

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Návrh systému hodnocení a odměňování pracovníků

Iva Hůlová

© 2011 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Iva Hůlová

obor Podnikání a administrativa

Vedoucí katedry Vám ve smyslu Studijního a zkušebního řádu ČZU v Praze
čl. 17 odst. 2 určuje tuto diplomovou práci.

Název práce: **Návrh systému hodnocení a odměňování
pracovníků**

Osnova diplomové práce:

1. Úvod
2. Cíl práce a metodika
3. Literární rešerše
4. Návrhová část
5. Závěr
6. Seznam použitých zdrojů
7. Přílohy

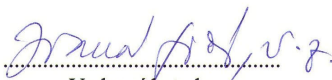
Rozsah hlavní textové části: 60 - 80 stran

Doporučené zdroje:

- [1]Armstrong, M. Personální management. Praha: Grada, 1999. S. 963. ISBN: 80-7169-614-5
- [2]Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2002. S. 856. ISBN: 80-247-0469-2
- [3]Bělohávek, F. Řízení lidských zdrojů. Olomouc: 1994. S. 150. ISBN: 80-7067-447-4
- [4]Kleibl, J. Řízení lidských zdrojů. Praha: 2001. S. 264. ISBN: 80-7179-389-2
- [5]Koubek, J. Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 2001. S. 367. ISBN: 80-7261-033-3
- [6]Zlámal, J. Horváth, M. Řízení lidských zdrojů. Olomouc: 2005. S. 171. ISBN: 80-244-1085-0

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Tomáš Macák, Ph.D.**

Termín odevzdání diplomové práce: duben 2011


.....
Vedoucí katedry




.....
Děkan

V Praze dne: 8. 3. 2010

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Návrh systému hodnocení a odměňování pracovníků" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 8. dubna 2011

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala doc. Ing. Tomáši Macákovi, Ph.D. za konzultace a cenné rady k zpracování mé diplomové práce. Poděkování patří taktéž JUDr. Michalu Špírkovi za poskytnutí informací, vstřícnost a spolupráci, bez kterých by práce nemohla být vytvořena.

Návrh systému hodnocení a odměňování pracovníků

Design of Staffs Assessing System

Souhrn

Tato diplomová práce se zabývá problematikou hodnocení a odměňování pracovníků v organizaci, a to jak z teoretického, tak i praktického hlediska. Teoretická část je zaměřena především na význam, oblasti a metody hodnocení pracovníků, dále pak na druhy odměny a faktory odměnu ovlivňující. Opomenuty však nezůstanou taktéž klady, které může vhodně sestavený a správně fungující systém hodnocení a odměňování organizaci přinést. Vlastní část práce je pak věnována návrhu systému hodnocení a odměňování pracovníků v konkrétním podniku. Podrobně je popsán celý proces návrhu systému, od stanovení zásad hodnocení, výběru kritérií a metod hodnocení, až po složení odměny, její návaznost na hodnocení, harmonogram zavádění a celkové zhodnocení navrženého systému.

Summary

This graduation thesis is concerned with questions of evaluation and remuneration of employees of an organisation, both from the theoretical and practical aspect. The theoretical part is focused mainly on the meaning, areas and methods of evaluation of employees and also on sorts of remuneration and factors which affect it. However, positives, which might be brought to an organisation by well built and well operating sytem of evaluation and remuneration, will not be left out. Another part is devoted to a draft of a system of evaluation and remuneration of employees in a particular company. The whole process of drafting a sytem, starting with setting the rules of evaluation, selection of criteria and methods of evaluation, up to the structure of remuneration and its relation to the evaluation, the schedule of implementation and overall assessment of suggested sytem, are described in detail.

Klíčová slova: hodnocení, odměňování, motivace, kritéria hodnocení, metody hodnocení, přínosy hodnocení

Keywords: remuneration, evaluation, motivation, criteria of evaluation, methods of evaluation, benefits assessment

Obsah

1	Úvod.....	9
2	Cíl práce a metodika.....	11
3	Literární rešerše.....	12
3.1	Řízení lidských zdrojů.....	12
3.1.1	Pojem řízení lidských zdrojů.....	12
3.1.2	Řízení lidských zdrojů x personální řízení.....	13
3.1.3	Podoby řízení lidských zdrojů.....	14
3.1.4	Cíl řízení lidských zdrojů.....	15
3.2	Hodnocení pracovníků.....	16
3.2.1	Pojem a účel hodnocení pracovníků.....	16
3.2.2	Výhrady k hodnocení.....	17
3.2.3	Podoby hodnocení.....	17
3.2.4	Oblasti hodnocení.....	18
3.2.5	Metody hodnocení pracovníků.....	19
	Management by Objectives (MBO).....	21
	360° zpětná vazba.....	22
	Sociogram.....	23
	Assessment Centre a Development Centre.....	23
	Metoda klíčové události.....	24
	Manažerský audit.....	24
	Hodnocení potenciálu.....	25
	Mystery shopping.....	25
	Supervize a intervize.....	26
	Hodnocení pomocí stupnice.....	26
	Metody založené na vytváření pořadí pracovníků.....	27
3.2.6	Předpoklady nutné pro efektivní fungování systému hodnocení.....	28
3.2.7	Zavádění systému hodnocení.....	29
3.2.8	Nejčastější hodnotitelé.....	30
3.2.9	Vazby mezi hodnocením pracovníků a dalšími personálními činnostmi podniku.....	32
3.3	Odměňování pracovníků.....	33
3.3.1	Podstata odměňování.....	33
3.3.2	Faktory ovlivňující podnikové odměňování.....	34
3.3.3	Formy odměňování.....	37
3.3.4	Zásady efektivního systému odměňování.....	46
4	Návrhová část.....	48
4.1	Představení vybraného subjektu.....	48
4.1.1	Základní údaje.....	48
4.1.2	Personální složení kanceláře.....	49
4.1.3	Systém hodnocení a odměňování – aktuální a požadovaná budoucí situace.....	50
4.2	Návrh systému hodnocení.....	51
4.2.1	Zásady systému hodnocení.....	52
4.2.2	Kritéria hodnocení.....	52
4.2.3	Metody hodnocení.....	55
4.2.4	Seznámení pracovníků s výsledky hodnocení.....	62

4.3	Návrh systému odměňování pracovníků	64
4.3.1	Jednotlivé složky odměny	65
4.4	Implementace systému	68
4.5	Přínosy a náklady navrženého systému	70
5	Závěr	72
6	Seznam použitých zdrojů	74
7	Přílohy	75

Seznam tabulek

Tabulka č. 1:	Metody hodnocení pracovníků	20
Tabulka č. 2:	Metoda párového porovnání	27
Tabulka č. 3:	Kritéria hodnocení jednotlivých pracovních pozic	55
Tabulka č. 4:	Výpočet váhy kritérií oblast pracovního a sociálního chování	57
Tabulka č. 5:	Výpočet váhy kritérií oblast dovedností, znalostí a vlastností	57
Tabulka č. 6:	Výpočet mzdy pracovníka bez příspěvku na penzijní připojištění	66
Tabulka č. 7:	Výpočet mzdy pracovníka s příspěvkem na penzijní připojištění	67

Seznam obrázků

Obrázek č. 1:	Oblasti hodnocení pracovníků	19
Obrázek č. 2:	Hodnocení pomocí metody 360 °	22
Obrázek č. 3:	Členění odměny v podniku	38
Obrázek č. 4:	Struktura současné odměny advokátní kanceláře	51
Obrázek č. 5:	Příklad formuláře hodnocení – advokátní koncipient	59
Obrázek č. 6:	Ukázka elektronické verze hodnotícího formuláře	60
Obrázek č. 7:	Formulář pro hodnocení pomocí kritické události	61
Obrázek č. 8:	Závěrečný formulář hodnocení	63
Obrázek č. 9:	Fáze rozhovoru s pracovníkem	64
Obrázek č. 10:	Navržená struktura odměny v advokátní kanceláři	68

1 Úvod

Dosáhnout v dnešním konkurenčním prostředí úspěchu je pro podniky stále obtížnější, ať se jedná o podniky výrobní či poskytující služby, podniky malé nebo podniky velké. Cestou k dosažení tohoto úspěchu je vlastnění a efektivní využívání veškerých zdrojů, které má podnik k dispozici. V posledních letech je však jednomu z podnikových zdrojů věnována mnohem větší pozornost, než zdrojům ostatním. Těmito jsou zcela oprávněně zdroje lidské. Kvalitní lidské totiž mohou významnou měrou ovlivnit prosperitu podniku, mohou podnik odlišit od ostatních konkurentů a dopomoci mu tak k naplnění stanovených cílů. Avšak pouhé vlastnění kvalitního lidského faktoru k úspěchu nestačí, neboť tyto zdroje musí být taktéž efektivně řízeny.

Řízení lidských zdrojů je představováno mnoha podnikovými činnostmi, které na sebe v mnoha případech navazují a jsou vzájemně propojené. Jednou z těchto činností je hodnocení pracovníků, které v podnicích nepatří mezi nejoblíbenější činnosti, ale jeho provádění je ve většině subjektů nepostradatelné. Správně nastavený a fungující systém hodnocení může podnik informovat o nutnosti přijetí další pracovní síly, poskytuje podklady pro vzdělávání a rozvoj pracovníků a v neposlední řadě informuje o pracovním výkonu, pracovním chování a dovednostech jednotlivých zaměstnanců. Posledně zmíněné informace pak podnikům poskytují jasné podklady pro povyšování a odměňování pracovníků. Z právě uvedeného vyplývá, že podnik může svůj systém odměňování rozdělit na část s hodnocením nesouvisející a na část bezprostředně se odvíjející od provedeného hodnocení. Takto nastavený systém odměn může významným způsobem zaměstnance motivovat k co nejlepším pracovním výkonům, pracovnímu chování i rozvíjení znalostí a dovedností potřebných k práci. Tato teoretická východiska jsou podrobně zpracovány v literární rešerši.

Pro návrhovou část této práce, ve které je vytvořen konkrétní systém hodnocení a odměňování, byla vybrána advokátní kancelář JUDr. Michala Špirka v Rakovníku. K výběru tohoto subjektu vedly dva důvody. Prvním důvodem byla znalost kanceláře, jejího fungování, pracovníků a náplně jejich práce, druhým podstatným důvodem byl zájem advokáta o vytvoření tohoto systému a jeho následné využití v praxi. Kromě výše

uvedených obecných přínosů totiž systém do budoucna pomůže advokátovi vybrat toho nejvhodnějšího kandidáta na pozici společníka kanceláře.

2 Cíl práce a metodika

Cílem této diplomové práce bylo navržení konkrétního systému hodnocení a odměňování pracovníků pro vybranou organizaci.

Práce je rozdělena do dvou základních částí. První část je tvořena literární rešerší, která poskytuje teoretická východiska problematiky podnikového hodnocení a odměňování. Ta byla zpracovávána metodou analýzy dokumentů, a to zejména knižních publikací, které se hodnocením a odměňováním pracovníků zabývají.

Druhá část je tvořena návrhem vlastního systému hodnocení a odměňování pracovníků pro advokátní kancelář JUDr. Michala Špirka. K vypracování této části byly použity jednak poznatky osvojené studiem knižních publikací věnovaných této problematice, dále pak znalosti získané během studia vysoké školy a dále také vlastní zkušenosti, které byly nabyty působením v advokátní kanceláři.

3 Literární rešerše

3.1 Řízení lidských zdrojů

3.1.1 Pojem řízení lidských zdrojů

Každá organizace je tvořena několika oblastmi zdrojů, a to zdroji materiálními, finančními, informačními a lidskými. Všechny tyto oblasti zdrojů jsou nedílnou součástí každé organizace, bez jejichž existence a propojení by v nynějším světě vůbec nemohla fungovat. Avšak za nejvýznamnější oblast, ovlivňující úspěšnost organizace v konkurenčním prostředí, je v současné době považována kvalita fungování lidského faktoru [1]. Lidské zdroje jsou totiž tím, co všechny ostatní zdroje propojuje a zároveň je usměrňuje k dosažení stanovených podnikových cílů [2].

Významnost lidského faktoru roste především v posledních letech, kdy je ekonomické prostředí značně nestabilní a dochází k tvrdému konkurenčnímu boji ve všech odvětvích ekonomické činnosti. Právě za této situace se ukazuje, že kvalitní lidské zdroje a jejich efektivní řízení jsou klíčovým nástrojem k realizaci stanovených cílů a úspěšnosti organizace. Pojem řízení lidských zdrojů lze pak definovat jako strategický a promyšlený přístup k řízení lidí pracujících v organizaci. Jinými slovy lze říci, že „řízení lidských zdrojů lze považovat za filozofii ukazující to, jak by se mělo s pracovníky zacházet v zájmu organizace“ [3, s. 29]. Je také důležité si uvědomit, že řízení lidských zdrojů by měla být ve všech podnicích věnována náležitá pozornost, ať už je to malá organizace s několika zaměstnanci, kde budou lidské zdroje zpravidla řízeny vlastníkem, nebo společnost zaměstnávající stovky či tisíce zaměstnanců, která bude mít pro řízení lidských zdrojů rozsáhlé oddělení [2].

3.1.2 Řízení lidských zdrojů x personální řízení

Pro kompletní vymezení pojmu řízení lidských zdrojů je nutné si ujasnit rozdíl mezi řízením lidských zdrojů a personální řízením. Nezasvěcení laici by mohli namítnout, že v těchto dvou pojmech žádný rozdíl nevidí a považují je za totožný, tento názor by však byl chybný. Je sice pravdou, že oba termíny vykazují určité shodné rysy, avšak ani přes podobnost některých faktů je nelze považovat za stejné. Rozdíly mezi těmito řízeními lze spatřovat především v oblastech, na které kladou důraz a v jejich přístupech. Podle Armstronga se řízení lidských zdrojů odlišuje především „ve zdůrazňování zacházení s lidmi jako s rozhodujícím zdrojem, jehož řízení je bezprostředním úkolem vrcholového managementu jako součást procesu strategického plánování podniku“ [3, s. 39] Dále také uvádí, že řízení lidských zdrojů lze spíše charakterizovat „jako přístup k tradičnímu personálnímu řízení než jako alternativu k němu“ [3, s. 41]. Jinými slovy řízení lidských zdrojů je „nejrozvinutější pojetí personální práce“ [3, s. 41].

Personální práci je tedy možné rozdělit do tří vývojových etap, a to:

- personální administrativa,
- personální řízení,
- řízení lidských zdrojů [4].

Význam a náplň personální práce se měnila především podle změn v prostředí, kterému se musela přizpůsobovat. Neustálý rozvoj technologií, vznik nových pracovních procesů, globalizace, pojmy jako konkurenční výhoda, klíčové schopnosti aj., to vše jsou faktory, které vývoj personální práce ovlivňují [3].

Nejstarší vývojová etapa personální práce tzv. personální administrativa se zabývala především takovými úkony, jakými bylo získávání pracovníků, poskytování základní péče vyplývající z pracovněprávních vztahů a vedení a uchování personálních dokladů. Personální řízení již rozšiřuje základní personální činnosti o systémy vzdělávání, hodnocení a odměňování pracovníků. V této etapě také začíná být věnována pozornost kolektivním pracovním vztahům a sociálnímu klimatu [4].

Od 80. let 20. stol. pak začíná docházet teoretickému i praktickému rozvoji řízení lidských zdrojů. Oproti předchozí etapě je kladen důraz na integraci strategie lidských zdrojů do strategie podniku a řízení lidských zdrojů se stává jedním z významných způsobů k dosažení konkurenční výhody. Odpovědnost za řízení lidských zdrojů již není pouze na personalistech, ale taktéž na liniových a vrcholových manažerech. Rozdělení odpovědnosti a pravomoci při řízení lidských zdrojů je pak ovlivněno především významností lidských zdrojů ve strategii podniku a je podnik od podniku jiné. Za hlavní rozdíl, který lze mezi personálním řízením a řízením lidských zdrojů spatřit, je tedy především strategický význam řízení lidských zdrojů a jeho provázanost s celkovou strategií podniku [4].

3.1.3 Podoby řízení lidských zdrojů

Z hlediska toho, jak lze k řízení lidských zdrojů přistupovat, existuje základní rozdělení, které rozlišuje tvrdou a měkkou podobu řízení lidských zdrojů.

Tvrdé řízení lidských zdrojů

Tvrdý způsob řízení lidských zdrojů je typický pro organizace, kde na prvním místě je dosahování zisku. Lidé jsou pouhým nástrojem k jeho dosažení a stejně, jako většina jiných zdrojů, jsou i ty lidské jednoduše obnovitelné [3].

Měkké řízení lidských zdrojů

Alternativou k tvrdému přístupu řízení lidských zdrojů je měkká podoba. Pro tento způsob jsou charakteristickými znaky komunikace, motivace a vedení. Pracovníci jsou považováni za velmi důležitý zdroj organizace, jelikož znalosti a dovednosti pracovníků jsou velice těžko nahraditelné. Měkký přístup řízení lidských zdrojů je založen především na myšlence získání pracovníků pro cíle firmy a jejich následném zapojení do těchto cílů. Pracovníci by měli být ztotožněni s firmou, měli by jí být oddáni, podílet se na rozhodování a mít určitou míru spoluodpovědnosti [3].

3.1.4 Cíl řízení lidských zdrojů

Hlavním a obecně vyjádřitelným cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby prostřednictvím lidí byly splněny stanovené cíle organizace [3]. Tento cíl je pak dle Armstronga [3] dosahován následujícími aktivitami, které do řízení lidských zdrojů spadají:

- **organizace**, tj. podoba organizace, vytváření pracovních míst, určování obsahu práce a odpovědnosti jednotlivých pracovníků,
- **zaměstnanecké vztahy**, tj. vytváření důvěry a tím zlepšování zaměstnaneckých vztahů,
- **řízení znalostí**, tj. vytváření podmínek pro rozvoj a předávání znalostí, využití znalostí pro efektivnější výkon organizace,
- **zabezpečování lidských zdrojů**, tj. plánování počtu potřebných pracovníků z hlediska kvantitativního i kvalitativního, získávání a výběr těchto pracovníků,
- **řízení pracovního výkonu**, tj. usměrňování a koordinace práce jednotlivých pracovníků, hodnocení pracovníků,
- **rozvoj lidských zdrojů**, tj. vzdělávání pracovníků, vytváření vhodných podmínek k vzdělávání,
- **řízení odměňování**, tj. tvorba odměňovacích systémů, poskytování peněžních i nepeněžních odměn,
- **pracovní vztahy**, tj. zajišťování efektivní komunikace.

Jak je vidět z právě uvedeného výčtu, aktivit, které spadají pod řízení lidských zdrojů, je celá řada, mnohé z nich na sebe navazují, mnohé probíhají současně. Žádná z aktivit totiž není izolovaným prvkem, ale součástí komplexního celku řízení lidských zdrojů.

Detailní popis jednotlivých činností je rozsáhlou problematikou a obsahově by vydal na mnoho a mnoho stran textu. Pro účely této práce však bude následující text věnován pouze dvěma z právě uvedených činností, a to hodnocení a odměňování pracovníků.

3.2 Hodnocení pracovníků

3.2.1 Pojem a účel hodnocení pracovníků

Pojem hodnocení není nikterak neznámým. S hodnocením se setkáváme po celý život, a to jak v osobním, tak v profesním životě [8]. Právě o hodnocení pracovníků bude pojednávat následující text.

Cílem každé organizace je co nejefektivněji využívat zdroje, které má k dispozici, zahrnující samozřejmě i zdroje lidské. Efektivní využívání zdrojů zajišťuje organizaci dosahování vysoké výkonnosti, která se pak promítá do výše tržeb a od nich odvíjející se výše zisku. Z hlediska povahy zdrojů je dosahování a udržování vysokého výkonu jednoznačně nejsložitější právě u lidských zdrojů.

Klíčem k dosahování vysokého a dlouhotrvajícího výkonu pracovníků je pak především motivace. A právě hodnocení (spolu s bezprostředně navazujícím systémem odměňování) je jednou z velmi účinných forem motivace.

V mnoha případech se stává, že špatné sestavení a aplikace systému hodnocení má na pracovníky spíše negativní a demotivující účinek. Pokud je však systém hodnocení v organizaci nastaven a aplikován správně, pak může především:

- „ poskytnout a získat zpětnou vazbu o výkonu, potenciálu, rozvojových potřebách, spokojenosti, názorech, vztazích, úrovni komunikace, úzkých místech,
- navrhnout a prodiskutovat potřebné změny a opatření týkající se způsobu výkonu, práce, komunikace, chování
- stanovit výkonové a rozvojové cíle a definovat dohody
- orientovat zaměstnance (tzn. poskytnout potřebné informace – například o pracovních povinnostech, o správném technologickém postupu, o způsobu řešení problému, individuálně seznámit se strategií a hodnotami firmy a jejich vlivem na konkrétní pracovní činnost zaměstnance)
- motivovat hodnoceného k vyšším výkonům, k žádoucímu chování
- objektivizovat podklady pro odměňování, kariérní růst a rozvoj zaměstnanců

- ovlivňovat postoje vůči firmě, produktům, managementu (posilovat loajalitu) aj.“ [5, s. 11].

3.2.2 Výhrady k hodnocení

Ačkoli může být vhodně sestavený systém hodnocení pro podnik v mnoha ohledech přínosem a jeho klady byly uvedeny v předchozí podkapitole, existují názory, které jeho přínos nesdílejí. Tito kritici označují systémy hodnocení pro dnešní podniky jako byrokratické, nepružné a mnohdy časově náročné. Uvádějí taktéž, že hodnocení pracovníků může v podnicích vytvářet nežádoucí hierarchie a mocenské vztahy. Kritizována je taktéž snadná možnost zneužití systému hodnocení pracovníky. Hodnocení pracovníci leckdy zjistí, jak se systémem manipulovat tak, aby dosáhli lepšího ohodnocení, a tím i lepší odměny. Nedostatky hodnotících systémů se týkají taktéž hodnotitelů, jelikož jejich hodnocení je v některých případech ovlivněno předsudky a nebývá zcela objektivní. S tímto názorem nelze než souhlasit, jelikož každá lidská činnost je z větší či menší míry ovlivňována právě subjektivními pocity. Hodnotitelé by se ale měli snažit tyto pocity co nejvíce eliminovat a při hodnocení si zachovávat co nejvyšší možnou míru objektivity. Pokud tomu tak je, a systémy hodnocení jsou navrhovány a přizpůsobovány potřebám podniku, pak mohou významnou měrou přispět k již uvedenému pravidlu spravedlivého odměňování [6].

3.2.3 Podoby hodnocení

Odborná literatura v zásadě rozlišuje dvě možné podoby hodnocení pracovníků, a to:

- neformální hodnocení a
- formální hodnocení [7].

Neformální hodnocení je možné charakterizovat jako každodenní průběžné hodnocení, kdy nadřízený hodnotí provedenou práci podřízeného a jeho pracovní chování. Průběh ani výsledky tohoto hodnocení nebývají nijak zaznamenávány a jen ve velmi ojedinělých případech bývá podnětem pro personální rozhodnutí [7].

Oproti tomu formální hodnocení je hodnocením systematickým, plánovaným a standardizovaným, probíhá zpravidla periodicky, vždy po stanoveném časovém úseku. Formální hodnocení je písemně zaznamenáváno a je přiřazováno k osobním materiálům pracovníků. Mezi formální hodnocení se taktéž zařazuje tzv. příležitostné hodnocení, které je prováděno v případě okamžité nutnosti vypracování pracovního posudku, např. v okamžiku ukončování pracovního poměru. Takovéto hodnocení je však prováděno pouze v případě, že poslední periodické hodnocení není aktuální či dostatečné, nebo pokud se pracovní výkon pracovníka od posledního provedeného hodnocení významně změnil [7].

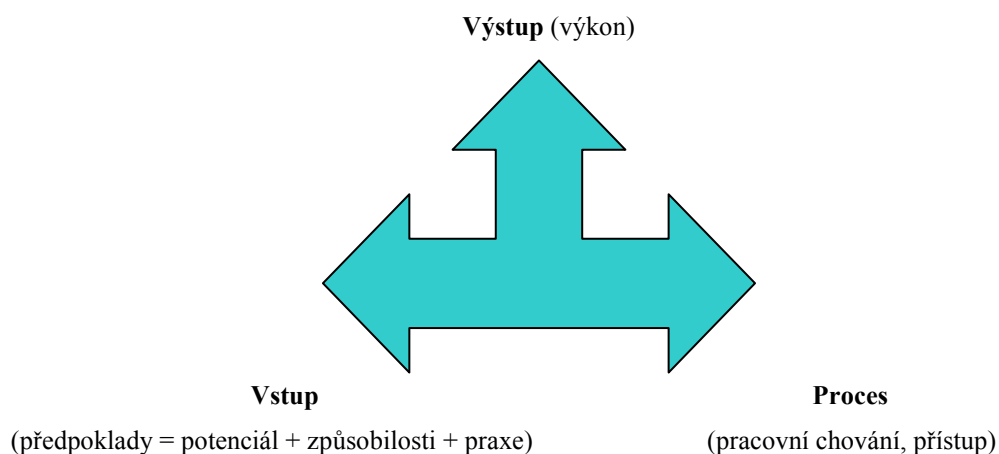
Obě zmíněné formy hodnocení by měly být v organizacích kombinovány, jelikož každá má své přednosti a jejich vzájemné doplnění vytváří vhodnou podobu hodnocení pracovníků.

Veškeré dále uváděné metody hodnocení pracovníků spadají do formální oblasti hodnocení.

3.2.4 Oblasti hodnocení

První významnou otázkou, kterou je nutné si při rozebírání problematiky hodnocení pracovníků položit, je, v jakých oblastech lze vlastně pracovníky hodnotit.

Podle F. Hroníka [8] existují tři oblasti, ve kterých lze pracovníky hodnotit. Tyto oblasti jsou zobrazeny na následujícím obrázku.



Obrázek č. 1: Oblasti hodnocení pracovníků

(Zdroj: Hroník, F., Hodnocení pracovníků, s. 20, zpracováno autorem)

Vstup je představován tím, co pracovník vkládá do své práce, tj. především jaké má pracovní předpoklady, skládající se především z potenciálu, způsobilosti a praxe. Výstup je reprezentován výkony a výsledky provedené práce, proces lze pak charakterizovat jako přístup k práci a pracovní chování a dá se říci, že je to vlastně spojovací článek mezi vstupy a výstupy [8].

Aby prováděné hodnocení bylo efektivní, mělo by být zaměřováno na všechny tři oblasti hodnocení. V praxi se pak ale většinou upřednostňuje jedna či dvě z možných oblastí hodnocení, a to podle konkrétní funkce daného pracovníka [8].

V každé z těchto uvedených oblastí pak lze stanovit početné množství kritérií, podle kterých mohou být pracovníci hodnoceni.

3.2.5 Metody hodnocení pracovníků

Poté, co byly vymezeny oblasti hodnocení pracovníků (tj. vstup, proces a výstup), přichází na řadu vymezení metod, které je možné k hodnocení pracovníků použít. Metody hodnocení pracovníků se odvíjí právě jednak od oblasti, kterou pokrývají, a dále od

časového hlediska, na které se orientují. Z časového hlediska je možné rozdělit metody na tři skupiny, a to:

- metody zaměřené na minulost, tedy metody zohledňující především to, co se již událo,
- metody zaměřené na přítomnost, které se orientují z podstatné většiny na zhodnocení aktuální situace,
- metody zaměřené na budoucnost, které směřují k určité předpovědi budoucí situace [8].

Kombinací časového hlediska metod hodnocení a oblasti, kterou dané hodnocení pokrývá, je možné vytvořit matici metod hodnocení.

	Hodnocení vstupů	Hodnocení procesu	Hodnocení výstupů
Metody zaměřené na minulost	Zhodnocení praxe (certifikáty)	Metoda klíčové události	Záznam výsledků Srovnání výsledků
Metody zaměřené na přítomnost	Assessment Centre Development Centre Manažerský audit Zkouška	Sociogram 360° zpětná vazba	Pozorování na místě Mystery shopping
Metody zaměřené na budoucnost	Hodnocení potenciálu	Supervize Intervize	MBO BSC

Tabulka č. 1: Metody hodnocení pracovníků

(Zdroj: Hroník, F., Hodnocení pracovníků, s. 54, zpracováno autorem)

Právě uvedená tabulka přehledně zobrazuje možné metody hodnocení, u kterých je jasné vidět, na jakou oblast a jaké časové hledisko se zaměřují. Každá metoda je zařazena do pole matice, kde má svůj základ. Je však nutné si uvědomit, že tento přehled není možné považovat za status quo, jelikož některé z metod mohou být rozšířeny i do jiných oblastí, než ve kterých jsou zařazeny, stejně tak tento přehled neobsahuje veškeré existující metody hodnocení [8].

Zvláštní, v matici neuvedená metoda hodnocení, je tzv. motivačně-hodnotící pohovor. Tato obecná metoda hodnocení je jedním z nejčastějších způsobů hodnocení pracovníků. Její zvláštnost spočívá v tom, že pokrývá veškeré pole uvedené matice. Jinými slovy poskytuje hodnocení pracovníků ve všech oblastech a ve všech časových hlediscích. Z tohoto důvodu bude motivačně-hodnotící pohovor popsán jako první z možných metod hodnocení pracovníků [8].

Motivačně-hodnotící pohovor

Motivačně-hodnotící pohovor se skládá ze dvou částí. První je část, kdy pracovník hodnotí sám sebe, čili provádí sebehodnocení. Formuláře k hodnocení, obsahující otázky, získává pracovník v dostatečném časovém předstihu, většinou několik týdnů před pohovorem, aby se mohl kvalitně připravit. Výhodou této metody, kromě její komplexnosti, je tedy především fakt, že díky pracovníkově přípravě jsou odpovědi na stanovené otázky skutečně pečlivě zvážené a promyšlené. Druhá část motivačně-hodnotícího pohovoru je tvořena hodnocením, které provádí nadřízený pracovníka. Díky tomu je pak získáván ucelený pohled na hodnocenou problematiku, jelikož odpovědi jsou získány jak od pracovníka, tak od jeho nadřízeného [8].

Management by Objectives (MBO)

Management by Objectives, neboli řízení podle cílů, velmi často vyjadřované pouhou zkratkou MBO, je taktéž jednou z velmi často používaných metod hodnocení pracovníků. Z časového hlediska se tato metoda zaměřuje především na budoucnost. Jejím prostřednictvím je hodnocen nejčastěji výkon, avšak použitelná je i pro další oblasti hodnocení. Základem pro metodu MBO je především stanovení cílů, a to od dlouhodobých až po cíle krátkodobé. Při stanovování cílů by mělo být vždy dodržováno tzv. pravidlo SMART, podle kterého by měl být každý cíl vytvořen. Stanovený cíl tedy musí být především:

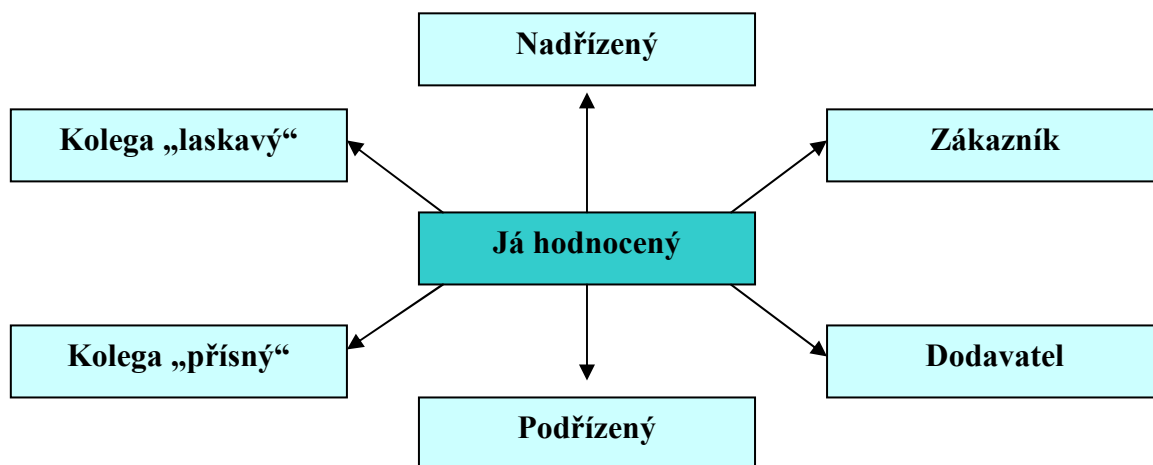
- specifický
- měřitelný
- akceptovatelný

- realistický
- termínovaný [8].

Poté, co jsou stanoveny cíle, by mělo být určeno, jak bude těchto cílů dosaženo. Což znamená, že je nutné rozplánovat jednotlivé akce a úkoly. Dalším prvkem MBO je sebeřízení, jelikož bez kvalitní znalosti určených cílů, vlastního úsilí a motivace nemůže být řízení podle cílů úspěšné. Poslední částí MBO je pravidelná kontrola, která průběžně sleduje, jak jsou stanovené cíle naplňovány [8].

360° zpětná vazba

Tato metoda, někdy nazývána jako vícezdrojové hodnocení, je založena na tom, že pracovník je hodnocen podle stejných kritérií několika různými hodnotiteli. Tito hodnotitelé jsou uspořádáni do sedmi základních skupin, které jsou zobrazeny na následujícím diagramu [8].



Obrázek č. 2: Hodnocení pomocí metody 360 °

(Zdroj: Hroník, F., Hodnocení pracovníků, s. 66, zpracováno autorem)

Jak je vidět ze zobrazeného diagramu, dochází v této metodě k hodnocení několika různými skupinami a pracovník je tak hodnocen ze všech úhlů pohledu. Díky tomu je získáváno velké množství názorů a jednotlivé výsledky hodnocení je mezi sebou možné

porovnat, zjistit shodné oblasti a taktéž přijít na to, v jakých oblastech se názory hodnotitelů rozcházejí. Výsledky, které ve formě zprávy získává hodnocený, mohou být jednak plně anonymní, kdy není možné identifikovat, jak kdo hodnotil, dále částečně anonymní, kdy je odhaleno hodnocení nadřízeného a zákazníka, a potom hodnocení zcela odkryté, ve kterém je identifikován každý hodnotitel. Výhodou této metody je tedy především její koncentrovanost, kdy jsou získány názory několika různých skupin hodnotitelů, a dále fakt, že tato zpráva významně přispívá k formulování rozvojových cílů hodnoceného [8].

Sociogram

Sociogram je metodou, která je zaměřena na hodnocení procesu z hlediska přítomnosti. Podstatou této metody je hodnocení vzájemných vazeb mezi pracovníky, díky které je možné zjistit, jakou pozici daný pracovník v kolektivu zaujímá, kdo se vyznačuje neformální autoritou a budí u ostatních respekt. Taktéž umožňuje identifikovat utvořené skupiny v kolektivu, sílu vztahů mezi nimi a soudržnost. Sociogram je možné provádět ve dvou základních formách. První formou je tzv. klasický sociogram, který je založen na položení několika málo otázek, které mají jak kladnou, tak zápornou podobu. Tyto otázky je možné pokládat buď přímo, nebo projektivně. Druhou podobou je sociogram založený na sémantickém výběru [8].

Assessment Centre a Development Centre

„Assessment Centre je komplexní metoda hodnocení, realizovaná prostřednictvím souboru metod (pozorování, psychologické testy a dotazníky, strukturované rozhovory, zadávání individuálních úkolů a cílů, zadávání skupinových úkolů a cílů, hraní rolí aj.) a užívaná k hodnocení jednotlivců a skupin“ [5, s. 39]. K hodnocení využívá tato metoda buď externí hodnotitele, skládající se především z psychologa a specialisty oblasti řízení lidských zdrojů, a nebo z interních hodnotitelů, kteří jsou tvořeni nadřízenými, kolegy i podřízenými [5]. Assessment Centre je metoda, která umožňuje určit, zda pracovník vyhovuje podnikové kultuře a dále stanovit jeho současné schopnosti, jejichž identifikace je nutná pro plánované povyšování pracovníků [3].

Development Centre funguje na podobné bázi jako Assessment Centre, avšak s tím rozdílem, že zatímco Assessment Centre poskytuje informace hlavně organizaci, Development Centre je určeno především pro pracovníky. Jeho cílem je, aby si pracovníci sami uvědomili, jaké schopnosti vyžaduje jejich současná pracovní pozice a toto uvědomění bylo dále základnou a podnětem pro samostatně řízené vzdělávání a osobní rozvoj. Obě tyto metody jsou díky své komplexnosti v současné době hojně využívány, jako jejich nedostatek je však velmi často uváděna jejich časová, organizační a finanční náročnost [3].

Metoda klíčové události

Metoda klíčové události je metodou, jejíž podstatou je hodnocení chování pracovníka. Hodnotitel (nadřízený) sleduje v pravidelném intervalu (např. týdnů, 14 dnů, měsíci) chování podřízeného a zaznamenává vždy jedno pozitivní a jedno negativní chování podřízeného. V každém intervalu je zaznamenáváno právě jedno pozitivní a negativní chování bez ohledu na jeho významnost. Ta je následně odlišena přiřazením váhy významnosti k dané události. Aby mohla být tato metoda úspěšná, je potřeba kvalitně a především detailně popisovat jednotlivé události, aby hodnotitel zápisu rozuměl i po delším časovém horizontu. Jako hlavní přednost této metody je možné uvést nepříliš velkou časovou a administrativní náročnost a dále skutečnost, že nutí nadřízené více a pečlivěji sledovat činnost podřízených [8].

Manažerský audit

Už podle názvu této metody je zřejmé, že bude zaměřena především na pracovníky v manažerských pozicích. Manažerský audit se většinou skládá z tzv. hloubkového interview, které s hodnoceným zpravidla provádí dvě osoby, kdy jedna pokládá otázky a druhá si všímá chování hodnoceného a průběhu rozhovoru, dále z business eseje, jejímž cílem je, aby hodnocený popsal pracovní problém, který bude muset řešit v dohledném časovém horizontu, k tomuto problému stanovil cíle, postup řešení a jeho alternativy, potřebné zdroje, systém kontroly a zpětné vazby. Poslední částí manažerského auditu je zpravidla psychologické zhodnocení. Na základě výsledků manažerského auditu

a pracovních výsledků hodnoceného jsou pak mnohdy prováděna personální rozhodnutí [8].

Hodnocení potenciálu

Tato metoda se zabývá stanovením a zhodnocením osobních schopností a vlastností daného pracovníka, jejímž cílem je především poskytnout základnu pro povyšování a zjistit potřeby rozvoje pracovníka. Jinými slovy, hlavním účelem tohoto hodnocení je určit, kteří pracovníci disponují vysokým potenciálem, byli by schopni obstát v náročnější pracovní pozici, a jsou tak možnými kandidáty na povýšení. Potenciál je možné obecně rozdělit do tří částí, a to na rozumovou složku, postojoyou složku a emocionálně-motivační složku. Pouze jedna či dvě z těchto částí nestačí. Aby měl člověk potenciál, musí disponovat rozumovými předpoklady, doplněnými flexibilitou, a dále také schopností se pro vykonávanou pracovní činnost nadchnout a sžít se s ní [8].

Problém tohoto hodnocení spočívá především v obtížném stanovení budoucího výkonu pracovníka, jelikož vysoké pracovní nasazení a úspěšnost v práci vykonávané v současnosti nemusí být jistotou pro zvládnutí obtížnější pracovní pozice a větší míry odpovědnosti s touto pozicí související [3].

Mystery shopping

Mystery shopping je metodou, která je především používána v organizacích, kde pracovníci přichází do přímého styku se zákazníky. Její podstata spočívá ve skrytém hodnocení pracovníka, kdy se zpravidla externí hodnotitel vydává za zákazníka a pozoruje jeho chování. Právě nevědomost toho, že je pracovník hodnocen, je největší předností této metody. Díky tomu získává hodnotitel skutečné a nezkreslené chování pracovníka, než by tomu bylo v případě, kdy by pracovník o svém hodnocení věděl. Úskalím této metody však může být vyvozování závěrů z jednoho provedení hodnocení. Z tohoto důvodu je nutné, aby byl sestaven pozorovací plán, díky kterému se získá obraz chování pracovníka ve větším počtu situací. Tato pozorování pak musí být doplněna detailním zaznamenáváním každého uskutečněného hodnocení. Po provedení opakovaného pozorování je již možné vyvozovat personální rozhodnutí. Mystery shopping je velmi často používanou metodou hodnocení pracovníků na pokladnách v supermarketech a hypermarketech [8].

Supervize a intervize

Supervize, neboli vyjádřeno českým pojmem superkontrola, není až tak úplně metodou hodnocení, dala by se spíše zařadit mezi metody rozvoje. Podstata této metody spočívá v prezentaci vzniklého problému kolegům, kteří s tímto problémem zpravidla nemají žádné dočínění, jsou mnohdy i z jiných oddělení organizace, avšak na stejné hierarchické úrovni jako prezentující problému. Tito „hodnotitelé“ mají na vzniklý problém určitý nadhled, proto mohou vidět příčiny problému jasněji a snadněji než zainteresovaní pracovníci [8].

Jak již bylo řečeno v úvodu, metod pro hodnocení pracovníků je celá řada a jednotliví autoři se v nejčastějších a nejdůležitějších metodách hodnocení příliš neshodují. Z tohoto důvodu jsou v následujícím textu uvedeny ještě další nejčastěji uváděné metody, které nejsou zaneseny v matici metod hodnocení. Těmito metodami jsou hodnocení pomocí stupnice a metody založené na vytváření pořadí pracovníků podle jejich pracovního výkonu, a to zejména pomocí střídavého a párového porovnávání [9].

Hodnocení pomocí stupnice

Metoda hodnocení pomocí stupnice se vyznačuje především svojí univerzálností, jednoduchostí a srozumitelností. Díky této metodě je možné hodnotit jak jednotlivé stránky pracovního výkonu, tak i celkový výkon pracovníka. V zásadě je možné k této metodě použít tři typy hodnotící stupnice, a to [9]:

- Číselnou, kdy je každé hodnocené kritérium odstupňované pomocí čísel. Jinými slovy, každému kritérii pracovního výkonu jsou přiřazovány body podle určené stupnice. Vyhodnocení se pak provádí prostým součtem bodů či prostým nebo aritmetickým průměrem.
- Grafickou, při které je každé kritérium ohodnoceno vyznačením na úsečce. Celkový výkon pracovníka je pak zobrazen křivkou, která spojuje jednotlivé body.
- Slovní, u které je každé kritérium ohodnoceno vhodným slovem (např. výborný, nedostatečný) nebo je vytvořen popis jednotlivých možností, které charakterizují pracovníkův výkon.

Metody založené na vytváření pořadí pracovníků

Tyto metody jsou založené na principu porovnávání pracovního výkonu dvou či více pracovníků. V současné době se nejvíce používá střídavé porovnávání a párové porovnávání [9].

Podstata **střídavého porovnávání** je založena na tom, že hodnotitel vybírá z celkového počtu pracovníků toho nejlepšího a nejhoršího a zapisuje je na první resp. poslední místo jakéhosi žebříčku pracovníků. Tento proces pak opakuje stejným způsobem i u zbylých pracovníků. Vzniklý žebříček pracovníků je tedy zaplňován od konců ke středu. **Metoda párového porovnávání spočívá** v postupném porovnávání dvojic pracovníků, dokud není porovnán každý s každým. Lepšímu z dvojice je vždy připsán bod, případně body, pokud hodnocení provádí skupina. Na závěr jsou všechny body sečteny a je vytvořeno pořadí pracovníků od nejlepšího k nejhoršímu [9]. Příklad párového porovnávání je uveden v následující tabulce.

Pracovník	Pracovník				Součet bodů	Pořadí
	A	B	C	D		
A		4	3	5	12	1.
B	1		1	3	5	3. - 4.
C	2	4		2	8	2.
D	0	2	3		5	3. - 4.

Tabulka č. 2: Metoda párového porovnání

(Zdroj: Plamínek, J., Řešení problémů a rozhodování, s. 117, zpracováno autorem)

Nevýhodou tohoto typu srovnávání je především časová náročnost a fakt, že není vhodné pro srovnávání většího počtu pracovníků, jelikož by takovéto srovnávání bylo příliš zdouhavé a mohlo by vést k chybám a nepřehlednosti. Taktéž není z této metody jasné, jak velký rozdíl mezi jednotlivými pracovníky je [9].

3.2.6 Předpoklady nutné pro efektivní fungování systému hodnocení

Pro to, aby systém hodnocení v podniku fungoval správně, efektivně a bez významnějších problémů, je nutné, aby bylo dodrženo několik předpokladů. Jak uvádí F. Hroník, prvním důležitým předpokladem efektivního fungování systému hodnocení je **významná podpora vrcholového vedení podniku**. Vrcholové vedení podniku by mělo být přesvědčeno o důležitosti a nutnosti systému hodnocení a toto své přesvědčení rozšiřovat mezi ostatní pracovníky. Pokud by tomu tak nebylo, a pracovníci by neviděli od vrcholového vedení podniku podporu systému, nemohli by tento systém považovat za užitečný, významný a nepřikládali by mu žádnou váhu [8].

S tímto faktem souvisí i další předpoklad úspěšnosti hodnotícího systému, a to **akceptovatelnost systému pracovníky**. Každý pracovník, kterého se bude systém hodnocení týkat, by měl být s tímto systémem včas seznámen, měl by mít možnost se k němu vyjádřit a pomoci tak s detailnější úpravou jeho podoby [8].

Navrhovatelé systému hodnocení by také měli mít na paměti, že neexistuje univerzální návod pro vytvoření hodnotícího systému, protože každý podnik je jedinečný a každý má svoji vlastní specifickou firemní kulturu. Proto musí být těmto faktům přizpůsobeno i hodnocení [8].

Dalším kritériem, které by měl efektivní systém splňovat, je **administrativní nenáročnost**. Jelikož hodnocení nejčastěji provádí nadřízený, mělo by být koncipováno tak, aby mu zabíralo co nejméně času. Je totiž velmi důležité pamatovat na to, že hodnocení je jen jednou z mnoha činností, které musí nadřízený (manažer) vykonávat. Posledními nutnými předpoklady pro efektivní systém hodnocení je **nepřetržitost hodnocení a hodnocení hodnotícího systému**. Ačkoli formální hodnocení pracovníků probíhá většinou v časových intervalech, neznamená to, že by mezi těmito intervaly k hodnocení nedocházelo. Toto formální (periodické) hodnocení by mělo být vždy doplněno neformálním, situačním hodnocením, kdy se v konkrétním okamžiku a situaci kladně či negativně ohodnotí počínání pracovníka [8].

Za poslední předpoklad efektivního systému hodnocení je možné uvést hodnocení hodnotícího systému. Hodnotící systém by měl být pravidelně kontrolován, především zda správně funguje a zda vyhovuje aktuální situaci podniku. Pokud by byly zaznamenány významné změny v podniku, či bylo zjištěno, že systém nefunguje tak jak má, bylo by nutné přistoupit k menší či větší modifikaci tohoto systému [8].

J. Koubek pak vidí jako jeden z nejdůležitějších předpokladů pro správné provádění hodnocení pracovníků **důkladné vyškolení hodnotitelů**. Toto proškolení může pomoci hodnotitelům naučit se, jak co nejvíce eliminovat působení subjektivních faktorů, jak hodnocení provádět, jak hodnocení zaznamenávat a v neposlední řadě jak pracovníky s výsledky hodnocení seznamovat. Zároveň zdůrazňuje, že hodnocení nesmí být **v rozporu s žádnými zákony a lidskými právy** a musí se vyvarovat jakékoli diskriminaci [7].

3.2.7 Zavádění systému hodnocení

Hodnocení pracovníků, tak jako většina personálních činností, není otázkou provedení jednoho úkonu či rozhodnutí, jelikož při vytváření a následné implementaci systému hodnocení musí být zodpovězeno několik otázek. První a nejdůležitější otázka je, koho či co bude systém hodnotit. Po určení předmětu hodnocení pak přichází na řadu otázka, jak a čím bude zvolený objekt hodnocen, jinými slovy, jaká metoda či metody budou pro toto hodnocení nejvhodnější. Když je již určeno, z čeho se bude hodnotící systém skládat, je nutné rozhodnout, zda bude systém zaváděn najednou nebo postupně. Mezi velmi důležité otázky, které také musí být při sestavování systému hodnocení zodpovězeny, patří zcela jistě otázka, zabývající se tím, jak bude zajištěna nezávislost a spravedlivost systému. Dále pak jak připravit pracovníky na implementaci systému a zajistit jejich důvěru v tento systém. Posledními otázkami, které musí být zodpovězeny, jsou otázky týkající se dokumentace hodnotícího systému a kontroly tohoto systému. Musí být tedy stanoveno, jak bude formálně zaznamenáván průběh a výsledek hodnocení a jak a kým bude zavedený systém kontrolován [8].

Potom, co jsou zcela zodpovězeny právě uvedené otázky, je možné definovat jednotlivé kroky procesu hodnocení pracovníků. Podle F. Hroníka [8] se proces skládá z následujících kroků:

- určení oblasti hodnocení,
- výběr nejvhodnějších metod hodnocení,
- příprava hodnotitelů,
- seznámení zaměstnanců se systémem,
- hodnocení.

J. Koubek [7] pak proces hodnocení pracovníků rozděluje do devíti fází, které jsou uspořádány do tří časových období. Těmito obdobími jsou:

- **přípravné období**, zahrnující stanovení předmětu hodnocení, analýzu pracovních míst, formulaci kritérií výkonu, výběr metod hodnocení a informování pracovníků o připravovaném hodnocení,
- **období získávání podkladů a informací**, tj. zjišťování informací např. pozorováním a dále zaznamenávání pracovníkova výkonu,
- posledním obdobím je **období vyhodnocování informací**, ve kterém se zjištěné informace zpracovávají a vyhodnocují a s těmito výsledky jsou seznamováni hodnocení pracovníky.

3.2.8 Nejčastější hodnotitelé

Na základě předchozích podkapitol si lze již udělat jistou představu o tom, kdo všechno může pracovníky hodnotit. Pro lepší přehlednost a ucelenost celé kapitoly je však vhodné jednotlivé hodnotitele popsat a věnovat jim následující text.

Z teoretického i praktického hlediska je nejčastějším hodnotitelem pracovníka **jeho přímý nadřízený**. Ten provádí jak neformální, tak formální hodnocení. Jeho role je v obou případech velmi významná. Výhodou hodnocení přímým nadřízeným je především znalost samotného pracovníka, dále znalost náplně práce tohoto pracovníka, podmínek práce a faktorů, které mohou jeho práci ovlivňovat. Od svého přímého nadřízeného také

pracovníci snadněji přijmou případnou kritiku. Jako slabá stránka tohoto hodnocení bývá uváděna možná subjektivita ze strany nadřízeného [7].

Dalším, kdo může pracovníky hodnotit, je **nadřízený jejich přímého nadřízeného**. Toto hodnocení je klíčové především v okamžiku, kdy přímý nadřízený postrádá potřebou autoritu, bez které se hodnocení nemůže obejít. Nevýhodou je pak především nedostatečný kontakt mezi pracovníkem a nepřímým nadřízeným, z čehož vyplývá neznalost pracovníka a jeho pracovní činnosti [7].

V některých případech může hodnocení provádět i **pracovník personálního útvaru**. Toto hodnocení však nebývá příliš časté a využívá se především v případech, kdy pracovník nemá přímého nadřízené, který by ho mohl hodnotit [7].

Pro hodnocení bývají někdy využíváni i **zákazníci**. Tento druh hodnocení se využívá v okamžiku, kdy dochází k častému přímému kontaktu mezi ním a pracovníkem. Toto hodnocení by však mělo být využíváno pouze jako doplňková forma, jelikož se snadno může stát, že zákazník svoji nespokojenost s výrobkem, popřípadě se společností, přesune na pracovníka. Svoji nespokojenost pak vyjádří negativním hodnocením, které však výkonu pracovníka a jeho chování neodpovídá [7].

Hodnocení může být také prováděno ze strany **spolupracovníků**. Výhodou je přibližně stejné hierarchické postavení, znalost pracovníka a často ochota se do hodnocení zapojovat [7].

V poslední době však velmi narůstá významnost **sebehodnocení**. Díky hodnocení sebe sama se může pracovník skutečně zamyslet nad svojí odváděnou prací a vidět tak silné a slabé stránky svojí pracovní činnosti. U některých lidí však sebehodnocení ztrácí význam, jelikož nedokáží sebe sama objektivně zhodnotit a být k sobě určitou měrou kritičtí [7].

Pro ucelení je pak ještě možné uvést hodnocení **podřízeným**, které však bývá téměř vždy zaměřeno na pracovní chování nadřízeného a jeho schopnost komunikace s podřízenými.

Možností je dále také hodnocení pomocí **nezávislého externího hodnotitele**, např. psychologa [7].

3.2.9 Vazby mezi hodnocením pracovníků a dalšími personálními činnostmi podniku

Jak již bylo řečeno na začátku této práce, hodnocení pracovníků je jen jednou z mnoha činností personálního charakteru, které jsou v podniku prováděny. Tyto jednotlivé činnosti neprobíhají v podniku izolovaně, ale existují mezi nimi větší či menší vazby. Jak je to tedy s provázaností hodnocení pracovníků s ostatními personálními činnostmi, a které personální činnosti jsou hodnocením pracovníků nejvíce ovlivněny?

Významnou roli hraje hodnocení pracovníků např. při **plánování pracovníků**. Na základě výsledků hodnocení je totiž možné určit, zda podnik potřebuje k zefektivnění výkonu další pracovníky, či naopak dojde ke zjištění, že stávající počet pracovníků je nadměrný a tudíž některé pracovníky není potřeba. Podle zjištěných výsledků hodnocení je pak také snadněji možné rozhodnout, zda je nově vytvořené pracovní pozice možné pokrýt z vnitřních zdrojů podniku, nebo je nutné přistoupit k získávání pracovníků z vnějších zdrojů. Právě při získávání pracovníků z vnějších zdrojů hraje hodnocení významnou roli, jelikož je díky němu možné již po relativně krátké době zjistit, jak pracovník svoji pozici a náplň práce zvládá a zda byl tedy jeho výběr tím správným [7].

Taktéž v okamžiku **plánování rozvoje a vzdělávání pracovníků** má hodnocení nepostradatelný význam. Podle zjištěných výsledků je totiž možné určit, v jaké oblasti mají pracovníci nedostatky a v čem naopak vynikají. Na základě těchto zjištění pak lze stanovit intenzitu a druh vzdělávání [7].

Správně stanovený systém hodnocení pak může pomoci i **identifikovat nedostatky v péči o pracovníky** a taktéž významně ovlivnit **pracovní vztahy**. Právě z hlediska pracovních vztahů je zavedení a především dodržení spravedlivého hodnocení velice důležité. Nespravedlivé hodnocení totiž může být příčinou velmi konfliktních vztahů na pracovišti,

kteřé pak samozřejmě významnou měrou ovlivňují výkonnost pracovníků, a tím i celého podniku [7].

Jednou z oblastí personální práce, která je hodnocením pracovníků velmi výrazně ovlivňována, je pak **odměňování pracovníků** [7], které je spolu s hodnocením podstatou této práce. Z tohoto důvodu mu bude věnována celá následující kapitola.

3.3 Odměňování pracovníků

3.3.1 Podstata odměňování

Ve své původní podobě znamenalo odměňování pracovníků peněžní ocenění odvedené práce finančními prostředky. Toto pojetí odměny pracovníků je již zastaralé a dnešní význam je mnohem širší. Do moderního odměňování spadají kromě peněžních prostředků také povýšení, pochvaly a různé formy zaměstnaneckých výhod. V současné době je tedy možné rozlišit dvě formy, a to:

- **peněžního odměňování**, mezi které patří mzda či plat, prémie, osobní ohodnocení, mimořádné odměny a příplatky, a dále pak
- **nepeněžního odměňování**, které je možné rozdělit na odměny vyjádřitelné v penězích (především zaměstnanecké výhody) a dále odměny, které nelze v penězích vyjádřit (zejména formální uznání či pochvala) [9].

Z právě uvedených forem vyplývá, že podniky mají velké množství možností, jak svoje zaměstnance odměňovat. Veškeré možné formy odměňování budou podrobněji popsány dále.

Rozhodnutím o tom, jaké formy odměny bude podnik svým zaměstnancům poskytovat, jaká pravidla, postupy a nástroje budou v odměňování používány, nebo jaká bude struktura celkové odměny, je vytvořen systém odměňování. Lze tedy říci, že „systém odměňování není nic jiného, než způsob stanovování mezd, platů, popřípadě zaměstnaneckých výhod pracovníků“ [11, s . 157].

Vhodné odměňování je jedním z nejvíce motivujících faktorů pro výkon pracovníka, tedy budoucí kvantitu i kvalitu jeho odvedené práce. Je především důležité zajistit, že systém odměňování bude přiměřený a především spravedlivý. Nespravedlivý systém by totiž mohl mít spíše demotivující a konflikty vytvářející účinek. Stejně jako u systému hodnocení je důležité mít na paměti, že každá organizace je originálem, a tak i systém odměňování jí musí být přizpůsoben „na míru“ a odpovídat požadavkům jak zaměstnanců, tak zaměstnavatelů [11].

Kromě toho, že je systém odměňování především kompenzací za odvedenou práci, má také několik dalších funkcí. Jeho účelem je taktéž přivést organizaci zaměstnance v požadované kvalitě i kvantitě, sloužit jako podnět k rozvoji vzdělávání a pracovní kvalifikace, či zajistit organizaci konkurenceschopné postavení z hlediska trhu práce [11].

V okamžiku, kdy se podnik rozhodne vytvořit systém odměňování, se musí nejdříve zamyslet nad odpověďmi na následující otázky [11, s. 159]:

- „Čeho potřebuje podnik svým systémem odměňování dosáhnout?
- Jaký význam pro pracovníky mají různé možnosti odměn (šíře nabídky odměn, typy odměn)?
- Které vnější faktory ovlivňují odměňování v organizaci?“

Poté, co podnik zodpoví tyto základní otázky, může začít věnovat pozornost již konkrétním problémům, kterými jsou např. vytvoření vnitřní struktury mezd a platů, rozhodnutí, zda platit za odpracovaný čas či výkon, nebo jaké konkrétní výhody svým zaměstnancům poskytovat [11].

3.3.2 Faktory ovlivňující podnikové odměňování

Je určitě zcela jasné, že podnikové odměňování pracovníků je významným způsobem ovlivňováno vnitřními faktory. Kromě toho na něj však mají vliv také faktory vnější, jelikož podnik je otevřeným systémem, a tak jako on ovlivňuje svoje okolí i okolí ovlivňuje jeho.

Za nejdůležitější vnější faktory, které významně ovlivňují podnikové odměňování, jsou považovány především aktuální situace na trhu práce, tedy nabídka a poptávka po pracovní síle, populační vývoj, životní styl nebo odvětví či region, ve kterém organizace působí [11]. Významným vnějším faktorem ovlivňujícím odměňování pracovníků jsou také platné zákony, které musí zaměstnavatelé dodržovat. Nejvýznamnější je z hlediska odměňování pracovníků zcela jistě zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, který mimo jiné určuje např. výši minimální mzdy, která pracovníkovi náleží, nebo minimální výši příplatků náležících za práci v noci, přesčas, o svátek atd.

Vnější faktory však nejsou jedinými, které mají na výši odměny náležící pracovníkovi vliv. Výrazně se tato odměna totiž odvíjí od vnitřních faktorů, které je možné rozdělit do tří základních skupin, a to:

- „faktory související s úkoly a požadavky pracovního místa a jeho postavením v podnikové hierarchii funkcí, zdrojem informací je hodnocení práce,
- výsledky práce a pracovní chování pracovníka, úroveň plnění pracovních úkolů, zdrojem informací je hodnocení pracovníků,
- pracovní podmínky na konkrétním pracovním místě či organizaci jako celku, kterém mohou mít negativní dopad na zdraví, bezpečnost či pracovní pohodu pracovníka, mohou zvyšovat jeho únavu, vyžadovat zvýšené úsilí, vyvolávat zvýšené nepohodlí, nadměrný stres apod.“ [7, s. 243].

Z předchozího odstavce vyplývá, že na odměňování pracovníků se významným způsobem podílí hodnocení pracovníků, kterému byla věnována celá předchozí kapitola, tak dále hodnocení práce, které bude ve stručnosti přiblíženo v následujícím textu.

Hodnocení práce

Hodnocení práce je možné definovat jako „systematické určování hodnoty každé práce či pracovní funkce (místa) ve vztahu k jiným pracím nebo pracovním funkcím (místům) v organizaci a jeho úkolem je zabezpečit vnitřní spravedlnost odměňování“ [9, s. 359]. Jinak řečeno, jde o určení hodnoty práce (pracovního místa), jehož úkolem je zjistit, jaké jsou požadavky na pracovníka pro toto pracovní místo, jak pracovní pozice přispívá k celkovému výkonu organizace a jaká je relativní hodnota této práce vůči ostatním pracím

vykonávaným v podniku. Hodnocení práce zajišťuje, aby náročnost a složitost konkrétního pracovního místa byla promítnuta do odměny pracovníka. Díky tomu je pak možné stanovit základní mzdové relace v organizaci [9].

Výchozím krokem hodnocení práce je získání co nejvíce informací o práci (pracovním místě). Tyto informace jsou získávány z existujících popisů míst, pokud popisy neexistují, je nutné provést analýzu pracovních míst a na jejím základě popisy zpracovat. Následujícím krokem je výběr faktorů, na základě kterých bude hodnota práce stanovena. Posledním krokem je pak vytvoření plánu, který by měl práce podle počtu potřebných faktorů umístit do hierarchie prací. K sestavení plánu je ve většině případů využívána jedna ze čtyř základních metod hodnocení práce, příp. jejich kombinace. Těmito základními metodami jsou:

- metoda pořadí,
- klasifikační metoda,
- bodovací metoda,
- metoda faktorového porovnání [9].

Metoda pořadí je nejjednodušší, ale zároveň nejméně používanou metodou k hodnocení práce. Její podstata spočívá v prostém seřazení jednotlivých prací podniku od nejlehčí k nejtěžší. Druhou metodou je metoda klasifikační, neboli metoda mzdových skupin či katalogová. Tato metoda porovnává jednotlivé faktory pracovního místa s předem definovanými modelovými třídami nebo stupni prací. Tímto porovnáním je pak konkrétní práce zařazena do určitého stupně (třídy), a tím je i určena její relativní hodnota. Bodovací metoda je založena na rozložení práce na faktory a subfaktory, kterým jsou následně přidělovány váhy, odvíjející se od důležitosti faktoru pro danou práci. Celková hodnota práce je pak součtem bodů za všechny faktory a subfaktory. Poslední metoda je metoda faktorového porovnání, která je vlastně modifikací bodovací metody. Základem této metody je vytváření pořadí hodnocených prací z hlediska každého faktoru, k stanovení tohoto pořadí se velmi často používá párové srovnávání [11].

Na základě hodnocení práce se zohledněním vnějších faktorů je pak možné stanovit mzdové tarify, neboli ocenit práci v peněžních jednotkách. Tato práce je ve většině případů

obtížná, proto zejména malé podniky mnohdy využívají při stanovení mzdových tarifů informace o mzdových tarifech jiných, především velkých podniků, či informace zveřejňované v odborných časopisech. Tyto mzdové tarify je pak samozřejmě nutné přizpůsobit svému podniku a nejdůležitějším vnějším faktorům, které podnik ovlivňují [11].

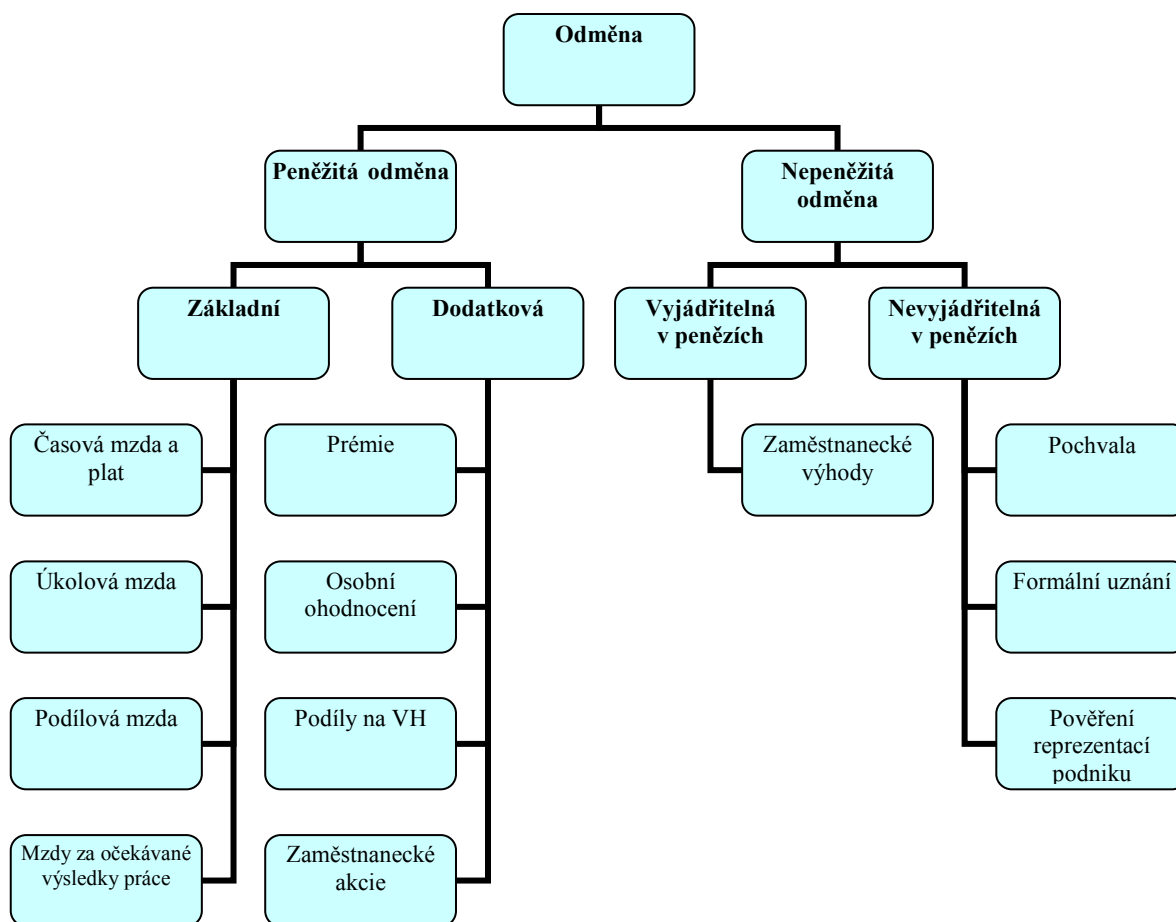
3.3.3 Formy odměňování

Současný systém odměňování se tedy skládá z peněžité a nepeněžité formy odměňování, které do sebe promítají hodnotu práce, pracovní prostředí, vnější podmínky a výkon pracovníka. Každá z těchto forem obsahuje několik složek, které budou v následujícím textu podrobně rozepsány.

Peněžité formy odměňování se nejčastěji rozdělují na dvě možné skupiny. První člení peněžité formy odměňování na základní a dodatkové. Mezi základní se zařazují časová mzda a plat, úkolová mzda, podílová (provizní) mzda, mzdy za očekávané výsledky práce a mzdy za znalosti a dovednosti. Dodatkové formy odměňování jsou tvořeny zejména prémie, odměnami, osobními ohodnoceními, podíly na výsledních hospodaření, odměnami za zlepšovací návrhy, zaměstnaneckými akciemi apod. [9]. Druhá skupina, uváděná např. Armstrongem [3], pak rozděluje peněžité formy odměňování na pevné a hyblivé mzdy a platy. Pro účely této práce bude nadále používáno první rozdělení, tj. rozdělení na základní a dodatkové formy peněžité odměny.

Jelikož může být slovní popis jednotlivých forem odměňování dosti nepřehledný, je proto vhodné doplnit tento text grafickým znázorněním jednotlivých složek odměny, které jasně a přehledně zobrazí dělení odměny a její jednotlivé části.

Kombinací dále uváděných forem odměňování je dosaženo atraktivního systému s velkou motivační silou.



Obrázek č. 3: Členění odměny v podniku (Zdroj: vlastní zpracování)

Základní peněžité formy odměňování

Časová mzda a plat

Nejdříve je nutné objasnit, jaký je rozdíl mezi mzdou a platem, protože v mnoha případech není zcela jasné, jaký je mezi těmito pojmy rozdíl. Podle zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce náleží plat zaměstnancům, jejichž zaměstnavatelem je např. stát, obec, kraj, státní fond či školská právnická osoba. Ostatním pracovníkům je ze stany zaměstnavatelů vyplácena mzda. Po objasnění základních pojmů je možné již blíže přistoupit k řešení problematice.

Časová mzda a plat patří mezi nepoužívanější základní peněžité formy odměňování a zpravidla tvoří největší část celkové odměny pracovníka. Tato odměna „má podobu

hodinové, týdenní či měsíční částky, kterou pracovník dostává za svou práci“ [8, s. 381]. Za výhody časové mzdy (platu) pro podnik lze považovat především organizační nenáročnost a předvídatelnost nákladů práce, pro pracovníky je to pak jasná srozumitelnost a jistota výdělků. Jako nedostatek bývá uváděn zejména nedostatečný tlak na zvyšování efektivity a produktivity pracovníků [9].

Úkolová mzda

Tuto mzdu je možné definovat jako nejjednodušší a nejpoužívanější formu pobídkové odměny, která je obvykle přímo úměrná odvedenému výkonu. Úkolová mzda je nejvíce používána u dělnických profesí, u kterých lze velmi snadno změřit odpracovaný výkon. Každá jednotka provedené práce je oceněna určitou částkou a mzda pracovníka je pak tvořena součinem stanovené ceny jednotky práce a počtu provedených jednotek. Pro to, aby byli pracovníci odměňováni úkolovou mzdou, musí být splněno několik podmínek, jako např. snadné zjištění a kontrolování kvality i kvantity provedené práce, pracovníci musejí mít k dispozici stejné podmínky, musejí být určeny a kontrolovány technologické postupy apod. Díky principu odměny za skutečně odvedenou práci má úkolová mzda silný pobídkový efekt, pozitivně ovlivňuje růst produktivity a snižování nákladů. Zároveň při její aplikaci není nutná příliš velká kontrola pracovníků ze strany nadřízených, protože jsou sami zainteresováni k vysokému výkonu. Na druhé straně však vysoký výkon může způsobit zhoršení kvality produktů, ke kterému může dojít při snaze pracovníků vyrobit co největší množství. Tato forma odměňování také v mnoha případech způsobuje neochotu pracovníků pomáhat jiným, a tím může dojít ke zhoršování vztahů na pracovišti [9].

Podílová mzda

Podílová, nebo také jinak provizní mzda, je mzdou, která je používána zejména u obchodních činností, případně u určitých druhů služeb. Tato mzda existuje ve třech podobách. První je tzv. přímá podílová mzda, u které je odměna přímo úměrná množství prodaných výrobků či poskytnutých služeb. Druhá je založena na tom, že pracovník má stanoven základní plat a k němu dále dostává podílovou mzdu, která se opět odvíjí od množství prodaných výrobků nebo poskytnutých služeb. Poslední formou je tzv. zálohová podílová mzda, při které dostává pracovník měsíční zálohu a tato vyplacená záloha je následně odečtena od vzniklé provize. Podílová mzda má taktéž jako úkolová mzda pro

pracovníky silně motivující účinek, ovšem i v tomto případě může vysoká zainteresovanost pracovníků vést k negativnímu efektu. Ve snaze prodat co největší množství se mohou prodejci uchýlovat např. k neetickým způsobům prodeje, což pak ve finále může ohrozit celkovou výši prodeje a také pověst podniku. Proto je v okamžiku odměňování provizní mzdou velmi důležité věnovat pozornost výběru prodejců a jejich poučení o etických zásadách prodeje a uznávaných hodnotách podniku [9].

Mzda za očekávaný výsledek práce

Mzda za očekávaný výsledek práce může mít několik podob, a to smluvní mzdu, mzdu s měřeným denním výkonem a programovou mzdu. Jaké jsou mezi těmito druhy mezd rozdíly a jaký je vůbec jejich základ, bude uvedeno v následujícím textu. Mzda za očekávaný výsledek práce se už podle svého názvu odvíjí od stanoveného výkonu, který se pracovník zaváže splnit v určitém časovém období. Během tohoto období bývají pracovníkovi vypláceny zálohy, díky kterým má jistotu pravidelného příjmu. Splnění stanoveného výkonu bývá po uplynutí určené doby kontrolováno a vyhodnocováno a tento výsledek pak může významným způsobem ovlivnit výši mzdy na nadcházející období. Právě uvedený popis odpovídá tzv. smluvní mzdě. Pro doplnění je ještě vhodné uvést, že výkon pracovníka je stanovován na základě jeho dosavadního výkonu. Při kontrole provedeného výkonu jsou určeny odchylky, které jsou ještě v toleranci a odměňování nijak neovlivňují, větší odchylky jsou do odměny pracovníka již promítnuty. Překročením stanoveného výkonu je pracovník přeřazen do vyšší kategorie, které také náleží vyšší mzda. Při nedodržení výkonu bývá pracovníkovi poskytnut dodatečný čas na odvedení práce. Pokud ani tento čas pracovníkovi k provedení určeného výkonu nestačí, je přeřazen do nižší kategorie s nižší stanovenou mzdou. U mzdy s měřeným denním výkonem má pracovník stanovenou časovou mzdu, ale současně dochází k sledování pracovníkova výkonu ze strany nadřízeného. Posledním typem je programová mzda, jejíž podstatou je program mnohdy stanovený pro skupinu pracovníků, po jehož splnění náležím pracovníkům určená mzda [9].

Mzda za znalosti a dovednosti

Znalosti a dovednosti pracovníků, zejména znalosti tacitní, jsou v současné době pro většinu podniků klíčem k úspěchu. Z tohoto důvodu mají podniky zájem o to, aby jejich pracovníci disponovali žádoucími znalostmi a současně tyto znalosti rozšiřovali a rozvíjeli. Na principu odměňování dosažených znalostí a dovedností je pak založena tato relativně nová mzdová forma. Základ tohoto odměňování spočívá ve vymezení žádoucích znalostí a dovedností určitého široce pojatého zaměstnání, jejichž plnění či osvojování je pak následně odměňováno. Tato metoda tedy výrazně motivuje pracovníky k získávání stále nových a nových znalostí a rozšiřování si tím své kvalifikace. Organizace pak disponuje pracovníky, kteří mají aktuální znalosti v mnohdy širokém rozsahu, což jí pomáhá v konkurenčním boji. Nevýhodou této formy odměňování pak mohou být zejména rostoucí náklady na rozvoj a vzdělávání pracovníků [11].

Dodatkové peněžité formy odměňování

Potom, co byly popsány základní peněžité formy odměny přichází na řadu formy dodatkové. Ty mívají velmi často pobídkový charakter a bývají vázány na provedený výkon.

Prémie

Prémie jsou jedny z nejznámějších a nejpoužívanějších dodatkových forem odměňování. Z časového hlediska je můžeme rozdělit na periodicky se opakující a jednorázové. Jednorázová prémie bývá poskytována mimořádně, zejména ve chvílích, kdy chce nadřizený ocenit pracovníka za skvělý výkon, pracovní chování či za určitý přínos organizaci. Periodicky opakující se odvíjí od splnění předem stanoveného kritéria na určité časové období. Kritérium i výše prémie náležící za jeho splnění jsou předem stanoveny [11].

Osobní ohodnocení

Osobní ohodnocení bývá stanoveno jako určité procento ze základního platu a bývá používáno především k ocenění dlouhodobě kvalitních výsledků práce zaměstnanců, příp. jako kompenzace za náročnost práce a je přidělováno na základě výsledku periodického formálního hodnocení [11].

Zaměstnanecké akcie

Určitým druhem dodatkových forem odměňování jsou i zaměstnanecké akcie. Ty mohou být nabízeny všem pracovníkům společnosti, či pouze některým z nich, zpravidla vedoucím pracovníkům. Výše ceny akcií se odvíjí od několika faktorů, kterými mohou být zejména doba, po kterou pracovník pro společnost pracuje, ale i aktuální výše zisku společnosti [11].

Podíly na výsledcích hospodaření

Nejčastější podoba podílu na výsledku hospodaření je varianta podílu na zisku. Kromě této varianty však ještě existují podíly na výnosu (obratu) a podíly na výkonu (objemu výroby). Princip podílu na zisku je založen na určení pevného procenta zisku, které se pak rozděluje mezi pracovníky. Podíl pak může být vyplácen mezi pracovníky rovnoměrně nebo nerovnoměrně, u čehož je zohledňována především délka zaměstnání, postavení v podnikové hierarchii či výše mzdy [11].

Příplatky

Podniky vyplácí svým zaměstnancům buď povinné příplatky, které jsou stanoveny právními normami, nebo může vyplácet nepovinné příplatky, které vyplácí pracovníkům dobrovolně. Jako povinné příplatky lze uvést především příplatek za práci přesčas, za práci v noci, o sobotách a nedělích, o svátcích, či příplatek za práci ve ztíženém či zdraví škodlivém prostředí [11].

Minimální peněžní ohodnocení, které za tyto práce náleží, je uvedeno v zákoně č. 262/2006 Sb., zákoníku práce. Jako nepovinné příplatky, které může organizace vyplácet, lze uvést např. příplatky na ubytování, dopravu či oděv.

Odměny za zlepšovací návrhy

Cílem těchto odměn je stimulovat pracovníky k zefektivňování práce a snižování podnikových nákladů a zároveň dosáhnout sounáležitosti pracovníka s podnikem. Odměna za zlepšovací návrh může být vyplacena buď jednorázově, nebo periodicky po určité časové období a odvíjí se od přírůstku zisku či od poklesu nákladů. Forma této odměny není u nás příliš používána a v současné době se využívá zejména v zahraničí [11].

Ostatní výplaty

Do této skupiny jsou zařazeny všechny zbývající formy dodatečných peněžních odměn, mezi které patří příspěvky k významným životním jubileům zaměstnanců, příspěvky na dovolenou a k vánocům, odměna vyplácená pracovníkům při odchodu do důchodu, či známý a v mnoha podnicích často vyplácený třináctý plat [9].

Nepeněžitě formy odměňování

Finanční odměna hraje v podnikovém odměňování významnou roli, avšak v posledních letech není odměňování pracovníků zaměřeno pouze na tuto formu, jelikož stále rostoucí význam mají i nepeněžitě složky odměny. Z tohoto důvodu jim bude v této práci věnována stejná pozornost jako peněžitým formám.

Zaměstnanecké výhody

Nejvýznamnějším druhem nepeněžitých odměn jsou zcela jednoznačně zaměstnanecké výhody, neboli benefity. Tyto výhody nejsou nijak závislé na pracovníkově výkonu či pracovním chování, ale jsou poskytovány plošně, pouze za fakt, že pracovníci jsou zaměstnanci organizace. Zaměstnanecké výhody jsou dnes v mnoha podnicích již nedílnou součástí celkového ohodnocení [13]. Popsání všech možných druhů zaměstnaneckých výhod by zabralo mnoho a mnoho stran textu, jelikož jich v současné době existuje nepřehledné množství. Pro účely této práce budou vybrány a popsány pouze ty nejčastěji používané. Poskytované zaměstnanecké výhody je možné opět rozdělit, tentokrát do čtyř základních skupin, a to:

- výhody sociální charakteru,
- výhody zkvalitňující volný čas,
- výhody související s vykonávanou prací a
- výhody související s pozicí pracovníka v podnikové hierarchii [11].

To, jaké výhody budou zaměstnancům poskytovány, záleží na rozhodnutí zaměstnavatele. Při tomto rozhodování by však měly být zohledněny požadavky a přání zaměstnanců. V některých organizacích jsou výhody poskytovány plošně, tj. všem pracovníkům připadají stejné benefity, v některých organizacích však existuje volitelný systém tzv. cafeteria systém, kdy si pracovníci mohou zvolit jim vyhovující výhody. V tomto případě

si pracovníci volí buď ze sestavených souborů výhod, a nebo si tyto soubory tvoří sami. Existovat pak může dále kombinace, kde je část benefitů poskytována plošně a část si pracovníci mohou sami zvolit. Volitelný systém výhod je pro pracovníky zcela jistě atraktivnější a zároveň více motivující, jelikož si mohou vybrat ty výhody, které vyhovují jejich požadavkům a přáním. Pro podnik však tento systém znamená administrativní náročnost a dále nutnost nabízet pracovníkům širší spektrum podnikových výhod [9]. Je již tedy na posouzení konkrétního podniku, pro kterou variantu se rozhodne. V každém případě by s nabídkou poskytovaných benefitů měli být pracovníci, zejména pokud dochází v systému benefitů ke změnám, pravidelně seznamováni. Tyto informace mohou být sdělovány pracovníkům na podnikových poradách a setkáních, nebo v tištěných materiálech, např. v podnikovém časopise [13].

Z předchozího textu již bylo uvedeno, že existuje několik základních skupin zaměstnaneckých benefitů. Jako první bude pozornost věnována výhodám **sociální povahy**. Mezi tyto výhody patří především:

- příspěvek na penzijní připojištění,
- příspěvek na životní pojištění a
- půjčky poskytované zaměstnancům [9].

V současné době je nejčastěji poskytovanou výhodou z této skupiny jednoznačně příspěvek na penzijní připojištění. Podle průzkumu provedeného Svazem průmyslu a dopravy ČR a společností ING poskytuje tento příspěvek svým zaměstnancům až 60 % zaměstnavatelů České republiky, a tak příspěvek na penzijní připojištění patří k nejčastěji poskytovaným benefitům vůbec [14].

Druhá skupina poskytovaných zaměstnaneckých výhod **je spojena s vykonávanou prací**. Jsou to zejména [11]:

- příspěvky na stravování, a to nejčastěji poskytováním tzv. stravenek,
- příspěvek na náklady vzniklé dojížděním do práce,
- podnikové parkoviště
- možnost nákupů produktů podniku za zvýhodněné ceny, či
- vzdělávání pracovníků.

V posledních letech získávají u zaměstnanců stále větší oblibu **výhody ke zkvalitnění volného času**, a proto jsou zaměstnavateli hojně využívány. Za tyto benefity jsou obecně považovány příspěvky na kulturní a sportovní akce, organizování podnikových výletů a zájezdů za zvýhodněné ceny aj. Poslední skupina výhod je **závislá na postavení**, které pracovník v organizaci zaujímá. K těmto benefitům patří zejména podnikový automobil (v mnoha případech ponechaný i k osobnímu využívání), mobilní telefon, notebook či příspěvky na společenský oděv [11].

Výčet právě uvedených možností poskytovaných benefitů je možné doplnit o další příklady výhod, které jsou často poskytovány v zahraničí. V zahraničí totiž nejsou zaměstnanecké výhody pouhým doplňkem, ale tvoří podstatnou část celkové poskytované odměny [13]. Z mnoha dalších benefitů je proto možné zmínit např. placené volno v den narozenin pracovníka, příspěvek na vzdělání dětí pracovníků, poradenská činnost pro pracovníky, programy pro bývalé pracovníky, kteří jsou již v důchodu, vyřizování veškerých daňových přiznání pracovníků nebo poradenská činnost pro pracovníky aj. [11].

Zaměstnavatelé mají tedy skutečně mnoho možností, ze kterých mohou výhody pro své zaměstnance vybírat. Výběru poskytovaných výhod by měla být ze strany zaměstnavatelů věnována velká pozornost, protože vhodné benefity jsou pro pracovníky silným motivátorem, upevňují jejich vztah a loajalitu k podniku a významně přispívají k spokojenosti pracovníků, čímž také vytvářejí harmonické vztahy na pracovišti. Je však důležité si uvědomit, že zaměstnanecké výhody jsou jen takové, které jsou poskytovány z vlastní iniciativy zaměstnavatele. Někteří zaměstnavatelé totiž mnohdy jako zaměstnanecké výhody prezentují to, na co mají zaměstnanci nárok ze zákona. V tomto případě se však o zaměstnaneckých výhodách hovořit nedá [11].

Poskytované benefity však nemají pouze dosud zmiňovaný motivační účinek. Jejich další předností může být taktéž významný finanční přínos díky daňové výhodnosti oproti finanční odměně, a to jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele. Z tohoto pohledu je důležité, zda jsou poskytované výhody daňově uznatelným nákladem (pro zaměstnavatele), zda jsou osvobozeny od daně z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti (pro zaměstnance), případně zda poskytovaný benefit spadá do vyměřovacího základu pro

sociální a zdravotní pojištění. Jednoznačně nejvýhodnější skupinou poskytovaných výhod jsou ty, které jsou pro zaměstnavatele daňově uznatelným nákladem a zároveň jsou osvobozeny od daně z příjmů fyzických osob. Finanční výhoda pak vzniká jak zaměstnanci, tak zaměstnavateli.

Při rozhodování o tom, jaké benefity budou zaměstnancům ze strany zaměstnavatelů poskytovány, je významným faktorem tedy nejen jejich motivační účinek pro zaměstnance, ale taktéž jejich finanční výhodnost pro oba zúčastněné.

Nepeněžité formy odměny bezprostředně nevyjádřitelné v penězích

Ačkoliv finanční odměna či její modifikace ve formě zaměstnanecké výhody je pro pracovníky určitě velice příjemná a motivující, v současné době získávají stále více na významu odměny penězi bezprostředně nevyjádřitelné, zaměřující se spíše na pracovníkovu seberealizaci a pocit významnosti. V některých případech mají tyto odměny mnohem významnější dopad, než jakékoli finanční ohodnocení. Typickými formami této odměny jsou formální uznání, pochvala, zařazení do významné a uznávané pracovní skupiny, pověření reprezentací podniku na konferencích aj. Z určitého úhlu pohledu lze do této kategorie odměn zařadit také povýšení, které je však ve většině případů spojené s určitým druhem peněžního odměnění [11].

Výhodou těchto druhů odměn je především jejich rychlá účinnost a okamžitá stimulace pracovníkova výkonu. Nesporným kladem je ale taktéž jejich nákladová nenáročnost. Ve všech případech by však pochvala či uznání mělo být vždy konkrétní, aby pracovník dobře věděl, co z jeho pracovního výkonu bylo kladně ohodnoceno.

3.3.4 Zásady efektivního systému odměňování

Pokud podnik chce, aby jeho systém odměňování byl skutečně úspěšný a efektivní, musí při jeho tvorbě a využívání dodržovat několik základních pravidel. J. Koubek [11] uvádí následující zásady:

- Systém musí být v souladu s platnými zákony a základními zásadami slušnosti.
- Systém by měl být stabilní a spravedlivý. Především by měl zajišťovat fakt, že za stejnou práci a výkon náleží stejná odměna.
- Výše mezd a platů by měla být srovnatelná s výší převažující v podniku, případně v odvětví, kde podnik působí.
- Pracovníci by měli být se systémem srozuměni, měl by jim být jasný, měli by přesně vědět jaké odměny jim náleží, případně jaké odměny jim náležet mohou.
- Pracovníci by taktéž měli mít možnost se k systému vyjádřit a jejich podněty a názory by vždy měly být zváženy.

Dodržením těchto několika základních zásad dosáhne podnik efektivního systému hodnocení, který mu pomůže získat kvalitní a především motivovanou pracovní sílu. Tato síla pak výrazným způsobem přispěje k dosažení krátkodobých i dlouhodobých podnikových cílů.

4 Návrhová část

4.1 Představení vybraného subjektu

4.1.1 Základní údaje

Pro realizaci návrhu systému hodnocení a odměňování pracovníků byla po delší úvaze vybrána advokátní kancelář provozovaná JUDr. Michalem Špirkem v Rakovníku. Hlavními podněty k výběru tohoto subjektu byla znalost kanceláře a jejího chodu a dále především očekávaná potřeba hodnotícího a odměňovacího systému kanceláře do budoucna. Důvody této potřeby budou objasněny vzápětí v dalších částech vlastní práce.

JUDr. Michal Špírk provozuje svoji kancelář v Rakovníku již třetím rokem. Po absolvování povinné praxe a úspěšném složení advokátních zkoušek v roce 2009 byl zapsán do seznamu advokátů České advokátní komory pod evidenčním číslem 12 511. Oblast poskytovaných právních služeb není nijak specializovaná, jelikož poskytuje právní služby ve všech oblastech práva. Mezi nejčastější oblasti poskytovaných právních služeb patří zejména trestní, občanské, obchodní, rodinné a pracovní právo [15].

V oblasti trestního práva poskytuje právní poradenství, ale taktéž zastupování klientů v soudních řízeních před všemi stupni soudů. Stejně tak je tomu i občanského práva. Mezi nejčastější řešenou problematiku tohoto právního odvětví patří zejména převody nemovitostí, vypořádávání společného jmění manželů, odpovědnost za škody, ochrana osobnosti, vypořádávání spoluvlastnictví, věcná břemena, vymáhání pohledávek, nájemní právo a řešení závazkových vztahů, které je podpořeno úzkou spoluprací se soudním exekutorem. Z hlediska obchodního práva poskytuje zastoupení obchodním společností i fyzickým osobám, a to i dlouhodobého charakteru. Stejně tak řeší veškeré závazkové vztahy či zakládá obchodní společnosti. Ve zbylých oblastech, kterými se kancelář nejčastěji zabývá lze zmínit především zastoupení v rozvodových řízeních, řešení výživného a sepisování předmanželských smluv. Z pracovního práva je to pak sepisování pracovních smluv, otázky ukončování pracovního poměru, řešení odstupného a další [15].

Ačkoli je advokát podnikatelem podle zvláštních předpisů, je důležité si uvědomit, že jeho podnik se nijak neodlišuje od ostatních, a proto i zde by měly probíhat veškeré personální činnosti zmiňované na začátku této práce.

Z hlediska kategorizace podniků na malé, střední a velké, je možné advokátní kancelář JUDr. Michala Špirka zcela jistě zařadit mezi podniky malé, a to jak z hlediska počtu zaměstnanců, tak např. z hlediska personální práce.

Jak již bylo řečeno, v každém podniku bez ohledu na jeho velikost by měly probíhat personální práce a těmto pracím by měla být vždy věnována náležitá pozornost. Ačkoli se to na první pohled nezdá, mnohdy je správné provádění personálních činností, a to zejména výběr, hodnocení a odměňování pracovníků, důležitější u podniků malých. V malých organizacích s nižšími počty zaměstnanců se totiž špatný výkon jednoho pracovníka, v mnoha případech způsobený např. nedostatečnou motivací, projeví mnohem více, než by tomu bylo u podniku velkého, kde špatný výkon jednoho či několika málo pracovníků nemá tak fatální důsledky [11].

4.1.2 Personální složení kanceláře

Poté, co byl stručně obecně charakterizován vybraný subjekt, je dalším krokem popis personálního složení kanceláře. V současné době zaměstnává JUDr. Michal Špirk tři zaměstnance. Advokátní kancelář má tedy nyní následující složení:

- Advokát
- Advokátní koncipient
- Asistentka
- Úklidová pracovnice

Jak je vidět, kancelář nemá žádného specializovaného pracovníka, který by se staral o personální činnosti. Veškeré tyto činnosti a rozhodnutí připadají majiteli JUDr. Michalu Špirkovi. Všichni ostatní pracovníci jsou jeho přímými podřízenými. Advokátní koncipient poskytuje, tak jako samotný advokát právní služby, asistentka pak zajišťuje administrativní provoz kanceláře. Do nedávné doby bylo toto personální složení dostačující, avšak nyní

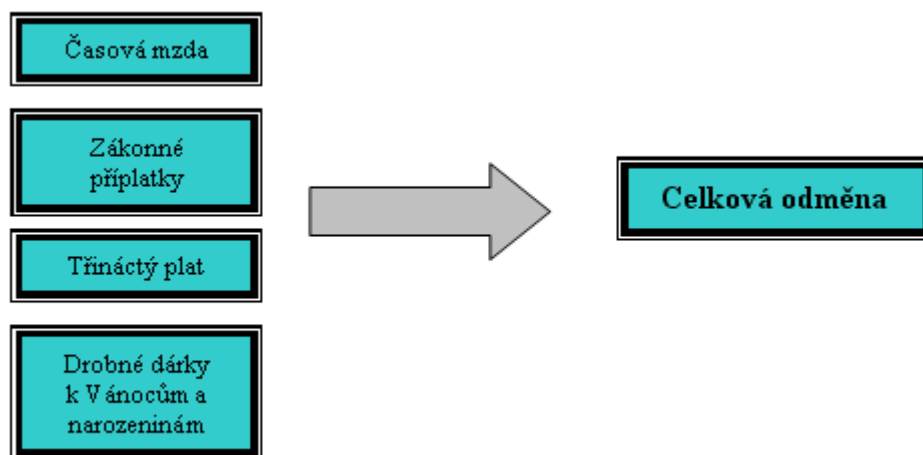
bude s největší pravděpodobností, z důvodu stále narůstajícího počtu klientů a řešených případů, nutné kancelář rozšířit. Po předpokládaném rozšíření pak bude mít advokátní kancelář takovéto personální složení:

- Advokát
- Advokátní koncipient (2x, případně 3x)
- Asistentka (2x)
- Úklidová pracovnice

Systém hodnocení a odměňování bude proto navržen tak, aby fungoval pro plánované rozšiřování kanceláře, a to jak dohledné době, tak v delším časovém horizontu. I při dalším rozšiřování by totiž s největší pravděpodobností došlo pouze k rozšíření stávajících pozic pracovníků, nikoliv k vytvoření pozic nových.

4.1.3 Systém hodnocení a odměňování – aktuální a požadovaná budoucí situace

Lze říci, že advokátní kancelář nepoužívá v současné době žádný systém hodnocení. To je prováděno pouze neformálně, tudíž nedochází k žádnému pravidelnému formálnímu zaznamenávání. Jelikož jsou všichni pracovníci přímými podřízenými advokáta, veškeré toto neformální hodnocení provádí on sám. Odměňování pracovníků je založeno na stanovené časové měsíční mzdě, pracovníkům dále náleží případné zákonem stanovené příplatky, zejména za práci přesčas. Na konci roku je zaměstnancům vyplácen tzv. třináctý plat, k Vánocům a narozeninám dává advokát svým zaměstnancům drobné dárky.



Obrázek č. 4: Struktura současné odměny advokátní kanceláře (Zdroj: vlastní zpracování)

Advokát si však uvědomuje, že stávající situace hodnocení a odměňování je nedostačující pro současnou situaci, natož pak pro situaci budoucí. Správně navržený systém hodnocení a odměňování mu poskytne jednoznačný přehled o výkonu a pracovním chování svých zaměstnanců, určí další případnou potřebu pracovních sil, nutnost vzdělávání pracovníků a pro zaměstnance pak bude vhodným motivačním faktorem. Systém však bude mít ještě další funkci. Na jeho základě pak bude moci advokát rozhodnout, kterému ze svých koncipientů bude moci po uplynutí povinné advokátní praxe nabídnout pozici společníka své advokátní kanceláře. Jelikož se jedná o krok velice významný, který bude činnost advokátní kanceláře ovlivňovat podstatným způsobem, je nutné, aby měl k tomuto rozhodnutí dostatečné podklady a jako svého společníka vybral nejvhodnější osobu. Navržený systém hodnocení bude vhodným zdrojem pro tyto podklady a na jeho základě bude moci advokát rozhodnout, který koncipient bude tím nevhodnějším kandidátem.

4.2 Návrh systému hodnocení

Po představení vybraného subjektu a základním popisu jeho personální struktury a aktuálního systému hodnocení a odměňování, přichází na řadu návrh vlastního systému hodnocení a odměňování, který bude podniku vyhovovat a bude plnit funkce uvedené na konci předchozí kapitoly. Jelikož oba navrhované systémy nejsou izolovanými částmi, ale

tvoří provázaný celek, bude tomuto faktu přizpůsoben i samotný návrh systému popsaný v následujícím textu.

4.2.1 Zásady systému hodnocení

Prvním krokem navrhovaného systému hodnocení pracovníků bylo stanovení základních zásad, kterými bude tento systém tvořen:

- Hodnotitelem bude ve všech případech advokát.
- O způsobu hodnocení, kritériích i frekvenci hodnocení budou předem pracovníci informováni.
- Hodnocení pracovníci budou s výsledky hodnocení vždy seznámeni.
- Výsledky hodnocení budou zakládány do osobní složky pracovníka.
- Při hodnocení bude hodnotitel dbát na dodržování objektivitu.
- Periodické formální hodnocení bude doplněno neformálním hodnocením.

4.2.2 Kritéria hodnocení

Dalším důležitým krokem je formulování kritérií, podle kterých budou pracovníci hodnoceni. Tato kritéria lze rozdělit na kritéria týkající se výsledků práce, pracovního chování, sociálního chování a dovedností, znalostí a vlastností. Podklady pro formulaci kritérií byly získány rozбором pracovních míst, se zaměřením především na charakteristiku náplně práce a požadavky, které jsou k vykonávání pozice potřebné. Informace pro rozbor pracovních míst byly poskytnuty přímo advokátem, jelikož jak již bylo řečeno, je přímým nadřízeným všech pracovníků a tudíž má o náplni práce a požadavcích konkrétní pracovní pozice přehled. Získané informace byly následně doplněny o údaje, které vyplynuly z řízených rozhovorů s pracovníky zastávajícími danou pracovní pozici.

Na základě získaných údajů byla s použitím vzoru J. Koubka [11] zformulována následující kritéria:

❖ **výsledky práce:**

- **množství práce**, tj. kolik práce vykoná pracovník v průběhu pracovního dne (zda je množství vykonané práce minimální, průměrné, nadprůměrné, zda nejsou mezi jednotlivými pracemi zbytečné prostoje)
- **kvalita práce**, hodnotí kvalitativní stránku provedené práce (jak často dělá pracovník chyby, jak závažné jsou tyto chyby, musí být jeho práce dodělávána či doplňována, splňuje provedená práce základní požadavky, zda přichází na práci zaměstnanců stížnosti či naopak pochvaly, zda se klienti opakovaně vrací, nebo přichází noví klienti na doporučení klientů stávajících)

❖ **pracovní chování**

- **dodržování pracovní doby**, hodnotí jak pracovník dodržuje stanovenou pracovní dobu, zda přichází do práce včas a odchází až po uplynutí pracovní doby, zda často neprotahuje polední pauzy, mezi jednotlivými pracemi nejsou zbytečné prostoje, zda v případě jakéhokoliv nedodržení pracovní doby přichází od pracovníka automatická omluva
- **dodržování pokynů**, tj. jestli je práce vykonávána podle pokynů, zda musí být pokyny opakovány
- **ochota přijímat pracovní úkoly**, hodnotí ochotu pracovníka k přidělovaným úkolům, zda pracovník čeká až mu bude úkol přidělen, nebo si o úkol sám řekne, zda má pracovník příliš často výhrady k přidělení úkolu nebo se příliš často vymlouvá z plnění úkolu
- **vlastní iniciativa**, zaměřuje se na to, jestli pracovník přichází s vlastními návrhy a nápady, sám si vytváří či hledá pracovní úkoly
- **využívání pracovních prostředků**, tj. zda pracovník zbytečně neplýtvá s pracovními prostředky, zda je hospodárný
- **řádné vedení dokumentů (spisů)**, hodnotí formální úpravu dokumentů či spisů a jejich řádné vedení, zda jsou přehledně, logicky, případně chronologicky uspořádány

❖ **sociální chování:**

- **chování vůči ostatním spolupracovníkům**, hodnotí především to, jak pracovník vychází s ostatní spolupracovníky, zda nevyvolává zbytečné konflikty, je slušný a zdvořilý, jak řeší konflikty se spolupracovníky
- **jednání s klienty**, zahrnuje především to, jak pracovník jedná s klienty, zda je zdvořilý a slušný, zda klientům vychází v jejich přáních vstříc
- **ochota pomoci spolupracovníkům**, tj. jestli pomáhá spolupracovníkům s jejich úkoly, či v případě vzniku problému, zda je ochoten převzít práci za spolupracovníka, když jí on nezvládá

❖ **dovednosti, znalosti a vlastnosti:**

- **vzdělávání, získávání znalostí**, zda se pracovník průběžně vzdělává, má přehled o změnách týkajících se jeho práce (např. sledování a osvojování si nově přijatých či novelizovaných zákonů a nařízení), jak je ochoten a schopen osvojit si další znalosti a dovednosti
- **podnikavost**, zda přichází s novými nápady na zlepšení nebo zda přispívá ke zlepšení chodu kanceláře, získává kanceláři nové klienty
- **cílevědomost**, má ambice a ke své práci přistupuje tak, aby jich dosáhl
- **schopnost vést lidi a organizační schopnosti**, jaké má manažerské schopnosti, zda dokáže či by v budoucnu dokázal řídit pracovníky
- **odolnost při vypjatých a stresových situacích**, tj. jak se projevuje v případě vzniku problému, jak tento problém dokáže řešit, zda i v těchto okamžicích zachovává chladnou hlavu, a chová se slušně a vstřícně
- **loajalita**
- **spolehlivost**, posuzuje zda pracovník dodržuje pokyny a plní závazky
- **samostatnost**, jak dokáže zvládat sám pracovní úkoly, zda si sám dokáže poradit v okamžiku vzniku problému

Je však zcela jisté, že ne každé kritérium bude podstatné pro všechny pracovní pozice. Následující tabulka proto zobrazuje, která kritéria jsou důležitá pro určité pracovní místo. Pokud je kritérium pro pracovní místo důležité, je u něj v příslušném sloupci vyznačen křížek.

Oblast	Kritérium	Koncipient	Asistentka	Úklidová pracovníce
Výsledky práce	Množství práce	X	X	X
	Kvalita práce	X	X	X
Pracovní chování a sociální chování	Dodržování pracovní doby	X	X	X
	Dodržování pokynů	X	X	X
	Ochota přijímat úkoly	X	X	X
	Vlastní iniciativa	X	X	
	Hospodárnost	X	X	X
	Řádné vedení dokumentů	X	X	
	Chování k ostatním spolupracovníkům	X	X	
	Jednání s klienty	X	X	
	Ochota spolupráce	X	X	
Dovednosti, znalosti, vlastnosti	Odolnost při vypjatých a stresových situacích	X	X	
	Ochota vzdělávat se	X		
	Organizační schopnost, schopnost vést lidi	X		
	Loajalita	X		
	Podnikavost	X		
	Cílevědomost	X		
	Samostatnost	X		
	Spolehlivost	X	X	X

Tabulka č. 3: Kritéria hodnocení jednotlivých pracovních pozic (Zdroj: vlastní zpracování)

4.2.3 Metody hodnocení

Jakmile byla formulována kritéria, podle kterých budou jednotliví pracovníci hodnoceni, je následující fází tvorby systému výběr metod, pomocí kterých budou pracovníci hodnoceni. Po zhodnocení vybraných kritérií a požadavků advokáta byla pro všechny pracovníky vybrána metoda hodnocení pomocí stupnice, které pokrývá kritéria ze všech oblastí hodnocení, není příliš administrativně náročná, umožňuje pohled na jednotlivé stránky

práce i práci jako celek a díky použité stupnici snadno odlišuje plnění jednotlivých kritérií. Díky těmto kladům bývá nejčastější metodou hodnocení pracovníků v malých podnicích, jako je tato advokátní kancelář. K hodnocení byla použita číselná stupnice, díky které bude možné konkrétně vyjádřit celkové hodnocení pracovníka. Toto hodnocení bude u všech pracovníků probíhat jedenkrát za 6 měsíců.

Jednotlivé formuláře nebudou pro všechny pracovníky totožné, ale budou upraveny tak, aby zohledňovaly pouze odpovídající kritéria. K hodnocení je ve formuláři použita číselná stupnice obsahující čísla 1, 2, 3, 4 a 5, přičemž 1 je nejhorší hodnocení, 5 je nejlepší hodnocení. Každé kritérium je pak ohodnoceno váhou významnosti, která byla stanovena expertním hodnocením pomocí bodovací metody. Body podle důležitosti jednotlivých kritérií byly sestavovány advokátem a koncipientem, výsledná váha je pak vypočtena na základě obou těchto bodových hodnocení. Jako příklad je v následujícím textu uveden výpočet kritérií pro oblast pracovního a sociálního chování, dále pro oblast dovedností, znalostí a vlastností pro advokátního koncipienta. Výpočet váhy kritérií pro ostatní pracovní pozice je uveden v přílohách této práce.

Kritérium	Advokát		Koncipient		Celkem bodů	Váha kritéria
	pořadí	počet bodů	pořadí	počet bodů		
Docházka	2.	9	2.	9	18	0,1856
Dodržování pokynů	1.	10	1.	10	20	0,2062
Přijetí úkolů	6.	4	7.	3	7	0,0722
Iniciativa	7.	3	6.	4	7	0,0722
Hospodárnost	8.	2	9.	1	3	0,0309
Vedení dokumentů	9.	1	8.	2	3	0,0309
Vztah ke spoluprac.	3. – 4.	7	3.	8	15	0,1546
Jednání s klienty	3. – 4.	7	4.	7	14	0,1443
Pomoc spoluprac.	5.	5	5.	5	10	0,1031
Σ		48		49	97	1

Tabulka č. 4: Výpočet váhy kritérií oblast pracovního a sociálního chování

(Zdroj: vlastní zpracování)

Kritérium	Advokát		Koncipient		Celkem bodů	Váha kritéria
	pořadí	počet bodů	pořadí	počet bodů		
Odolnost při vypjatých a stresových situacích	4.	6	3.	8	14	0,1538
Ochota vzdělávat se	5.	5	4.	6	11	0,1209
Schopnost vést lidi, organizační schopnosti	3.	7	5.	5	12	0,1319
Loajalita	2.	9	1. – 2.	10	19	0,2088
Podnikavost	7.	3	8.	2	5	0,0549
Cílevědomost	8.	1	7.	1	2	0,022
Samostatnost	6.	4	6.	4	8	0,0879
Spolehlivost	1.	10	1. – 2.	10	20	0,2198
Σ		45		46	91	1

Tabulka č. 5: Výpočet váhy kritérií oblast dovedností, znalostí a vlastností

(Zdroj: vlastní zpracování)

Jak již bylo uvedeno, výhodou tohoto způsobu hodnocení je vyjádření jak hodnocení výkonu v jednotlivých oblastech, tak možnost vyjádření celkového výkonu pracovníka. Díky číselnému vyjádření lze pak také snadno porovnávat jednotlivé pracovníky a na první pohled je možné určit jejich pořadí, nebo určit rozdíly mezi nimi v jednotlivých hodnocených oblastech. Lze tedy jednoznačně určit, v kterých oblastech jaký pracovník vyniká, a v kterých naopak ztrácí. Tento fakt bude přínosem zejména při hodnocení koncipientů. Toto hodnocení taktéž umožňuje sledovat změny u jednoho pracovníka a sledovat jeho vývoj. Formuláře jsou vytvořeny pro elektronické hodnocení, kdy jsou již předpřipraveny vzorce k výpočtům, advokát tak pouze do formuláře doplní hodnocení konkrétního zaměstnance a celkové hodnocení bude dopočteno automaticky.

Jako příklad je uveden formulář pro advokátního koncipienta, formuláře pro ostatní pracovníky jsou uvedeny mezi přílohami práce.

HODNOTÍCÍ FORMULÁŘ							
Advokátní koncipient							
Hodnocený pracovník:							
Datum hodnocení:							
Oblast	Kritérium	Váha kritéria	Hodnotící stupnice				
			1	2	3	4	5
Výsledky práce	Množství práce	0,5			3		
	Kvalita práce	0,5					5
Počet bodů za oblast:	4						
Pracovní chování a sociální chování	Dodržování pracovní doby	0,1856		2			
	Dodržování pokynů	0,2062			3		
	Ochota přijímat úkoly	0,0722			3		
	Vlastní iniciativa	0,0722		2			
	Hospodárnost	0,0309				4	
	Řádné vedení dokumentů	0,0309			3		
	Chování k ostatním spolupracovníkům	0,1546			3		
	Jednání s klienty	0,1443				4	
	Ochota pomoci spolupracovníkům	0,1031		2			
Počet bodů za oblast:	2,81443299						
Dovednosti, znalosti, vlastnosti	Odolnost při vypjatých a stresových situacích	0,1538		2			
	Ochota vzdělávat se	0,1209			3		
	Schopnost vést lidi, organizační schopnosti	0,1319		2			
	Loajalita	0,2088				4	
	Podnikavost	0,0549		2			
	Cílevědomost	0,022		2			
	Samostatnost	0,0879		2			
	Spolehlivost	0,2198				4	
Počet bodů za oblast:	2,978021978						
Celkový počet bodů:	9,792454968						

Obrázek č. 5: Příklad formuláře hodnocení – advokátní koncipient (Zdroj: vlastní zpracování)

Microsoft Excel - formular.xls

Soubor Úpravy Zobrazit Vložit Formát Nástroje Data Okno Nápověda

Σ 100%

SUMA $=\text{(SUMA(D9:H9)*C9)+\text{(SUMA(D10:H10)*C10)}$

	A	B	C	D	E	F	G	H
1	HODNOTÍCÍ FORMULÁŘ							
2	Advokátní koncipient							
3								
4	Hodnocený pracovník:							
5	Datum hodnocení:							
6								
7	Oblast	Kritérium	Váha kritéria	Hodnotící stupnice				
8				1	2	3	4	5
9	Výsledky práce	Množství práce	0,5			3		
10		Kvalita práce	0,5					5
11	Počet bodů za oblast:	$=\text{(SUMA(D9:H9)*C9)+\text{(SUMA(D10:H10)*C10)}$						
12	Pracovní chování a sociální chování	Dodržování pracovní doby	0,1856		2			
13		Dodržování pokynů	0,0309			3		
14		Ochota přijímat úkoly	0,0309			3		
15		Vlastní iniciativa	0,0309					
16		Hospodárnost	0,0309				4	
17		Řádné vedení dokumentů	0,0309			3		
18		Chování k ostatním spolupracovníkům	0,1546			3		

Ukázka připraveného vzorce

formular_koncipient / formular_asistentka / formular_ukliz /

Kreslení Automatické tvary

Obrázek č. 6: Ukázka elektronické verze hodnotícího formuláře (Zdroj: vlastní zpracování)

Jako vhodné doplnění hodnocení koncipientů a asistentek je pak navrženo zhodnocení prostřednictvím metody klíčové události, která bude prováděna ve 14-ti denním intervalu, což znamená, že za každé 2 týdny bude pro daného pracovníka zaznamenána jedna pozitivní a jedna negativní událost. Pro ostatní pracovníky advokátní kanceláře bude ponechána pouze bodovací metoda.

Hodnotící formulář pro metodu klíčové události je navržen v následující podobě. Pro ukázkou je již uveden příklad pozitivní i negativní události spolu s jejich významností vyjádřenou váhami.

Hodnocení pomocí klíčové události				
Hodnocený pracovník: Alena Nováková Pracovní pozice pracovníka: Asistentka				
Datum	Pozitivní událost	Váha pozitivní události	Negativní událost	Váha negativní události
14.1.2011	Iniciativně sama od sebe provedla kontrolu spisů.	3	Zapomněla odeslat důležité podklady k případu na soud.	5
Vysvětlení metody: Každých 14 dní zaznamenejte u pracovníka jednu pozitivní a jednu negativní událost jeho pracovního chování. Pokaždé musí být z každé oblasti zaznamenána právě jedna událost. Významnost události je pak ohodnocena vahou od 1 do 5 (5 nejvíce významná, 1 nejméně významná) čímž jsou odlišeny události zanedbatelné od událostí významných.				

Obrázek č. 7: Formulář pro hodnocení pomocí kritické události (Zdroj: vlastní zpracování)

Ačkoli bude zaznamenávání událostí probíhat ve dvoutýdenním intervalu, nelze tuto metodu při předpokládaném počtu pěti hodnocených pracovníků považovat za administrativně náročnou, tudíž nebude advokáta příliš zatěžovat. Zároveň jej však bude podněcovat k pozornějšímu sledování svých pracovníků. Díky této metodě pak bude také

jednoduché zjistit, zda u některých pracovníků nedochází k častému opakování negativních činností, či zda význam negativních činností výrazně nepřevyšuje činnosti pozitivní.

4.2.4 Seznámení pracovníků s výsledky hodnocení

Hodnocení pracovníků plní několik funkcí. Poskytuje základnu pro odměňování a vzdělávání pracovníků, zaměstnavatele může taktéž upozornit na nedostatek či nadbytek pracovníků. Pracovníci pak díky hodnocení získávají jasnou představu o tom, v čem vynikají a čeho si na nich zaměstnavatel cení, a naopak v jakých oblastech musí dojít ke zlepšení. Pro to, aby mohlo hodnocení splnit tento význam, musí být pracovníci s výsledky hodnocení seznámeni.

K seznámení pracovníků s výsledky hodnocení bude docházet vždy jedenkrát za půl roku, poté, co advokát provede hodnocení pomocí stupnice, a to prostřednictvím rozhovoru mezi advokátem a hodnoceným pracovníkem. Během tohoto rozhovoru bude také pracovník seznámen s kritickými událostmi sepsanými za uplynulých 6 měsíců, tj. okolo 12 pozitivních a 12 negativních událostí.

Rozhovor bude rozdělen do několika částí.

- Nejprve bude pracovníkovi předložen vyplněný hodnotící formulář bodovací metody a bude mu ponechán čas, aby se s tímto hodnocením pečlivě seznámil.
- Poté bude advokát postupovat po jednotlivých hodnocených oblastech a vysvětlovat, proč zvolil konkrétní hodnocení. Advokát by měl při každém pohovoru dbát na to, aby konkrétní ohodnocení jasně a srozumitelně vysvětlil. Zároveň by měl pracovníkovi sdělit svoje představy o žádoucím stavu.
- V okamžiku, kdy bude pracovník zcela seznámen se svým hodnocením, mu bude ponechán prostor pro to, aby na hodnocení vyjádřil svůj názor. Pracovník by měl sdělit, s kterými hodnoceními souhlasí a s kterými naopak ne. Pro svoje sdělení by měl taktéž používat vhodné argumenty.
- V další části rozhovoru bude pracovník případně seznámen s hodnocením kritických událostí, ke kterým opět bude mít možnost vyjádřit svůj názor.

- V závěru rozhovoru by mělo dojít ze strany advokáta ke shrnutí celkového hodnocení pracovníka. Obě strany by měly taktéž přednést případné návrhy na nápravu či zdokonalení.
- Významné argumenty hodnoceného pracovníka, návrhy na nápravu a klíčové oblasti rozhovoru by měly být zaznamenány do závěrečného formuláře hodnocení, který bude společně s ostatními formuláři uložen do karty zaměstnance.

Hodnocení pomocí stupnice	
Oblasti, s kterými hodnocený souhlasí	Oblasti, s kterými hodnocený nesouhlasí
Důležité argumenty při nesouhlasném hodnocení	
Hodnocení kritických událostí	
Důležitá vyjádření hodnoceného ke kritickým událostem	
Návrhy na nápravu/zlepšení	
Advokát	Pracovník
Klíčové oblasti rozhovoru	
Datum:	

Obrázek č. 8: Závěrečný formulář hodnocení (Zdroj: vlastní zpracování)

Na rozhovor by měl mít advokát rezervován dostatečný čas, jelikož je důležité, aby s hodnoceným pracovníkem podrobně rozebral veškerá hodnocená kritéria a rovněž dal hodnocenému dostatečný prostor pro vyjádření jeho názorů. Během rozhovoru by měla být

navozena uvolněná atmosféra, spíše přátelského charakteru, a to i v případě, že bude hodnotitel mít k hodnocenému podstatné výhrady. Cílem je totiž nejen pracovníka informovat, ale především jej přimět k objektivnímu zamyšlení nad sebou sama a taktéž jej podnítit k otevřenému prezentování svých názorů. K tomu by však nemohlo dojít pokud by rozhovor probíhal příliš formálním způsobem, mezi účastníky by bylo cítit vysoké napětí, či byl pracovník dokonce zastrašen.



Obrázek č. 9: Fáze rozhovoru s pracovníkem (Zdroj: vlastní zpracování)

4.3 Návrh systému odměňování pracovníků

Po přečtení kapitoly 4.1.3 lze jednoznačně říci, že taktéž ani odměňování nebyla v advokátní kanceláři věnována příliš velká pozornost. Při navrhování byl kladen důraz jednak na to, aby systém odměňování byl dostatečně motivujícím pro pracovníky, zároveň však, aby byl taktéž finančně výhodný pro zaměstnavatele. Z tohoto důvodu byla při návrhu taktéž věnována pozornost finanční stránce celého systému odměn.

Navržený systém odměňování obsahuje jak odměny souvisejícím s hodnocením pracovníka, které budou moci pracovníci získat na základě výsledků provedeného hodnocení, tak odměny na hodnocení pracovníků nezávislé. Větší prostor byl při návrhu věnován především dodatkovým peněžitým formám odměny a zaměstnaneckým benefitům.

4.3.1 Jednotlivé složky odměny

Po úvaze a taktéž s ohledem na přání advokáta byla u všech pracovníků jako základní peněžitá odměna ponechána časová mzda. U advokátních koncipientů byla tato základní časová mzda změněna. Jelikož koncipienti po určitém zapracování a osvojení znalostí odvádějí práci téměř srovnatelnou s advokátem, mají na celkový výkon advokátní kanceláře podstatný vliv. V případě vysokého nasazení a kvalitního výkonu tak mohou kanceláři přinést znatelnou část příjmů. Pouhá časová mzda však není příliš motivujícím faktorem, z tohoto důvodu je doporučeno část této mzdy nahradit o **podíl na zisku**. V konkrétní podobě by byla základní časová mzda koncipienta snížena o 10 % oproti původní výši, zároveň by však k této částce byla připočítána 5 % výše měsíčního zisku, kterého advokátní kancelář dosáhne. Tento podíl na zisku by byl poskytován nezávisle na provedeném hodnocení.

Po každém provedeném formálním hodnocení (tj. každých 6 měsíců) by naopak měl každý pracovník možnost získat **osobní ohodnocení** odvíjející se od výsledků hodnocení. Konkrétní výše osobního ohodnocení by byla určena advokátem a pohybovala by se od 1 000 Kč do 15 000 Kč.

V případě významného pracovního výkonu (pokud by např. advokátní koncipient vyhrál důležitý soudní spor, či k této výhře podstatně dopomohl), bude moci advokát udělit **jednorázovou prémie za mimořádný pracovní výkon**. Rozhodnutí o výši prémie bude opět záležet na posouzení advokáta. Podle významnosti odvedeného výkonu budou moci pracovníci získat prémie ve výši 1 000 Kč, 2 000 Kč a 5 000 Kč.

Pro zlepšení a rozvíjení vztahů mezi zaměstnavatelem a pracovníky pak bude všem zaměstnancům **vyplácen příspěvek na Vánoce** a dále **k významným životním jubileům**, a to ve výši 4 000 Kč.

Významným prostředkem stimulujícím pracovníkův výkon jsou taktéž zaměstnanecké benefity. Jejich přínos je pak z finanční stránky znatelný rovněž pro zaměstnavatele. Po posouzení přínosu pro obě strany, byla jako poskytovaná zaměstnanecká výhoda zvolen

příspěvek na penzijní připojištění či životní pojištění. Příspěvek ve výši 400 Kč měsíčně bude náležet zaměstnancům, kteří pracují v hlavním pracovním poměru déle než půl roku. To, který příspěvek bude vyplácen pak bude záležet na rozhodnutí samotného zaměstnance. Vyplácení příspěvku na penzijní či životní pojištění je finančně výhodnější, než navýšení hrubé mzdy o tuto částku. Podle § 6 odst. 9 písm. p) zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů v platném znění, je příspěvek až do výše 24 000 Kč ročně poskytovaných od jednoho zaměstnavatele osvobozen od daně z příjmů fyzických osob. Při výši příspěvku 400 Kč měsíčně tudíž tato hranice překročena není a zaměstnanec z poskytnutého příspěvku neodvádí daň. Tento příspěvek taktéž nespadá do vyměřovacích základů pro odvod sociálního a zdravotního pojištění. Pro zaměstnavatele je pak tento příspěvek podle § 24 odst. 2 písm. j) bodu 5) zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů v platném znění daňově uznatelným v plné výši. Výhodnost jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele je již teď zřetelná, lepší a jasnější porovnání však přináší níže uvedené tabulky, ve kterých je proveden výpočet mzdy navýšené o 400 Kč a dále mzdy, ke které je poskytnut příspěvek na penzijní či životní pojištění ve výši taktéž 400 Kč.

	Mzda	Výpočet
Hrubá mzda	15 400 Kč	15 400 Kč
SP placené zaměstnancem	1 001 Kč	0,065 x 15 400 Kč
ZP placené zaměstnancem	693 Kč	0,045 x 15 400 Kč
SP placené zaměstnavatelem	3 850 Kč	0,09 x 15 400 Kč
ZP placené zaměstnavatelem	1 386 Kč	0,25 x 15 400 Kč
Superhrubá mzda	20 636 Kč	15 400 Kč + 3 850 Kč + 1 386 Kč
Základ daně	20 700 Kč	20 700 Kč
Zálohová daň	3 105 Kč	0,15 x 20 700 Kč
Sleva na dani	1 970 Kč	1 970 Kč
Zálohová daň po slevě	1 135 Kč	3 105 Kč - 1 970 Kč
Čistá mzda	12 571 Kč	15 400 Kč - 1 001 Kč - 693 Kč - 1 135 Kč
Příspěvek	0 Kč	0 Kč
Celkový příjem zaměstnance	12 571 Kč	12 571 Kč

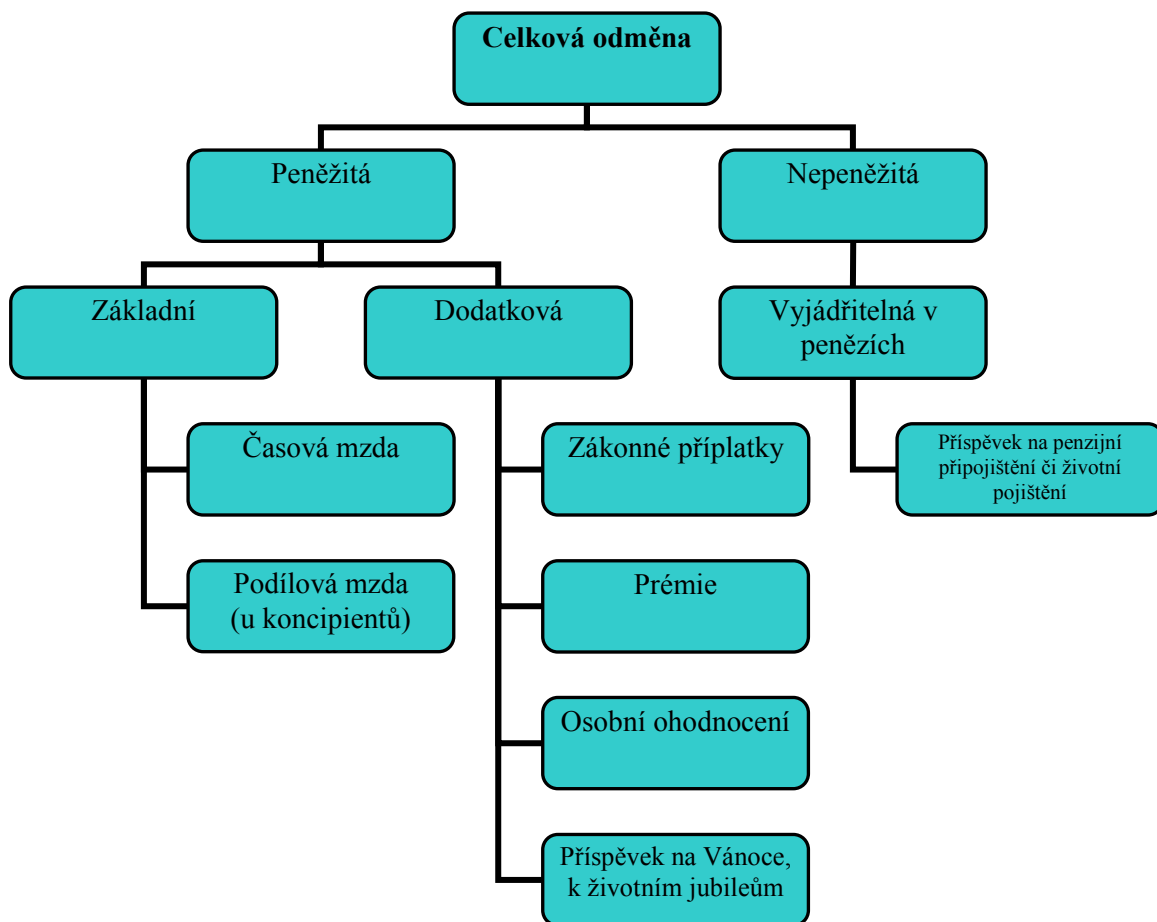
Tabulka č. 6: Výpočet mzdy pracovníka bez příspěvku na penzijní připojištění
(Zdroj: vlastní zpracování)

	Mzda	Výpočet
Hrubá mzda	15 000 Kč	15 000 Kč
SP placené zaměstnancem	975 Kč	0,065 x 15000 Kč
ZP placené zaměstnancem	675 Kč	0,045 x 15000 Kč
SP placené zaměstnavatelem	3 750 Kč	0,09 x 15 000 Kč
ZP placené zaměstnavatelem	1 350 Kč	0,25 x 15 000 Kč
Superhrubá mzda	20 100 Kč	15 000 Kč + 3 750 Kč + 1 350 Kč
Základ daně	20 100 Kč	20 100 Kč
Zálohová daň	3 015 Kč	0,15 x 20 100 Kč
Sleva na dani	1 970 Kč	1 970 Kč
Zálohová daň po slevě	1 045 Kč	3 015 Kč - 1970 Kč
Čistá mzda	12 305 Kč	15 000 Kč - 975 Kč - 675 Kč - 1 045 Kč
Příspěvek	400 Kč	400 Kč
Celkový příjem zaměstnance	12 705 Kč	12 305 Kč + 400 Kč

Tabulka č. 7: Výpočet mzdy pracovníka s příspěvkem na penzijní připojištění

(Zdroj: vlastní zpracování)

Z právě uvedených výpočtů modelového příkladu je patrné, že v případě poskytnutí příspěvku je celkový příjem zaměstnance vyšší o 134 Kč, což činí ročně 1 608 Kč. Taktéž u zaměstnavatele je znatelný rozdíl ve odvodech pojištění, které ze zákona hradí za svého zaměstnance. V případě poskytnutí příspěvku odvádí na pojištění o 136 Kč méně (1 632 Kč ročně), než v okamžiku vyplácení vyšší mzdy.



Obrázek č. 10: Navržená struktura odměny v advokátní kanceláři (Zdroj: vlastní zpracování)

4.4 Implementace systému

Po dohodě s advokátem bylo stanoveno, že navržený systém hodnocení a odměňování bude do provozu uveden počínaje měsícem červenec 2011. Ještě předtím však bude nutné učinit několik kroků, které jsou popsány v následujícím harmonogramu zavádění.

- **květen 2011:** Seznámení advokáta s kompletně navrženým systémem hodnocení a odměňování:
 - objasnění hodnocení pomocí stupnice a hodnocení pomocí zaznamenávání kritických událostí,

- seznámení s jednotlivými kroky rozhovoru mezi ním a hodnoceným pracovníkem,
 - vysvětlení zásad hodnocení se zdůrazněním objektivitu hodnocení,
 - seznámení se strukturou odměny, jejími přínosy a objasnění okamžiků udělování jednotlivých odměn.
- **červen 2011:** Seznámení pracovníků se systémem:
 - vysvětlení všech částí systémů,
 - objasnění fungování systému,
 - zdůraznění přínosů systému,
 - vysvětlení návaznosti odměn na hodnocení,
 - vysvětlení případných nejasností.
- **červenec 2011:** Zavádění navrženého systému:
 - odměňování podle navrženého systému (kromě osobního ohodnocení),
 - počátek období hodnocení pomocí stupnice,
 - počátek zaznamenávání kritických událostí.
- **srpen 2011 – prosinec 2011:** Průběh systému:
 - zaznamenávání kritických událostí ve stanovených intervalech,
 - sledování zaměstnanců pro účely hodnocení pomocí stupnice,
 - odměňování podle navrženého systému (kromě přidělení osobního ohodnocení).
- **leden 2012:** Závěrečné období hodnocení:
 - provedení hodnocení pomocí stupnice advokátem,
 - rozhovor s hodnocenými pracovníky (seznámení s celkovými výsledky hodnocení, vyjádření zaměstnanců k hodnocení, návrhy na nápravu),
 - udělení osobního ohodnocení na základě výsledků hodnocení.
- **únor 2012:** Zhodnocení navrženého systému:
 - porovnání přínosů systému s celkovými náklady vynaloženými na tento systém,

- v případě zjištění převahy nákladů nad přínosy modifikace systému: rozhodnutí o snížení odměn nebo radikální změně systému – např. zrušení podílové mzdy koncipientů.

4.5 Přínosy a náklady navrženého systému

Přínosy systému

- Vysoká motivovanost pracovníků.
 - Díky navrženému systému hodnocení budou pracovníci přesně vědět jak a za co jsou hodnoceni a tomuto hodnocení budou moci přizpůsobovat svůj výkon, pracovní chování i vlastnosti a dovednosti.
 - Systém odměn je pak koncipován tak, aby pracovníky podněcoval k co nejlepším výsledkům hodnocení (podílová mzda u koncipientů, možnost získat dvakrát ročně osobní ohodnocení a prémie).
- Větší efektivita práce.
- Poskytnutí pokladů pro případné vzdělávání a rozvoj pracovníků.
- Určení potřeby přijetí další pracovní síly, či naopak snížení počtu zaměstnanců advokátní kanceláře.
- Výběr vhodného kandidáta na pozici společníka advokátní kanceláře.
 - Pravidelným hodnocením získá advokát jasnou představu o tom, který ze zaměstnaných koncipientů by mohl být společníkem jeho advokátní kanceláře.

Náklady spojené s navrženým systémem

- Růst nákladů na odměny, které jsou však kompenzovány vyšší motivovaností pracovníků.
 - Náklady spojené s poskytnutím příspěvku na penzijní či životní pojištění (náklady na jednoho pracovníka vzrostou o 4 800 Kč ročně, avšak tento náklad je pro advokáta přijatelnější, než finanční zvýšení hrubé mzdy; ekonomická výhodnost tohoto příspěvku byla objasněna v kapitole 4.3.1).

- Náklady související s podílovou mzdou koncipientů.
- Náklady na osobní ohodnocení udělované dvakrát ročně (výše tohoto nákladu se bude odvíjet od hodnocení pracovníků, v minimální výši by to bylo 2 000 Kč, v maximální výši 30 000 Kč na pracovníka za rok; v případě udělení průměrné odměny by tyto náklady byly srovnatelné s dříve poskytovaným třináctým platem).
- Náklady související s případně poskytnutou prémie za výrazné pracovní úspěchy.
- Potřebná administrativa a čas strávený advokátem k hodnocení pracovníků.
- Po uplynutí určitého časového období (viz kapitola 4.4 Implementace systému) nutnost zhodnocení systému.

5 Závěr

Vhodně navržený a fungující systém hodnocení a odměňování pracovníků je pro podnik velkým přínosem, proto by mu měla být ve všech podnicích věnována náležitá pozornost. Navržení konkrétního systému hodnocení a odměňování bylo cílem této diplomové práce.

Pro to, aby mohl být systém hodnocení a odměňování pracovníků navrhnout, bylo nejdříve nutné tuto problematiku nastudovat z dostupných knižních publikací. V teoretické části této práce byla pro ucelení věnována pozornost nejdříve stručnému nastínění řízení lidských zdrojů, další části literární rešerše byly již věnovány podrobnému popisu hodnocení a následně odměňování pracovníků podniku. V podkapitole hodnocení pracovníků je vysvětlen účel hodnocení, podoby hodnocení a dále také oblasti, ve kterých lze pracovníky hodnotit. Větší prostor je pak věnován metodám hodnocení. Pozornost je zaměřena na samotný princip metody, její přednosti i nedostatky a taktéž na její náročnost pro hodnotitele. Opomenuta není také kritika hodnocení a vzájemné vazby hodnocení pracovníků s dalšími personálními činnostmi podniku. Podkapitola odměňování pracovníků pak přibližuje zejména faktory ovlivňující odměňování a jednotlivé formy odměny. Zde se práce zabývá jak peněžitými, tak nepeněžitými formami odměny, jelikož v současné době není možné systém odměňování vztahovat pouze k finanční odměně.

Ve vlastní části práce je pak navržen systém hodnocení a odměňování pro advokátní kancelář JUDr. Michala Špirka. Při návrhu systému byl kladen důraz především na srozumitelnost pro všechny zúčastněné a dále zejména na administrativní nenáročnost pro advokáta, jelikož právě on bude hodnocení ve všech případech provádět. Z hlediska jeho časové vytíženosti pak není možné, aby mu hodnocení zaměstnanců zabralo mnoho času. Za hlavní přínosy navrženého systému lze zmínit zejména motivaci pracovníků, podklad pro jejich další vzdělávání a rozvoj, poskytnutí informací pro změnu personálního složení kanceláře, zejména však pomůže advokátovi s rozhodnutím, který z jeho koncipientů bude po uplynutí povinné praxe nejvhodnějším kandidátem na pozici společníka kanceláře.

Jak již bylo v tomto závěru zmíněno, veškeré hodnocení bude provádět sám advokát. Formální hodnocení bude probíhat jedenkrát za půl roku a pro všechny pracovníky byla

jako metoda hodnocení vybráno hodnocení pomocí stupnice. Každá pracovní pozice má ve svém hodnocení zohledněna pouze kritéria pro tuto pozici důležitá. Jednotlivým kritériím pak byla stanovena váha, která byla určena na základě expertního hodnocení provedeného advokátem i koncipientem. Pro doplnění tohoto hodnocení pak byla pro koncipienty a asistentky zvolena metoda hodnocení pomocí kritické události s časovým intervalem dvou týdnů. Systém odměn byl nastaven na část s hodnocením nesouvisející a část určující výši odměny podle výsledků hodnocení. Tato část odměn má za cíl především motivaci pracovníků k co nejlepším pracovním výsledkům. Obě části pak tvoří celkový systém odměn, který se skládá z časové mzdy, podílové mzdy, příplatků, osobního ohodnocení, prémie, příspěvků na penzijní či životní připojištění a finančního příspěvku k Vánocům a životním výročím. Pro komplexní pojetí je v práci taktéž zohledněna náročnost (zejména nákladovost) vytvořeného systému a také časový harmonogram zavádění systému.

Navržení tohoto systému neplnění pouze zadání diplomové práce, ale bude reálným přínosem advokátní kanceláře, jelikož vytvořený systém bude od července 2011 implementován do praxe a současní i budoucí pracovníci kanceláře budou podle něj hodnoceni a odměňováni.

6 Seznam použitých zdrojů

1. KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B., *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2.
2. MATHIS, R., JACKSON, J., *Human Resource Management*. 12th Edition. Thomson South-Western, 2008. ISBN 978-0-324-542752-2.
3. ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*. 8. vydání. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2.
4. KOCIÁNOVÁ, R., *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
5. PILAŘOVÁ, I., *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.
6. ARMSTRONG, M., *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.
7. KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*. 2. vydání. Praha: Management press, 1997. ISBN 80-85943-51-4.
8. HRONÍK, F., *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1458-2.
9. KOUBEK, J., *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde nakladatelství s.r.o., 2000. ISBN 80-86131-25-4.
10. PLAMÍNEK, J., *Řešení problémů a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2437-9.
11. KOUBEK, J., *Personální práce v malých podnicích*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0602-4.
12. Zákoník práce (Zákon č. 262/2006 Sb.). Dostupné on-line na <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/> [cit. 2011-02-25].
13. BOHLANDER, G., SNELL, S., *Managing Human Resources*. 15th Edition. Mason: South-Western Cengage Learning, 2010. ISBN 978-0-324-59331-0.
14. Svaz průmyslu a dopravy ČR. *Podniky obnovují zaměstnanecké benefity* [online]. 2010 [cit. 2011-01-25]. Dostupný z WWW <<http://www.spcr.cz/tiskove-zpravy/sp-cr-podniky-obnovuji-zamestnanecke-benefity>>.
15. JUDr. Michal Špírk, advokát [online]. 2011 [cit. 2011-02-20]. Dostupný z WWW <<http://www.judrspirk.cz>>.

7 Přílohy

Příloha č. 1: Výpočet hodnoty kritérií asistentky

Kritérium	Advokát		Koncipient		Celkem bodů	Váha kritéria
	pořadí	počet bodů	pořadí	počet bodů		
Docházka	2.	9	2.	9	18	0,2432
Dodržování pokynů	1.	10	1.	10	20	0,2703
Přijetí úkolů	3. – 4.	6	4.	5	11	0,1486
Iniciativa	6.	3	6.	2	5	0,0676
Hospodárnost	5.	4	5.	3	7	0,0946
Vedení dokumentů	3. – 4.	6	3.	7	13	0,1757
Σ		38		36	74	1

Zdroj: Vlastní zpracování

Kritérium	Advokát		Koncipient		Celkem bodů	Váha kritéria
	pořadí	počet bodů	pořadí	počet bodů		
Vztah ke spoluprac.	2.	8	2.	9	17	0,2537
Jednání s klienty	3.	7	3.	7	14	0,209
Pomoc spoluprac.	4.	5	4.	5	10	0,1493
Odolnost při vypjatých a stresových situacích	5.	3	5.	3	6	0,0896
Spolehlivost	1.	10	1.	10	20	0,2985
Σ		33		34	67	1

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha č. 2: Formulář hodnocení asistentky

HODNOTÍCÍ FORMULÁŘ							
Asistentka							
Hodnocený pracovník:							
Datum hodnocení:							
Oblast	Kritérium	Váha kritéria	Hodnotící stupnice				
			1	2	3	4	5
Výsledky práce	Množství práce	0,5			3		
	Kvalita práce	0,5					5
Počet bodů za oblast:	4						
Pracovní chování	Dodržování pracovní doby	0,2432				4	
	Dodržování pokynů	0,2703			3		
	Ochota přijímat úkoly	0,1486				4	
	Vlastní iniciativa	0,0676		2			
	Hospodárnost	0,0946				4	
	Řádné vedení dokumentů	0,1757			3		
Počet bodů za oblast:	3,418918919						
Sociální chování a vlastnosti	Chování k ostatním spolupracovníkům	0,2537				4	
	Jednání s klienty	0,209				4	
	Ochota pomoci spolupracovníkům	0,1493				4	
	Odolnost při vypjatých a stresových situacích	0,0896			5		
	Spolehlivost	0,2985					5
Počet bodů za oblast:	4,388059701						
Celkový počet bodů:	11,80697862						

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha č. 3: Výpočet hodnoty kritérií úklidové pracovnice

Kritérium	Advokát		Koncipient		Celkem bodů	Váha kritéria
	pořadí	počet bodů	pořadí	počet bodů		
Docházka	3. – 4.	7	4.	5	12	0,169014
Dodržování pokynů	1.	10	1.	10	20	0,28169
Přijetí úkolů	5.	5	5.	4	9	0,126761
Hospodárnost	3. – 4.	7	3.	6	13	0,183099
Spolehlivost	2.	9	2.	8	17	0,239437
Σ		38		33	71	1

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha č. 4: Formulář hodnocení úklidové pracovnice

HODNOTÍCÍ FORMULÁŘ							
Úklidová pracovnice							
Hodnocený pracovník:							
Datum hodnocení:							
Oblast	Kritérium	Váha kritéria	Hodnotící stupnice				
			1	2	3	4	5
Výsledky práce	Množství práce	0,5				4	
	Kvalita práce	0,5					5
Počet bodů za oblast:		4,5					
Ostatní kritéria	Dodržování pracovní doby	0,169014				4	
	Dodržování pokynů	0,28169			3		
	Ochota přijímat úkoly	0,126761				4	
	Hospodárnost	0,183099					5
	Spolehlivost	0,239437					5
Počet bodů za oblast:		4,14084507					
Celkový počet bodů:		8,64084507					

Zdroj: Vlastní zpracování