



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Bakalářská práce

Hodnocení a odměňování zaměstnanců ve vybrané organizaci

Vypracovala: Nikola Vašková
Vedoucí práce: Ing. Markéta Adamová

České Budějovice 2018

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Nikola VAŠKOVÁ**
Osobní číslo: **E15466**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Hodnocení a odměňování zaměstnanců ve vybrané organizaci**
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Cílem bakalářské práce je analýza systému hodnocení a odměňování zaměstnanců ve vybrané organizaci a zlepšení tohoto systému.

Metodika práce:

- 1) Studium odborné literatury.
- 2) Charakteristika vybrané organizace.
- 3) Analýza systému hodnocení a odměňování zaměstnanců ve vybrané organizaci s využitím vybraných metod výzkumu.
- 4) Návrh změn směřujících ke zlepšení současného stavu.

Rámcová osnova:

1. Úvod
2. Literární přehled
3. Cíl práce a metodika zpracování
4. Analýza současného stavu
5. Návrh změn směřujících ke zlepšení současného stavu
6. Závěr
7. Přehled použité literatury
8. Přílohy

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**
Seznam odborné literatury:


Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice.* London: Kogan Page.
Armstrong, M. (2009). *Odměňování pracovníků.* Praha: Grada Publishing
Bedrnová, E., Nový, I., & Jarošová, E. (2012). *Manažerská psychologie a sociologie.* Praha: Management Press.
Hoffman, R., Casnocha, B., & Yen, Ch. (2016). *Spokojený zaměstnanec - Váš spojenec.* Praha: Management Press.
Vodáček, L., & Vodáčková, O. (2009). *Moderní management v teorii a praxi.* Praha: Management Press.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Markéta Adamová**
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: **9. ledna 2017**
Termín odevzdání bakalářské práce: **15. dubna 2018**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (23)
370 05 Česká Budějovice


doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 9. ledna 2017

Prohlášení:

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci s názvem „Hodnocení a odměňování zaměstnanců ve vybrané organizaci“ jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to - v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích 13. dubna 2018

.....
Nikola Vašková

Poděkování:

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucí mé bakalářské práce Ing. Markétě Adamové za její ochotu, cenné rady a odbornou pomoc při zpracovávání bakalářské práce. Dále bych velmi ráda poděkovala paní Petře Michlové, vedoucí personálního oddělení v podniku Pollmann CZ s.r.o., za spolupráci a poskytnuté informace. Děkuji také zaměstnancům za vstřícnost a vyplnění dotazníků.

1	ÚVOD.....	3
2	LITERÁRNÍ REŠERŠE	4
2.1	Řízení lidských zdrojů.....	4
2.1.1	Cíle RLZ.....	5
2.1.2	Vývoj.....	5
2.1.3	Činnosti RLZ.....	5
2.2	Řízení pracovního výkonu	6
2.3	Hodnocení zaměstnanců.....	8
2.3.1	Podoby hodnocení pracovníků	11
2.3.2	Kritéria hodnocení úspěšnosti pracovní činnosti	13
2.3.3	Metody hodnocení pracovníků.....	14
2.3.4	Zásady hodnocení.....	17
2.3.5	Chyby hodnocení pracovníků	17
2.4	Odměňování zaměstnanců.....	19
2.4.1	Formy odměňování	19
2.4.2	Cíle odměňování	20
2.4.3	Základní pojmy	21
2.4.4	Základní formy mzdy	23
2.4.5	Dodatkové formy mzdy.....	24
2.4.6	Zaměstnanecké výhody	26
2.4.7	Výzkum	27
3	METODIKA A CÍLE PRÁCE	28
3.1	Cíle	28
3.2	Metodologie	28
4	VLASTNÍ VÝZKUM.....	29
4.1	Představení vybraného podniku	29
4.2	Historie	31

4.3	Vývoj Pollmann s.r.o.....	33
4.3.1	Vývoj zaměstnanců v Pollmann CZ s.r.o.....	34
4.4	Struktura zaměstnanců	35
4.5	Výroba.....	36
4.6	Odměňování	37
4.6.1	Benefity zaměstnanců	38
4.7	Dotazníkové šetření.....	38
5	ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ A NÁVRH ZMĚN	53
6	ZÁVĚR.....	56
7	SUMMARY AND KEYWORDS	58
8	ZDROJE	59
9	SEZNAM SCHÉMAT, TABULEK, GRAFŮ, OBRÁZKŮ	61
10	SEZNAM PŘÍLOH	63
11	PŘÍLOHY	64

1 ÚVOD

Hodnocení a odměňování zaměstnanců jsou v současné době velmi důležitými činnostmi každého podniku. Každý podnik by se měl dostatečně zajímat o své zaměstnance a do jisté míry je informovat o způsobu jejich hodnocení a odměňování. Odměňování je pro zaměstnance klíčovým bodem při výběru zaměstnání. Systém hodnocení a odměňování by měl být nastaven spravedlivě, aby s ním byli všichni zaměstnanci spokojeni a podávali co nejvyšší pracovní výkon.

Podnik by měl nastavit takovou výši mzdy, která bude odpovídat pracovním pozicím a jejich obtížnosti a povede k dostatečné motivaci zaměstnanců. Zároveň však musí být systém odměňování nastaven tak, aby byl pro podnik co nejméně nákladný.

Pro zaměstnance je však také důležité, aby je zaměstnavatel dostatečně informoval o změnách v systémech, o benefitech, které jim firma poskytuje a především o pracovních úkolech, které mají splnit. Každý zaměstnanec by měl být za svůj pracovní výkon ohodnocen. Pro většinu zaměstnanců je hodnocení výkonu velice důležité a může vést k větší produktivitě zaměstnanců a dále je motivovat.

Téma hodnocení a odměňování bylo vybráno, neboť patří mezi nejdůležitější činnosti podniků, zvyšuje jejich atraktivitu a stabilizuje zaměstnance k výkonům.

Cílem této bakalářské práce je analyzovat systém hodnocení a odměňování zaměstnanců ve vybrané organizaci a následně navrhnout možné změny, které povedou k vylepšení tohoto systému.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí. První část je teoretická a zabývá se vysvětlením základních pojmů v oblasti řízení lidských zdrojů, hodnocení pracovních výkonů a zaměstnanců, systému odměňování a v neposlední řadě také zaměstnaneckými výhodami.

Do druhé části patří praktická část, kde jsou popsány základní údaje o firmě, historie, struktura a vývoj zaměstnanců, výroba, ale i hodnocení a odměňování.

Spokojenost zaměstnanců se systémem hodnocení a odměňování je analyzována na základě dotazníkového šetření. Díky dotazníkům je vyhodnocena současná situace v podniku. V závěru bakalářské práce jsou doporučeny změny pro vylepšení tohoto systému, které vedou k další motivaci zaměstnanců.

2 LITERÁRNÍ REŠERŠE

2.1 Řízení lidských zdrojů

„Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“
(Armstrong, 2007)

Řízení lidských zdrojů je strategický přístup k práci s lidmi, kdy rozvíjíme jejich potenciál a využíváme je k spolupodílení se na efektivním dosažení cílů podniku. Je hlavním nástrojem zvyšování konkurenceschopnosti a prosperity podniku (Krninská, 2002).

Šikýř (2012) uvádí, že řízení lidských zdrojů je souhrn manažerských nástrojů, které jsou zaměřeny na výběr zaměstnanců, obsazování volných pracovních míst, hodnocení a odměňování, vzdělávání a formování pracovních vztahů.

Dle Koubka (2009) *„Řízení lidských zdrojů tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.“*

Řízení lidských zdrojů se specializuje na veškeré činnosti manažerů nebo vedoucích pracovníků, které jsou orientovány na člověka. Tento pojem můžeme také nazývat jako personalistika (Horalíková, 1999).

Termín řízení lidských zdrojů (RLZ) je stejný jako pojem Human Resource Management (HRM) (Krninská, 2002).

$\boxed{\text{HRM} = \text{HRD} + \text{HRE}}$, kde:

- HRD = Human Resource Development (rozvoj lidských zdrojů)
- HRE = Human Resource Economy (efektivní využití schopností pracovníků)

2.1.1 Cíle RLZ

Cílem řízení lidských zdrojů je jak zajištění kvantitativní stránky lidských zdrojů, tak kvalitativní stránky. Mezi kvantitativní stránky řadíme počet, věkovou a profesní strukturu a formální kvalifikaci. Do kvalitativní části patří výkonnost, tvořivost, motivace a identifikace s cíli firmy (Kleibl, Dvořáková & Šubrt, 2001).

Koubek (2009) uvádí, že řízení lidských zdrojů by mělo zabezpečit, aby byla organizace výkonná, a aby se neustále zlepšovala a rozvíjela.

2.1.2 Vývoj

Pojem řízení lidských zdrojů je spíše novodobější termín a do jisté míry nahradil pojem „personální řízení“.

Dle Krninské (2002) rozlišujeme několik vývojových stadií:

- a) Personální administrativa – jedná se o nejstarší typ personální práce, který zajišťoval administrativní práce spojené se zaměstnáváním lidí, dokumentací a informováním o zaměstnancích.
- b) Personální řízení – tento pojem se začal objevovat v období kolem 2. světové války. Klade důraz na problémy uvnitř podniku, jako je zaměstnávání pracovníků a hospodaření s pracovní silou. Důkladně se zabývá profesním školením a vzděláváním zaměstnanců v organizaci.
- c) Řízení lidských zdrojů – přichází kolem 50. – 60. let a představuje nejnovější termín personální práce. Stává se jádrem v řízení firmy a lidský faktor řadí mezi nejvýznamnější faktory v podniku.
- d) Řízení intelektuálního kapitálu – patří mezi základní strategický faktor. Převažují zde investice a firma se stává „učící se organizací“.

2.1.3 Činnosti RLZ

Mezi hlavní personální činnosti patří:

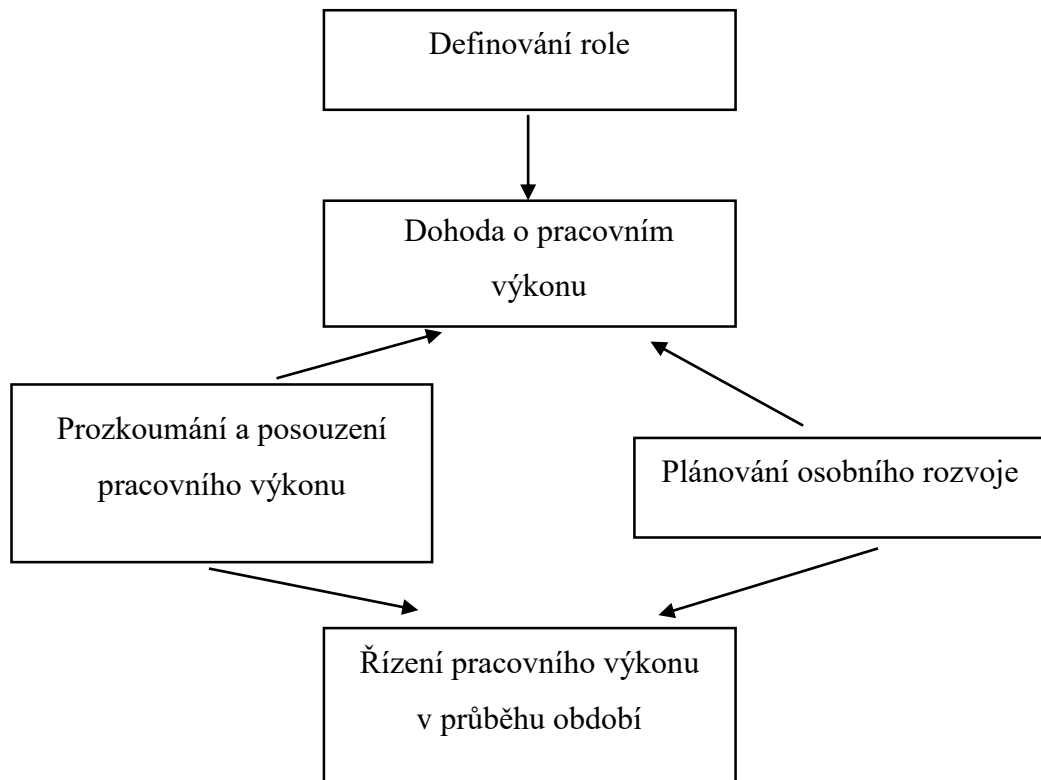
- a) Vytváření a analýza pracovních míst.
- b) Personální plánování.
- c) Získávání, výběr a přijímání pracovníků.

- d) **Hodnocení pracovníků.**
- e) Rozmíst'ování pracovníků.
- f) **Odměňování.**
- g) Vzdělávání pracovníků.
- h) Pracovní vztahy.
- i) Péče o pracovníky.
- j) Personální informační systém.

2.2 Řízení pracovního výkonu

Pracovní výkon lidí v organizaci byl a je nejdůležitější částí personální práce. Bere se zde velký ohled na specializaci práce, dané úkoly a postupy. Vedoucí pracovník neboli nadřízený by měl zabezpečit motivující vedení zaměstnanců a plynulé poskytování zpětné vazby na jeho pracovní úkon (Koubek, 2009).

Schéma 1: Cyklus řízení pracovního výkonu



Zdroj: Zpracováno dle Koubka (2009)

Wagnerová (2008) říká, že řízení výkonnosti se staví na myšlence vedení na základě souhlasu nebo jakési smlouvy spíše než na vedení formou rozkazů. Je prokázáno, že řízení lidských zdrojů neboli HRM má značný vliv na výkonnost organizace.

„Řízení pracovního výkonu lze definovat jako systematický proces zlepšování pracovního výkonu organizace pomocí rozvíjení výkonů jedinců a týmů. Znamená to odvádět lepší výsledky pomocí znalosti a řízení pracovního výkonu v dohodnutém rámci plánovaných cílů, standardů a požadavků týkajících schopností. Orientuje lidi na to, aby dělali správné věci tím, že vyjasňuje jejich cíle.“ (Armstrong, 2007)

Podle Koubka (2009) *„Řízení pracovního výkonu představuje integrovanější přístup založený na principu řízení lidí na základě ústní dohody nebo písemné smlouvy mezi nadřízeným a pracovníkem o budoucím pracovním výkonu a osvojování si schopností potřebných k tomuto pracovnímu výkonu.“*

Řízení pracovního výkonu je také způsobem dosahování kvalitnějších výsledků v organizaci, ve skupinách i u jednotlivců. Jedná se o tzv. postup vytvoření sdílené představy o tom, čeho by mělo být dosaženo v organizaci (Wagnerová, 2008).

Cílem řízení není pouze hodnotit výkon zaměstnance, ale je třeba ho podnítit k společné formulaci cílů. Pracovník by se také měl aktivně účastnit řešení problémů spojených s jeho uskutečněním a rozvoji vlastních schopností a dovedností (Kleibl, Dvořáková & Šubrt, 2001).

Tabulka 1: Hodnocení pracovního výkonu v porovnání s řízením pracovního výkonu

Hodnocení pracovního výkonu	Řízení pracovního výkonu
Posuzování a hodnocení shora dolů	Společný proces založený na dialogu
Hodnotící setkání (rozhovor) jednou za rok	Soustavné zkoumání a posuzování pracovního výkonu s jedním nebo více formálními setkáními
Používání klasifikace, bodování	Klasifikace, bodování méně obvyklá
Monolitický systém	Flexibilní proces
Zaměření na kvantitativní cíle	Zaměření na hodnoty a chování ve stejné míře jako na cíle
Často propojeno s odměňováním	Přímá vazba na odměnu je méně pravděpodobná
Byrokratický systém – složité papírování	Dokumentace udržována na min. úrovni
Je to záležitost personálního útvaru	Záležitost liniových manažerů

Zdroj: Zpracováno dle Armstronga (2007)

2.3 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení pracovníků je proces, díky němuž podnik hodnotí vykonanou práci. Pokud je hodnocení provedeno správným směrem, přináší užitek zaměstnancům, ale i vedoucím pracovníkům, manažerům, personálnímu oddělení a celému podniku jako takovému (Werther & Davis, 1992).

Koubek (2009) uvádí, že hodnocení zaměstnanců patří mezi jeden z klíčových pilířů personálních činností, který se zaobírá:

- a) jakým způsobem zaměstnanec vykonává svou práci, jak splňuje požadované úkoly svého pracovního místa, jak se na pracovišti chová, jaké má vztahy s kolegy a zákazníky, s nimiž přichází do kontaktu,

- b) sdělování výsledků, které byly zjištěny každému pracovníkovi a následné řešení těchto výsledků s nimi,
- c) v závěru vyhledáváním způsobu, který vede ke zlepšení pracovního výkonu a navržením opatření, která mají napomoci tomuto zlepšení.

„Posláním hodnocení zaměstnanců je poznat a racionálně využít profesní kvalifikaci zaměstnanců, vhodně rozvíjet jejich pracovní dráhu, motivovat je a přispět k spravedlivému odměňování.“ Hodnocení je hlavní funkcí pro posouzení reálnosti některých činností, jmenování do vyšších funkcí, převedení na jiné pracoviště nebo zvyšování kvalifikace, rekvalifikace či ukončení pracovního poměru (Vodáček & Vodáčková, 2006).

Hodnocení zaměstnanců bezprostředně patří k účinným motivačním nástrojům, na který dále navazuje systém odměňování a systém rozvoje pracovníků (Pilařová, 2008).

Nynější koncepce personálního managementu vychází z toho, že kvalitní systém hodnocení je nástrojem docílení vyššího výkonu a vyšší kvality všech činností, zkvalitňování personálu firmy a rozvoje schopností pracovníků (Veber, 2000).

Mezi uváděné funkce systému hodnocení pracovníků podle Kociánové (2010) patří:

- poznávací (průběžné sledování pracovní výkonnosti),
- srovnávací (princip rozdílu mezi pracovníky),
- regulační (dočasné nebo trvalé změny pracovního zařazení jednotlivců),
- kauzální (sledování příčin změn v pracovním jednání),
- stimulační (snaha pracovníků dosáhnout příznivějšího hodnocení),
- výběrová (možnost postupu, respektive jeho plánování u talentovaných pracovníků).

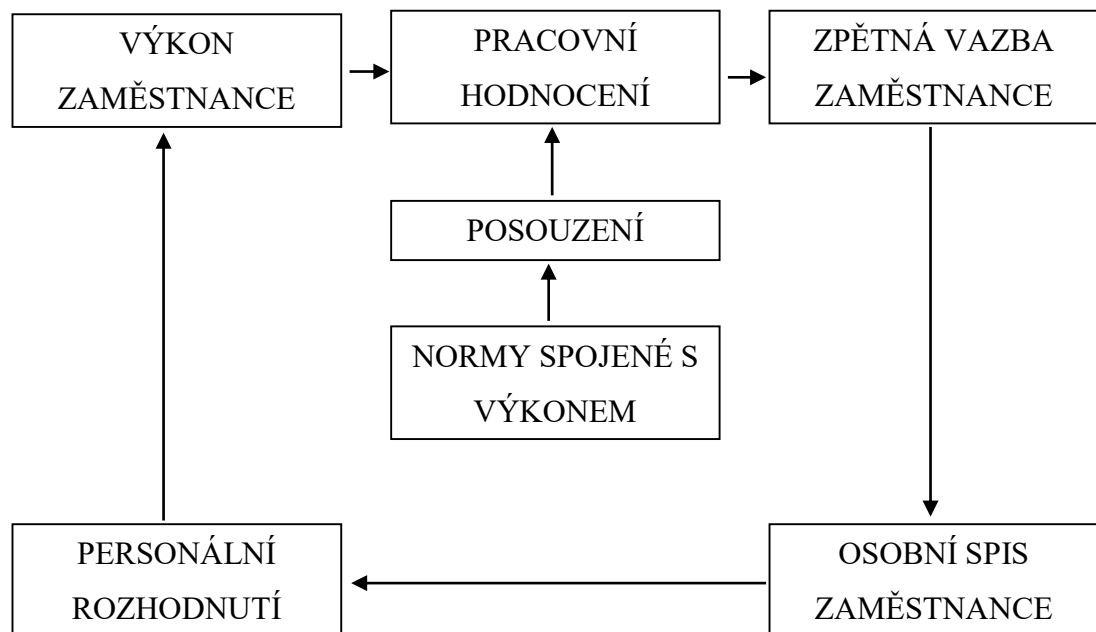
Bedrnová, Nový a kol. (2004) uvádí, že obsah a funkce pracovního hodnocení plyne z úplné koncepce systému práce s lidmi v organizaci. Je potřeba pracovníka posoudit za určité období z hlediska:

- a) jeho výkonnosti,
- b) sladěním jeho pracovní způsobilosti s profesními nároky,
- c) jeho osobních vlastností ve vztahu k práci,
- d) identifikace s firmou a věrnosti k ní.

Celková koncepce hodnocení pracovníků musí rozpoznat normy spojené s pracovním výkonem, tato kritéria zhodnotit a poté sdělit zaměstnancům zpětnou vazbu (Werther & Davis, 1992).

Následující schéma znázorňuje hlavní prvky systému pracovního hodnocení:

Schéma 2: Prvky systému hodnocení pracovníků



Zdroj: Zpracováno dle Werthera & Davise (1992)

Pro systém hodnocení pracovníků jsou podle Krninské (2002) důležité dvě dimenze:

- První dimenze.
- Druhá dimenze.

První dimenze od sebe rozlišuje výsledky práce a pracovního chování na jedné straně a na druhé straně stojí osobnost zaměstnance.

Druhá dimenze směřuje na posuzování minulosti (co bylo vykonáno) nebo na posuzování budoucnosti (potenciál lidského zdroje).

Abychom mohli pracovníky efektivně hodnotit, měly bychom se zabývat především jeho pracovními výkony, hodnocením silných a slabých stránek, dodržováním postupů, které společnost stanovuje, v neposlední řadě bychom se měli zamyslet nad jeho budoucností nebo případných kurzech, které jsou potřebné k jeho vývoji v organizaci (Jay & Templar, 2006).

V systému hodnocení pracovníků hraje klíčovou roli především přímý nadřízený pracovníka a samotný hodnocený pracovník.

Každý správný manažer by se měl na hodnocení zaměstnanců připravit předem a stanovit si cíl, tzn.: co od hodnocení očekává.

Podle Horalíkové (1999) by systém hodnocení měl splňovat následující požadavky:

- a) pravidelnost hodnocení,
- b) všeobecná známost a srozumitelnost hodnocení,
- c) co největší objektivnost,
- d) provázanost na podnikový motivační systém,
- e) relativní stabilitu,
- f) konkrétnost a komplexnost.

2.3.1 Podoby hodnocení pracovníků

V části hodnocení pracovníků zpravidla rozlišujeme dvě podoby hodnocení:

- Neformální hodnocení.
- Formální hodnocení.

Neformální hodnocení

Neformální hodnocení můžeme nazývat také jako průběžné hodnocení pracovníků. Provádí ho bezprostřední nadřízený a bývá dáno spíše situací daného okamžiku, pocitem hodnotícího, dojmem, ale i náladou než jistotou výsledku.

Neformální hodnocení nebývá obyčejně zapisováno a málokdy bývá důvodem nějakého personálního rozhodnutí (Koubek, 2009).

Krninská (2002) uvádí, že neformální hodnocení bývá mnohdy pouze ústní a nebývá vložené do osobních materiálů, tedy není zdrojem pro základní personální rozhodnutí.

Účelem tohoto hodnocení je včasné rozpoznání chyb a následné okamžité řešení tohoto problému. Pro řešení takto vzniklých problémů navrhuje Šikýř (2012) následující postup:

- 1) Definice problému a určení příčiny.
- 2) Manažer vytvoří podmínky pro úspěšné zvládnutí problému a zaměstnanec uskuteční kroky vedoucí k řešení problému.
- 3) Manažer hodnotí provedení a výsledek řešení problému, podává zpětnou vazbu pracovníkovi.

Formální hodnocení

Formální neboli systematické hodnocení je periodické a má pravidelnou povahu. Jeho typickými znaky jsou plánovitost a systematicčnost.

Dokumenty, které se z něj pořídí, jsou zařazeny do osobních spisů zaměstnance. Tyto dokumenty dále slouží jako podklad pro další personální činnosti (povýšení, změna pracovního místa, propuštění atd.). Toto hodnocení je doporučeno provádět vždy jedenkrát za rok (Koubek, 2009).

Při systematickém hodnocení se sleduje zejména pracovní výkon, jeho kvalita i kvantita. Posuzují se znalosti zaměstnance, schopnosti, projevy osobnosti, používané know-how, dosažené výsledky, projevy motivací (Dědina & Cejthamr, 2005).

Zvláštním případem formálního hodnocení, je tzv. příležitostné hodnocení, kdy je zapotřebí okamžité zpracování pracovního posudku při ukončování pracovního poměru zaměstnance. Avšak dochází k němu většinou tehdy, nejsou-li k dispozici aktuální výsledky běžného hodnocení nebo došlo-li u pracovníka ke změnám v pracovním výkonu (Koubek, 2009).

Výsledky formálního hodnocení pracovníků slouží především k uzavírání dohody o pracovním výkonu na další období nebo může sloužit pro rozhodování manažera v dalších oblastech, které souvisí s pracovním výkonem, např. odměňování či vzdělávání zaměstnanců (Šikýř, 2014).

2.3.2 Kritéria hodnocení úspěšnosti pracovní činnosti

„Kritérium je ukazatelem výkonu nebo výkonnosti, podle něhož hodnotíme úspěšnost nebo naopak neúspěšnost zaměstnance.“ (Pilařová, 2008)

Mezi kritéria pro měření a hodnocení úspěšnosti pracovní činnosti (provádí se spíše u pracovníků v dělnické oblasti) podle Horalíkové (1999) patří:

- 1) Subjektivní kritérium – založeno na úsudcích pozorovatelů, kteří mají za úkol sledovat průběh a výsledky pracovní činnosti.
- 2) Objektivní kritérium – používá se za předpokladu, že výsledky práce člověka nebo týmu se dají určitými způsoby měřit:
 - a. Kvantita práce – objektivní informace o množství činnosti, plnění norem.
 - b. Kvalita práce – dodržování tolerance u výrobků, množství zmetků, reklamací apod.
 - c. Stabilita výkonu – rovnoměrnost výkonu za přiměřeně dlouhou dobu.
 - d. Nehody – poškození strojů, náradí, nástrojů, pracovní úrazy (nehody).
 - e. Trvání zácviku – čas, za který zaměstnanec zvládne požadavky práce a získá nezbytné zkušenosti a dovednosti.
 - f. Vertikální mobilita – možnost získat vyšší pracovní zařazení, postup na vyšší nebo nižší pozici.
 - g. Stabilita zaměstnání – doba setrvání v organizaci nebo naopak fluktuace.

Kociánová (2010) tvrdí, že výběr kritérií neboli hodnotících faktorů lze rozdělit do čtyř okruhů:

- 1) Výsledky práce – měřitelná kritéria, jako jsou množství práce, spokojenost zákazníků, počet reklamací apod.

- 2) Pracovní chování – pracovní morálka, dodržování pokynů, zájem o práci, řádná docházka.
- 3) Sociální úroveň – vztah k lidem, k zákazníkům, spolupracovníkům, chování k vedoucím pracovníkům atd.
- 4) Znalosti, dovednosti a vlastnosti – vzdělání, fyzická zdatnost, schopnost projevu, schopnost vést druhé, zvládání stresových situací, odpovědnost, spolehlivost apod.

2.3.3 Metody hodnocení pracovníků

Pro systém hodnocení je také důležité zvolit vhodnou metodu, protože je na ní závislá účinnost a celková úroveň hodnocení zaměstnanců. Rozlišujeme zpravidla několik metod:

- a) **Hodnocení podle stanovených cílů** – při této metodě si nejprve stanovíme cíle, kterých má být dosaženo a plán, jak těchto cílů dosáhnout. Dále vytvoříme podmínky pro realizaci plánu a posuzujeme a měříme plnění cílů. Tyto cíle by měly být kvantifikovatelné a měřitelné. Dále by měly být vyjádřeny písemně, jasně, stručně a jednoznačně.

Při tvoření cílů je možné se orientovat podle metody SMART, jehož jednotlivá písmena znamenají podle Koubka (2009):

- S (specific, stretching) konkrétní a náročné, neboli jasné a srozumitelné
- M (measurable) měřitelné (množství, kvalita, čas a peníze)
- A (achievable) dosažitelné
- R (relevant) relevantní, odpovídající cílům organizace
- T (time-framed) časově určené, kdy mají být dosaženy

- b) **Hodnocení na základě plnění norem** – tato metoda se využívá pro hodnocení výrobních dělníků. Nejprve se stanoví normy, kterých musí pracovník dosáhnout, poté se s nimi pracovníci seznámí a v závěru se porovnává výkon každého zaměstnance se stanovenými normami.

- c) **Volný popis** – tato metoda bývá nejvyhovující pro hodnocení manažerů. Spočívá v tom, že hodnotitel písemně popíše pracovní výkon zaměstnance, podle seznamu položek hodnocení.
- d) **Hodnocení na základě kritických případů** – vychází z posuzování dobrých nebo špatných výsledků práce. Za kritické případy se považují činnosti, které jsou pro organizaci nejdůležitější. Hodnotitel zapisuje sledované události a doplňuje k nim jasnou charakteristiku. Tato metoda je velmi časově náročná (Bedrnová, Nový a kol., 2004).
- e) **Hodnocení pomocí stupnice** – v praxi bývá hojně využívána. Rozlišuje tři druhy, a to číselnou, grafickou a slovní posuzovací stupnici.
- Číselná – každé kritérium je odstupňováno pomocí čísel nebo bodů
 - Grafická – hodnocení každého kritéria je odstupňováno na úsečce. Souhrnné hodnocení se pak vyjadřuje křivkou, která vznikne spojením bodů na jednotlivých úsečkách.
 - Slovní – v tomto případě je buď vhodným slovem, nebo slovním popisem hodnocen výkon jednotlivých pracovníků. Příklad slovního hodnocení ukazuje následující tabulka:

Tabulka 2: Hodnocení zaměstnance za pomoci stupnice se slovními výrazy

Stupeň	Slovní vzor
1	Nemůže být považovaný za odborníka.
2	Je diletantem ve svém oboru.
3	Jeho odbornost je nepevná.
4	Má rutinu, v kritických situacích je nejistý.
5	Má široké vědomosti, chybí původnost a tvůrčí schopnosti.
6	Má všestranný přehled ve svém oboru.
7	Pracuje koncepčně, předvídá dlouhodobý vývoj ve svém oboru.
8	Má hluboké vědomosti ve svém oboru a přináší originální náměty.

Zdroj: Zpracováno dle Krninské (2002)

- f) Checklist (dotazník)** – obsahuje určité formulace, které se týkají pracovního chování zaměstnance, a hodnotitel zaznamenává přítomnost konkrétního typu. Většinou se označuje odpověď ano či ne.
- g) Metoda BARS (behaviorally anchored rating scales)** – je založena na vymezení potřebného pracovního chování na konkrétním pracovním místě jako předpokladu efektivního výkonu pracovní činnosti. Zpravidla mívá pět až sedm obodovaných stupňů, z nichž každý je doplněn vzorovým slovním popisem. Každý hodnotitel označí jednu z možností, která nejvíce odpovídá a výsledné hodnocení bývá vyjádřeno jako součet, kombinace či průměr dosažených bodových hodnot.
- h) Metody založené na vytváření pořadí pracovníků podle jejich pracovního výkonu** Tyto metody porovnávají výkon dvou nebo více pracovníků. Nejsou vhodné pro účely odměňování. Slouží spíše jako nástroj motivace nebo vytváří soutěživé prostředí pro pracovníky. Rozlišujeme zde střídavé, párové porovnání a povinné rozdělení.

- i) **Assessment centre** – mají výhodu především v komplexnosti posouzení. Naopak nevýhodu mají v tom, že informují o výkonu pracovníka v momentálně uměle vytvořených podmínkách, který nemusí odpovídat výkonu v reálné situaci (Koubek, 2009).

2.3.4 Zásady hodnocení

Podle Horalíkové (1999) zásady hodnocení můžeme shrnout do několika bodů:

- a) Pracovník musí znát systém hodnocení před samotným hodnocením.
- b) Hodnocení vykonává vedoucí pracovník.
- c) Hodnocení odpovídá příslušnému pracovnímu místu.
- d) Hodnocení se zakládá na pozorování nadřízeného.
- e) Hodnocení pracovníků je písemné.
- f) Hodnocení musí být sděleno pracovníkovi, aby ho podněcovalo k dalšímu rozvoji.

2.3.5 Chyby hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků je vystaveno nebezpečí subjektivismu, špatným výběrem kritérií a metod hodnocení (Koubek, 2009).

Kleibl, Dvořáková & Šubrt (2001) popisují chyby v systému hodnocení takto:

- a) Chyby zakotvené v systému hodnocení – špatná kritéria a metodika.
- b) Chyby na straně hodnocených.
- c) Chyby hodnotitelů vyplývající z nedodržení formálních i obsahových zásad a cílů hodnocení.

Mezi nejčastější chyby podle Wagnerové (2008) patří:

- Metodické chyby – nedostatek informací, ovlivnění náladou.
- Politikaření – záměrné zkreslení.
- Chyba centrální tendence.
- Chyba časového sledu.
- Sériový efekt – snižování diferencí při větším množství kritérií.
- Předčasné závěry – předsudky, např. podle vzhledu.
- Nesprávná měřítka.

- Egocentrická chyba – hodnotitel posuzuje podle sebe.
- Kumulativní chyba – dobrý výkon v minulosti, dobrý výkon stále.
- Efekt nedávnosti.
- Aroganční chyba – názor posuzovatele není předem správný.
- Přehlušovací efekt – malý počet dojmů přehlušuje ostatní.
- Haló efekt – posouzení podle celkového dojmu, ne podle dosažených výsledků.
- Efekt svatozáře – všeobecná oblíbenost či neoblíbenost.
- Vliv cizích názorů.
- Posuzovatel je „dobrotisko“ – efekt „Ježíška“ – naděluje i zlobivým dětem.
- Sympatie/antipatie – osobní vztah k pracovníkovi.

Hodnocení pracovníků musí odpovídat platným zákonům a lidským právům. Musí vyloučit jakékoliv prvky diskriminace (Koubek, 2009).

Obranou proti chybám v hodnocení je pečlivá příprava, kvalita všech fází a odpovědný vztah mezi oběma stranami (Wagnerová, 2008).

2.4 Odměňování zaměstnanců

„Odměňování se týká formulování a realizace strategií a politiky, jejichž účelem je odměňovat pracovníky slušně, spravedlivě a důsledně v souladu s jejich hodnotou pro organizaci a s jejich přispěním k plnění strategických cílů organizace. Zabývá se vytvářením, realizací a udržováním systémů odměňování (procesů, postupů a procedur odměňování), jejichž cílem je uspokojovat potřeby organizace i všech stran na organizaci zainteresovaných.“ (Armstrong, 2007)

System odměňování plní mnoho motivačních funkcí. Jeho úkolem je získat a udržet kvalitní zaměstnance, motivovat je k většímu výkonu a k růstu produktivity, a zároveň zajišťovat vnitřní spravedlnost. To znamená, že systém odměňování by měl vytvářet strukturu mezd, která odpovídá přínosu, složitosti a odpovědnosti každého pracovního místa (Urban, 2017).

Úkolem manažerů je vytvořit systém, který bude odpovídat společensky přijatelné spravedlivé odměně za vykonanou práci, ale současně bude mít motivační a stimulační funkci, které působí na pracovníka (Vodáček & Vodáčková, 2006).

Odměňování se realizuje v podobě mzdy, platu nebo jiné peněžní či nepeněžní odměně, je tzv. kompenzací za odvedenou práci. Tyto odměny tak ovlivňují množství a kvalitu budoucí práce (Kociánová, 2010).

Šubrt (2014) uvádí, že systém odměňování je hlavním nástrojem personální práce. Mzda a plat nejsou jedinými prvky odměňování, ale patří mezi nejvýznamnější.

Zaměstnanci mohou za vykonanou práci dostávat také prémie. Pro jejich určení může být měřena výkonnost objektivně na základě dovedností nebo subjektivně na základě hodnocení přístupu (Milgrom & Roberts, 1997).

2.4.1 Formy odměňování

System odměňování můžeme rozdělit na peněžní a nepeněžní formy.

- Peněžní forma – zahrnuje mzdu a všechny její složky, včetně příplatků. Dále do peněžní formy patří benefity, které jsou vypláceny v penězích. Zahrnujeme sem například příspěvky na stravování, dopravu, bydlení, vzdělávání a aktivity volného času.

- Nepeněžní forma – jedná se o odměny hmotné povahy, jako jsou naturální požitky, výrobky nebo služby a osobní vybavení, jejichž hodnota se dá vyjádřit finančně (např. notebook, mobilní telefon či služební vůz). Také sem patří výhody, které mají nehmotnou povahu (pochvala, uznání, ocenění).

2.4.2 Cíle odměňování

Cílem systému odměňování je podpora a prosazení podnikové strategie a rozkvet podnikové kultury, získávání a stabilizace pracovníků, motivace a stimulace ke vzdělávání a vývoji práce (Krninská, 2002).

Werher & Davis (1992) uvádí několik důležitých cílů:

- a) Opatření kvalifikovaných pracovníků.
- b) Udržet současné zaměstnance a dále je rozvíjet.
- c) Zajistit rovnováhu.
- d) Odměňovat potřebné chování.
- e) Usměřňovat náklady.
- f) Neporušovat zákony.
- g) Administrativní efektivita.

Podle Armstronga (2007) mezi hlavní cíle systému odměňování patří:

- Odměňovat pracovníky podle cennosti.
- Odměňování lidí za hodnotu, kterou v podniku tvoří.
- Odměňování korektních věcí, z hlediska důležitosti, chování a dosažených výsledků.
- Vytvářet kulturu výkonu.
- Motivace a stimulace zaměstnanců.
- Udržování vysoce kvalitních pracovníků.
- Tvořit na pracovišti dobré zaměstnanecké vztahy a psychologickou smlouvu.
- Propojit postupy odměňování s cíli.
- S lidmi zacházet spravedlivě.
- Odměňovat správným způsobem v porovnání s ostatními lidmi.
- Fungovat důsledně, srozumitelně, transparentně a průhledně.

2.4.3 Základní pojmy

Každému zaměstnanci za odvedenou práci náleží mzda, plat či odměna z dohody.

Mzda

Podle zákona č. 262/2006 Sb., Zákoníku práce §109, je mzda peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty, kterou poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci za odvedenou práci.

Mzda označuje také plat i odměnu z dohod. Nesmí být nižší, než je stanovená hranice minimální mzdy. Základní sazba minimální mzdy je stanovena v zákoníku práce (Kocourek, 2007).

Mzda je z hlediska řízení výkonu především odměnou jak za dosažený výkon zaměstnance, tak za jeho disponibilitu, ochotu řešit potíže, zvyšovat pracovní obratnosti a schopnosti a kladně ovlivňovat pracovní okolí (Kleibl, Dvořáková & Šubrt, 2001).

Plat

Plat je peněžité plnění za vykonanou práci, kterou zaměstnanci poskytuje zaměstnavatel podle Zákoníku práce (§109), kterým je:

- a) Stát.
- b) Územní samosprávný celek.
- c) Státní fond.
- d) Příspěvková organizace.
- e) Školská právnická osoba zřízená Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy.
- f) Regionální rada regionu soudržnosti.

Odměna z dohody

Odměna z dohody je forma peněžitého plnění za vykonanou práci na základě dohody o pracovní činnosti nebo dohody o provedení práce (Zákoník práce, §109).

Minimální mzda

„Minimální mzda je nejnižší přípustná výše odměny za práci v základním pracovněprávním vztahu. Mzda, plat nebo odměna z dohody nesmí být nižší než minimální mzda. Do mzdy a platu se pro tento účel nezahrnuje mzda ani plat za práci přesčas, příplatek za práci ve svátek, za noční práci, za práci ve ztíženém pracovním prostředí a za práci v sobotu a v neděli.“ (Zákoník práce, § 111)

K 1. 1. 2017 činí minimální mzda 11 000 Kč, což je 66 Kč na hodinu. Od roku 2016 se minimální mzda zvedla o 1 100 Kč neboli o 7,30 Kč na hodinu. Vývoj minimální mzdy za posledních deset let je uveden v následující tabulce:

Tabulka 3: Minimální mzda v letech 2008 - 2017

Rok	Minimální mzda	Kč/hod
2008	8 000 Kč	48,10 Kč
2009	8 000 Kč	48,10 Kč
2010	8 000 Kč	48,10 Kč
2011	8 000 Kč	48,10 Kč
2012	8 000 Kč	48,10 Kč
2013	8 000/8 500 Kč	48,10/50,60 Kč
2014	8 500 Kč	50,60 Kč
2015	9 200 Kč	55,00 Kč
2016	9 900 Kč	58,70 Kč
2017	11 000 Kč	66,00 Kč

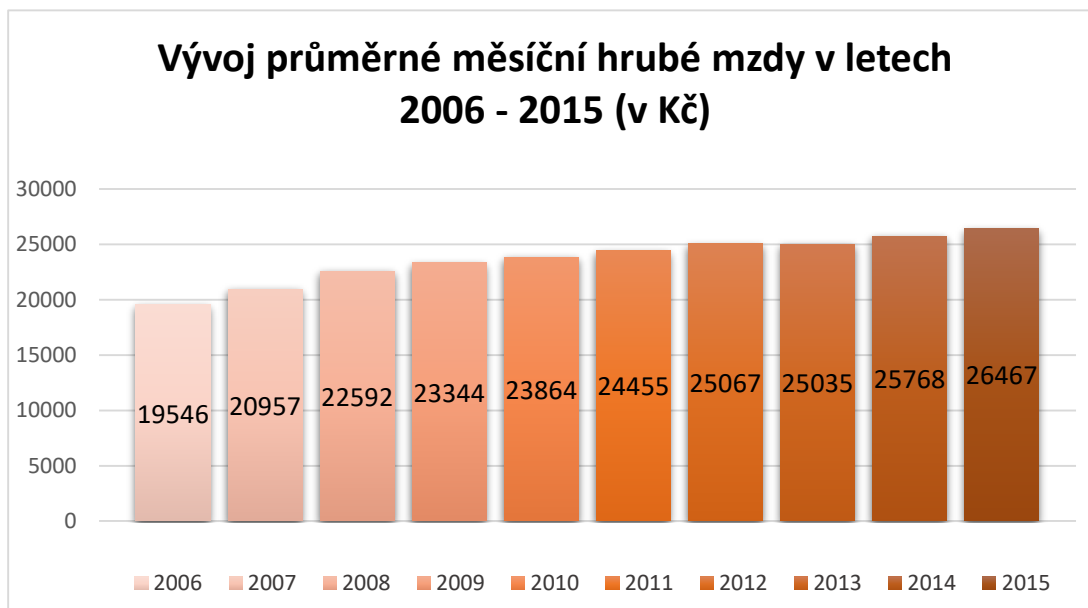
Zdroj: Zpracováno dle Ministerstva práce a sociálních věcí

Hrubá mzda

Hrubá mzda je peněžní odměna za práci před zdaněním a dalšími odpočty. Po zdanění a jiných úpravách vzniká čistá mzda. Hrubá mzda je pro zaměstnavatele hlavním nákladem na práci. Hrubá mzda se zpravidla používá i v pracovní smlouvě.

V následujícím grafu je uveden vývoj měsíčních hrubých mezd v letech 2006 – 2015

Graf 1: Vývoj průměrné měsíční hrubé mzdy v letech 2006 - 2015



Zdroj: Zpracováno dle Ministerstva práce a sociálních věcí

2.4.4 Základní formy mzdy

Mezi základní formy mzdy řadí Koubek (2009) časovou, úkolovou a podílovou neboli provizní mzdu.

Formy mzdy dělíme na časovou hodinovou, časovou měsíční, úkolovou, podílovou a smíšenou (Šubrt, 2014).

Časová mzda

Je to hodinová, týdenní nebo měsíční částka, kterou pracovník získá za vykonanou práci. U dělnických profesí se jedná o hodinovou mzdu, u nedělnických profesí to bývá měsíční plat (Kociánová, 2010).

Hlavním úkolem systému časových mezd a platů je tvorba struktur a systému pro srovnatelné a spravedlivé odměňování zaměstnanců, které jsou závislé na pracovních úkolech a na jejich pracovním výkonu (Koubek, 2009).

Tato forma je jednoduchá, ale nemá velké motivační účinky.

Úkolová mzda

Tato forma mzdy se používá tehdy, pokud se odměňují zaměstnanci ve výrobě. Pracovník je placen podle svého výkonu. Uplatňuje se zde norma času, která stanovuje spotřebu času na jednotku výroby (Šikýř, 2012).

Při použití úkolové mzdy je potřeba, aby množství a kvalita práce byly zjistitelné a kontrolovatelné. Práce pracovníka by měla být organizačně zabezpečena a měly by být jasně a srozumitelně stanoveny postupy práce (Koubek, 2009).

Tato forma má větší motivační účinky, ale může být složitá na posouzení výkonu.

Podílová (provizní) mzda

U podílové mzdy bývá odměna z nějaké části závislá na prodaném množství (Koubek, 2009).

Je určena jako procento pracovníka na výsledcích práce (na tržbách, obratu, výnosu, výkonu). Nejčastěji se používá u aktivit, jejich výsledek je ovlivnitelný zaměstnancem (Horalíková, 1999).

Podílovou mzdou odměňujeme například realitní makléře, obchodní zástupce nebo pojišťovací poradce.

Smíšená mzda

Rozlišujeme zpravidla dva druhy smíšené formy mzdy:

- Smíšená mzda podílová.
- Smíšená mzda úkolová.

Tyto mzdy bývají vždy v kombinaci s časovou mzdou či platem.

2.4.5 Dodatkové formy mzdy

Mezi dodatkové formy mzdy podle Koubka (2009) zahrnujeme prémie, osobní ohodnocení, příplatky, odměňování zlepšovacích návrhů, zaměstnanecké akcie,

scanlonův systém, ostatní výplaty. Tyto formy jsou jednorázové či opakující se, a spojují se s individuálním nebo kolektivním výkonem.

Prémie

Prémie patří k oblíbeným dodatkovým formám mzdy, které doplňují úkolovou nebo časovou mzdu. Rozlišují se pravidelné a jednorázové prémie. Jednorázové prémie jsou zaměstnancům vypláceny za mimořádné plnění pracovních povinností. Prémie jsou pozitivně ovlivněny, pokud jsou předem stanoveny zásady rozdělování prémie. Dle Dvořákové (2012) jsou to například:

- Okruh pracovníků, na které se prémie vztahují.
- Z čeho se prémie počítá, např. ze zaručené mzdy, průměrného výdělku.
- Za jaké období se prémie vyplácí.

Příplatky

Koubek (2009) rozděluje příplatky na povinné a nepovinné. Mezi povinné příplatky patří práce přesčas, práce ve svátek, v sobotu a v neděli. Patří sem také příplatky za práci ve škodlivém či zdraví nebezpečném prostředí nebo práce v noci. Do nepovinných příplatků spadá např. doprava do práce, příplatky na ubytování zaměstnanců (pokud jsou to např. cizinci nebo dojíždí do práce daleko od svého bydliště).

Příplatky se určují procentem z průměrného výdělku, absolutní částkou v Kč za hodinu nebo v Kč za měsíc, procentem ze mzdového tarifu (Šikýř, 2016).

Ostatní výplaty

Ostatní výplaty reprezentují dodatečné zvýhodnění zaměstnance. Řadíme sem především 13. plat, vánoční příspěvky, příspěvky na dovolenou či příspěvek k životnímu nebo pracovnímu výročí.

Do této skupiny lze zařadit i náborový příspěvek, který slouží k získání pracovníka nebo k jeho přilákání, aby projevil zájem o práci v organizaci. Podobnou povahu má i odstupné, což je částka, která se vyplácí propouštěným lidem.

Dále se jedná o lokální příplatky, které se platí lidem, kteří pracují ve zhoršeném životním prostředí (Koubek, 2009).

2.4.6 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody jsou formy odměn, které organizace poskytují zaměstnancům za to, že jsou u ní v pracovním poměru. Tyto výhody se nevážou na výkon pracovníka.

V Evropě členíme zaměstnanecké výhody do tří skupin:

- a) Výhody sociální povahy (mateřské školky, důchody, dovolená ...).
- b) Výhody, které mají vztah k práci (stravování, vzdělávání, doprava ...).
- c) Výhody spojené s postavením v organizaci (podnikové automobily, placení telefonu, bezplatné bydlení ...).

Pokud podnik chce, aby měly zaměstnanecké výhody motivační funkci a zaměstnanci byli spokojeni, je důležité, aby se zajímal o to, které výhody zaměstnanci preferují (Koubek, 2009)

Podle Armstronga (2007) rozděluje zaměstnanecké výhody do několika typů:

- Penzijní systémy – příjmy zaměstnanců, kteří odešli do důchodu.
- Osobní jistoty – úrazové a životní pojištění.
- Finanční výpomoc – půjčky, slevy na služby, které poskytuje organizace.
- Osobní potřeby – dovolená, péče o děti.
- Podnikové automobily a pohonné hmoty.
- Jiné výhody – příspěvky na stravování, mobilní telefony.

Hlavní oblasti, do kterých se poskytují příplatky, rozděluje Kociánová (2010) na:

- Lokální příplatky – rozdíly v nákladech na bydlení.
- Diety – stanoveny sazby na ubytování a stravování na pracovních cestách.
- Příplatky za práci přesčas.

- Příplatky za směnovou práci.
- Příplatky za pohotovost – pracovníci, kteří musí být k dispozici.

V České republice se na prvních místech objevují především krátkodobé benefity, jako jsou stravenky, jídlo v práci, delší dovolená, zvýhodněné půjčky, využití služebního vozidla i pro soukromé účely apod. Do mimořádně výhodných benefitů patří příspěvky na penzijní připojištění, pracovní oblečení, školení, vzdělávání a prodej bytu zaměstnanci.

2.4.7 Výzkum

Finance patří mezi jedno z kritérií, podle něhož se lidé rozhodují, zda nastoupí na dané pracovní místo či nikoliv. Podle průzkumu personální agentury „Grafton Recruitment“ (2017) by si nejvíce zaměstnanců přálo 13. a 14. plat – 90 %, ale pouze 60 % tento benefit skutečně dostává. Zaměstnanci dále jeví zájem o jazykové kurzy, firemní vzdělávání či sick days. V současné době zaměstnanci preferují také pružnou pracovní dobu. Přes 80 % pracovníků by uvítalo příspěvky na dopravu či bydlení.

Naopak benefity, mezi které patří občerstvení na pracovišti nebo vánoční večer, nepatří mezi oblíbené a zaměstnanci o ně neprojevují zájem, spíše je berou jako samozřejmost.

3 METODIKA A CÍLE PRÁCE

3.1 Cíle

Hlavním cílem této bakalářské práce je analýza systému hodnocení a odměňování zaměstnanců ve vybrané organizaci. Poté, na základě zjištěných informací a sběru dat, navrhnout možné změny na zlepšení tohoto systému. Pro tuto analýzu byl vybrán podnik Pollmann CZ s.r.o.

3.2 Metodologie

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí – teoretická a praktická část. Pro teoretickou část byla nejprve nastudována literatura jak od českých, tak i od zahraničních autorů. Následně byly tyto informace týkající se témat hodnocení a odměňování zachyceny v této bakalářské práci. Seznam použité literatury je vložen v samém závěru práce.

Na teoretickou část navazuje část praktická, která se již týká konkrétního podniku. Pro zpracování bakalářské práce byl vybrán podnik Pollmann CZ s.r.o., který se nachází v Jindřichově Hradci. Nejprve byly vypracovány obecné informace o podniku, dále historie a vývoj podniku, v neposlední řadě byla popsána také výroba. Dále je v praktické části popsán systém hodnocení a odměňování, na kterém je postaveno dotazníkové šetření. Dotazníkové šetření vede ke zjištění spokojenosti zaměstnanců se systémem hodnocení a odměňování. Analýza v podniku probíhala v únoru 2018. Dotazník se skládal celkem z 16 otázek, které se týkaly hodnocení, odměňování a benefitů v podniku, dále také obsahoval identifikační otázky. Otázky byly především uzavřené nebo polo-uzavřené. Pět otázek bylo filtračních, dalších 11 se týkalo systému hodnocení a odměňování. Pollmann CZ s.r.o. zaměstnává přes 500 zaměstnanců. Dotazníků bylo vytvořeno 100 a celkem se jich vrátilo 77, což je 77% návratnost.

U každé otázky byl vypočítán procentní podíl každé z možných odpovědí, každá otázka byla náležitě okomentována a převedena do grafu, aby byla lépe pochopena. V samotném závěru jsou na základě zaměstnaneckých odpovědí navrženy možné změny v oblasti hodnocení a odměňování zaměstnanců tak, aby vedly ke zlepšení současné situace podniku Pollmann CZ s.r.o..

4 VLASTNÍ VÝZKUM

4.1 Představení vybraného podniku

Tabulka 4: Základní údaje Pollmann CZ s.r.o.

Pollmann CZ s.r.o.	
Obchodní firma	POLLMANN CZ s.r.o
Právní forma	Společnost s ručením omezeným
Sídlo	Jindřichův Hradec – Dolní Skrýčov 115, PSČ 377 01
Identifikační číslo	135 03 413
Předmět podnikání	Výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
Statutární orgán	
- Jednatel	Ing. SOŇA NOVÁKOVÁ, dat. nar. 16. září 1976 Otín 99, 377 01 Jindřichův Hradec Den vzniku funkce: 1. ledna 2018
- Jednatel	MICHAEL HAUER, dat. nar. 17. září 1962 A-3761 Irnfritz-Messern, Messern 54, Rakouská republika Den vzniku funkce: 1. ledna 2018
- Počet členů	2
- Způsob jednání	Jednatel zastupuje společnost ve všech záležitostech samostatně.

Základní kapitál	200 000,-- Kč
Datum vzniku a zápisu	30. května 1991
Ostatní skutečnosti	Obchodní korporace se podřídila zákonu jako celku postupem podle § 777 odst. 5 zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech.

Zdroj: Zpracováno dle Obchodního rejstříku

Společnost **Pollmann CZ, s.r.o.** je jednou z dceřiných společností rakouské firmy POLLMANN International, která existuje od roku 1888. Česká pobočka byla v Jindřichově Hradci založena v roce 1992. Firma vyrábí plastové díly, mechanické a mechatronické komponenty pro automobilový průmysl. Největší podíl výroby tvoří mechaniky posuvných střech a zámkové systémy osobních automobilů značek Mercedes Benz, BMW, Audi, Porsche, Volvo, Jaguar, Land Rover, VW...

Obrázek 1: Logo Pollmann s.r.o.



Zdroj: Interní logo podniku

4.2 Historie

1888

Společnost Pollmann s.r.o. byla založena v roce 1888 hodinářem Franzem Pollmannem jako řemeslnická dílna. Výroba se týkala především hodinových strojků do kuchyňských a pokojových hodin, hybných ústrojí a manometrů¹.

1933

Společnost byla předána synovi Franze Pollmanna, který se jmenoval Ernst. Od roku 1930 se výroba v podniku Pollmann rozšířila o výrobu převodovek, pásových dopravníků a zapisovacích měřících přístrojů.

1961

Sortiment výrobků se rozšířil o ukazovací přístroje, mezirelé a pružinové sestavy. K podniku se přistavovaly nové haly a měl v této době více než 200 zaměstnanců.

1969

Ernst Pollmann předal vedení podniku svým dvěma synům. Rok předtím byla po 80 letech zastavena výroba hodin. Nejdůležitějším výrobou se stala výroba magnetofonových pásků.

1980

V tomto roce začala společnost působit jako dodavatel pro automobilový průmysl díky výrobě počítadel do tachometrů. O rok později byl vyroben první díl pro videorekordéry.

1988

100 let od založení firmy a udělení certifikátu kvality Q1 od Ford GB a USA společnosti Pollmann. Roku 1991 obdržel Pollmann Chrysler certifikát kvality „Quality Excellence“.

1991

Založena první dceřiná společnost v České republice v Jindřichově Hradci.

¹ Manometr je mechanické měřidlo tlaku plynu nebo kapaliny.

1997

Převzetí vedení firmy čtvrtou generací rodiny Pollmann. Roční produkce počítadel kilometrů dosáhla vrcholu s více jak 7 miliony počítadel. O rok později je Pollmann certifikovaný podle ISO 9001, QS 9000 a VDA 6.1.

2001

V roce 2001, konkrétně 1. srpna, se otevřela druhá zahraniční pobočka Pollmann v Chicago v USA.

2006

Založení další pobočky Pollmann v Kunshanu v Číně.

2007

U společnosti Pollmann probíhají neustálé technologické pokroky. Nově se vyrábějí komponenty používané při přítomnosti vysokého napětí v automobilech, především pro výrobce automobilů Audi.

2011

Pobočka Pollmann CZ byla vybudována za účelem rozšíření výroby na vstřikolisech. Došlo k rozšíření výrobní haly o 1 900 m², kde se vyrábí sestavy a výlisky.

2013

125 let od založení Pollmann s.r.o. Pollmann po celém světě zaměstnává více než 1 200 zaměstnanců.

2015

Výrobní plocha v Jindřichově Hradci se zdvojnásobila na 8 000 m². Díky ideální dopravní dostupnosti je skvělým místem pro projekty a výrobu dílů, které jsou vyráběny ve velkém množství.

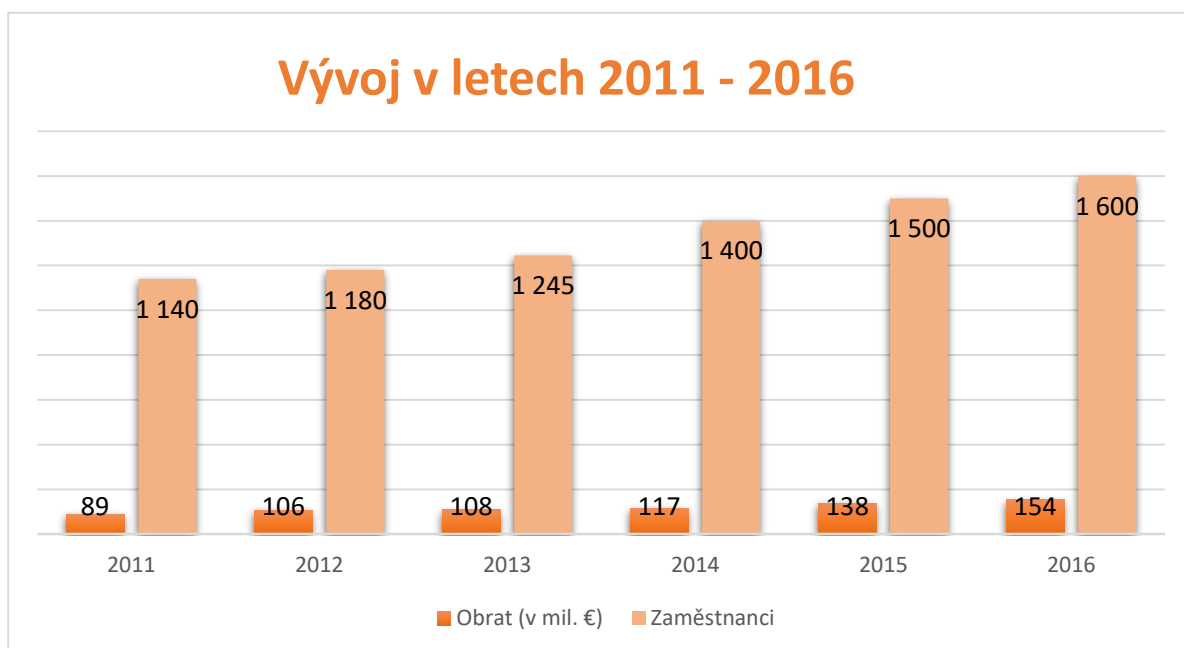
2016

Pollmann Čína slaví 10 let a pobočka zaměstnává více než 4 000 zaměstnanců.

4.3 Vývoj Pollmann s.r.o.

V dnešní době se obtížně hledá automobilová značka, která by neměla ve svých vozech zabudovanu montážní sestavu od společnosti Pollmann. Pollmann je leader na světovém trhu v oblasti kinematiky posuvných střech a elektromechanických komponent dveřních zámků. Pollmann International dnes zaměstnává více než 1 600 zaměstnanců a v roce 2016 dosáhl obratu více než 150 milionů euro.

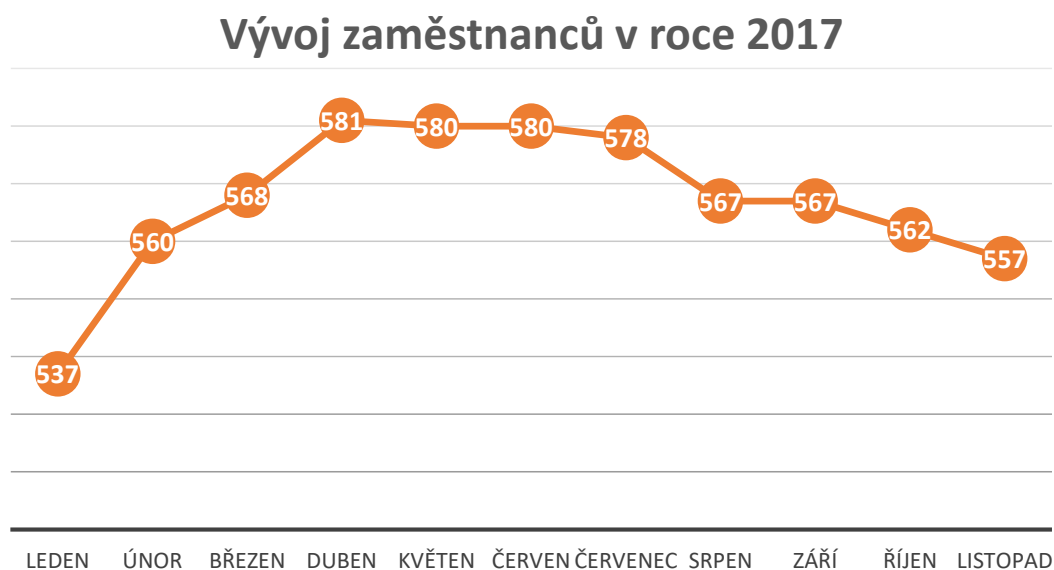
Graf 2: Vývoj v letech 2011 - 2016



Zdroj: Zpracováno dle interních dat podniku

4.3.1 Vývoj zaměstnanců v Pollmann CZ s.r.o.

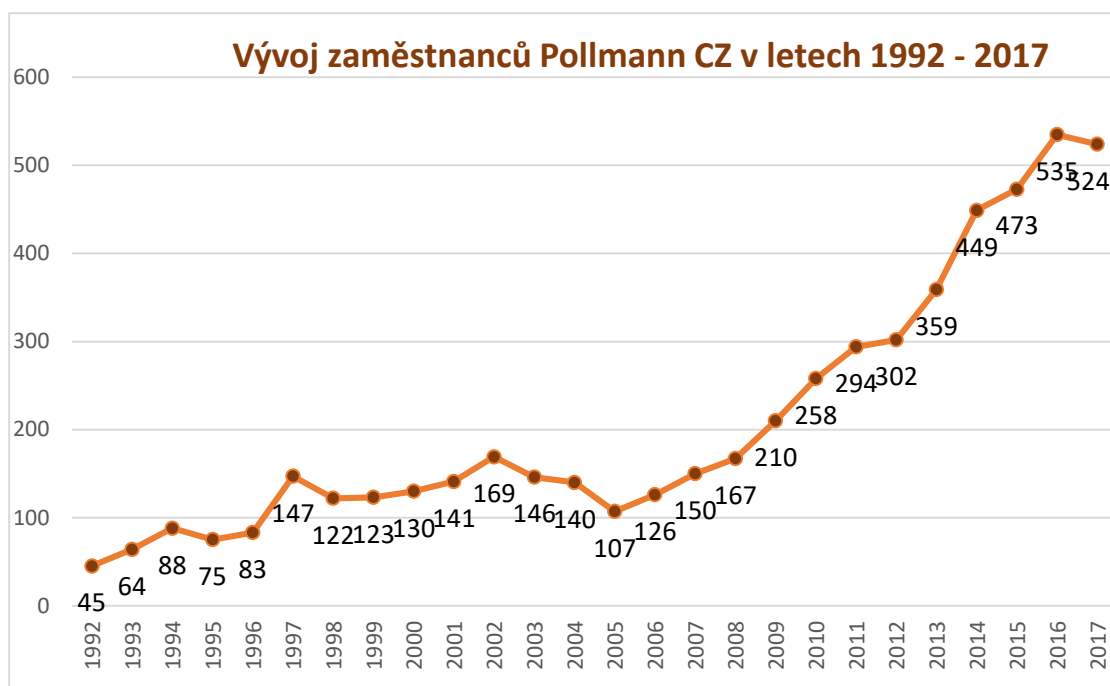
Graf 3: Vývoj zaměstnanců v Pollmann CZ v roce 2017



Zdroj: Zpracováno dle interních dat podniku

Z grafu je zřejmé, že nejvíce zaměstnanců bylo v podniku zaměstnáno v období duben – červenec. Nejspíše je to způsobeno tím, že přes jarní a letní měsíce pracuje více lidí – brigády. Nejméně zaměstnanců vykazuje Pollmann CZ s.r.o. na začátku roku, konkrétně v lednu.

Graf 4: Vývoj zaměstnanců 1991 - 2017



Zdroj: Zpracováno dle interních dat podniku

Od roku založení Pollmann CZ s.r.o. počet zaměstnanců spíše rostl, protože se stále rozšiřují prostory pro výrobu a Pollmann se stává stále prestižnějším podnikem, z toho důvodu je za potřeby neustále více zaměstnanců.

4.4 Struktura zaměstnanců

Firma rozděluje zaměstnance do tří skupin – dělníci, technicko-hospodářští pracovníci a administrativa/kanceláře.

Do skupiny dělníků patří osoby, které vyrábí díly na oddělení lisovny nebo montáží.

Mezi technicko-hospodářské (THP) pracovníky patří především mistři, vedoucí směn, nástrojáři, mechanici, kontrolori kvality či lidé, kteří se starají o údržbu. V neposlední řadě sem patří také uklízečky.

Do úseku administrativy patří především kanceláře, administrativní pracovníci, sekretariát, finanční a personální oddělení, logistika či vedení kvality.

4.5 Výroba

Ražení

Pomocí komplexních lisů se vyhotovují díly pro sestavy s velmi jemnou mechanikou. Řadí se sem především výlisky, komplexní prvky s ohyby, průřezy, ražením, hlubokým tažením, stejně jako třírozměrné výlisky s bodovým tažením.

Vstřikování

Pollmann se specializuje na zástřik vkládaných dílů. Čistě plastové díly se vyrábí jen pro následnou montáž sestav.

Soustružení

Všechny obráběné díly jsou opracovány na CNC dvou-vřetenovém soustruhu pro průměry do 26 mm a automatickým soustruhem s vačkovým řízením do průměru 9 mm.

Montáž

Při montáži se všechny komponenty montují do sestav. Společnost Pollmann je kompetentní v různých montážních technikách, jako jsou například svařování, pájení, lepení, lisování, tváření za tepla, nýtování, šroubování apod. Pollmann je schopný na každé ze svých poboček na základě přání zákazníka provádět manuální montážní práce až po vysoko-automatizované montáže.

Společnost Pollmann CZ s.r.o. v Jindřichově Hradci se specializuje především na vstřikování plastů a montáž dílů.

4.6 Odměňování

Politika, jak se lidé odměňují, je stanovena v zákoníku práce, kterým se řídí každý podnik. Dále ve společnosti Pollmann CZ s.r.o. využívají mzdový řád či vnitřní směrnice, které určují co, kdo a za co dostává. Politiku odměňování navrhuje a schvaluje vedení podniku. Odměny jsou stanoveny ve mzdovém řádu a každý měsíc může vedoucí napsat k zaměstnanci kladnou nebo zápornou položku.

Povinností zaměstnavatele je seznámit každého zaměstnance se mzdovým řádem, kde je systém odměňování a benefitů uvedený. Dokonce v podniku probíhá průzkum spokojenosti u zaměstnanců, který je prováděn každé 2 – 3 roky. Zaměstnancům je rozdán dotazník, který obsahuje cca 80 otázek se čtyřmi možnostmi odpovědí (ano, spíše ano, spíše ne, ne). Dotazník je následně vyhodnocen a výsledky průzkumu jsou sdělovány zaměstnancům prostřednictvím vedoucího.

Zaměstnanci jsou odměňováni základní mzdou, úkolovou mzdou a osobními prémie.

Základní mzda

Tato částka je stanovena jako pevná suma, kterou každý zaměstnanec obdrží každý měsíc při odpracování plné pracovní doby.

Úkolová mzda

Úkolová mzda je taková složka mzdy, kterou dostávají výhradně výrobní dělníci. To znamená, že pokud odpracují více jako 100 %, za každé další vyrobené 1 % dostávají 50 Kč navíc.

Osobní prémie

Osobní prémie dostávají k základní mzdě technicko-hospodářští pracovníci (THP) a administrativa. Je to složka mzdy, kdy zaměstnanec za svůj výkon dostává prémie, které se mohou každý měsíc měnit. Jsou závislé na odvedeném výkonu.

4.6.1 Benefity zaměstnanců

Podnik Pollmann CZ s.r.o. poskytuje svým zaměstnancům také benefity. Seznam benefitů je následující:

Výrobní dělník:

- Příspěvek na obědy a večeře (25 Kč).
- Čtyři týdny dovolené – za každé odpracované 2 roky mají jeden den dovolené navíc. Tzn.: po 10 letech mají zaměstnanci 25 dnů dovolené.
- Prémie za věrnost po 5 letech.
- Pokud v podniku vydrží rok, + 200 Kč k základu mzdy.

Technicko-hospodářský pracovník + administrativa:

- Příspěvek na obědy a večeře (25 Kč).
- Čtyři týdny dovolené – za každé odpracované 2 roky mají jeden den dovolené navíc. Tzn.: po 10 letech mají zaměstnanci 25 dnů dovolené.
- Jazykové kurzy zdarma.
- Mobilní telefon, který platí podnik.
- Služební počítač, automobil.

4.7 Dotazníkové šetření

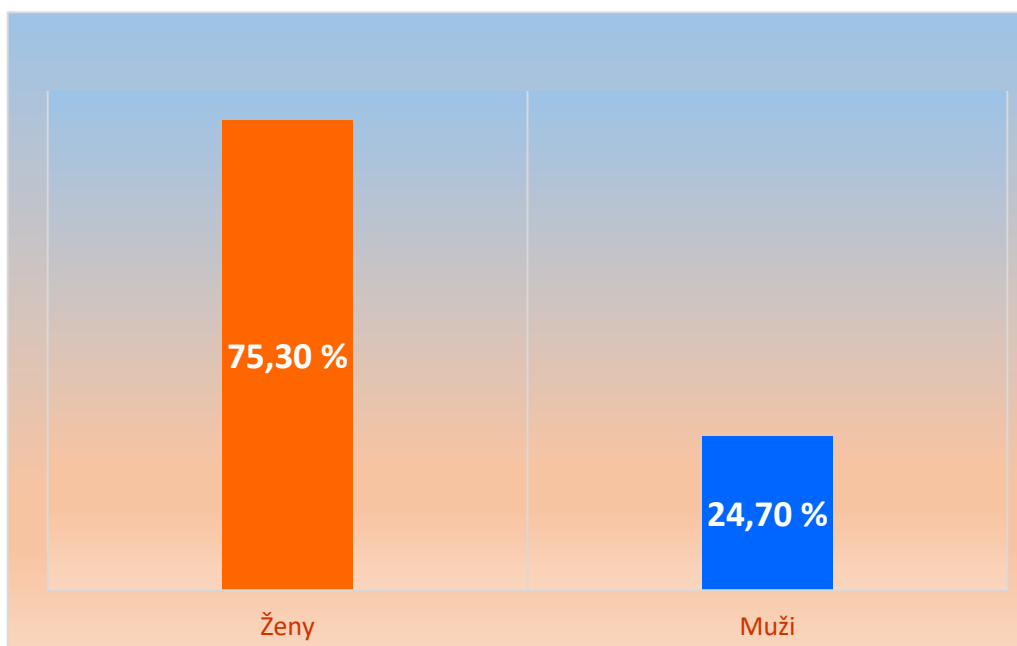
Pro průzkum spokojenosti se systémem hodnocení a odměňování v podniku Pollmann CZ s.r.o. bylo vybráno dotazníkové šetření. Pollmann CZ s.r.o. zaměstnává přes 500 zaměstnanců. Dotazníků bylo vytvořeno 100 a celkem se jich vrátilo 77, což je 77% návratnost. Dotazník se skládá z 16 otázek, které jsou především uzavřené nebo polo-uzavřené. Pět otázek je filtračních, dalších 11 se týká systému hodnocení a odměňování.

Výsledné odpovědi respondentů jsou znázorněny v následujících grafech. Dotazník, který byl rozdán zaměstnancům, najdete v příloze č. 2.

Otázka č. 1 – Jaké je Vaše pohlaví?

Otázka č. 1 je pouze identifikační a zjišťuje pohlaví dotazovaných respondentů. Na dotazník odpovídaly převážně ženy 75,3 %, což je 58 žen. Mužů pak odpovídalo 24,7 %, tedy 19 mužů.

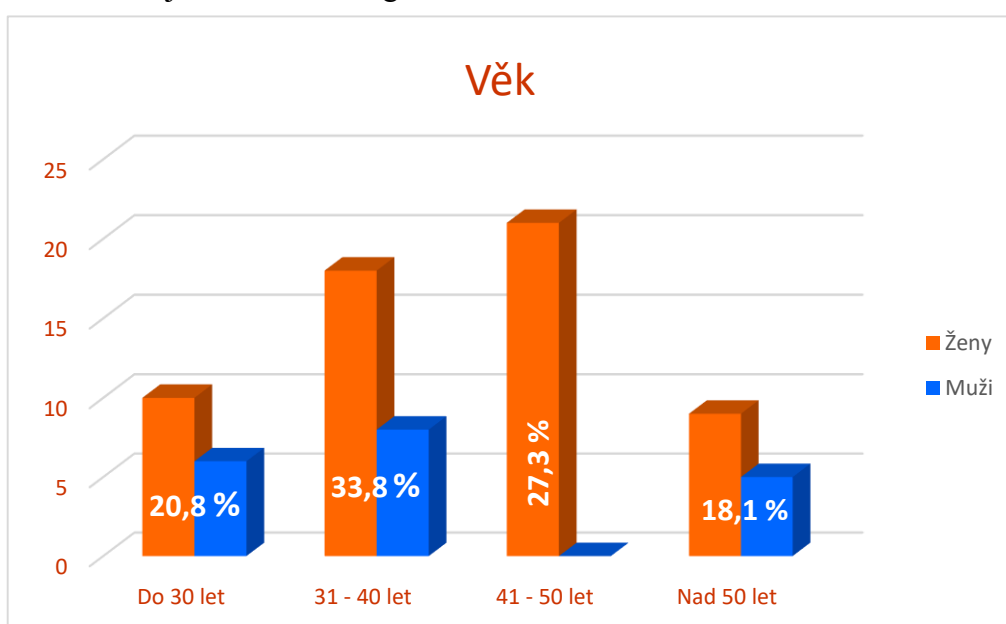
Graf 5: Jaké je Vaše pohlaví?



Zdroj: Vlastní výzkum

Otázka č. 2 – Do jaké věkové kategorie se řadíte?

Graf 6: Do jaké věkové kategorie se řadíte?



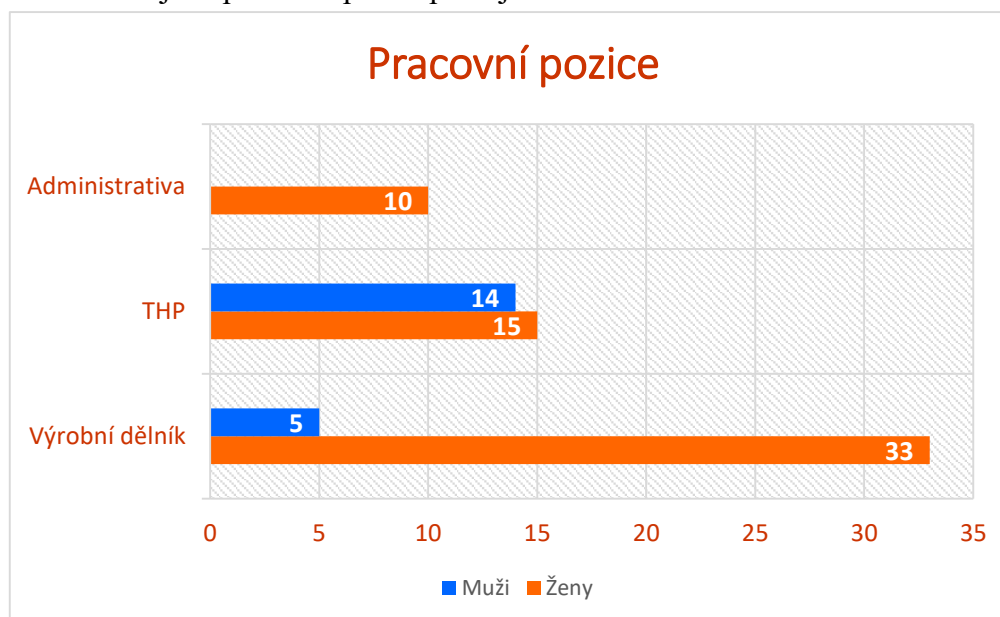
Zdroj: Vlastní výzkum

Z grafu je zřejmé, že na dotazník odpovídalo nejvíce žen ve věku mezi 41 – 50 lety, celkem 21 žen. Osmnáct žen je ve věku mezi 31 – 40 lety. Do 30 let odpovědělo celkem deset žen a nad 50 let odpovídalo devět žen. U mužů odpovídalo nejvíce respondentů ve věku mezi 31 – 40 lety, šest mužů bylo ve věku do 30 let a pěti mužům je nad 50 let. Ve věku mezi 41 – 50 lety neodpovídal žádný muž. Je pochopitelné, že v podniku pracuje nejvíce mužů a žen ve středním věku, neboť mladí lidé vyhledávají prestižnější pozice, či cestují za prací do zahraničí. Pro lidi nad 50 let už naopak může být práce v tomto podniku fyzicky náročnější, zejména na dělnických pozicích, a proto vyhledávají fyzicky jednodušší zaměstnání.

Otázka č. 3 – Na jaké pracovní pozici pracujete?

Na otázku č. 3 odpovědělo nejvíce respondentů na pozici výrobní dělník, celkem 49,4 % ze 77 dotazovaných. Z žen pak na této pozici pracuje 33 žen a z mužů celkem 5. Na pozici technicko-hospodářský pracovník odpovídalo 37,7 % respondentů, respektive 15 žen a 14 mužů. V úseku administrativa z dotazovaných respondentů pracuje 10 žen a žádný muž - 12,9 %. Podle dotazníku, muži zastupují nejvíce pozici technicko-hospodářský pracovník. Pravděpodobně je to tím, že mezi THP patří většinou mistři, vedoucí směn, mechanici, nástrojaři a další pracovní pozice, které zastávají převážně muži.

Graf 7: Na jaké pracovní pozici pracujete?

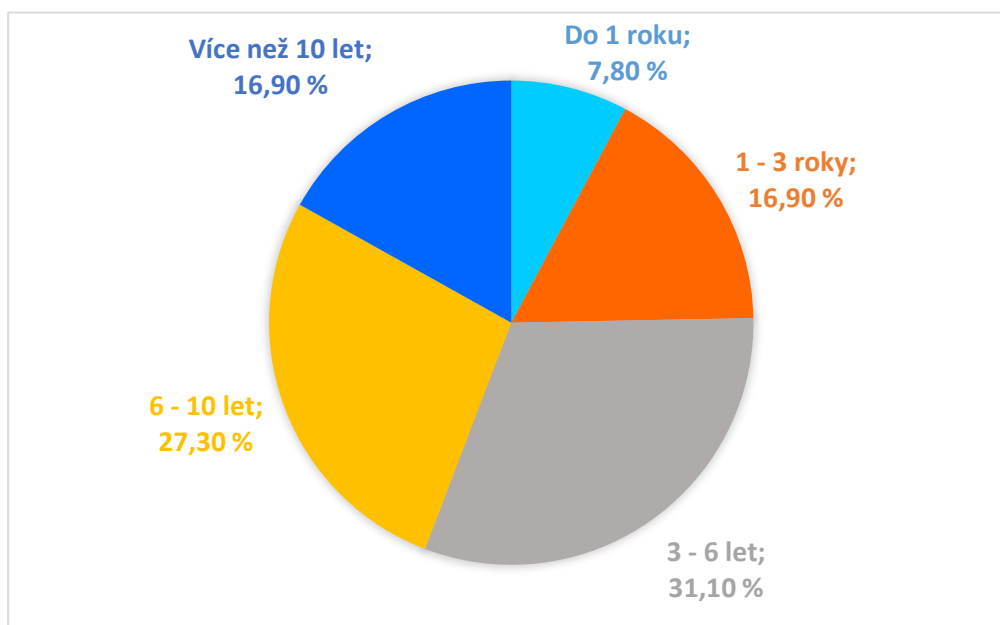


Zdroj: Vlastní výzkum

Otázka č. 4 – Jak dlouho jste v podniku zaměstnán/zaměstnaná?

Podle dotazníků a následujícího grafu nejvíce respondentů pracuje v Pollmann CZ s.r.o. mezi 3 - 6 lety, tuto skupinu tvoří 31,1 % dotazovaných. Šestnáct žen a pět mužů zde pracuje 6 – 10 let, tedy dohromady 27,3 %. Více než 10 let a zároveň 1 – 3 roky zde pracuje stejné procento dotazovaných respondentů (16,9 %). A nejméně lidí zde pracuje do 1 roku, pouze 7,8 %. Vzhledem k současné situaci na trhu práce není divu, že v podniku není tolik nových zaměstnanců, z důvodu velmi nízké nezaměstnanosti. Lidé práci mají a je velmi obtížné najít nové kvalifikované zaměstnance, kteří by měli zájem pracovat.

Graf 8: Jak dlouho jste v podniku zaměstnán/zaměstnaná?

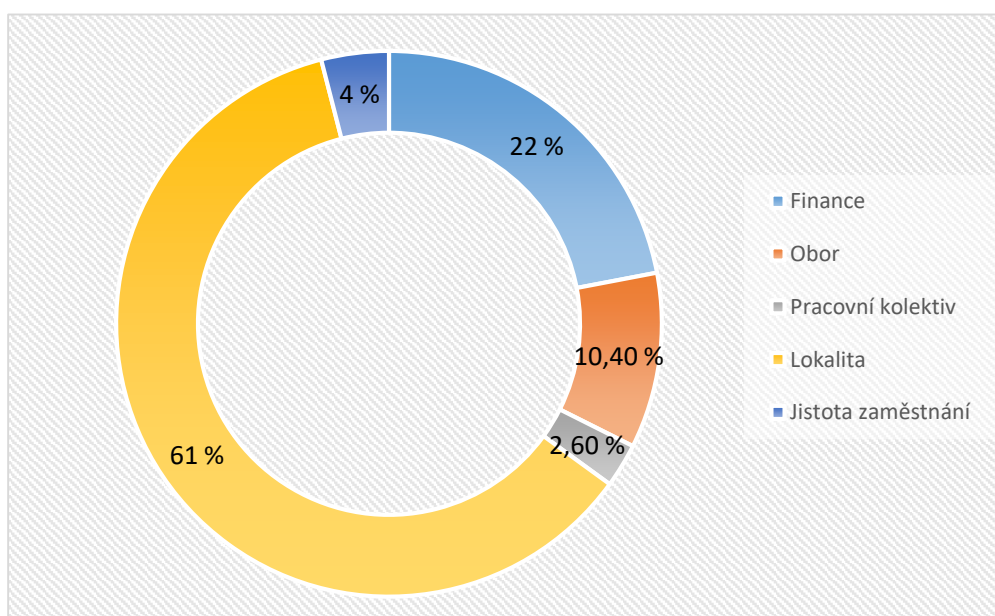


Zdroj: Vlastní výzkum

Otázka č. 5 – Z jakého důvodu jste začal/a pracovat právě v tomto podniku?

Otázka č. 5 se zabývala důvodem, proč lidé pracují právě v podniku Pollmann CZ s.r.o. Nejméně dotazovaných zaměstnanců uvedlo, že by v podniku pracovali kvůli pracovnímu kolektivu 2,6 % (pouze dvě ženy) nebo kvůli jistotě zaměstnání (4 %). Přes deset procent zaměstnanců tvrdí, že v podniku pracují zejména kvůli oboru. Finance jsou důvod, díky kterému zde pracuje 22 % lidí, tedy třináct žen a čtyři muži. Nadpoloviční většina lidí si však vybrala tento podnik především díky jeho umístění – 61 %, které tvoří 36 žen a 11 mužů. Je to pochopitelné, neboť zaměstnanci nejsou ochotni dojíždět za prací příliš daleko a preferují spíše zaměstnání v okolí bydliště.

Graf 9: Z jakého důvodu jste začal/a pracovat právě v tomto podniku?

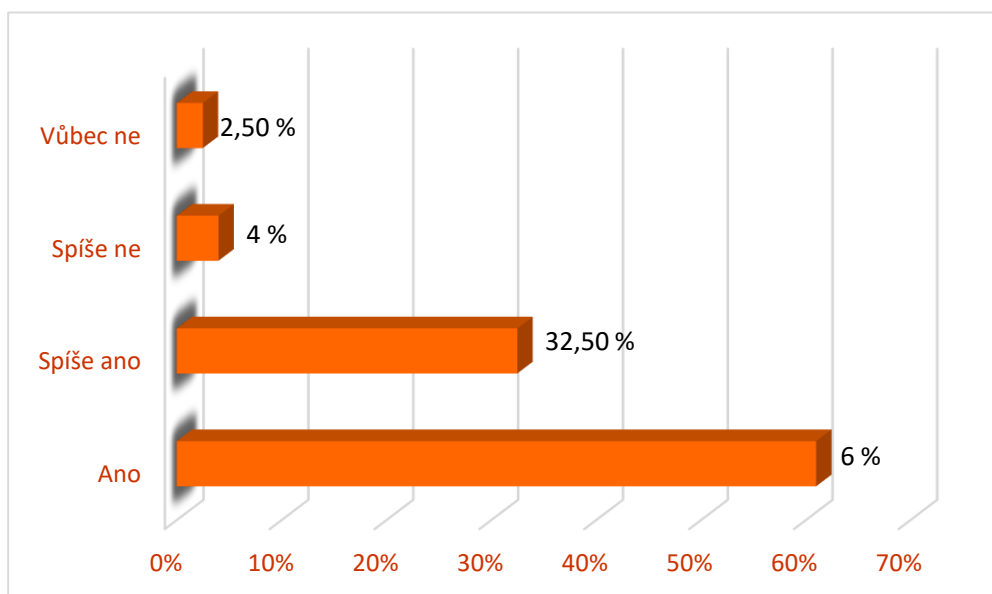


Zdroj: Vlastní výzkum

Otázka č. 6 – Je pro Vás důležité hodnocení Vašeho pracovního výkonu?

Z dotazníků vyplývá, že pro většinu mužů i žen je důležité hodnocení jejich pracovního výkonu, celkem 61 %, konkrétněji 39 žen a 8 mužů odpovědělo na tuto otázku ANO. Spíše ano odpovědělo 16 žen a 9 mužů, tedy 32,5 %. Pouze 4 % lidí odpovědělo spíše ne a jediní dva zaměstnanci odpověděli vůbec ne (2,5 %). Odpovědi respondentů na tuto otázku jasně ukazují, že pro zaměstnance je velmi důležité, pokud nadřízený hodnotí jejich pracovní výkon. Je to způsobeno tím, že pokud vedoucí hodnotí výkony, směřuje to k větší motivaci a k následným větším výkonům zaměstnanců.

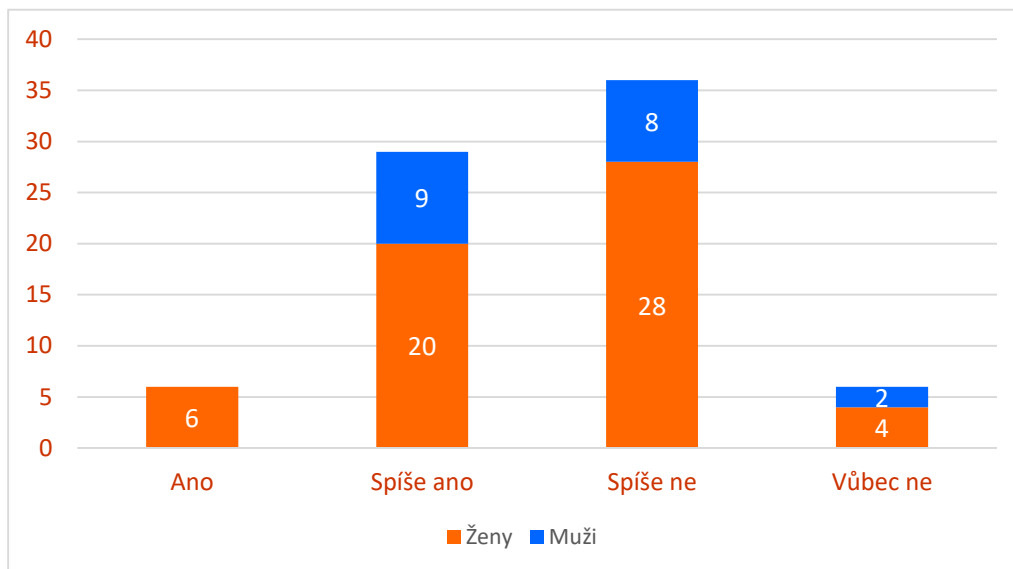
Graf 10: Je pro Vás důležité hodnocení Vašeho pracovního výkonu?



Zdroj: Vlastní výzkum

Otázka č. 7 – Myslíte si, že je systém hodnocení a odměňování nastaven spravedlivě?

Graf 11: Myslíte si, že je systém hodnocení a odměňování nastaven spravedlivě?



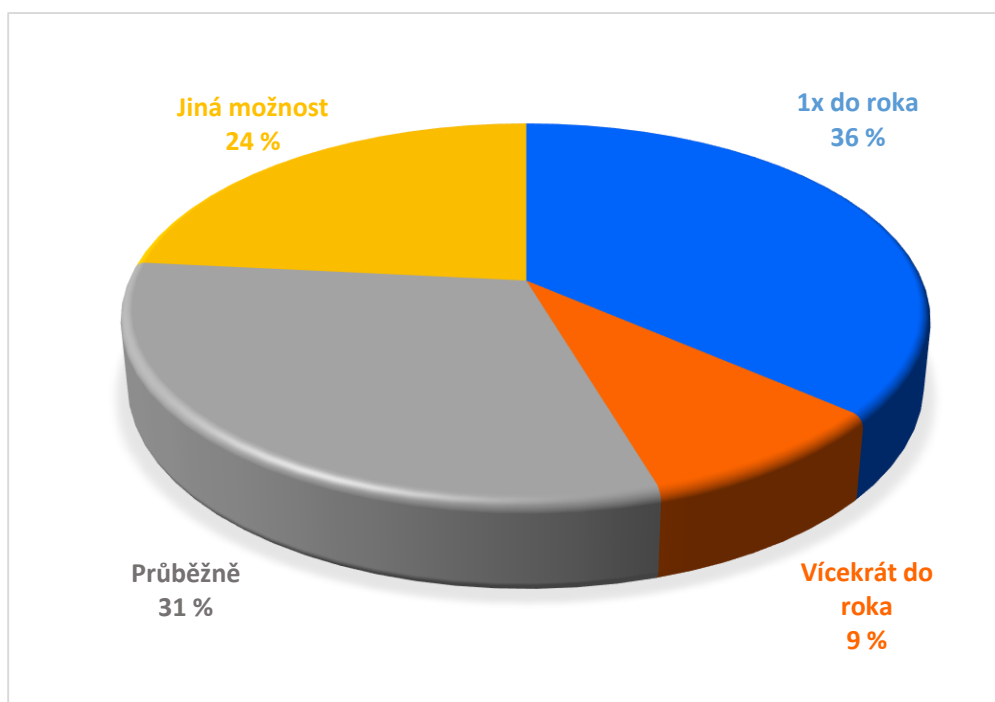
Zdroj: Vlastní výzkum

Z grafu 11 vyplývá, že téměř polovina, přesněji 46,7 %, tázaných zaměstnanců není spokojena se systémem hodnocení a odměňování a tento systém podle nich není spravedlivý. Pokud to převedeme na čísla je to 28 žen a 8 mužů. 7,8 % respondentů s tímto systémem není spokojeno vůbec. Naopak, téměř 38 % si myslí, že systém hodnocení a odměňování je nastaven spravedlivě a pouhých 7,8 % s touto otázkou plně souhlasí. Podle dotazníků nejsou s tímto systémem spokojeni spíše lidé na pozici výrobní dělník a to z důvodu, že podle nich by měli být ohodnoceni podle náročnosti jejich práce. Na druhou stranu, lidé na pozici THP či administrativa byli většinou se systémem spokojeni. Spokojenost se systémem hodnocení a odměňování je problémem, který má většina organizací. Vždy se najde člověk, který s tímto nesouhlasí.

Otázka č. 8 – Jak často Váš nadřízený provádí hodnocení?

Na tuto otázku odpovědělo nejvíce zaměstnanců, že jejich nadřízený provádí hodnocení 1x za rok. 31 % dotazovaných lidí tvrdí, že hodnocení se provádí průběžně. Dalších 24 % zaměstnanců uvádí, že nadřízený provádí hodnocení v jiném čase, než je uvedeno v dotazníku. Pouze pět žen a dva muži si myslí, že jsou hodnoceni vícekrát za rok.

Graf 12: Jak často Váš nadřízený provádí hodnocení?

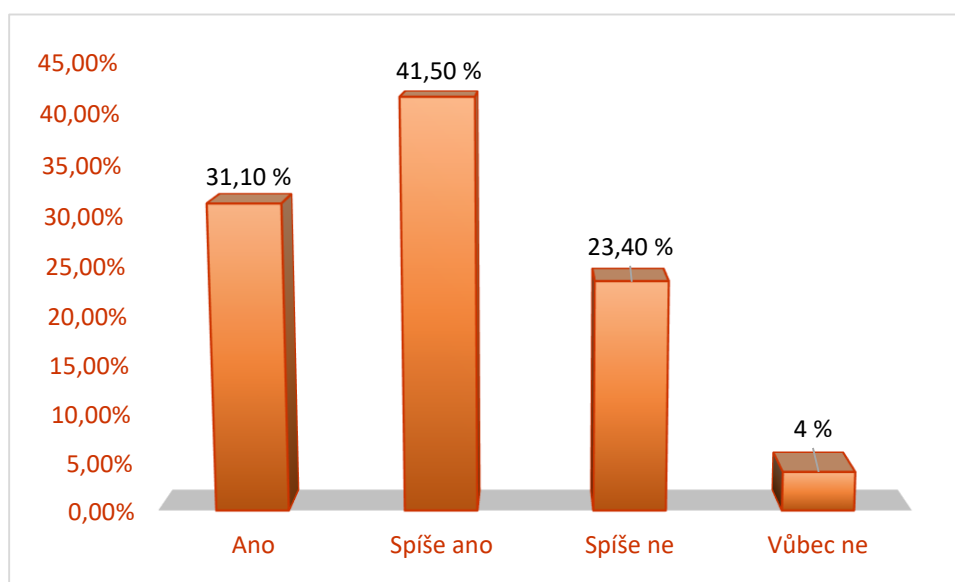


Zdroj: Vlastní výzkum

Otázka č. 9 – Poskytuje Vám nadřízený dostatečnou zpětnou vazbu k výkonu Vaší práce?

Celkem 56 lidí z dotazovaných říká, že ke svému výkonu dostávají dostatečnou zpětnou vazbu. Tedy 31 % zaměstnanců je s poskytováním zpětné vazby zcela ztotožněno a 41,5 % je s tímto spíše spokojeno. Osmnáct pracovníků si myslí, že jim nadřízený neposkytuje zcela správnou zpětnou vazbu. Tři zaměstnanci nejsou spokojeni vůbec. Pro zaměstnance je důležitá zpětná vazba od vedoucích pracovníků k jejich výkonu. Pokud mají zaměstnanci pocit, že svou práci odvádí správně, jsou povzbuzeni k většímu výkonu a větší motivaci, stejně jako tomu bylo u otázky č. 6.

Graf 13: Poskytuje Vám nadřízený dostatečnou zpětnou vazbu k výkonu Vaší práce?

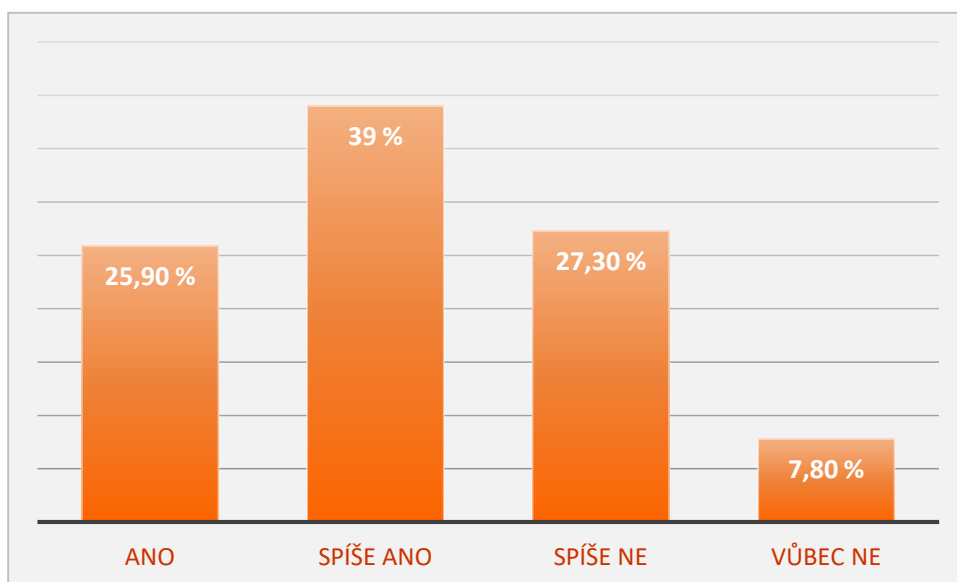


Zdroj: Vlastní výzkum

Otázka č. 10 – Domníváte se, že se Váš nadřízený dostatečně zajímá o Vaše názory a nápady?

Na tuto otázku většina odpovídajících zaměstnanců potvrdila, že se jejich nadřízený zajímá o názory a nápady, tedy 50 lidí zakroužkovalo odpověď A nebo B. Většinou to byli lidé z úseku administrativa či výrobní dělník. Přes 27 % zaměstnanců odpovědělo, že se jejich nadřízený spíše nezabývá, co si myslí. Pouze 6 zaměstnanců se domnívá, že se vedoucí pracovník o jejich názory nezajímá. Pravděpodobně to mohli být lidé na pozici uklízečky či údržbářů, kteří příliš často nepřijdou do styku s nadřízeným pracovníkem.

Graf 14: Domníváte se, že se Váš nadřízený dostatečně zajímá o Vaše názory a nápady?

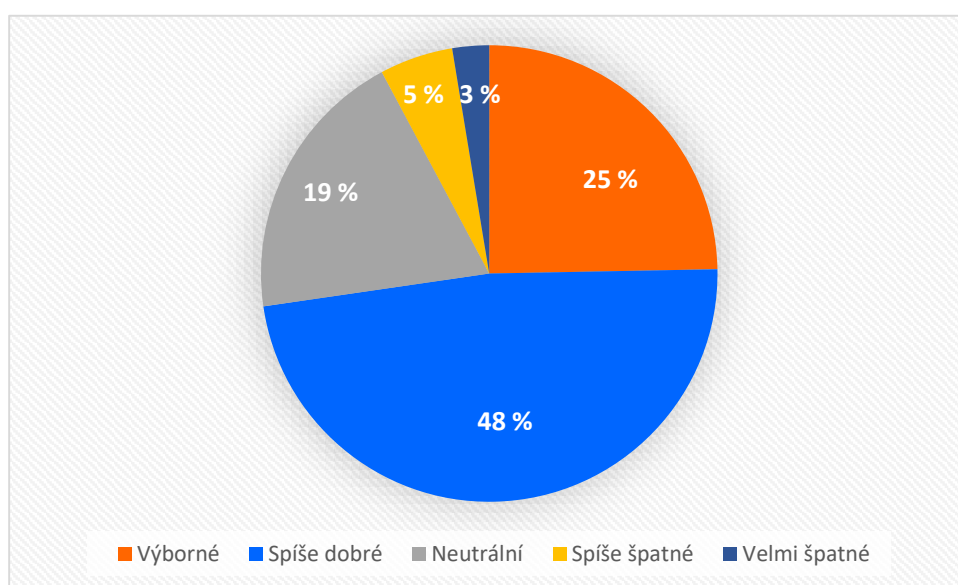


Zdroj: Vlastní výzkum

Otázka č. 11 – Jak vnímáte vztahy s kolegy na pracovišti?

Podle 48 % pracovníků jsou vztahy na pracovišti spíše dobré a nemají problém s kolektivem pracovníků. Téměř 25 % zaměstnanců tvrdí, že vztahy mezi kolegy jsou výborné, mají mezi nimi své přátele. Patnáct dotazovaných hodnotí vztahy jako neutrální. Pouze 8 % zaměstnanců tvrdí, že vztahy jsou špatně či dokonce velmi špatné. Důvodem může být věkový rozdíl mezi pracovníky, to znamená, že mladší generace si příliš nerozumí s generací starší.

Graf 15: Jak vnímáte vztahy s kolegy na pracovišti?

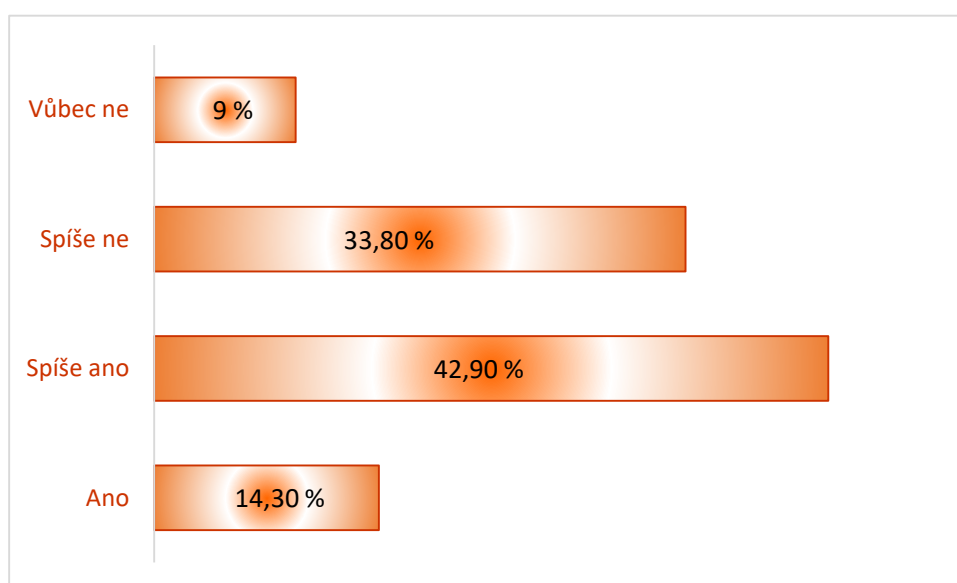


Zdroj: Vlastní výzkum

Otázka č. 12 – Jste spokojeni s Vaší měsíční mzdou?

Bezmála 43 %, respektive 33 respondentů je se svojí měsíční mzdou spíše spokojeno a vyhovuje jim měsíční mzda. Jedenáct lidí je se mzdou zcela spokojeno. Naopak 7 zaměstnanců (9 %) je s měsíčním finančním ohodnocením nespokojeno a téměř 34 %, tedy devatenáct žen a sedm mužů jsou se mzdou spíše nespokojeni. Patrně to může být způsobeno názorem, že lidé si za jejich výkon a pracovní úsilí zaslouží větší měsíční mzdu.

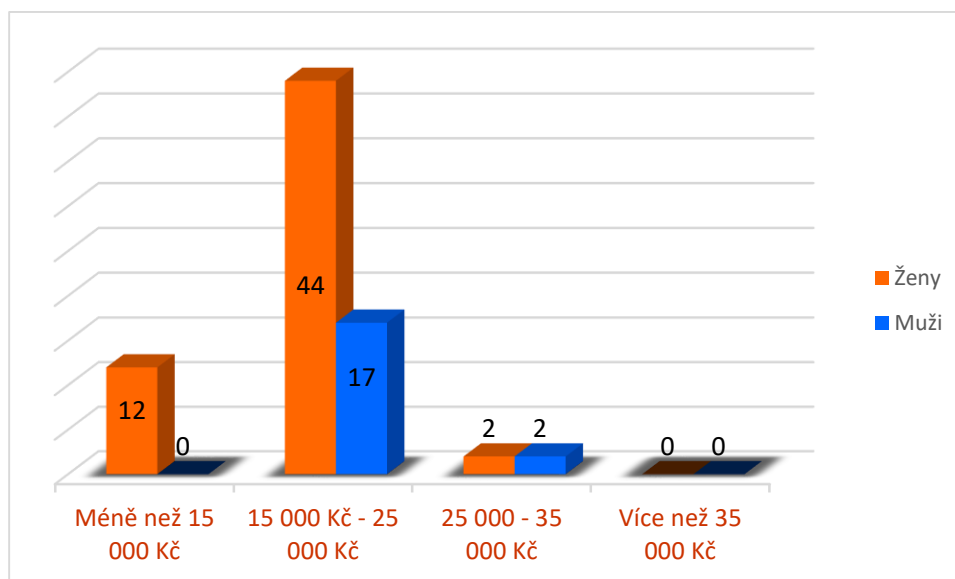
Graf 16: Jste spokojeni s Vaší měsíční mzdou?



Zdroj: Vlastní výzkum

Otázka č. 13 – Jaká je výše Vaší čisté měsíční mzdy?

Graf 17: Jaká je výše Vaší čisté měsíční mzdy?



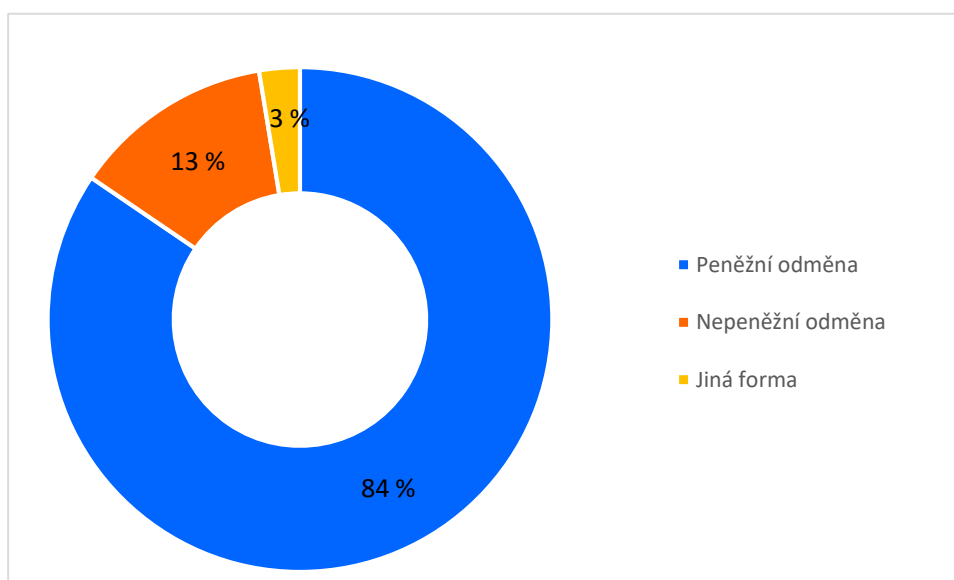
Zdroj: Vlastní výzkum

Z grafu je zřejmé, že nejvíce dotazovaných pracovníků dostává za svůj výkon měsíčně mezi 15 000 Kč – 25 000 Kč, přesně 79,2 %. Méně než 15 000 Kč dostává pouze dvanáct žen a žádný dotazovaný muž. Pouze čtyři lidé (5,2 %) mají mzdu mezi 25 000 Kč – 35 000 Kč. A nikdo z dotazovaných neuvedl, že má mzdu vyšší než 35 000 Kč.

Otázka č. 14 – V jaké formě byste preferovali odměnu za přesčas?

V grafu č. 18 je znázorněno, v jaké formě by zaměstnanci preferovali odměnu za přesčas. Více než tři čtvrtiny dotazovaných zaměstnanců, tedy 84 % odpovědělo, že by preferovali peněžní odměnu. Důvodem může být, že lidé vidí větší hodnotu v penězích než v tom, aby měli například více dnů volna. Deset lidí by přivítalo odměnu za přesčas ve formě nepeněžní odměny, například dovolenou navíc. Pouhá 3 % pracovníků uvedlo možnost jiná forma, nejčastěji zde uváděli možnost, že by přivítali, pokud by si mohli vybrat mezi peněžní a nepeněžní odměnou.

Graf 18: V jaké formě byste preferovali odměnu za přesčas?



Zdroj: Vlastní výzkum

Otázka č. 15 – Jaké benefity Vám zaměstnavatel poskytuje?

Nejvíce dotazovaných uvedlo, že jim zaměstnavatel poskytuje dovolenou navíc. Za každé dva odpracované roky mají zaměstnanci jeden den dovolené navíc. Dále zaměstnanci dostávají občerstvení na pracovišti. Pět zaměstnanců má svůj služební telefon. Osm zaměstnanců uvedlo, že mají možnost pružné pracovní doby, byli to spíše lidé z úseku administrativy, kde nezáleží tolik na tom, od kolika do kolika hodina pracují. Dále pracovníci uváděli, že dostávají jiné benefity, než je uvedeno v možnostech. Mezi tyto benefity patřil především příspěvek na obědy, kdy zaměstnanci mají oběd za 25 Kč. Dále uváděli firemní večírky a několik zaměstnanců dokonce uvedlo, že nedostávají žádné benefity.

Otázka č. 16 – Který další benefit byste na pracovišti přivítali?

U této otázky měli zaměstnanci možnost označit více odpovědí, stejně tak jako u předchozí otázky. Téměř všichni zaměstnanci podniku by jako další benefit přivítali 13. plat, celkem 74 ze 77 dotazovaných pracovníků. Je to pochopitelně, neboť měsíční mzda navíc je pro zaměstnance velkým přínosem. Dále mnoho zaměstnanců uvedlo, že by ocenili možnost dostávat stravenky. Mezi další přínosné benefity pro pracovníky patří příspěvky na penzijní spoření, možnost pružné pracovní doby, dovolená navíc či příspěvky na kulturní akce/akce pro děti. Lidé, kteří za prací dojíždějí, by přivítali příspěvky na dopravu. Třetina dotazovaných zaměstnanců by také uvítala příspěvek na dovolenou.

Mezi benefity, které dotazovaní zaměstnanci tolik nevyhledávají, patří příspěvek na ubytování, příspěvky na vzdělávání, služební telefon či automobil a překvapivě také firemní půjčky. Příspěvek na občerstvení stejně tak nepatří mezi vyhledávané benefity, jelikož tento benefit již firma poskytuje.

Zaměstnanci měli také možnost vypsát i jiné benefity, které nebyly uvedené, avšak žádný pracovník jiný benefit nevedl. Tudíž zaměstnanci nepotřebují ani nevyhledávají žádnou další zaměstnaneckou výhodu.

5 ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ A NÁVRH ZMĚN

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat systém hodnocení a odměňování zaměstnanců ve vybrané organizaci a následné zlepšení tohoto systému. Pro analýzu byl vybrán podnik Pollmann CZ s.r.o. v Jindřichově Hradci.

K analýze spokojenosti s tímto systémem byla využita metoda dotazníkové šetření. Bylo rozdáno 100 dotazníků s celkovou 77% návratností.

Na základě výsledků z dotazníkového šetření byla navržena následující doporučení:

Pro podnik by bylo vhodné, aby zanechal průzkum spokojenosti mezi zaměstnanci a zaměstnancům rozdával tento nebo podobný dotazník. Avšak bylo by lepší tento průzkum spokojenosti provádět častěji (alespoň 1x do roka). Dotazník pomáhá podniku k vylepšení systému hodnocení, a jelikož je anonymní, většina zaměstnanců odpovídá pravdivě.

Dále je doporučeno, aby se zaměstnavatel pokusil svým zaměstnancům poskytovat dostatečné informace k pracovním výkonům. Pro 90 % zaměstnanců je důležité hodnocení jejich pracovního výkonu, protože takové hodnocení pomáhá k větší motivaci zaměstnanců a přes 27 % dotazovaných respondentů nemá pocit, že by nadřízený poskytoval zpětnou vazbu k jejich výkonům. Optimální by bylo, pokud by nadřízený pracovník s každým zaměstnancem alespoň 1x za půl roku (lépe 1x za tři měsíce) vedl formální rozhovor, ve kterém by zaměstnanci poskytl informace k výkonu, jeho výkony ohodnotil a následně stanovil cíl pro další období.

Většina pracovníků (58 %) je spokojeno s měsíční čistou mzdou. Nejvíce zaměstnanců (téměř 80 %) má měsíční mzdu mezi 15 000 Kč – 25 000 Kč, avšak 34 % pracovníků se mzdou není spokojeno. V žádné organizaci nenajdeme všechny pracovníky, kteří by byli se svou mzdou spokojeni. Z tohoto důvodu zaměstnavateli navrhuji, aby zaměstnancům nabídl nadstandardní odměny za výkon, který odvedou navíc, aby zaměstnanci měli vyšší šanci vydělat si více peněz za svůj výkon.

Odměnu za přesčas by většina zaměstnanců preferovala v peněžní formě, ale 13 % zaměstnanců uvedlo, že by preferovali nepeněžní formu, například dovolenou navíc. Pro zaměstnavatele by bylo vhodné, aby zvažil možnost výběru formy odměny za odpracovanou dobu navíc. Každý zaměstnanec by si zvolil, co mu vyhovuje nejvíce

a mohl by využít šance, že pokud potřebuje, využije den dovolené navíc nebo naopak, využije možnost peněžní odměny. Tento problém by se dal vyřešit pomocí tzv. INTRANETU, který může sloužit jako server pro zaměstnance firmy. Zaměstnanci zde mohou komunikovat se svými nadřízenými prostřednictvím e-mailů či chatu. Pro pracovníky by se zde vytvořilo jakési fórum a zaměstnanci by měli možnost zvolit si zde, jaká forma odměny by jim nejvíce vyhovovala. Zároveň tento systém slouží k tomu, že zaměstnanci mají možnost vyjádřit k jiným klíčovým otázkám podniku, které mohou vést k novým nápadům.

Co se týče benefitů, téměř všichni zaměstnanci by jako další benefit uvítali 13. plat. Je to pochopitelné, neboť mzda navíc je pro každého zaměstnance velkou výhodou a zároveň velkou motivací. Pro zaměstnavatele je doporučeno, aby zvážil veškeré výhody a nevýhody zavedení tohoto benefitu. Přestože poskytovat 13. plat je pro zaměstnavatele velmi nákladné, mnoho zaměstnanců by tento benefit motivoval k práci a přilákal by mnoho nových uchazečů o zaměstnání, což v současné době zaměstnavatelé vyhledávají. Pokud by zaměstnavatel tento benefit odmítl z důvodu velké nákladnosti, bylo by vhodné alespoň zvážit možnost, že by se zaměstnanci mohli podílet nějakou částí na zisku.

Mezi další benefity, které by zaměstnanci na pracovišti přivítali, patří zejména stravenky nebo příspěvky na penzijní spoření, proto je podniku navrženo, aby zaměstnavatel zvážil zavedení alespoň jednoho z těchto benefitů. Důvodem je opět větší motivace zaměstnanců k jejich práci.

Lidé, kteří za zaměstnáním dojíždějí, by také uvítali příspěvek na dopravu do zaměstnání. Tento benefit by jistě přilákal nové uchazeče o zaměstnání, kteří musí za prací dojíždět. V současné době mají zaměstnanci možnost získat příspěvek na dopravu do zaměstnání od Úřadu práce. O tento příspěvek si mohou zažádat uchazeči:

- Jejichž místo zaměstnání se nachází mimo obec, ve které bydlí.
- Jsou vedeni na ÚP alespoň 5 měsíců.
- Musí se zaměstnavatelem uzavřít pracovní smlouvu na dobu neurčitou nebo alespoň na 12 měsíců.
- Musí prokázat, že nemají žádné dluhy.

Příspěvek na dopravu do zaměstnání má sloužit jako motivace pro nezaměstnané lidi, kteří vidí problém v dojíždění za prací. Tento příspěvek se také nazývá jako příspěvek na podporu regionální mobility nebo příspěvek na dojížděku. Jeho výše se odvíjí od počtu km vzdálených do zaměstnání. Minimální výše tohoto příspěvku je 1 000 Kč a maximální výše je 3 500 Kč za měsíc. Příspěvek se proplácí zpětně vždy po předložení výplatní pásky od zaměstnavatele.

Tabulka 5: Příspěvky na dopravu do zaměstnání

Dojezdová vzdálenost	Výše příspěvku
Do 10 km	1 000 Kč
10 – 25 km	1 500 Kč
25 – 50 km	2 500 Kč
Nad 50 km	3 500 Kč

Zdroj: Zpracováno dle <https://www.prispevky.cz/zamestnanci/doprava-dojizdeni>

Někteří zaměstnanci v dotazníku uváděli, že v rámci zaměstnání nedostávají žádné benefity. Z tohoto důvodu by bylo optimální, aby zaměstnavatel svým zaměstnancům poskytoval dostatečné informace o využití benefitů, a to alespoň 1x do roka, aby byli zaměstnanci průběžně seznámeni s tím, co jim jejich pracovní pozice nabízí.

K celkové spokojenosti a motivaci zaměstnanců na pracovišti by také mohl vést systém Cafeteria, který nabízí zaměstnancům možnost, aby si každý zvolil benefit, který mu vyhovuje, a který ho dostatečně motivuje. Zaměstnanci zde sbírají body či kredity za své odvedené výkony a podle toho mohou následně své body proměnit v benefit, které systém Cafeteria nabízí. V tomto systému by se měly objevovat benefity, jako jsou hračky pro děti, domácí potřeby, vouchery na stravování v restauracích nebo také benefity, které patří do oblasti sportu, kultury, vzdělávání apod. Zaměstnavateli je doporučeno, aby důkladně promyslel zavedení tohoto systému, neboť je spravedlivý, vedl by k vysoké motivaci zaměstnanců, k větší produktivitě, a zároveň zde nejsou rozdíly mezi zaměstnanci, všichni jsou si rovni.

6 ZÁVĚR

Tato bakalářská práce s názvem „Hodnocení a odměňování zaměstnanců ve vybrané organizaci“ se zabývala především analýzou systému hodnocení a odměňování ve vybraném podniku a následnými návrhy na vylepšení tohoto systému.

Pro výzkum byl vybrán podnik Pollmann CZ s.r.o., který sídlí v Jindřichově Hradci. Tento podnik byl vybrán z důvodu, že se nachází blízko mého bydliště. Po celou dobu bylo jednáno s vedoucí personálního oddělení, která ochotně poskytla veškeré informace potřebné k bakalářské práci a následně pomohla s některými otázkami do dotazníku.

Výsledky z dotazníkového šetření jsou k nahlédnutí v kapitole 4.8, většina otázek je zpracovaná graficky. Celkem bylo rozdáno 100 dotazníků, vrátilo se jich 77. Dotazníkové šetření v podniku probíhalo v únoru 2018.

Pro podnik byly doporučeny a navrženy následující změny:

- Provádět výzkum spokojenosti mezi zaměstnanci, alespoň 1x do roka.
- Poskytovat zaměstnancům zpětnou vazbu k pracovním výkonům.
- Poskytovat nadstandartní příspěvky na vyšší odvedené výkony.
- Možnost výběru formy odměny za práci přesčas.
- Zvážit možnost zavedení 13. platu.
- Zavedení nových benefitů, mezi které patří např. příspěvky na penzijní spoření či stravenky.
- Příspěvky na dopravu do zaměstnání.
- Zavedení systému Cafeteria.

Většina zaměstnanců je systémem hodnocení a odměňování spokojena a hodnotí ho jako spravedlivě nastavený. Bylo by však vhodné, aby zaměstnavatel zvážil zavedení nějakého dalšího benefitu, který zaměstnancům na pracovišti chybí. Lidé v podniku nedostávají mnoho benefitů, které by je motivovaly k práci. Nejvíce pracovníků by přivítalo zavedení stravenek nebo příspěvky na penzijní spoření. Zaměstnavatel by se měl pokusit popřemýšlet, zda by tyto benefity pracovníky více nemotivovali a nezeefektivnily výrobu či dokonce nepřilákaly novou pracovní sílu.

Mezi další benefity, které zaměstnancům chyběly, byly příspěvky na dopravu do zaměstnání. V současné době mohou zaměstnanci požádat o příspěvky na dopravu Úřad práce, kde se podle vzdálenosti do místa pracoviště odvíjí částka měsíčního příspěvku.

Dalším návrhem na zlepšení systému odměňování je zvážení zavedení systému Cafeteria, kde si mohou zaměstnanci vybírat své odměny podle bodů, které získali za svůj odvedený výkon a podle svého přání. Tento systém by byl pro pracovníky velkou motivací a zároveň je spravedlivý.

O podniku lze konstatovat, že Pollmann CZ s.r.o. má spravedlivě nastavený systém hodnocení a odměňování a většina zaměstnanců je s tímto systémem spokojena. Spousta pracovníků je spokojeno také s pracovním kolektivem či s měsíční mzdou. To potvrzuje i fakt, že nejvíce zaměstnanců v podniku pracuje mezi 3 – 10 lety. V závěru je možné říci, že spokojený a dobře motivovaný zaměstnanec je základem pro stabilní a dobře se rozvíjející podnik.

7 SUMMARY AND KEYWORDS

The Evaluation and Remuneration of Employees in a Selected Organization

The evaluation and remuneration of employees are very important parts of human resource management that each company or organization deal with. The main aim of the bachelor thesis is to analyse system of employee evaluation and remuneration in the selected organization – Pollmann s.r.o. (the development and production of mechatronic components and mechatronic products made of composite plastics and metal materials) and to improve this system. On the basis of professional literature, materials corresponding to the subject are used in the work. The thesis analyses satisfaction with the system of evaluation and remuneration with the help of questionnaires distributed to the employees. Finally, changes are recommended on the basis of employee responses. The changes lead to more effective evaluation and remuneration and to more satisfaction of the employees at Pollmann s.r.o.

Key words: human resource management, evaluation system, remuneration, employees

8 ZDROJE

Literární zdroje:

- Armstrong, M. (2009). *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing.
- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů* (10. vydání). Praha: Grada Publishing.
- Bedrnová, E., & Nový a kol., I. (2004). *Psychologie a sociologie řízení* (2. rozšířené vydání). Praha: Management Press.
- Belcourt, M., & Wright, P. C. (1998). *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha: Grada Publishing, spol.
- Dědina, J., & Cejthamr, V. (2005). *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada
- Dvořáková, Z. (2012) *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck.
- Hoffman, R., Casnocha, B., & Yeh, C. (2016). *Spokojený zaměstnanec: Vaš spojenec*. Praha: Management Press.
- Horálíková, M. (1999). *Personální řízení* (3. vydání). Praha: Credit.
- Jay, R., & Templar, R. (2006). *Velká kniha manažerských dovedností*. Praha: Grada Publishing.
- Kleibl, J., Dvořáková, Z., & Šubrt, B. (2001). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
- Kocourek, J. (2007). *Odměňování zaměstnanců ve veřejných službách a správě*. Praha: C. H. Beck
- Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing.
- Koubek, J. (2009). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky* (4. vydání). Praha: Management Press.
- Krninská, R. (2002). *Řízení lidských zdrojů*. České Budějovice: Jihočeská univerzita.
- Milgrom, P., & Roberts, J. (1997). *Modely rozhodování v ekonomii a managementu*. Praha: Grada Publishing
- Pilařová, I. (2008). *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada Publishing.
- Prokopenko, J., & Kubr a kol., M. (1996). *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada Publishing, spol.

- Šikýř, M. (2014). *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.
- Šikýř, M. (2012). *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing
- Šikýř, M. (2016) *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing.
- Šubrt, B. (2014). *Obsluha mzdy a platu*. Olomouc: Anag
- Urban, J. (2017). *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing.
- Veber, J. (2000). *Management: základy, prosperity, globalizace*. Praha: Management Press
- Vodáček, L., & Vodáčková, O. (2006). *Moderní v teorii a praxi*. Praha: Management Press.
- Wagnerová, I. (2008). *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada Publishing.
- Werther, Jr., W. B., & Davis, K. (1992). *Lidský faktor a personální management*. Praha: Victoria Publishing.

Internetové zdroje:

- Zákony (2016): *Mzda a plat, odměna z dohody*. Dostupné z: <http://zakony.centrum.cz/zakonik-prace/cast-6-hlava-1-paragraf-109?full=1>
- Zákony (2016): *Minimální mzda*. Dostupné z: <http://zakony.centrum.cz/zakonik-prace/cast-6-hlava-1-paragraf-111?full=1>
- Grafton Recruitment (2017): *O Vánoční večírky pracovníci příliš nestojí. Co tedy zaměstnanci chtějí?* [Online]. Dostupné z: <https://www.mesec.cz/aktuality/o-vanocni-vecirky-pracovnici-prilis-destoji-co-tedy-zamestnanci-chteji/>
- Příspěvky (2018): *Příspěvek na dopravu do zaměstnání a práce pro rok 2018* [Online]. Dostupné z: <https://www.prispevky.cz/zamestnanci/doprava-dojizdeni>

9 SEZNAM SCHÉMAT, TABULEK, GRAFŮ, OBRÁZKŮ

Seznam schémat

Schéma 1: Cyklus řízení pracovního výkonu.....	6
Schéma 2: Prvky systému hodnocení pracovníků.....	10

Seznam tabulek

Tabulka 1: Hodnocení pracovního výkonu v porovnání s řízením pracovního výkonu	8
Tabulka 2: Hodnocení zaměstnance za pomoci stupnice se slovními výrazy	16
Tabulka 3: Minimální mzda v letech 2008 - 2017	22
Tabulka 4: Základní údaje Pollmann CZ s.r.o.....	29
Tabulka 5: Příspěvky na dopravu do zaměstnání	55

Seznam grafů

Graf 1: Vývoj průměrné měsíční hrubé mzdy v letech 2006 - 2015.....	23
Graf 2: Vývoj v letech 2011 - 2016	33
Graf 3: Vývoj zaměstnanců v Pollmann CZ v roce 2017	34
Graf 4: Vývoj zaměstnanců 1991 - 2017	35
Graf 5: Jaké je Vaše pohlaví?	39
Graf 6: Do jaké věkové kategorie se řadíte?	39
Graf 7: Na jaké pracovní pozici pracujete?.....	40
Graf 8: Jak dlouho jste v podniku zaměstnán/zaměstnaná?.....	41
Graf 9: Z jakého důvodu jste začal/a pracovat právě v tomto podniku?.....	42
Graf 10: Je pro Vás důležité hodnocení Vašeho pracovního výkonu?	43
Graf 11: Myslíte si, že je systém hodnocení a odměňování nastaven spravedlivě? .	44

Graf 12: Jak často Váš nadřízený provádí hodnocení?	45
Graf 13: Poskytuje Vám nadřízený dostatečnou zpětnou vazbu k výkonu Vaší práce?	46
Graf 14: Domníváte se, že se Váš nadřízený dostatečně zajímá o Vaše názory a nápady?	47
Graf 15: Jak vnímáte vztahy s kolegy na pracovišti?.....	48
Graf 16: Jste spokojeni s Vaší měsíční mzdou?.....	49
Graf 17: Jaká je výše Vaší čisté měsíční mzdy?	50
Graf 18: V jaké formě byste preferovali odměnu za přesčas?	51

Seznam obrázků

Obrázek 1: Logo Pollmann s.r.o.	30
---	----

10 SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Kalkulátor mezd

Příloha 2: Dotazník

11 PŘÍLOHY

Příloha 1: Kalkulátor mezd

Kalkulátor mezd
os. číslo: Jméno:

oddělení	datum	hodnotitelé
mzda		

Odborné znalosti	Znalost	Základní			Odborná			Expertní		
		0	0	0	0	0	0	0	0	0
Důležitost v % 80	1. odborná znalost	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	2. odborná znalost	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	3. odborná znalost	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	4. odborná znalost	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	5. odborná znalost	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Celkem: 0,0 %
S koeficientem důležitosti: 0,0 %

Soft Skills	Znalost	Základní / spíše menší			Odborná / spíše ano			Expertní / ano		
		0	0	0	0	0	0	0	0	0
Důležitost v % 20	Angažovanost	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Spolehlivost	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Flexibilita/Univerzálnost	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Loajalita	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Komunikativnost	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Celkem: 0,0 %
S koeficientem důležitosti: 0,0 %

Rozpětí tříd: 0 --- 0 --- 0 --- 0

Maximální mzda	Kč	0	Celkem	0,0 %
Minimální mzda	Kč	0	Zvýšení o	0 Kč
Rozdíl tříd	Kč		Vypočtený návrh mzdy	0 Kč

Příloha 2: Dotazník

Dotazník pro zaměstnance

Vážení zaměstnanci,

jmenuji se Nikola Vašková a jsem studentkou 3. ročníku Ekonomické fakulty na Jihočeské univerzitě v Českých Budějovicích v oboru Řízení a ekonomika podniku.

Tímto bych Vás chtěla požádat o vyplnění krátkého dotazníku, který bude sloužit pro vytvoření mé bakalářské práce. Bakalářská práce se zabývá hodnocením a odměňováním zaměstnanců ve vybrané organizaci. Na základě Vašich odpovědí vyhodnotím Vaši spokojenost se systémem hodnocení a odměňování a následně navrhnou možné změny, které povedou ke zlepšení spokojenosti. Tento dotazník je ANONYMNÍ a slouží VÝHRADNĚ pro účely mé bakalářské práce. Dotazník Vám zabere maximálně 5 minut.

Děkuji.

Nikola Vašková

POKYNY K VYPLNĚNÍ:

U každé otázky označte pouze JEDNU odpověď. Odpověď, která vám nejvíce vyhovuje, ZAKROUŽKUJTE. Pokud se spletete, Vaši odpověď škrtněte a zakroužkujte odpověď novou. U otázek č. 15 a 16 lze zakroužkovat více odpovědí.

1. Jaké je Vaše pohlaví?
 - a) Žena
 - b) Muž

2. Do jaké věkové kategorie se řadíte?
 - a) Do 30 let
 - b) 31 – 40 let
 - c) 41 – 50 let
 - d) Nad 50 let

3. Na jaké pracovní pozici pracujete?
 - a) Výrobní dělník
 - b) Technicko-hospodářský pracovník (vedoucí směny, mistr, údržba, kontrola kvality, úklid ...)
 - c) Administrativa

4. Jak dlouho jste v podniku zaměstnán/zaměstnaná?
 - a) Do 1 roku
 - b) 1 – 3 roky
 - c) 3 – 6 let
 - d) 6 – 10 let
 - e) Více než 10 let

5. Z jakého důvodu jste začal/a pracovat právě v tomto podniku?
 - a) Finance
 - b) Obor
 - c) Pracovní kolektiv
 - d) Lokalita (blízko mého bydliště)
 - e) Jistota zaměstnání
6. Je pro vás důležité hodnocení vašeho pracovního výkonu?
 - a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Vůbec ne

7. Myslíte si, že je systém hodnocení a odměňování nastaven spravedlivě?
 - a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Vůbec ne

8. Jak často váš nadřízený provádí hodnocení?
 - a) 1x do roka
 - b) Vícekrát do roka
 - c) Průběžně
 - d) Jiná možnost

9. Poskytuje Vám nadřízený dostatečnou zpětnou vazbu k výkonu vaší práce?
 - a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Vůbec ne

10. Domníváte se, že se Váš nadřízený dostatečně zajímá o Vaše názory a nápady?
 - a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Vůbec ne

11. Jak vnímáte vztahy s kolegy na pracovišti?

- a) Výborné
- b) Spíše dobré
- c) Neutrální
- d) Spíše špatné
- e) Velmi špatné

12. Jste spokojeni s Vaší měsíční mzdou?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Vůbec ne

13. Jaká je výše Vaší čisté měsíční mzdy?

- a) Méně než 15 000 Kč
- b) 15 000 Kč – 25 000 Kč
- c) 25 000 Kč – 35 000 Kč
- d) Více než 35 000 Kč

14. V jaké formě byste preferovali odměnu za přesčas?

- a) Peněžní odměna
- b) Nepeněžní odměna (např. dovolená navíc)
- c) Jiná:

15. Jaké benefity Vám zaměstnavatel poskytuje? (možnost více odpovědí)

- a) 13. plat
- b) Stravenky
- c) Příspěvek na penzijní pojištění
- d) Pružná pracovní doba
- e) Dovolená navíc
- f) Příspěvek na dovolenou
- g) Příspěvek na ubytování
- h) Příspěvek na dopravu
- i) Příspěvek na další vzdělávání
- j) Služební telefon
- k) Služební automobil
- l) Firemní půjčky
- m) Občerstvení na pracovišti
- n) Kulturní akce, akce pro děti
- o) Jiné benefity:.....

16. Který další benefit byste na pracovišti přivítali? (možnost více odpovědí)

- a) 13. plat
- b) Stravenky
- c) Příspěvek na penzijní pojištění
- d) Pružná pracovní doba
- e) Dovolena navíc
- f) Příspěvek na dovolenou
- g) Příspěvek na ubytování
- h) Příspěvek na dopravu
- i) Příspěvek na další vzdělávání
- j) Služební telefon
- k) Služební automobil
- l) Firemní půjčky
- m) Občerstvení na pracovišti
- n) Kulturní akce, akce pro děti
- o) Jiné benefity:.....

DĚKUJI ZA VAŠI SPOLUPRÁCI!