

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Analýza hodnocení a odměňování zaměstnanců ve vybraném průmyslovém podniku

The analysis of evaluating and rewarding of employees in the selected industrial company

STUDIJNÍ PROGRAM

Projektové řízení inovací

VEDOUCÍ PRÁCE

Ing. Dagmar Charvátová, Ph.D.

HRUŠKOVÁ




KRISTÝNA

2020

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Hrušková	Jméno:	Kristýna	Osobní číslo:	460990
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Oddělení ekonomických studií				
Studijní program:	Projektové řízení inovací				
Studijní obor:					

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:	Analýza hodnocení a odměňování zaměstnanců ve vybraném průmyslovém podniku		
Název diplomové práce anglicky:	The analysis of evaluating and rewarding of employees in the selected industrial company		
Pokyny pro vypracování:	<p>Cílem diplomové práce je analýza stávající situace v oblasti hodnocení a odměňování zaměstnanců ve vybraném průmyslovém podniku.</p> <p>Přínosem práce je zhodnocení stávajícího systému hodnocení a odměňování a v případě nedostatků navržení opatření, která zlepší aktuální stav podniku.</p> <p>OSNOVA: 1) Úvod 2) Cíl a metodika 3) Teoretická část 4) Praktická část 5) Návrhy a doporučení 6) Závěr 7) Seznam použitých zdrojů</p>		
Seznam doporučené literatury:	<p>1) BRŮHA, Dominik, Petr BUKOVJAN, Helena ČORNEJOVÁ, et al. Abeceda personalisty ... Olomouc: ANAG, 2018.</p> <p>2) KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2015.</p> <p>3) URBAN, Jan. Motivace a odměňování pracovníků... Praha: Grada, 2017.</p> <p>4) ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy. Praha: Grada Publishing, 2015.</p>		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:	Ing. Dagmar Charvátová, Ph.D., ČVUT v Praze, Masarykův ústav vyšších studií		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) diplomové práce:			
Datum zadání diplomové práce:	28.11.2019	Termín odevzdání diplomové práce:	20.8.2020
Platnost zadání diplomové práce:	30.9.2021		
			
Podpis vedoucí(ho) práce	Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	Podpis děkana(ky)	

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

	
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

HRUŠKOVÁ, Kristýna. Analýza hodnocení a odměňování zaměstnanců ve vybraném průmyslovém podniku. Praha: ČVUT 2020. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 05. 08. 2020

Podpis:

Poděkování

Touto cestou bych ráda poděkovala především vedoucí diplomové práce paní Ing. Dagmar Charvátové, Ph.D. za její rady, ochotu a čas, který mi věnovala při zpracování diplomové práce. Dále děkuji pracovníkům společnosti, kteří mi poskytli potřebné informace pro zpracování praktické části diplomové práce. Velice děkuji mé rodině a nejbližším, kteří mě podporovali nejen při vypracování této práce, ale během celého studia.

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá hodnocením a odměňováním zaměstnanců ve vybraném průmyslovém podniku. Cílem diplomové práce je analýza stávající situace v oblasti hodnocení a odměňování zaměstnanců ve vybraném průmyslovém podniku. Přířnosem práce je posouzení stávajícího systému hodnocení a odměňování a v případě nedostatků navrzení opatření, která zlepší aktuální stav podniku.

Teoretická část nejprve představuje samotné pojmy, jako hodnocení, odměňování a také řízení pracovního výkonu včetně pojmu motivace, který s výkonem souvisí. V praktické části dochází k analýze systému hodnocení a odměňování v podniku pomocí strukturovaného rozhovoru, následně je provedeno dotazníkové šetření. Na základě těchto informací jsou navržena opatření, která mohou vést ke zlepšení stávající situace. Tím je splněn přínos diplomové práce.

Klíčová slova

Hodnocení pracovníků, odměňování pracovníků, pracovní výkon, řízení pracovního výkonu, motivace

Abstract

The diploma thesis is focused on evaluating and rewarding of employees in selected industrial company. The aim is the analysis of evaluating and rewarding of employees. The benefit of this thesis is to evaluate the actual system and to propose improvements. The theoretical part introduces terms such as evaluation, reward, work performance and motivation. The practical part consists of analysis by structured interview, then is accomplished the questionnaire survey. Based on this results the suggestions for improvement are provided. The benefit was fulfilled.

Key words

Evaluating of employees, rewarding of employees, work performance, leading of work performance, motivation

Obsah

Úvod.....	5
1 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ.....	8
1.1 Charakteristika hodnocení.....	8
1.1.1 Formální a neformální hodnocení.....	9
1.1.2 Kritéria hodnocení.....	11
1.2 Výhody, účely a funkce hodnocení.....	12
1.2.1 Výhody a účely.....	12
1.2.2 Funkce.....	13
1.3 Systematické hodnocení.....	13
1.4 Metody hodnocení.....	15
2 ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ.....	20
2.1 Charakteristika odměňování.....	20
2.1.1 Cíle odměňování.....	21
2.1.2 Zásady odměňování.....	22
2.2 Mzdový systém.....	23
2.2.1 Mzda.....	23
2.2.2 Mzdové formy.....	23
2.2.3 Mzdotvorné faktory.....	27
2.2.4 Hodnocení práce a mimořádné pracovní podmínky, nadstandardní výkon 29	
2.2.5 Složky mzdy.....	32
3 ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU.....	32
3.1 Charakteristika pracovního výkonu.....	32
3.2 Řízení pracovního výkonu.....	33
3.3 Proces řízení pracovního výkonu.....	34
3.4 Motivace.....	38
3.4.1 Pracovní motivace.....	38
3.4.2 Proces motivace.....	38
4 Systém hodnocení a odměňování v podniku.....	45
4.1 Charakteristika podniku.....	45

4.1.1	Stručná data o společnosti	46
4.2	Analýza systému hodnocení a odměňování	49
4.2.1	Analýza výsledků strukturovaného rozhovoru	49
4.3	Dotazníkové šetření	52
4.3.1	Výsledky dotazníkového šetření	52
4.3.2	Shrnutí výsledků dotazníkového šetření	73
5	Návrhy a doporučení	75
5.1	Návrhy na zlepšení v oblasti hodnocení	75
5.2	Návrh na zlepšení v oblasti odměňování	75
Závěr	78
Seznam použitých zdrojů	80
Seznam obrázků	82
Seznam schémat	83
Seznam tabulek	84
Seznam grafů	85
Seznam příloh	86

Úvod

Diplomová práce se zabývá tématem hodnocení a odměňování zaměstnanců. Nelze tyto dvě oblasti rozdělit a posuzovat samostatně, protože při správném využívání by měly být tyto problematiky v podniku propojeny. Proto se diplomová práce zabývá těmito tématy dohromady. Správné a spravedlivé odměňování se neobejde bez objektivního hodnocení pracovníků a jejich výkonu.

Hodnocení pracovníků je ve společnosti velmi důležitá oblast, ačkoliv mnoho podniků to tak nevidí a hodnocení považují za zbytečnou přítěž. Hodnocení pracovníků ale pro podnik přináší pozitiva v podobě přehledu o výkonu pracovníka, na základě kterého se může plánovat jeho vzdělávací a pracovní rozvoj, nebo díky němu může docházet ke spravedlivému odměňování. O tyto přínosy jsou ochuzeny společnosti, které toto pravidelné a systematické hodnocení (nazývané formální) neprovádí. U správného hodnocení je potřeba vytvořit určité standardy, postupy a metody, které s hodnocením souvisejí, jedná se například o vytvoření kritérií hodnocení, zvolení hodnotitele a konkrétní metody hodnocení, která podniku bude vyhovovat nejvíce. Hodnocení funguje také jako zpětná vazba pro pracovníky, kteří díky němu získají informace o svém výkonu.

Odměňování, tedy druhá oblast diplomové práce, patří mezi nejvíce diskutovanější jak ze strany zaměstnanců, tak i zaměstnavatelů. Odměňování je velmi problematická oblast, protože není snadné sladit požadavky zaměstnanců a zaměstnavatelů ohledně mezd. Odměňování, pokud je správně nastavené, může sloužit jako lákadlo pro nové potenciální pracovníky, nebo jako prvek pro zlepšení image podniku. V opačném případě může dojít k nespokojenosti pracovníků, která může skončit odchodem velkého množství lidských zdrojů z podniku. Pokud chce společnost mít spokojené pracovníky, měla by se zaměřit na to, aby systém odměňování ve společnosti byl jasný, objektivní a spravedlivý.

Cíl a metodika

Studium odborné literatury, která se zabývá hodnocením a odměňováním zaměstnanců (včetně pojmů jako pracovní výkon, motivace zaměstnanců a jiné), je dílčím cílem teoretické části diplomové práce. Při zpracování teoretické části dojde k sekundární analýze primárních informačních zdrojů. Následně pomocí metody komparace dojde ke zjišťování shodností a rozdílů v popisovaných charakteristikách. Výsledkem je tedy analogie – shoda jevů na základě některých vlastností.

V praktické neboli analytické části je prvním krokem zjištění základních informací o společnosti, např. počet zaměstnanců a jeho vývoj. Cílem diplomové práce je analýza stávající situace v oblasti hodnocení a odměňování zaměstnanců ve vybraném průmyslovém podniku. Analýza stávajícího systému odměňování a hodnocení pracovníků je zpracována pomocí strukturovaného rozhovoru. Zde musí dojít k seznámení se dvěma systémy. První je systém, na základě kterého jsou zaměstnanci hodnoceni svými nadřízenými a druhým je systém, který rozhoduje o odměňování pracovníků.

Dalším krokem je vytvoření dotazníku, který slouží pro zjištění pohledu pracovníků na systém hodnocení a odměňování, který ve společnosti funguje. V tomto případě se dotazníkového šetření zúčastní manuální pracovníci. Dále dochází ke zpracování a vyhodnocování údajů jak v písemné, tak i v grafické formě.

Přínosem práce je posouzení stávajícího systému hodnocení a odměňování, a v případě nedostatků navržení opatření, která zlepší aktuální stav podniku.

TEORETICKÁ ČÁST

1 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ

První kapitola se zabývá problematikou hodnocení pracovníků. Kapitola popisuje charakteristiku hodnocení, výhody, účely a funkce hodnocení. Dále představuje systematické hodnocení a metody, pomocí kterých dochází k hodnocení pracovníků.

1.1 Charakteristika hodnocení

Kašík (2013, str. 140) považuje hodnocení pracovníků a jejich výkonu za velmi důležitou součást pracovní náplně nadřízených zaměstnanců a zároveň podklad pro rozhodování o budoucím pracovním vývoji podřízených. Hodnocení může mít na pracovníka dopady v podobě povýšení, nebo naopak dokonce propuštění, proto je nezbytné, aby bylo prováděno systematicky a objektivně.

Názor o nepostradatelné funkci hodnocení zastává i Váchal a Vochozka (2013, str. 312), kteří říkají, že kvalifikované personální procesy v podniku nesmějí postrádat kvalitní systém hodnocení pracovníků (jejich výkonu). Tento systém se stává základem pro efektivní rozmisťování pracovníků uvnitř podniku, zde dochází k párování potřeb pracovního místa a pracovníka. Kociánová (2010, str. 145) spatřuje hodnocení pracovníků v podniku taky jako důležitou oblast, která poskytuje vedení informace o chování a výkonu podřízených.

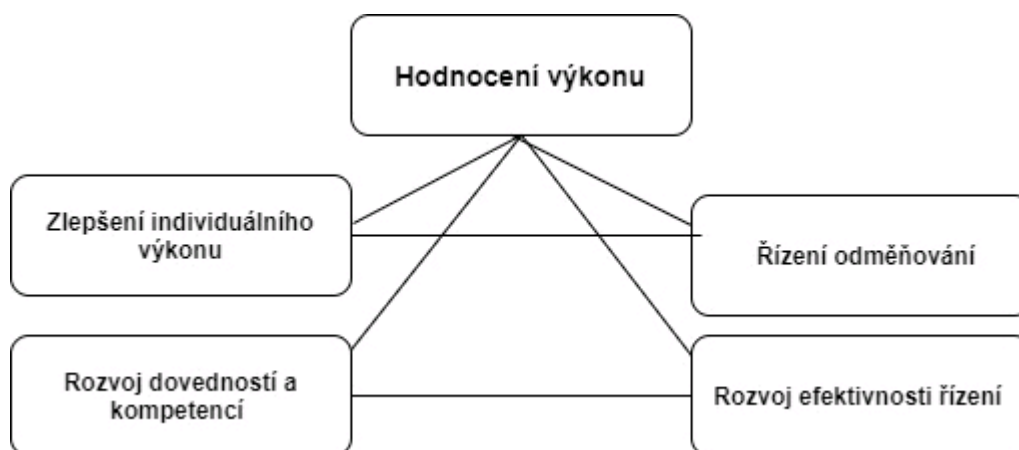
Hodnocení je představováno také jako důležitá součást řízení pracovního výkonu (Kociánová, 2010, str. 145). Stejný názor zastává i Šikýř (2012, str. 460). Dle něj je hodnocení pracovníků „*nástroj řízení pracovního výkonu zaměstnanců. Umožňuje manažerům kontrolovat, usměrňovat a podněcovat zaměstnance v průběhu vykonávání sjednané práce, dosahování požadovaného pracovního výkonu a uskutečňování strategických cílů organizace.*“

Konkurenceschopnost a prosperita společnosti je výsledkem zvyšování efektivity neboli výkonnosti podniku (Gregar, 1997, podle Wagnerové, 2011, str. 55). A právě hodnocení pracovníka vidí Wagnerová (2011, str. 55) jako hlavní příčinu zvyšování produktivity výkonu. Za problém v hodnocení považuje to, že ačkoliv se už dlouho implementuje v praxi, tak se ani po takové době neimplementuje správně. A to není žádoucí stav, protože jen správné hodnocení směřuje ke kvalitnímu vedení zaměstnanců (Růžička, 1985, podle Wagnerové, 2011, str. 55).

Kašík (2013, str. 140) popisuje hodnocení pracovníků také jako výchozí bod, na základě kterého dochází k odměňování nebo plánování vzdělávání v podniku. Doplnují ho Váchal a Vochozka (2013, str. 312), kteří říkají, že se hodnocení pracovníků často využívá jako podklad pro objektivní odměňování pracovníků. Dále uvádí, že díky hodnocení dochází ke kariéernímu růstu nebo rozvoji znalostí a dovedností jednotlivých pracovníků. Výsledkem hodnocení je tedy i rozmisťování pracovníků do pracovních pozic na pracovišti. Charakteristiku hodnocení pracovníka završuje tím, že aby bylo hodnocení účelné, musí být nastaveno pomocí pravidel nebo norem.

Dle Kociánové (2010, str. 145) je nejvíce využívanou formou hodnocení způsob, kdy se hodnotí zároveň pracovní výkon a pracovní chování, následně je tato oblast spojena také s pracovním a osobním rozvojem pracovníka.

Obrázek 1: Přínosy hodnocení výkonu pracovníka



Zdroj: Váchal a Vochozka (2013, str. 312)

Jako jeden z motivačních faktorů, kromě odměňování a rozvoje pracovníků, vidí Pilařová (2008, str. 11) právě hodnocení a odměňování pracovníků. Protože každý podnik má nějaké lidské zdroje, které využívá ke svému výkonu. V určité chvíli nastane situace, kdy je potřeba začít tyto zdroje využívat efektivně, tedy motivovat zaměstnance k většímu výkonu a rozdělat odměny spravedlivě dle zásluh pracovníků. Hodnocení pracovníků má docílit toho, aby byl zaměstnanec motivovaný a odměněn spravedlivě, jenže většina systémů hodnocení je špatně implementována, proto dochází spíše k opačnému účinku, a to demotivaci pracovníků.

Kociánová (2010, str. 145) vidí jako účel ještě to, že hodnocení pracovníků poskytuje samotným pracovníkům zpětnou vazbu ohledně jejich pracovního nasazení. I tenhle fakt je může motivovat k lepším výkonům. Stejný názor zastává i Šikýř (2016, str. 455). Dle něj je hodnocení poskytováním informace pracovníkovi (tzn. zpětné vazby), která posuzuje skutečný výkon zaměstnance. Aby ale mohlo dojít k poskytnutí těchto hodnotících informací, je nejdříve potřeba tyto informace získat, a to právě díky hodnocení.

1.1.1 Formální a neformální hodnocení

Získávání zpětné vazby na straně pracovníka nebo hodnocení pracovníků na straně druhé se rozlišuje na neformální a formální.

Neformální

Hodnocení se rozlišuje dle intervalu, ve kterém se provádí. Průběžné hodnocení, jinak nazývané také jako neformální, nemá stanovou dobu provádění, dochází k němu v reakci na určitou situaci. Hodnotí se zde pracovní výkon, považuje se za bezprostřední zpětnou vazbu od nadřízeného (Kociánová, 2010, str. 146).

Šikýř (2016, str. 463) vysvětluje, že se tento typ hodnocení využívá průběžně při posuzování pracovního výkonu v průběhu určitého období, kdy nadřízený řídí své podřízené tak, aby docházelo ke splňování plánovaného pracovního výkonu. Pokud nastane tedy taková situace, kdy jsou odchylky mezi plánovaným a skutečným výkonem odlišné, je potřeba včas začít tyto výkyvy řešit. Těmito řešeními a opatřeními se pracovník musí do budoucna řídit a poučit se z nich proto, aby se těm samým odchylkám do budoucna vyhnul.

Toto hodnocení se vyznačuje tím, že nemá předem dané žádné postupy, kritéria ani metody. Jedná se zde o provádění obecných pravidel při poskytování zpětné vazby, to znamená hodnocení mezi čtyřma očima, a hodnotí se chování pracovníka (jeho výkon), ne jeho osobnost, vysvětluje Pilařová (2008, str. 12).

Při neformálním hodnocení není vedena žádná dokumentace. Na základě tohoto druhu hodnocení nedochází tedy například ke zvýšení mzdy za nadměrný výkon. V malých podnicích většinou dochází právě jen k tomuto neformálnímu hodnocení, protože se formální hodnocení považuje za zbytečnou přítěž jak časovou, tak i administrativní, doplňují Veber a Srpová (2012, str. 173).

Následně poskytují výčet toho, čeho se podnik vzdává v případě neformálního hodnocení:

- uchovávat výsledky a poté poskytovat zaměstnanci zpětnou vazbu,
- provádět hodnotící rozhovor (který se v poslední době prezentuje jako efektivní prostředek k motivaci pracovníka),
- získat objektivní podklad pro důvod přeložení, propuštění, povýšení pracovníka (Veber, Srpová, 2012, str. 173).

Formální

Dalším typem je formální hodnocení, sem řadí Kociánová (2010, str. 146) i příležitostné hodnocení. Potřeba tohoto hodnocení je výsledkem určité potřeby, např. po skončení adaptačního programu nového pracovníka.

Ostatní autoři zařazují do formálního hodnocení pouze systematické hodnocení. Tento typ má jasně stanoveny intervaly a postupy (kdo, koho, kdy a jak hodnotit). Je vedeno v písemné formě a je součástí vedené složky pracovníka, uvádí Pilařová (2008, str. 11). Systematické hodnocení je podrobněji popsáno v kapitole 1.

1.1.2 Kritéria hodnocení

Dle Šikýře (2016, str. 466) mohou být součástí kritérií hodnocení faktory, které poskytují informace o pracovní činnosti pracovníků. Mezi tyto faktory se řadí výsledky práce (množství), způsob provedení práce (kvalita), schopnost, jak činnost pracovník vykonává, motivace pracovníka a pracovní podmínky (prostředí nebo pracovní doba).

Podobná kritéria popisují i Váchal a Vochozka (2013, str. 315). Shodují se na kritériích, jako je kvalita a kvantita práce a k tomu přidávají další kritéria - pracovní postoje (zda aktivně vykonává metody a postupy pracovní činnosti) a zodpovědnost a samostatnost výkonu.

Kociánová (2008, str. 149) neuvádí konkrétní kritéria, ale pouze všeobecnou teorii. Kritéria hodnocení se rozlišují dle toho, na co je konkrétně hodnocení zaměřeno. Pokud se má hodnocení využívat pro účely odměňování, tak se kritéria budou zabývat pracovním výkonem. Pokud bude hodnocení podkladem například pro plánování rozvoje a motivace zaměstnanců, tak se bude zaměřovat především na pracovní chování a jednání pracovníka.

Požadavky na kritéria

Wagnerová (2008, str. 66) a Kociánová (2008, str. 149) se shodly na tom, že kritérium musí být objektivní (tzn. každý, kdo by hodnotil, musí dojít ke stejnému závěru) a musí reflektovat požadavkům pracovního místa (musí být odvozeno z popisu pracovního místa). Mělo by se vztahovat ke specifickým funkcím (charakteristikám) práce, protože každá činnost potřebuje odlišné schopnosti a dovednosti. Kritéria hodnocení musí být srozumitelná a předem vysvětlená, aby hodnocený věděl, co se bude posuzovat.

Kociánová (2008, str. 149) kromě těchto společných požadavků uvádí ještě další, a to:

- „validita – měřit to, co má být měřeno,
- nezávislost – každé kritérium je samostatné a na žádné jiné nenavazuje,
- jednoznačnost,
- malý soubor kritérií“.

Wagnerová (2008, str. 66) uvádí také ještě jiné požadavky, a to např. že kritérium se má vztahovat k chování pracovníka (ne k jeho vlastnostem). Dotyčný hodnocený musí mít v moci schopnost tato kritéria ovlivňovat. Tato soustava kritérií musí být zaměstnanci včas a srozumitelně vysvětlena. Musí mít vztah ke specifickým funkcím (ne ke všeobecným) a musí se lišit dle pracovního zařazení pracovníků. Hodnocení provádí především nadřízený pracovníka, který je zodpovědný za řízení jeho pracovního výkonu. Do tohoto procesu se ale běžně může zapojit například i nadřízený tohoto nadřízeného nebo dokonce podřízený či spolupracovník. Dále se může na hodnocení

podílet i externí pracovník, zákazník nebo další osoby, které přijdou do kontaktu s konkrétním zaměstnancem (Šikýř, 2012, str. 358).

1.2 Výhody, účely a funkce hodnocení

Podkapitola představuje výhody, účely a funkce hodnocení pracovníků.

1.2.1 Výhody a účely

Někteří autoři pracují s pojmy výhody nebo účely, proto jsou tyto pojmy spolu v jedné kapitole.

Pilařová (2008, str. 11) uvádí, že pokud je systém hodnocení implementován správně, může podnik pomoci něj:

- získat zpětnou vazbu o výkonu, rozvojových potřebách, úzkých místech,
- navrhnout změny a opatření ohledně výkonu, komunikace,...
- stanovovat cíle,
- informovat zaměstnance například ohledně technologického postupu, řešení problému atd.,
- motivovat k větší výkonnosti,
- odměňovat a plánovat rozvoj zaměstnanců objektivně,
- posilovat image podniku.

I další autoři, jako např. Kociánová (2010, str. 145), Váchal a Vochozka (2013, str. 313) se shodují na účelu - získání informací o výkonu pracovníka (a také o jeho chování, slabých a silných stránkách) a dále možnosti na základě hodnocení odměňovat dle zásluh, motivovat pracovníka k větší výkonnosti, zjišťovat oblasti, ve kterých chybí kvalifikace a na základě toho plánovat osobní i kariérní rozvoj pracovníka.

Kociánová (2010, str. 145) a Váchal a Vochozka (2013, str. 315) se shodují na tom, že díky získání informací o výkonu a chování pracovníka se může objektivně poskytovat zpětná vazba. Dle Váchala a Vochozky (2013, str. 315) kvalitně nastavený systém hodnocení poskytuje vrcholovému managementu společnosti informace o výsledcích způsobu řízení podniku a také pohled na to, jak ho vnímají pracovníci.

K efektivnímu dosažení těchto účelů je dle Váchala a Vochozky (2013, str. 313) důležité:

- hodnocení provádět pravidelně,
- s hodnocením a jeho pravidly každého, koho se týká, seznámit,
- hodnocení nastavit tak, aby bylo srozumitelné a objektivní,

- vytvořit spojitost mezi hodnocením a motivačním systémem v podniku,
- systém hodnocení udržovat jako stabilní, konkrétní a komplexní.

1.2.2 Funkce

Funkcemi hodnocení se zabývají např. Horalíková (1995) a Kociánová (2010, str. 146), které popisují 6 základních funkcí:

- *„poznávací – průběžné sledování kvalitativní a kvantitativní výkonnosti,*
- *srovnávací – rozdíl v pracovním zařazení,*
- *regulační – změny pracovního zařazení,*
- *kauzální – vyhledávání příčin změn např. při pracovním chování,*
- *stimulační – vést pracovníky k lepším výkonům,*
- *výběrová – plánování kariérního růstu“.*

Oproti těmto funkcím Wagnerová (2008, str. 61) ještě doplňuje další čtyři funkce:

- *„personální – zjišťuje, zda nadřízený pracovník dokáže efektivně využít výsledky hodnocení,*
- *stanovení odměny – v mnoha podnicích funguje jako podklad při rozhodování o platových změnách nebo např. o udělení prémie,*
- *potřeby odborného školení – podklad při plánování školení,*
- *mentální hygiena – vyřikání si napřímo o výsledcích hodnocení mezi nadřízeným a podřízeným“.*

1.3 Systematické hodnocení

Výsledkem systematického hodnocení pracovníků je posouzení jejich pracovního výkonu (tzn. výsledky jejich pracovní činnosti, kvalita výsledků,...), jejich pracovního jednání (pracovníkovo chování a jednání vzhledem k tomu, jaké činnosti vykonává a vzhledem k pracovníkům, se kterými je přítom v kontaktu) a poznání slabých míst, která je potřeba odstranit nebo minimalizovat pro lepší výkon. Aby systematické hodnocení zaměstnanců bylo efektivní, je potřeba vytvořit návaznost mezi ním a ostatními personálními agendami, jako je především rozmisťování pracovníků nebo jejich kariérní, osobní rozvoj a jiné (Kociánová, 2010, str. 147).

Názor o provázanosti hodnocení pracovníků zastává i Pilařová (2008, str. 11). Hodnocení dle ní patří k motivačnímu nástroji, a protože na hodnocení navazují i další motivační faktory, jako systémy odměňování a vzdělávací rozvoj, je důležité tyto faktory spojit.

Dále i Kašík (2013, str. 140), Šikýř (2016, str. 460) nebo Váchal a Vochozka (2013, str. 315) vidí hodnocení pracovníka jako podklad a důležitou součást při odměňování nebo plánování podnikového vzdělávání.

Autoři se snaží rozlišit i typy hodnocení, dle toho, co se přesně hodnotí ohledně zaměstnance. Např. Váchal a Vochozka (2013, str. 315) rozdělují hodnocení na dvě části, a to:

- „*hodnocení pracovníka,*
- *hodnocení výkonu pracovníka*“.

Hodnocení pracovníka se zaměřuje na jeho chování, postoje, názory, jednání a celkové vystupování za určitých situací, při výkonu nějaké činnosti a v okolí dalších pracovníků, s nimiž je v blízkosti. Toto hodnocení poskytuje tedy informace o osobě pracovníka jako takové. Pokud je správně nastaveno, mělo by toto hodnocení obsahovat tři fáze. První je fáze, kdy se sbírají informace o zaměstnanci, které souvisejí s jeho chováním. Ve druhé fázi dochází k interpretaci a třídění těchto získaných informací.

Třetí a poslední fáze tyto informace zpracovává, dochází tedy ke zhodnocení získaných informací. Při hodnocení pracovního výkonu se jedná o hodnocení úspěšnosti pracovní činnosti (Váchal a Vochozka, 2013, str. 313).

Pilařová (2008, str. 12) rozděluje hodnocení pracovníků oproti Váchalovi a Vochozkovi (2013, str. 313) na více částí:

- „*hodnocení kompetencí,*
- *hodnocení výkonů,*
- *mimořádné hodnocení*“.

Hodnocení kompetencí (někdy se také nazývá jako dlouhodobé hodnocení) je prováděno v delším časovém horizontu (nejčastěji 1x ročně), je základem pro kariéerní rozvoj zaměstnance a pro pevnou složku mzdy. Jedná se o hodnocení vlastností, znalostí a dovedností. Souvislost mezi úrovní kompetence a vyšší pevné složky mzdy vychází ze členění platových tříd neboli skupin. Protože každý zaměstnanec má schopnosti, dle kterých může následně vykonávat odlišně náročné pracovní činnosti. Hodnocení výkonu (krátkodobé hodnocení) posuzuje množství kvality a vykonané práce. Zde dochází k hodnocení v kratších časových intervalech (1x měsíčně až 1x za tři měsíce), ovlivňuje pohyblivou složku mzdy, tedy prémie, bonusy. Hodnotí se splnění úkolů, např. množství realizovaných auditů nebo cílů, např. získání určitého počtu nových zákazníků.

Jak napovídá název, tak poslední hodnocení se provádí jen v mimořádných situacích, které jsou předem stanovené. Mimořádnou situací je např. přeřazení zaměstnance na jinou pracovní pozici. Využívá postupy hodnocení výkonu či kompetencí (Pilařová, 2008, str. 15).

Zásady

Dle Kociánové (2010, str. 148) jsou pro systematické hodnocení stanoveny obecné zásady. Hodnocení by mělo vycházet z personální politiky podniku, do fáze přípravy a školení zainteresovaných stran (hodnotitel i hodnocený) by se měl zapojit i management. Hodnocení stávajícího období by mělo být nezávislé na období předešlém, ačkoliv by mělo dojít i k porovnání minulého a stávajícího stavu. Další oblastí je zacházení s výslednými informacemi a jejich archivace. Systém se skládá z více metod hodnocení - jaké metody budou využity záleží na cíli hodnocení. Dvořáková (2012, str. 259) doplňuje, že volba metody by měla odpovídat podmínkám, které jsou v podniku nastavené.

Dvořáková (2012, str. 259) vidí i jiné zásady hodnocení. Např. že hodnocení má provádět nadřízený (výjimkou je vícezdrojové hodnocení), má vycházet z průběžného sledování výkonu pracovníka a má se provádět dle metodických zásad. Jako nejčastější formu hodnocení pracovníka považuje hodnotící rozhovor.

Z pohledu pracovníka uvádí Kociánová (2010, str. 148) následující účely systematického hodnocení. Získání zpětné vazby ohledně svého pracovního jednání, získání povědomí o pracovních možnostech v podniku nebo o možnostech svého osobního rozvoje, posledním účelem je možnost přímo poskytnout nadřízeným očekávání o svém uplatnění (Kociánová, 2010, str. 148).

Hodnotitel

Hodnocení provádí především nadřízený pracovníka, který je zodpovědný za řízení jeho pracovního výkonu. Do tohoto procesu se ale běžně může zapojit například i nadřízený tohoto nadřízeného nebo dokonce podřízený či spolupracovník. Dále se může na hodnocení podílet i externí pracovník, zákazník nebo další osoby, které přijdou do kontaktu s konkrétním zaměstnancem (Šikýř, 2012, str. 358).

1.4 Metody hodnocení

Následující kapitola prezentuje jednotlivé metody, pomocí kterých jsou hodnoceni zaměstnanci podniků.

Hodnocení dle stanovených cílů (výsledků)

Toto hodnocení se využívá především pro hodnocení vedoucích pracovníků a specialistů. Tito pracovníci by měli být přítomni při sestavování těchto cílů, protože se musí na nich společně dohodnout. Musí se přesně stanovit definice a termíny, plán pro dosažení cílů a nastavit podmínky pro splnění plánu. Ve stanovených termínech se provede hodnocení a následně se mohou nastavit cíle další. Stanovené výsledky musejí být měřitelné a dosažitelné, měly by být evidovány písemně. Výsledky a plán, jak jich dosáhnout, jsou podkladem pro hodnotící rozhovor (Kociánová, 2010, str. 150).

Nevýhodou může být stanovení nevhodných kritérií pro hodnocení nebo nemožnost sledování plnění výkonu (Protipokutam.cz, © 2010).

Hodnocení dle stanovených norem

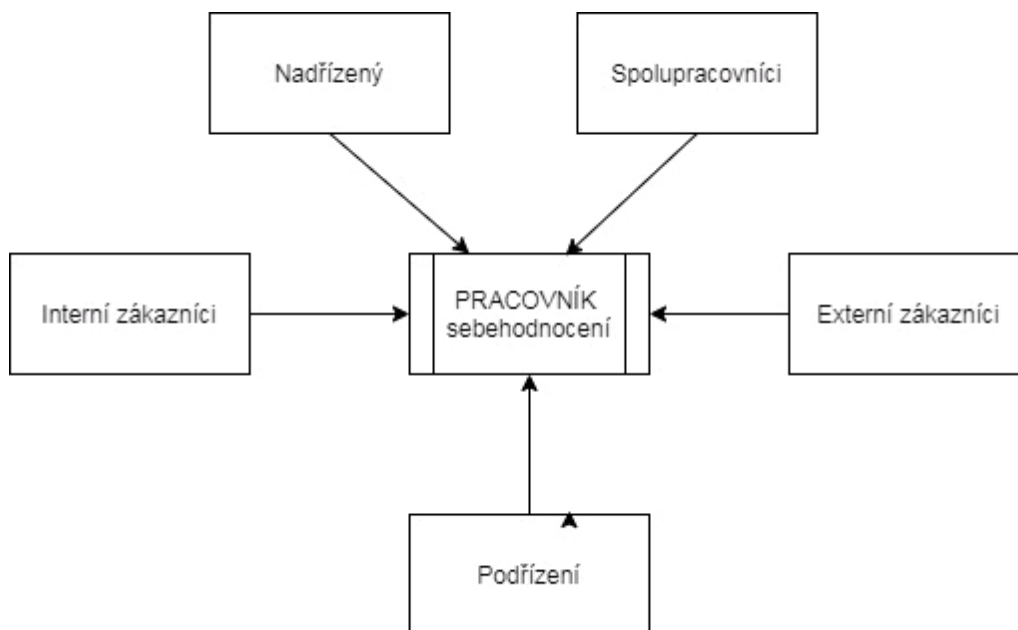
Norma je stanovení požadované úrovně a kvality výkonu pracovníka, které slouží k hodnocení zaměstnance. Hodnocení je tedy založeno na předem stanovených normách, porovnává se mezi skutečným stavem výkonu a stanovenou normou. Dříve se tato metoda používala především pro manuální dělníky. Je možné toto hodnocení využít pro technickohospodářské pracovníky. Výhodou je objektivní posouzení splnění normy, nevýhodou je, že zde není možné porovnávat výkon mezi různými typy pracovních míst (Protipokutam.cz, © 2010).

Třistašedesátistupňová zpětná vazba

Jedná se o vícezdrojové hodnocení pracovníka, je to zpětná vazba od více hodnotitelů. Obvykle to je anonymní forma posouzení od nadřízeného, podřízeného, spolupracovníka nebo třeba zákazníka (Kašík, 2013, str. 140).

Metoda je ve formě anonymního dotazníku v elektronické formě. Samotný hodnocený pracovník se také zapojuje do svého hodnocení. Většinou se využívá pro hodnocení manažerů (Kociánová, 2010, str. 156).

Obrázek 2: Hodnotitelé v metodě 360°



Zdroj: Kociánová (2010, str. 156)

Hodnocení pomocí stupnice

Každý aspekt výkonu se posuzuje zvlášť, hodnotí se tedy odděleně (např. množství práce, její kvalita, přístup pracovníka k práci atd.) spolu s přiřazením konkrétního stupně pracovního výkonu. Hodnotící škála výkonu může vypadat následovně pomocí číselné stupnice: 1 - nedostatečný, 2 - dostatečný, 3 – dobrý, 4 – velmi dobrý, 5- výborný (Šikýř, 2016, str. 469).

Grafické posouzení - hodnocení je vyznačeno na přímce a souhrnné hodnocení se vyjadřuje křivkou. Slovní hodnocení – stupně hodnocení jsou prezentovány pomocí slov, jako výborný, dobrý, méně vyhovující, nevyhovující nebo stručná slovní charakteristika, jako například ochota ke spolupráci, žádná ochota atd., doplňuje Kociánová (2010, str. 151).

Výhodou je, že metoda dokáže objektivně srovnat kvalitativní projevy u jednotlivých pracovníků, ale může být obtížné vybrat vhodné formy (Protipokutam.cz, © 2010).

Hodnocení volným popisem

Metoda nejčastěji využívaná pro posuzování manažerů a specialistů. Posuzovatel hodnotí pracovní výkon dle kritérií pracovního výkonu (Šikýř, 2016, str. 469).

Volný popis se nepovažuje za velmi efektivní, protože zde záleží na subjektivním vnímání hodnotitele a na jeho vyjadřovací schopnosti. Nelze ho použít ani ke vzájemnému porovnávání pracovníků (Kociánová, 2010, str. 151).

Metoda BARS

Pro hodnocení pracovníka se zde využívá klasifikační stupnice a slovní popis (Chovani.eu, © [b.r.]).

Stupnice se vytváří pro každou činnost, která je součástí pracovního výkonu, zařazuje se do bodovacích stupňů a každý stupeň je slovně označen tak, aby byl hodnotitel srozuměn s tím, co každý bod označuje (Kociánová, 2010, str. 152)

Check-list

Jedná se o seznamy činností, které je potřeba pro správné provedení pracovního výkonu, mohou obsahovat i několik desítek činností. Check-list je na jedné straně návod pro pracovníka, jak správně při činnosti postupovat a na druhé straně se jedná o nástroj kontroly, pomocí něhož hodnotitel posuzuje výsledek pracovníka (Protipokutam.cz, © 2010).

Hodnocení na základě kritických případů

Vychází se zde z posuzování mezních situací, to jsou takové situace, kdy jsou pozorovány velmi špatné nebo naopak velmi dobré výsledky určitého pracovníka za určité období. Je důležité, aby si hodnotitel vedl záznamy pracovníkovy výkonu a chování za celé období. Metoda hodnocení na základě kritických případů je vhodná jako doplnění systematického hodnocení, které se právě uskutečňuje za delší časový horizont (Kociánová, 2010, str. 151). Nevýhodou zde může být zmatenost při identifikaci kritického případu (Protipokutam.cz, © 2010).

Vytváření pořadí hodnocených pracovníků

Zde se porovnává výkon mezi dvěma nebo více pracovníky. Střídaté porovnávání se vybírá ze seznamu pracovníků od nejlepšího až po nejhoršího. Párové srovnávání, při tomto se porovnává každý s každým a z toho se následně vybere nejlepší (není vhodné u většího počtu pracovníků). Povinné rozdělení má za úkol „*připřadit určité procento pracovníků vždy určité úrovni pracovního výkonu tak, aby se křivka rozdělení četnosti pracovníků dle jejich výkonu podobala co nejvíce křivce normálního rozdělení*“ (Kociánová, 2010, str. 151).

Assessment centre/Development centre

Posuzuje se zde pracovní výkon, odborná způsobilost, rozvojový potenciál klíčových zaměstnanců (např. manažerů) v rámci plánování personálního rozvoje. Dochází zde k individuálnímu nebo skupinovému řešení zadaných úkolů, např. případových studií nebo modelových úkolů, které mají prověřit schopnosti a motivaci zaměstnanců (Šikýř, 2016, str. 469).

AC - posuzuje pracovní způsobilost pracovníka a jeho kompetence podle stanovených kritérií dle pracovní pozice. DC - identifikuje pracovníkovy silné nebo slabé stránky a potřeby vzdělání a osobního rozvoje (Kociánová, 2010, str. 152).

Hodnotící rozhovor

Hodnotící pohovor má určitá pravidla, aby docházelo k efektivnosti. Hodnotitel a hodnocený musejí být připravení, proto musí zaměstnavatel předem zaměstnanci oznámit termín rozhovoru. Tento rozhovor se musí odehrávat v klidném a nerušeném prostředí. Začíná se základními otázkami, jako např. zda má zaměstnanec nějaké nejasnosti nebo problémy spojené s pracovním výkonem a podobně. Následuje část, kde se diskutuje o tom, zda pracovník vykonává opravdu to, co má v náplni práce. Dále je na řadě pochvala, která by měla být ve větší části než kritika. Pokud je kritika, musí být podložena fakty. Na konci rozhovoru mohou být naplánovány úkoly a činnosti, které povedou ke zlepšení výkonu (Chovani.eu, © [b.r.]).

Rozhovor je příležitost, při které si hodnocený a hodnotitel mohou narovinu říct své názory a poznatky. Obsahuje řadu zásad, jako např. že rozhovor musí být oboustranná komunikace, musí se týkat práce, hodnotitel musí vycházet ze stanovené náplně pracovního místa a musí hodnotit na základě dostatečných a správných informací (Kociánová, 2010, str. 153).

2 ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Na hodnocení pracovníků navazuje další důležitý proces v podniku, a to je odměňování pracovníků. Následující kapitola představí charakteristiku odměňování a mzdový systém.

2.1 Charakteristika odměňování

Dědina (2018, str. 11) spatřuje odměňování jako práci manažerů, kteří společně hodnotí práci, pracovní podmínky a vytvářejí diferenciaci v odměňování (z hlediska složitosti, odpovědnosti a namáhavosti). Dále hodnotí pracovníka a odlišují odměňování dle pracovního výkonu, dbají na efektivnosti tohoto procesu a celkově při tom všem dodržují právní a vnitřní předpisy, které jsou stanoveny ohledně odměňování. Názor spravedlivého odměňování zastávají i jiní autoři.

Šikýř (2014, str. 419) konstatuje, že pokud v podniku funguje spravedlivé odměňování, tak přitom dochází k oceňování skutečného výkonu pracovníka a jeho stimulaci k vykonávání sjednané práce a splňování plánovaného výkonu. Pracovník pomocí odměňování naopak získává ekonomické zajištění a uspokojování vlastních potřeb. Aby docházelo ke spravedlivému a efektivnímu odměňování, které bude dodržovat pracovněprávní předpisy a splňování výsledků podniku, je potřeba zavést optimální strategii hodnocení.

Armstrong (2009, str. 20) doplňuje, že řízení odměňování pracovníků se zajímá o procesy a postupy, které mají za úkol, aby docházelo ke spravedlivému ohodnocení toho, co pracovník vyprodukuje (tedy jak přispívá podniku).

Koubek (2011, str. 520) následně vysvětluje, že pro efektivní a přijatelný systém odměňování, který by dopomáhal ke splňování výkonnosti a spravedlnosti vůči pracovníkům, je potřeba vytvářet pozitivní vztahy ve společnosti.

Armstrong (2015, str. 1805) publikuje také názor, že strategie odměňování a strategie organizace by měly být společně propojené a mělo by se v této oblasti tedy plánovat dopředu a následně plány realizovat. Strategie odměňování by měla vycházet z filozofie odměňování. Tato filozofie je vyjádřena pomocí základních pravidel, které představují přístup organizace týkající se oblasti odměňování. S těmito pravidly by měl být každý pracovník seznámen, aby si byl jist, jak funguje odměňování ve společnosti, které se jej velmi týká. Jedná se zde tedy o určitý systém odměňování, který se skládá z procesů a postupů, které jsou propojeny. Tyto procesy a postupy se vytváří s účelem, aby byl tento systém prospěšný podniku a také jeho pracovníkům.

Propojenost všech procesů v podniku zastává i Kašík (2013, str. 142). „*Systém odměňování (rewarding) se skládá ze vzájemně propojených procesů a praktických postupů odměňování pracovníků podniku podle jejich přínosu, dovednosti a schopnosti a jejich tržní hodnoty. Systém odměňování v podniku by měl vycházet ze strategie podniku a podporovat její klíčové prvky. Důraz je kladen na provázanost strategie*

podniku a strategie lidských zdrojů, která musí obsahovat jasně formulovanou filosofii odměňování.“

Efektivní a komplexní systém odměňování je dle Dvořákové (2012, str. 305) určení mzdy za práci, kterou zaměstnanec vytvořil, spolu s poskytováním zaměstnaneckých benefitů. Strategické odměňování je takové, které slučuje mzdu za práci spolu s nefinančním uznáním a jinými nástroji řízení lidského kapitálu.

Jejího názoru je i Koubek (2011, str. 520), který představuje tradiční a moderní pojetí odměny. V tradičním pojetí se pod pojmem odměna za vykonanou práci představuje mzda nebo plat nebo jiná forma peněžní odměny.

Moderní pojetí se shoduje s tvrzením Armstronga (2017, str. 418), který uvádí, že se nejedná jen o peněžní odměny a zaměstnanecké benefity. Řadí se sem i nefinanční odměny, jako uznání, vzdělávání, vytváření příležitostí a zvyšování odpovědnosti.

Autoři se shodují také na tom, že systém odměňování má být přínosný nejen pro zaměstnance, ale hlavně i pro zaměstnavatele. Dvořáková (2012, str. 305) uvádí, že odměňování se řadí mezi jeden z nástrojů řízení lidských zdrojů. Účelem všech nástrojů je dosahování strategie podniku, rozvíjení jeho organizační kultury a získávání pracovníků, které bude podnik motivovat, ke vzdělávání a rozvoji a stimulovat k pracovnímu výkonu.

Navazuje na ní Urban (2017, str. 454), který tvrdí, že odměňování vytváří mnoho motivačních funkcí. Získává a udržuje kvalitní zaměstnance, motivuje je k výkonu a zajímá se o spravedlnost v odměňování. Dochází k vytváření mzdového systému, který reflektuje přínosu a náročnosti pracovního místa a výsledkům pracovníka. Nastavený systém by měl být jednoduchý, nenáročný a transparentní.

V podniku při sestavování tohoto systému dochází k řešení otázek, jako např. jak vysoké mzdy platit, jak pomocí odměn motivovat atd. (Urban, 2017, str. 454).

2.1.1 Cíle odměňování

Následující podkapitola se zabývá cíli odměňování.

Mezi cíle řízení odměňování dle Armstronga (2017, str. 418) a Urbana (2017, str. 456) patří:

- *„odměňování lidí dle hodnoty, kterou při pracovní činnosti vytvářejí,*
- *získávání a udržování kvalitních pracovníků,*
- *motivování pracovníků, budování angažovanosti,*
- *podporování vysokých výkonů“.*

Dále Armstrong (2017, str. 418) uvádí cíle odměňování – dosahování podnikových cílů (právě pomocí budování kultury výkonu a stimulaci k vyššímu výkonu), sjednocení

odměňování s potřebami pracovníků a definování toho, co je důležité z hlediska chování a výsledků (aby se vědělo, co se má správně hodnotit).

Šikýř (2014, str. 431) připojuje další cíle odměňování, a to nastavení zákonných a konkurenceschopných rozdílů v odměnách a efektivní řízení nákladů práce a financování celého systému odměňování.

Dle Borsíkové (2012, str. 104) je také hlavním cílem spravedlivé odměňování, které podporuje dosahování podnikových cílů.

Tyto cíle jsou plněny za pomoci realizace strategií, které vycházejí z filozofie odměňování, jsou spravedlivé, fungují důsledně a transparentně. Reflektují nastoleným podmínkám a kultuře v podniku (Armstrong, 2009, str. 20).

2.1.2 Zásady odměňování

Každý, kdo se zabývá odměňováním, se musí řídit třemi danými skutečnostmi. Jedná se o vyhlášenou úroveň minimální mzdy, mzdovou hladinu a diferenciaci na místním trhu práce, a v poslední řadě o finance společnosti (Veber, 2012, str. 174).

Ve stadiu vytváření systému odměňování je potřeba zodpovědět několik otázek:

- jaké finance lze vynaložit na odměňování, aby to neovlivnilo chod společnosti,
- jaké předpisy se musí dodržovat,
- jaká je situace v okolí (aktuální trh práce, jaké pracovníky potřebujeme a zda je jich tam dostatek),
- jaká úroveň mezd přiláká nové pracovníky,
- je aktuální úroveň mezd v podniku konkurenceschopná,
- je úroveň mezd pro aktuální pracovníky dostačující,
- jaké další peněžní a nepeněžní odměny nabízíme (Koubek, 2011, str. 529).

Koubek (2011, str. 529) následně uvádí ještě tři hlavní otázky, které jsou velmi důležité při tvorbě efektivního systému odměňování:

1. Čeho potřebuje společnost svým systémem odměňování dosáhnout?
2. Jaký význam pro pracovníky mají různé možnosti odměn (šíře nabídky odměn, typy odměn)?
3. Které vnější faktory ovlivňují odměňování ve společnosti?.

V případě, kdy je systém už vytvořen, jsou zde další určité zásady. Veber (2012, str. 174) uvádí následující:

- mzdu vyplácet nejpozději v následujícím kalendářním měsíci od doby, kdy byla práce vykonávána,

- zaměstnavatel určí, zda částku bude vyplácet najednou, nebo v průběhu měsíce jako zálohu,
- vyplácí se v české měně, po dohodě část může být i ve formě naturálií (nepeňěžní plnění),
- za normálních okolností se vyplácí mzda pouze zaměstnanci, nebo jím zmocněné osobě,
- ze mzdy se mohou srážet např. úhrady jiným osobám, které jsou stanoveny soudem.

2.2 Mzdový systém

Kapitola představuje jednotlivé části mzdového systému podniku – mzdu, mzdové formy, mzdovotvorné faktory a složky mzdy.

2.2.1 Mzda

Mzda je peněžité plnění, jinak nazývané také jako naturální mzda, kterou poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci za práci. Poskytuje se zaměstnanci v pracovním poměru dle složitosti, odpovědnosti, namáhavosti práce a obtížnosti pracovních podmínek a dle dosahovaného pracovního výkonu, to jsou jediná kritéria diferenciacce mezd, která vymezuje zákoník práce a na kterých se shoduje Šikýř (2014, str. 422) a Dvořáková (2012, str.308).

Dvořáková (2012, str. 308) vysvětluje, že mzda se sjednává ve smlouvě (smlouva může být kolektivní, pracovní nebo jiná) nebo ji zaměstnavatel stanoví vnitřním předpisem, anebo ji určí mzdovým výměrem. Výše mzdy nesmí klesnout pod hranici minimální mzdy, to je nejnižší přípustná výše odměny, kterou může získat zaměstnanec v pracovněprávním vztahu. Ve společnosti, kde není v kolektivní smlouvě stanovená mzda, jsou pracovníci chráněni pomocí tzv. minimálního mzdového tarifu (zaručenou mzdou).

Rozlišují se dva pojmy - plat a mzda. Plat se poskytuje u zaměstnanců, jejichž zaměstnavatelem je stát, územní samosprávný celek, příspěvková organizace, státní fond atd. V tomto případě zákoník práce a prováděcí právní předpisy určují závazná pravidla pro odměňování, která se musí dodržovat. Mzdu poskytují svým zaměstnancům ostatní zaměstnavatelé, kdy zákoník práce a prováděcí předpisy stanovují jen obecné zásady odměňování a minimální mzdová práva, ale jinak je odměňování na zaměstnavateli, doplňuje Šikýř (2014, str. 425).

2.2.2 Mzdové formy

Autoři uvádějí různá rozdělení mzdových forem, nejčastěji se shodují na rozdělení základní a doplňkové mzdové formy.

Najde se autor, který ale rozdělení mzdových forem neprovedl a pouze poskytuje jejich výčet, jako např. Urban (2017, str. 457):

- základní či pevná mzda,
- odměna vázaná na osobní schopnosti zaměstnance,
- pohyblivá (výkonová),
- mzdové příplatky,
- zaměstnanecké výhody.

Dvořáková (2012, str. 320) za základní (samostatné) mzdové formy považuje časovou a úkolovou mzdu. Jako doplňkové (nesamostatné) formy mzdy považuje osobní ohodnocení, prémie, provize, bonusy, odměny a účast na výsledcích (podíl na hospodářských výsledcích podniku).

Koubek (2011, str. 583) rozšiřuje výčet mzdových forem následovně (základní a dodatkové):

Základní mzdové formy:

- časová neboli základní mzda a plat,
- úkolová mzda,
- podílová (provizní mzda),
- mzda za očekávané výsledky práce (mzda s měřeným denním výkonem,...),
- mzda a plat za znalosti a dovednosti,
- mzda a plat za přínos (nejnovější).

Dodatkové (doplňkové) mzdové formy:

- prémie,
- odměny/bonusy,
- osobní ohodnocení,
- podíly na výsledcích hospodaření,
- odměňování zlepšovacích návrhů,
- povinné a nepovinné příplatky apod.

Základní (časová) mzda a plat

Šikýř (2014, str. 427) časovou mzdu popisuje jako základní a univerzální mzdovou formu, která slouží k odměňování pracovníků v hlavních pomocných i řídicích procesech.

Dvořáková (2012, str. 321) vysvětluje, že u dělnických profesí, kde se využívá většinou hodinový mzdový tarif (hodinová mzda), se mzda určí jako součin tarifu a skutečně odpracovaných hodin. U pracovníků, kteří provádí nemanuální činnosti, se mzda určuje dle měsíčního tarifu (měsíční mzda), který je přímo úměrný počtu odpracovaných hodin v měsíci.

Dle Kociánové (2010, str. 163) tato forma mzdy nemá dostatečný pobídkový účinek pro pracovníka, na tom se shoduje i Urban (2017, str. 458), který říká, že vliv základní mzdy (nebo její zvýšení) má na výkon omezený a krátkodobý vliv. Dle něj záleží i na tom, zda pracovník svou dosavadní mzdu považoval za spravedlivou, nebo ne.

Úkolová mzda

Koubek (2011, str. 573) rozděluje úkolovou mzdu na dva typy. V prvním případě je zaměstnanec placen za každou jednotku práce, která je určitým způsobem ohodnocena. Jednotka práce se ohodnocuje dle odhadnuté spravedlivé odměny s přihlédnutím k situaci na trhu práce, k úrovni odměňování v zemi, regionu, odvětví či v podobných podnicích atd. Tento způsob se nazývá úkolová mzda s rovnoměrným průběhem závislosti mzdy na výkonu. Druhý typ úkolové mzdy nazývá jako úkolová mzda s diferencovaným průběhem závislosti mzdy na výkonu. Zde je stanovena jedna sazba za kus pro všechny kusy, které jsou přijatelné do určité normy nebo stanoveného množství. Pokud se toto množství překročí, používá se poté sazba větší.

Známější rozdělení úkolové mzdy, na normu času a normu množství, představuje Šikýř (2014, str. 427). Norma času je čas potřebný k výrobě jednotky produkce. Norma množství je množství produkce, které se vytvoří za jednotku času.

Autoři Koubek (2011, str. 573), Dvořáková (2012, str. 321) a Šikýř (2014, str. 427) se shodují, že úkolovou mzdu je efektivní využívat u pracovníků ve výrobě, kteří vykonávají činnosti manuálně. Šikýř (2014, str. 427), Urban (2017, str. 461) a Dvořáková (2012, str. 321) se shodují, že tato forma mzdy se řadí mezi vysoce pobídkové (je zde přímý vztah mezi výkonem a výdělkem) a že stimuluje k lepšímu výkonu. Šikýř (2014, str. 427) ale upozorňuje, že snaha pracovníků k co největšímu výkonu může ovšem vést k přečerpávání jejich sil, nedodržování pracovních postupů, porušování bezpečnosti práce a zhoršování kvality výsledků práce.

Podílová (provizní) mzda

Autoři Koubek (2011, str. 573), Dvořáková (2012, str. 321) a Šikýř (2014, str. 427) se opět shodují, že podílová mzda je velmi pobídková a stimuluje k nadstandardnímu výkonu a že se má využívat při odměňování pracovníků v obchodě a ve službách, kde je mzda zčásti nebo úplně závislá na prodaném množství nebo poskytnutých službách.

Koubek (2011, str. 573) podílovou mzdu rozděluje opět na dva typy. Pokud je mzda pracovníka úplně závislá na prodaném množství nebo službách, jedná se o přímou podílovou mzdu. Pokud je mzda závislá na množství a službách jen z části, jedná se

o podílovou mzdu s garantovaným základem. V tomto případě má zaměstnanec stanovený základní plat a k němu obdrží provizi za prodané množství nebo poskytnuté služby.

Mzda za očekávané výsledky práce, za schopnosti a za přínos

Koubek (2011, str. 573) jako jediný uvádí mzdu za očekávané výsledky práce, za schopnosti a za přínos. První formu mzdy popisuje jako odměnu za předem dohodnutý soubor prací, který pracovník podniku slíbí, že odvede za určité období, a přitom musí splňovat určité množství a kvalitu. Společnost zná pracovní schopnosti pracovníka a očekává, že pracovník úkoly v pořádku splní a přitom mu vyplácí určitou pevnou částku (hodinovou nebo měsíční mzdu), která už zahrnuje výkonnostní složku. Mzda za očekávané schopnosti souvisí s tím, zda je zaměstnanec schopen kvalifikovaně a efektivně vykonávat úkoly pracovního místa. Pro nějaké široce pojaté zaměstnání (pracovní pozici) se vytvoří seznam odborných schopností, které by pracovník tohoto pracovního místa měl mít. Na základě získávání těchto úkolů dochází k odměňování. Mzda a plat za přínos, přínos se identifikuje jako výsledek, kterého pracovník dosahuje, a schopnosti, které k tomuto výsledku potřebuje. Využívá se při řízení pracovního výkonu, zde se odměňuje výkon, na kterém se pracovník dohodl se svým nadřízeným a dále také osvojování schopností, které jsou potřeba k výkonu. Je to vhodný motivační nástroj, který motivuje k většímu výkonu a k získávání a rozvoji schopností.

Prémie

Je to oblíbená forma mzdy, která doplňuje časovou nebo úkolovou mzdu, na tom se shodují Koubek (2011, str. 573), Dvořáková (2012, str. 321) a Šikýř (2014, str. 427). Shodují se i na tom, že se může jednat o prémie jednorázové, nebo pravidelné. Jednorázové prémie se poskytují za mimořádné pracovní povinnosti, jako např. za počet odpracovaných let (věrnostní prémie) nebo prémie za nulovou pracovní neschopnost (prémie za přítomnost). Pravidelná prémie se vyplácí např. za produktivitu nebo kvalitu, nadstandardní výkon.

Osobní ohodnocení

Stanovuje manažer na základě systematického hodnocení pracovníka, vysvětluje Šikýř (2014, str. 436).

Stanovuje ho v závislosti na slovním hodnocení kritérií, která posuzují množství a kvalitu práce, schopnosti a dovednosti a sociální jednání. Může být stanoveno procentem z tarifní mzdy, doplňuje Dvořáková (2012, str. 322).

Podíl na výsledcích hospodaření

Tuto formu mzdy může zaměstnavatel poskytovat za přínosy k dosažení hospodářských výsledků. Sleduje se zvyšování produktivity, snižování nákladů, stabilizace zaměstnanců a jiné. Většinou tuto formu mzdy upřednostňují velké podniky, které ji využívají ke zlepšování image kvalitního zaměstnavatele, ke stabilizaci zaměstnanců

a zlepšení jejich zhodnocení. Neprokázano se, že by přispívala ke zvyšování pracovního výkonu (Dvořáková, 2012, str. 324).

Odměňování zlepšovacích návrhů

Tuto formu mzdy prezentuje ve své knize jen Koubek (2011, str. 606). Ten říká, že odměna může být poskytována buď dle přírůstku zisku, nebo dle poklesu nákladů, které prokazatelně souvisí se zlepšovacím návrhem.

Povinné a nepovinné příplatky

Koubek (2011, str. 609) do mzdových forem řadí i příplatky, které mohou být povinné (za práci přesčas, ve svátek, o víkendy, v noci,...) a nepovinné neboli dobrovolné (např. příplatek na dopravu do zaměstnání, příplatek na ubytování).

Většina autorů odděluje zaměstnanecké výhody samostatnými kapitolami, v tomto případě se nejedná o hlavní téma, a proto jsou zde zaměstnanecké výhody představeny jen stručně.

Zaměstnanecké benefity

Dle Šikýře (2014, str. 449) jsou zaměstnanecké benefity „*dodatečná peněžitá plnění nebo plnění peněžité hodnoty, která zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům v souvislosti se zaměstnáním*“.

Dále se Šikýř (2014, str. 449) a Koubek (2011, str. 611) shodují na tom, že ačkoliv jsou zaměstnanecké výhody prezentovány jako součást odměňování, tak nejsou poskytovány za odpracovanou dobu nebo výkon, ale jen za to, že pracovníci v daném podniku jsou v pracovním poměru.

Zaměstnanecké benefity neboli výhody nemají přímý vliv na výkon pracovníka. Ovlivňují ale postoj pracovníka k podniku a jeho stabilizaci vzhledem k podniku, starají se o spokojenost zaměstnanců, doplňuje Kociánová (2010, str. 164).

Dvořáková (2012, str. 326) poskytuje výčet některých výhod, např.:

- pojištění,
- příspěvek na volný čas a sport,
- věcné požitky (služební automobil, počítač,...),
- zvýhodněné půjčky od zaměstnavatele.

2.2.3 Mzdotvorné faktory

Většina manažerů a majitelů podniků zastává názor, že odměňování pracovníků by mělo být přímo úměrné dle jejich pracovního výkonu a tím budou zaměstnanci motivováni k lepšímu výkonu. Měření pracovního výkonu je ale docela náročná aktivita, která vyžaduje pravidelnou kontrolu výkonu. Při odměňování se ale posuzují i schopnosti, délka praxe, délka zaměstnání v podniku, vzdělání pracovníků atd. A po-

kud se zaměří pracovník jen na výkon, může dojít naopak ke zhoršení kvality nad kvantitou (Koubek, 2015, str. 537).

Koubek (2015, str. 537) tedy představuje faktory, které by při odměňování měly být také hodnoceny:

- „dovednosti,
- fyzické požadavky,
- iniciativa,
- obratnost,
- odborná příprava a zkušenosti,
- odpovědný přístup k práci,
- plánování a koordinace,
- rizikovitost,
- řešení problémů,
- vzdělání,
- znalosti všeobecné, pracovní a jiné“.

Následně tyto faktory označuje jako vnitřní (vnitrofiremní) mzdovotvorné faktory, které shrnuje do tří skupin. První skupina jsou faktory, které souvisejí s úkoly a požadavky pracovního místa. Dále jsou to výsledky práce a pracovní chování pracovníka a nakonec pracovní podmínky pracovního místa.

Tyto skupiny popisuje zákoník práce, který přesně vymezuje, dle čeho se poskytuje mzda:

- podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, tzn. dle vzdělání, znalostí a dovedností pro výkon práce, dle složitosti pracovní náplně, míry odpovědnosti atd.,
- podle obtížnosti pracovních podmínek, tzn. dle obtížnosti pracovního prostředí, např. práce v noci, přesčas, o víkendu, dle rizikovitosti prostředí,
- podle dosahovaného pracovního výkonu, tzn. dle výsledků práce a chování (Šikýř, 2014, str. 437).

Toto jsou jediná přípustná kritéria diferenciací mezd pracovníků, podle kterých se odměňují mzdovotvorné faktory, které vymezuje zákoník práce:

- hodnota práce (složitost, odpovědnost, namáhavost práce),
- mimořádné pracovní podmínky (obtížnost pracovních podmínek),
- nadstandardní pracovní výkon (výsledky práce a chování), (Dvořáková a kol., 2012, podle Šikýře, 2014, str. 437).

Koubek (2015, str. 540) představuje i druhou skupinu mzdovných faktorů, a to vnější mzdovné faktory. Pod nimi si představuje situaci na trhu práce, tzn. nedostatek nebo přebytek pracovníků určité kvalifikace, úroveň formy odměňování konkurenčních podniků a platné zákony, předpisy a výsledky kolektivního vyjednávání v oblasti odměňování.

2.2.4 Hodnocení práce a mimořádné pracovní podmínky, nadstandardní výkon

HODNOCENÍ PRÁCE

Hodnocení práce je způsob, kterým podnik hodnotí náročnost a význam pracovního místa a požadavky na kvalifikaci na pracovní místo. Tím vytváří určitý systém základních mezd. Mzdová struktura, která se odvíjí od hodnocení náročnosti práce, se nejlépe uplatní v podnicích, kde převládá stálá technologie (stálá náplň pracovních míst), pracovní místa jsou standardizována (jsou stanoveny postupy práce) a mají určitou úroveň kvalifikace, pracovníci často „nezaskakují“ za ostatní spolupracovníky, je nízká fluktuace a možnost kariérního postupu. Naopak nevhodné je to u podniků, které si zakládají na osobních schopnostech, jejich rozvoji, osobní iniciativě a flexibilitě, vysvětluje Urban (2017, str. 477).

Koubek (2015, str. 546) a Dvořáková (2012, str. 313) se shodují na tom, že hodnocení práce deklaruje to, aby náročnost, složitost práce a pracovní podmínky odpovídaly spravedlivému a odstupňovanému odměňování pracovníků.

Koubek (2015, str. 546) doplňuje, že účelem není zajistit rovnou výši odměňování, ale jedná se o zjištění požadavků na práci a její příspěvek pro výkon společnosti. A na základě toho ohodnotit, jaký má význam pro společnost. Účelem je tedy stanovení základních mzdových relací ve společnosti (diferenciace prací), pomocí nichž jsou pak vytvořeny mzdové tarify, kdy se už jedná o skutečné ocenění práce.

Nejlépe tuto problematiku vysvětluje Dvořáková (2012, str. 310). Hodnota práce může být vyjádřena počtem bodů za pracovní pozici, tarifním stupněm nebo jiným vyjádřením. K zařazení prací do tarifních stupňů může sloužit kvalifikační katalog, ten obsahuje požadavky na jednotlivé pracovní pozice a dle toho rozdělení prací do tarifních stupňů. Tarifní stupeň je ohodnocen mzdovým tarifem, to je sazba v Kč za hodinu nebo za měsíc.

Šikýř (2014, str. 438) doplňuje, že seřazením tarifních stupňů spolu se mzdovými tarify dle obtížnosti a náročnosti vzniká tarifní stupnice, která rozděluje mzdu pracovníků objektivně dle náročnosti a obtížnosti pracovní pozice.

Urban (2017, str. 484) na to navazuje tím, že při tvorbě mzdových struktur se může vytvořit více mzdových stupnic, nebo jen jedna integrovaná. Dílčí stupnice se mohou rozdělovat dle kategorie pracovních pozic, tedy např. stupnice pro manuální nebo THP pracovníky atd. Integrovaná stupnice se využívá pro všechny pracovní pozice a jejím cílem je zamezit tradičnímu rozdělování pracovníků na „dělníky“ nebo „technickohospodářské pracovníky“. Hlavní charakteristikou je míra diferenciací mzdové stupnice. Určuje se u ní mzdové rozpětí, tzn. rozdíly mezi jednotlivými mzdovými stupni, šíře rozpětí jednotlivých stupňů nebo rozdíly mzdových tarifů nejjednodušší a nejtěžší práce v podniku.

Šikýř (2014, str. 438) Urbana doplňuje tím, že mzdová neboli tarifní stupnice může být s pevnými tarify nebo s tarify s rozpětím.

K určení hodnoty těchto prací se využívají metody neanalytické (sumární), nebo analytické.

Neanalytické hodnocení

Dle Armstronga (2015, str. 1894) neanalytické hodnocení práce porovnává práci jako celek, s účelem zařazení do stupňů nebo uspořádání. Práce nejsou porovnávány na základě faktorů, ze kterých se skládají. Buď se porovnává práce s jinou prací, nebo porovnání jednotlivých prací se stupnicí, kde se hledá shoda mezi popisem práce a popisem určitého stupně. V tomto případě se jedná o klasifikační nebo katalogovou metodu.

Dvořáková (2012, str. 314) vysvětluje, že katalogová metoda je jednoduchá a lze ji snadno vytvořit a aplikovat. Dle ní upevňuje standardizaci pro porovnání s neklíčovými pracemi a jejich následné zařazení do stupňů, a tím dochází ke zformování vnitřní struktury prací. Koubek (2011, str. 555) potvrzuje, že metoda je srozumitelná a snadno proveditelná, ale je citlivá na přesnost a pečlivost při přípravě popisů i při porovnání.

Další je metoda pořadí, tu popisuje Koubek (2011, str. 555). Metoda pořadí je založena na popisu pracovního místa a práce, které se seřazují od nejlehčí po nejtěžší. Výhoda je jednoduchost, srozumitelnost a nenáročnost. Nevýhody se skrývají v subjektivnosti a díky tomu může dojít ke zpochybnění výsledků na straně zaměstnanců.

Šikýř (2014, str. 438) výhody potvrzuje, stejně tak jako možnost subjektivnosti, a následně na to představuje ještě další nevýhody, a to, že je zde malá přesnost (neurčují se konkrétní rozdíly) a omezená použitelnost (je možné využít jen pro malý soubor prací).

Analytické metody

Armstrong (2015, str. 1894) vysvětluje, že analytické hodnocení práce rozkládá práci na soubor různých definovaných faktorů a následné porovnávání těchto faktorů s faktory v nějaké stupnici. Nejznámější je bodovací metoda. Konkrétní práce se rozdělí na jednotlivé faktory (např. odpovědnost, znalost nebo rozhodování), které jsou

potřeba pro konkrétní práci. Každý faktor se následně rozdělí do hierarchie úrovní, dle nich se pak rozhoduje o tom, jak hodně se faktor týká dané práce. Poté se přičte maximální počet bodů jednotlivým faktorům a rozdělí do jednotlivých úrovní. To celé se nazývá faktorový plán neboli faktorové schéma.

Koubek (2011, str. 558) poskytuje přehled o výhodách a nevýhodách této metody. Dle něj je to jednoduchá metoda, která se snadno převádí do mzdového tarifu a je objektivní. Naopak nevýhodou je pracnost a časová náročnost při vytváření bodové stupnice.

Dvořáková (2012, str. 314) vysvětluje, že u sumárních metod není stanovení hodnot prací prováděno dle předepsaných pravidel, a je, dá se říci, ponecháno subjektivně na hodnotiteli, naopak analytické metody se snaží omezit subjektivnost tím, že úsudek hodnotitele nahrazují měřeními.

Koubek (2011, str. 552) ji doplňuje tím, že neanalytické metody lze využít spíše u malých podniků, kde se nachází malé soubory prací, ale nevyklučuje ani možnost využití metod analytických. Naopak středním podnikům již doporučuje použití analytických metod.

MIMOŘÁDNÉ PRACOVNÍ PODMÍNKY

Mimořádnými pracovními podmínkami se nazývají obtížné pracovní režimy, škodlivé a rizikové pracovní prostředí. Tyto podmínky se pracovníkům oceňují pomocí příplatků, které stanoví zákon, smlouva, vnitřní předpis nebo mzdový výměr. Příplatky se určují jako procento z průměrného výdělku, procento ze mzdového tarifu, absolutní částkou v Kč za hodinu nebo za měsíc, vysvětluje Šikýř (2014, str. 446).

Dvořáková (2012, str. 314) popisuje tyto podmínky jako soubor zátěžových požadavků, které jsou kladeny na pracovníka pracovním prostředím, režimem pracovní doby, pracovním systémem a znamenají pro něj větší náročnost na regeneraci pracovních sil. Příplatky jsou tarifní povahy, to znamená, že jsou součástí pevné mzdy.

Dle zákoníku práce se přiznává příplatek za:

- práci přesčas,
- práci ve svátek,
- noční práci,
- práci ve ztíženém pracovním prostředí,
- práci v sobotu a neděli.

NADSTANDARDNÍ VÝKON

Šikýř (2014, str. 446) vysvětluje, že nadstandardní výkon zahrnuje vynikající výsledky práce a chování. Pracovník je k tomuto výkonu stimulován pomocí pobídkové mzdy, tzv. nezaručené části mzdy, která je založena na doplňkové mzdové formě, např. pomocí osobního ohodnocení, provize atd.

Dvořáková (2012, str. 312) doplňuje, že míra nezaručené mzdy se liší dle kategorie pracovního zařazení pracovníka. U manuálních pracovníků a nižších administrativních pracovníků se doporučuje spíše menší podíl a naopak čím vyšší pracovní pozice, tím větší podíl, u vrcholového managementu by měla být bez omezení.

2.2.5 Složky mzdy

Složky mzdy nejlépe shrnuje Šikýř (2016, str. 516). Rozděluje složky mzdy na tři základní skupiny – základní mzda, příplatky a doplňková mzda. Základní (zaručená nebo pevná složka mzdy) oceňuje hodnotu práce dle složitosti a namáhavosti práce. Definuje se dle základní mzdové formy, nejčastěji časové mzdy nebo mzdového tarifu. Dále jsou příplatky, které jsou určeny zákonem, smlouvou, vnitřním předpisem nebo mzdovým výměrem. Ty zohledňují mimořádné pracovní podmínky, jako je škodlivost a rizikovost pracovního prostředí atd. Poslední skupinou je doplňková složka mzdy, nazývaná také jako nezaručená nebo pohyblivá složka mzdy, ta oceňuje nadstandardní výkon (výsledky práce a chování). Určuje se doplňkovou mzdovou formou, pomocí pobídkové mzdy, nejčastěji osobním ohodnocením, provizí, prémieí atd.

Kociánová (2010, str. 163) doplňuje, že časová mzda nemá takový pobídkový účinek. Systém časových mezd má dle ní za úkol vytvořit strukturu pro srovnatelné odměňování, které je závislé na jejich pracovních úkolech a pracovním výkonu. Pobídkové mzdy jsou odměny, které jsou většinou přímo úměrné výkonu a snaží se o zviditelnění vazby výkon a odměna a motivace pracovníků.

3 ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU

3.1 Charakteristika pracovního výkonu

Kociánová (2010, str. 141) a Armstrong (2015, str. 392) se shodují na tom, že výkon představuje nejen výsledky (splnění kvantitativních cílů), ale i chování, které je potřebné pro splnění výsledků.

Armstrong (2015, str. 392) popisuje chování ne jen jako nástroj, jak dosáhnout výsledků, ale také jako mentální a psychické úsilí, které bylo vynaloženo pro splnění výsledků. Výkon je výsledek chování založený na úsudku pracovníka a efektivním využívání jeho schopností, doplňuje Kociánová (2010, str. 141).

Šikýř (2016, str. 447) spatřuje pod pracovním výkonem také výsledky práce a chování, které jsou vyjádřeny množstvím práce, kvalitou, včasným plněním a přístupem k práci. Dále rozšiřuje charakteristiku pracovního výkonu jako funkci schopností a motivací pracovníků ke splnění sjednané práce a dosahování požadovaného pracovního výkonu. Schopnosti a motivace pracovníků (tedy jejich ochota a způsobilost podílet

se na sjednané práci) určují jejich pracovní výkon (výsledky jejich práce a chování) a pracovní výkon určuje výsledky podnikání a hospodaření společnosti. Provozní výsledky podniku jsou např. produktivita a kvalita, tržní výsledky – objem prodeje, spokojenost zákazníků a finanční výsledky – náklady, výnosy a zisk.

K výkonu se váže pojem výkonnost, kterou popisuje Wagner (2009, str. 17) jako „charakteristiku, která popisuje způsob, respektive průběh, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost, na základě podobnosti s referenčním způsobem vykonání (průběhu) této činnosti. Interpretace této charakteristiky předpokládá schopnost porovnání zkoumaného a referenčního jevu z hlediska stanovené kritériální škály.“

Stručněji popisují výkonnost Váchal a Vochozka (2013, str. 312), definují ji jako předpoklad výkonu nebo jako schopnost podat nějaký výkon, zde se jedná o výkon pracovní.

3.2 Řízení pracovního výkonu

Kociánová (2010, str. 140) a Koubek (2011, str. 627) se shodují na tom, že řízení pracovního výkonu je strategický, integrovaný a komplexní přístup. Kociánová (2010, str. 140) tento přístup popisuje jako způsob, jak ovlivňovat pracovní výkon zaměstnanců, jejich pracovní chování a možnost, jak rozvíjet jejich pracovní schopnosti.

Wagnerová (2008, str. 32) srovnává řízení výkonnosti nebo pracovního výkonu s dřívějším velmi využívaným přístupem izolovaných a neefektivních schémat hodnocení a hodnocením pracovních výsledků. Přístup řízení pracovního výkonu vidí také jako integrovaný a soustavnější přístup k řízení výkonu jako dva předešní autoři.

Čopíková, Bláha a Horváthová (2015, str. 71) uvádějí, že základní odlišností od tradičního způsobu hodnocení, které bylo tvořeno samostatně a nebylo propojeno s potřebami organizace a zabývalo se minulostí, se řízení pracovního výkonu zabývá budoucností a rozvojem potřeb pracovníků. Navíc doplňují, že proces řízení je, jak již bylo řečeno, strategický - protože vychází z podnikových aktivit a soustřeďuje se na splňování strategických (dlouhodobých) cílů, integrovaný - protože propojuje cíle společnosti, týmů a jednotlivců a efektivní - protože se zaměřuje na lepší výkonnost podniku, týmů a jednotlivců.

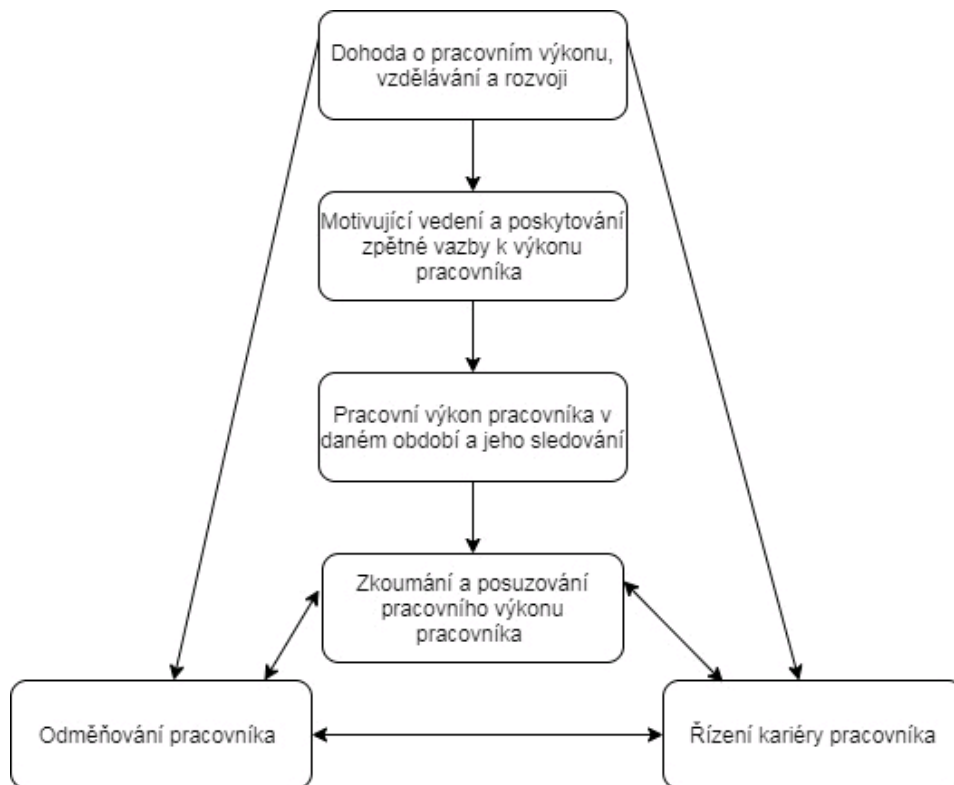
Armstrong (2015, str. 393) řízení výkonu vidí jako možnost, jak dosahovat lepších výsledků pomocí řízení výkonu jednotlivých pracovníků. K tomu musí být srozumitelně vysvětleno, čeho má být přesně dosaženo a jakým způsobem. Podobný výklad má Urban (2012, str. 15), ten říká, že řízení znamená stanovení úkolů a cílů, které mají být splněny a vytváření podmínek, ve kterých dochází k plnění stanovených úkolů.

Koubek (2011, str. 627) tvrdí, že základem řízení pracovního výkonu je tedy ústní dohoda nebo písemná smlouva mezi bezprostředním nadřízeným a pracovníkem o budoucím pracovním výkonu a získávání schopností potřebných pro splnění pracovního výkonu. Dále vysvětluje, že na základě smlouvy nebo dohody tedy dochází k vytváření pracovních úkolů, vzdělání a rozvoje pracovníka a tvorbě konkrétního hodnocení pracovníka.

Kociánová (2010, str. 140) doplňuje, že součástí řízení je i průběžné sledování výkonu pracovníka v daném období, motivující vedení, poskytování zpětné vazby k výkonu zaměstnance a zkoumání a hodnocení výkonu za uplynulé období.

Dohoda nebo smlouva se odráží také do odměňování a do řízení kariéry pracovníka.

Obrázek 3: Řízení pracovního výkonu



Zdroj: Kociánová (2010, str. 140)

Autory doplňuje Šikýř (2016, str. 450), který vidí jako hlavní nástroj řízení pracovního výkonu právě pravidelné hodnocení, získávání a poskytování hodnotící informace a zpětnou vazbu o skutečném pracovním výkonu. Manažer následně tyto informace o skutečném pracovním výkonu pracovníka využívá k jeho řízení, aby pracovník dosahoval požadovaného výkonu. Pro úspěšné řízení pracovního výkonu je dle něj důležitý rozvoj požadovaných schopností, motivování pracovníků a vytváření pozitivních pracovních podmínek.

3.3 Proces řízení pracovního výkonu

Na základních prvcích procesu řízení se autoři shodují, jen některé části nazývají jinak nebo mají přendané pořadí.

Např. Kociánová (2010, str. 142) uvádí proces řízení takto:

- „*dohoda nebo smlouva (obsahuje úkoly ke splnění cílů a plány vzdělávacích aktivit a osobního rozvoje),*
- *měření pracovního výkonu (to je základ pro zpětnou vazbu a plánování dalšího výkonu),*
- *zpětná vazba,*
- *motivace,*
- *dialog“.*

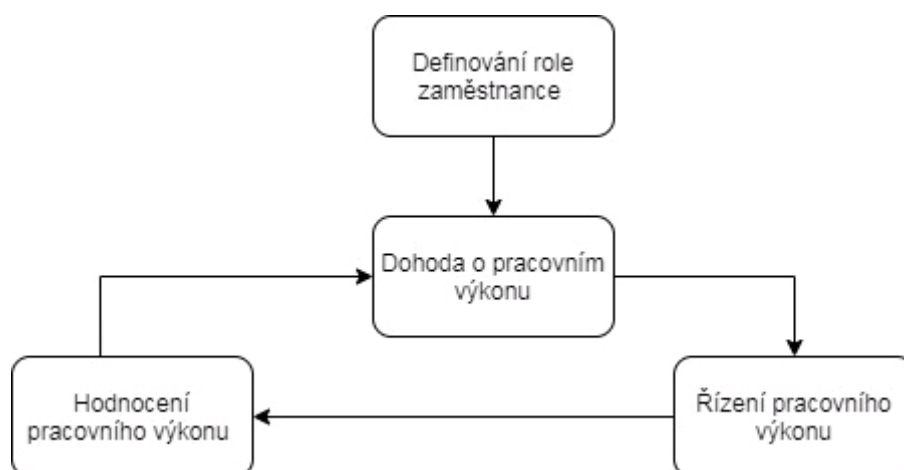
Wagnerová (2008, str. 36) se zaměřuje nejprve na cíle. Další částí procesu řízení pracovního výkonu je dle ní průběžné sledování a poskytování zpětné vazby o dosaženém výkonu a proces ukončuje vyhodnocením dosažených výsledků.

Koubek (2011, str. 637) se v procesu řízení zaměřuje nejprve na roli pracovníka. Jeho výčet, který zobrazuje proces řízení pracovního výkonu, vypadá následovně:

- definování role pracovníka (identifikace oblasti výsledků a potřebných schopností),
- plán pracovního výkonu (čeho má pracovník dosáhnout, jak to bude měřeno a jaké schopnosti potřebuje),
- plán osobního rozvoje (rozvíjení předpokladů pro zlepšování pracovního výkonu),
- řízení pracovního výkonu v průběhu období (každodenní práce a naplňování plánů, zpětná vazba, popřípadě aktualizace cílů nebo řešení problémů ohledně výkonu),
- závěrečné prozkoumávání a posouzení pracovního výkonu (formální vyhodnocování, které je východiskem pro úpravy a uzavírání dohod na další období).

Šikýř (2016, str. 455) popisuje proces řízení výkonu také s pomocí definování role zaměstnance, ale jeho proces řízení pracovního výkonu je stručnější. Soustředí se na uzavírání dohody o pracovním výkonu na určité období, řízení pracovního výkonu v daném období a hodnocení pracovního výkonu v daném období.

Obrázek 4: Proces řízení pracovního výkonu



Zdroj: Šikýř (2016, str. 455)

Definování role zaměstnance

Definováním role zaměstnance začíná proces řízení výkonu pracovníka v podniku. Zde si manažer se zaměstnancem určí, co se od zaměstnance očekává (obsah práce, který musí splnit), čeho má dosáhnout (výsledky práce a chování pracovníka), co k tomu potřebuje (schopnosti, motivace a podmínky k práci zaměstnance), vysvětluje Šikýř (2016, str. 455).

Koubek (2011, str. 641) dodává, že role je širší pojem než pracovní místo, z důvodu, že se orientuje na lidi a jejich chování (zaměřuje se na to, jak a co lidé dělají, spíše než na obsah jejich práce). Definování role je tedy o chování člověka při pracovní činnosti, o schopnostech, které k této činnosti potřebuje a tím dosahuje plánované úrovně výkonu.

Dohoda nebo smlouva o pracovním výkonu a rozvoji schopností pracovníka

Dle Kociánové (2010, str. 142) obsahuje všechny plány pro zlepšování pracovního výkonu a plán vzdělávacích aktivit a osobního rozvoje (např. práce na projektech, rozšiřování práce), a to jak pro současné, tak i budoucí potřeby práce zaměstnance (tzn. rozšiřování schopností pro náročnější práci, dosažení vyššího pracovního zařazení).

Koubek (2011, str. 645) následně představuje výčet bodů, kterých se dohoda týká:

- cíle a normy výkonu,
- požadované schopnosti,
- měřítko a ukazatele výkonu,
- posouzení schopností (jak se bude hodnotit jejich úroveň, očekávání vzhledem k definování role),
- základní hodnoty nebo požadavky činnosti (dohoda se může odvolávat i na základní hodnoty společnosti, jako např. kvalita, týmová práce atd. a je možné také určit požadavky spojené s činnostmi, např. v oblasti bezpečnosti práce a ochrany zdraví, snižování nákladů atd.).

Wagnerová (2008, str. 36) doplňuje ohledně cílů, že prvek dohody je velmi důležitý. Dohoda o cílech, které mohou být pro někoho spouštěčem stresu, je tedy pro psychiku pracovníka a jeho výkonnost příznivější než direktivní příkazy cílů. Pro stanovení individuálních cílů je potřeba mít k dispozici strategii společnosti, podnikatelský plán, kolektivní cíle, ze kterých vychází cíle individuální.

Kociánová (2010, str. 141) ji doplňuje tím, že spoluúčast pracovníků na stanovení cílů podporuje jejich angažovanost a potřebu cíle přijmou za své.

Čopíková, Bláha a Horváthová (2015, str. 77) vysvětlují kritéria nebo měřítka výkonu. Měření by se mělo soustřeďovat na nejdůležitější součásti pracovní činnosti. Měření by nemělo zapomínat na důležité pracovní povinnosti, ale na druhou stranu nadbytečné množství kritérií také není vhodné. Mělo by se soustřeďovat na tři oblasti, a to vstup, proces a výstup. Za vstup se považuje to, co zaměstnanec do práce vkládá, např. kompetence, do procesů se řadí kritéria, která se vztahují k pracovním a sociálním aspektům chování pracovníka, např. dodržování pravidel, ochota ke spolupráci atd. Za výstup se považují výsledky, které jsou dobře měřitelné, např. množství zhotovených výrobků.

Řízení pracovního výkonu v průběhu období

Kociánová (2010, str. 142) popisuje řízení pracovního výkonu v průběhu období jako vedení lidí a neformální posuzování pracovního výkonu při každodenní manažerské činnosti. Dodává, že ačkoliv je řízení pracovního výkonu nepřetržitý proces, tak formální hodnocení zůstává důležitou součástí tohoto řízení.

Wagnerová (2008, str. 38) ji doplňuje tím, že průběžné hodnocení je prostředek pro podporu motivace zaměstnance, způsob jak včas řešit nedostatky a odchylky od dohodnutých cílů a poskytovat zpětnou vazbu.

Kociánová (2010, str. 142) nakonec tento proces s ohledem na řízení výkonu nazývá spíše jako zkoumání a posuzování pracovního výkonu než hodnocení. A popisuje tento proces jako nepřetržitý.

Doplňuje ji Koubek (2011 str. 647), který říká, že tento proces obsahuje osvědčené manažerské přístupy (jako je poskytování zpětné vazby, měření výkonu atd.), ale novým nástrojem je zde oboustranná komunikace a opravdové partnerství. Proces by měl být předkládán jako postup, který kvalitní manažeři používají.

Závěrečné prozkoumávání a posouzení pracovního výkonu

Koubek (2011, str. 652) popisuje ještě čtvrtou fázi závěrečného prozkoumávání a posuzování pracovního výkonu. Ostatní autoři tuto část popisují hned za hodnocením pracovního výkonu, protože formální hodnocení pracovního výkonu slouží právě k uzavírání dohody o pracovním výkonu a dalším oblastem, jako vzdělání a rozvoj, vysvětluje Šikýř (2016, str. 460).

Koubek (2011, str. 460) dodává, že v této fázi má závěrečné posouzení poskytnout základ pro určení a vytváření plánů do budoucna. Zaměřuje se zde na to, co se stalo, ale hlavně na to, proč k tomu došlo. Na základě analýzy posledního období se plánuje

dohoda o budoucnosti, kde se rozhoduje o dalším výkonu a rozvoji pracovníka. Tato pomoc je důležitá a lze ji považovat za rozhodující složku řízení pracovního výkonu. Mělo by se jednat o otevřené setkání, kde se vyměňují názory s cílem dosažení domluvených závěrů o rozvoji pracovníka.

3.4 Motivace

3.4.1 Pracovní motivace

Smyslem motivace je dle Plamínka (2015, str. 16) vytvoření kladného přístupu k nějakému určitému chování nebo stavu, např. právě k pracovnímu výkonu. Slovem motivace se popisuje jak proces, tak i jeho výsledek.

Na něj navazuje Urban (2017, str. 12), který považuje motivaci pracovníků za jeden z hlavních úkolů vedoucích zaměstnanců. Jako důvod uvádí, že motivovaní pracovníci pracují s větší snahou, jsou ochotnější a dosahují menšího počtu chyb při pracovní činnosti. Tím dosahují lepších výsledků a navíc není potřeba zvýšený dohled nad jejich pracovní činnostmi a kontrola. Motivovaní pracovníci lépe působí na zákazníky a partnery společnosti.

Čopíková, Bláha a Horváthová (2016, str. 21) tvrdí, že společnosti hledají řešení, jak trvale dosáhnout vysokého výkonu svých pracovníků. Nejvhodnějším způsobem vidí to, zaměřit se na způsoby motivování pracovníků pomocí nástrojů, jako jsou stimuly, odměny a vedení lidí a především práce samotná, dále podmínky ve společnosti, při nichž tuto práci provádí.

Dvořáková (2012, str. 215) doplňuje tím, že cílem personální práce ve výkonově zaměřeném podniku je formování kvalitních a výkonných pracovníků, kteří se ztotožňují se zájmy společnosti. Pokud je k dispozici takový personál, tak je větší šance splnění cílů podniku, jedná se o cíle jak ekonomické, tak i sociální vzhledem k potřebám zaměstnanců.

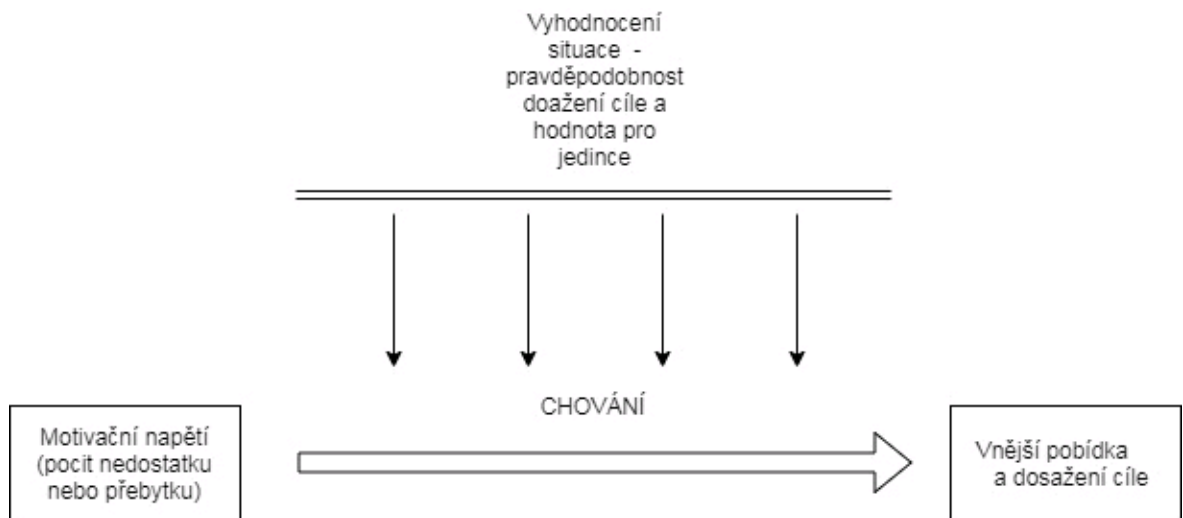
Hálek (2017, str. 103) se zaměřuje také na splnění cílů podniků tím, že tvrdí, že řízení vyžaduje budování a formování prostředí, ve kterém jednotliví pracovníci spolupracují za účelem dosažení společných cílů. Cílem manažera zde není manipulace s pracovníky, ale nalezení toho, co je motivuje.

3.4.2 Proces motivace

Hálek (2017, str. 103) popisuje motivaci jako vnitřní proces utváření cílů. Motivace vybízí psychickou a fyzickou aktivitu člověka směrem ke stanovenému cíli. Dle něj je nedostatečná motivace škodlivá, stejně jako motivace nadměrná.

Podobně motivaci popisují i Váchal a Vochozka (2013, str. 310), kteří motivaci vidí jako soubor činitelů, které představují vnitřní hnací pohon činnosti člověka, regulující jeho jednání. Motivační proces je pak výsledkem určitého vztahu mezi potřebami a zájmy pracovníka a na druhé straně vytyčenými cíli a přidělenými úkoly.

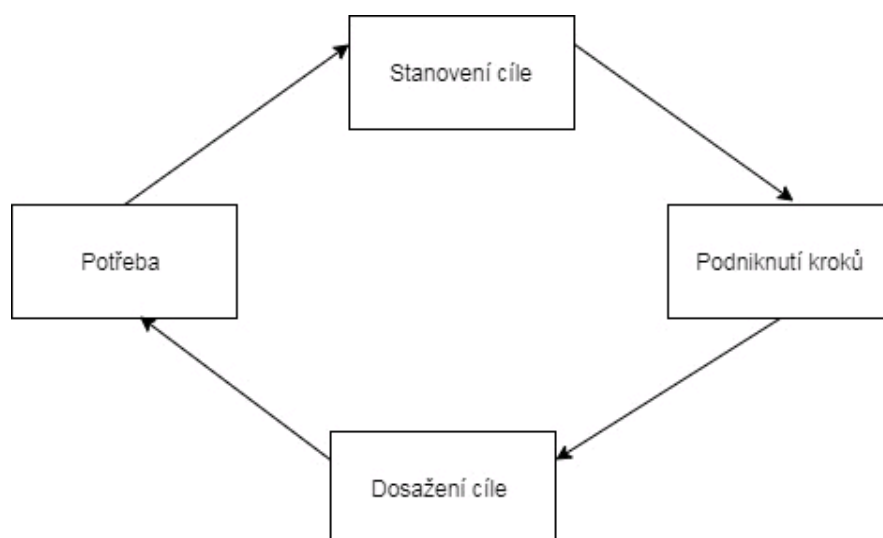
Obrázek 5: Schéma motivace



Zdroj: Váchal a Vochozka (2013, str. 311)

Motivování lidí jako uvádění pracovníků do pohybu takovým směrem, aby dosahovali plánovaných výsledků, vidí proces motivace i Čopíková, Bláha a Horváthová (2015, str. 52). Proces motivace definují jako cílově orientované chování. Lidé jsou motivováni, pokud očekávají, že jejich určité kroky a chování povedou k dosažení nějakého cíle a hodnoty, která uspokojuje jejich potřeby. Představují tři složky motivace, směr – co se dotýčný pokouší dělat, úsilí – s jakou snahou se o to pokouší a vytrvalost - tedy časový úsek, jak dlouho se o to pokouší.

Obrázek 6: Proces motivace



Zdroj: Čopíková, Bláha a Horváthová (2015, str. 53)

Motiv

Hálek (2017, str. 103) vysvětluje, že motiv je vnitřní pohnutka, která podněcuje člověka k jednání a navenek se projevuje jako důvod k jednání. Člověk tedy jedná na základě motivů. Vochozka a Váchal (2013, str. 308) ho doplňují tím, že motivaci vytvářejí základní potřeby a potřeby sociální. Motivace je založena na vnitřním ztotožnění člověka s jeho úkolem a pracovní náplní, v tomto případě se jedná o pracovníka.

Autoři se shodují, že základní motivační zdroje jsou následující:

- Potřeby – popisují se jako prožívaný nedostatek něčeho, co je důležité pro život konkrétního jedince (pracovníka), tento nedostatek vyvolává u člověka potřebu provést činnosti, které tento nedostatek odstraní. Potřeby jsou primární, tedy ty, které jsou spojené s fungováním lidského těla, je to např. vzduch, potrava. Sekundární jsou potřeby např. sociální, společenské a kulturní.
- Návyky – jsou opakované a ustálené chování člověka v dané situaci. Návyky jsou výsledkem buď výchovy, anebo zkušeností prožitých v průběhu života jedince.
- Zájmy – zaměření jedince na určitou oblast předmětů. Na základě zájmů lze identifikovat vlastnosti charakteru jedince.
- Hodnoty a hodnotové orientace – odpovídají významu věcí z hlediska subjektivního individuálního smyslu. Každý jedinec má hodnoty jiné a má nastavené jiné měřítko pro jejich hodnocení.
- Ideály – je to vzor, který jedinci slouží jako návod pro jeho jednání. Ideály, které člověk uznává, mohou pomoci identifikovat typ osobního profilu, konstatují Čopíková, Bláha a Horváthová (2015, str. 54).

Stimul

Hálek (2017, str. 104) popisuje stimul jako vnější pobídku, která má určitý motiv podnítit nebo naopak utlumit. Podobný názor mají i Váchal a Vochozka (2013, str. 312), kteří stimul popisují jako silový prostředek, který má k dispozici subjekt (v tomto případě společnost) cílového ovlivňování.

Hálek (2017, str. 104) uvádí dva typy rozdělení stimulů. První typ obsahuje tyto skupiny:

- *„pracovní role – zařazení pracovníka a náplň jeho práce,*
- *pracovní skupina – spolupráce, závist, pomluvy atd.,*
- *životní a pracovní podmínky – vybavení, světlo, teplota a jiné“.*

Druhý typ rozděluje stimuly na následující:

- *„hmotné – např. mzda, vybavení pracoviště,*

- *nehmotné – např. časová náročnost, uznání a pochvala,*
- *finanční – např. zisk, mzda, daň, prémie,*
- *nefinanční – kvalita, reklama, pověst“ (Hálek, 2017, str. 104).*

Hálek (2017, str. 104) tvrdí, že stimul dosáhne účinku jen v případě, pokud je v harmonii s motivačním profilem člověka a situací, ve které se nachází. Názor, že účinnost stimulace se odvíjí od toho, zda je prováděna přiměřeně ve vztahu k zaměstnanci, zastávají i Čopíková, Bláha a Horváthová (2015, str. 62). Tvrdí, že čím dokonaleji poznáme motivační profil pracovníka, tím lépe pro něj dokážeme vybrat vhodné stimulační prostředky.

Váchal a Vochozka (2017, str. 312) si proces stimulace představují jako působení zevnějšku na zaměstnance s účelem v něm navodit vnitřní odezvu. Podobný výklad zastává i Hálek (2017, str. 104), stimulaci vidí jako soubor vnějších podnětů, které usměrňují jednání zaměstnance a působí na jeho motivaci.

Čopíková, Bláha a Horváthová (2015, str. 62) nakonec doplňují, že mezi motivaci a stimulaci vstupují pracovníci se svou motivační strukturou (profilem), v níž se nacházejí potřeby (získané i vrozené), hodnoty, zájmy a ideály atd. Základní podmínkou účinné stimulace uvádějí znalost osobnosti pracovníků a jejich motivační profil. Až poté je možné provádět efektivní stimulaci.

Váchal a Vochozka (2017, str. 312) přinášejí výčet prostředků, které mohou mít stimulační účinek na pracovníka:

- *„peněžní odměna,*
- *neformální provedené hodnocení činnosti a osobnosti,*
- *uznání,*
- *znalost průběžných výsledků práce,*
- *znalost společenského významu a přesvědčení o něm,*
- *znalost společenského významu profese,*
- *odborná připravenost,*
- *pracovní zařazení, které umožňuje pracovníkovi seberealizaci,*
- *osobnost nadřízeného a jiné“.*

Navíc doplňují, že jedním ze základních motivačních a stimulačních faktorů je přerozdělování odměn, které v podniku působí jako hnací pohon zlepšování výkonu pracovníků. Další důležitou oblastí, kterou je potřeba stimulovat, je kreativita pracovníků. Podniky pro podpoření kreativity vyhledávají různé problémy, které mají pracovníci vyřešit pomocí nových myšlenek nebo postupů. Úspěšné podniky stimulují své kreativní pracovníky např. v podobě pružné pracovní doby, tolerance prostoru pracoviště a domova (protože tento pracovník pracuje neustále a často není schopen oddělit soukromí a práci), poskytování speciálních místností pro tvůrčí týmovou práci a zahraničních stáží.

Čopíková, Bláha a Horváthová (2015, str. 63) se s Váchalem a Vochozkou (2013, str. 312) shodují na tom, že odměna je první a nejčastější využívaná forma stimulu. Dalším stimulem vidí samotnou práci a její obsah, motivovat tedy pracovníka tak, aby se práce pro něj stala prostředkem k uskutečnění cílů a snů za předpokladu, že v chování převládá snaha o co nejvyšší výkon. Řadí sem dále i proces hodnocení, pracovní podmínky, podnikovou kulturu, image podniku, makroekonomickou situaci, politickou situaci a rodinu a její vztahy.

Pracovní spokojenost

Dle Čopíkové, Bláhy a Horváthové (2015, 59) mohou být základní požadavky související s pracovní spokojeností vyšší mzda, spravedlivý systém odměňování, příležitost k povýšení, rozmanité úkoly, ohleduplné řízení a jiné. Míra spokojenosti pracovníků dle nich do jisté míry závisí na jejich individuálních potřebách, očekáváních a prostředí, ve kterém provádí pracovní činnost. Spokojenost s prací se dle jejich názoru týká postojů a pocitů, které mají ve vztahu ke své práci. Pokud jsou postoje příznivé, znamená to spokojenost s prací a naopak. Úroveň, která značí míru spokojenosti s prací, je ovlivňována vnitřními a vnějšími motivačními faktory, kvalitou řízení, vztahy na pracovišti a zda jsou pracovníci ve své práci úspěšní.

Váchal a Vochozka (2013, str. 314) navazují na autory a poskytují výčet hlavních faktorů pracovní nespokojenosti:

- Manažerský styl – častým důvodem nespokojenosti je manažerské selhání, tzn. projevy nedůvěry, upřednostňování určitých pracovníků, neplnění slibů, neřešení konfliktů, nedostatečné vysvětlování úkolů.
- Výběr zaměstnanců – nepříznivé pracovní vztahy, které jsou důsledkem špatného výběru pracovníků, kdy není snadné odhadnout konfliktní a nespolupracující osoby.
- Vymezení vlastních pozic – častou chybou je vytváření nadměrně specializovaných pozic, které ale mají malý rozsah úkolů a přinášejí monotónní práci a problémy profesního uplatnění.
- Neobjektivnost v hodnocení – tzn. problematika odměňování. Zdroje nespokojenosti zde jsou více než s výší platu spojené s nedostatečným objektivním hodnocením, nedostatečnou vazbou odměňování na výkonnost a skutečné nároky pozic.

Váchal a Vochozka (2013, str. 314) motivaci a pracovní spokojenost vidí jako úzce související entity. Zastávají názor, že pokud má být motivace nezbytná pro růst jejich výkonu, pak spokojenost pracovníků je častý předpoklad pro efektivní motivaci. Pracovníci, kteří jsou ve svém zaměstnání z nějakého důvodu nespojení, se jen obtížně motivují k vyššímu výkonu.

Na to navazují Čopíková, Bláha a Horváthová (2015, str. 59), kteří tvrdí, že názor, dle kterého růst pracovní spokojenosti vede k lepšímu výkonu, je všeobecně uznáván a není nerozumný. Ale žádný výzkum nezjistil žádný silný pozitivní vztah mezi spokojeností a výkonem. Dle nich lze říci, že naopak vysoký výkon vede ke spokojenosti s prací a že spokojený pracovník nemusí být nutně výkonným pracovníkem a ten, kdo odvádí větší množství práce, nemusí být spokojený s prací. Lidé jsou motivováni za účelem splnění cílů a jsou spokojeni, pokud těchto cílů dosáhnou zlepšeným výkonem. Zlepšení výkonu dle nich tedy lze dosáhnout, pokud poskytneme pracovníkům příležitost k výkonu a zajistíme-li, že budou mít k tomu určené znalosti a dovednosti a budeme-li je za kvalitně odvedenou práci odměňovat spravedlivě pomocí peněžních i nepeněžních odměn.

PRAKTICKÁ ČÁST

4 Systém hodnocení a odměňování v podniku

4.1 Charakteristika podniku

Diplomová práce pojednává o pro mnohé společnosti citlivém tématu, které si společnosti střeží, jedná se o odměňování zaměstnanců a z tohoto důvodu nebude firma v diplomové práci jmenována.

Společnost se nachází v Plzeňském kraji, vznikla v roce 2010. Zabývá se komplexním dodáním vybavení interiérů, to znamená, že společnost zakázku zpracovává od počátečního designového návrhu až po samotnou expedici. Společnost je rozdělena na tři hlavní úseky, a to návrh, výroba a montáž.

V prvním úseku dochází k samotnému návrhu designu neboli konstrukčního řešení, na kterém pracují specialisté designéři, kteří navrhují interiéry pro privátní, ale i osobní účely. Následuje 3D vizualizace návrhu a proces ukončuje vznik samotného projektu, kdy dochází k přidělení projekt manažera a sestavení projektového týmu.

Ve druhém úseku výroby dochází k výrobě nábytku. Zde se vzájemně doplňuje truhlářská výroba nábytku, spolu s kovovýrobou, lakovnou a zpracováním umělého kamene.

V posledním úseku montáže dochází k expedici a převozu vyrobeného interiéru na určená místa, kde projekt probíhá. Ve většině případů se jedná o zahraničí, kde se nemontuje jen vlastní vyrobený nábytek, ale na základě partnerství s jinými společnostmi pracovníci montují např. i regálové systémy nebo montují prvky interiéru dodané zákazníkem.

Společnost disponuje řadou certifikátů a osvědčení kvality. Například používá systém managementu kvality v oboru dodávky a montáží zakázkových interiérů (ČSN EN ISO 9001:2016).

4.1.1 Stručná data o společnosti

Počet zaměstnanců

Společnost disponuje celkovým počtem 71 zaměstnanců. Jak již bylo zmíněno, společnost je rozdělena na tři úseky návrh, výroba a montáž, každý úsek má svého vedoucího pracovníka. Následující tabulka představuje počet zaměstnanců dle jednotlivých úseků.

Tabulka 1: Počet zaměstnanců 2020

Zaměstnanci	Počet
Vedoucí a THP pracovníci	16
Návrh	7
Výroba	22
Montáž	26
Celkem	71

Zdroj: Interní dokumenty společnosti, 2020

Struktura zaměstnanců z hlediska pohlaví

Jak je z grafu níže patrné, v podniku převládají zaměstnanci mužského pohlaví. Z celkového počtu 71 zaměstnanců je 25 % žen, což je v přepočtu 18 žen, mužů je 75 %, tedy 53. K takové skutečnosti dochází, protože podnik je převážně výrobní a ve výrobním úseku se nachází více mužů, ale jsou zde i ženské pracovnice. Stejně tak i montáže v zahraničí jsou z důvodu fyzické náročnosti vhodné pro muže. Ženy v podniku pracují převážně jako THP pracovníci.

Graf 1: Struktura zaměstnanosti z hlediska pohlaví 2020

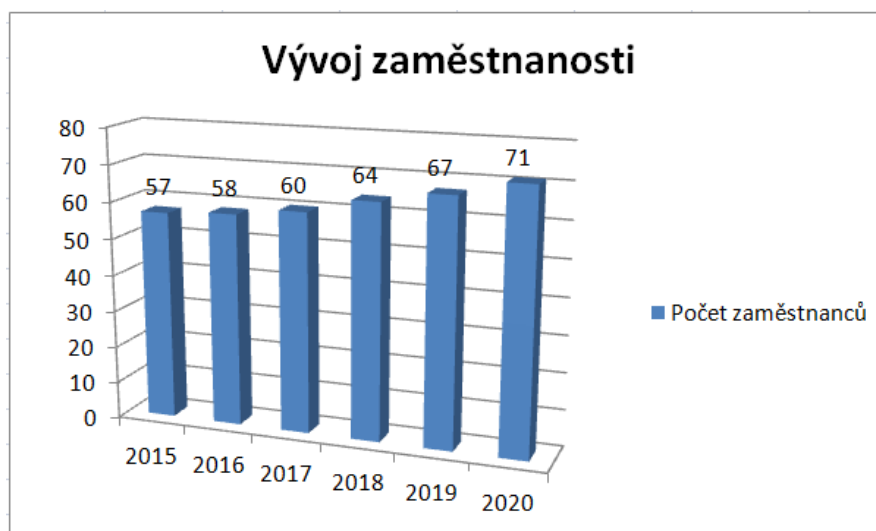


Zdroj: Interní dokumenty společnosti, 2020

Vývoj zaměstnanosti

Graf č. 2 poskytuje přehled o vývoji počtu zaměstnanců ve společnosti. Graf zobrazuje počet zaměstnanců od roku 2015 až do současnosti, do roku 2020. Pravidelně každý rok docházelo k nárůstu počtu zaměstnanců a od roku 2015 došlo k celkovému nárůstu zaměstnanců o 14 zaměstnanců. Společnost ale neneviduje bližší informace o těchto skutečnostech, takže není jasné, kolik přesně zaměstnanců v průběhu jednotlivých let odešlo a zda byli noví zaměstnanci dosazeni na jejich místa, nebo obsadili jiné pracovní pozice ve společnosti.

Graf 2: Vývoj zaměstnanosti 2020

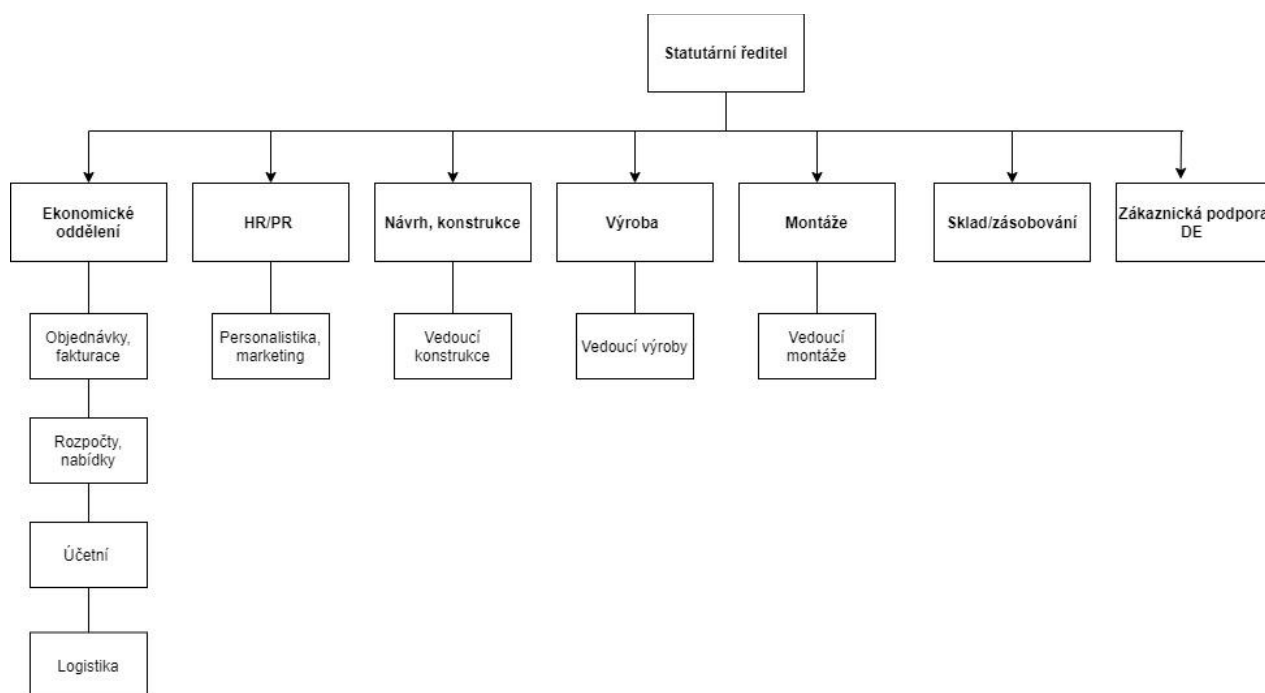


Zdroj: Interní dokumenty společnosti, 2020

Organizační struktura společnosti

Společnost je založená jako akciová společnost. Jejím statutárním orgánem je statutární ředitel společnosti, který společnost řídí. Dozorčím orgánem je správní rada. Organizační struktura společnosti je liniová. Společnost se rozděluje na sedm menších útvarů, které mají na starosti různé činnosti. Ekonomické oddělení tvoří objednávky, fakturace, rozpočty a nabídky, dalším pracovníkem je účetní a pracovník zaměřený na logistiku. Společnost má i útvar Human Resources/Public relation, tedy oddělení lidských zdrojů a vztahů s veřejností, zde je náplní práce personalistika a marketing. Útvar návrhu, výroby a montáže mají své jednotlivé vedoucí pracovníky, kteří řídí své podřízené pracovníky. Útvar sklad/zásobování se stará, jak je již patrné z názvu, o materiál a o další jiné potřebné hmotné vstupy, které jsou potřeba pro výrobu interiéru. Útvar zákaznická podpora DE představuje komunikaci mezi společnostmi a dodavatelskými nebo odběratelskými společnostmi z Německa. Jedná se především o překladatelskou činnosti a následnou komunikaci s podniky.

Schéma 1: Organizační struktura společnosti 2018



Zdroj: Interní dokumenty společnosti, 2018

4.2 Analýza systému hodnocení a odměňování

Analýza systému hodnocení a odměňování byla provedena na základě strukturovaného rozhovoru s prokuristou společnosti (přepis rozhovoru viz Příloha č. 2). Cílem rozhovoru je zjištění, jak vypadá ve společnosti systém hodnocení a odměňování. Rozhovor se zabývá hodnocením a odměňováním všech pracovníků, kromě montážních dělníků, kteří nepracují přímo ve společnosti, ale v zahraničí. Seznam a průběh otázek je zaznamenán v následující tabulce č. 1.

Tabulka 1: Otázky pro strukturovaný rozhovor

Otázky pro strukturovaný rozhovor	
1.	Dochází ve společnosti k hodnocení pracovníků?
2.	Dochází ke sledování výkonů pracovníků?
3.	Na základě čeho jsou pracovníci odměňováni?
4.	Je v podniku stanoven mzdový předpis, dle kterého se řídí odměňování?
5.	Poskytuje společnost pracovníkům doplňkové mzdové formy (odměny, prémie)?
6.	Poskytuje společnost pracovníkům zaměstnanecké benefity ?
7.	Poskytuje společnost příplatky za mimořádné pracovní podmínky nad rámec zákona?

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

4.2.1 Analýza výsledků strukturovaného rozhovoru

1. Dochází ve společnosti k hodnocení pracovníků?

Ve společnosti nedochází k žádnému formálnímu ani pravidelnému hodnocení pracovníků. Výjimkou je neformální hodnocení v průběhu výkonu práce při plnění úkolů, které poskytuje nadřízený svým podřízeným. Jedním z důvodů, že společnost nevede formální hodnocení, je to, že společnost je menšího rozsahu, a proto není dostatek lidských zdrojů, které by se zaměřovaly na tuto oblast. Dalším důvodem je i to, že společnost nemá stanovené výkonové normy, a proto nemůže hodnotit výkon pracovníků dle norem (viz další otázka).

2. Dochází ve společnosti ke sledování výkonu pracovníků?

Jak již bylo zodpovězeno v předešlé otázce, společnost přímo výkon pracovníků nesleduje, funguje na principu zakázkové výroby, a protože je každá zakázka jedinečná,

jak z hlediska spotřeby času, materiálu, lidských zdrojů atd., tak by nebylo možné a bylo by neefektivní pro každou zakázku vypracovávat normu výkonu na zaměstnance individuálně. V případě potřeby je možné individuální výkon manuálního pracovníka sledovat pomocí tzv. „čipování“. To je systém, který pracuje na principu přidělení čárového kódu jednotlivému pracovníkovi a jednotlivé činnosti, a na základě toho se zaznamenávají odchody, příchody a bezpečnostní přestávky manuálních pracovníků. Vedoucí a THP pracovníci si zaznamenávají odchody a příchody dle docházkového systému.

3. Na základě čeho jsou pracovníci odměňováni?

Zaměstnanci v úseku výroby jsou odměňováni na základě časové mzdy hodinové. To znamená, že mají stanovený hodinový mzdový tarif, který se poté vynásobí počtem odpracovaných hodin. Počet odpracovaných hodin se zjišťuje z čipovacího systému. Tento fakt je také další důvod, proč společnost nemusí sledovat výkon pracovníků. Vedoucí a THP pracovníci mají stanovenou časovou měsíční mzdu.

4. Je v podniku stanoven mzdový předpis, dle kterého se řídí odměňování?

V podniku není zaveden žádný mzdový předpis nebo směrnice, která by představovala pravidla pro odměňování. Společnost nevede například ani seznam mzdových tarifů, které náleží k pracovním pozicím, tzn. tarifní stupnici. Hodinové a měsíční sazby jsou domlouvány individuálně s každým novým pracovníkem a jsou vypočítány na základě ekonomické situace na trhu, dle konkurence nebo dle aktuální finanční situace společnosti.

5. Poskytuje společnost pracovníkům doplňkové mzdové formy (odměny, prémie)?

Společnost neposkytuje žádné odměny pracovníkům jako je zvykem v jiných společnostech, např. čtvrtletní odměny nebo odměny za hospodářský výsledek společnosti. Doplňkové mzdové formy v podobě prémie za nadstandardní pracovní výkon má na starosti nadřízený pracovníků. Tento nadřízený rozhoduje o tom, kdo získá prémie a v jaké výši, vše je tedy založeno na subjektivním uvážení vedoucího pracovníka, který svoje podřízené sleduje při pracovním výkonu.

6. Poskytuje společnost pracovníkům zaměstnanecké benefity?

Co se týká zaměstnaneckých benefitů, je společnost velmi na začátku. Poskytuje jen základní výčet výhod pro své zaměstnance.

Prvním benefitem je zde příspěvek na stravování, kdy stravování je prováděno formou závodní jídelny v podniku, kam je jídlo dováženo. Společnost pracovníkům přispívá hodnotou 35 Kč na jídlo a o tuto hodnotu mají pracovníci stravování levnější.

Dalším typickým benefitem je příspěvek na penzijní připojištění, který se liší dle počtu odpracovaných let u společnosti, tedy čím více odpracovaných let, tím větší je příspěvek.

Společnost ale myslí na pohyb svých zaměstnanců, a proto jim jako benefit nyní vybudovala posilovnu, přímo v areálu společnosti. Pro rychlejší pohyb uvnitř areálu společnost pořídila elektrické koloběžky, které můžou pracovníci dle libosti využít.

7. Poskytuje společnost příplatky za mimořádné pracovní podmínky nad rámec zákona?

Společnost poskytuje příplatky za mimořádné pracovní podmínky v minimální výši stanovené zákonem. Jedná se o příplatky za přesčas, práci ve svátek, práci ve ztíženém pracovním prostředí a práci v sobotu a neděli.

4.3 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření bylo zaměřeno na manuální pracovníky v úseku výroby na žádost prokuristy společnosti. Celkem v tomto úseku pracuje 22 zaměstnanců, dotazník vyplnilo 17 zaměstnanců, což je 77% návratnost dotazníku, zbylých 23 % nebylo vyplněno z důvodu čerpání dovolených nebo nezájmu pracovníků. Dotazník byl do společnosti dodán v papírové formě a je anonymní.

Dotazník se skládá celkem ze 17 otázek (viz Příloha č. 1). Prvních 13 otázek je zaměřeno na zjištění, jaký pohled mají manuální pracovníci na systém hodnocení a odměňování, který v podniku funguje, další 4 otázky jsou určené pro identifikaci respondentů z hlediska pohlaví, věku, dosaženého vzdělání a počtu odpracovaných let u společnosti.

Prvních 13 otázek v dotazníku je polouzavřených, tedy obsahují i odpovědi typu „jiné“ nebo „doplňte“. Je to z toho důvodu, aby respondent nebyl nucen do odpovědi, která by úplně neodpovídala jeho názoru, a v tomto případě se může volně vyjádřit k dané otázce. Poslední 4 otázky, které jsou identifikační, jsou uzavřené. Pro každou otázku mohli zvolit dotázání jen jednu odpověď.

4.3.1 Výsledky dotazníkového šetření

Výsledky dotazníkové šetření byly zpracovány v programu Microsoft Excel, pro grafické vyjádření výsledků byly použity výsečové grafy. Výsledky odpovědí jsou zaznamenané v tabulkách pomocí absolutních čísel a v grafech pomocí procentuálního vyjádření.

Otázka 1: Domníváte se, že ve společnosti probíhá hodnocení zaměstnanců?

První otázka dotazníku se zaměřuje na základní téma diplomové práce, a to hodnocení pracovníků ve společnosti. Cílem otázky má být zjištění, jak zaměstnanci vnímají hodnocení ve společnosti.

Tabulka 2: Vyhodnocení otázky 1

Otázka 1: Domníváte se, že ve společnosti probíhá hodnocení zaměstnanců?	
Odpovědi	Počet odpovědí
ne, neprobíhá zde formální ani neformální hodnocení.	5
ano, probíhá zde formální hodnocení.	0
ano, probíhá zde neformální hodnocení, během plnění pracovních úkolů nadřizným.	12
jiné.	0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Jak již bylo zjištěno z rozhovoru s prokuristou společnosti, tak i tabulka č. 2 zobrazuje, že ve společnosti probíhá jen neformální hodnocení během plnění pracovních úkolů. Tuto možnost zvolilo 12 pracovníků, dle grafu č. 3 je to 71 % dotázaných. Zbýlých 29 %, tedy 5 pracovníků, si dokonce myslí, že ve společnosti neprobíhá ani neformální hodnocení. Pracovníci tedy potvrdili, že ve společnosti dochází jen k hodnocení neformálnímu během výkonu a někteří se dokonce nesetkali ani s tímto hodnocením.

Graf 3: Grafické vyhodnocení otázky 1



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Otázka 2: Jste spokojený/á se systémem hodnocení pracovníků, který ve společnosti funguje?

Otázka se zabývá spokojeností pracovníků se systémem hodnocení, který v podniku funguje. Odpovědi na tuto otázku jsou pro společnost důležité, protože na tomto základě může dále rozhodovat o tom, zda má smysl měnit aktuální systém hodnocení.

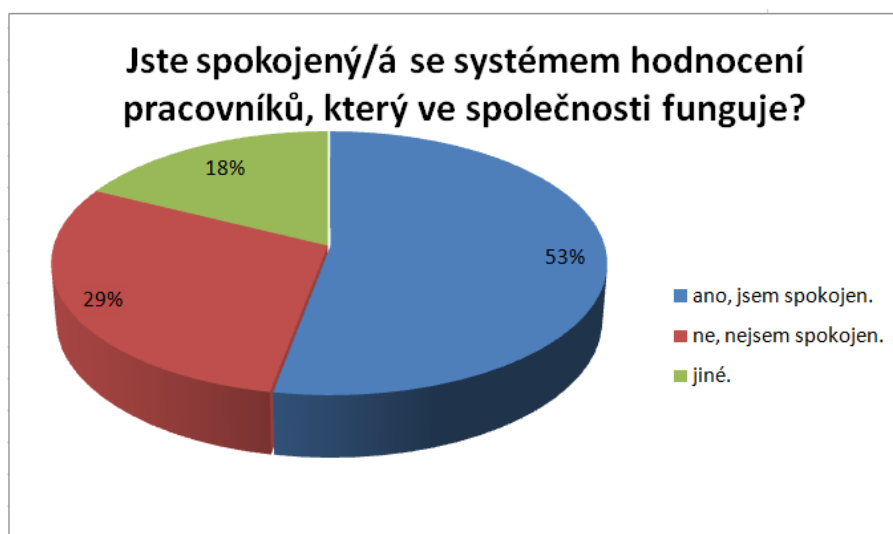
Tabulka 3: Vyhodnocení otázky 2

Otázka 2: Jste spokojený/á se systémem hodnocení pracovníků, který ve společnosti funguje?	
Odpovědi	Počet odpovědí
ano, jsem spokojen.	9
ne, nejsem spokojen.	5
jiné.	3

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Více než polovina dotázaných (53 %) uvedla, že jsou spokojeni se systémem hodnocení, který se aktuálně v podniku využívá, tyto údaje zobrazuje graf č. 4. Tabulka č. 3 uvádí, že 5 pracovníků (29 % dotázaných) spokojeno není. Možnost doplnit informaci proč ale využil jen jeden z dotázaných, který uvedl, že je nespokojený, protože hodnocení je pouze negativní. Zbýlí 3 respondenti, 18 % dotázaných, zvolilo možnost jiné a doplnili odpověď, že jsou s hodnocením spokojeni jen napůl. Vhodné by bylo ne zcela radikálně měnit systém hodnocení, ale zjistit od pracovníků, kteří nejsou spokojeni, jaké mají připomínky na vylepšení.

Graf 4: Grafické vyhodnocení otázky 2



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Otázka 3: Chtěl/a byste dostávat pravidelně od svého nadřízeného zpětnou vazbu na Váš pracovní výkon, tedy být pravidelně hodnocen/a?

Otázka č. 3 se zabývá tím, zda pracovníci mají vůbec nějakou potřebu být hodnoceni svým nadřízeným. Každý pracovník je jiný a někomu může dělat problémy získávat zpětnou vazbu, která může být i negativní.

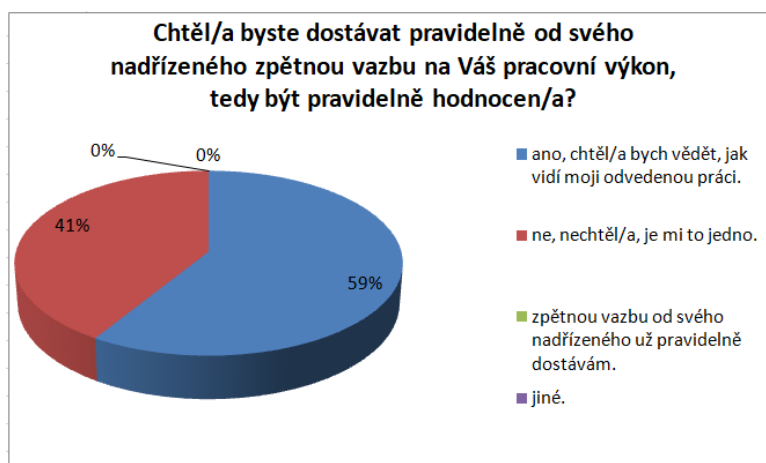
Tabulka 4: Vyhodnocení otázky 3

Otázka 3: Chtěl/a byste dostávat pravidelně od svého nadřízeného zpětnou vazbu na Váš pracovní výkon, tedy být pravidelně hodnocen/a?	
Odpovědi	Počet odpovědí
ano, chtěl/a bych vědět, jak vidí moji odvedenou práci.	10
ne, nechtěl/a, je mi to jedno.	7
zpětnou vazbu od svého nadřízeného už pravidelně dostávám.	0
jiné.	0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Výsledek odpovědí na otázku č. 3 je nejednoznačný. Graf č. 5 zobrazuje, že 59 % dotázaných by chtělo znát názor jejich nadřízeného na odvedený pracovní výkon, jenže je to jen o 3 odpovědi méně (41 % dotázaných), než v případě druhé skupiny pracovníků, kteří o zpětnou vazbu na svůj pracovní výkon zájem nemají. Dle tabulky č. 4 má 10 pracovníků zájem a 7 pracovníků naopak. V případě první odpovědi byli respondenti vyzváni k doplnění, jakým způsobem by se mělo hodnotit a podle čeho výkon měřit. Všichni respondenti se shodli, že hodnocení by mělo být ústní formou, nikdo z nich ale neodpověděl, dle čeho by se měl pracovní výkon měřit. Pracovníci by tedy chtěli dostávat zpětnou vazbu od nadřízeného pomocí rozhovoru, ale žádný z nich nedokázal říci, dle čeho by se měl daný výkon měřit.

Graf 5: Grafické vyhodnocení otázky 3



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Otázka 4: Myslíte si, že mzda odpovídá Vašemu pracovnímu výkonu?

Následující otázka zjišťuje, zda si zaměstnanci myslí, že jsou za jejich pracovní výkon odměňováni dle zásluh. Nespokojenost se mzdovým ohodnocením může vést k nespokojenosti pracovníků, která může vyvrcholit až skončením pracovního poměru ze strany zaměstnance.

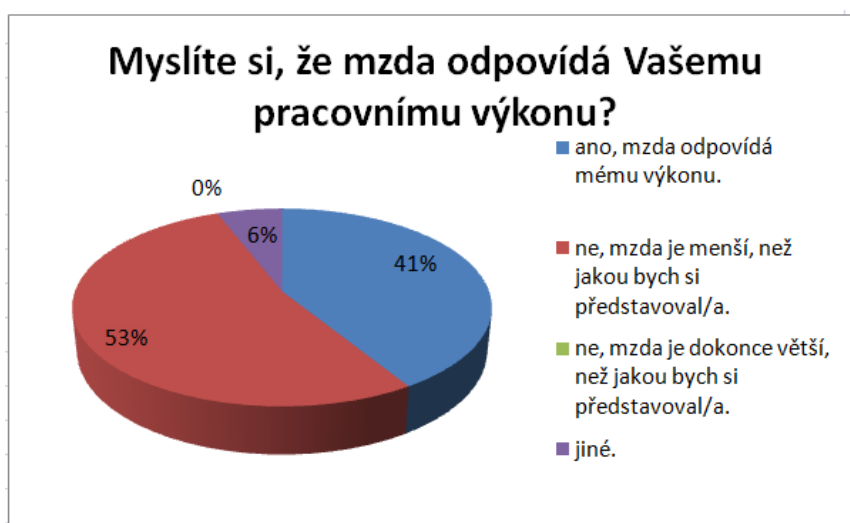
Tabulka 5: Vyhodnocení otázky 4

Otázka 4: Myslíte si, že mzda odpovídá Vašemu pracovnímu výkonu?	
Odpovědi	Počet odpovědí
ano, mzda odpovídá mému výkonu.	7
ne, mzda je menší, než jakou bych si představoval/a.	9
ne, mzda je dokonce větší, než jakou bych si představoval/a.	0
jiné.	1

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Na otázku č. 4 je opět nejednoznačná odpověď, pracovníci jsou rozděleni na dvě poměrně stejně velké skupiny. Jak zobrazuje tabulka č. 5 a graf č. 6, první skupina obsahuje 9 respondentů (53 %) a ti si myslí, že jsou odměňováni nedostatečně. Druhá skupina, která obsahuje 7 respondentů (41 %), si myslí, že jsou odměňováni dle zásluh a jsou spokojeni. Jeden respondent zvolil možnost jiné, kde uvedl, že tuto otázku nemůže hodnotit, protože je ve společnosti krátce ve zkušební době. Problém může zde být právě to, že pracovníci nevědí, zda dostanou prémii za svůj výkon a v jaké výši, protože jejich výkon hodnotí nadřizený subjektivně.

Graf 6: Grafické vyhodnocení otázky 4



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Otázka 5: Myslíte si, že systém odměňování ve společnosti je srozumitelný a jasný?

Otázka 5 zjišťuje, zda pracovníci rozumí systému odměňování, který je nastavený. Pro lepší přehlednost byla otázka rozdělena na dvě části.

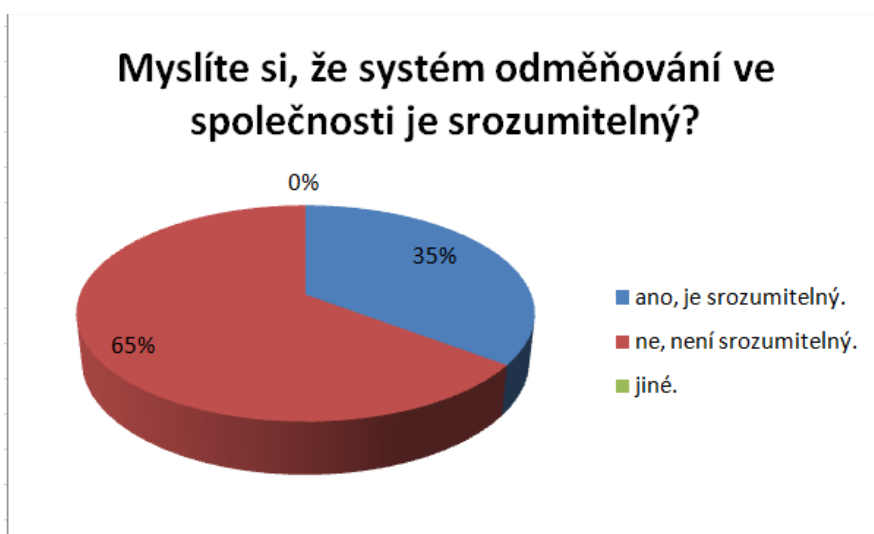
Tabulka 6: Vyhodnocení otázky 5

Otázka 5: Myslíte si, že systém odměňování ve společnosti je srozumitelný....	
Odpovědi	Počet odpovědí
ano, je srozumitelný.	6
ne, není srozumitelný.	11
jiné.	0
.... a jasný?	
ano, systém odměňování je jasný.	6
ne, systém odměňování není jasný.	11
jiné.	0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Dle tabulky č. 6 je pro 11 dotázaných systém nesrozumitelný, dle grafu č. 7 je to 65 %. Pro zbylých 6 pracovníků (35 %) je systém srozumitelný

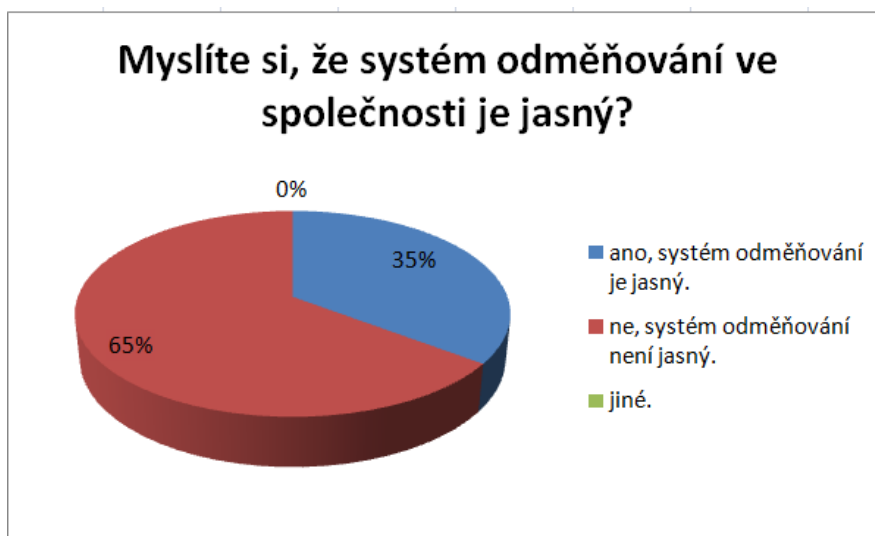
Graf 7: Grafické vyhodnocení otázky 5



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Stejná odpověď následovala i v případě, zda je pro ně systém jasný. V grafu č. 8 lze vidět, že 65 % pracovníků považuje systém za nejasný. Tuto odpověď zvolilo 11 respondentů, údaje znázorňuje tabulka č. 6, jen 6 pracovníků (35 %) systém považuje za jasný. Pracovníci jsou tedy ze systému odměňování zmatení, považují ho za chaotický a nepřehledný. To může být v budoucnosti problém, který se může stát příčinou pracovní nespokojenosti zaměstnanců.

Graf 8: Grafické vyhodnocení otázky 5



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Otázka 6: Myslíte si, že Vaše mzdová sazba je vyšší než v okolních podnicích?

Otázka zjišťuje, zda mají pracovníci pojem o mzdových sazbách v okolních podnicích, tyto informace mohou používat pro porovnávání se svou mzdou a následně dle toho mohou požadovat větší finanční ohodnocení, nebo naopak budou spokojeni v případě, že jejich mzda bude větší, než jakou by získali v jiném podniku.

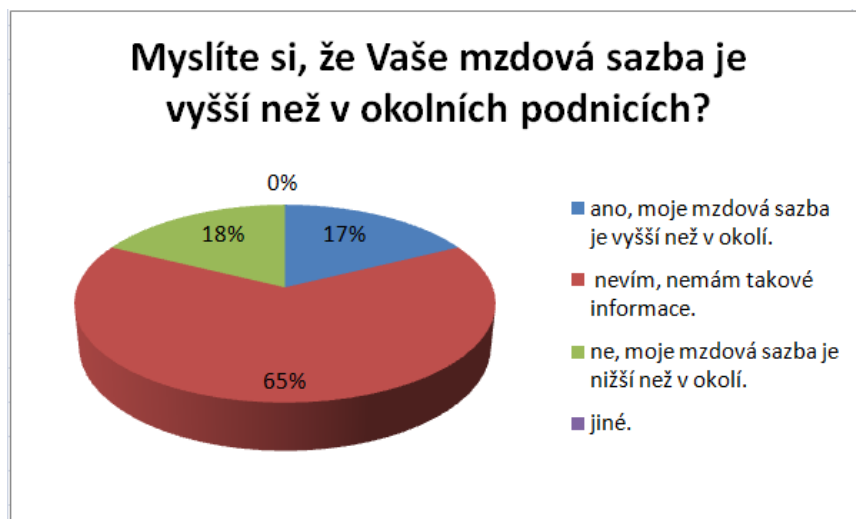
Tabulka 7: Vyhodnocení otázky 6

Otázka 6: Myslíte si, že Vaše mzdová sazba je vyšší než v okolních podnicích?	
Odpovědi	Počet odpovědí
ano, moje mzdová sazba je vyšší než v okolí.	3
nevím, nemám takové informace.	11
ne, moje mzdová sazba je nižší než v okolí.	3
jiné.	0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

V grafu č. 9 lze vidět, že většina respondentů (65 %) nemá informace o výši mezd v okolních podnicích. Zbýlých 6 dotázaných se dle tabulky č. 7 rozdělilo na dvě skupiny. První skupina, kde jsou 3 respondenti (18 %), si myslí, že jejich mzda je vyšší než v okolí a druhá skupina 3 respondentů (17 % kvůli zaokrouhlování) si myslí, že jejich mzda je menší než v okolí. Zaměstnanci tedy nemají potřebu zjišťovat výši mezd v okolí a následně ji porovnávat se mzdou ve společnosti.

Graf 9: Grafické vyhodnocení otázky 6



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Otázka 7: Uvítal/a byste odměňování dle odpracovaného výkonu nebo Vám vyhovuje odměňování dle odpracovaných hodin?

Jak již bylo zjištěno z analýzy systému hodnocení a odměňování v podniku, nedochází zde ke sledování výkonu pracovníků, a proto nedochází ani k odměňování pracovníků dle výkonu. Otázka zjišťuje, zda by zaměstnanci byli raději odměňováni právě dle výkonu, nebo zda jim vyhovuje aktuální odměňování.

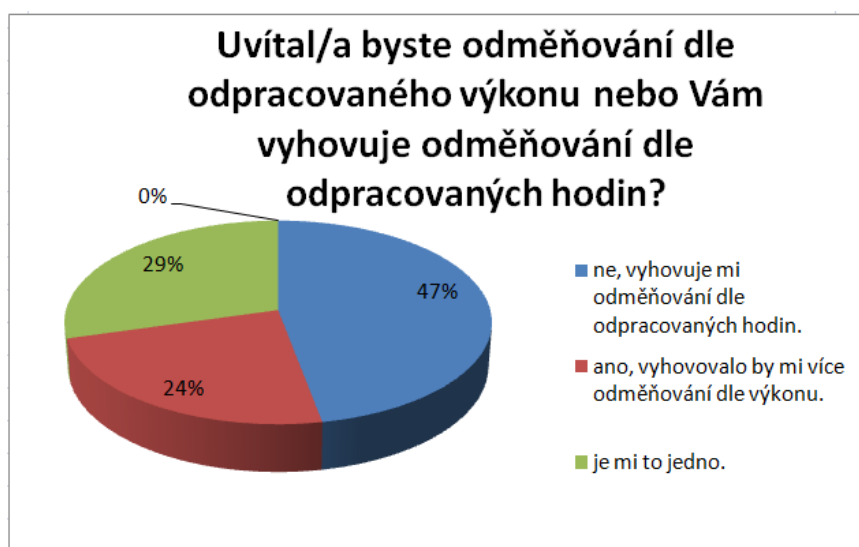
Tabulka 8: Vyhodnocení otázky 7

Otázka 7: Uvítal/a byste odměňování dle odpracovaného výkonu nebo Vám vyhovuje odměňování dle odpracovaných hodin?	
Odpovědi	Počet odpovědí
ne, vyhovuje mi odměňování dle odpracovaných hodin.	8
ano, vyhovovalo by mi více odměňování dle výkonu.	4
je mi to jedno.	5
jiné.	0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Výsledkem je dle grafu č. 10, že nejvíce pracovníkům (47 %) vyhovuje odměňování dle odpracovaných hodin. Dle tabulky č. 8 tedy osmi pracovníkům aktuální systém odměňování vyhovuje. Pěti pracovníkům je úplně jedno, na základě čeho jsou odměňováni, v procentuálním vyjádření je to 29 % dotázaných. 24 % respondentů, tedy 4 pracovníci, by uvítali odměňování dle odpracovaného výkonu. Pokud by společnost změnila způsob odměňování, mohla by si tím uškodit, protože pracovníkům více vyhovuje stávající způsob odměňování dle odpracovaných hodin.

Graf 10: Grafické vyhodnocení otázky 7



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Otázka 8: Jste dostatečně informováni o svém dosaženém výkonu?

Cílem otázky je zjištění, zda zaměstnanci získávají informace o svém výkonu a zda jsou se situací spokojeni.

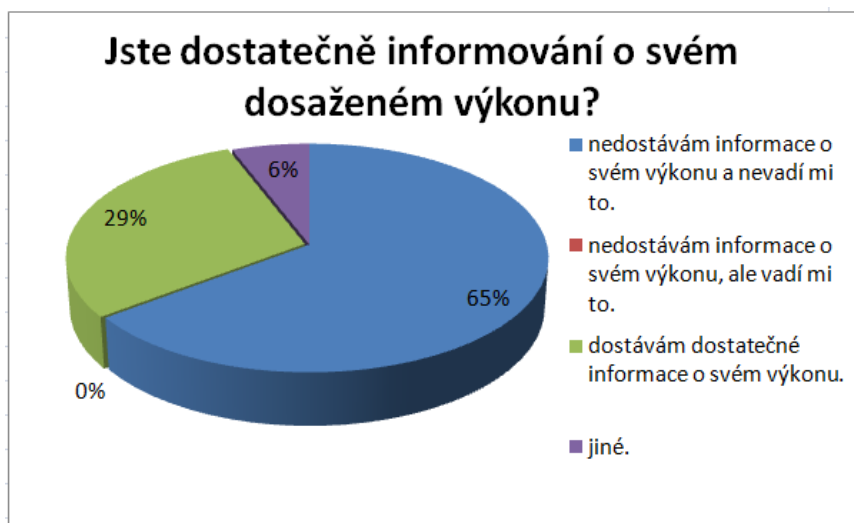
Tabulka 9: Vyhodnocení otázky 8

Otázka 8: Jste dostatečně informováni o svém dosaženém výkonu?	
Odpovědi	Počet odpovědí
nedostávám informace o svém výkonu a nevdí mi to.	11
nedostávám informace o svém výkonu, ale vadí mi to.	0
dostávám dostatečné informace o svém výkonu.	5
jiné.	1

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

V tabulce č. 9 lze vidět, že 11 pracovníků, tedy 65 % dotázaných (graf č. 11) odpovědělo, že informace o svém výkonu nezískávají a že jim tento fakt nevádí. 29 % dotázaných, tedy 5 pracovníků, zodpovědělo, že informace o svém výkonu dostávají, a to na výplatní pásce. Tímto nejspíše myslí počet odpracovaných hodin, který mají na výplatní pásce zobrazený. Zbýlých 6 %, tedy 1 dotázaný, zvolil možnost jiné a 1 dotázaný odpověděl, že nemůže hodnotit tuto otázku, protože je ve společnosti krátce. Pracovníkům tedy nevádí skutečnost, že není hodnocen jejich výkon, nebo jim stačí informace, kterou uvidí na výplatní pásce.

Graf 11: Grafické vyhodnocení otázky 8



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Otázka 9: Jaký ze stimulačních prvků, které společnost nabízí, Vás nejvíce stimuluje k většímu výkonu?

Otázka se zaměřuje na stimulaci pracovníků k výkonu. Výsledkem má být zjištění, jaké stimulační prvky považují zaměstnanci za nejvíce stimulační.

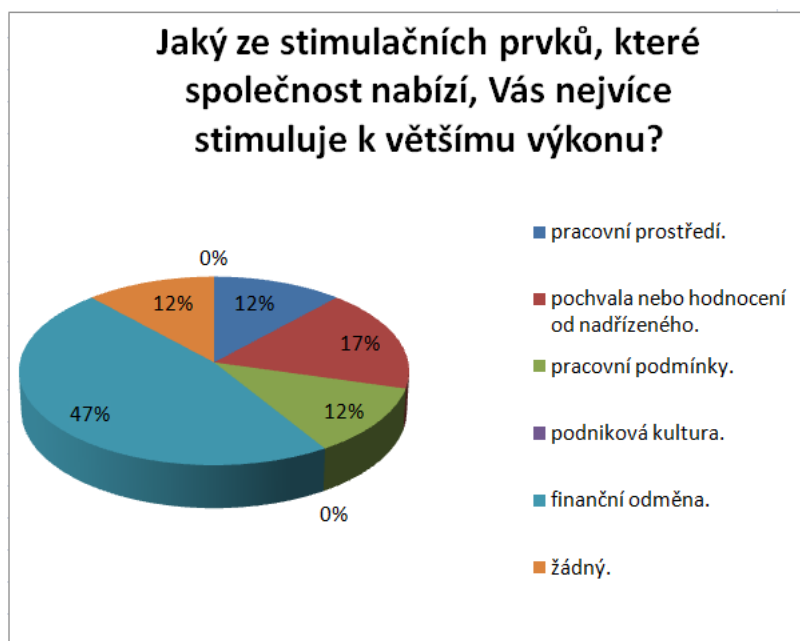
Tabulka 10: Vyhodnocení otázky 9

Otázka 9: Jaký ze stimulačních prvků, které společnost nabízí, Vás nejvíce stimuluje k většímu výkonu?	
Odpovědi	Počet odpovědí
pracovní prostředí.	2
pochvala nebo hodnocení od nadřízeného.	3
pracovní podmínky.	2
podniková kultura.	0
finanční odměna.	8
žádný.	2
jiné.	0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Finanční odměna je nejvíce stimulační pro většinu dotázaných, dle tabulky č. 10 se jedná o 8 pracovníků, dle grafu č. 12 je to 47 % respondentů. Druhá nejčastější odpověď je pochvala nebo hodnocení od nadřízeného, jak odpovědělo 17 % dotázaných (3 pracovníci). Poté, dle 12 % dotázaných (dvou pracovníků), je to pracovní prostředí, a zbylých 12 % (dva pracovníky) nejvíce stimuluje pracovní podmínky. Dva dotázaní odpověděli, že ani jeden z těchto stimulů nemá vliv na jejich větší výkon. Hlavním stimulem je tedy finanční odměna, proto by se podnik měl zaměřit více na objektivní odměňování.

Graf 12: Grafické vyhodnocení otázky 9



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Otázka 10: Jaký ze stimulačních prvků, které společnost nabízí, Vás naopak nejméně stimuluje k většímu výkonu?

Otázka č. 10 naopak zjišťuje, jaké stimulační prvky působí na pracovníky naopak, tedy jaké stimuly jsou pro ně nejméně atraktivní.

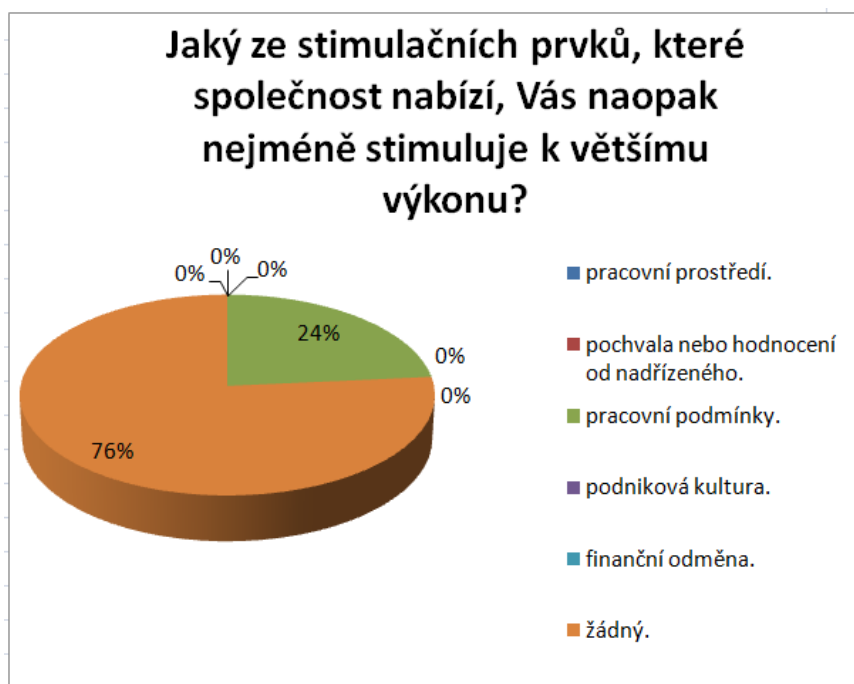
Tabulka 11: Vyhodnocení otázky 10

Otázka 10: Jaký ze stimulačních prvků, které společnost nabízí, Vás naopak nejméně stimuluje k většímu výkonu?	
Odpovědi	Počet odpovědí
pracovní prostředí.	0
pochvala nebo hodnocení od nadřízeného.	0
pracovní podmínky.	4
podniková kultura.	0
finanční odměna.	0
žádný.	13
jiné.	0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

V grafu č. 13 lze vidět, že 76 % dotázaných, tedy 13 pracovníků, dle tabulky č. 11 nepovažuje žádný z nabízených prvků za nejméně stimulující k výkonu, což je příjemné zjištění. Jen 4 pracovníci, tedy 24 % z dotázaných, považují za nejméně stimulující pracovní podmínky, které na ně působí při výkonu práce. Tito pracovníci tedy nemusí být spokojeni např. s délkou a rozvržením pracovní doby, komunikací na pracovišti, vztahy s ostatními spolupracovníky atd.

Graf 13: Grafické vyhodnocení otázky 10



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Otázka 11: Jaký z benefitů, které společnost nabízí, se Vám nejvíce líbí?

Pomocí této otázky bude zjištěno, jaké benefity jsou u pracovníků oblíbené. Respondenti ale nemají moc velký výběr, ze kterého mohou volit, protože jak již bylo zjištěno v analýze pomocí rozhovoru, tak společnost mnoho benefitů nenabízí.

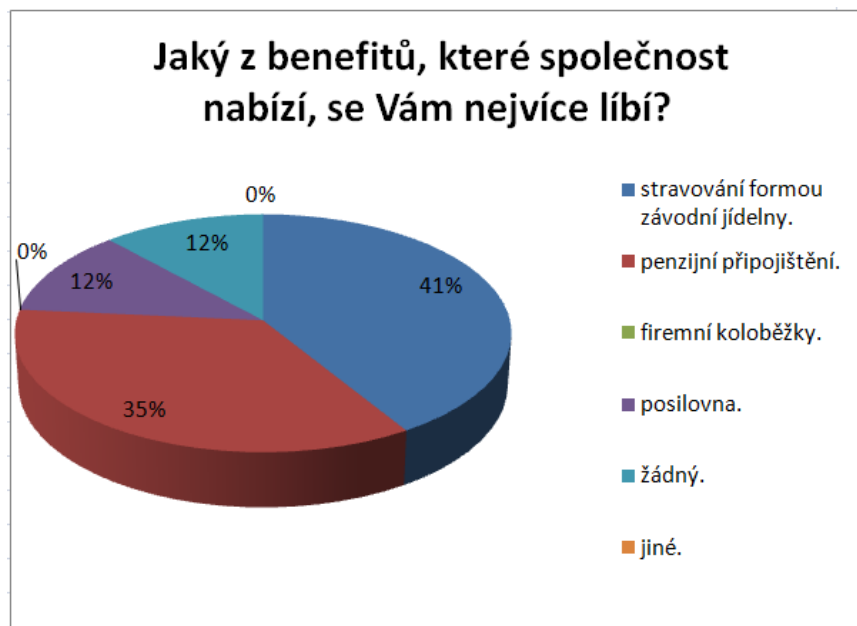
Tabulka 12: Vyhodnocení otázky 11

Otázka 11: Jaký z benefitů, které společnost nabízí, se Vám nejvíce líbí?	
Odpovědi	Počet odpovědí
stravování formou závodní jídelny.	7
penzijní připojištění.	6
firemní koloběžky.	0
posilovna.	2
žádný.	2
jiné.	0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Jak zobrazuje tabulka č. 12, nejvíce jsou u zaměstnanců oblíbené především dva benefity. Nejčastější odpověď, dle grafu č. 14, je stravování formou závodní jídelny, tuto odpověď zvolilo 41 % dotázaných, tedy 7 pracovníků. Na druhém místě zvolilo 6 pracovníků, tedy 35 % dotázaných, jako svoji nejoblíbenější zaměstnaneckou výhodu příspěvek na penzijní připojištění. Jen dva pracovníci (12 %) zvolili posilovnu a poslední 2 pracovníci (12 %) zvolili možnost, že žádná z výhod pro ně není atraktivní.

Graf 14: Grafické vyhodnocení otázky 11



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Otázka 12: Co byste z hlediska motivace k většímu výkonu nejvíce uvítal/a více než např. zvýšení prémie o 10 % ročně?

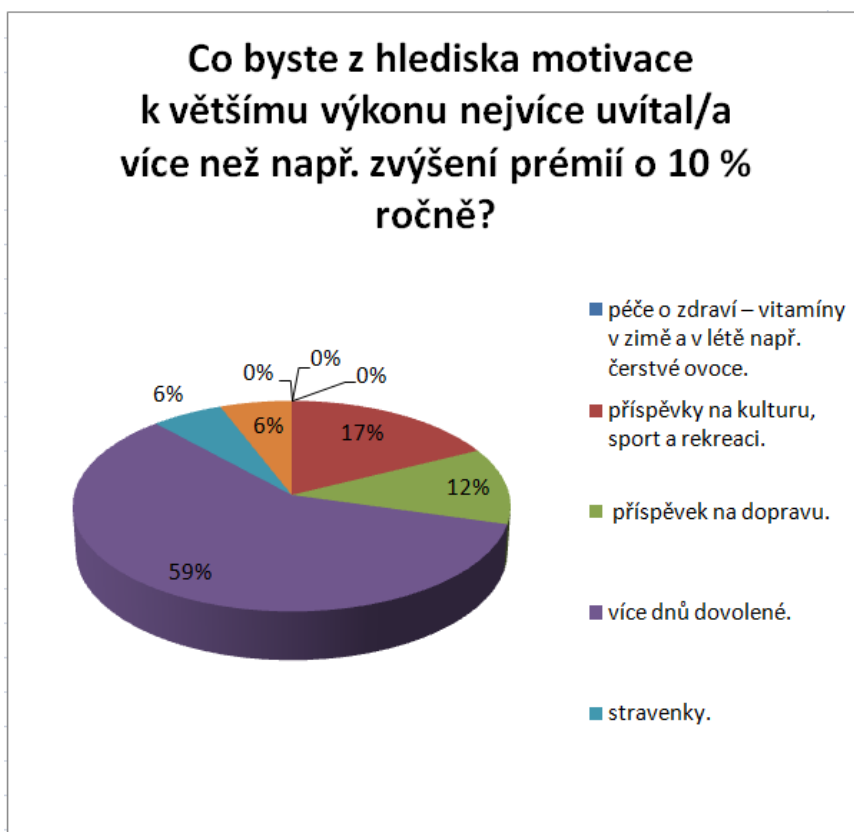
Otázka 12 má inspirovat společnost, aby věděla, jakým směrem se vydat, pokud by do budoucna plánovala rozšířit nabídku svých zaměstnaneckých výhod. Zaměstnanecké benefity jsou vhodné pro zlepšení spokojenosti pracovníků a navíc jsou lákadlem pro nové potenciální pracovníky.

Tabulka 13: Vyhodnocení otázky 12

Otázka 12: Co byste z hlediska motivace k většímu výkonu nejvíce uvítal/a více než např. zvýšení prémie o 10 % ročně?	
Odpovědi	Počet odpovědí
péče o zdraví – vitamíny v zimě a v létě např. čerstvé ovoce.	0
příspěvky na kulturu, sport a rekreaci.	3
příspěvek na dopravu.	2
více dnů dovolené.	10
stravenky.	1
pravidelné hodnocení pracovního výkonu.	1
žádný z nabízených.	0
jiné.	0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Nejčastější odpovědí dle grafu č. 15 je možnost mít více dnů dovolené, tuto odpověď zvolilo 59 % dotázaných, dle tabulky č. 13 se jedná o 10 pracovníků. Společnost poskytuje pouze zákonné 4 týdny dovolené a pracovníci by rádi uvítali více. Další odpovědí, kterou zvolilo 17 % dotázaných, tedy 3 pracovníci, byla možnost příspěvků na kulturu, sport a rekreaci. V současnosti je velmi populární trend, že společnosti poskytují svým pracovníkům např. levnější lístky do kina, do divadla nebo jim v rámci zdraví poskytují příspěvky na wellness a jiné rekreační pobyty či zlevněné lístky na různá sportovní utkání.



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Otázka 13: Myslíte si, že je s Vašimi spolupracovníky jednáno stejně a spravedlivě?

Otázka se zabývá tím, jak zaměstnanci vnímají vztahy, které panují mezi nimi, nadřízenými a ostatními spolupracovníky. Stejně znamená, že se nikomu nenadržuje a s každým se komunikuje stejně. Spravedlivě znamená, že každý je odměňován dle zásluh a je s každým jednáno narovinu.

Tabulka 14: Vyhodnocení otázky 13

Otázka 13: Myslíte si, že je s Vašimi spolupracovníky jednáno stejně	
Odpovědi	Počet odpovědí
ano, s každým se jedná stejně.	6
ano, s každým se jedná stejně až na výjimky.	8
ne, s každým se jedná jinak.	0
jiné.	3
a spravedlivě?	
ano, s každým se jedná spravedlivě.	6
ano, s každým se jedná spravedlivě až na výjimky.	8
ne, s každým se jedná nespravedlivě.	0
jiné.	3

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Jak zobrazuje tabulka č. 14, osm pracovníků si myslí, že je se všemi jednáno stejně, ale že se najdou i výjimky. V grafu č. 16 lze vidět, že se jedná o 47 % dotázaných. Další odpovědí, kterou zvolilo 35 % respondentů, tedy 6 pracovníků, je, že se s každým v podniku jedná stejně, což je pozitivní informace. Zbýlých 18 % respondentů, tedy 3 pracovníci, zvolili možnost jiné s tím, že nedokázali tuto skutečnost ohodnotit.

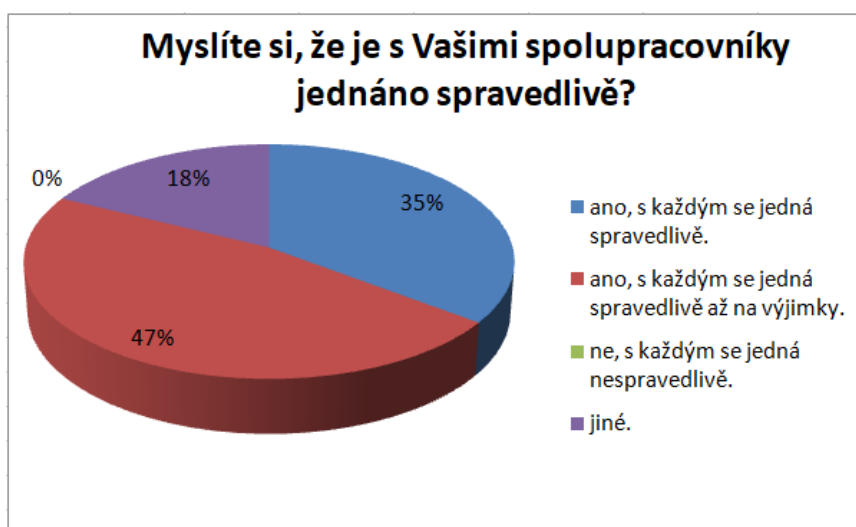
Graf 16: Grafické vyhodnocení otázky 13



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

V grafu č. 17 lze vidět, že 47 % dotázaných, tedy 8 pracovníků dle tabulky č. 14, si myslí, že je se všemi zacházeno spravedlivě, ale také se najdou výjimky, u kterých to neplatí. Díky tomu může pracovníkům připadat, že s nimi není jednáno narovinu, nebo že jim jsou nějaká důležitá fakta zatajována. Jako v předešlé otázce, i zde si 6 pracovníků, kteří tvoří 35 % dotázaných, myslí, že s každým spravedlivě jednáno je. Zbývají tři pracovníci mají jako předtím odpověď jiné, s tím, že neví, jak odpovědět.

Graf 17: Grafické vyhodnocení otázky 13



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Otázka 14: Jste muž, nebo žena?

Následující otázky jsou položené dotazovaným kvůli identifikaci respondentů z hlediska pohlaví, věku, vzdělání a počtu odpracovaných let.

Tabulka 15: Vyhodnocení otázky 14

Otázka 14: Jsme muž nebo žena?	
Odpovědi	Počet odpovědí
muž	14
žena	3

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Jak již bylo řečeno, ve výrobním úseku se nachází převážně muži, ale najdou se i pozice, které vykonávají ženy. Tuto skutečnost potvrzuje tabulka číslo 15, která poskytuje informace o tom, že dotazník vyplnilo 14 mužů a 3 ženy, výsledky jsou graficky zobrazené v grafu č. 18.

Graf 18: Grafické vyhodnocení otázky 14



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Otázka 15: Kolik Vám je let?

Otázka 15 se zabývá věkem pracovníků v úseku výroby.

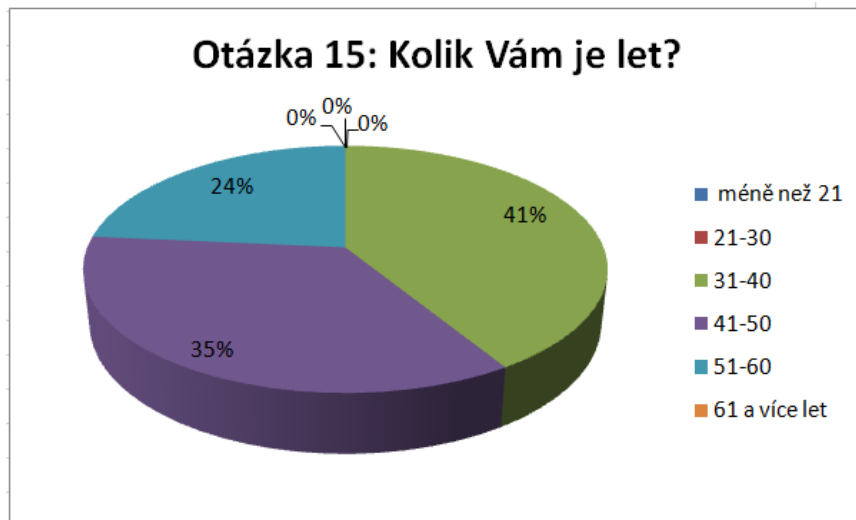
Tabulka 16: Vyhodnocení otázky 15

Otázka 15: Kolik Vám je let?	
Odpovědi	Počet odpovědí
méně než 21	0
21-30	0
31-40	7
41-50	6
51-60	4
61 a více let	0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

V úseku výroby pracují, dle grafu č. 19, nejčastěji zaměstnanci ve věku 31-40 let, to je 41 % pracovníků. Dále zde pracují zaměstnanci ve věku 41-50 let, to je 35 % a dle tabulky č. 16 to je 6 pracovníků. Poslední skupinou (24 %) jsou pracovníci ve věku 51-60 let. Společnost si stojí za tím, že v úseku výroby zaměstnává profesionály, kteří mají již několik let praxe v oboru a tomuto faktu odpovídá i věkové složení pracovníků.

Graf 19: Grafické vyhodnocení otázky 15



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Otázka 16: Jaké je Vaše dosažené vzdělání?

Otázka zjišťuje, jaké je nejvyšší dosažené vzdělání mezi pracovníky.

Tabulka 17: Vyhodnocení otázky 16

Otázka 16: Jaké je Vaše dosažené vzdělání?	
Odpovědi	Počet odpovědí
základní	2
středoškolské zakončené výučním listem	5
středoškolské zakončené maturitou	6
vyšší odborné	2
vysokoškolské	2

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Tabulka č. 17 zobrazuje, že 6 pracovníků má vzdělání zakončené maturitou, dle grafu č. 20 je to 35 % pracovníků. Následují pracovníci, kteří střední školu zakončili výučním listem (29 %), 5 pracovníků. Vysokoškolské vzdělání zde má 12 % pracovníků, tedy dva pracovníci, dalších 12 % má vyšší odborné vzdělání a poslední dva pracovníci mají základní vzdělání.

Graf 20: Grafické vyhodnocení otázky 16



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Otázka 17: Kolik let ve společnosti pracujete?

Otázka zjišťuje, jak dlouho už jsou pracovníci zaměstnanci společnosti.

Tabulka 18: Vyhodnocení otázky 17

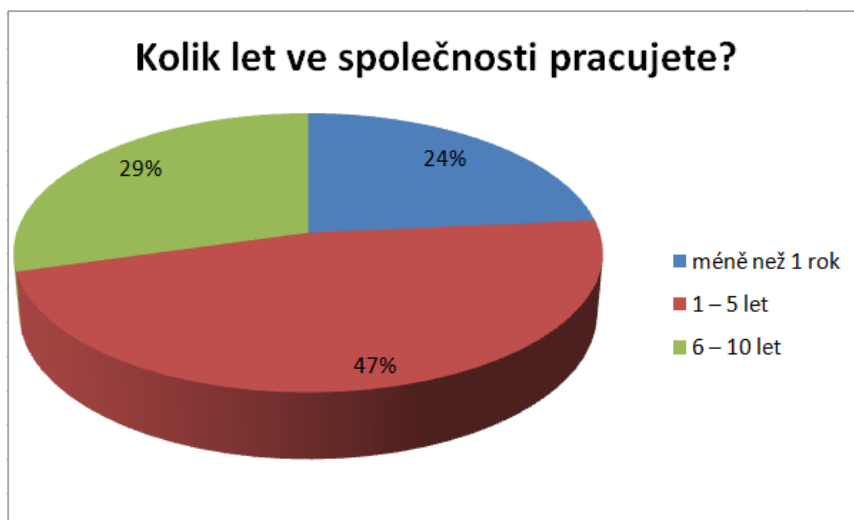
Otázka 17: Kolik let ve společnosti pracujete?	
Odpovědi	Počet odpovědí
méně než 1 rok	4
1 – 5 let	8
6 – 10 let	5

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Nejvíce pracovníků, dle grafu č. 21 to je 47 % dotázaných, pracuje u společnosti v rozmezí od 1 roku až do 5 let. Tabulka č. 18 zobrazuje, že 5 pracovníků (29 % re-

spondentů) pracuje u společnosti ještě déle, a to od 6 do 10 let. Poslední skupinu tvoří 4 pracovníci (24 %), kteří jsou ve společnosti noví a jsou tam méně než 1 rok.

Graf 21: Grafické vyhodnocení otázky 17



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

4.3.2 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

Z výsledků dotazníkového šetření z hlediska demografických údajů pracujících v úseku výroby převážně muži, nejvíce ve věkovém zastoupení 31 až 40 let, mají středoškolské vzdělání zakončené maturitou nebo výučním listem, u společnosti pracují nejčastěji v rozmezí od 1 roku do 5 let.

Jednání společnosti vůči zaměstnancům považuje za stejné 47 % pracovníků, ti ale doplňují, že se najdou výjimky, se kterými je jednáno jinak, nejspíše lépe než s ostatními. 35 % zaměstnanců považuje jednání za zcela stejné. Stejný názor mají zaměstnanci i z hlediska spravedlivého chování podniku ke svým zaměstnancům. 47 % pracovníků si myslí, že společnost se chová ke všem spravedlivě, až na výjimky, a 35 % zastává názor, že společnost se chová zcela spravedlivě. Celkově se dá tedy chování společnosti považovat za spravedlivé a stejné vůči zaměstnancům.

Z hlediska stimulace zaměstnancům nejvíce vyhovuje finanční odměna, tuto možnost zvolilo 47 % respondentů. Žádný ze stimulů, které společnost nabízí, nepovažuje 76 % pracovníků za nejméně stimulující. Stravování v závodní jídelně je nejoblíbenější benefit pro 41 % pracovníků, následuje penzijní připojištění, které zvolilo 35 % zaměstnanců. V případě rozšíření nabídky benefitů by mělo zájem 59 % dotázaných o možnost čerpání více dnů dovolené.

Většina pracovníků, což je 65 % respondentů, nezískává údaje o svém výkonu, ale nevdí jim to, tuto informaci vědět nepotřebují. Odměňování dle počtu odpracovaných hodin vyhovuje 47 % pracovníkům, líbí se jim tedy více možnost být odměňováni dle odpracovaných hodin než dle odvedeného výkonu.

Nadpolovina zaměstnanců, přesněji 65 %, nemá ponětí o výši mezd v jiných podnicích v okolí, nemohou tedy porovnávat mzdu s ostatními a na základě toho například požadovat zvýšení mzdy. Systém odměňování, který je v podniku zaveden, považuje 65 % dotázaných za nejasný a nesrozumitelný, což může být velký problém, který může vést k nespokojenosti pracovníků. Z hlediska výše mzdy jsou pracovníci téměř rozdělení na dvě názorové skupiny, 53 % pracovníků shledává svou mzdu za menší, než jaká by měla být za jejich výkon, a o něco menší druhá polovina pracovníků, přesněji 41 %, považuje svou mzdu za adekvátní vůči odvedenému výkonu.

Z hlediska hodnocení by 59 % pracovníků bylo rádo, kdyby pravidelně získávali informace o svém výkonu od nadřízeného, ale na druhou stranu 41 % pracovníků naopak nemá vůbec potřebu tuto informaci získávat, je pro ně zbytečná. Celkově je ale se systémem hodnocení spokojeno 59 % pracovníků. Tvzení, že by pracovníci chtěli znát zpětnou vazbu na svůj pracovní výkon, je ale v rozporu s výsledkem dotazníkového šetření, kde 65 % pracovníků odpovědělo, že nejsou informováni o svém výkonu a že jim tato skutečnost nevdí. Může se tedy jednat o případ, kdy pracovníci nechtějí znát skutečnost, zda splnili normu o více nebo méně procent, ale chtějí vědět, jak celkově nadřízený vnímá jejich pracovní chování, přístup k práci, popřípadě ochotu pracovat více hodin atd. Pracovníci potvrdili, co bylo zjištěno na základě analýzy, a to, že ve společnosti funguje pouze nahodilá a neformální hodnocení během pracovního výkonu, tuto odpověď zvolilo 71 % dotázaných.

5 Návrhy a doporučení

Návrhy na zlepšení a odměňování, které jsou navrženy v následující kapitole, vycházejí z analýzy systému hodnocení a odměňování, který funguje ve společnosti, a z dotazníkového šetření, kterého se zúčastnili na žádost prokuristy společnosti manuální pracovníci v oblasti výroby.

5.1 Návrhy na zlepšení v oblasti hodnocení

Na základě provedené analýzy a dotazníkového šetření na téma hodnocení a odměňování zaměstnanců v podniku bylo zjištěno, že v podniku nedochází k formálnímu ani jinému pravidelnému hodnocení zaměstnanců. To je velká škoda, protože ve společnosti poté nemůže docházet k objektivnímu hodnocení výkonu pracovníka, na základě kterého dochází k odměňování nebo rozhodování o pracovní kariéře zaměstnance. Důvodem této skutečnosti je, že ačkoliv se jedná o průmyslový podnik, kde jednou z hlavních činností je výroba, tak společnost nemůže vést výkonové normy z důvodu výroby na zakázku. Každá zakázka je jiná a nebylo by efektivní a ani z časové náročnosti možné vypočítávat normy výkonu na každou zakázku zvlášť. Příkladem může být zakázka výroby např. jen 3 kusů skříní, kdy každá skříň je jiná a není možné tvořit normu výkonu pro jednoho pracovníka na sestavení jedné skříně.

V případě jiné společnosti, pokud by sledovala normy výkonu a neprováděla formální hodnocení, by bylo návrhem této práce zavedení formálního hodnocení. Formální hodnocení by bylo navrženo nejpravděpodobněji ve formě hodnotícího rozhovoru s pracovníkem, v intervalu například 2x ročně pomocí hodnotícího formuláře. V případě této společnosti je ale návrh hodnotícího pohovoru na základě výkonu nesmyslný, protože nadřízený nemůže objektivně zhodnotit výkon pracovníka dle norm. Navíc z výsledku dotazníkového šetření bylo zjištěno, že pracovníci ani nemají zájem měnit systém hodnocení, který v podniku je, a že jsou spokojeni s odměňováním dle odpracovaných hodin. Z tohoto důvodu se návrh na zlepšení bude týkat dalšího tématu diplomové práce, a to je oblast odměňování.

5.2 Návrh na zlepšení v oblasti odměňování

Z výsledku dotazníkového šetření byla zjištěna skutečnost, že pracovníci označují systém odměňování za nejasný a nesrozumitelný. Důvodem může být, že ve společnosti nejsou zavedena žádná pravidla pro odměňování, neexistuje ani žádná vnitropodniková směrnice, která by se zabývala touto oblastí, tato skutečnost byla zjištěna na základě analýzy systému hodnocení a odměňování. Tím pádem společnost nevede ani mzdové (tarifní) stupnice nebo jiné seznamy, kde by bylo jasně a srozumitelně stanoveno, jaký hodinový tarif za jakou pozici mohou očekávat. Stejně tak pracovníci získávají prémie jen na základě subjektivního hodnocení nadřízeného, nevědí tedy

ani v jaké výši mohou prémie očekávat. Proto bude návrhem na zlepšení v oblasti odměňování vytvoření speciální mzdové tabulky, která bude zastupovat funkci tarifní stupnice.

Tabulka 19: Návrh mzdové tabulky

Mzdová tabulka - úsek výroby								
Pozice	Základní mzda	Přesčas	Práce v SO, NE	Ztížené pracovní prostředí	Práce ve svátek	Prémie	Nečerpání nemocenské	Odbornost
Truhlář	x Kč/hod.	nejméně 25 %	nejméně 10 %	nejméně 10 %	náhradní volno/příplatek*	x Kč - x Kč/měsíc	x Kč/půlročně	x Kč/měsíc
Operátor CNC	x Kč/hod.	nejméně 25 %	nejméně 10 %	nejméně 10 %	náhradní volno/příplatek*	x Kč - x Kč/měsíc	x Kč/půlročně	x Kč/měsíc
Lakýrník	x Kč/hod.	nejméně 25 %	nejméně 10 %	nejméně 10 %	náhradní volno/příplatek*	x Kč - x Kč/měsíc	x Kč/půlročně	x Kč/měsíc
Obsluha stroje	x Kč/hod.	nejméně 25 %	nejméně 10 %	nejméně 10 %	náhradní volno/příplatek*	x Kč - x Kč/měsíc	x Kč/půlročně	x Kč/měsíc
Dělník s umělým kamenem	x Kč/hod.	nejméně 25 %	nejméně 10 %	nejméně 10 %	náhradní volno/příplatek*	x Kč - x Kč/měsíc	x Kč/půlročně	x Kč/měsíc

*náhradní volno nebo místo něj příplatek nejméně ve výši průměrného výdělku

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Tabulka č. 19 představuje návrh na upravenou tarifní stupnici, protože navíc obsahuje údaje o dalších složkách, které tvoří mzdu pracovníka. Součástí jsou tedy i dodatkové mzdové formy v podobě prémie a mzdovotvorné faktory v podobě příplatků za mimořádné pracovní podmínky a příplatky za odbornost pracovníka. Tabulka navíc obsahuje odměnu za nečerpání nemocenské, kterou nyní společnost nenabízí.

Díky této tabulce mohou pracovníci přehledně vidět strukturu své mzdy a může tedy dojít k eliminaci problémů, kdy je systém odměňování pro zaměstnance nesrozumitelný a nejasný.

Vhodné by bylo se zamyslet i nad výší jednotlivých příplatků za mimořádné pracovní podmínky. V tomto případě se jedná o příplatek za přesčas, práci o víkendu a práci ve ztíženém pracovním prostředí, protože společnost poskytuje tyto příplatky jen v minimální zákonné výši (příplatek za práci přesčas 25 % průměrného hodinového výdělku, práce o víkendu 10 % průměrného výdělku, práce ve ztíženém pracovním prostředí 10 % ze základní sazby minimální mzdy stanovené zákonem, práce ve svátek nejméně ve výši průměrného výdělku).

Prémie je stanovená s volným rozpětím z důvodu, že by bylo vhodné určit minimální a maximální hranici prémie, kterou mohou pracovníci od svého nadřízeného očeká-

vat. Výše prémie závisí na subjektivním uvážení nadřízeného, a proto je navrhováno pro každou pracovní pozici stanovit alespoň hranice minimální a maximální výše prémie pro přehlednost.

Dalším návrhem v tabulce je příplatek za odbornost pracovníka, to znamená ohodnocovat pracovníky, kteří se aktivně zúčastňují školení nebo vzdělávacích kurzů a seminářů.

Posledním návrhem v tabulce je odměna za nečerpání nemocenské, tedy například v půlročních intervalech vyplácet odměnu za to, že za dané období nebyl pracovník nemocný, nebo že nepřevýšil určitý počet stanovených dní nemoci, např. 5 pracovních dní.

Návrh, kterým by se mohl eliminovat problém, kdy někteří pracovníci zastávají názor, že se ve společnosti vyskytují i výjimky, kdy není každý odměňován dle zásluh, se týká rozhodování o prémiech. Bylo by vhodné sepsat základní požadavky nebo jednotlivé body, dle kterých nadřízený rozhoduje o přidělení prémie a o její výši.

Závěr

Diplomová práce pojednává o dvou velmi důležitých oblastech v podniku, které by měly být vzájemně propojené, a to je hodnocení a odměňování pracovníků. Hodnocení pracovníků je, dá se říci, velmi často společnostmi podceňovaná problematika, která si zaslouží více pozornosti. Na hodnocení pracovníků navazuje odměňování, které by mělo být pomocí hodnocení pracovního výkonu zaměstnance spravedlivé a objektivní. Téma odměňování je jedno z nejdiskutovanějších a není snadné sladit potřeby zaměstnanců a zaměstnavatelů na druhé straně. Společnosti se většinou informace o odměňování snaží skrývat před okolím, z toho důvodu nebyl vybraný průmyslový podnik v diplomové práci jmenován.

Dle autorů, z jejichž děl byly čerpány informace, je hodnocení pracovníků a jejich výkonu velmi důležitá součást pracovní náplně nadřízených pracovníků, která rozhoduje o budoucím pracovním vývoji podřízených a poskytuje nejen vedení společnosti, ale i samotným pracovníkům informace o jejich výkonu, chování, a slouží jako podklad k objektivnímu odměňování. Autoři se dále shodují na tom, že se jedná o součást řízení pracovního výkonu. Kritéria hodnocení by měla být objektivní, měla by odpovídat popisu pracovního místa a jeho specifickým funkcím. Autoři spatřují odměňování jako komplexní proces, který odměňuje pracovníky objektivně na základě hodnocení, které poskytuje informace o výkonu a pracovním chování zaměstnance. Strategie odměňování, která by měla vycházet ze strategie společnosti, by měla být přesně definována a měli by se s ní seznámit všichni pracovníci. Tento propojený systém by měl být prospěšný jak pro společnost, tak i pro samotné pracovníky.

Řízení výkonu spatřují autoři jako způsob, jak ovlivňovat výkon pracovníků, jejich pracovní chování a možnost rozvíjení jejich profesního růstu. Řízením pracovního výkonu by dle autorů mělo docházet ke splňování strategických cílů, právě pomocí řízení výkonu pracovníků.

Proces motivace má dle autorů za úkol vytvořit u pracovníků kladný přístup k pracovnímu chování a formovat pracovníky, kteří se ztotožňují se zájmy společnosti, tak aby docházelo ke splňování podnikových cílů.

Analytická část diplomové práce obsahuje analýzu systému hodnocení a odměňování ve společnosti. Analýza byla provedena pomocí strukturovaného rozhovoru s prokuristou společnosti (přepis rozhovoru v Příloze č. 2). Výsledkem analýzy bylo zjištění, že společnost neprovádí formální hodnocení, nevypočítává a nehlídá normy výkonu pracovníků, protože funguje na principu zakázkové výroby a bylo by neefektivní a někdy i nemožné na každou zakázku tvořit normy. Společnost odměňuje pracovníky na základě časové mzdy a prémie jsou vypláceny na základě subjektivního uvážení nadřízeného pracovníka, navíc podnik nevede ani žádné směrnice nebo pravidla ohledně odměňování.

V praktické části bylo provedeno dotazníkové šetření, kterého se zúčastnili manuální pracovníci v úseku výroby, na žádost prokuristy společnosti. Stručným shrnutím dotazníkového šetření je, že zaměstnanci jsou si vědomi toho, že se setkávají jen s neformálním hodnocením při výkonu práce od svého nadřízeného, ale tento systém hodnocení jim vyhovuje. Systém odměňování společnosti je pro pracovníky matoucí a nejasný, příčinou může být absence pravidel odměňování. Z hlediska odměňování pracovníkům vyhovuje více systém odměňování dle odpracovaných hodin než dle odvedeného výkonu, pracovníci tedy nedostávají informace o svém výkonu (dle norem), ale tento přístup jim vyhovuje. Spíše než porovnávání splnění norem by uvítali celkovou zpětnou vazbu na jejich přístup k práci a pracovní chování.

Přínosem práce je posouzení stávajícího systému hodnocení a odměňování, a v případě nedostatků navržení opatření, která zlepší aktuální stav podniku. Stávající systém hodnocení v podniku je nyní nedostačující, ale dokud společnost bude pracovat na principu zakázkové výroby, nemá smysl jako návrh na zlepšení vypracovávat např. formulář pro hodnotící rozhovor, protože nadřízený nyní nemá žádný objektivní podklad pro hodnocení výkonu pracovníka. Proto se návrh na zlepšení bude týkat problematiky odměňování. Největším problémem zde je, ze strany zaměstnanců, nejasný a nesrozumitelný systém odměňování. Jedním z důvodů může být absence pravidel a standardů pro odměňování. Proto je návrhem na zlepšení modifikovaná tarifní stupnice, kterou společnost může využít pro přehlednost systému odměňování. Tato tarifní stupnice navíc obsahuje další složky, které tvoří mzdu pracovníka, jako jsou např. příplatky za mimořádné pracovní podmínky. Navíc tato tabulka navrhuje zavést příplatky za aktivní vzdělávání se pracovníků (např. pokud se zúčastní školení nebo kurzů), nebo odměnu za nečerpání nemocenské. V tabulce je navrženo i zavedení rozmezí minimální a maximální hranice prémie pro jednotlivé pracovní pozice, aby se předešlo nejasnosti v případě poskytované výše prémie, kterou subjektivně určuje nadřízený pracovník. Posledním návrhem je vytvoření seznamu požadavků neboli kritérií, dle kterých rozhoduje nadřízený o udělení prémie, aby pracovníci měli také povědomí o této problematice.

Cílem diplomové práce byla analýza stávající situace v oblasti hodnocení a odměňování zaměstnanců ve vybraném průmyslovém podniku, cíl diplomové práce byl naplněn.

Seznam použitých zdrojů

1. ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 14th Edition. New York: Kogan Page Limited, 2017. ISBN 9780749474126.
2. ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
3. ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2
4. BORSÍKOVÁ, Bernardína. *Riadenie ľudských zdrojov a personálny marketing*. Trnava: Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave, Fakulta masmediálnej komunikácie, 2012. ISBN 978-80-8105-405-1.
5. ČOPÍKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.
6. ČOPÍKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2015. ISBN 978-80-248-3829-8.
7. DĚDINA, Jiří, Martin ŠIKÝŘ, Jana Marie ŠAFRÁNKOVÁ a Ambis (vysoká škola). *Management a organizace: současné přístupy k řízení lidí a vytváření organizací*. Ostrava: Key Publishing s.r.o., 2018. ISBN 978-80-7418-290-7.
8. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.
9. HÁLEK, Vítězslav. *Management a marketing*. Hradec Králové: Vítězslav Hálek, 2017. ISBN isbn978-80-270-2439-1.
10. KAŠÍK, Josef. *Základy podnikové ekonomiky*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2013. ISBN isbn978-80-248-3163-3.
11. KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyche (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
12. KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.
13. PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2042-5.
14. PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-5515-1.
15. ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1
16. ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.
17. ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.
18. URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.

19. URBAN, Jan. *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků: jak snadno a účinně přecházet nedostatkům v práci*. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3955-7.
20. VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.
21. VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.
22. WAGNEROVÁ, Irena. *Psychologie práce a organizace: nové poznatky*. Praha: Grada, 2011. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3701-0.
23. WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.

INTERNETOVÉ ZDROJE

1. Thomas Hofmeister. *Metody hodnocení zaměstnanců*. *Proti pokutam.cz* [online]. ©2010-2019 [cit.14.04.2020].
Dostupné z: <https://www.protipokutam.cz/news/metody-hodnoceni-zamestnancu/>
2. FormSoft.s.r.o. *Hodnocení práce*. *Chování.eu* [online]. [cit. 15.04.2020].
Dostupné z: <http://www.chovani.eu/hodnoceni-prace/c373>

Seznam obrázků

Obrázek 1: Přínosy hodnocení výkonu pracovníka	9
Obrázek 2: Hodnotitelé v metodě 360°	17
Obrázek 3: Řízení pracovního výkonu.....	34
Obrázek 4: Proces řízení pracovního výkonu.....	36
Obrázek 5: Schéma motivace	39
Obrázek 6: Proces motivace	39

Seznam schémat

Schéma 1: Organizační struktura společnosti 2018.....	48
---	----

Seznam tabulek

Tabulka 1: Otázky pro strukturovaný rozhovor	49
Tabulka 2: Vyhodnocení otázky 1	53
Tabulka 3: Vyhodnocení otázky 2	54
Tabulka 4: Vyhodnocení otázky 3	55
Tabulka 5: Vyhodnocení otázky 4	56
Tabulka 6: Vyhodnocení otázky 5	57
Tabulka 7: Vyhodnocení otázky 6	58
Tabulka 8: Vyhodnocení otázky 7	59
Tabulka 9: Vyhodnocení otázky 8	60
Tabulka 10: Vyhodnocení otázky 9	62
Tabulka 11: Vyhodnocení otázky 10	63
Tabulka 12: Vyhodnocení otázky 11	64
Tabulka 13: Vyhodnocení otázky 12	66
Tabulka 14: Vyhodnocení otázky 13	68
Tabulka 15: Vyhodnocení otázky 14	69
Tabulka 16: Vyhodnocení otázky 15	70
Tabulka 17: Vyhodnocení otázky 16	71
Tabulka 18: Vyhodnocení otázky 17	72
Tabulka 19: Návrh mzdové tabulky	76

Seznam grafů

Graf 1: Struktura zaměstnanosti z hlediska pohlaví 2020	47
Graf 2: Vývoj zaměstnanosti 2020.....	47
Graf 3: Grafické vyhodnocení otázky 1.....	53
Graf 4: Grafické vyhodnocení otázky 2.....	54
Graf 5: Grafické vyhodnocení otázky 3.....	55
Graf 6: Grafické vyhodnocení otázky 4.....	56
Graf 7: Grafické vyhodnocení otázky 5.....	57
Graf 8: Grafické vyhodnocení otázky 5.....	58
Graf 9: Grafické vyhodnocení otázky 6.....	59
Graf 10: Grafické vyhodnocení otázky 7	60
Graf 11: Grafické vyhodnocení otázky 8	61
Graf 12: Grafické vyhodnocení otázky 9	62
Graf 13: Grafické vyhodnocení otázky 10.....	64
Graf 14: Grafické vyhodnocení otázky 11	65
Graf 15: Grafické vyhodnocení otázky 12.....	67
Graf 16: Grafické vyhodnocení otázky 13.....	68
Graf 17: Grafické vyhodnocení otázky 13.....	69
Graf 18: Grafické vyhodnocení otázky 14.....	70
Graf 19: Grafické vyhodnocení otázky 15.....	71
Graf 20: Grafické vyhodnocení otázky 16.....	72
Graf 21: Grafické vyhodnocení otázky 17	73

Seznam příloh

Příloha č. 1 Dotazník

Dobrý den,

ráda bych Vás tímto požádala o vyplnění zcela anonymního dotazníku, jehož výsledky použiji pouze ve své diplomové práci na téma hodnocení a odměňování pracovníků. Výsledkem dotazníku je zjištění, jak jsou pracovníci spokojeni s hodnocením a odměňováním ve společnosti, kde pracují.

Děkuji za Váš čas.

Kristýna Hrušková
studentka ČVUT v Praze

- 1) Domníváte se, že ve společnosti probíhá hodnocení zaměstnanců?

(Vysvětlivka – **formální hodnocení** = hodnocení, kdy je stanoveno, v jakých intervalech se provádí, má své metody a postupy, zaznamenává se písemně a je součástí složky pracovníka, **neformální hodnocení** = nemá stanovený čas, kdy se provádí, je nahodilé, nemá stanoveny metody ani postupy hodnocení.)

- a) Ne, neprobíhá zde formální ani neformální hodnocení.
- b) Ano, probíhá zde formální hodnocení.
- c) Ano, probíhá zde neformální hodnocení, během plnění pracovních úkolů nadřizným.
- d) Jiné (doplňte)

- 2) Jste spokojený/á se systémem hodnocení pracovníků, který ve společnosti funguje?

- a) Ano, jsem spokojen/a.
- b) Ne, nejsem spokojen/a. Doplňte proč:
- c) Jiné (doplňte)

3) Chtěl/a byste dostávat pravidelně od svého nadřízeného zpětnou vazbu na Váš pracovní výkon, tedy být pravidelně hodnocen/a?

a) Ano, chtěl/a bych vědět, jak vidí moji odvedenou práci.

Doplňte, jakou formu by mělo mít:

Doplňte, podle čeho by se měl Váš pracovní výkon měřit:

b) Ne, nechtěl/a, je mi to jedno.

c) Zpětnou vazbu od svého nadřízeného už pravidelně dostávám. Doplňte, v jaké formě:

.....

d) Jiné (doplňte)

4) Myslíte si, že mzda odpovídá Vašemu pracovnímu výkonu?

a) Ano, mzda odpovídá mému výkonu.

b) Ne, mzda je menší, než jakou bych si představoval/a.

c) Ne, mzda je dokonce větší, než jakou bych si představoval/a.

d) Jiné (doplňte)

5) Myslíte si, že systém odměňování ve společnosti je:

• srozumitelný?

a) Ano, je srozumitelný.

b) Ne, není srozumitelný.

c) Jiné (doplňte)

• jasný?

e) Ano, systém odměňování je jasný.

f) Ne, systém odměňování není jasný.

g) Jiné (doplňte)

6) Myslíte si, že Vaše mzdová sazba je vyšší než v okolních podnicích?

a) Ano, moje mzdová sazba je vyšší než v okolí.

b) Nevím, nemám takové informace.

c) Ne, moje mzdová sazba je nižší než v okolí.

d) Jiné (doplňte)

- 7) Uvítal/a byste odměňování dle odpracovaného výkonu, nebo Vám vyhovuje odměňování dle odpracovaných hodin?
- a) Ne, vyhovuje mi odměňování dle odpracovaných hodin.
 - b) Ano, vyhovovalo by mi více odměňování dle výkonu.
 - c) Je mi to jedno.
 - d) Jiné (doplňte)
- 8) Jste dostatečně informovaní o svém dosaženém výkonu? (Vysvětlivka – v jaké podobě = jakou formou získáváte informace o svém výkonu, např. na výplatní pásce atd.)
- a) Nedostávám informace o svém výkonu a nevadí mi to.
 - b) Nedostávám informace o svém výkonu, ale vadí mi to. Doplňte, v jaké formě byste se chtěl/a dozvědět o svém výkonu:
 - c) Dostávám dostatečné informace o svém výkonu. Doplňte v jaké formě:
 - d) Jiné (doplňte)
- 9) Jaký ze stimulačních prvků, které společnost nabízí, Vás nejvíce stimuluje k většímu výkonu?
- a) pracovní prostředí
 - b) pochvala nebo hodnocení od nadřízeného
 - c) pracovní podmínky
 - d) podniková kultura
 - e) finanční odměna
 - f) žádný
 - g) jiné (doplňte)
- 10) Jaký ze stimulačních prvků, které společnost nabízí, Vás naopak nejméně stimuluje k většímu výkonu?
- a) pracovní prostředí
 - b) pochvala nebo hodnocení od nadřízeného
 - c) pracovní podmínky
 - d) podniková kultura
 - e) finanční odměna
 - f) žádný
 - g) jiné (doplňte)

11) Jaký z benefitů, které společnost nabízí, se Vám nejvíce líbí?

- a) stravování formou závodní jídelny
- b) penzijní připojištění
- c) firemní koloběžky
- d) posilovna
- e) žádný
- f) jiné (doplňte)

12) Co byste z hlediska motivace k většímu výkonu uvítal/a více, než např. zvýšení prémie o 10 % ročně?

- a) péče o zdraví – vitamíny v zimě a v létě, např. čerstvé ovoce
- b) příspěvky na kulturu, sport a rekreaci
- c) příspěvek na dopravu
- d) více dnů dovolené
- e) stravenky
- f) pravidelné hodnocení pracovního výkonu
- g) žádný z nabízených
- h) jiné (doplňte)

13) Myslíte si, že je s Vašimi spolupracovníky jednáno:

- stejně? (vysvětlivka – stejně = tedy, že nikomu se nenadržuje, že s každým je komunikováno stejným způsobem)

- a) Ano, s každým se jedná stejně.
- b) Ano, s každým se jedná stejně, až na výjimky.
- c) Ne, s každým se jedná jinak.
- d) Jiné (doplňte)

- spravedlivě? (vysvětlivka – spravedlivě = s každým se jedná narovinu, všechna důležitá fakta jsou pracovníkům řečena)

- a) Ano, s každým se jedná spravedlivě.
- b) Ano, s každým se jedná spravedlivě, až na výjimky.
- c) Ne, s každým se jedná nespravedlivě.
- d) Jiné (doplňte)

14) Jste muž, nebo žena?

- a) muž
- b) žena

15) Kolik je Vám let?

- a) méně než 21
- b) 21-30
- c) 31-40
- d) 41-50
- e) 51-60
- f) 61 a více

16) Jaké je Vaše dosažené vzdělání?

- a) základní
- b) středoškolské zakončené výučním listem
- c) středoškolské zakončené maturitou
- d) vyšší odborné
- e) vysokoškolské

17) Kolik let ve společnosti pracujete?

- a) méně než 1 rok
- b) 1 – 5 let
- c) 6 – 10 let

Příloha č. 2 Přepis strukturovaného rozhovoru

Rozhovor s prokuristou společnosti

Rozhovor vedla: Kristýna Hrušková

Rozhovor přepsala: Kristýna Hrušková

Datum a místo: 30. 6. 2020, Plzeňský kraj

Doba rozhovoru: 35 min.

T: tazatelka

R: respondent

T: Dobrý den, připravila jsem si pro Vás otázky ohledně hodnocení a odměňování, tak jak jsme se domluvili na základě telefonátu.

R: Dobrý den, ano.

T: Provádí se ve společnosti nějaké hodnocení pracovníků?

R: Žádné hodnocení neprobíhá, možná jen když vedoucí kontroluje při směně pracovníky. Není zde na to čas, ani potřební pracovníci.

T: Dochází ve společnosti ke sledování výkonu pracovníků?

R: Ne, žádný výkon tady nesledujeme. Pracujeme na principu zakázek, takže není možné dělat normy výkonu na každou zakázku zvlášť, protože každá zakázka je jiná. Není možné udělat třeba normu na výrobu 2 kusů nábytku.

T: Na základě čeho tedy pracovníky odměňujete?

R: Pracovníci ve výrobě mají hodinový mzdový tarif, pak se zjistí, kolik hodin odpracovali. To zjišťujeme z našeho čipovacího systému, kdy každý pracovník má svůj čárový kód a dle toho si čipuje příchod, odchod, dobu práce na stroji. Zaměstnanci mimo výrobu mají stanovenou měsíční mzdu.

T: Máte zavedený nějaký předpis, nebo směrnice, dle čeho se odměňuje?

R: Ne, vůbec nic takového nevedeme, nemáme ani žádný seznam, kolik jaká pozice má hodinový tarif. Vše domlouváme individuálně.

T: Poskytujete pracovníkům odměny nebo prémie?

R: Žádné odměny neposkytujeme. Jen prémie za práci, a to má na starosti nadřízený pracovníků, který rozhoduje o tom, kdo dostane prémie a jak vysokou. Kouká třeba na to, zda má pracovník přesčasy atd.

T: Poskytujete nějaké benefity?

R: Něco poskytujeme, ale není toho moc. Máme stravování formou závodní jídelny, přispíváme na penzijní pojištění (to se odstupňuje dle odpracovaných let u společnosti). Jinak jsme nakoupili elektrické koloběžky, aby se mohli pracovníci rychleji pohybovat po areálu, a nově jsme jim postavili pěkně vybavenou posilovnu.

T: A poslední otázka - poskytujete nějaké příplatky nad rámec zákona?

R: Tak samozřejmě, že poskytujeme příplatky za přesčas, práci o víkendu, ve svátek a práci ve ztíženém pracovním prostředí, ale poskytujeme to vše v základní minimální výši.

T: Dobře, děkuji, mám všechny potřebné informace, v případě potřeby se s Vámi opět spojím. Na shledanou.

R: Ano, na shledanou.

KONEC ROZHOVORU

