková škola Dialekt klub vyučující český jazyk pro cizince. Cílem práce je posoudit proces hodnocení zaměstnanců a účinnost nástrojů jejich stimulace v této organizaci, a to na základě rozboru odborné literatury a vlastního šetření zaměřeného na analýzu současného stavu školy. Nedílnou součástí práce je vypracovat návrhy a doporučení, která by měla přispět ke zlepšení systému personálního řízení. Teoretická část práce mapuje základní teoretická východiska spojená s problematikou řízení lidských zdrojů, způsobů hodnocení zaměstnanců, jejich stimulace a motivace a vlivem stimulačních opatření na zaměstnanecký výkon. Praktická část analyzuje úroveň motivace a spokojenost s hodnocením 12 zaměstnanců jazykové školy, a to metodou dotazníkového šetření sestávajícího z pěti dílčích částí. Na základě výsledků provedeného výzkumu jsou vytvořeny návrhy motivačního a hodnotícího systému pro organizaci.

Klíčová slova: Hodnocení zaměstnanců, jazyková škola, motivace a stimulace zaměstnanců, řízené rozhovory, výkonnost zaměstnanců.

Evaluation and stimulation of business employees

Abstract

The topic of this bachelor's thesis is Evaluation and stimulation of business employees, which became the language school Dialekt club teaching Czech for foreigners. The aim of the thesis is to assess the process of evaluation of employees and the effectiveness of tools for their stimulation in this organization, based on the analysis of professional literature and own research focused on the analysis of the current state of the school. An integral part of the work is to develop proposals and recommendations that should contribute to improving the personnel management system. The theoretical part of the work maps the basic theoretical background associated with the issue of human resource management, methods of evaluating employees, their stimulation and motivation and the impact of stimulus measures on employee performance. The practical part analyses the level of motivation and satisfaction with the evaluation of 12 employees of the language school, using the method of a questionnaire survey consisting of five parts. Based on the results of the research, proposals for a motivational and evaluation system for the organization are created.

Keywords: Employee evaluation, employee performance, language school, motivation and stimulation of employees, structured interviews.

Obsah

1 Úvod.....	10
2 Cíl práce a metodika	12
2.1 Cíl.....	12
2.2 Metodika	12
3 Teoretická východiska	13
3.1 Obecná teorie řízení lidských zdrojů.....	13
3.2 Způsoby hodnocení zaměstnanců	16
3.3 Stimulace a motivace zaměstnanců a nástroje motivace.....	19
3.4 Vliv motivace a stimulace na výkon zaměstnanců	23
3.5 Hodnocení práce zaměstnanců	26
4 Vlastní práce	29
4.1 Představení společnosti a organizační struktury	29
4.2 Stávající nástroje motivace v organizaci a hodnocení zaměstnanců.....	30
4.3 Rozhovory se zaměstnanci společnosti s cílem vyhodnotit jejich motivace a vliv na výkonnost v práci	31
5 Návrh motivačního a hodnotícího systému pro organizaci	47
6 Závěr.....	49
7 Seznam použitých zdrojů	51
8 Přílohy	52
8.1 Příloha 1 Dotazník.....	52

Seznam obrázků

Obrázek 1: Organizační struktura v jazykové škole	29
Obrázek 2: Jak dlouho pracujete v jazykové škole Dialekt?	32
Obrázek 3: Je jazyková škola pro vás jediným místem zaměstnání nebo vyučujete i v jiných jazykových školách?	33
Obrázek 4: Označte, jakou časovou náplň máte v jazykové škole	34
Obrázek 5: Jste spokojen/á se finančním hodnocením v jazykové škole?	35
Obrázek 6: Jste spokojen/á s úrovní komunikace mezi vámi a kolegy v jazykové škole?..	36
Obrázek 7: Jste spokojen/á s úrovní komunikace mezi vámi a ředitelem jazykové školy? ..	37
Obrázek 8: Jste spokojen/á se zpětnou vazbou od studentů jazykové školy?	38
Obrázek 9: Jste spokojen/á se zpětnou vazbou od studentů jazykové školy?	39
Obrázek 10: Jaké stimulační nástroje a pobídky využívá management jazykové školy pro zlepšení vašeho výkonu?	40
Obrázek 11: Ohodnoťte stupeň vaší pracovní motivace.....	41
Obrázek 12: Co by mohlo zvýšit stupeň vaší pracovní motivace?	41
Obrázek 13: Myslíte si, že vaše pracovní motivace se spíše zvyšuje nebo snižuje v průběhu práce v jazykové škole?	42
Obrázek 14: Jaké nástroje používá jazyková škola pro hodnocení vaše práce?	43
Obrázek 15: Jaké formuláře vyplňujete jako vyučující pro podávání výkazů o své práci? (lze uvést více možností)	44
Obrázek 16: Jak hodnotíte stupeň byrokracie (nutnost vyplňování různých formulářů) v jazykové škole?	45

1 Úvod

Tato práce je věnována problematice hodnocení a stimulace zaměstnanců firmy obecně s implementací teoretických poznatků na vybraném podniku. V současné době je tato problematika velmi aktuální, protože lidé si začínají vnímat práci ne jako povinnost, ale jako způsob pro seberealizaci, pro plnění svých životních úkolů a pro získávání dobrých a příjemných zkušeností. Proto hodnocení práce jako procesy systému personálního řízení je velmi důležitý nejenom pro zaměstnavatele, ale pro samotného zaměstnance jako zpětná vazba o tom, že jeho práce je vykonávána určitým způsobem, který je hodnocen kladně nebo záporně. Na základě hodnocení pak je možné nabízet různé možnosti pro osobní rozvoj, pro zdokonalování poznatků a dovedností, pro kariérní růst. Podnik a zaměstnavatel by měl být pro zaměstnance hodnotícím a zároveň stimulatorem, který přispívá k osobnímu rozvoji a pokroku.

Hlavním cílem práce je na základě studia související odborné literatury a vlastního šetření posoudit proces hodnocení zaměstnanců a účinnost nástrojů jejich stimulace ve zkoumané firmě s výsledným návrhem opatření vedoucí ke zlepšení systému personálního řízení. Touto vybranou firmou je jazyková škola Dialekt club, která vyučuje český jazyk pro cizince. Tato firma v současné době prochází obdobím velkých změn, protože z důvodu vládních opatření výuka byla omezena a převedena na online formát. Toto demotivovalo zaměstnance a též ředitelku jazykové školy. Proto je nutno vytvořit takový nový systém, který bude zohledňovat specifika současné doby a bude plně vyhovovat představám ředitelky o hodnocení a stimulaci lektorů.

Dílčí cíle práce jsou následující:

- Provést rozbor teoretických poznatků a literatury v oblasti hodnocení a stimulace zaměstnanců.
- Posoudit proces hodnocení zaměstnanců ve vybrané jazykové škole a jeho účinku.
- Provést výzkum účinnosti stimulačních nástrojů a úrovně motivace zaměstnanců zkoumaného podniku pomocí dotazníkové sondy.
- Navrhnout nový systém pro hodnocení a stimulaci zaměstnanců v jazykové škole se zohledněním.

Na základě rešerše relevantních literárních zdrojů a přehledu současného stavu poznání dané problematiky zkoumat průběh personálního řízení firmy, se zaměřením na proces hodnocení zaměstnanců ve vazbě na osobní rozvoj zaměstnance a nástroje stimulačního systému. K analýzám budou využity kvantitativní metody (popis organizační struktury firmy, předběžný rozhovor s ředitelkou firmy) a kvantitativní metody (dotazník pro lektory). Proces hodnocení zaměstnanců je základem pro plán osobního rozvoje a volbu stimulačních nástrojů. Po vyhodnocení výsledku vlastního šetření budou navržena praktická doporučení směřující ke zvýšení úrovně dané personální činnosti.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl

Hlavním cílem práce je na základě studia související odborné literatury a vlastního šetření posoudit proces hodnocení zaměstnanců a účinnost nástrojů jejich stimulace ve zkoumané firmě, která poskytuje vzdělávací kurzy českého jazyka s výsledným návrhem opatření vedoucí ke zlepšení systému personálního řízení a stimulace zaměstnanců. Dílčí cíle jsou:

- Literární rešerše – studium odborné literatury zabývající se problematikou řízení lidských zdrojů, jejich stimulace a motivace při výkonu práce.
- Posouzení stávajícího procesu hodnocení a motivace zaměstnanců a jeho výsledků.
- Řízené rozhovory provedené se zaměstnanci vybraných jazykových kurzů.
- Syntéza výsledků a závěry ze zjištění.
- Navrhovaná opatření vedoucí ke zlepšení systému personálního řízení ve vybraném podniku.

2.2 Metodika

Na základě rešerše relevantních odborných zdrojů a přehledu současného stavu poznání dané problematiky zkoumat průběh personálního řízení firmy, se zaměřením na proces hodnocení zaměstnanců ve vazbě na osobní rozvoj zaměstnance a nástroje stimulačního systému. K analýzám budou využity deskriptivní metody založené na studiu interních dokumentů, pozorování, řízený rozhovor a dotazování pro zjištění úrovně motivace zaměstnanců, jejich hodnocení ze strany nadřízených a účinku stimulů. Po vyhodnocení výsledku vlastního šetření budou navržena praktická doporučení směřující ke zvýšení úrovně dané personální činnosti.

3 Teoretická východiska

Teoretická část této bakalářské práce shrnuje základní teoretická východiska, která souvisí s vybraným tématem. Na začátku je v práci uvedena obecná teorie řízení lidských zdrojů, kde zvláštní pozornost je věnována pojmu pracovní výkon, efektivnímu využití pracovního potenciálu, faktorům ovlivňujícím pracovní výkon a etapám vývoje a významu pracovního výkonu. Následně se teoretická část zaměřuje na způsoby hodnocení zaměstnanců. V rámci této podkapitoly jsou popsány klíčové ukazatele výkonnosti práce personálu, způsoby hodnocení výkonu činnosti pracovníka v podniku, výhody a nevýhody těchto způsobů, stejně jako podmínky pro lepší spolupráci vedoucího a podřízeného.

Poté se v práci zkoumá pojetí stimulace a motivace zaměstnanců, jakož i nástroje motivace, které se používají v moderních firmách. Nezbytnou součástí teoretické části je také určení vlivu motivace a stimulace na personální výkon a používané systémy hodnocení práce zaměstnanců.

3.1 Obecná teorie řízení lidských zdrojů

Analýza globálního rozvoje koncepcí personálního řízení ukazuje, že na změnu principu uznání člověka jako základního a nenahraditelného zdroje organizace (*human resource management*) pomalu, ale jistě dochází ke vnímání člověka jako hlavního předmětu organizace a samostatného objektu řízení (*human being management*). Nejdůležitější funkcí řízení se stává zajištění odborného a osobního naplnění zaměstnanců, což je hlavní podmínkou stability činnosti organizace, její vysoké výrobní motivace a konstruktivní tvůrčí aktivity. Zaměstnanci společnosti, tj. vedoucí a manažeři všech úrovní, odborníci a pracovníci pomocného složení, jsou začleněni do jednotného a komplexního systému organizačních a interpersonálních vztahů. Personál je živý organismus, který se nachází v neustálé změně. Tento organismus na jedné straně má vliv na všechny stránky života společnosti, ale na druhé je vysoce ovlivněn tímto životem. Rozvoj a fungování personálu jsou podřízeny specifickým zákonitostem, z nichž mnohé, například, touha lidí k seberealizaci, velmi těžce se shodují s požadavky podnikání.

Moderní manažer je nucen regulovat složité vztahové problémy mezi zaměstnavatelem a podřízenými, kteří se setkávají v takových klíčových bodech jako

pracovní výkon (požadavky k výsledkům práce a objemu, kvalitě, k termínům plnění); pracovní podmínky (organizace pracovního místa, pracovní smlouva, každodenní činnosti); odměny za práci (garantované minimum, základní mzda, poplatky, sociální záruky); role a postavení v organizaci a v mezilidských vztazích; vývoj profesního a osobního potenciálu. V této kapitole této práce se zaměříme na téma pracovního výkonu, který má zásadní význam v rozvoji a normálním fungování neustále se rozvíjejícího podniku.¹

Na začátku vysvětlíme pojem pracovního výkonu. V tradičním chápání pracovnímu výkonu rozumíme jako poměru mezi množstvím produktů vyrobených systémem (v podniku, firmě apod.) a spotřebovanými náklady v podobě zdrojů práce zaměstnanců. Jak uvádí Jan Urban „*obecně lze však výkon chápat buď jako výsledky, kterých mají zaměstnanci ve své práci dosáhnout, nebo jako chování, které by měli dodržovat, případně jako určitou kombinaci obou požadavků*“.² Yveta Rychtaříková o pracovním výkonu mluví jako o výsledcích, které jsou podmíněny znalostmi, schopnostmi, způsobilostmi a postoji i přístupy zaměstnance³. Jinými slovy pracovní výkon je výsledkem práce zaměstnance v určitém časovém období. Michael Armstrong ve své práci „Řízení lidských zdrojů“ uvádí: „*Terminologie řízení pracovního výkonu se vyhýbá používání výrazu „hodnocení“, protože je spojen s dřívější praxí hodnocení pracovníků, kdy šlo v podstatě o hodnocení shora, tedy o jednostrannou záležitost. Řízení pracovního výkonu je participativní proces dvou partnerů – manažera a pracovníka, kteří společně zkoumají a posuzují pracovní výkon pracovníka, přičemž se snaží dosáhnout vzájemné shody*“.⁴

Nesnadný úkol zvýšení efektivity práce na základě realizace produktivního potenciálu pracovníků je do značné míry řešen prostřednictvím současného a systematického hodnocení výsledků a nákladů práce zaměstnanců. Toto hodnocení se obvykle týká takových motivačních faktorů jako sociální spravedlnost při rozdělování mzdy, zdravá konkurence, rivalita a vzájemná pomoc v organické jednotě organizace. Dále systematické hodnocení významným způsobem aktivuje a správně směřuje každodenní pracovní činnost zaměstnanců.

¹ ADAIR, J. E. *Efektivní motivace*. 2004, s. 58.

² URBAN, J. *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků: jak snadno a účinně předcházet nedostatkům v práci*. 2012, s. 14.

³ RYCHTAŘÍKOVÁ, Y. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. 2008, s. 71.

⁴ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. 2007.

Ve své podstatě efektivní využití pracovního potenciálu nebo práce je to proces hledání nejlepších řešení v dané oblasti pracovní činnosti v zájmu dosažení lepších výsledků při současném snížení nákladů na jednotku těchto výsledků. Faktory růstu pracovního výkonu jsou považovány za hnací síly, pod vlivem kterých se mění pracovní náklady na výrobu jednotky produktu, tj. úroveň výkonu. Problém faktorů růstu pracovního výkonu získává širší význam, zejména při působení na efektivitu práce a také na kvalitu a stabilitu podřízených zaměstnanců. K takovým faktorům patří:

- komplexní mechanizace a automatizace výrobních procesů;
- intenzita práce, zvyšující výkonnost zaměstnanců;
- zlepšení organizace práce;
- posílení pracovní motivace.⁵

Ke komplexním faktorům na zvýšení pracovního výkonu patří:

- racionální umístění a efektivní využití zdrojů společnosti;
- zlepšování materiálně-technické základny výroby;
- aplikování moderních vědeckých a technických nástrojů pro zvýšení efektivity;
- zlepšení stavu personálního potenciálu.

Za důležitou etapu vývoje a významu pracovního výkonu lze považovat vytvoření koncepce vědecké organizace práce A. W. Taylora a jeho následovníků. Systém Taylora byl navržen pro zvýšení produktivity práce a pracovního výkonu prostřednictvím hlubokého jeho rozdělení a zefektivnění pracovních pohybů. Jak uvádí Jiří Odcházal, „... *na základě analýzy organizace práce [Taylor] zjistil, že činnosti jsou vykonávány duplicitně, nízká úroveň řízení způsobuje pomalou práci a výběr pracovních metod je většinou ponechán na uvážení samotných pracovníků*⁶“. Taylor dokázal, že je možné ušetřit spoustu sil a prostředků, pokud správně používat stroje a mechanismy a při tom odstranit všechny

⁵ ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2016, s. 43.

⁶ DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. *Management a moderní organizování firmy*. 2007, s. 130.

nadbytečné pohyby. Základní princip taylorismu spočívá v tom, že vše musí být na svém místě a vše by mělo být vypočítáno do sekundy. Základy jeho radikální koncepce jsou zdůvodněny tím, že při vlastnění tak vynikající technikou, americký průmysl nebyl schopen správně řídit svými pracovními zdroji a fungoval velmi neekonomicky.

3.2 Způsoby hodnocení zaměstnanců

Otázka pracovní výkonnosti v podniku v současných ekonomických podmínkách je nejvíce relevantní a důležitá. Existuje mnoho nabídek a konceptů hodnocení výkonnosti firem jak od českých, tak i zahraničních odborníků, ale jednotný názor na toto téma zatím není. Pro to, aby pochopit, jaké vlastnosti by měl mít podnik k dosažení maximální efektivnosti svého fungování, je třeba pochopit, co je v podstatě *výkonnost podniku*. O tomto pojmu píše M. Armstrong, když zmiňuje výzkum Pattersona a kolegů o vazbě mezi výkonem podniku, kulturou organizace a používáním řady postupů v oblasti lidských zdrojů. Z toho vyplynulo, že „... *postupy v oblasti lidských zdrojů bylo možné vysvětlit významné rozdíly v ziskovosti a produktivitě. Zejména dva postupy byly významné: (1) získávání pracovníků a rozvoj jejich dovedností a (2) vytváření pracovních úkolů a pracovních míst včetně flexibility, odpovědnosti, rozmanitosti a používání formálních týmů*“⁷.

Klíčové ukazatele výkonnosti práce personálu je možné přímo či nepřímo měřit dle několika ekonomických parametrů výkonnosti společnosti. Za prvé, je to *podíl mezd* ve výrobních nákladech na produkce a služby. To je jeden z nejdůležitějších ekonomických ukazatelů hodnocení výkonnosti zaměstnanců, na kterém v konečném důsledku závisí velikost zisku podniku. Změny tohoto ukazatele je třeba sledovat pravidelně se zadaným časovým intervalem. Za druhé, je to *investice času*. Čím méně pracovník utrací času na výrobu jednotky kvalitního produktu nebo poskytování služby, tím účinnější je jeho práce. Tento ukazatel do značné míry závisí nejen na individuálních vlastnostech zaměstnance, ale i na organizace práce a psychologické klima v kolektivu. Za třetí, *komunikace v kolektivu*. Důležitý abstraktní ukazatel pracovního výkonu zaměstnanců je to kvalita komunikace, kultura vztahů zaměstnanců v organizaci a se zákazníky. Dobré

⁷ ARMSTRONG, M. Tamtéž, s. 41.

psychologické klima a týmový duch v kolektivu stimulují vysoce efektivní činnost společnosti obecně, pomáhají rychle řešit případné konflikty a složité otázky.

Příčemž pokud ve výrobním procesu hlavním ukazatelem efektivní práce zaměstnanců je množství vyráběné kvalitní produkce, pak v oblasti služeb v první řadě je důležitá komunikační kvalita každého zaměstnance. Jako poslední faktor lze označit fluktuaci v organizaci. Dané kritérium je postaven na základě prvních tří ukazatelů, a poukazuje na to, jakým způsobem jsou kompenzovány požadavky zaměstnance ze strany společnosti. Je důležité si uvědomit, že při hodnocení pracovního výkonu také se berou v úvahu objem vykonané práce, složitost úkolů, zejména svěřených funkčních povinností a výsledky práce.

Podle stávající praxe činnost lidí v práci nezávisí jen na jimi obsazené pozici nebo vypočítané mzdě, ale i na jejich vkladu do celkových ekonomických výsledků společnosti. Pro to, aby zhodnotit výkon činnosti pracovníka v podniku, je možné vybrat několik hlavních způsobů:⁸

- hodnocení výsledků práce;
- dotazování zaměstnanců při zaměstnání do práce a v průběhu práce;
- hodnocení na shodování osobních vlastností zaměstnance se standardními požadavky k té či oné pozici, nebo tzv. metoda psychologického hodnocení;
- expertní hodnocení;
- komplexní vyhodnocení.

Každá z výše uvedených metod hodnocení má své klady a zápory. Například hodnocení zaměstnance prostřednictvím dotazníku je považováno za povrchní, úzkou a velmi subjektivní metodu, která předpokládá možnost posunu kritérií. Tak například v případě, že zaměstnanci mají stejný diplom o vyšším vzdělání, mohou vykazovat zcela odlišný pracovní výkon v podniku. To je často způsobeno jak získanými zkušenostmi v této oblasti, tak i osobním potenciálem. Data z dotazníkového šetření nejsou vždy originální, protože ve větší míře závisí na náladě vyplňujícího ho zaměstnance. Jinými slovy, volba

⁸ KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 2011.

personálu prostřednictvím pouze jednoho dotazníku je neefektivní. Avšak navzdory tomu, ignorovat tento způsob v žádném případě nelze. Odpovídající dokument nese v sobě základní informace o vlastnostech zaměstnance. Své nevýhody také má metoda hodnocení pracovníka podle výsledků jeho práce. Tento způsob je založen na axiomu, podle kterého výkon v podniku závisí pouze na personálu. V praxi však tato metoda se různě odráží, například, v oblasti fyzické a intelektuální práce. Zpravidla nejcharakterističtějším způsobem efektivního hodnocení zaměstnanců může být přijaté zaměstnancem řešení pro dosahování stanovených konkrétně před ním cílů a úkolů. Čím rychleji se realizují plány podniku, tím efektivněji pracuje personál a pozitivně se realizují konkrétně jeho cíle. Je také důležité si uvědomit, že hodnotit výkonnost pracovníka prostřednictvím fixování jeho chyb, opomenutí nebo osobních nedostatků je nesprávně. Každý prováděný dokonce i zkušeným zaměstnancem proces nevylučuje existenci chyb. Měříme-li efektivitu práce zaměstnanců podle psychologických metod, budeme potřebovat vývoj seznamu pracovních požadavků, definici osobních vlastností zaměstnance, po kterém následuje srovnání těchto dvou ukazatelů. Podobné aktivity vyžadují práci vysoce kvalifikovaných specialistů, protože posouzení účinnosti tímto způsobem přijato považovat za jeden z nejvíce nákladových metod, v čem spočívá jeho hlavní mínus.

Ale používat takovou metodu jako základ pro zaměstnání pracovníků není možné. Tradičně psychologické testování zaměstnanců se posiluje detailním dotazníkovým šetřením vlastností osoby, ale také výsledky jeho práce a dalšími informačními zdroji informací o jeho pracovní činnosti. V souvislosti s tím stále větší počet podniků hodnotí své zaměstnance na základě kolektivních posudků, které často vykazují maximální shodu a efektivnost.

Výsledky této metody vylučují přítomnost dvou výsledků hodnocení – formální a neformální. Nicméně v případech skupinového sobectví metoda kolektivního hodnocení může být nebezpečná pro podnik ze strany ztráty skutečně kvalifikovaného zaměstnance. Proto zaměstnavatel, bude muset uchýlit i k dalším doplňovacím metodám zkoumání, například za pomoci speciálních odborníků. Výběr posledních je vhodné dělat na základě doporučení jiných firem, nabízejících podobné služby nebo produkty. Podrobněji metody a způsoby hodnocení zaměstnanců probereme v následující kapitole.

Specialisty na práci s personálem nebo HR manažeři pro zvýšení efektivity činnosti pracovníků musí mít na vědomí tři podmínky, které jsou zaměřeny na spolupráci vedoucího a podřízeného:

1. *Touha pracovat by měla být vzájemná.* Aby získat vysoký výkon od běžného zaměstnance, vedoucí by měl mluvit o bonusech, prémiech nebo o kariérním růstu. Tímto způsobem, obě strany zůstávají spokojení: pracovník zvyšuje svoji finanční situaci nebo získává nový status a organizace zvyšuje svůj zisk díky účinnosti využívání pracovníků.
2. *Použití osobní motivace podřízených* pro zvýšení ukazatelů účinnosti podniku, protože pro každého zaměstnance je především důležitý vlastní zájem.
3. *Zájem vedení o kolektivu zaměstnanců.* Pokud podřízený cítí svou „potřebu“ a uvědomuje si, že společnost má o něm zájem, pak se snaží nezklamat vedení. Výsledky práce tady slouží jako odměna jak pro podřízené, tak i pro vedoucí.

3.3 Stimulace a motivace zaměstnanců a nástroje motivace

Dříve nebo později před HR manažerem vzniká úkol provést hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců. Při výběru metod provádění zkoumání o pracovním výkonu zaměstnanců, důležité je brát zřetel na jeho cíle, a to: hodnocení efektivity práce zaměstnanců a dodržování seznamu žádostí ke stanovené pozici a také identifikace perspektivních zaměstnanců pro jejich přípravu a následující služební postup. Z tohoto chápání cílů zkoumání pracovního výkonu logicky vyplývá dělení výkonu na dvě složky: hodnocení práce a hodnocení pracovníků.⁹

Hodnocení práce si klade za cíl porovnání skutečného obsahu, kvality, objemu a intenzity práce zaměstnance s plánovanými strategiemi podniku. Plánované vlastnosti práce zaměstnance zpravidla jsou uvedeny v plánech a programech, procesních mapách podniku. Hodnocení práce dává možnost posoudit množství, kvalitu a intenzitu práce. Hodnocení zaměstnanců má za svůj cíl prozkoumat míru připravenosti zaměstnance k plnění určitého druhu činnosti, kterou se zabývá; identifikovat úroveň jeho schopností s cílem

⁹ BĚLOHLÁVEK, F. 25 *typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat.* 2016, s. 16.

zhodnotit perspektivy růstu (rotaci); a také určit vývoj týmových akcí, které jsou nezbytné pro dosažení cílů personální politiky.

Analýza praxi řízení ukazuje, že společnosti používají ve většině případů současně oba druhy hodnocení činnosti zaměstnance. Tím pádem se provádí postupy, které se zaměřují jak na hodnocení výsledků práce, tak i na osobní a obchodní vlastnosti zaměstnance, které mají vliv na dosažení těchto výsledků. Je třeba poznamenat, že hodnocení pracovníků může probíhat jak pod přímým vedením vedoucích, tak i za pomoci vedení jiných oblastí řízení, kolegů, odborníků, HR manažerů, externích konzultantů, a nakonec i pracovníka jako takového (sebehodnocení).

Minimální obeznámenost pracovníků s metodami hodnocení zaměstnanců je zárukou toho, že použité metody přinesou očekávaný efekt. Všechny metody hodnocení lze rozdělit na metody individuálního hodnocení pracovníků, které jsou založeny na studii individuálních vlastností zaměstnance, a na metodách skupinového hodnocení, které jsou založeny na porovnávání výkonu zaměstnanců uvnitř organizace. Mnoho z těchto metod hodnocení, které se používají dnes, se vyvíjely ještě v minulém století, avšak v současné době byly podrobeny značným transformacím. Mezi nejpopulárnější metody jsou:

- **Metoda dotazníkového šetření.** Odhadovaný dotazník je určitou sadou otázek a popisů. Tazatel analyzuje přítomnost nebo nepřítomnost uvedených rysů a vlastností u respondenta a poznačuje si vhodnou volbu.
- **Popisný způsob hodnocení.** Hodnotící osoba musí identifikovat a popsat pozitivní a negativní rysy v chování zkoušeného. Tato metoda neposkytuje jednoznačné stanovení výsledků, a proto je často používána jako doplněk k jiným metodám.
- **Metoda klasifikace.** Tato metoda je založena na rozmíst'ování pracovníků podle určitého kritéria od nejlepšího k nejhoršímu s přiřazením jim určitého pořadového čísla.
- **Rozhovor.** Tato technika se často používá při jednání s pracovníky ze sociologie. V rozhovoru je důležité získat informaci o takových složkách a charakteristikách zaměstnance jako intelektuální a motivační sféra, temperament, charakter, profesionální a životní zkušenosti, zdravotní stav, postoj k profesní činnosti, profesní vzdělávání, koníčky, rodinný stav.

- **Testování.** Pro hodnocení pracovníka mohou být použity různé testy. Podle obsahu testy jsou rozděleny na tři skupiny: kvalifikační, umožňující určit stupeň kvalifikace zaměstnanců; psychologické, které dávají možnost posoudit osobnostní charakteristiky zaměstnance; fyziologické, naznačující fyziologické funkce zaměstnance. Výhoda testového hodnocení je v tom, že umožňuje získat kvantitativní charakterizaci podle většiny kritérií hodnocení, a je možné počítačově zpracovat dosažené výsledky. Nicméně při ocenění potenciálních možností zaměstnance, testování nebere v úvahu, jak se tyto schopnosti projevují v praxi.
- **Metoda center hodnocení.** Pomocí této metody se řeší dvě úlohy:
 1. Zjišťují se osobní a pracovní vlastnosti zaměstnance (obvykle tato metoda se používá pro hodnocení vedoucích zaměstnanců);
 2. Definuje se program individuálního tréninku vedoucího, který umožňuje rozvíjet jeho schopnosti a behaviorální dovednosti.

Podívejme se podrobněji na tuto metodu. Test trvá neurčitou dobu, proto například hodnocení profesionality dost vzácného a dlouho pracujícího v podniku zaměstnance zabere několik hodin. Testování manažera nevalné úrovně trvá cca jeden den, manažera středního článku – dva-tři dny, o něco více trvá testování vedoucích pracovníků a manažerů vyšší úrovně. Uvedeme některé z nejpoužívanějších pro hodnocení postupů:

- *Provádění řídicích opatření.* Během určitého času (asi 2 hodiny) na dokončení zaměstnanec by se měl seznámit s některými instrukcemi, obchodními papíry, příkazy a jinými materiály, potřebnými pro nechání vzkazů, co se týká konkrétních technologických, výrobních a personálních otázek. Takovým způsobem probíhá napodobení skutečné činnosti firmy, simulace pracovní situace. Po skončení dvouhodinové práci nad zadáním se provádí rozhovor se zaměstnancem.
- *Diskuse o problémech v malé skupině.* Tento postup umožňuje odhalit schopnost pracovat v týmu. Členové skupiny dostávají materiál, se kterým se musí seznámit, nezávisle rozhodnout o dané téma a během skupinové diskuse (40-50

minut) přesvědčit ostatní o jeho správnosti. Na všech uvedených fázích zaměstnanec je hodnocen pozorovateli v bodech.

- *Rozhodování.* Zaměstnanci jsou rozděleni na několik skupin (zástupci konkurenčních firem). Jde o simulování práce ve firmách během několika let (2-5 let). Každá hodina je považována za jeden rok, během něhož se řeší řada úkolů. Činnost každého zkušného je hodnocena odborníky.
- *Vypracování a prezentace projektu.* Je třeba za 1 hodinu vypracovat návrh plánu rozvoje nějakého druhu činnosti, který je pak prezentován před odborníky.
- *Příprava obchodního dopisu.* Každý zkoumaný zaměstnanec připravuje obchodní dopisy na různá témata a z různých pozic: odmítnutí, zrušení rozhodnutí, vyjádření negativních informací apod.
- Někdy se provádí porovnání výsledků expertního hodnocení zaměstnance s jeho sebehodnocením vlastních osobních a obchodních charakteristik. Výsledky tohoto srovnání mohou být velmi vzácné jak pro vedení, tak i pro samotného pracovníka.

Všechna kritéria hodnocení zaměstnanců obvykle jsou rozdělena na dvě skupiny.

1. *Hodnocení kompetencí.* V tomto případě jsou hodnoceny znalosti a dovednosti zaměstnance, jeho schopnost aplikovat je v praxi, a také chování a osobní vlastnosti. Jedním z nejúčinnějších způsobů hodnocení kompetencí je situační řešení úkolů s ohledem na specifika té pozice, kterou zaujímá nebo hodlá zaujmout zaměstnanec.
2. *Hodnocení pracovního výkonu.* Je založeno na porovnání ukazatelů práce konkrétního zaměstnance s plánovaným pro dané období práce a pozici ukazatele. Proto před zahájením hodnocení je nutné stanovit jasně měřitelné úkoly. Výkon práce zaměstnance může být vyjádřen například v objemu prodeje za měsíc nebo ve výši realizovaných projektů, výši zisku nebo počtu provedených transakcí.

Jak dodává český autor František Hroník, „... *hodnocení výkonu je obvykle vázáno na odměňování a hodnocení kompetencí je více vázáno na rozvoj. Je zde třeba uplatňovat*

požadavek, aby hodnocení kompetencí pokrývalo co nejširší časový horizont. Při hodnocení výkonu je výstupem pracovní cíl a při hodnocení kompetencí je to rozvojový cíl“¹⁰.

Výsledky hodnocení jsou zpravidla zaznamenány ve formě tabulek. Formát poskytování výsledků může být různý:

- Kvantitativní. Provádí se porovnání získaných hodnocení zaměstnance podle každého kritéria.
- Kvalitní. Jedná se o podrobný popis projevů zaměstnance dle hodnocených kritérií a vytvoření výsledného psychologického portréту zaměstnance.
- Individuální. Shromažďují se informace o tom, jakou činnost a na jaké úrovni může provádět pracovník a také údaje o skutečném vlastnictví dovednostmi.
- Skupinový. Poskytuje se informace o vztazích uvnitř organizace nebo její týmech, o rozdělení sociálních rolí.

Na konci hodnocení vedoucí organizace dostává k dispozici hodnotící list s kompletními informacemi o zaměstnanci, s informací o jeho odborné způsobilosti a doporučení. Posledním krokem hodnocení je přijetí manažery rozhodnutí ohledně těch zaměstnanců, kteří prošli hodnocením. Nicméně, ne všechny metody hodnocení pracovníků jsou stejně účinné. Jejich účinnost a použitelnost závisí na cílech organizace, na úrovni vyspělosti společnosti, její úkolech a na typu firemní kultury.

3.4 Vliv motivace a stimulace na výkon zaměstnanců

Klíčovým úkolem managementu je řízení poskytnutých podnikových zdrojů s cílem dosažení optimálního výsledku. V současné době je stále populární představa o tom, že základním zdrojem podniku je jeho personál, a proto podle tohoto konceptu zvláštní význam získává optimalizace řízení lidských zdrojů. Jednou z podstatných vlastností lidského kapitálu je jeho motivace k práci. Proto ovládání a používání tohoto ukazatele hraje důležitou roli v řízení zaměstnanců, neboť běžná je představa o existenci přímé závislosti mezi motivací zaměstnanců a efektivitou práce personálu. V zemích s rozvinutou tržní ekonomikou široké uplatnění obdržely motivační aspekty řízení pracovního výkonu.

¹⁰ HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 2006, s. 55.

Na začátku uvedeme definici pojmu „*motivace*“. Z celkového pohledu motivace to je soubor vnějších a vnitřních hnacích sil, které pobuzují člověka vykonávat činnost zaměřenou na dosažení určitých cílů s vynaložením úsilí, snahy, poctivosti a vytrvalosti. M. Tureckiová uvádí motivaci jako „*vnitřní proces, který vyjadřuje touhu a vůli (ochotu) člověka vyvinout určité úsilí vedoucí k dosažení subjektivně významného cíle nebo výsledku*¹¹“. Zpravidla pracovní motivace je proces stimulace jednotlivé osoby nebo skupiny lidí k činnosti, která je zaměřená na dosažení cílů organizace, produktivní plnění přijatých rozhodnutí nebo plánovaných prací.

Pojmy „motivace“ a „stimulace“ spolu úzce souvisejí. Podle M. Mescona, motivace je „*proces vlastního stimulování a stimulování ostatních k činnosti, zaměřenou na dosahování individuálních a společných cílů organizace*¹²“. Velmi často motivace je definována jako stimulace (a naopak), což ve výsledku nedovoluje vytvořit příčinnou souvislost mezi těmito dvěma pojmy. Proto na začátku definujeme terminologický rozdíl mezi „podnětem“ a „motivem“. Daniela Pauknerová ve své knize „*Psychologie pro ekonomy a manažery*“ o stimulaci píše jako o „*takovém vnějším působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, prostřednictvím změny jeho motivace*¹³“. Stimul je vnější motivace k akci, pobuzující příčina. Motiv se nachází uvnitř člověka, je to ideální model potřebovaného předmětu. Motivování to je proces působení na člověka s cílem nabádání ho k určité akci prostřednictvím probouzení v něm určitých motivů. Potřeby zde působí zdrojem pobuzující síly motivu. Teorie očekávání, která se často asociuje s pracemi kanadského psychologa Viktora Vrooma, je založena na předpokladu, že přítomnost aktivní potřeby není jedinou a dostačující podmínkou motivace člověka k dosažení toho či onoho cíle. Ne méně důležitou podmínkou je předpokládaná osobou možnost, že dosažené pracovní výsledky přivedou k uspokojení potřeby. Dle Renaty Kociánové, „*teorie očekávání se soustředí na vědomé či racionální procesy umožňující odhadnout, co člověk získá jako odměnu za to, co poskytne*¹⁴“. V souhrnné podobě teorii očekávání lze formulovat jako vědu popisující závislost motivace na dvou věcích: jak moc člověk chce získat a jak je to možné

¹¹ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. 2004, s. 55.

¹² MESCON, M. H., ALBERT, M., KHEDOURI, F. *Management*. 1988, s. 702.

¹³ PAUKNEROVÁ, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2012, s. 220.

¹⁴ KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 2010, s. 31.

pro něj získat, a to zejména kolik úsilí je osoba ochotna vynakládat pro získání této spokojenosti.

Proces motivace tady je vnímán ve dvou úrovních a skládá se ze tří bloků: *úsilí*, *výsledek* a *odměna*. Teorie očekávání studuje a popisuje působení těchto tří bloků, přičemž úsilí jsou považována za důsledek a do jisté míry jsou i výsledkem motivace. Bezprostřední výsledek je tady funkce závislá na úsilí a na stupni jejich realizace. Centrální kategorií této teorie je tzv. *očekávání*, které doprovází celý proces realizace cíle. Očekávání lze chápat jako hodnocení danou osobou pravděpodobnosti uskutečnění určité události. Například lidé dost často očekávají, že vyšší vzdělání jim umožní získat lepší (lépe placenou) práci, nebo že pečlivá práce přivede ke služebnímu postupu. Ale v obou z těchto případů očekávání určují vztah mezi úsilím a výsledky druhé úrovně, tj. odměnou. Při analýze motivace k práci teorie očekávání zdůrazňuje důležitost tří faktorů: vztah nákladů práce (úsilí) a výsledků, vztah výsledků a odměny i valence (hodnota odměny). Výsledky první úrovně jsou přímo závislé na úsilí pracovníka a mohou být měřeny ve fyzické, peněžní a časové podobě nebo odraženy v relativních hodnotách (procentech, poměru, tempu růstu, indexu atd.).

Výsledky druhého stupně se zpravidla nazývají odměnou, tj. jedná se o velikost hodnocení pracovní činnosti zaměstnance, které očekává dostat v důsledku dosažení určitých pracovních výsledků. Na rozdíl od výsledků prvního stupně, odměna je mnohem těžší hodnocená, a to zejména při vyjádření v nemateriálních hodnotách, protože na rozdíl od tradičního peněžního odměňování zaměstnanec očekává také nehmotné přínosy, a to pochvalu ze strany vedení, respekt kolegů, seberealizaci a služební postup. Valence je to třetí základní kategorie teorie očekávání, která odráží to, do jaké míry je od pracovníka vyžadován a ohodnocen ten či onen výsledek jeho činnosti, tj. valence odráží priority výsledků a odměn pro každou konkrétní osobu. Výsledky, ke kterým zaměstnanec usiluje, které definuje jako cíl své činnosti, hovoří o pozitivní valenci. Nežádoucí výsledky, kterých pracovník se snaží vyhnout, mají negativní valenci; pokud se člověk k výsledku lhostejný, valence je nulová.

Takže hlavní ustanovení teorie očekávání jsou následující: tato teorie je předmětem myšlenky hledání odpovědi na otázku, jak očekávání ovlivňují motivaci zaměstnance a jaký vliv má samotná motivace na výsledky práce každého jednotlivého zaměstnance. Celkový závěr o podstatě teorie očekávání spočívá v následujícím: tato teorie vychází z představy, že lidé vykonávají svou činnost v souladu s tím, k jakým možným důsledkům mohou vést.

Jinými slovy, na základě dostupné jim informace pracovníci vybírají jednu z alternativ akce, na základě toho, jakou odměnu budou muset získat a jaké úsilí při tom budou muset vynaložit.

I přes to, že teorie očekávání je jednou z mála teorií motivace, správnost které je potvrzena empirickými důvody, praktické její používání zatím neobdrželo virální šíření. Hlavním důvodem k tomu je nedostatečná aplikovatelnost praktických modelů teorie k reálným podmínkám manažerské praxe.

V současné době se k teorii očekávání vztahuje pouze jeden pravděpodobnostní přístup. Jeho podstata spočívá v předpokladu, že pracovník může pracovat třemi způsoby: s vynaložením velkých úsilí, s vynaložením středních úsilí a vynaložením malých úsilí, v důsledku čehož může dosáhnout různých úrovní výsledků, a proto dostat odměnu různé velikosti. Poté jsou hodnoceny pravděpodobnosti dosažení určitých výsledků a odměn při každé úrovni úsilí. Pravděpodobné hodnoty poskytují některé číselné hodnoty, které umožňují porovnat síly motivace jednotlivých pracovníků dle tohoto ukazatele. Tento přístup je schopen poskytnout adekvátní výsledky, i když nejvíce určuje obecné směry činnosti zaměstnance a má řadu nedostatků, jejichž odstranění je úkolem pro vedení organizace při vývoji pokročilejších modelů uplatnění této teorie.

3.5 Hodnocení práce zaměstnanců

V podmínkách moderního ekonomického trhu hlavním cílem většiny podnikatelů je udržet svou firmu na dosažené pozici mezi jinými konkurenceschopnými společnostmi. Jedním ze způsobů řešení tohoto problému je průběžné sledování vnitřního prostředí organizace, zejména vlastních schopností podniku.

V praxi pravidelné a systematické hodnocení práce zaměstnanců má pozitivní vliv na motivaci pracovníků, jejich profesní rozvoj a služební postup. Současně s tím výsledky hodnocení poskytují vedení organizace možnost činit informovaná rozhodnutí, pokud jde o odměňování, o kariéře zaměstnance, jeho vzdělávání a také občas i o propouštění. Hlavní cíl hodnocení spočívá v identifikaci shody zaměstnance a jeho pracovní pozice a také ve stanovení úrovně jeho schopností s cílem odhalení perspektivy k potenciálnímu růstu. Ukazatel zisku umožňuje ohodnotit efektivitu organizace celkem vznikající z účinnosti všech organizačních zdrojů, včetně každého zaměstnance. Samozřejmě zaměstnanci různě

vyřizují své pracovní povinnosti: v každé organizaci nebo odvětví existují vůdci, outsideři a průměrní pracovníci. Nicméně, aby provést diferenciaci mezi nimi je třeba mít jednotný systém hodnocení efektivnosti plnění každým zaměstnancem svých úředních funkcí.

Vytvořit systém hodnocení, stejně vyvážený z hlediska přesnosti, objektivity, jednoduchosti a srozumitelnosti, je velmi komplikovaný úkol. Proto k dnešnímu dni existuje několik systémů hodnocení pracovníků, z nichž každý má své výhody a nevýhody. Hodnocení je nezbytným a základním prvkem ve struktuře řízení práce personálu v podniku. Je to určitá soustava, jež má poměrně složitou strukturu, která umožňuje provádění regulační funkce ve vztahu k činnosti ohodnocených pracovníků a manažerů. Existuje spousta „pro“ a „proti“ oficiálnímu hodnocení podřízených zaměstnanců. Argumentem v jeho prospěch je to, že přispívá k řešení řady úkolů správy. Například, pomáhá vedení identifikovat, komu je třeba zvýšit mzdu, koho podpořit v služebním postupu a koho propustit z práce. Hodnocení, zejména objektivní, povzbuzuje zaměstnance pracovat efektivněji. Dostupnost odpovídajícího programu a zveřejňování výsledků jeho plnění pobuzují iniciativu a vyvolávají pocit odpovědnosti, stimulují touhu pracovat. Takové hodnocení slouží jako právní základ pro přeřazování a povýšení zaměstnanců, ocenění a propouštění, poskytuje materiál pro formulování otázek pro nabrání nových pracovníků, umožňuje získat potřebné informace pro určení velikosti mzdy a odměny.

Podle F. Horníka, „... ve většině firem hodnocení pracovníků zaměřeno jen na jejich určitou část. Dělicí čarou mezi těmi, kteří spadají pod hodnocení a kteří na něj „nedosáhnou“ bývá určitě platové zařazení. Většinou pod hodnocení spadají manažeři, supervizoři a klíčové specialisté“¹⁵.

Zpravidla podle názorů většiny odborníků v oblasti řízení, předpokládá se, že každý zaměstnanec vyšší úrovně v podniku by měl vlastnit povinnými obchodními charakteristikami. K nimž obvykle patří:

- *znalost procesu výroby* – jeho technické a technologické prvky, moderní směry rozvoje;
- *znalost ekonomiky* – a to metod plánování, ekonomické analýzy apod.;

¹⁵ HRONÍK, F. Tamtéž, s. 78.

- *schopnost volit metody a nástroje* k dosažení nejlepších výsledků výrobní a obchodní činnosti za co nejnižších finančních, energetických a mzdových nákladů;
- *ovládání odbornými znalostmi* v oblasti organizace a řízení výroby a následná schopnost *aplikovat je ve své praktické činnosti*;
- schopnost *racionálně nabírat a přerážovat* zaměstnance;
- schopnost *mobilizovat tým* pro řešení stanovených úkolů;
- schopnost a dovednost *udržovat kázeň a hájit své zájmy*;
- schopnost účelně *plánovat práci aparátu řízení*;
- schopnost přidělovat práva, pravomoci a odpovědnosti mezi podřízenými;
- *koordinovat činnost* všech služeb a oddělení jako jednotného systému řízení organizace;
- schopnost plánovat a *organizovat osobní aktivitu*, kombinovat v ní základní principy řízení, uplatňovat v závislosti na situaci nejúčelnější a nejefektivnější styl a metody řízení;
- brát v úvahu a *kontrolovat výsledky* své práce a práce týmu;
- stimulovat pracovníky k *zodpovědnosti* při provádění svých rozhodnutí; eliminovat a netolerovat jakékoliv projevy byrokracie ve své práci a v práci svých podřízených.

Jak ukazuje praxe systém pravidelného hodnocení výkonnosti zaměstnanců umožňuje zvýšit účinnost samotného systému hodnocení. Kromě toho je vhodný nejen pro jednotlivé zaměstnance a vedoucí, ale i pro organizaci v celku. Proto vedení jakéhokoliv podniku musí dospět k závěru, že bez předchozího posouzení a dále bez provádění atestace a objektivního hodnocení zaměstnanců po všem parametřům není možné dosažení stabilního provozu a fungování podniku, a nakonec i vyskytnutí pozitivních výsledků, a to jak v samotném podniku, tak i u každého zaměstnance osobně.

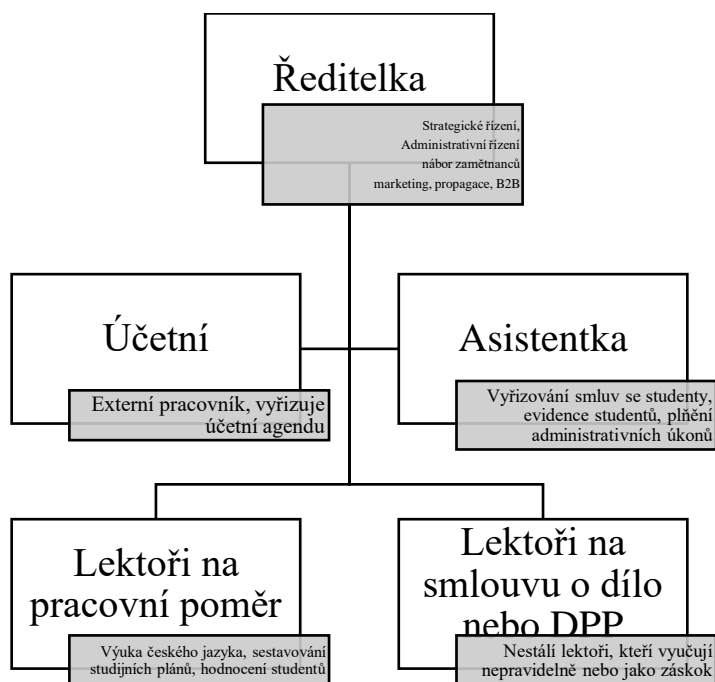
4 Vlastní práce

Praktická část bakalářské práce je zaměřena na analýzu motivačního systému a hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci, kterou se stala jazyková škola Dialekt club. Nejprve je v práci nastíněna organizační struktura školy a jsou uvedeny stávající motivační a hodnoticí nástroje. Pro odhalení skutečného stavu v oblasti motivace a stimulace zaměstnanců bylo provedeno dotazníkové šetření, kterého se účastnili lektori a lektorky jazykové školy. Výzkum byl organizován ve spolupráci s ředitelkou zvolené organizaci. Po interpretaci výsledků dotazování, které byly zpracovány jak v kvalitativní, tak i kvantitativní podobě, byl předložen návrh motivačního a hodnoticího systému, který by měl přispět ke zvýšení motivace pracujících zaměstnanců jazykové školy.

4.1 Představení společnosti a organizační struktury

V praktické části se práce věnuje analýze hodnocení a stimulace pracovníků v jazykové škole Dialekt club. Vzhledem k tomu, že informace v praktické části obsahuje nejenom obecné pojednání, ale některé komerční informace, název této jazykové školy byl pro účely práce změněn. Organizační struktura v dané jazykové škole je následující:

Obrázek 1: Organizační struktura v jazykové škole



Zdroj: vlastní zpracování

4.2 Stávající nástroje motivace v organizaci a hodnocení zaměstnanců

Po komunikaci s ředitelkou jazykové školy bylo zjištěno, že systém hodnocení a stimulace zaměstnanců nebyl dosud v jazykové škole nastaven. To znamená, že ředitelka se nedostala k vytvoření jednotného systému, protože prozatím se věnovala pouze strategickému a administrativnímu řízení, nikoliv však řízení personálnímu. Přitom potřeba nastavení systému hodnocení a stimulace zaměstnanců v jazykové škole je nezbytná. Klienti komunikují bezprostředně s lektory, kteří svým jednáním a potažmo svou motivací inspirují studenty českého jazyka k výuce. Proto právě lektori jsou tou hlavní prezentací jazykové školy a jejich hodnocení a stimulace by mělo být klíčovým faktorem úspěchu v dané firmě.

Nicméně, některé znaky hodnocení a stimulace, které byly uvedeny v teoretické části práce, byly přesto shledány ve firmě, i když nejsou součástí systému jako celku.

1. Osobní pohovory s lektory. Ředitelka uvádí, že osobní pohovory s lektory jsou prováděny občas, nepravidelně, a to buď na žádost samotného lektora nebo dle přání ředitelky. Na osobních pohovorech se diskutuje o tom, co lektorovi vyhovuje, co nikoliv, diskutuje se o odměnách a hodinách, které lektor odpracoval za měsíc nebo rok. Mluví se o systému výuky studentů, o jejich hodnocení, o pokrocích. Občas se komunikuje o atmosféře v kolektivu.
2. Nefinanční bonusy a benefity jako například, dárky, poukazy na služby nebo vstupenky, lístky do kina. Nicméně, tyto benefity nemají pravidelnost a jsou rozdávány ad hoc, konkrétně jednou za čtvrtletí, nebo za pololetí. Nelze to hodnotit jako stimulaci, ale spíše jako náladovost ředitelky.
3. Pochvala od ředitelky zaměstnancům, která není pravidelná, ale také podle nálady ředitelky. Pochvala je především za dobře provedenou lekci, za dobré reference od studentů, za vytvoření loajality studentů k jazykové škole díky lektorovi. Není to pravidelné plánované hodnocení práce lektora, jak by to mělo být dle předpokladů nastavení systému stimulace a hodnocení práce.
4. Teambuildingy, neboli jejich podoba – schůzky se zaměstnanci v kolektivu o příležitosti svátků nebo oslav narozenin. Tyto schůzky jsou nepravidelné, většinou bez řízeného programu. Dle názoru ředitelky jazykové školy mají pozitivní vliv na atmosféru v kolektivu.

Naopak hodnocení práce zaměstnanců – lektorů probíhá pravidelně. Jedná se o hodnocení počtu odpracovaných hodin a přechásů, počtu studentů, které lektor měl na svých hodinách a hodnocení pokroků studentů v jednotlivých skupinách lektorů. Dále je též hodnoceno, zda klienti se po jednom vzdělávacím jazykovém kurzu zakupují další úroveň nebo spíše odcházejí z jazykové školy – což může být výsledkem snížené motivace lektorů. Nicméně, v jazykové škole neexistuje přesný systém na měření lojality zákazníků, ani není tento systém plánován pro zavedení. Navíc, ředitelka nezná metriky, které by mohly být implementovány pro hodnocení stimulace zaměstnanců a jejich výkonnosti. A proto nemá nastavený systém pro stimulaci, který by se navazoval na systém hodnocení a výkonnost.

Pro zjištění současné motivace zaměstnanců jazykové školy k práci byl vytvořen dotazník, který byl distribuován mezi lektory, jak kmenové zaměstnance, tak občasné vyučující.

Výsledky dotazníkového šetření jsou představeny v grafech.

4.3 Rozhovory se zaměstnanci společnosti s cílem vyhodnotit jejich motivace a vliv na výkonnost v práci

Dotazník probíhal v jazykové škole českého jazyka pro cizince Dialekt club. Dotazování zajistila ředitelka jazykové školy. Její osobní údaje a jména zaměstnanců v této práci nejsou uvedeny z důvodu ochrany osobních údajů.

Celkem v jazykové škole pracuje 12 lektorů. Každý z lektorů má s jazykovou školou určitý pracovní poměr, ať už ve formě hlavního pracovního úvazku, dohody o pracovní činnosti nebo dohody o provedení práce.

Dotazování probíhalo anonymně, aby každý lektor mohl vyjádřit svůj osobní názor bez obav kritiky ze strany ředitelky nebo jiných spolupracovníků.

Na základě výsledků dotazování pak následně bude vytvořen rámec doporučení pro zlepšení situace ve firmě.

Odpovědi na otázky byly zapracovány do souboru Excel v kvantitativním vyjádření.

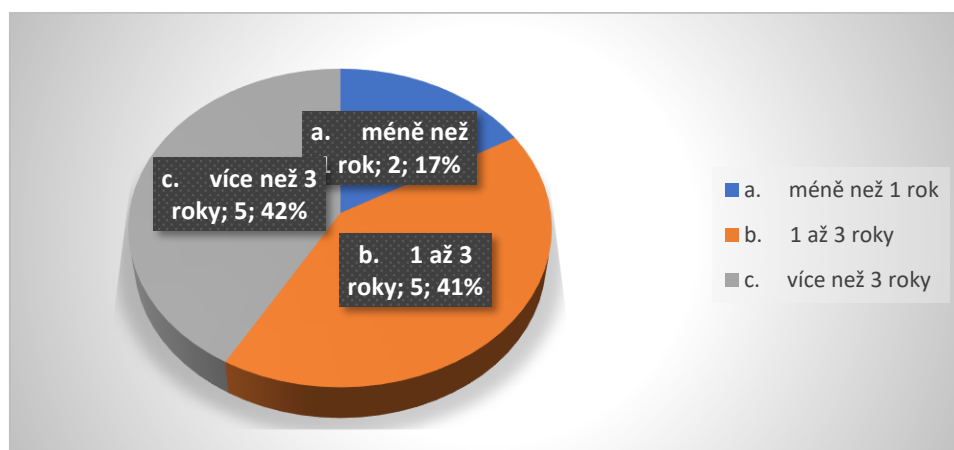
Pro lepší přehlednost dotazník připravený pro respondenty jazykové školy byl rozdělen na pět částí, které se věnovaly jednotlivým složkám motivačního systému organizace. První čtyři části nabízely respondentům uzavřené otázky, kde dotázaní lektoři

měli zvolit odpověď, která se nejvíce shoduje s jejich vlastní názorem. V páté části dotazníku měli respondenti větší prostor pro vyjádření svých myšlenek, protože odpovídali na otevřené otázky.

I. část dotazníku – obecná

V této části provedeného dotazování se zjišťovaly základní informace týkající se práce zaměstnanců v jazykové škole Dialekt klub. Zkoumala se délka zaměstnání ve škole, pracovní náplň a také to, zda tato organizace je jediným místem, kde pracují dotázaní respondenti.

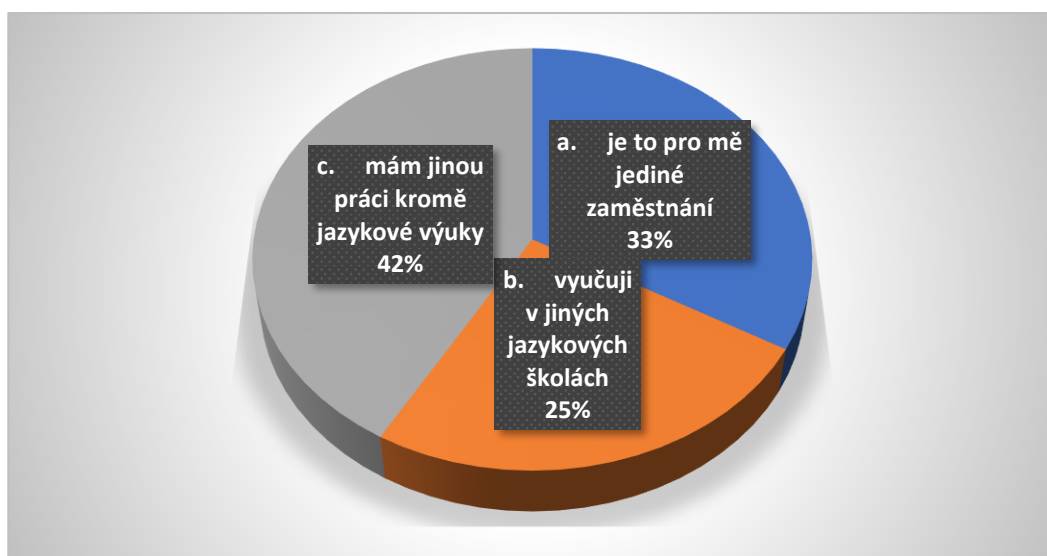
Obrázek 2: Jak dlouho pracujete v jazykové škole Dialekt?



Zdroj: vlastní zpracování

V rámci dotazníkového šetření byla první otázka zaměřena na délku pracovního poměru v jazykové škole Dialekt. Největší část zaměstnanců je tvořena skupinou, která pracuje v jazykové škole déle, jak 3 roky. Druhou nejpočetnější skupinou jsou zaměstnanci v rozmezí 1–3 pracovních let. Nejméně zastoupenou skupinu tvoří zaměstnanci do jednoho roku pracovního poměru.

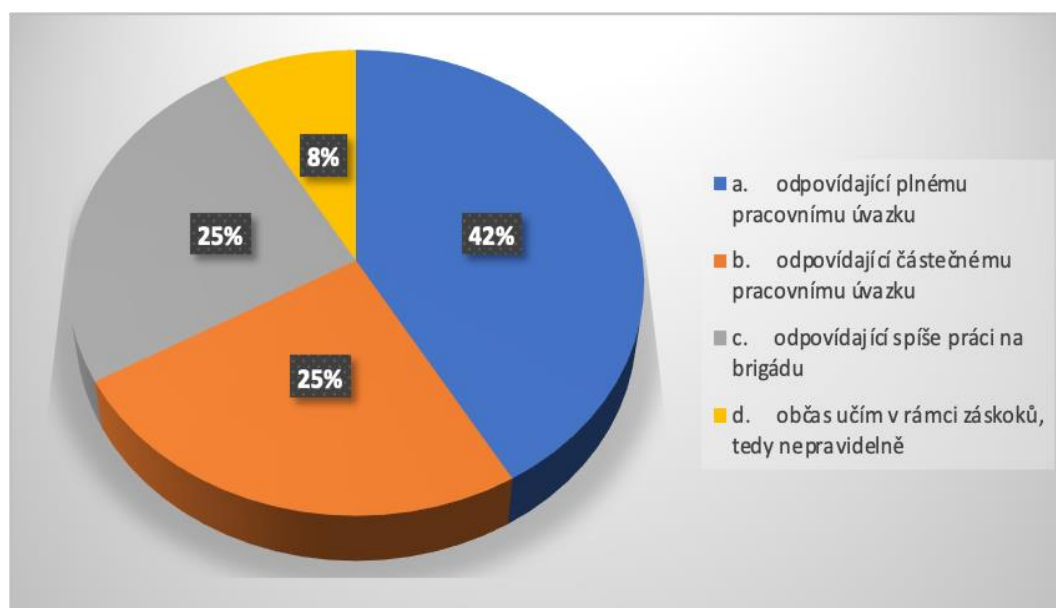
Obrázek 3: Je jazyková škola pro vás jediným místem zaměstnání nebo vyučujete i v jiných jazykových školách?



Zdroj: vlastní zpracování

V rámci druhé otázky, která se zaměřovala na to, zda se jedná o jediné pracovní místo oslovených, bylo nejčastější odpovědí, že kromě práce pro jazykovou školu, mají ještě i druhý pracovní závazek. Druhou nejčastější odpovědí bylo, že se jedná o jediné zaměstnání, které dotázaní mají. V neposlední řadě se také našla skupina zaměstnanců, kteří vyučují i na jiných jazykových školách. Tuto odpověď zvolila čtvrtina oslovených respondentů. Celkově ovšem lze z odpovědí usuzovat, že zaměstnanci jazykové školy mají často ještě vedlejší závazky, a tedy jim příjmy z jazykové školy nedostačují.

Obrázek 4: Označte, jakou časovou náplň máte v jazykové škole



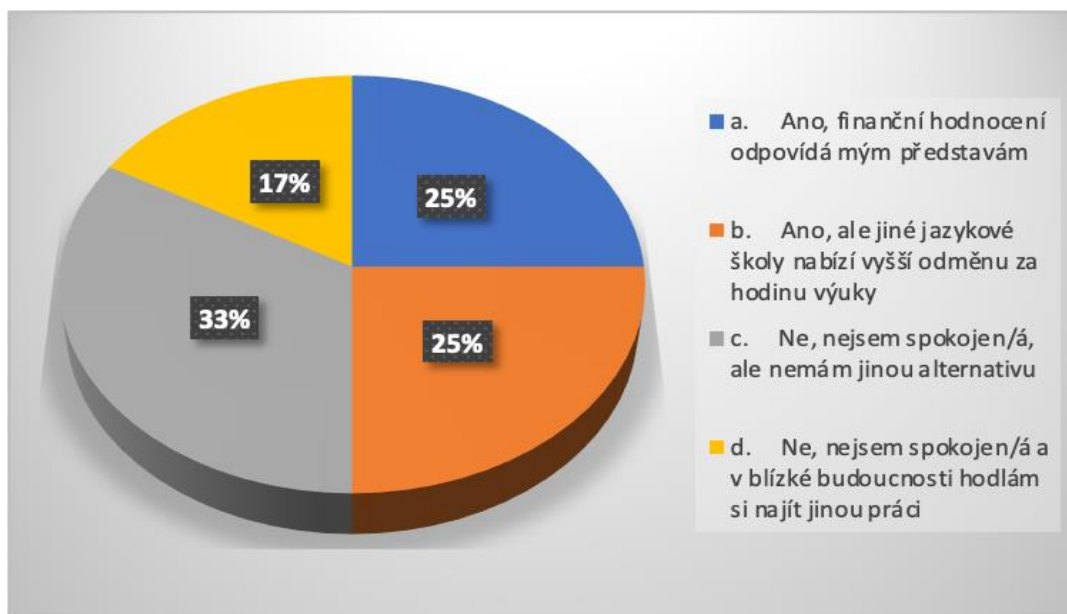
Zdroj: vlastní zpracování

Nejčastější odpovědí v tomto případě bylo, že oslovení respondenti mají plný pracovní úvazek. Velmi často se také objevila odpověď, že oslovení zaměstnanci přirovnávají svůj pracovní úvazek k brigádě či částečnému pracovnímu úvazku. V tomto ohledu se dvě odpovědi shodně objevily u 25 % odpovídajících. Nejméně respondentů uvedlo, že jejich pracovní úvazek v jazykové škole odpovídá spíše záskokům, což představuje nepravidelnou pracovní dobu. Méně než polovina zaměstnanců jazykové školy může svůj pracovní úvazek označit za plnohodnotný.

II. část dotazníku – spokojenost se zaměstnáním v jazykové škole

V návaznosti na odpovědi respondentů v první části dotazníku, druhá část se snažila odhalit, do jaké míry jsou respondenti spokojeni se svým zaměstnáním v jazykové škole. Zjišťovala se hlavně spokojenost dotázaných osob s finančním odměňováním, s úrovní komunikace s kolegy a vedením, s poskytováním zpětné vazby od studentů jazykové školy a s možností získat další vzdělání, která jazyková škola lektorům nabízí.

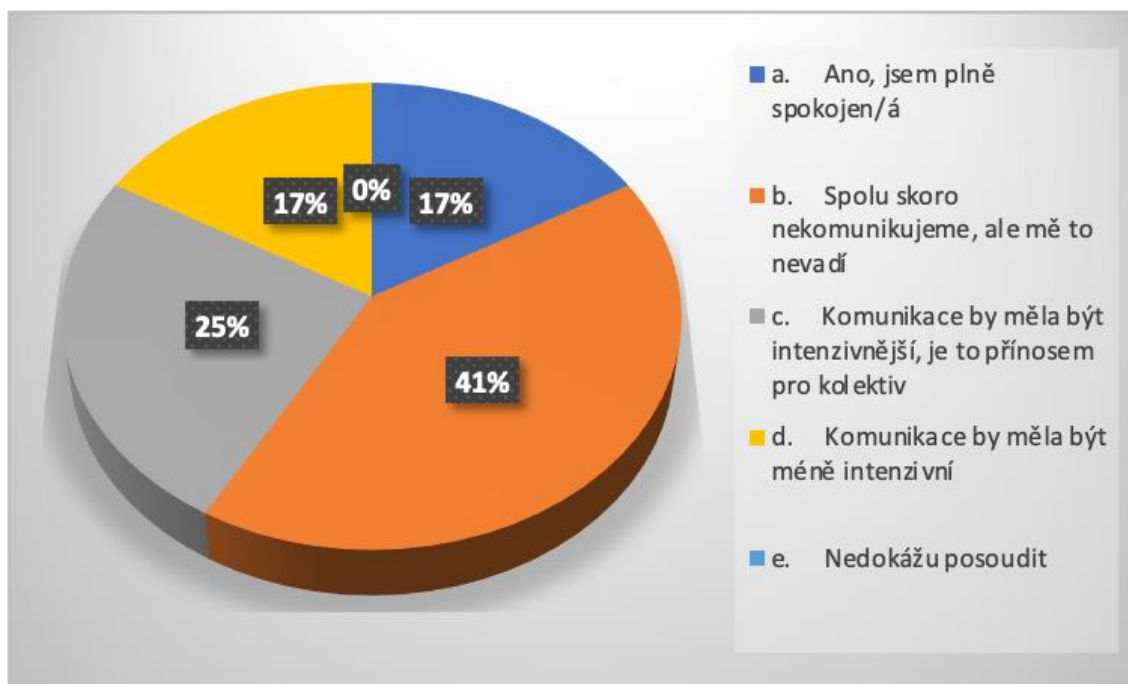
Obrázek 5: Jste spokojen/á se finančním hodnocením v jazykové škole?



Zdroj: vlastní zpracování

V otázce finanční spokojenosti, se celkem 33 % oslovených respondentů vyjádřilo, že nejsou spokojeni se svým současným finančním ohodnocením, které dostávají v jazykové škole. Následně se objevují dvě skupiny odpovědí, které tvoří 25 % odpovědí na položenou otázku. Jedna uvedla, že jsou sice se svým ohodnocením spokojeni, ale na druhou stranu jiné jazykové školy dávají vyšší odměnu za hodinu výuky. Druhá skupina uvedla, že jsou se svým finančním ohodnocením spokojeni a tedy odpovídá jejich představám. Naproti tomu 17 % respondentů uvedlo, že nejsou spokojeni se svým finančním ohodnocením a tedy předpokládají, že si v budoucnu najdou jiné zaměstnání.

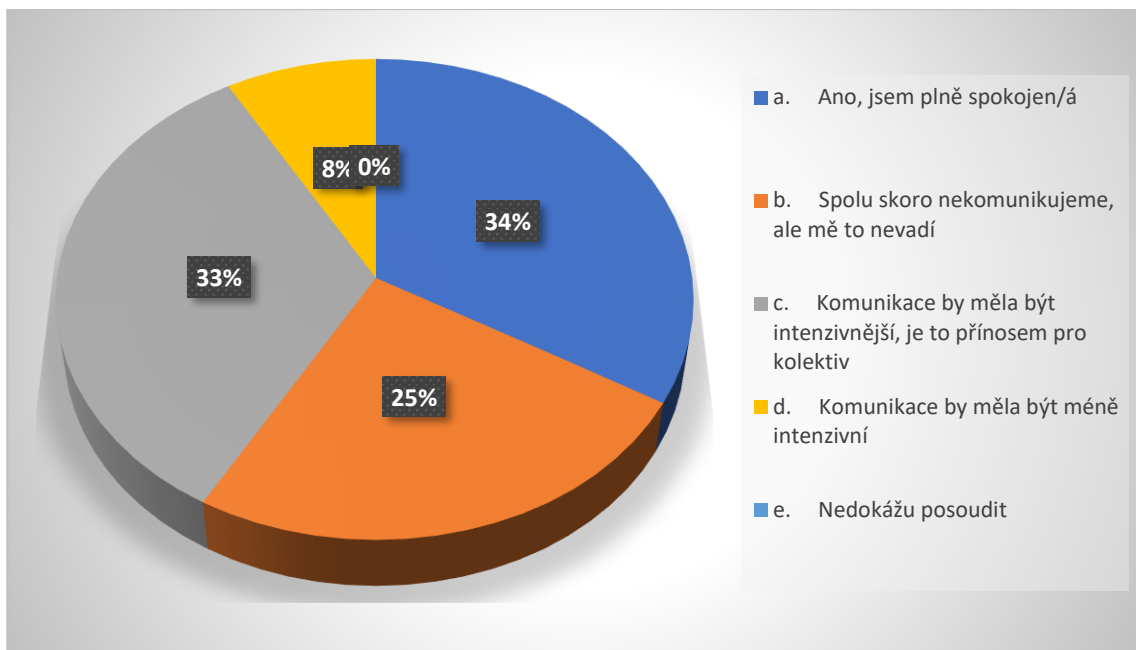
Obrázek 6: Jste spokojen/á s úrovní komunikace mezi vámi a kolegy v jazykové škole?



Zdroj: vlastní zpracování

V rámci této položené otázky bylo jistě překvapivé, že celkem 41 % oslovených respondentů uvedlo, že v rámci jazykové školy s kolegy nedochází k vzájemné komunikaci, což jim dle jejich vyjádření nevaří. Naproti tomu 25 % oslovených uvedlo, že by měla být komunikace intenzivnější, neboť to považují za přínosnější pro kolektiv. Jsou zde také dvě skupiny, které shodně získaly 17 %, kdy jedna uvádí, že jsou plně spokojeni s úrovní komunikace mezi kolegy, pak je zde také skupina, která se domnívá, že komunikace by měla být méně intenzivní. Je tedy zřejmé, že se zde nacházejí dvě zcela rozdílné skupiny, neboť jedna se domnívá, že komunikace je nedostatečná, naproti tomu ta druhá, která si myslí, že komunikace je příliš.

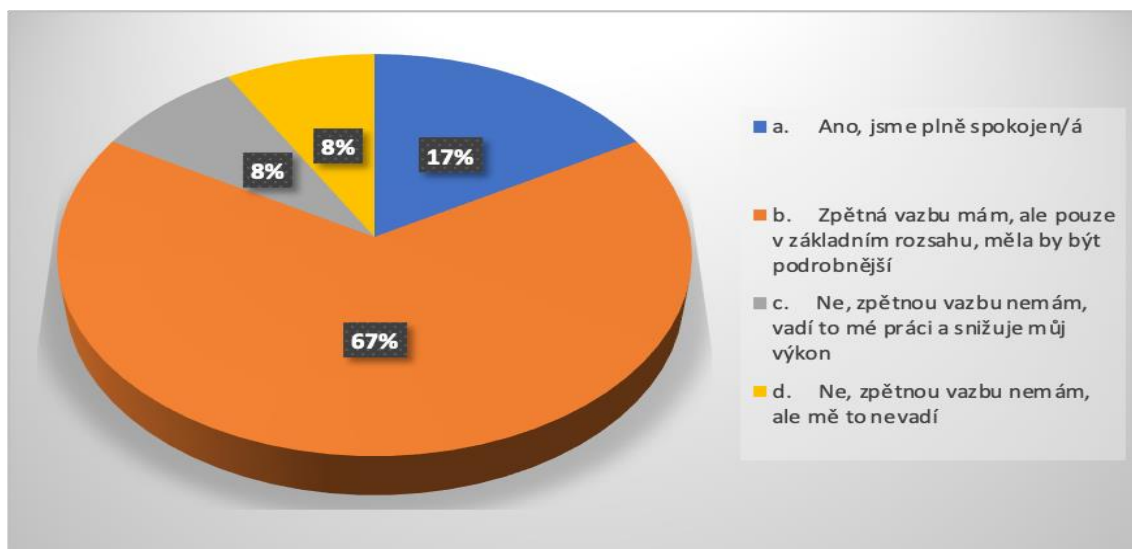
Obrázek 7: Jste spokojen/á s úrovní komunikace mezi vámi a ředitelem jazykové školy?



Zdroj: vlastní zpracování

V otázce spokojenosti komunikace mezi zaměstnanci a ředitelem jazykové školy uvedlo celkem 34 % respondentů, že jsou plně spokojeni. Na druhou stranu 33 % oslovených uvedlo, že by komunikace mohla být intenzivnější, což by představovalo přínos pro kolektiv. Ovšem 25 % respondentů se také domnívá, že komunikace s ředitelem není téměř žádná, ale tento fakt jim ani nevadí. Pouhých 8 % oslovených se domnívá, že by komunikace měla být intenzivnější. Komunikace je v přiměřených intencích, ačkoliv se 33 % oslovených domnívá, že by mohla být komunikace intenzivnější.

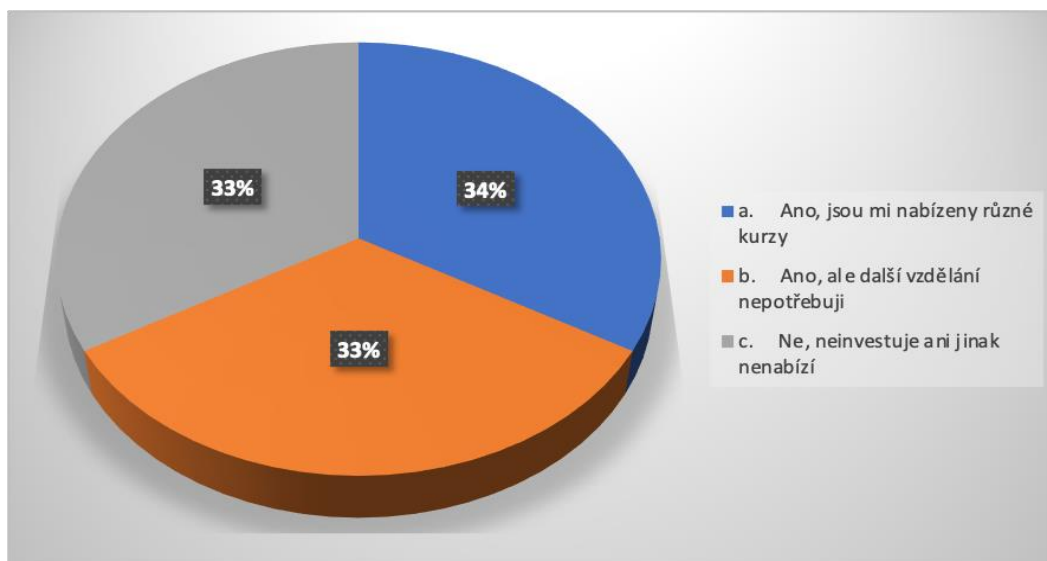
Obrázek 8: Jste spokojen/á se zpětnou vazbou od studentů jazykové školy?



Zdroj: vlastní zpracování

V případě této otázky 67 % oslovených uvedlo, že ačkoliv mají zpětnou vazbu od svých studentů, tak by uvítali, kdyby byla podrobnější, neboť nyní ji mají pouze v základním rozsahu. Plnou spokojenost se zpětnou vazbou od studentů jazykové školy uvádí 17 % oslovených učitelů. Oproti tomu nespokojenost se zpětnou vazbou uvádí celkem 8 % lektorů, kdy dále uvádějí, že jim toto vadí k jejich další práci a snižuje to také jejich další výkonnost. Zpětnou vazbu také nemá 8 % lektorů, kterým to však vůbec nevadí.

Obrázek 9: Jste spokojen/á se zpětnou vazbou od studentů jazykové školy?



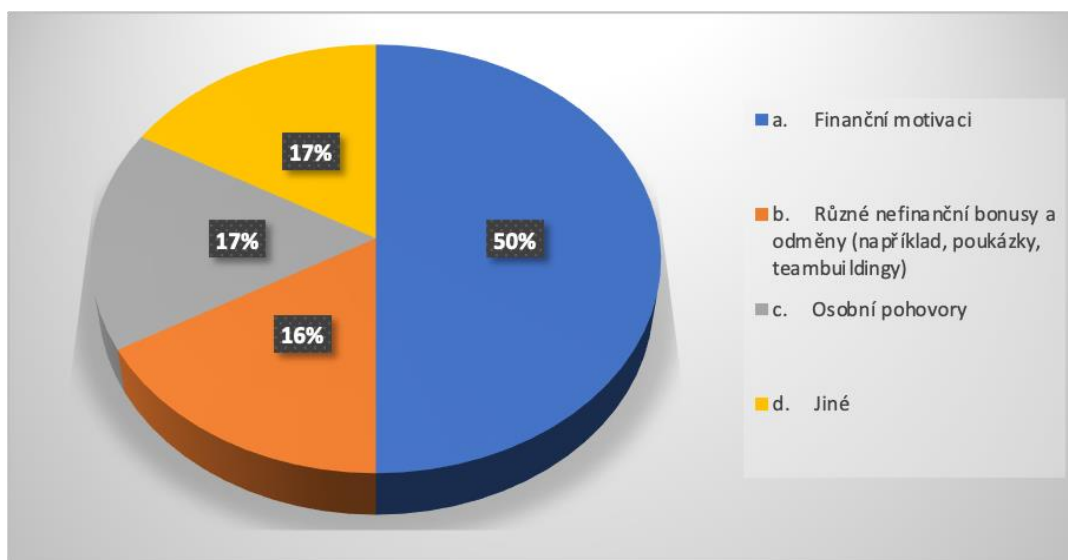
Zdroj: vlastní zpracování

V následující otázce se měli lektori vyjadřovat k dalšímu vzdělávání, které jim nabízí jazyková škola. Celkem 34 % lektorů uvádí, že jim jsou nabízeny ze strany jazykové školy další vzdělávací kurzy. Následně jsou zde dvě shodné skupiny po 33 %, kdy jedna uvádí, že ačkoliv zde možnost dalšího vzdělávání je, tak o další kurzy již nemají zájem. Ta druhá skupina zase uvádí, že jazyková škola nijak neinvestuje do dalšího vzdělávání a ani jim tuto možnost nenabízí.

III. část – motivace a stimulační nástroje

Třetí část dotazníku se věnuje motivaci a stimulačním nástrojům využívaným manažery jazykové školy s cílem zlepšit výkon svých zaměstnanců. Hodnotí se taktéž úroveň pracovní motivace dotázaných zaměstnanců a možnosti jejího zvýšení.

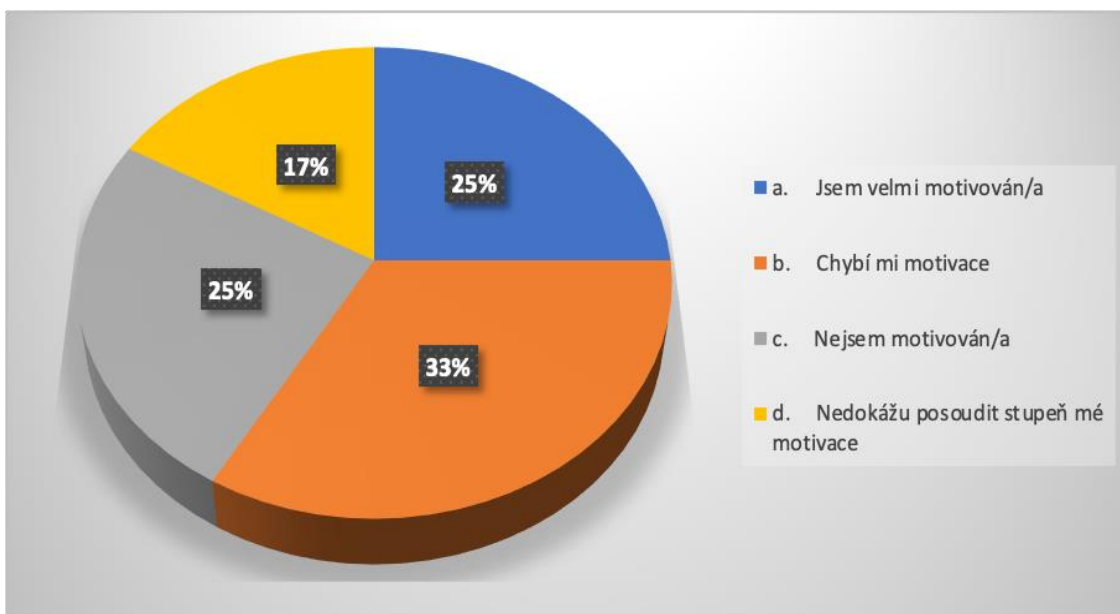
Obrázek 10: Jaké stimulační nástroje a pobídky využívá management jazykové školy pro zlepšení vašeho výkonu?



Zdroj: vlastní zpracování

V otázkách motivace panuje poměrně jasná převaha v tom, že jazyková škola využívá k motivaci zejména finance. Jako další nástroje jsou užívány osobní pohovory, které však nemusí být vždy chápány, jako motivační. Dále jazyková škola využívá nefinančních bonusů, kam se nejčastěji řadí nejrůznější poukázky nebo velmi populární teambuildingové aktivity. Byla zde i značná část odpovědí uvádějících jiné formy motivací, ale ty však nespécifikovali, o jaké formy se jedná.

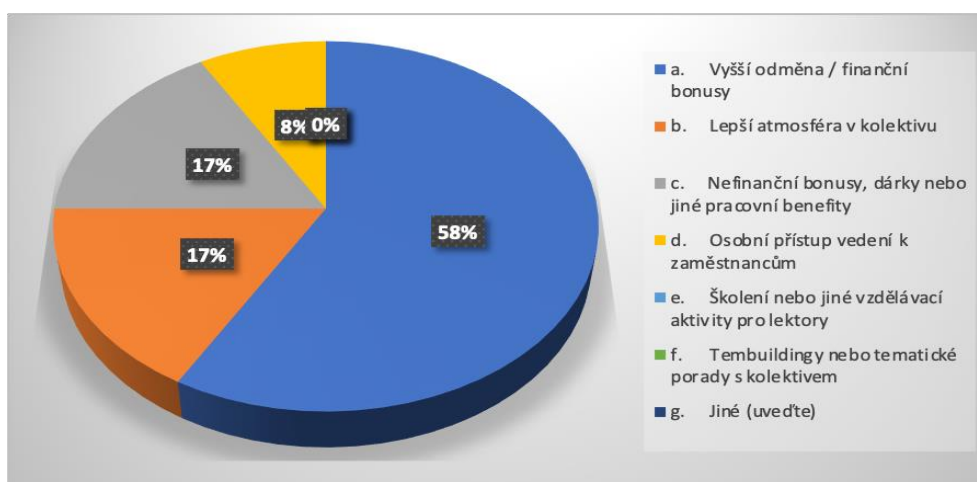
Obrázek 11: Ohodnoťte stupeň vaší pracovní motivace



Zdroj: vlastní zpracování

Pracovní motivace se ukazuje jako nedostatečný motivátor, jelikož 33 % oslovených uvedlo, že jim chybí potřebná motivace. Stejně tak dalších 25 % respondentů uvádí, že nejsou motivováni vůbec. Naopak 25 % lektorů považuje motivaci ze strany jazykové školy za dostatečnou a dalších 17 % není schopno posoudit, jaký mají stupeň motivace k další práci v jazykové škole.

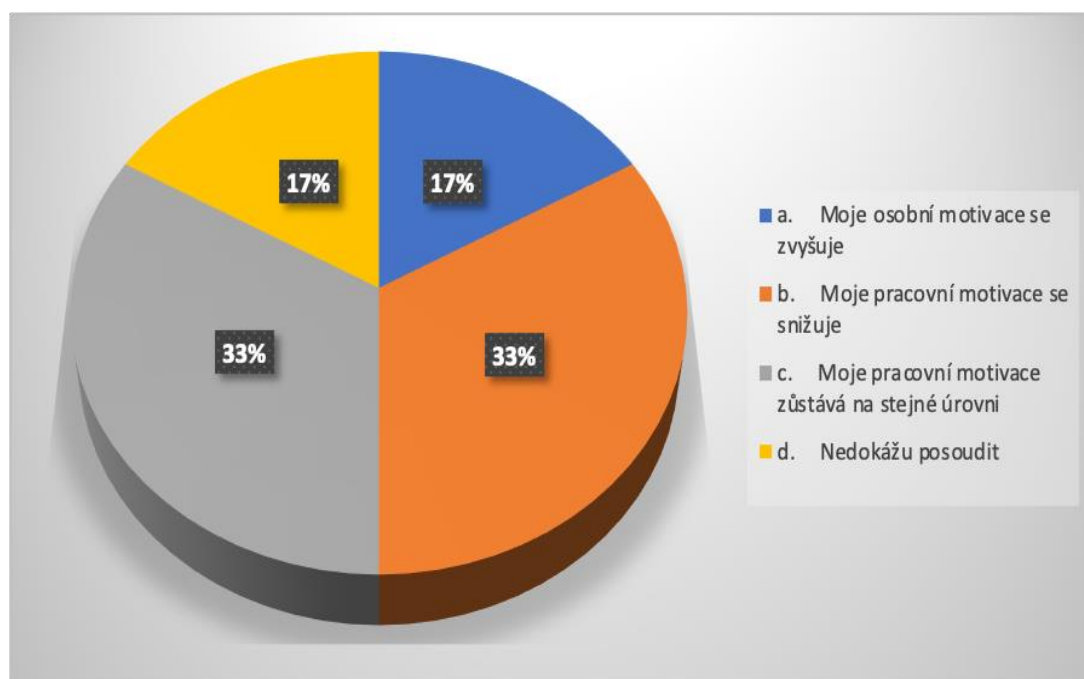
Obrázek 12: Co by mohlo zvýšit stupeň vaší pracovní motivace?



Zdroj: vlastní zpracování

Nejlepší způsob, jak zvýšit aktuální stupeň motivace na vyšší, byl ze strany lektorů uváděn finanční bonus, případně vyšší odměna, kdy takto to vnímá celkem 58 % oslovených zaměstnanců jazykové školy. Další prostor ke zlepšení současné pracovní motivace spatřují v lepší atmosféře v kolektivu a dále v případě nefinančních bonusů, dárků, případně jiných pracovních benefitů. Objevili se zde i tací, kteří by uvítali osobní přístup ze strany vedení k současným zaměstnancům.

Obrázek 13: Myslíte si, že vaše pracovní motivace se spíše zvyšuje nebo snižuje v průběhu práce v jazykové škole?



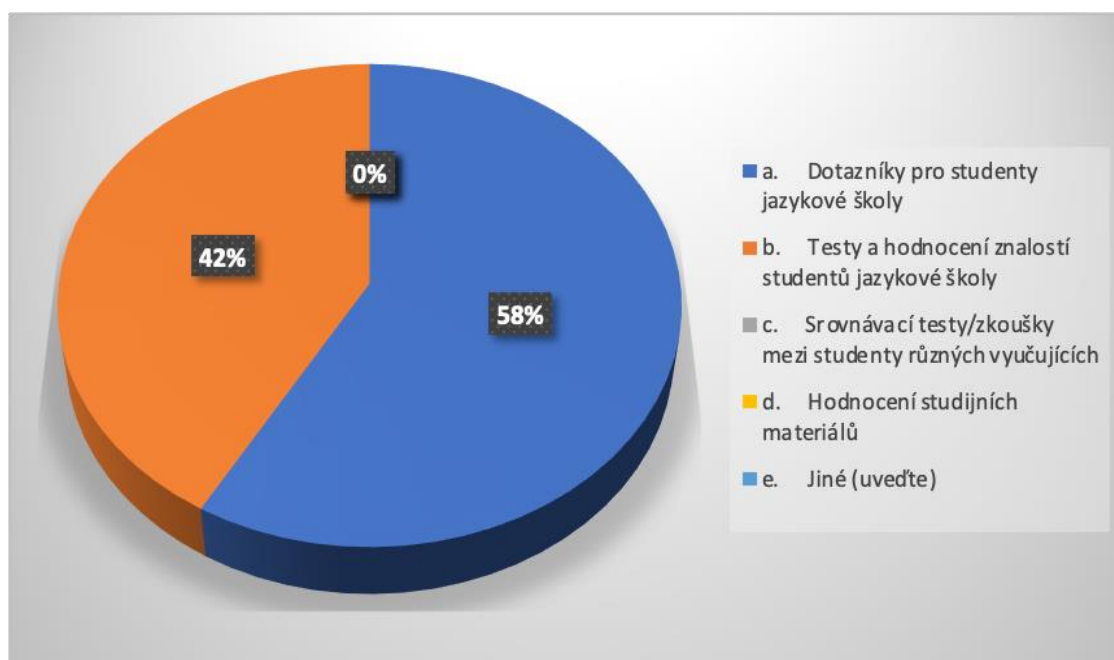
Zdroj: vlastní zpracování

V otázce rostoucí či klesající motivace je zřejmé, že 33 % oslovených má pocit, že jejich pracovní motivace má setrvalý stav a je tedy na stejné úrovni. Na druhou stranu je zde i dalších 33 % odpovědí, které se vyslovily v tom duchu, že jejich pracovní motivace má klesající tendenci. Jazyková škola má současně 17 % zaměstnanců, kteří pociťují zvyšující se motivaci do další práce, což je jistě pro školu dobře, ale jsou zde i tací zaměstnanci, kteří nejsou schopni posoudit, zda mají rostoucí či klesající motivaci do další práce.

IV. část – hodnocení práce

Čtvrtá část dotazníku má za cíl zajistit, jak se hodnotí práce zaměstnanců jazykové školy podle názorů dotázaných lektorů. Analyzuje se, jaké nástroje škola využívá pro hodnocení pracovníků, jaké administrativní dokumenty musí lektori vyplňovat pro podávání výkazů o své práci a jak celkem respondenti hodnotí stupeň byrokracie v jazykové škole.

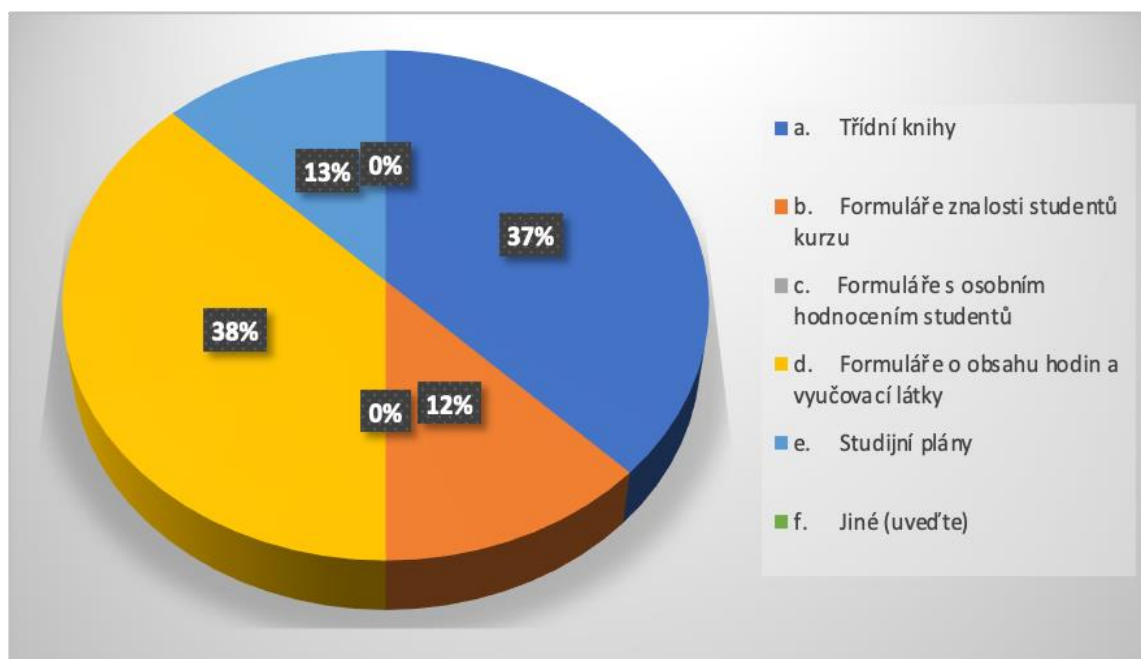
Obrázek 14: Jaké nástroje používá jazyková škola pro hodnocení vaší práce?



Zdroj: vlastní zpracování

Jazyková škola dle získaných odpovědí využívá k hodnocení lektorů zejména dotazníky, které na základě vyplnění od studentů jsou vyhodnoceny a z tohoto jsou dělány závěry. Další metodou k hodnocení práce lektorů jsou využívány testy a hodnocení znalosti studentů jazykové školy. V tomto ohledu by se dalo hovořit o poměrně kontroverzním způsobu hodnocení práce učitelů, neboť se vždy může jednat o individuální přístup každého studenta. Tento způsob hodnocení je tedy spíše neobjektivní, protože vždy bude záležet na přípravě studentů a samotný učitel to nemůže příliš ovlivnit.

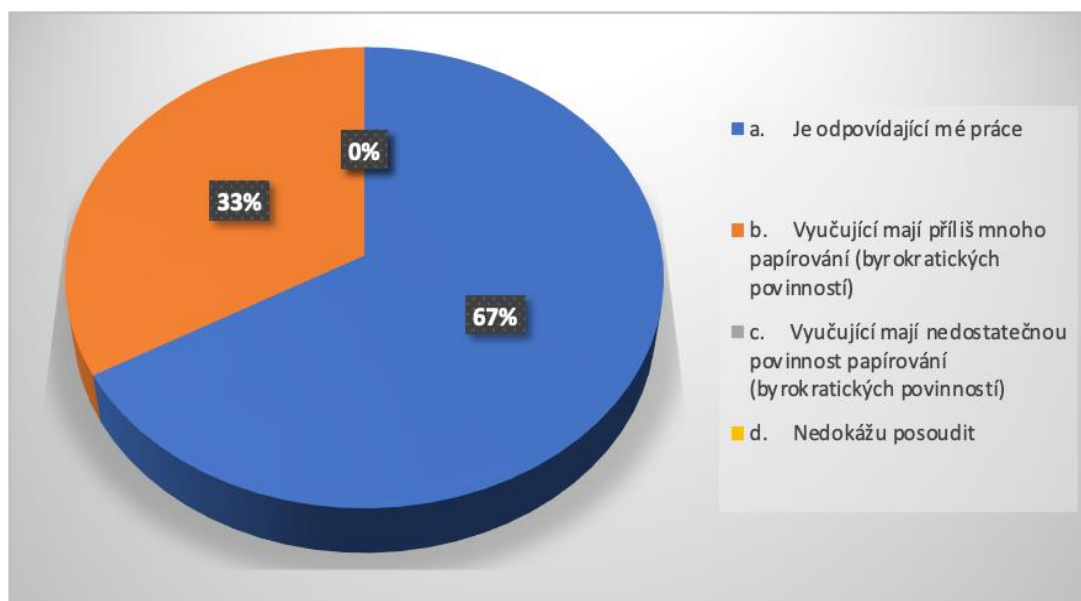
Obrázek 15: Jaké formuláře vyplňujete jako vyučující pro podávání výkazů o své práci?
(lze uvést více možností)



Zdroj: vlastní zpracování

K nejčastějším formám evidence o pracovní činnosti je v jazykové škole využíván formulář o obsahu hodiny a vyučovací látce. K dalším evidenčním prostředkům se řadí třídní kniha, ale nesmí také chybět formulář o znalosti studentů z kurzu a studijní plány. Lze tedy konstatovat, že se jedná o standardní formy evidencí.

Obrázek 16: Jak hodnotíte stupeň byrokracie (nutnost vyplňování různých formulářů) v jazykové škole?



Zdroj: vlastní zpracování

V otázce byrokracie panuje poměrně velká shoda na tom, že odpovídá pracovním požadavkům na dané pracovní pozice, avšak i zde se nachází celkem 33 % respondentů, kteří uvedli, že jako lektori mají přílišnou byrokracii, která je při práci zatěžuje. Naopak nikdo z oslovených se nedomnívá, že by vyučující měli nedostatečnou povinnost evidence.

V. část – závěrečná

Poslední část dotazníku zjišťovala, jaké aspekty považují respondenti za silné a slabé stránky jazykové školy. Zároveň s tím se odhalovalo, jaká doporučení by lektori nabídli ke zlepšení práce organizace.

V případě otázky číslo 16: *Jakou silnou stránku jazykové školy můžete označit?*, se jednalo o možnost volně se vyjádřit k tomu, jakou silnou stránku jazyková škola má. V tomto směru se lektori shodují, že za velkou výhodu označují množství studentů, které jazyková škola každoročně má. Tento fakt se poté projevuje na vytíženosti jednotlivých lektorů a taktéž i na počtu odučených hodin, a tedy i finanční stránce každého lektora. Lektori také často uváděli přátelskou atmosféru mezi kolegy lektory, ale také se studenty, kteří jsou neodmyslitelnou součástí této jazykové školy. V neposlední řadě jsou pro lektory oceněním výsledky studentů.

Jak již vyplynulo z dotazníkového šetření (otázka číslo 17), tak mnozí lektori vnímají finanční ohodnocení na jazykové škole za nedostačující a často je nutí k dalším úvazkům, nad rámec jejich pracovních povinností. Stejně tak je pro mnohé již zmiňovaná byrokracie slabou stránkou. Dále se lektori zmiňovali o vztazích na pracovišti, neboť jak již zde zaznělo, tak atmosféra je přátelská, ale na druhou stranu spolu lektori příliš nekomunikují, což může být zejména velkou vytižeností hodin, ale také tím, že se mnohdy nepotkávají, neboť mají další úvazky mimo jazykovou školu. No a také byla uváděna mzda, kterou lektori na škole získávají. Jedná se zejména o to, že již řadu let se mzda nezvyšovala, ačkoliv dochází k inflaci a studentů má jazyková škola dostatek, takže by neměl být problém s řádným finančním ohodnocením.

Jako nej přijatelnější doporučení ke zlepšení jazykové školy uváděli lektori následující možnosti (otázka číslo 18). Mezi ty nejčastější se objevilo navýšení mzdy, neboť jak již bylo uvedeno, tak několik let nedošlo ke zvýšení mzdy, což neodpovídá současné inflaci. Dále lektori mají v důsledku opatření proti šíření koronaviru zájem o zavedení online výuky, čímž by došlo ke snížení negativních dopadů v důsledku aktuálních opatření a škola by nemusela přerušovat výuku. Ve spojitosti s online výukou byl uveden i návrh na online porady zaměstnanců, aby mohlo docházet ke sdílení názorů na online výuku a případně by byla škola schopna reagovat na případné zjištěné nedostatky. Jazyková škola by také mohla zlepšit motivační program pro lektory, který by obsahoval dostatečný počet benefitů, které by motivovali lektory k případnému zlepšení jejich práce.

5 Návrh motivačního a hodnotícího systému pro organizaci

Po zhodnocení situace v jazykové škole Dialekt club a s přihlédnutím k současné situaci, která předpokládá omezení při organizaci výuky v jazykové škole, jistým doporučením je přepracovat a reorganizovat kompletně celý systém práce, hodnocení zaměstnanců a jejich stimulaci pro zvýšení výkonnosti.

Prvním důležitým bodem, který je nutno zmínit, je to že jazyková škola v současné době nemusí omezovat počty studentů v jedné skupině, protože výuka probíhá online alespoň do konce roku 2021, jak již bylo rozhodnuto ředitelkou. To znamená, že všichni pozice byly přeneseny do online formátu – jak administrativní pozice asistentky, tak práce lektorů, kteří učí v programu MsTeams. Online výuka předpokládá také méně zpětné vazby pro studenty, protože v online formátu tato zpětná vazba je složitá, když se jedná o skupinu lidí sedících před monitorem a vzájemně se nekomunikujících. Proto bylo rozhodnuto, že jazykové kurzy v online budou levnější, ale počet studentů na těchto kurzech bude větší.

Dále při reorganizaci práce je nutno též optimalizovat zpětnou vazbu od studentů. Ta může být po každé lekci online, hned na konci, kdy se studentovi bude nabízet krátký test (stačí tři otázky) na zadané téma, aby studenti při lekcích dávali pozor a aby si mohli zhodnotit vlastní pokrok. Toto bude zvyšovat nejenom loajalitu studentů, ale též loajalitu a motivaci učitelů, kteří budou vidět výsledky své práce.

Je nutno hodnotit práci lektorů. Jaké metriky jsou nejlepší pro hodnocení? Lze uvažovat o následujících hodnotících kritériích:

1. Počet odpracovaných hodin.
2. Počet studentů, kteří úspěšně zvládli test z českého jazyka po ukončení kurzu.
3. Průměrné hodnocení studentů v testu.
4. Počet studentů, kteří pokračují do dalšího kurzu (což svědčí o jejich spokojenosti s lektorem).

Tyto metriky pomůžou zjistit skutečný stav výkonnosti lektorů a odměnit ty z nich, kteří se snaží nejvíce a ukazují výborné výsledky. Přičemž doporučené metriky mohou být vyjádřeny v podrobnějších kvantitativních hodnotách, například v počtu bodů, v počtu hodin apod., které dále budou předpokládat určité ohodnocení.

Na základě těchto hodnocení pak lze udělit jisté finanční odměny, na které všichni respondenti poukázali ve svých odpovědích na dotazník. Finanční odměny by se měly odvíjet od celkového hodnocení studentů a jejich lojality (tj. přání si zakoupit další kurz). Jakmile lektor bude vědět, že právě jeho práce přímo ovlivňuje obraty v podniku a potažmo i jeho odměnu, bude se snažit více, a to jak na hodinách, tak při jejich přípravě.

Další možností kvalitativního hodnocení jsou anonymní dotazníky studentům kurzu, kteří budou obsahovat hodnotící otázky týkající se lektorů, způsobů jejich prezentace na hodině, jejich vystupování a komunikační dovednosti a též diplomaticky přístup ke studentům. Na základě těchto hodnocení je možné lektorům nabídnout další odměny, například materiální. Mohou to být poukázky na nákup, vstupenky do kina nebo do divadla, nebo hodnotné dárky. Zaměstnanci by měli však vědět, že tyto odměny jsou pravidelného charakteru a odvíjejí se od hodnocení studentů na základě dotazníku. Výsledky hodnocení by měly být diskutovány společně s lektorem a mělo by být hodnoceno, co může lektor udělat pro zlepšení svého vystupování. Pokud však hodnocení dopadlo dobře, ředitelka by měla pochválit lektora zcela upřímně a poděkovat mu zmíněnou odměnou.

Dále je nutno doporučit pořádat pravidelné schůzky všech lektorů (byť prováděných online), na které se bude diskutovat pokrok při vzdělávání studentů, problémy vznikající na lekcích. Budou se řešit způsoby a možnosti snížení negativních vlivů online výuky.

Dále je nutno provádět školení na náklady jazykové školy. Školení by se měli účastnit všichni lektori bez ohledu na to, zda jsou zaměstnáváni na plný nebo částečný úvazek nebo na dohodu o provedení práce. Školení by se měli zaměřovat na následující problémy:

- organizace online výuky, vytvoření přehledných prezentací pro online výuku,
- komunikace se studenty, zvládnutí složitých případů spojených s námitkami studentů,
- vytvoření interaktivních prezentací a online testů pro hodnocení znalostí a pokroku studentů,
- emocionální intelekt neboli jak pochopit náladu skupiny a reagovat na ní.

Tato školení pomůže lektorům být vzdělanější nejenom v oboru, ve kterém učí, ale též v pedagogice jako takové, obzvláště s důrazem na online výuku.

6 Závěr

V této bakalářské práci byla provedena analýza systému hodnocení a stimulace zaměstnanců ve vybrané firmě – jazykové škole. Úkolem bylo nejenom posoudit stávající systém ve firmě, ale především doporučit jeho změnu vzhledem ke změně způsobu provedení vzdělávacích kurzů (z off-line prostředí a osobní výuky na online formát výuky). Zjištěními práce byly následující:

Jazyková škola Dialekt club je řízená ředitelkou. Ve firmě neexistuje jednotný a ucelený systém hodnocení a stimulace zaměstnanců, nýbrž jednotlivé náznaky osobního přístupu ředitelky a občasných odměn, které nemají ani pravidelnost ani logičnost. To znamená, že zaměstnanci neví, zda dostanou odměnu, v jaké bude výši a za co je tato odměna. Toto nepřivádí ke stimulaci a ke zvýšení kvality práce lektorů ani jejich výkonu.

Dále bylo zjištěno, že celková spokojenost zaměstnanců – lektorů v dané jazykové škole je nízká. Někomu chybí celkový systém hodnocení a zpětná vazba od vedení školy. Někdo se stěžuje na nízké finanční hodnocení a absenci komunikace. Proto je zřejmé, že systém vyžaduje změnu, obzvlášť když nastává změna v systému výuky.

Proto bylo navrženo při přechodu do online prostředí nastavit politiku hodnocení zaměstnanců na základě stanovených kritérií jako počet hodin výuky, úroveň znalostí studentů po ukončení kurzu, počet studentů, kteří zakoupili další kurz u stejného lektora. Dále bylo doporučeno zavést anonymní dotazování studentů o kvalitě výuky, o přístupu lektora. Na základě těchto kvalitativních a kvantitativních hodnocení je nutno zavést transparentní systém odměňování, aby lektori věděli přesně, že jejich práce přímo ovlivňuje jejich odměnu na konci měsíce.

Dále je doporučeno zavést systém komunikace, a to jak na společných schůzkách v jazykové škole, tak v rámci osobních konzultací a rozboru hodnocení studentů (dle dotazníků, kteří jsou jim rozdávány po ukončení kurzu). Tato osobní hodnocení by měla být v přátelské atmosféře, bez výčitek, ale měla by být diskutována opatření, která musí být přijata lektorem nebo vedením pro zlepšení hodnocení práce lektora nebo jazykové školy.

Dále je nutno investovat do školení, aby lektori mohli ovládnout nové způsoby online výuky, vytvoření zajímavých interaktivních prezentací, komunikace přes online platformy. Dále je vhodné pořádat školení pro zvládání námitek od studentů a klientů a vzdělávat

lektory jazykové školy emocionálnímu intelektu, který je v současné době nezbytný pro práci s lidmi.

7 Seznam použitých zdrojů

ADAIR, John Adair. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing, 2004. 178 s. ISBN 80-86851-00-1.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. 423 s. ISBN 978-802-4714-073.

BĚLOHLÁVEK, František. *25 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5872-5.

DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. 130 s. ISBN 978-802-4721-491.

HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. 55 s. ISBN 978-802-4714-585.

KOČIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. 31 s. ISBN 978-802-4724-973.

MESCON, Michael H., Michael ALBERT a Franklin KHEDOURI. *Management*. 3rd ed. New York: Grada, 1988. 702 s. ISBN 978-006-3504-639.

PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. 220 s. ISBN 978-802-4738-093.

RYCHTAŘÍKOVÁ, Yveta. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. Praha: Grada, 2008. 71 s. ISBN 978-802-4721-002.

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

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: Grada, 2004. 55 s. ISBN 978-802-4704-050.

URBAN, Jan. *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků: jak snadno a účinně předcházet nedostatkům v práci*. Praha: Grada, 2012. 14 s. ISBN 978-80-247-3955-7.

8 Přílohy

8.1 Příloha 1 Dotazník

Vážení lektori jazykové školy,

V rámci zpracování této bakalářské práce na téma „Hodnocení a stimulace zaměstnanců firmy“ vás chci poprosit o vyplnění následujícího dotazníku. Dotazník má, kromě již zmíněného účelu, cíl poskytnout praktickou informaci řediteli jazykové školy pro zlepšení motivačního programu ve společnosti.

I. část - obecná

1. Jak dlouho pracujete v jazykové škole ...?
 - a. méně než 1 rok
 - b. 1 až 3 roky
 - c. více než 3 roky

2. Je jazyková škola ... pro vás jediným místem zaměstnání nebo vyučujete i v jiných jazykových školách?
 - a. je to pro mě jediné zaměstnání
 - b. vyučuji v jiných jazykových školách
 - c. mám jinou práci kromě jazykové výuky

3. Označte, jakou časovou náplň máte v jazykové škole ...
 - a. odpovídající plnému pracovnímu úvazku
 - b. odpovídající částečnému pracovnímu úvazku
 - c. odpovídající spíše práci na brigádu
 - d. občas učím v rámci záskoků, tedy nepravidelně

II. část – spokojenost se zaměstnáním v jazykové škole

4. Jste spokojen/á se finančním hodnocením v jazykové škole ...?
 - a. Ano, finanční hodnocení odpovídá mým představám
 - b. Ano, ale jiné jazykové školy nabízí vyšší odměnu za hodinu výuky
 - c. Ne, nejsem spokojen/á, ale nemám jinou alternativu
 - d. Ne, nejsem spokojen/á a v blízké budoucnosti hodlám si najít jinou práci

5. Jste spokojen/á s úrovní komunikace mezi vámi a kolegy v jazykové škole ...?
 - a. Ano, jsem plně spokojen/á
 - b. Spolu skoro nekomunikujeme, ale mě to nevadí
 - c. Komunikace by měla být intenzivnější, je to přínosem pro kolektiv
 - d. Komunikace by měla být méně intenzivní
 - e. Nedokážu posoudit

6. Jste spokojen/á s úrovní komunikace mezi vámi a ředitelem jazykové školy?
 - a. Ano, jsem plně spokojen/á
 - b. Spolu skoro nekomunikujeme, ale mě to nevadí
 - c. Komunikace by měla být intenzivnější, je to přínosem pro kolektiv
 - d. Komunikace by měla být méně intenzivní
 - e. Nedokážu posoudit

7. Jste spokojen/á se zpětnou vazbou od studentů jazykové školy?
 - a. Ano, jsme plně spokojen/á
 - b. Zpětná vazbu mám, ale pouze v základním rozsahu, měla by být podrobnější
 - c. Ne, zpětnou vazbu nemám, vadí to mé práci a snižuje můj výkon
 - d. Ne, zpětnou vazbu nemám, ale mě to nevadí

8. Investuje vedení školy do vašeho vzdělávání?
 - a. Ano, jsou mi nabízeny různé kurzy
 - b. Ano, ale další vzdělání nepotřebuji
 - c. Ne, neinvestuje ani jinak nenabízí

III. část – motivace a stimulační nástroje

9. Jaké stimulační nástroje a pobídky využívá management jazykové školy pro zlepšení vašeho výkonu?
 - a. Finanční motivaci
 - b. Různé nefinanční bonusy a odměny (například, poukázky, teambuildingy)
 - c. Osobní pohovory
 - d. Jiné

10. Ohodnoťte stupeň vaší pracovní motivace
 - a. Jsem velmi motivován/a
 - b. Chybí mi motivace
 - c. Nejsem motivován/a
 - d. Nedokážu posoudit stupeň mé motivace

11. Co by mohlo zvýšit stupeň vaší pracovní motivace?
 - a. Vyšší odměna / finanční bonusy
 - b. Lepší atmosféra v kolektivu
 - c. Nefinanční bonusy, dárky nebo jiné pracovní benefity
 - d. Osobní přístup vedení k zaměstnancům
 - e. Školení nebo jiné vzdělávací aktivity pro lektory
 - f. Teambuildingy nebo tematické porady s kolektivem
 - g. Jiné (uveďte)_____

12. Myslíte si, že vaše pracovní motivace se spíše zvyšuje nebo snižuje v průběhu práce v jazykové škole?
 - a. Moje osobní motivace se zvyšuje
 - b. Moje pracovní motivace se snižuje
 - c. Moje pracovní motivace zůstává na stejné úrovni
 - d. Nedokážu posoudit

IV. část – hodnocení práce

13. Jaké nástroje používá jazyková škola pro hodnocení vaší práce?
- a. Dotazníky pro studenty jazykové školy
 - b. Testy a hodnocení znalostí studentů jazykové školy
 - c. Srovnávací testy/zkoušky mezi studenty různých vyučujících
 - d. Hodnocení studijních materiálů
 - e. Jiné (uved'te) _____
14. Jaké formuláře vyplňujete jako vyučující pro podávání výkazů o své práci?
- a. Třídní knihy
 - b. Formuláře znalostí studentů kurzu
 - c. Formuláře s osobním hodnocením studentů
 - d. Formuláře o obsahu hodin a vyučovací látky
 - e. Studijní plány pro vyučující
 - f. Jiné (uved'te) _____
15. Jak hodnotíte stupeň byrokracie (nutnost vyplňování různých formulářů) v jazykové škole?
- a. Je odpovídající mé práci
 - b. Vyučující mají příliš mnoho papírování (byrokratických povinností)
 - c. Vyučující mají nedostatečnou povinnost papírování (byrokratických povinností)
 - d. Nedokážu posoudit

V. část - závěrečná

16. Jakou silnou stránku jazykové školy můžete označit?

17. Jakou slabou stránku jazykové školy ... můžete označit?

13. Jaká konkrétní doporučení byste mohl/a uvést pro jazykovou školu?
