

HODNOCENÍ PRACOVNÍHO CHOVÁNÍ

MOTIVACE

ODMĚŇOVÁNÍ

LADISLAV KOUBEK

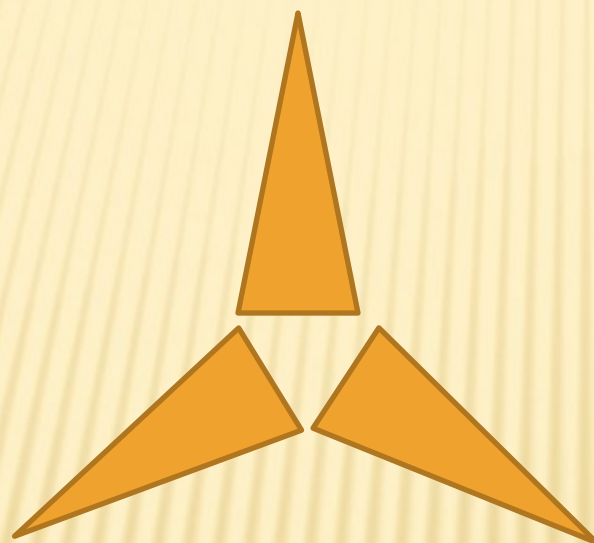
14.4.2012

VÝZNAM HODNOCENÍ Z HLEDISKA ORGANIZACE

- × Změna či posílení organizační kultury.
- × Vzájemné sladování zájmů.
- × Zvyšování výkonnosti.

OBLASTI HODNOCENÍ

Výstup (výkon)



**Vstup (předpoklady) = potenciál +
způsobilost + praxe**

Proces: pracovní chování, přístup

VÝSTUP (VÝKONNOST)

- × Měřitelné výsledky práce
- × Použité metody:
 - + **Přímé hodnocení výstupu:** chybovost, počet obchodních schůzek, náročnost a množství splněných úkolů.
 - + **Nepřímé:** hodnocení na slovní nebo číselné stupnici

VSTUP A PROCES

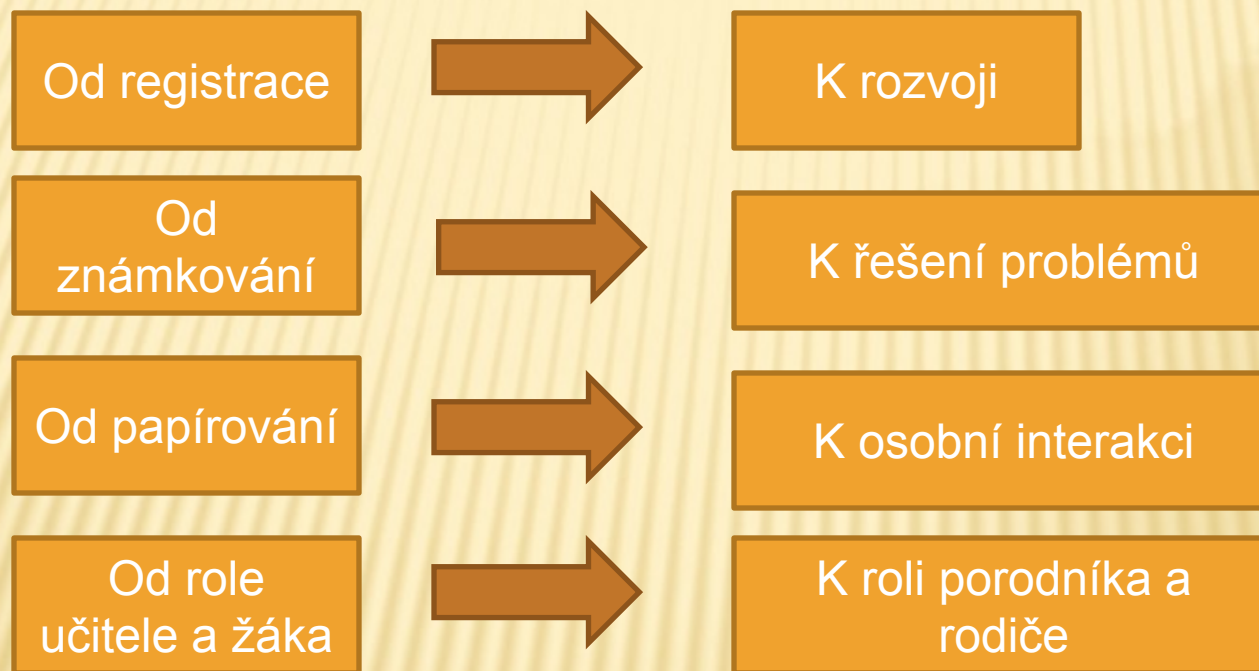
- ✘ Vstup: způsobilosti – dovednosti potřebné k výkonu práce.
 - + **Příklady dovednosti:**
 - ✘ Zadávat text pomocí klávesnice
 - ✘ Nabídnout produkt (službu) zákazníkovi
 - ✘ Řídit auto
 - ✘ Napsat pracovní smlouvu
- ✘ Přístup:
 - + Kvalita plnění pracovních povinností
 - ✘ Dodržování postupů a pokynů (porušení – přestupky).
 - + Míra iniciativy nad rámec povinností.
 - ✘ Podněty na zlepšení pracovních postupů, upozornění na možné problémy,...
 - + Přístup k firemním zájmům

CÍLE HODNOCENÍ

1. Identifikovat skryté předpoklady pracovníka.
2. Vytvářet poklady pro rozhodnutí v oblasti odměňování.
3. Poskytnout pracovníkovi zpětnou vazbu o tom, jak dobře pracuje.
4. Identifikovat potřeby rozvoje – nedostatečné dovednosti pracovníků.

Dominantní cíl: Zlepšovat výkon v budoucnosti.

TRENDY V SYSTÉMECH HODNOCENÍ



ZPĚTNÁ VAZBA

- ✘ Základní funkce: kontrola realitou.
- ✘ Podmínky: otevřenost, oboustranná komunikace.
- ✘ Efektivní ZV:
 - + Informujeme o chování.
 - + Popisujeme chování ne osobnost.
 - + Prezentujeme konkrétní informace ne zobecňující soudy.
 - + S krátkým časovým odstupem od události.
 - + Písemné poklady
- ✘ Cíl: přejetí ZV a změna chování v budoucnosti.
- ✘ Co do ZV nepatří: změkčování pozitivními tvrzeními, otázky.

METODY HODNOCENÍ

Zaměření	H. vstupů	H. Procesu	H. Výstupu
Minulost	H. Praxe	Metoda klíčové události	Záznam výsledků Srovnání výsledků
Přítomnost	AC, DC Manažerský audit Zkouška	Sociogram 360 zpětná vazba	Pozorování na místě Mystery shopping
Budoucnost	Hodnocení potenciálu	Supervize	Management by objectives

HODNOTÍCÍ POHOVOR

- ✘ Obvykle zahrnuje všechny čas. rozměry
- ✘ Může pokrývat všechny oblasti (vstup, proces, výstup)
- ✘ Typicky dvě části: sebehodnocení a hodnocení nadřízeným pracovníkem

VYBRANÉ METODY – M. KLÍČOVÉ UDÁLOSTI

- ✘ Záznam jedné pozitivní a jedné negativní události v daném časovém intervalu.
- ✘ Lze využít i pro koncipování změn a rozvoje.
- ✘ **Orientace na konkrétní situaci** – vede hodnotitele, aby poskytoval bezprostřední zpětnou vazbu.

VYBRANÉ METODY - 360 ZPĚTNÁ VAZBA

- ✘ Více zdrojové hodnocení zaměřené na hodnocení **přítomnosti a procesu**
- ✘ **Skupiny hodnotitelů:** nadřízení, kolega, podřízený, zákazník...
- ✘ Využití různé míry anonymity respondentů
- ✘ **Výhoda:** koncentrovanost a utříděnost informací – užitečný poklad pro rozvojový plán.

VYBRANÉ METODY – MYSTERY SHOPPING

- ✘ Pozorování na místě zaměřené na hodnocení výstupů – obvykle chování.
- ✘ Hodnotitelé vystupují jako zákazníci – jejich identita je utajena.
- ✘ **Využití:** především při přímém prodeji
- ✘ **Nutná součást:** pozorovací plán.
- ✘ **Omezení:** Jedná se pouze o malý výsek chování, na jeho základě nelze generalizovat.

TECHNIKY HODNOCENÍ PRACOVNÍCH POZIC

× Neanalytické

- + Metoda pořadí prací
- + Párové porovnávání
- + Klasifikační metoda (dle katalogu tříd)
- + Benchmarking (porovnávání s modelovou prací sloužící za vzor)(role, výsledky, znalosti, schopnosti)

× Analytické

- + Bodovací metoda (faktory – důležitost a úroveň naplnění)

VÝSTUPY A NÁVAZNOSTI HODNOCENÍ

- × Návaznost na odměňování
 - + Destruktivní:
 - × Málo diferencující hodnocení i odměňování.
 - × Na základě hodnocení je pouze ubírá z odměn.
 - + Konstruktivní:
 - × Srozumitelná vazba mezi hodnocením a odměňováním.
 - × Vazba hodnocení na bonusy i pobídky.
- × Návaznost na rozvoj – výstupem z hodnocení je dohoda o rozvoji.

2. MOTIVACE



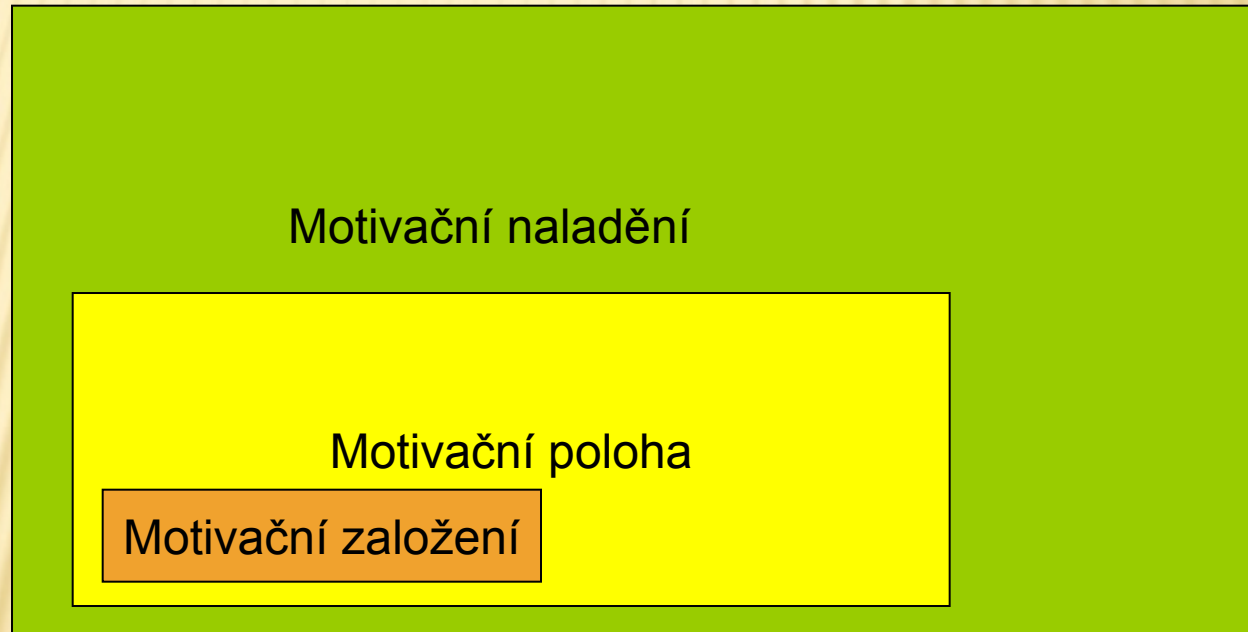
PROCES MOTIVACE – MOTIVAČNÍ SYSTÉM

- 1. Koncept motivace
- 2. Vztah motivace a výkonu
- 3. Vztah motivace a spokojenosti
- 4. Loajalita a její význam
- 5. Základní teorie motivace
- 6. Stimulace pracovního výkonu
- 7. Motivační systém organizace

1. POJETÍ MOTIVACE

- × **soubor motivů** orientujících jednání
- × **míra ochoty** realizovat konkrétní činnosti (motivovanost)
- × **záměrné působení na lidi** (stimulace)

1.2. STRUKTURA MOTIVAČNÍHO POLE



2. VZTAH MOTIVACE A VÝKONU

× **pracovní výkon** = množství práce za čas

× **základní determinanty:**

+ motivace a schopnosti pracovníka
(subjektivní faktory)

+ podmínky prostředí (objektivní)

Výkon

=

motivace

x

podmínky

x

schopnosti

2.1. AKTIVACE A VÝKON

× Yerkes-Dodsonův zákon

- + vztah mezi úrovní aktivace a výkonu
- + optimální výkon - střední úroveň aktivace
 - × příliš vysoká – přetížení
 - × příliš nízká – neochota k činnosti

× obtížnost úkolu

- + obtížnější a komplexnější úkoly - vhodnější nižší míra aktivace

3. VZTAH MOTIVACE A SPOKOJENOSTI

× **Definice pracovní spokojenosti :**

- + vnitřní stav je vyjádřením hodnocení všech osobnostně významných faktorů souvisejících s prací

× **Uspokojení potřeb pracovníků zvyšuje jejich spokojenost**

× **Determinanty spokojenosti:**

- + hodnotové soudy
- + individuální zkušenosti
- + aktuální společenské postavení
- + životní plány a perspektivy do budoucna

4. TEORIE MOTIVACE

4. 1. MASLOWOVA TEORIE HIERARCHIE LIDSKÝCH POTŘEB

- ✘ několik základních typů potřeb
- ✘ mohou vznikat a být uspokojovány pouze v určitém pořadí
- ✘ nejdříve základní potřeby – fyziologické a bezpečí a až poté se mohou rozvíjet růstové potřeby, jako je např. uznání nebo seberealizace
- ✘ **Přínos:** zaměření se na psychogenní potřeby - zkvalitnění péče organizace o své zaměstnance

4.1.1. MANAŽERSKÁ VERZE MT



seberealizace

uznání

příslušnost

bezpečí

4.1.2. PYRAMIDA STIMULŮ MT



4.2. HEZBERGOVA TEORIE MOTIVACE

- ✘ zaměření se na obsah práce
- ✘ rozdělení faktorů na:
 - + *motivátory*: zvyšují výkon
 - + *satisfaktory*: prevence nespokojenosti (hygienické)
- ✘ základ pro personální techniky:
 - + obohacování a rozšiřování práce

5. STIMULACE PRACOVNÍHO VÝKONU

- ✘ hledání užitečných postupů jak:
 - + pozitivně ovlivnit pracovní ochotu lidí
 - + podnítit nebo omezit určitou aktivitu
- ✘ stimulace:
 - + působí „přes“ vnitřní prostředí osobnosti
 - + stimuluje to, co je v souladu s potřebami a hodnotami pracovníků

5. 1. NÁSTROJE STIMULACE PRACOVNÍHO VÝKONU

- × **Hodnocení a odměňování**
 - + hmotné odměny, neformální hodnocení, zaměstnanecké výhody
- × **Okolnosti práce**
 - + atmosféra pracovní skupiny a firmy
 - + kvalita pracovního prostředí
- × **Charakteristiky pracovní činnosti**
 - + pestrost, identita, významnost úkolů
 - + informovanost o práci a situace v organizaci
- × **Vzdělávání a rozvoj**
 - + osobní a profesní rozvoj - kariéerní postup

5. 2. ZÁKLADNÍ PRINCIPY MOTIVACE

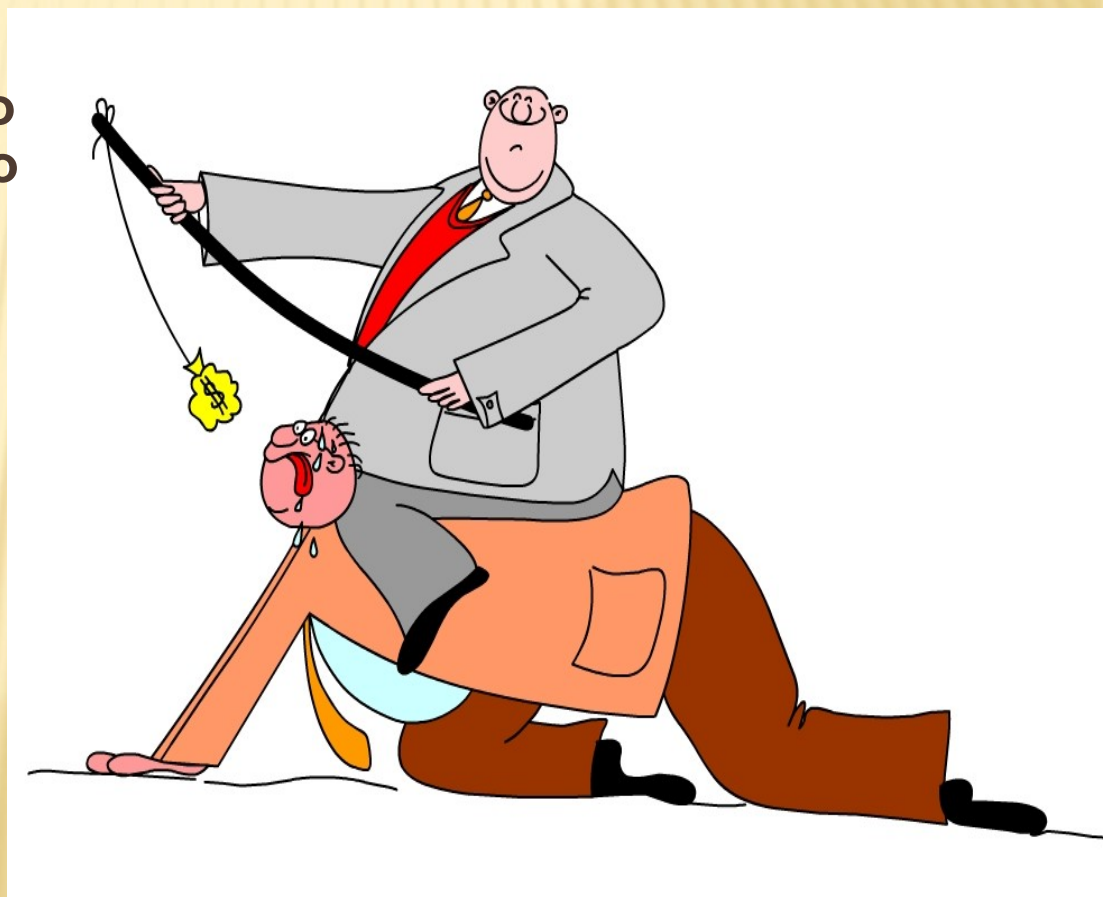
- ✘ 1. nepřizpůsobujte lidi úkolům, ale úkoly lidem
- ✘ 2. lidé musejí být spokojeni alespoň s něčím
- ✘ 3. Jiní lidé mohou být citliví na jiné podněty, než vy
- ✘ 4. Obavy z nepříjemného mohou motivovat stejně jako touha po příjemném
- ✘ 5. Mnohdy stačí práci dobře definovat a vysvětlit
- ✘ 6. Při motivování myslete na druhého, ne na sebe

+ Zdroj: Plamínek, J. (2007): Tajemství motivace. Praha: Grada

6. MOTIVAČNÍ SYSTÉM ORGANIZACE

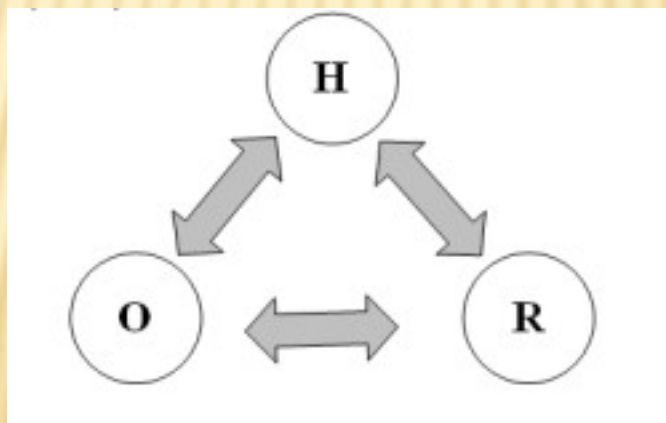
nástroj systematického
ovlivňování pracovního
jednání

součást personálního
sub-systému
organizace



6.1. EFEKTIVNÍ MOTIVAČNÍ SYSTÉM (HRONÍK)

- ✘ jádro: **hodnocení, odměňování a rozvoj**
- ✘ efektivnost – provázanost těchto činností



6.2. CÍLE A ÚKOLY MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU

- × pracovníci mající pocit perspektivnosti své práce**
- × přijetí organizačních cílů pracovníky**
- × dosažení žádoucích změn v chování pracovníků**
- × zvyšování pracovní spokojenosti a vnitřní motivace pracovníků**

6.3. DIFERENCIAČNÍ PŮSOBENÍ

- × **cíl** - rozdíly v pracovním chování se odrazí v ohodnocení pracovníků
- × **nástroje**:
 - + variabilní složka mzdy (provize)
 - + cílové finanční i nefinanční odměny
 - + výkonnostní soutěže
- × **limity**: potřeba –“změřit“výkon
- × **problematické důsledky**: nerovnosti

6.4. INTEGRAČNÍ PŮSOBENÍ

- ✘ vzájemné potřeby mezi organizací a jejími členy.
- ✘ snižování rozdílů mezi cíly pracovníků a organizačními
- ✘ **Cíle:**
 - + stabilizace pracovníků
 - + vytváření a posilování pozitivního vztahu zaměstnanců k organizaci.
- ✘ **Nástroje:**
 - + podnikové výhody,
 - + podnikové kulturní a sportovní akce zaměřené na team-building
- ✘ **Limity:**
 - + Výsledek je spíše nárůst spokojenosti zaměstnanců spojený s možným snižováním fluktuace

6.5. PŘEVAHA JEDNOHO PŘÍSTUPU

- ✘ Jaké jsou podle Vás důsledky převahy jednoho z přístupů ?
- ✘ Napadají Vás typy organizací, kde by byla uvedená „převaha“ vhodná ?

3. ODMĚŇOVÁNÍ



STRATEGIE ODMĚŇOVÁNÍ

Více než konkurence

Méně než konkurence

Týmové odměňování

Individuální odměňování

Navázení pohyblivých
a pevných složek mzdy

VZTAH ODMĚŇOVÁNÍ A HODNOCENÍ



PŘEVEDENÍ HODNOCENÍ NA ODMĚŇOVÁNÍ

Konstruktivně působí:

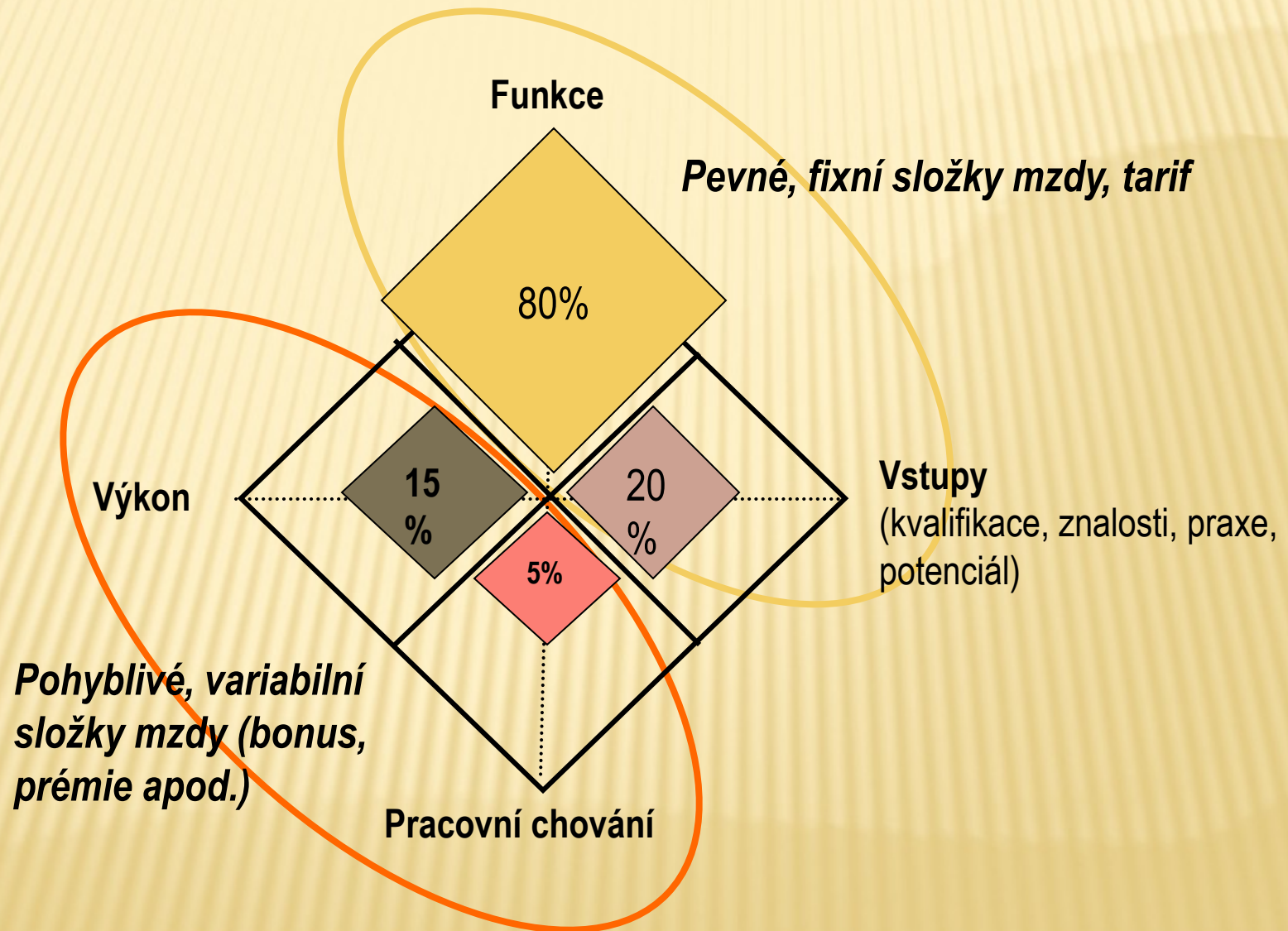
Jednoduchá, srozumitelná vazba mezi hodnocením a odměnou

Možnost „žluté karty“ u vyplácených záloh bonusů

System hodnocení je návazný nejen na bonusy, ale i pobídky

Lineární nebo progresivní růst odměn v závislosti na hodnocení

ODMĚŇOVÁNÍ – ZÁKLADNÍ OSY



ODMĚŇOVÁNÍ - CÍLE

Motivovat zaměstnance k optimálním výkonům a posilovat jejich loajalitu k firmě

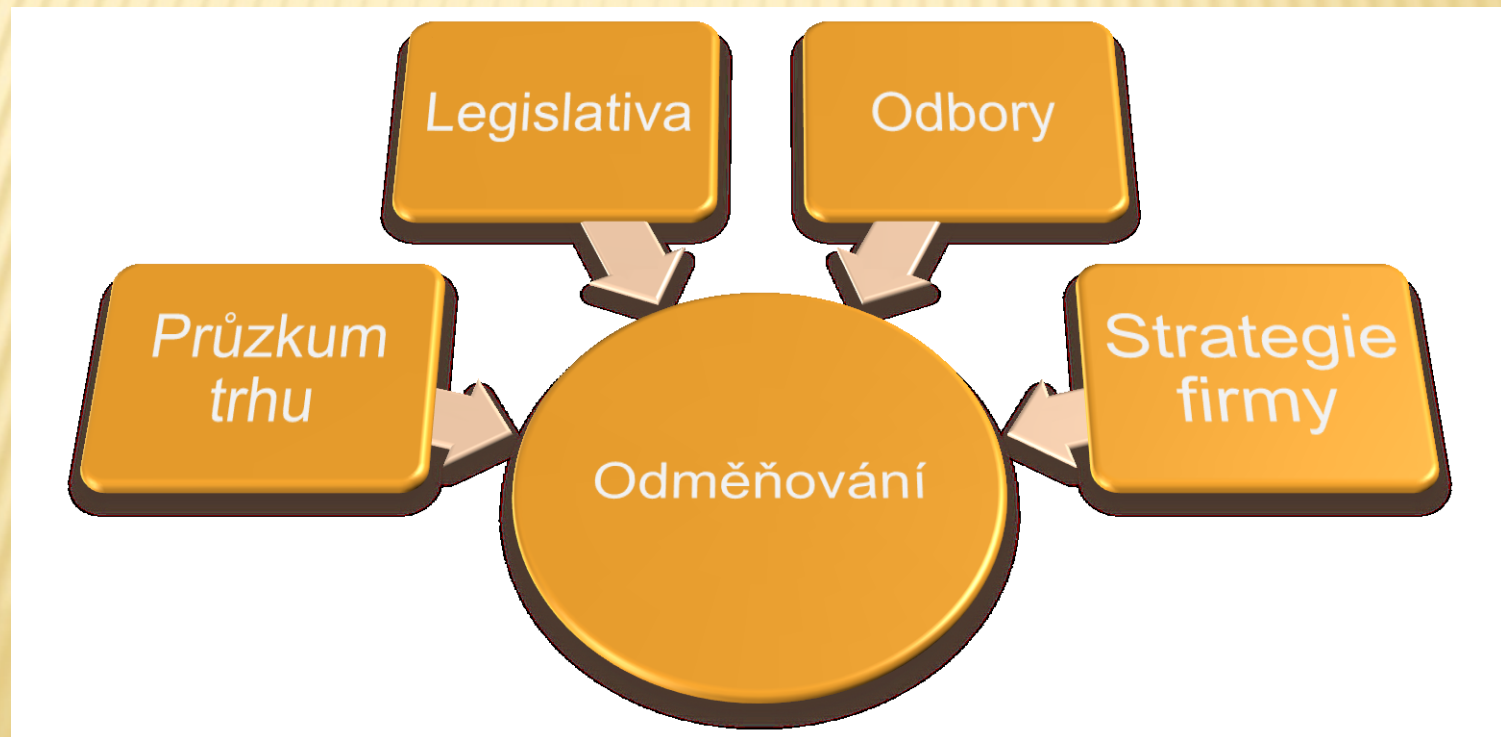
- struktura odměňování (podíl zaručené/fixní a nezaručené/variabilní mzdy)
- vnitřní spravedlnost
- transparentnost a dostatečná flexibilita systému

Přispívat k optimální skladbě nákladů

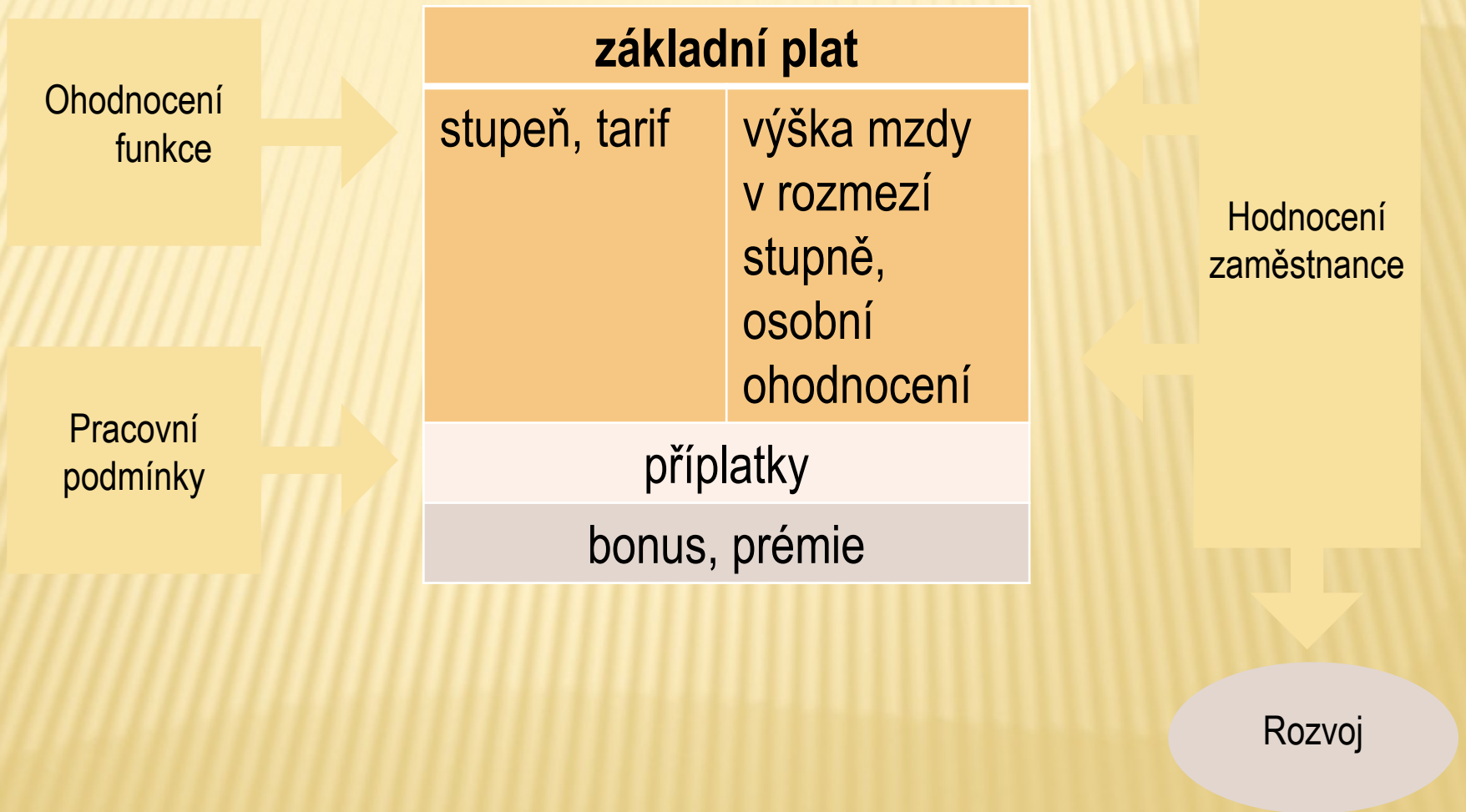
- respektovat podmínky příslušného segmentu trhu práce tak, aby odměňování bylo konkurenceschopné (průzkumy odměňování - ČSÚ, Trexima, PWC, Hay ad., sledování konkurence)
- daňová optimalizace (týká se zejména benefitů a zaměstnaneckých výhod)

ODMĚŇOVÁNÍ - OVLIVŇUJÍCÍ FAKTORY

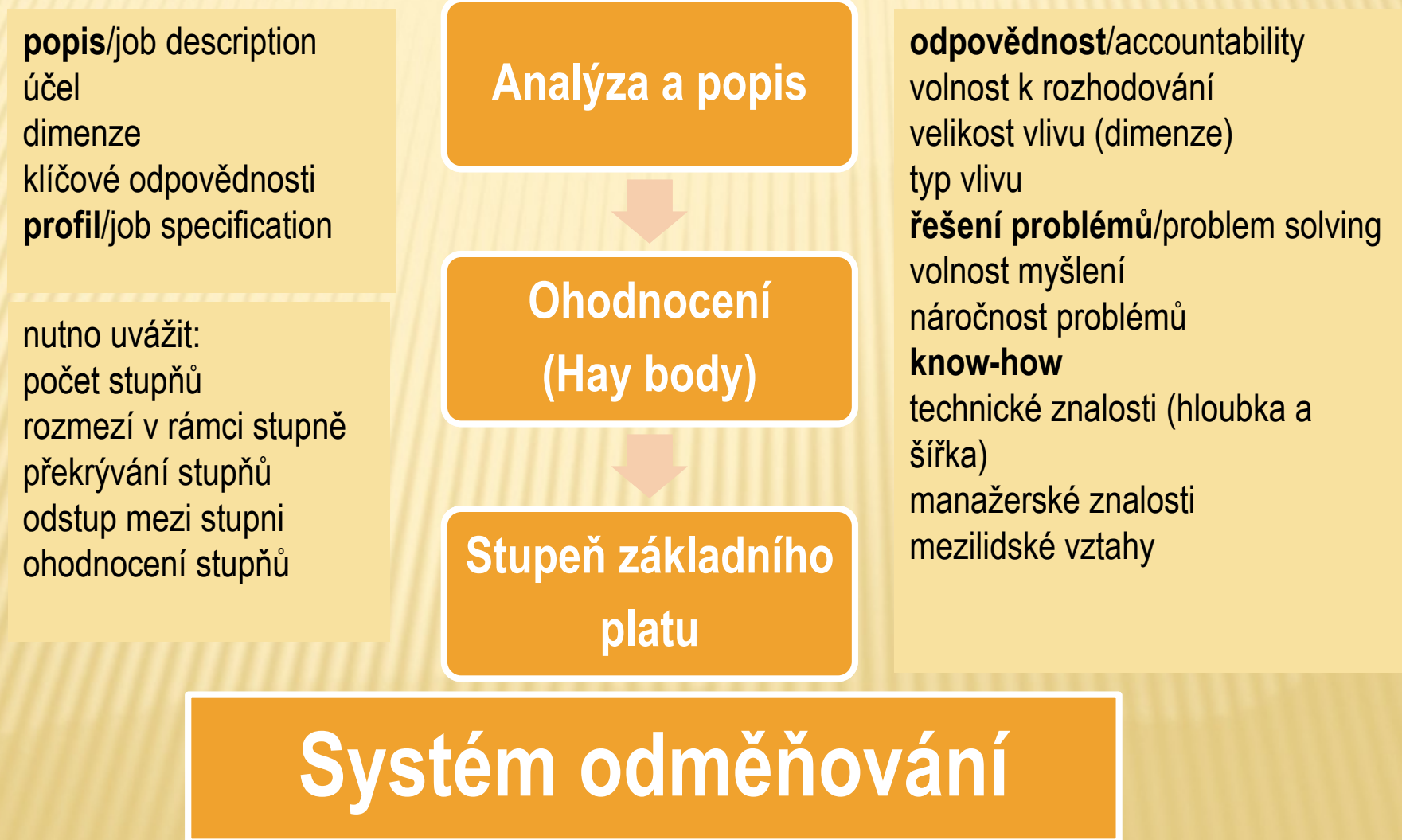
- podle sektorů
- podle lokality
- podle pozic
- plánovaná výše personálních nákladů
- hodnota lidského kapitálu pro firmu
- úroveň a struktura odměňování



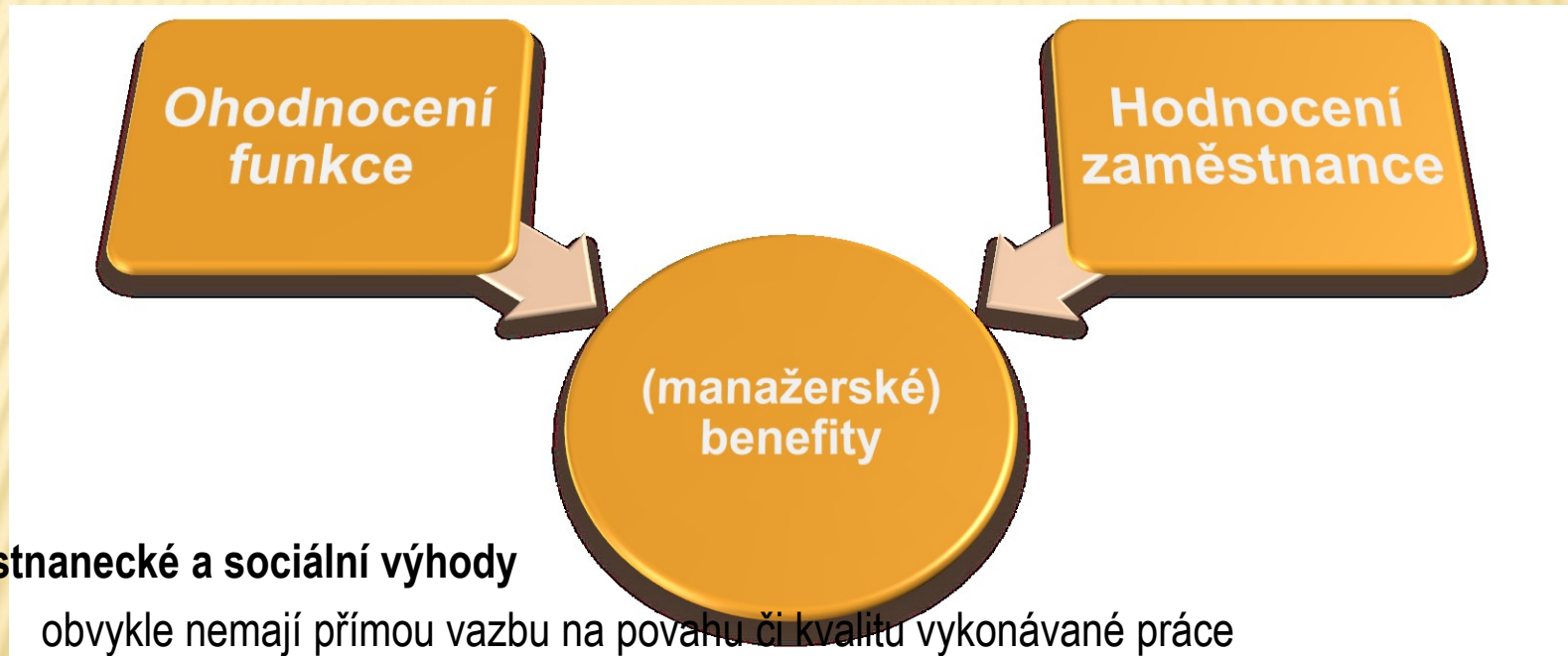
ODMĚŇOVÁNÍ - MZDOVÉ SLOŽKY



Odměňování - Proces hodnocení funkcí metodikou Hay



ODMĚŇOVÁNÍ – NEMZDOVÉ SLOŽKY



Zaměstnanecké a sociální výhody

- obvykle nemají přímou vazbu na povahu či kvalitu vykonávané práce
- poskytují se všem zaměstnancům, někdy i bývalým, z titulu jejich zaměstnaneckého poměru
- jsou nástrojem posilujícím pocit sounáležitosti zaměstnanců s organizací a budujícím pověst „dobrého zaměstnavatele“ v místní sociální komunitě a na trhu práce
- role odborů, hrazeny často ze sociálního fondu

DĚKUJI ZA POZORNOST

Ladislav Koubek
777 668 473
l.koubek@gmail.com