



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

Diplomová práce

System odměňování a hodnocení
pracovníků ve vybrané organizaci

Vypracovala: Bc. Lenka Nepivodová

Vedoucí práce: doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.

České Budějovice 2020



JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Bc. Lenka NEPIVODOVÁ
Osobní číslo: E18399
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Téma práce: Systém odměňování a hodnocení pracovníků ve vybrané organizaci
Zadávací katedra: Katedra řízení

Zásady pro vypracování

Cíl práce:

Cílem diplomové práce jsou návrhy změn na zlepšení systému hodnocení a odměňování pracovníků ve vybrané organizaci vycházející z analýz, posouzení a zhodnocení řízení této oblasti.

Metodika práce:

Studium, získání a shromáždění primárních a sekundárních dat, zpracování a vyhodnocení odborné literatury, zdrojů a teoretických východisek zabývajících se danou problematikou; provedení analýzy současného systému hodnocení a odměňování pracovníků, komparace a syntéza dat spočívající v propojení výsledků a východisek z provedených analýz; návrhy a doporučení na zlepšení zkoumané oblasti.

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Cíl práce a metodika zpracování.
4. Analýza systému hodnocení a odměňování.
5. Diskuze a návrhy změn.
6. Závěr.
7. Seznam literatury.

Rozsah pracovní zprávy: 50 – 60 str.
Rozsah grafických prací: dle potřeby
Forma zpracování diplomové práce: tištěná

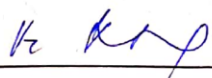
Seznam doporučené literatury:

- Armstrong, M. (2011). *How to manage people*. London: Kogan Page.
Armstrong, M. (2009). *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing.
Armstrong, M. (2011). *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi*. Praha: Fragment.
Daigeler, T. (2008). *Vedení lidí v kostce. Techniky vedoucí k úspěchu*. Praha: Grada Publishing.
Plamínek, J. (2010). *Tajemství motivace*. Praha: Grada Publishing.
Price, A. (2011). *Human resource management*. Hampshire: Cengage Learning EMEA.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: 17. ledna 2019
Termín odevzdání diplomové práce: 13. dubna 2020

V Českých Budějovicích dne 5. března 2019



doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studená 13 (43)
370 05 České Budějovice



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

Prohlášení:

Prohlašuji, že svou diplomovou práci s názvem „System odměňování a hodnocení pracovníků 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 diplomové 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 30. dubna 2020

.....

Bc. Lenka Nepivodová

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucí mé diplomové práce, kterou je doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D. Velice si cením veškerého času, který strávila nad touto prací a samozřejmě všech cenných rad a připomínek. Dále bych chtěla poděkovat všem zaměstnancům a samozřejmě i vedení dané zkoumané firmy za ochotu při získávání informací.

OBSAH

1	ÚVOD	3
2	LITERÁRNÍ REŠERŠE	5
2.1	Řízení lidských zdrojů	6
	Řízení lidského kapitálu.....	7
2.2	Personální útvar	9
	Personální činnosti	9
2.3	Hodnocení pracovníků.....	11
	2.3.1 Cíle, zpětná vazba a podmiňování	12
	2.3.2 Hodnocení pracovního výkonu	13
	2.3.3 Oblasti hodnocení	16
2.4	Zavádění systému hodnocení.....	19
2.5	Odměňování pracovníků.....	20
	2.5.1 Složky odměňování nehmotného charakteru	21
	2.5.2 Odměňování finančního charakteru	24
	2.5.3 Nepeněžní formy odměňování	28
3	CÍL A METODIKA PRÁCE	31
4	VLASTNÍ PRÁCE.....	33
4.1	Představení vybraného podniku XY	33
	Historie.....	33
	Výroba a produkty	34
4.2	Struktura zaměstnanců.....	35
4.3	Hodnocení.....	37
4.4	Odměňování.....	39
	Benefity.....	42
5	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	45

	Souhrn výsledků dotazníkového šetření	59
6	DISKUZE A NÁVRH ZMĚN	60

1 ÚVOD

Tématem této diplomové práce je „Systém odměňování a hodnocení pracovníků ve vybrané organizaci“.

Odměňování a hodnocení zaměstnanců je v současné době velmi důležitou činností každé organizace. Každá organizace by se měla značně zajímat o své zaměstnance a zároveň je informovat o způsobu (systému) jejich odměňování a hodnocení. Systém odměňování by neměl být podceňován, jelikož potenciální uchazeči o zaměstnání se často rozhodují právě podle zavedeného systému odměňování. Zároveň systém odměňování a hodnocení by měl být vytvořen spravedlivě, aby vedl zaměstnance ke spokojenosti a ti pak budou podávat efektivní pracovní výkony. Právě lidský kapitál hraje v podniku velmi podstatnou roli, jelikož dělá podnik unikátním a skrze odvedenou práci lidským kapitálem dosahuje podnik svých stanovených cílů.

Správně nastavený systém odměňování a hodnocení je klíčem k úspěchu celé organizace. Proto musí být vynaložené značné usilí a odbornost na jeho sestavení. Náklady na správně zavedený systém mohou být vysoké, avšak správně angažování a motivování pracovníci jsou k nezaplacení. Podnik by měl tedy nastavit takovou výši mzdy, která bude odpovídat pracovnímu úsilí a odpovědnosti tak, aby byli zaměstnanci dostatečně motivováni.

Zároveň je důležité, aby zaměstnanci byli dostatečně a včas informováni o změnách v systémech či benefitech, které jim společnost poskytuje za dané pracovní úsilí. Každý zaměstnanec by měl být za svůj výkon řádně ohodnocen, jelikož pro většinu zaměstnanců je taková zpětná vazba velmi důležitá a vede k vyšší produktivitě zaměstnance.

Cílem této diplomové práce jsou návrhy změn a opatření na základě provedených analýz, které povedou ke zlepšení systému odměňování a hodnocení pracovníků.

Diplomová práce je rozdělena do dvou částí – teoretická a praktická část. V teoretické části diplomové práce je literární rešerše, která pojednává o řízení lidských zdrojů, personální činnosti, hodnocení pracovníků, řízení výkonnosti či odměňování zaměstnanců.

Následně navazuje praktická část, která charakterizuje vybranou instituci. Nejprve jsou zde vypracované obecné informace o podniku, historie a výroba. Poté je v této části popsán systém hodnocení a odměňování, na který bylo vytvořeno dotazníkové šetření. Toto dotazníkové šetření vede ke zjištění spokojenosti zaměstnanců dané ogranizace se systémem hodnocení a odměňování.

V závěru diplomové práce jsou navrženy návrhy na změny v oblasti systému hodnocení a odměňování zaměstnanců. Tyto návrhy by měly vést ke zlepšení současného systému řízení.

2 LITERÁRNÍ REŠERŠE

Pro firmy je hodnocení a odměňování důležité stejně tak jako pro zaměstnance. Podnik motivuje své pracovníky smluvně dohodnutou odměnou. Zaměstnanci pak zajišťují podniku efektivně vykonanou práci. Za více vykonané práce mohou následovat další odměny či prémie, což zaměstnance taktéž motivuje.

System hodnocení a odměňování je důležitý z mnoha hledisek a má různé funkce. Motivační: pokud je zaměstnanec pravidelně hodnocen a odměňován, uvědomuje si důležitost a závažnost práce, kterou vykonává. Je si vědom, jak důležité je vykonávat tuto práci zodpovědně a vyvíjet svou práci efektivně, jelikož za „dobře“ odvedenou práci ho čeká příjemná odměna.

Personální: zde se jedná především o vedoucího pracovníka. Jde o způsob jakým jedná se svými podřízenými, jak je schopen využít hodnocení a další motivační prvky, jaký volí přístup k práci se svými podřízenými.

Poznávací: vedoucí pracovníci analyzují své podřízené, poznávají je, ověřují zda pracovníci volí správné pracovní postupy a styly (WAGNEROVÁ, 2008).

Pokud bude pracovník hodnocen a na základě hodnocení odměňován, bude si uvědomovat podstatu svého úkolu.

2.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů představuje koncepci personální práce. Tato koncepce se začala vyvíjet v zahraničí již v průběhu 50. a 60. let. Řízení lidských zdrojů lze nazvat jako jádrem celé organizace, jelikož se jedná jak o nejdůležitější složku tak o úlohu, která je nezbytná pro všechny manažery. V této podstatě je kladen důraz na významnost člověka, na jeho sílu a výrobní vstup. Člověka lze charakterizovat jako motor činnosti organizace (KOUBEK, 2009).

Dle Šikýře (2012) je charakterizováno řízení lidských zdrojů jako soubor manažerských nástrojů. Tyto nástroje jsou zaměřeny na výběr zaměstnanců, obsazování pracovních míst, odměňování a hodnocení zaměstnanců, vzdělávání a v neposlední řadě i formování vztahů mezi zaměstnanci na pracovišti.

Krninská (2002) uvádí, že řízení lidských zdrojů (RLZ) má stejný význam jako pojem Human Resource management (HRM).

$$\text{HRM} = \text{HRD} + \text{HRE}$$

Ve vzorci výše uvedeném znamená: HDR – Human Resource Development (rozvoj lidských zdrojů) a HRE – Human Resource Economy (efektivní využití schopností pracovníků).

Řízení lidských zdrojů lze rozdělovat také jako „měkké“ faktory a „tvrdé“ faktory. Mezi „měkké“ faktory lze řadit faktory vztahující se k člověku. Jsou ovlivňovány mezilidskými vztahy, uměním řídit, motivovat či osobností. Ze znalostní ekonomiky plyne „měkké“ řízení lidských zdrojů. Řízení klade důraz na vzdělávání, rozvoj, vedení lidí, komunikaci či motivaci. Z podnikové kultury by měl vycházet soulad mezi pracovníky a vedením. Cíle těchto subjektů by měly být totožné a sdíleny jako celek. Pracovníky lze považovat jako původce konkurenční výhody (ARMSTRONG, 2002).

„Tvrdé“ faktory jsou charakterizovány jako prosperita a neosobní působení. Typické jsou formální pravidla či pracovní normy. Tyto faktory jsou přesně definovány a jsou zcela měřitelné. „Tvrdé“ faktory řízení lidských zdrojů jsou typické pro řízení lidí. Lidé jsou v tomto smyslu chápáni jako kapitál, pomocí jehož organizace dosahuje

cílů a především zisku. Je však nezbytné do lidského kapitálu stále investovat a rozvíjet jej (ARMSTRONG, 2007).

První zmínka o řízení lidských zdrojů (ŘLZ) byla zaznamenána v 80. letech. V literatuře nelze najít definitivní popis řízení lidských zdrojů. Taková charakteristika definice se jeví jako velmi problematická. Hlavní charakteristiky ŘLZ jsou následující:

- důraz na důležitost přijetí strategického přístupu;
- převládající roli mají linioví manažeři;
- politiky organizace musí být soudržné;
- důraz na komunikaci;
- lidské úsilí dosahuje konkurenčních výhod;
- mezi nadřízenými a podřízenými převládá spíše unitaristický nežli pluralistický přístup (FOOT, HOOK, 2002).

Řízení lidského kapitálu

Lidé, kteří pracují v organizaci a závisí na nich úspěšnost podnikání jsou charakterizováni jako lidský kapitál. Lze jej rozdělit na kombinaci inteligence, dovedností a zkušeností, které jsou pro organizaci výstižné. Lidský kapitál může být považován za prvořadé bohatství organizace, které zajišťuje přežití a růst. Je tedy nutné do něj investovat. Cílem každé organizace je sehnat a udržet pracovité, oddané a kvalifikované pracovní síly. Je tedy nezbytné podnikat kroky vedoucí k určení potřeby pracovníků, jejich rozvoji a uspokojení. Je nutné zahrnout pečlivé a přísné postupy při získávání a výběru pracovníků, systémů odměňování, vzdělávání, ... (BECKER a kol., 1997).

Proces řízení lidského kapitálu úzce souvisí s řízením lidských zdrojů. Avšak řízení lidského kapitálu je více zaměřováno na kvantitativní nástroje (výkon lidských zdrojů), orientace pro strategie a praxe řízení lidí (ARMSTRONG, 2007).

Lidský kapitál je považován za nejdůležitější kapitál, který se v podniku nachází. Tento kapitál představují zpravidla lidé, díky kterým vzniká přidaná hodnota. Bez lidí by veškeré ostatní zdroje zůstaly zcela nevyužity př. stroje. Lidský kapitál lze definovat jako soubor či kombinace vlastností, zkušeností, dovedností, které dávají společně podniku jedinečný charakter a originalitu (KOCIANOVÁ, 2012)

2.2 Personální útvar

Personální útvar neboli personalisté jsou nedílnou součástí organizace. Mají na starosti rozvoj a řízení lidí v organizaci. Tento útvar vytváří personální strategie a politiku. Personální útvar vytváří takové pracovní podmínky, aby lidé využili veškeré své schopnosti a dovednosti ve prospěch či k užitku organizace, a zároveň také svému potenciálu (ARMSTRONG, 2007).

Organizace personálního útvaru

Řízení lidských zdrojů je v každé organizaci velmi rozmanité. Personální útvary jsou často rozděleny dle rolí a činností, které jsou různorodé a nenávazné. Uspořádání personálního útvaru značně záleží na velikosti organizace, typu prováděných činností a prací, na lidech pracujících v organizaci, atd.

Tradiční organizace personálního útvaru zahrnuje personálního ředitele, který je podřízený generálnímu řediteli. Dále jsou zde personalisté, kteří zodpovídají za lidské zdroje, rozvoj, vzdělávání, odměňování či zabezpečování zaměstnaneckých vztahů.

System hodnocení a odměňování je vytvářen vedením společnosti. Avšak personální útvar má odpovědnost tyto systémy zprostředkovat. Jelikož personální útvar je technickou podporou manažerů, kteří své podřízené hodnotí a odměňují (ARMSTRONG, 2015).

Personální činnosti

Jedná se o činnosti, které jsou nezbytné k podnikové činnosti a plnění cílů podniku. Tyto činnosti zajišťuje zpravidla personální útvar a jsou následující:

- **Vytváření a analýza pracovních míst** - definování pracovních úkolů, pravomoci, odpovědnosti, popis pracovních míst, specifikace a včasná aktualizace těchto složek;

- **personální plánování** - plánování potřeby zaměstnanců, činností a rozvoje pracovníků;
- **získávání, výběr a přijímání pracovníků** - příprava a inzerce volných či nových pracovních pozic, příprava formulářů a dokumentů požadovaných od kandidátů, shromažďování podkladů od uchazečů, předvýběr, rozhodování o výběru, vyjednávání podmínek, zařazení pracovníka do organizace, ...;
- **hodnocení pracovníků** - příprava formulářů, časový plán hodnocení, obsah a metody hodnocení, vyhodnocení uplatněných metod, návrh a následná opatření;
- **rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního poměru** - zařazení pracovníka na danou pozici, povýšení pracovníka, přeřazení na jinou či nižší funkci, propuštění pracovníka;
- **odměňování pracovníků** - ovlivňování pracovního výkonu a motivace, poskytování zaměstnaneckých výhod;
- **Vzdělávání pracovníků** - rozvojové aktivity, plánování a identifikace potřebného vzdělání, vzdělávací programy, školení;
- **Pracovní vztahy** - jednání mezi vedením organizace a pracovníky, zápisy z jednání, tarifní jednání, dohody, disciplinární jednání, agenda stížností, konflikty a komunikace v organizaci, ...;
- **Péče o pracovníky** - bezpečnost a ochrana zdraví při práci, prostředí, vedení dokumentace, otázky pracovní doby a pracovního režimu, sociální služby (stravování, sociálně hygienické podmínky, starobní důchod, kulturní aktivity, životní podmínky, ...);
- **Personální informační systém** – zjištění, uchování, analýzy pracovních míst, zpracování, mzdy, sociální záležitosti, vnější podmínky ovlivňující fungování pracovníků, poskytování příslušných informací příslušným orgánům (úřad práce, orgány státní správy) (KOUBEK, 2009).

2.3 Hodnocení pracovníků

V mnohých literárních materiálech, se již uvádí nový „modernější“ pojem hodnocení, a tím je řízení výkonnosti. Tento pojem řízení výkonnosti charakterizuje mnohem širší spektrum, do kterého spadají motivační soutěže, jejichž cílem je podnícení výkonnosti. Avšak hodnocení naopak přesahuje řízení výkonnosti, jelikož k hodnocení se dostáváme i u výběru pracovníků. Proto jsou oba pojmy právoplatné a každý vyjadřuje trochu jinou skutečnost (HRONÍK, 2006).

Dle Plamínka (2011) by hodnocení pracovníků mělo vždy následovat až po zadání úkolů a jejich splnění. V organizacích se osvědčuje krátkodobé hodnocení, zaměřující se na výkon a tvoří podstatu dlouhodobého hodnocení.

Hodnocení pracovníků by mělo vyjadřovat výsledky pracovníků. Popřípadě najít chyby a nedostatky při vykonávání dané činnosti. Hodnocení pracovníků by měl vždy provádět vedoucí pracovníků, což je jedna z jeho hlavních činností. Lze hodnocení považovat jako nástroj k nastolení kázně na pracovišti a podněcování iniciativy pracovníků (BEDRNOVÁ, NOVÝ, JAROŠOVÁ, 2012).

„Je to proces, jímž organizace hodnotí vykonanou práci, a pokud je správně proveden, přináší užitek nejen zaměstnancům, ale také celé organizaci (WERTHER, DAVIS, 1992).“

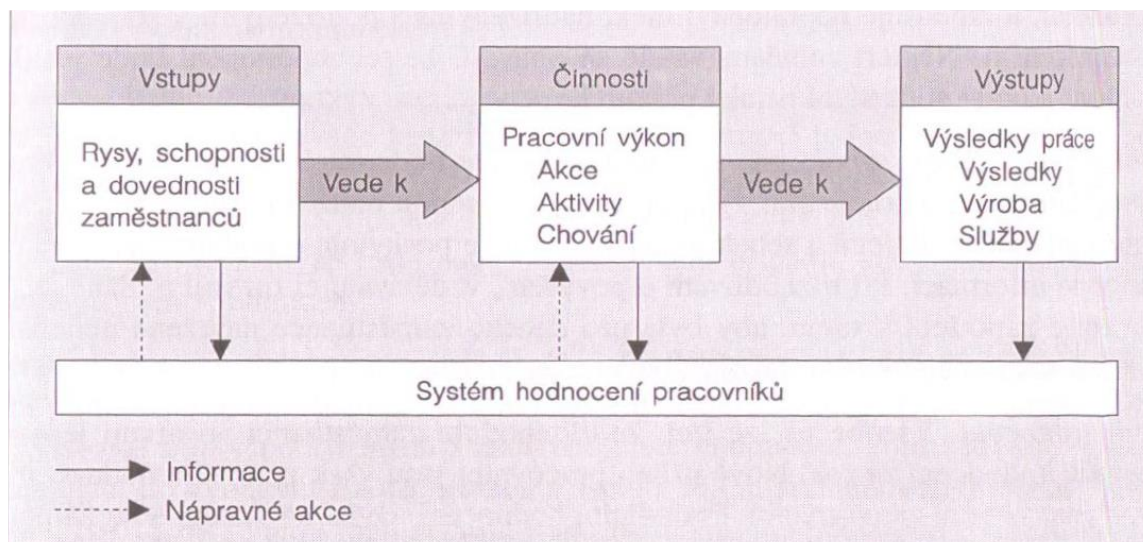
Hodnocení je velmi důležité. Jestliže nebudeme hodnotit pracovníky a stanovovat jim cíle, nemůžeme je úspěšně vést. Mnohdy je hodnocení výkonů a dovedností pracovníků velmi nepřijemné ale je nezbytné a nikdy by nemělo končit úkolem. Za předpokladu hodnocení dosáhneme následujících bodů:

- porovnatelné hodnocení všech pracovníků;
- individuální rozvoj dle potřeby;
- zpětnou vazbu o minulých výkonech;
- porovnání vzájemných očekávání a představ pracovníků;

- kvalifikované rozhodování v oblasti personální politiky (DAIGELER, 2008).

Obrázek 1: Hodnocení pracovníků

PZdroj: Kleibl, Dvořáková & Šubrt (2011) doplněno a upraveno vlastním zpracováním



2.3.1 Cíle, zpětná vazba a podmiňování

Při hodnocení jsou důležité cíle a zpětná vazba. Jelikož bez těchto dvou pojmů není možný systematický rozvoj pracovníků. Můžeme ještě přiřadit pojem podmiňování, aby bylo možné se kompletně vyvarovat chyb při tvorbě systému hodnocení.

Cíle: cíle jsou podstatné pro každého pracovníka. Pokud jsou stanoveny cílové představy, pracovník se posouvá vpřed. Odborníci tvrdí, že představa o budoucnosti je mnohdy mnohem důležitější než to, jakou měl pracovník minulost.

Zpětná vazba: zpětná vazba se rozlišuje na pozitivní a negativní. Pozitivní zpětná vazba má většinou negativní důsledky, ač je to vzhledem k názvu zvláštní. A má kumulativní povahu (požár). Negativní zpětná vazba má tendenci srovnávat

odchyly systému a má kompenzační povahu. Zpětná vazba se vrací k výchozímu bodu, příčině, impulzu a mění další reakce kompenzačně či kumulativně.

Hodnocení, rozvoj a vzdělávání pracovníků musí obsahovat cíl a zpětnou vazbu. Bez těchto dvou bodů, není možné vybudovat efektivní fungující systém hodnocení.

Podmiňování: bez podmiňování by hodnocení nemělo takovou efektivnost. Podmiňování poskytuje mnoho návazností na odměňování. Například periodicitu hodnocení, situační hodnocení na místě apod. V této souvislosti je podmiňování velmi důležité. Směřuje totiž k osvojení a nové cesty k dosažení existujícího cíle. Do podmiňování patří i učení se od autoritativní osoby tzv. nápodobou. Jelikož ovlivňuje své okolí. Ve většině organizací se však postupuje pokus omyl i při stanovení systému hodnocení (HRONÍK, 2006).

2.3.2 Hodnocení pracovního výkonu

Hlavní funkce managementu dle Townsenda (1998):

- plánování – stanovení vize, cílů, činností, postupů, rozpočtu, atd.;
- organizace – delegování pravomocí, postupy;
- vedení – rozhodování, výběr a rozvoj, komunikace;
- kontrola – výkonostní standardy, měření, hodnocení.

Někdy jsou uváděny jen tři složky a to: plánování, organizace a kontrola (DONELLY, GIBSON, IVANCEVICH, 1992).

Dle Stýbla (1993) je jako zvláštní funkce managementu vyzdvížena regulace procesů. Avšak řízení výkonnosti a pracovní hodnocení zahrnuje všechny výše zmíněné funkce.

Hlavním smyslem personalistiky je řízení pracovního výkonu. Je to jednoduše vysvětlitelné, jelikož organizace najímá pracovníky právě proto, aby odvedli požadovanou činnost a naplňovali tak cíle organizace. Řízení pracovního výkonu lze

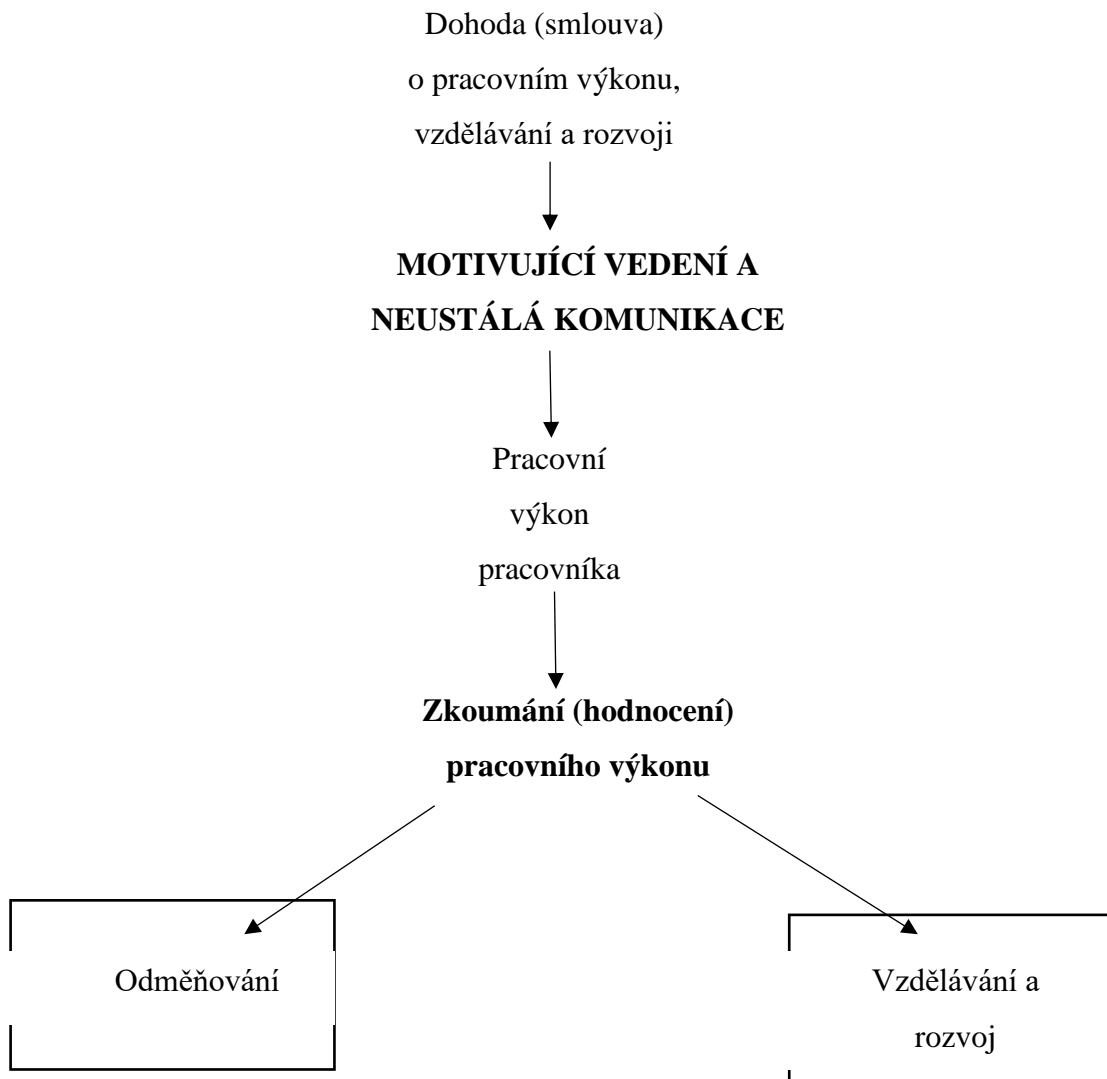
definovat jako proces založený na principu řízení lidí na základě určité dohody či pracovní smlouvy mezi manažerem a podřízeným. Na základě smlouvy jsou definovány pracovní činnosti, úkoly, vzdělání, rozvoje, hodnocení a odměňování pracovníka. Touto smlouvou se v podstatě zvyšuje participace každého pracovníka na řízení (KOUBEK, 2009).

Hodnocení výkonnosti je proces, který patří do určitého systému hodnocení, který vede k lepšímu a dlouhodobějšímu zhodnocení výkonnosti jedince. Součástí tohoto procesu je vždy i sebehodnocení a hodnotící rozhovor (HRONÍK, 2006).

Hodnocením výkonu lze charakterizovat jako jeden ze způsobů, jak poskytnou zaměstnanci zpětnou vazbu (FOOT, HOOK, 2002).

Dle (ACAS, 1997) poskytuje hodnocení pravidelné informace o konkrétním výkonu zaměstnance, jeho potenciálu a budoucích potřebách. Hodnocením lze nahlédnout do náplně, množství a způsobu vykonávání pracovní činnosti. Poskytuje pohled na to, čeho bylo a kým v konkrétním období dosaženo. Zároveň lze na jehož základě stanovit budoucí cíle.

Obrázek 2: Řízení pracovního výkonu



Poznámka: zdroj Koubek (2009), doplněno a upraveno vlastním zpracováním

Systemů hodnocení výkonu zaměstnanců je nespočet. Avšak dle konkrétní situace mohou být následující:

- zlepšení současného výkonu;
- poskytnutí zpětné vazby;
- vyšší motivace;
- identifikace potenciálu;
- zvýšení mzdy;
- identifikace potřebného vzdělání;

- rozvoj kariéry;
- řešení pracovních problémů;
- vyjasnění pracovních cílů;
- komunikace očekávaných skutečností;
- informace o potřebě lidských zdrojů;
- poskytnutí odměny (FOOT, HOOK, 2002).

Pracovní výkon: jedná se o hodnocení výkonu z hlediska kvantitativního a kvalitativního. Charakterizují se zde však výkony z minulosti.

Schopnosti a pracovní chování: posuzují se zde schopnosti pracovníků. Zda mají schopnosti pro efektivnost dané pozice. Jaké je jeho chování při dosahování vytyčených cílů a postoje vzhledem k firemní kultuře.

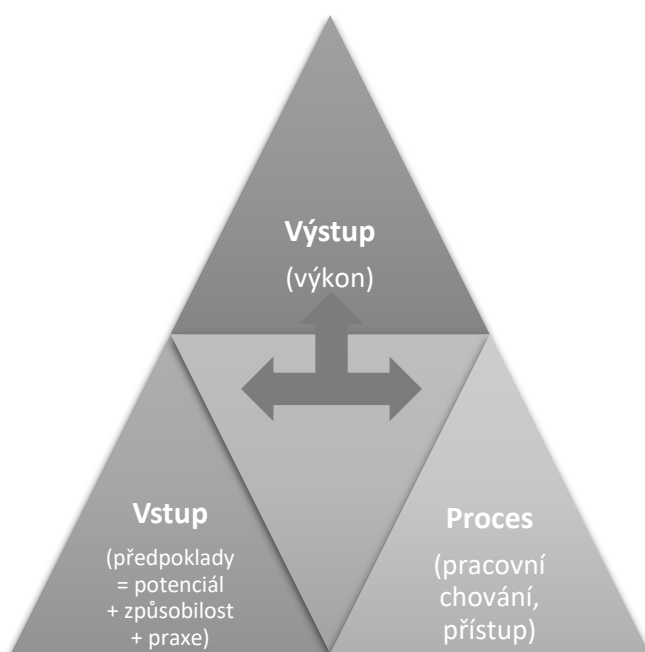
Potenciály: zde se posuzuje, zda je pracovník vhodný pro danou pozici. Tzv. soulad kariéry a potřeb pracovníka (DAIGELER, 2008).

2.3.3 Oblasti hodnocení

Nejprve je důležité ujasnit si cíl, kterého chcete následujícím rozhovorem dosáhnout a jaký užitek z toho plyne pro hodnoceného. Dále je nutné seznámit hodnoceného se situací, která se chystá. Co od něj je vyžadováno atd. Samozřejmě osoba, která rozhovor povede, musí uskutečnit důkladnou přípravu potřebných dokumentů. Naplánuje si průběh a rovněž i časovou lhůtu rozhovoru. A v neposlední řadě připravit si přesné otázky pro hodnoceného (JAY & TEMPLAR, 2006).

Pro efektivní hodnocení pracovníků musí být sledovány tři oblasti, které zobrazuje následující obrázek 1.

Obrázek 1: Tři oblasti hodnocení



Zdroj Hroník (2006), doplněno a upraveno vlastním zpracováním

Výstup

Výstupy jsou nejčastěji charakterizovány výkony a výsledky, které jsou snadno měřitelné. V praxi se velmi používá metoda Balance Score Card (BSC). Hodnocení se dělí na přímé a nepřímé. Přičemž do přímého hodnocení spadá výkon či výsledek, který lze číselně vyjádřit a rozlišit. Příkladem může být obrat společnosti, počet nových klientů, počet chyb, ... Naopak nepřímé je hodnoceno na základě stupnice, která určuje hodnotu výkonu. Může být například stupnice 0-10.

Vstup

Mezi vstupy je řazeno vše, co pracovník do své práce vkládá. Může se jednat o kompetence, zkušenosti, schopnosti, potenciál, úsilí, ... Všechny tyto body odráží přístup hodnoceného k úkolu, který je poté v rámci procesu hodnocen.

Proces

Hodnocení procesu je hodnocení přístupu pracovníka ke své činnosti. Lze tvrdit, že se jedná o prostřední článek mezi vstupy a výstupy. Jedná se tedy o to, jak se pracovník chová při práci (HRONÍK, 2006).

Tabulka 1: Jednotlivé kroky hodnocení

Krok	Pomůcka
Pozorování	Poznámky z osobního pozorování Přehledy
Hodnocení	Popis práce Požadavky Katalog s hodnotícími kritérii
Pohovor	Hodnotící formulář Přehledy

Zdroj Daigeler (2008), doplněno a upraveno vlastním zpracováním

Pozorování

Jak vyplývá z tabulky 1, logicky hodnocení musí proběhnout až po pozorování. Avšak není tomu vždy tak. Reálně se často stává, že hodnotitel vynese rozsudek dříve, než si uvědomí, co vlastně viděl. Hodnocení na základě pozorování je velmi subjektivní. Proto by pozorovatel neměl být předem skeptický a zaujatý. Mezi chyby, které mohou nastat patří např. ukvapené hodnocení či subjektivní náklonnost (DAIGELER, 2008).

Mezi dvě základní podoby hodnocení se řadí formální x neformální. Neformální hodnocení má podobu průběžného či každodenního hodnocení. Není žádným způsobem zaznamenáváno a je podníceno daným okamžikem, situací či náladou. Jde o neformální vyjádření mezi nadřízeným a podřízeným. Naopak formální hodnocení je zpravidla periodické, racionální a hlavně plánované. Je doporučeno jej provádět minimálně jednou ročně. Formální hodnocení je typické pro organizace, které usilují o maximální flexibilitu. Je vhodné několikrát do roka formálně zorganizovat neformální hodnocení, jako třeba poradu či diskuzi o pracovních úkolech a problémech. Úspěšné formální hodnocení je podloženo poskytnutou zpětnou vazbou a předběžným neformálním hodnocením (KOUBEK, 2009).

2.4 Zavádění systému hodnocení

Každý podnik prochází vývojem, během kterého si uvědomí, že je potřeba lépe a efektivněji využívat své zdroje. Jak finanční, tak i lidské zdroje. To lze vysvětlit jako maximalizaci výkonu zaměstnanců např. pomocí odměn. Pokud však podnik usiluje o zvýšení výkonu ze strany zaměstnanců, musí brát v potaz i zvýšení motivace ze strany manažerů. A právě hodnocení je jedním z účinných motivačních nástrojů. V praxi se však lze často potkat s demotivačním účinkem hodnocení. Je to dáno především špatnou implementací systému hodnocení, výběrem špatných kritérií hodnocení či neprofesionálním přístupem k hodnocení.

V případě, kdy je systém hodnocení zaveden kvalitně, lze jeho prostřednictvím:

- motivovat podřízeného k vyššímu výkonu, orientovat zaměstnance (př. informace o povinnostech, postupech, způsobech, strategiích, ...);

- poskytovat a zároveň získávat zpětnou vazbu (v oblastech vztahů, názorů, potřeb, výkonu, ...);
- stanovit cíle výkonu a chování aj (PILAŘOVÁ, 2008).

Nejprve je důležité ujasnit si cíl, kterého chcete následujícím rozhovorem dosáhnout a jaký užitek z toho plyne pro hodnoceného. Dále je nutné seznámit hodnoceného se situací, která se chystá. Co od něj je vyžadováno atd. Samozřejmě osoba, která rozhovor povede, musí uskutečnit důkladnou přípravu potřebných dokumentů. Naplánuje si průběh a rovněž i časovou lhůtu rozhovoru. A v neposlední řadě připravit si přesné otázky pro hodnoceného (JAY & TEMPLAR, 2006).

2.5 Odměňování pracovníků

Rysem koncepce řízení pracovního výkonu je to, že je doprovázeno nějakou formou odměny. Tato odměna je závislá na výkonu, schopnostech či kombinaci obojího. Při odměňování podle výkonu se zvyšuje mzda/plat či bonus, který je závislý na hodnocení pracovního výkonu. Typickými rysy při odměňování podle výkonu je mzdová struktura, růst mzdy, výkon a zpomalující se zvyšování.

Odměňování pracovníků není pouze o penězích a bývají na něj soustředěni jak pracovníci, tak zaměstnavatelé. Systém odměňování je důležité v rámci vytváření harmonických vztahů vždy specifikovat. Odměnou bývá zpravidla mzda či plat, popřípadě jiná peněžní forma odměny poskytované pracovníkovi za jeho odvedenou práci.

Naopak odměňování dle schopností umožňuje zvýšení mzdy/platu či bonusů na základě posouzení schopností pracovníka. Odměna je za schopnost efektivně pracovat, nikoliv za jejich práci či výsledky (KOUBEK, 2004).

Každá organizace má mnoho možností jak odměňovat své pracovníky za vykonanou práci. Záleží do značné míry na vedení, jaký způsob využije, jaká bude struktura odměny, jaká pravidla budou využita, nástroje, postupy atd. Stučně řečeno, jaký systém odměňování vytvoří.

System odměňování je způsob nastavení mezd a platů, zaměstnaneckých výhod pracovníků a dalších odměn nehmotného charakteru. Podstatou je tedy vytvoření správného, spravedlivého a motivujícího systému odměňování. Ten však musí být vytvořen každému podniku jinak. Musí vyhovovat konkrétním potřebám, problémům, zaměstnancům podniku. Je velmi důležité, aby takový systém pracovníci přijímali. Proto je tedy vhodné, aby se pracovníci přímo účastnili na jeho vytvoření, zavedení i fungování. System odměňování však není pouze nástroj pro odměňování pracovníků, ale musí plnit i následující funkce:

- přilákat potřebné uchazeče o zaměstnání;
- stabilizovat stávající zaměstnance;
- odměňovat pracovníky za jejich úsilí, loajalitu, výsledky, schopnosti a zkušenosti;
- přispět ke konkurenceschopnosti na trhu;
- být zaměstnanci akceptován, motivovat je, vést je k jejich nejlepšímu výkonu;
- být v souladu s normami;
- stimulovat pracovníky ke zlepšování kvalifikace a schopností;
- kontrola nákladů, práce s ohledem na ostatní náklady a příjmy (KOUBEK, 1996).

2.5.1 Složky odměňování nehmotného charakteru

Formy odměny pracovníka nemusí být v každém případě hmotného charakteru. Jedná se o formy, které mohou různým způsobem přispívat ke spokojenosti zaměstnanců či jim přinášejí určitou radost. Častokrát má menší podnik příznivější podmínky pro formy odměny nežli velké podniky. V těchto menších či rodinných podnicích zaměstnavatel lépe zná každého svého zaměstnance, jejich potřeby, povahy a hlavně rodinné zázemí a jejich životní styl. Malý kolektiv může pracovat ve velice přátelském duchu, což je pro některé lidi mnohem příznivější. Malý podnik zároveň

nabízí větší samostatnost a tak pro zaměstnance vytyčuje pocity jejich důležitosti (KOUBEK, 2009).

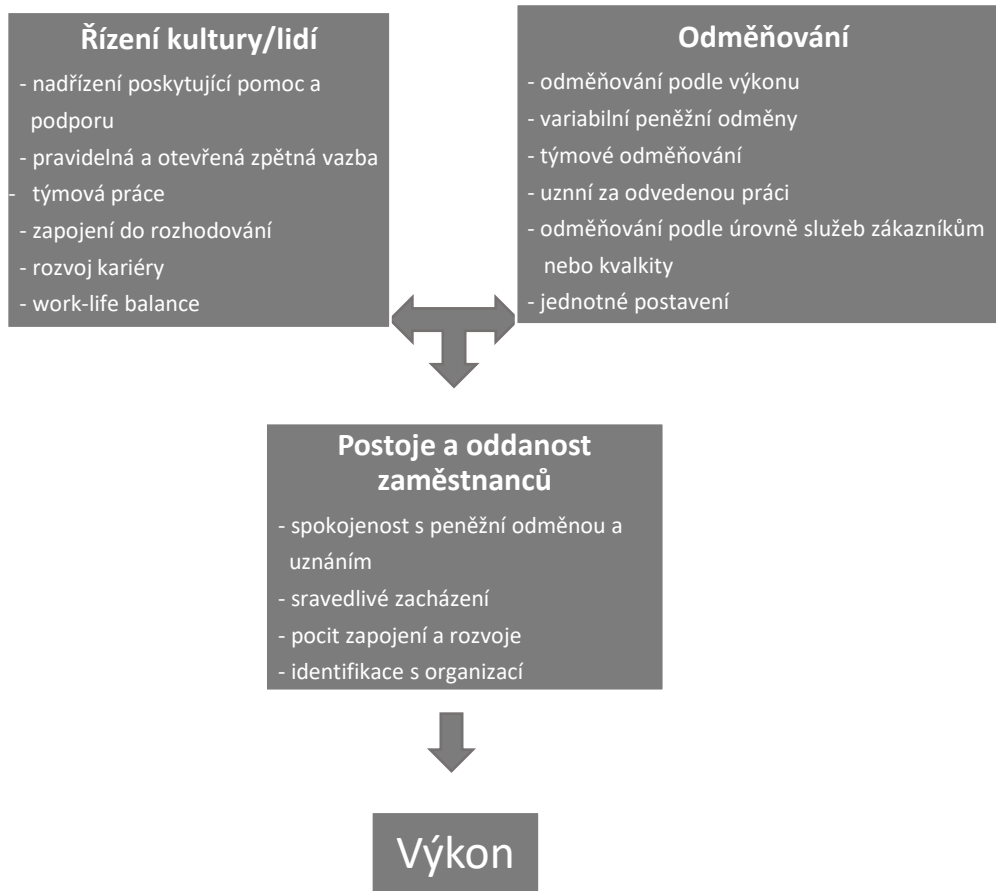
Moderní personalistika zahrnuje do odměňování širší specifikace a to následující:

- povýšení pracovníka;
- pozvání na slavnostní oběd, večeři, ...;
- formální pochvala (uznání);
- rozmanitost a zajímavost práce;
- příjemný styl vedení organizace;
- dobré vztahy na pracovišti;
- příznivější pracovní podmínky (samostatná pracovní kancelář, počítač, telefon, automobil);
- přidělení významných pracovních úkolů atd.

Dle Armstronga (2007) se uvádí, že strategie odměňování je popis toho, co organizace chce dělat či za pár let dosáhnout. Cílem této strategie je poskytnout určitý smysl a směr odměn, které budou podporovat cíle organizace a zároveň uspokojovat potřeby zaměstnanců.

Odměňování pracovníků patří k základním a hlavním činnostem řízení lidských zdrojů. Každý zaměstnanec/pracovník dostane za svou vykonanou práci určitou odměnu, která je domluvena předem. Jedná se o mzdu či nefinanční odměnu. Tudíž je nutno vzhledem k těmto skutečnostem, aby byl systém odměňování nastaven správně (NIERMEYER, SEYFFERT, 2005).

Obrázek 3: Vliv odměňování na výkon prostřednictvím angažovanosti



Zdroj: Reilly a Brown (2008), doplněno a upraveno vlastním zpracováním

2.5.2 Odměňování finančního charakteru

Fixní odměňování

Fixním odměňováním se rozumí „neměnná“ část pracovníkovi odměny. Vylučuje to tedy veškeré variabilní formy odměňování, jako jsou mimořádné odměny, příplatky za přesčas, atd. Do fixní mzdy jsou počítány i veškeré dohody o úpravě základní mzdy. Základní mzda zahrnuje i procesy, jako zvýšení mzdy za zásluhy či dobře odvedenou práci, specifikace dovedností nebo i faktory odrážející místo bydliště, inflaci či vliv na trhu.

Složky z fixní mzdy jsou:

- základní mzda;
- odměny (zásluhy) za dobrou práci;
- příplatky plynoucí z vyjednávání (jak kolektivní tak individuální) – příspěvek na zvýšení životních nákladů);
- odměna odrážející povýšení;
- odměna odrážející inflaci;
- odměna za určitou výši schopností;
- příplatek odrážející místo bydliště atd.

Mezi determinanty fixní peněžní odměny řadíme rozpětí mzdových stupňů, úroveň mzdy na trhu práce, definované úrovně schopností a body za hodnocení práce.

Variabilní odměňování

Variabilní odměňování zahrnuje naopak „měnící se“ složky odměny, která je přidávána k fixní složce mzdy. Tato složka se mění, čili je variabilní v souvislosti dosažených určitých cílů. Cílem programů variabilního odměňování je spojit odměňování s podnikovými cíli a pracovní výkon s podnikovou strategií.

Složky z variabilní mzdy:

- provize;
- podíly na zisku;
- finanční projev uznání;
- variabilní odměny za zásluhy – jednorázové pobídky;
- mimořádné odměny (bonusy);
- výkonostní odměny;
- individuální pobídkové plány odměňování atd (WALKER, 2003).

Mzda – odměna za práci ze závislé činnosti. Tento pojem se používá k označení odměny za práci, kterou vykonává zaměstnanec v pracovním poměru se zaměstnavatelem s legislativou daného státu. Jedná se o základní stimul pracovní motivace poskytovaný ze státního rozpočtu či jiného veřejného rozpočtu.

Dle Koubka (2009) je rozdělena mzda na základní a pobídkové formy. Mezi základní je řazena:

- časová mzda;
- úkolová mzda;
- podílová mzda;
- mzda za očekávané výsledky práce atd.

Časová mzda

Je vypočítaná na základě odpracovaného času a uplatňuje se především tam, kde lze výsledky práce objektivně měřit dle hodnotových ukazatelů. Jedná se o nejčastěji používanou formu mzdy. Může být však demotivující, jelikož pracovník při jakémkoliv vykonaném tempu bude vždy stejně odměněn. Naopak výhodou je jednoduchost, srozumitelnost a snadná administrativa (VYBÍHAL, 2016).

Úkolová mzda

Úkolová mzda je řazena mezi nejjednodušší a nejvyužívanější formu mzdy. Pracovník je odměňován na základě svého výkonu a tempa. Pracovník je tedy motivován si sám regulovat tempo práce. Nevýhodou je však chybovost ve výsledcích. Vzhledem k rychlému tempu může docházet k častým chybám (KOUBEK, 2011).

Podílová mzda

Tato forma mzdy je vyjádřena procenty podílu tržeb maloobchodního či velkoobchodního obratu. Využívá se v obchodu či službách. Zaměstnanci dostanou tedy určitý podíl z tržeb nebo zisku. Pracovníci jsou vysoce motivovaní k pracovnímu výkonu. Lze ji sestavit kolektivně či individuálně (GALVAS, 2012).

Mzda za očekávané výsledky práce

Jedná se o formu odměny za dohodnutý výkon a není příliš častá. Zaměstnanec se zaváže předem svému zaměstnavateli odvést během určitého času práci v předepsaném množství a kvalitě. Jsou předem stanoveny pracovní postupy, kontroly a čas (URBAN, 2005).

Tabulka 2: Vývoj minimální mzdy 2015 – 2019

Období	Výše min. mzdy za měsíc (Kč)	Mzda za hodinu (Kč)
2015	9 200	55,00
2016	9 900	58,70
2017	11 000	66,00
2018	12 200	73,20
2019	13 350	79,80

Zdroj: MPSV. Přehled o vývoji částek minimální mzdy (online). (cit. 2019-12-20).
Dostupné z: <https://www.mpsv.cz>

Plat – se používá jako odměna práce konané na základě služebních vztahů, představitelů právní moci, právních vztahů soudců, duchovních či ústavních činitelů. Dostávají je pracovníci veřejného sektoru, neziskových či příspěvkových organizací, územních pracovních celků, státních zaměstnanců, státních fondů, školských právnických osob a veřejných neziskových ústavních zdravotnických zařízení (MARTINOVIČOVÁ, KONENČÝ, VAVŘINA, 2014).

Dodatkové formy mzdy

Podle Koubka (2009) mezi dodatkové formy mzdy jsou zahrnuty 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, které doplňují úkolovou nebo časovou formu mzdy. Jsou rozlišovány jednorázové a pravidelné. Jednorázové prémie jsou pracovníkům vypláceny při splnění mimořádných povinností. Pokud jsou prémie

předem stanoveny, jedná se o pozitivní ovlivnění zaměstnanců. Musí být stanovený např.: okruh zaměstnanců, na který se prémie vztahují, postup výpočtu premie a období (DVOŘÁKOVÁ, 2012).

Příplatky

Dle Koubka (2009), jsou příplatky rozděleny na povinné a nepovinné. Do povinných příplatků patří práce přesčas, práce ve svátek, práce o víkendu, práce ve škodlivém či zdravotně závadném prostředí, nebo práce v noci. Mezi nepovinné příplatky patří např. příplatky na ubytování zaměstnanců nebo příplatek na dopravu do zaměstnání.

Ostatní výplaty

Ostatní výplaty představují další zvýhodnění zaměstnance. Patří sem 13. plat, vánoční příspěvek, příspěvek na dovolenou nebo příspěvek k pracovnímu výročí (ŠIKÝŘ, 2016).

Odměna – charakterizuje odměňování prací na základě dohod za práci vykonanou mimo pracovní poměr (FOOT, HOOK, 2002).

2.5.3 Nepeněžní formy odměňování

Nepeněžní forma odměňování nebo-li odměna hmotné povahy. Může se jednat o výrobky, požitky, služby, vybavení, jejichž hodnotu lze vyjádřit finančně. Př. služební automobil, mobil, notebook, ... Do této skupiny lze zahrnout i odměnu nehmotné povahy jako je uznání, pochvala, povýšení, ocenění, vyznamenání a další.

Zaměstnancké výhody jsou součástí odměňování. Podnik je však poskytuje svým pracovníkům v zaměstnanckém poměru. Ve velkých podnicích je umožněno větší množství zaměstnanckých výhod. Malé podniky se snaží držet krok s těmi většími a proto zavádějí systém zaměstnanckých výhod, který neustále rozvíjí (KOUBEK, 1996).

Zaměstnanecké výhody (spíše nepeněžní) poskytované pracovníkovi na základě pracovního poměru zaměstnance (např. Možnost používat podnikový automobil, poskytování pracovního oděvu či příspěvek na oblečení, různé služby pro pracovníka či jeho rodinné příslušníky, kulturní akce organizované podnikem, zlevněné stravování, placená dovolená a další).

Mezi základní zaměstnanecké výhody jsou řazeny:

- penzijní systémy – zaměstnavatelé poskytují peníze pracovníkům v důchodu či příjmy rodinám zemřelých pracovníků;
- osobní jistoty – výhody posilující osobní jistoty ve formě úrazového, zdravotního či životního pojištění, dále i formou nemocenského pojištění;
- finanční výpomoc – jedná se o půjčky, pomoc při stěhování, výpomoc při získání hypotéky, atd.;
- osobní potřeby – poradenství při odchodu do důchodu, dovolená, rekreační zařízení, rehabilitační potřeby, péče o rodinné příslušníky, ...;
- podnikové automobily;
- nehmotné výhody – přispívají ke kvalitě pracovního života (ARMSTRONG, 2002).

Nefinanční odměňování zohledňuje rozdílné lidské potřeby týkající se úspěchu, uznání, osobního růstu či pracovního prostředí. Tyto nepeněžní odměny zahrnují uznání za dobře odvedenou práci. Motivují, přináší příležitost k rozvoji dovedností, schopností či kariéře. Dále může zvyšovat úroveň pracovního prostředí, která vytváří soulad mezi pracovním a osobním životem. Nefinanční odměny lze dělit na vnitřní (výzvy práce a pocit, že vykonaná práce za to stojí) a vnější (pochvala či uznání) (ARMSTRONG, STEPHEN, 2015).

Dle Armstronga (2009) existence nepeněžní odměny zvyšuje oddanost zaměstnanců k organizaci a své pracovní náplni tím, že zaměstnavatelé pečují o své zaměstnance. Může se jednat o kategorie osobní bezpečnosti, peněžní pomoci, osobními potřebami, dovolenou, služebním vozem a další výhody. Konkrétní příklady může být pojištění, podniková půjčka, bezplatné parkování, vánoční večírky, bezplatné nápoje na pracovišti atd.

Mezi tyto odměny lze zahrnout i dotované stravování či smluvně zvýhodněné různé rekreační zařízení. Pro zaměstnance mohou být jako odměna využity i věci, které slouží jako malá pozornost od zaměstnavatele nebo poděkování (VAŠTÍKOVÁ, 2008).

Na základě průzkumu je dokázáno, že výhody a požitky jsou pro nadpoloviční většinu hlavní faktory při zvažování, zda nabídku práce přijmout či nikoliv. Mezi nejžádanější formy odměn patří flexibilní pracovní doba, která pomůže lépe sladit osobní a pracovní život, zdravotní pojištění nebo práce z domova (JONES, 2017).

Na základě průzkumu (Jones, 2017) uvádí, že pružná pracovní doba, více dovolené a větší možnost práce z domova jsou nejčastěji požadované zaměstnanecké výhody.

3 CÍL A METODIKA PRÁCE

Cílem této práce je navržení změn v oblasti systému hodnocení a odměňování zaměstnanců na základě provedených analýz ve vybrané organizaci. Cílem je tedy zjistit, zda se v současném systému hodnocení a odměňování vyskytují nějaké problémy a popřípadě navrhnout následná opatření k zefektivnění systému.

Společnost si však nepřeje být jmenována. Konkrétně se jedná o průmyslovou výrobu.

Diplomová práce je rozdělena do dvou částí – teoretická a praktická část. V teoretické části diplomové práce je literární rešerše, která pojednává o základních pojmech jako je řízení lidských zdrojů, personální činnosti, hodnocení pracovníků, řízení výkonnosti či odměňování zaměstnanců. Tato literatura pojednává jak od českých, tak i od zahraničních autorů. Seznam použité literatury je vložen v závěru této diplomové práce.

Následně navazuje praktická část, která charakterizuje vybranou společnost. Nejprve jsou zde vypracované obecné informace o podniku, historie a výroba. Poté je v této části popsán systém odměňování a hodnocení, na které bylo vytvořeno dotazníkové šetření. Toto dotazníkové šetření vede ke zjištění spokojenosti zaměstnanců dané organizace se systémem odměňování a hodnocení. Šetření v podniku probíhalo v prosinci 2019. Dotazník je složen z 20 otázek a byl rozšířen mezi zaměstnance online (na webových stránkách) i papírovou podobou. Dotazník obsahoval otázky identifikační, filtrační, týkající se systému hodnocení, odměňování a benefitů. Tento dotazník se nachází v příloze této diplomové práce.

Společnost zaměstnává 1.400 zaměstnanců. Bylo vybráno 200 respondentů z různých oddělení. Z 200 oslovených respondentů na dotazník odpovědělo 150. Což je 75% návratnost.

U každé otázky byl vypočítán procentuální podíl každé možné odpovědi vzhledem k počtu dotazovaných respondentů. Každá otázka byla následně okomentována a pro lepší zobrazení převedena do grafu.

V závěru diplomové práce jsou na základě analýzy a dotazníkového šetření předloženy návrhy na změny v oblasti systému hodnocení a odměňování zaměstnanců. Tyto návrhy by měly přispět ke zlepšení systému odměňování a hodnocení pracovníků ve vybraném podniku.

4 VLASTNÍ PRÁCE

4.1 Představení vybraného podniku XY

Pod vybranou společností si lidé na celém světě představují malý kompaktní nakladač. Tato společnost byla založena před více než 60 lety a nyní každý druhý nakladač nese logo této společnosti. Společnost se stala hlavním leaderem na trhu, co se týče kompaktních bagrů a nakladačů. Od roku 2007 sídlí společnost i v České republice – kde se vyrobí 80 % strojů putujících na trhy Evropy, Afriky a Střední Východ.

Historie

2001 – Analyzovaná společnost bylo odkoupena jinou zahraniční společností

(výroba, traktory, nakladače, rypadla)

2003 – Bylo otevřeno vývojové centrum

2004 – První vyrobený produkt– smykem řízený nakladač

2005 – Zahájena výroba malých kompaktních bagrů

2007 – Postaven nový závod a tréninkové centrum v ČR

2014 – Vybudování distribučního centra, otevření nového inovačního centra –

vznikl kampus v ČR, a vyrobilo se 1.000.000 ks kompaktních nakladačů

2015 – rozšířeno tréninkové centrum

2017 – přejmenování společnosti

Výroba a produkty

Společnost je od roku 2000 autorizovaným prodejcem smykem řízených kolových a pásových nakladačů, bagrů, teleskopických manipulátorů, příslušenství a náhradních dílů.

Společnost dlouhodobě spolupracuje se světovým výrobcem strojů, který v roce 2018 oslavil 60. výročí od zahájení výroby prvního smykem řízeného nakladače na světě modelem M400. Špičkové produkty, silná podpora a zázemí výrobce přímo v České republice jsou zárukou kvality a spolehlivosti. Spokojenost zákazníků je tím hlavním cílem a nutí společnost neustále zkvalitňovat své služby. Díky tomuto cíli se podařilo vytvořit dobře fungující systém, jenž stroje nejen prodává, ale stará se o ně po celou dobu jejich životnosti.

Výrobní hala společnosti byla v roce 2014 rozšířena o distribuční centrum. Toto centrum má několik oblastí: prvovýroba – lasery a ohraňovací lisy, moderní pohyblivé svařovací linky, 3 montážní linky, lakovna a skladovací prostory.

V distribučním centru probíhá kontrola a příprava importování strojů ze Severní Ameriky a Korey pro prodej na celosvětovém trhu. Zároveň součástí budovy výrobní haly je i administrativní část pracovníků.

Produkty se dělí na stroje lokální a stroje pro celý svět.

Společnost vyrábí několik základních produktů jako jsou: bagry, nakladače a příslušenství. Celkem je různých 12 modelů.

Mezi lokální produkty řadíme: smykem řízené nakladače, pásové nakladače, kolové nakladače, kompaktní rýpadla a teleskopické manipulátory. Také se vyrábí pásová rýpadla, kolová rýpadla, kolové nakladače a dampry.

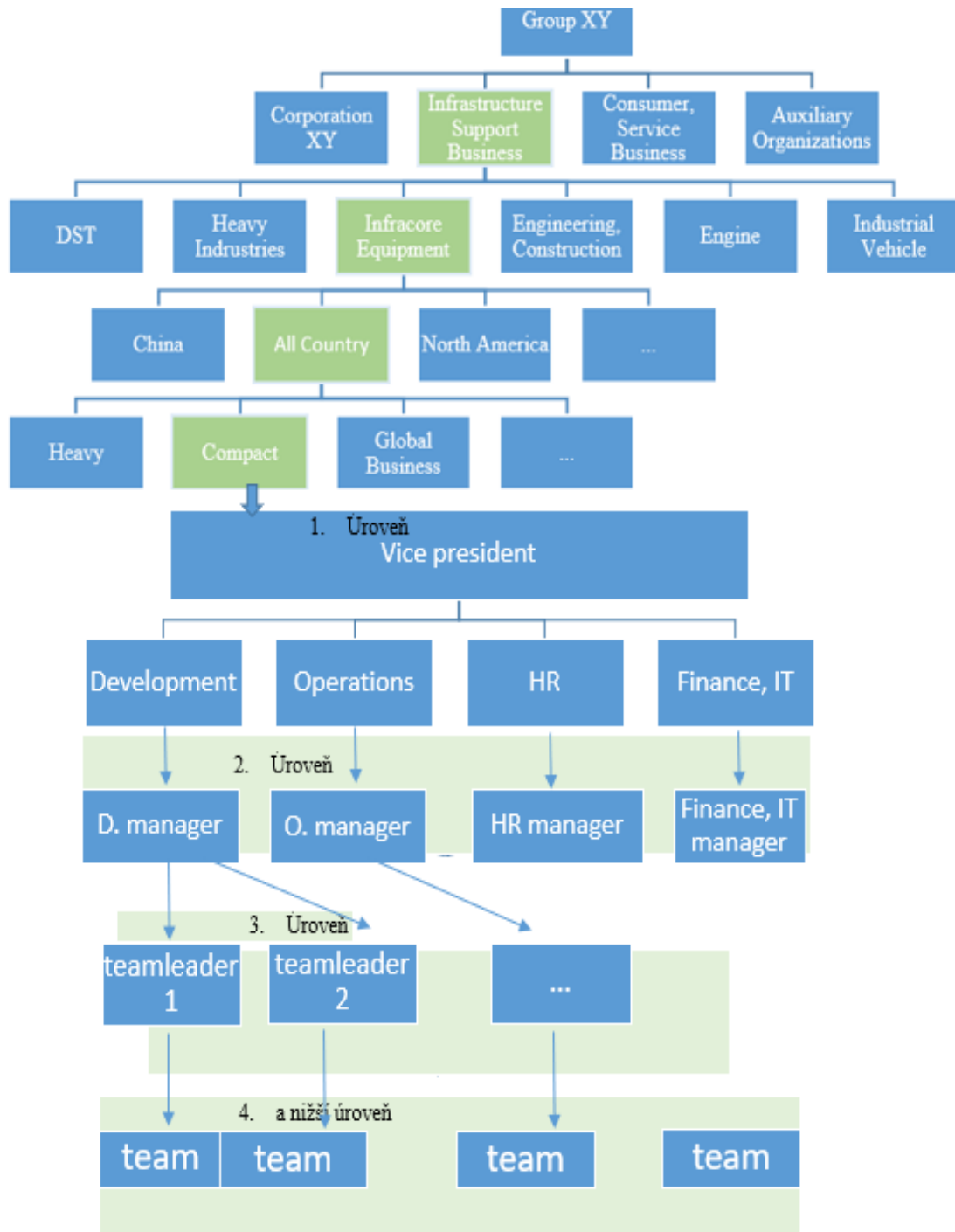
Ke strojům společnost vyrábí přes 70 druhů různého příslušenství, které zvyšuje výkon a spolehlivost strojů.

4.2 Struktura zaměstnanců

Firma řadí své zaměstnance do tří skupin: dělníci, administrativa/kanceláře, a technicko-hospodářští pracovníci. Mezi dělníky patří všichni zaměstnanci ve výrobě tj. lakýrníci, svářeči, montážníci, konstruktéři, skladníci, ... Do skupiny technicko-hospodářských pracovníků (THP) jsou řazeni mistři, vedoucí směn, kvalitáři, mechanici a další zaměstnanci, kteří se starají o údržbu. Do poslední skupiny administrativa/kanceláře patří všichni zaměstnanci na kancelářských pozicích ať už z oddělení financí, logistiky, vývoje, kvality, sourcing, HR, ...

Organizační struktura vybrané společnosti je značně složitá, proto je v rámci této práce zjednodušena. Organizační struktura se soustředí na linii, která je na obrázku 4 vyznačená zelenou barvou. Dále je důležité postupovat dle číslování úrovní. První úroveň představuje řízení společnosti. Na druhé úrovni se nachází vedoucí pracovníci jednotlivých oddělení společnosti. Třetí úroveň reprezentují vedoucí jednotlivých týmů v oddělení a čtvrtou (a nižší) úroveň charakterizují členové jednotlivých týmů, popřípadě jejich podřízení.

Obrázek 4: Organizační struktura



Zdroj: Zpracováno autorem, kombinací interních materiálů

4.3 Hodnocení

System hodnocení pracovníků ve společnosti je následující. Hodnocený pracovník je ten pracovník, jehož náplň práce je předmětem hodnocení. Hodnocení pracovníků má provádět pravidelně nadřízený pracovník. Dle vedení podniku je hodnocení prováděno každý rok. Avšak tomu tak všude zdaleka není. Toto hodnocení pracovníků má standardně probíhat na základě hodnotícího pohovoru v ústní či písemné formě. Není třeba využívat různých formulářů. Při hodnocení se hodnotí postoj k vykonané práci, výkony, splněné úkoly i přístup a spolupráci s ostatními pracovníky.

Hodnocení je nezbytné nejen pro zaměstnance, ale i pro podnik jako celek. Pokud zaměstnanci budou mít zpětnou vazbu ve formě hodnocení od svého nadřízeného, povede to k efektivní produktivitě celého podniku. Bez zpětné vazby nebudou zaměstnanci podávat efektivní výkony.

Vedoucí pracovníci, kteří hodnotí své podřízené, by měli ideálně předávat informace o hodnocení svým ředitelům a umožnit tak zaměstnanci další rozvoj či úpravu složky odměňování. To však probíhá jen na několika málo odděleních.

System hodnocení

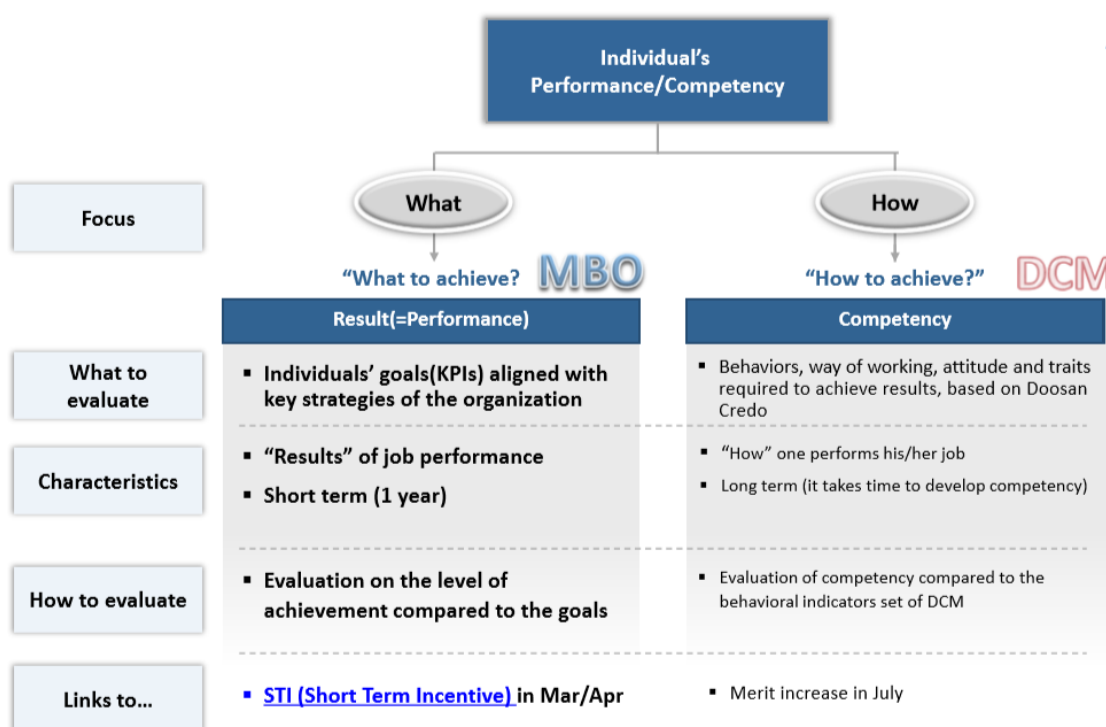
Hodnocení pracovníků probíhá zpravidla v prosinci či lednu. Zaměstnanci jsou hodnoceni zpravidla za uplynulé období za poslední rok. Toto hodnocení probíhá písemnou či ústní formou. Nadřízený, který vede tento rozhovor či zprávu, hodnotí svého podřízeného na základě jeho stanovených MBO cílů a skutečně vykonané práce.

Každý zaměstnanec si na začátku kalendářního roku sestaví MBO cíle na daný rok, které musí být schváleny jeho nadřízeným. Tyto cíle musí být podrobně zpracovány a převedeny do reálných časových úseků. Na konci roku se hodnotí splnění těchto cílů s danou skutečností. V ideálním případě, nadřízený svolá meeting se svým podřízeným, kde dojde k hodnocení uplynulého výkonu a zároveň vytyčení MBO plánů na další

kalendářní rok. Ukázka, jak se tvoří MBO cíle viz obrázek č. 5 níže. V dalším případě nadřízený komunikuje se svým podřízeným skrze e-mail či systému Teams, kde své hodnocení sdělí v písemné podobě.

Tento způsob hodnocení a zároveň komunikace mezi nadřízeným a podřízeným není ve společnosti nijak kontrolován. Dochází zde často k tomu, že ne všichni nadřízení tento způsob hodnocení plní.

Obrázek 5: MBO cíle



Zdroj: Interní materiály

Obrázek č. 5 charakterizuje stanovení klíčových cílů každého zaměstnance. Zároveň jak odůvodnit tento cíl, specifikovat ho z hlediska času, ... Dále každý cíl, musí mít popsanou cestu, k jeho splnění. Tj. jaké činnosti budou uskutečnění k uskutečnění cíle.

4.4 Odměňování

Politika odměňování je dána dle zákoníku práce. Zákoník práce stanovuje minimální mzdu, zaručenou mzdu, náhradní volno či náhradní mzdu za přesčas, za svátek, za práci vykonanou v noci, atd. Více na: zakonikprace.eu/zakonik.html#cast-6. Dalším klíčovým ukazatelem jsou vnitřní směrnice podniku a mzdový řád. Politiku odměňování zpracovává vedení podniku.

Každý zaměstnanec je při nástupu na pracovní pozici seznámen se mzdovým řádem, kde je uveden způsob odměňování jeho dané pozice a možné benefity. Bohužel však není ve společnosti prováděn žádný průzkum spokojenosti či zpětné vazby na systém odměňování.

Odměňování zaměstnanců probíhá ve formě základní mzdy, časové mzdy, úkolové mzdy a osobních prémie.

Základní mzda – je fixně daná suma, kterou zaměstnanec pravidelně každý měsíc obdrží při odpracování plné pracovní doby viz tabulka č. 3 a 4.

Časová mzda – ve společnosti využívána především pro pozice zvané „Trainee“. Jedná se o studenty, které si společnost „vychovává“ a zaučuje dle svých požadavků. Ti poté obdrží svou odměnu na základě odpracovaných hodin. Měsíčně mohou splnit až 80 hodin. Mzda je stanovena jako odměna za 1 hodinu. Zpravidla se výše této odměny pohybuje mezi 140 – 150 Kč/hodinu.

Úkolová mzda – složka mzdy, kterou dostávají převážně výrobní dělníci. Pokud vyrobí více než 100 %. Za každé další vyrobené 1 % dostávají 60 Kč navíc.

Osobní prémie – tuto formu odměny dostávají administrativní a technicko-hospodářští pracovníci. Zaměstnanci dostávají prémie, které se každý měsíc liší. Podkladem je odvedený výkon zaměstnanců. Výše prémie je závislá na vedoucím dané pozice.

Zaměstnanci jsou odměňováni dle oboru, ve kterém vykonávají svou pracovní náplň. Jak lze shlédnout v tabulce č. 3 nejvyšší odměny dostávají pracovníci na manažerských pozicích. Naopak nejnižší mzdy jsou na pozicích v oboru výroby a provozu.

Tabulka 3: Mzdy dle oboru

Obory	Mzda od/do
Výroba a provoz	24.200 – 29.000
Obchod a cestovní ruch	34.000 – 39.000
Doprava	30.000 – 37.400
Managemet	93.300 – 113.300
Finance	90.000 – 110.000
Informační technologie	45.000 – 45.000
Stavebnictví	40.000 – 46.000

Zdroj: Zpracováno autorem, kombinací interních materiálů

Tabulka č. 4 představuje výši mzdy vzhledem k dovednostem, typu úvazku či vzdělání dle daného pracovníka. Na základě údajů z tabulky lze konstatovat, že čím vyšší vzdělání a lepší dovednosti (jako například anglický jazyk, který je ve společnosti velmi důležitý) tím vyšší mzda. Vzhledem k tomu, že se jedná o zahraniční společnost, pracují ve společnosti zaměstnanci 28 národností. Je tedy důležité a podstatné umět anglický jazyk, který patří mezi mateřský jazyk společnosti.

Tabulka 4: Mzda za práci dle dovedností, typu úvazku, vzdělání

Plný úvazek	28.700 – 33.700
Základní + praktická škola	22.200 – 26.100
Dovolená navíc	27.600 – 21.900
Jízdní výhody	26.100 – 30.300
Třísměnný provoz	22.200 – 26.400
Podnikové stravování	26.900 – 30.400
Dvousměnný provoz	22.100 – 25.500
Montážní dělníci mechanických zařízení	21.700 – 25.200
Svářeči	27.000 – 33.900
Pružná pracovní doba	75.600 – 88.800
Angličtina	75.000 – 96.000
Bakalářské	82.500 – 95.000
Montážní dělníci výrobků z kovů	21.100 – 23.500
Pomocní skladníci	19.300 – 23.000
Jiné výhody	25.600 – 30.600

Zdroj: Zpracováno autorem, kombinací interních materiálů

Benefity

Zaměstnancům jsou poskytovány následující benefity:

BC – Agenturní zaměstnanci

Stravování (stravenky – dle agentury)

Slevy ve firemním shopu (na základě zaměstnanecké karty)

Autobusová doprava

BC – Kmen

Autobusová doprava (svozové autobusy)

Bonus za „neabsenci“

Hrazené zákonné školení

WC + BC (kmen)

- Příspěvek na penzijní připojištění (3% z hrubé mzdy);
- náborová odměna v případě doporučení nového zaměstnance;
- dárkové poukázky k životními jubileu 50 a 60 let;
- dárkové poukázky k pracovnímu jubileu 5, 10, 15, 20 let ve společnosti;
- sleva na školkovné;
- sleva na vstupné do dětského světa zábavy v místě společnosti;
- sleva 30 % na zboží značky Adidas;
- sleva 20 % do obchodu Fashion Time Street v Příbrami;
- sleva 5 % do Bobcat shopu;
- O2 zvýhodněné tarify a další produkty;
- odměna 10.000 Kč při odchodu do důchodu;
- dotované stravování;
- stravenky;

- 1 týden dovolené navíc;
- pravidelné sportovní akce (cyklovýlet a pěší výlet);
- společenské akce (Vánoční večírek, den otevřených dveří, společné snídaně a další);
- vstupenky do divadla v blízkém městě (dle aktuálního programu v daný měsíc);
- sleva 10% na fyzioterapii a masáže v konkrétním centru;
- interní škola svařování;
- jazyková výuka;
- TQM Akademie – středisko pro zaškolování nových zaměstnanců;
- možnost profesního rozvoje (interní a externí školení).

Jazyková výuka

Výuka především anglického jazyka je částečně financována podnikem. Nadřízený může na základě hodnocení svého podřízeného zažádat na personálním oddělení, aby daný zaměstnanec měl výuku financovanout úplně nebo alespoň z nadpoloviční většiny. Na tento způsob odměny je každoročně vyčleněn budget.

Nepeněžní formy odměny

Zaměstnanec, který ve společnosti pracuje 5, 10, 15, 20, ... let, je oceněn za svou oddanost. Takovému zaměstnanci je udělena pochvala srkze personální oddělení. Zpravidla dostane „obraz“ se svým jménem, pozicí, počtem odpracovaných let ve společnosti a drobný dárek. Dárek bývá ve formě poukazu či nějaké hmotné věci.

Další nepeněžní odměnou, kterou společnost využívá je služební automobil s tankovací kartou. Zpravidla tuto odměnu obdrží zaměstnanci na vyšších pozicích, či zaměstnanci, kteří musí vykonávat pracovní cesty.

Ve společnosti je zaveden kariérní růst neboli povýšení z pozice na pozici. Avšak tento způsob nepenežní odměny nelze přesně charakterizovat, jelikož je při každé situaci velmi specifický a individuální.

Další odměnou je ve společnosti pružná pracovní doba. Zpravidla ji využívají zaměstnanci, kteří jsou ve společnosti déle a jsou považováni tzv. za „spolehlivé“. Tato forma odměny záleží na vedoucím dané pozice. Na stejné úrovni jako pružná pracovní doba se nachází i práce z domova. Taky velmi využívaný způsob odměny, který zaměstnanci dané společnosti rádi využívají.

5 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Šetření v podniku probíhalo v prosinci 2019. Dotazník je složen z 20 otázek a byl rozšířen mezi zaměstnance online (na webových stránkách) i papírovou formou. Dotazník obsahoval otázky identifikační, filtrační, týkající se systému hodnocení, odměňování a benefitů. Tento dotazník se nachází v příloze této diplomové práce.

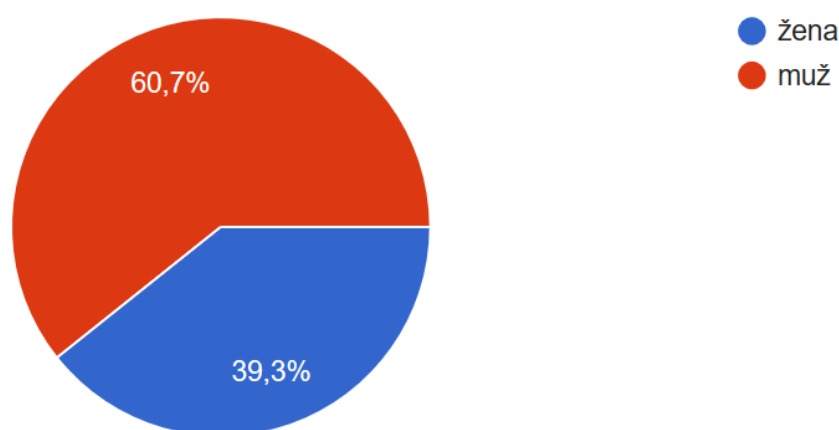
Společnost zaměstnává 1.400 zaměstnanců. Z nichž bylo vybráno 200 respondentů z různých oddělení. Z 200 oslovených respondentů na dotazník odpovědělo 150. Což je 75% návratnost.

U každé otázky je vypočítán procentuální podíl každé možné odpovědi vzhledem k počtu dotazovaných respondentů. Každá otázka je následně okomentována a pro lepší zobrazení převedena do grafu.

Otázka č. 1 – Pohlaví respondenta?

Tato otázka je identifikační a zjišťuje pohlaví dotazované osoby. Z grafu plyne, že odpovídalo 60,7 % mužů, což je 91 respondentů. Žen odpovídalo 39,3 %, čili 59 žen.

Graf 1: Pohlaví respondenta?



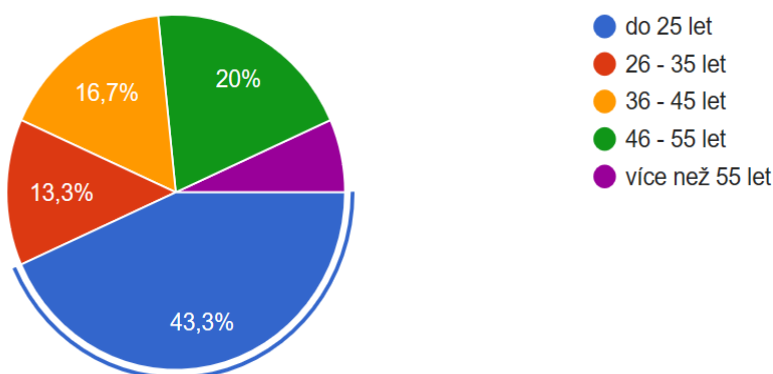
Zdroj: Vlastní výzkum

Otázka č. 2 – Kolik Vám je let?

Z grafu plyne, že respondentů do 25 let se zúčastnilo 43,3 % což je 65 zaměstnanců. Dále 13,3 % respondentů ve věku 26 – 35 let, čili 20 respondentů. Ve věku 36 – 45 let 16,7 % - 25 osob. 20 % respondentů v rozmezí 46 – 55 let (27 zaměstnanců). A nejméně respondentů bylo nad 55 let.

Na základě rozhovoru s personalistkou společnosti pracuje zde hodně mladých zaměstnanců. Je to převážně z toho důvodu, že se společnost snaží zaučovat si mladé a zároveň perspektivní zaměstnance do budoucna. Zároveň společnost nabízí širokou škálu studentských „Trainee“ pozic a programů.

Graf 2: Kolik Vám je let?

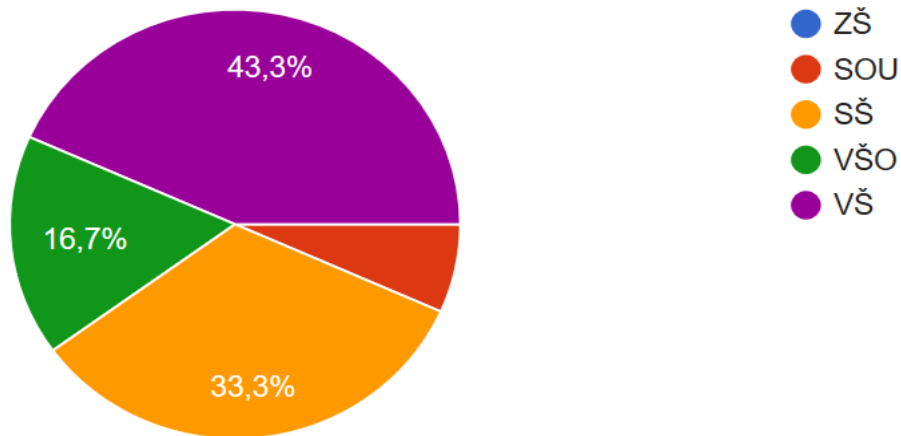


Zdroj: Vlastní výzkum

Otázka č. 3 – Nejvyšší dosažené vzdělání?

Jak je zřejmé z grafu níže, dotazníkového šetření se zúčastnilo 43,3 % respondentů s vysokoškolským vzděláním (65 osob). 33,3 % respondentů se středoškolským vzděláním – 50 osob. 16,7 % respondentů s vyšším odborným vzděláním (25 osob). Nejméně bylo respondentů, kteří absolvovali střední odborné učiliště. Dotazníku se nezúčastnil žádný respondent, který by měl dosažené pouze základní vzdělání.

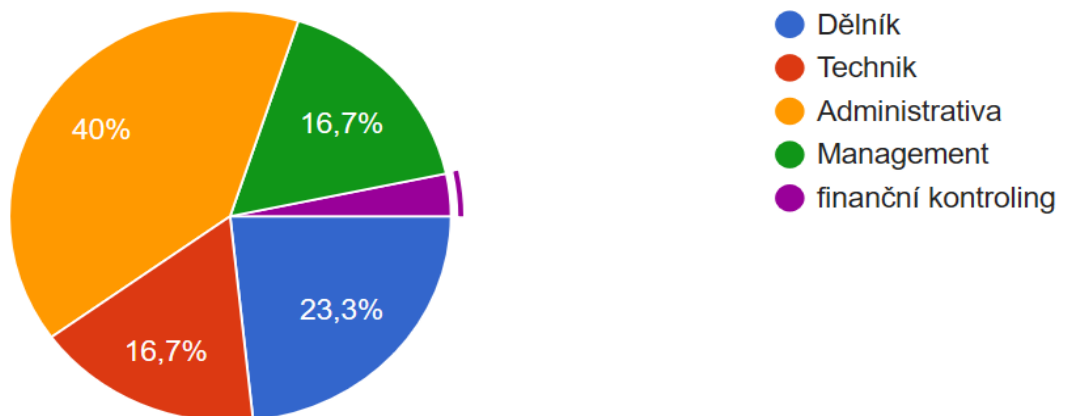
Graf 3: Nejvyšší dosažené vzdělání?



Zdroj: Vlastní výzkum

Otázka č. 4 – Vaše pracovní pozice v podniku?

Graf 4: Vaše pracovní pozice v podniku?



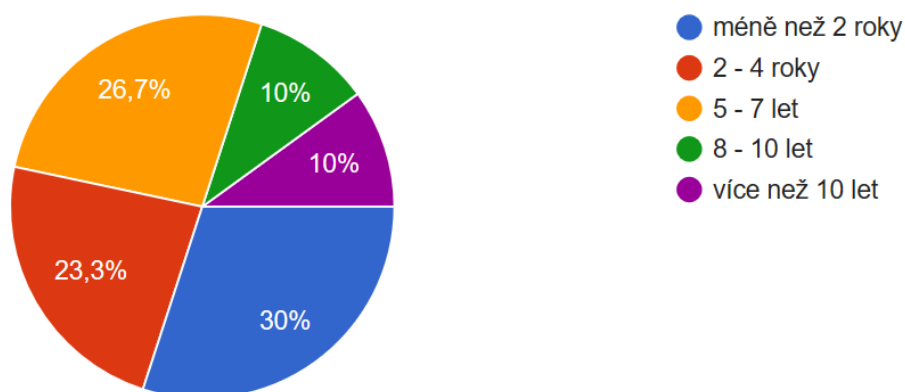
Zdroj: Vlastní výzkum

Z výše uvedeného grafu č. 4 plyne, že bylo 40 % respondentů (60 osob) jejichž náplní práce je administrativa. Jsou to pracovníci z oddělení financí, kvality, HR, nákupčí, atd. Další velkou skupinou jsou dělníci s 23,3 % (35 osob). Z rozhovoru

s personalistkou, bylo zjištěno, že společnost vyrábí ve třisměsíčním provozu. 16,7 % respondentů managementu a stejně tak i technických pozic (2x 25 osob).

Otázka č. 5 – Jak dlouho pracujete v organizaci?

Graf 5: Jak dlouho pracujete v organizaci?

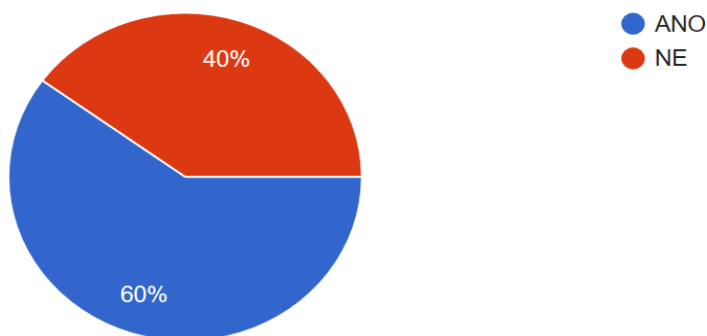


Zdroj: Vlastní výzkum

Z grafu výše plyne, že 30 % respondentů pracuje ve společnosti méně než 2 roky (45 osob). 26,7 % respondentů pracuje ve společnosti 5-7 let (40 osob). 23,3 % v rozmezí 2 – 4 roky (35 respondentů). Z toho plyne, že nejméně respondentů pracuje ve společnosti déle jak 8 let.

Otázka č. 6 – Myslíte si, že stanovená výše odměny odpovídá Vámi vynaloženým znalostem, schopnostem, zkušenostem či profesionalitě v oboru?

Graf 6: Myslíte si, že stanovená výše odměny odpovídá Vámi vynaloženým znalostem, schopnostem, zkušenostem či profesionalitě v oboru?



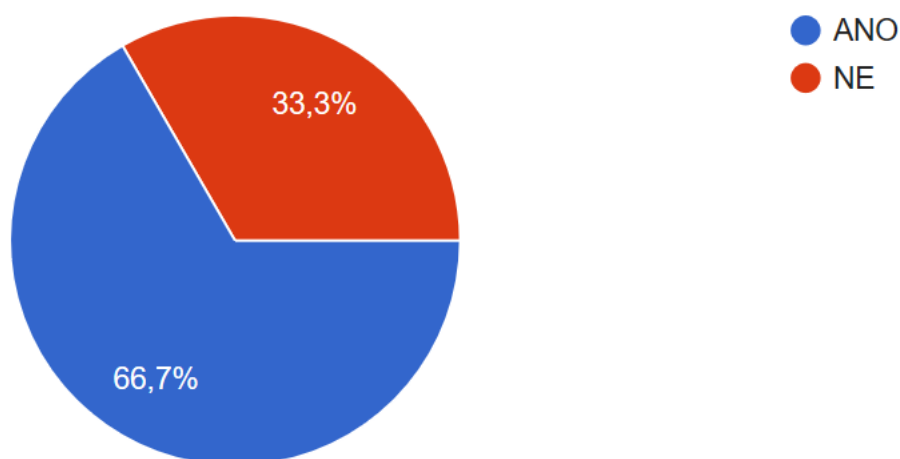
Zdroj: Vlastní výzkum

Jak je zobrazeno v grafu č. 6 výše, odpověď na otázku není jednoznačná. 60 % respondentů (90 osob) odpovědělo, že odměna za vykonanou práci odpovídá jejich schopnostem, zkušenostem, znalostem či profesionalitě v oboru. Naopak 40 % respondentů zvolilo opačnou odpověď (60 osob).

Z rozhovoru s personalistkou společnosti bylo potvrzeno, že pracovníci skrze jednotlivá oddělení mají různé pocity z odměny za jejich odvedenou práci. Někteří zaměstnanci jsou nedoceněni a naopak někteří nadceněni. Personalisté jsou si tohoto problému vědomi.

Otázka č. 7 – Jste spokojen/a s Vaším celkovým peněžním příjmem?

Graf 7: Jste spokojen/a s Vaším celkovým peněžním příjmem?



Zdroj: Vlastní výzkum

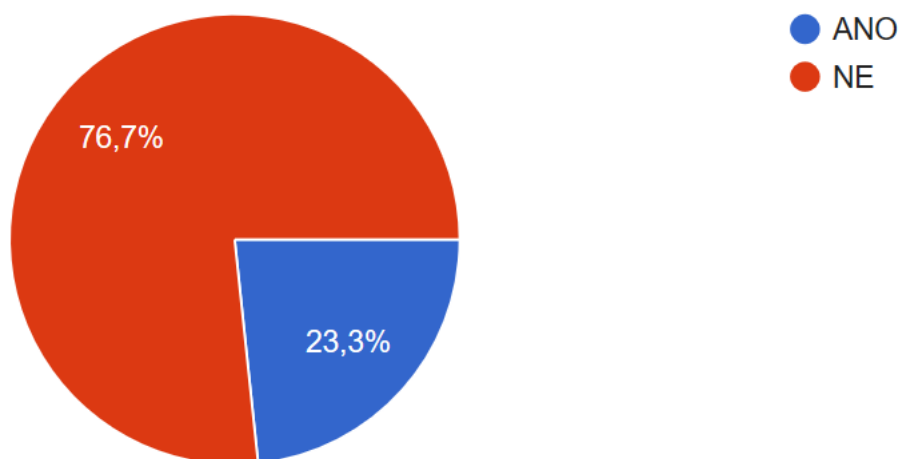
Z grafu výše plyne, že 66,7 % respondentů (100 osob) vykazuje spokojenost s daným peněžním příjmem. Naopak 33,3 % respondentů (50 osob) vykazuje nesouhlas. Výsledky této otázky byly předloženy personalistce dané společnosti a jejich vysvětlení bylo následující:

„Každý zaměstnanec má jiné představy o výši své odměny. Ovšem čelíme zde problému, který je dán lokalitou této společnosti. Společnost se nachází u hlavního tahu na Prahu a zároveň v menším městě. Pracuje zde tedy mnoho lidí z okolních vesnic, toho

zmíněného menšího města, ale zároveň i z Prahy. V Praze jsou častěji vykazované vyšší platy, než ve zmíněném vzdáleném malém městě. Pokud srovnáme mzdu svářeče, která se v naší společnosti pohybuje v rozmezí 30-33 tis. a v Praze 35-40tis. Naopak ve vzdáleném menším městě se platy na této pozici pohybují kolem 28tis.“

Otázka č. 8 – Jste placen/a za přesčasy?

Graf 8: Jste placen/a za přesčasy?



Zdroj: Vlastní výzkum

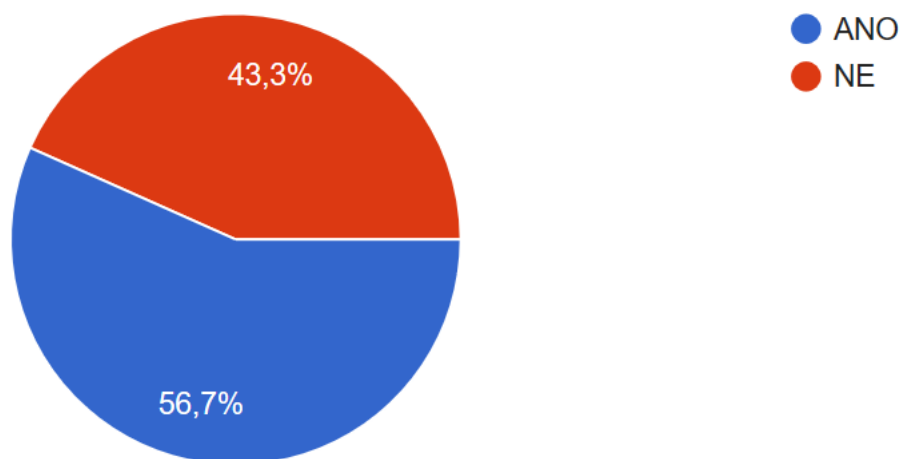
Na předchozí otázku č.8 odpovědělo 76,7 % respondentů záporně (115 osob). A pouze 23,3 % respondentů odpovědělo kladně (35 osob)

Otázka č. 9 – Účastníte se školení, odborných či jazykových kurzů?

Od personalistky zkoumané společnosti je potvrzeno, že společnost nabízí jazykové kurzy. Tyto kurzy jsou částečně hrazeny společností a částečně zaměstnancem. Zaměstnanec se může jazykového kurzu zúčastnit dobrovolně a to i v průběhu pracovní doby. Avšak doba strávená na výuce se zaměstnanci nepočítá do odpracovaných hodin.

Jak plyne z grafu níže 43,3 % respondentů (65 osob) se neúčastní jazykových kurzů. Avšak 56,7 % respondentů využívá tento benefit (85 osob).

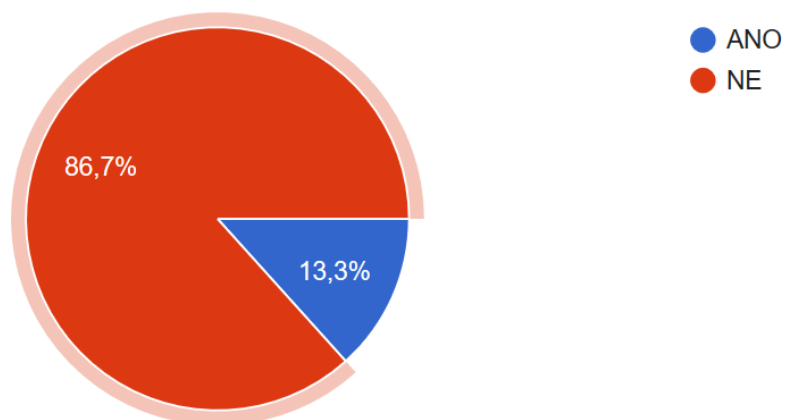
Graf 9: Účastníte se školení, odborných či jazykových kurzů



Zdroj: Vlastní výzkum

Otázka č. 10 – Můžete ovlivnit výši Vašeho platu?

Graf 10: Můžete ovlivnit výši Vašeho platu?

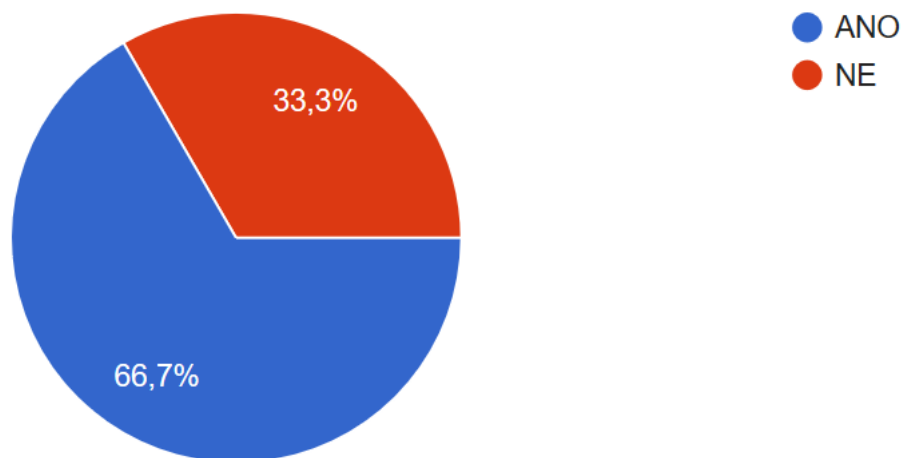


Zdroj: Vlastní výzkum

Z grafu č. 10 výše plyne, že 130 respondentů (86,7 %) odpovědělo, že nemohou ovlivnit výši svého platu. Avšak 20 respondentů (13,3 %), tak učinit mohou. Z rozhovoru s personalistkou bylo potvrzeno, že výši svého platu mohou ovlivnit zpravidla zaměstnanci na vyšších pozicích. Např. za splnění neočekávaných výsledků.

Otázka č. 11 – Provádí Váš nadřízený hodnocení práce?

Graf 11: Provádí Váš nadřízený hodnocení práce?

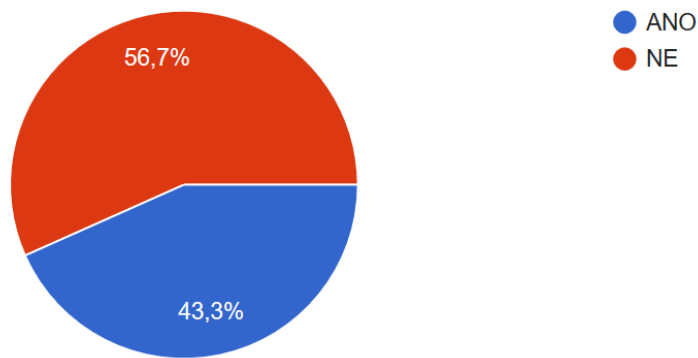


Zdroj: Vlastní výzkum

Na otázku, zda provádí nadřízený daného respondenta hodnocení práce odpovědělo 66,7 % respondentů kladně (100 osob). 33,3 % tedy 50 respondentů odpovědělo na otázku záporně. Dle personalistky dané společnosti je si toho společnost vědoma a potřebuje najít řešení, jak hodnotit všechny své zaměstnance.

Otázka č. 12 – Jsou Vám sdělovány výsledky hodnocení práce?

Graf 12: Jsou Vám sdělovány výsledky hodnocení práce?

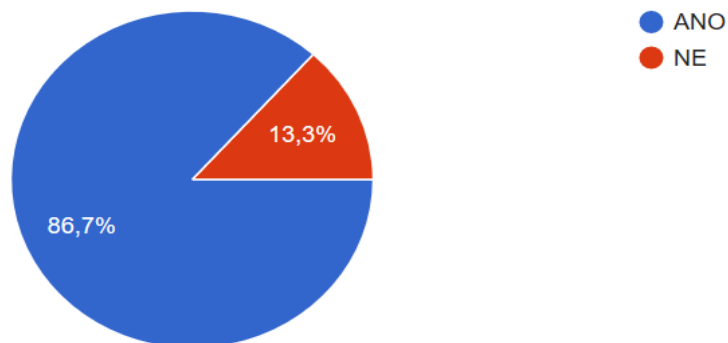


Zdroj: Vlastní výzkum

Z předchozího grafu č. 11 je zřejmé že 66,7 % respondentů je hodnoceno. Avšak pouze 43,3 % (65 osob), se dozví výsledky svého hodnocení. Zbýlých 56,7 % respondentů (85 osob) buď není hodnoceno nebo neznají výsledky svého hodnocení od zaměstnavatele.

Otázka č. 13 – Je pro Vás systém odměňování jasný a srozumitelný?

Graf 13: Je pro Vás systém odměňování jasný a srozumitelný?

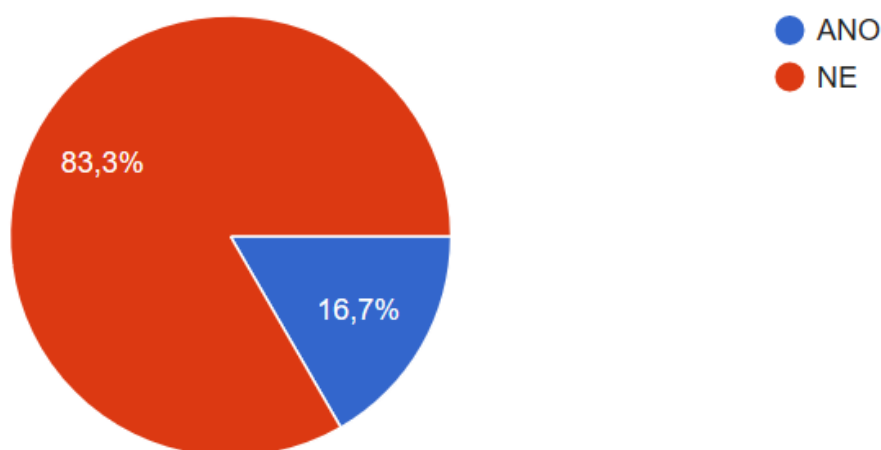


Zdroj: Vlastní výzkum

Zde z grafu výše je zřejmé, že krom 13,3 % (20 osob) všichni respondenti znají svůj systém odměňování. 20 zmíněných respondentů nezná systém odměňování. Dle informací poskytnutých zaměstnankyní společnosti je potvrzeno, že u vstupního pohovoru jsou detaily systému odměňování probírány.

Otázka č. 14 – Promítá se hodnocení práce přímo do Vaší odměny?

Graf 14: Promítá se hodnocení práce přímo do Vaší odměny?

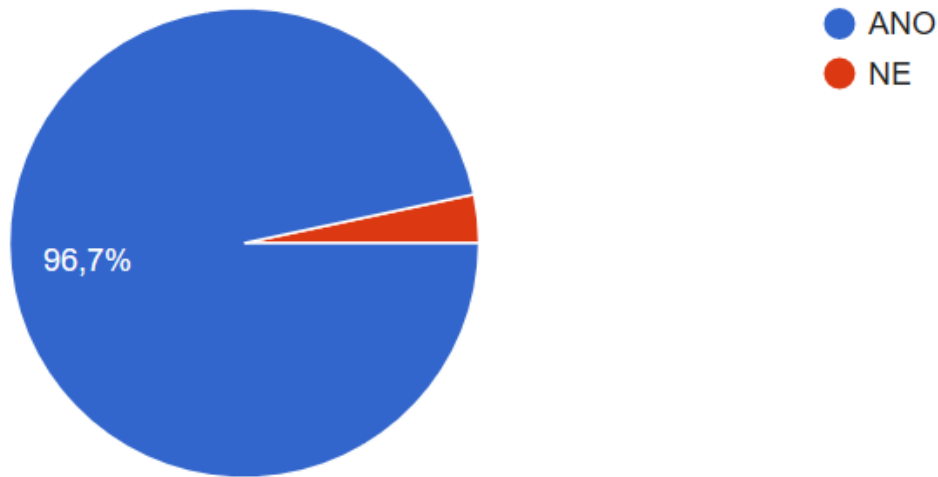


Zdroj: Vlastní výzkum

Mezi 83,3 % jsou respondenti (125 osob), kteří nejsou hodnoceni, nebo se zde hodnocení pracovníků nepromítá do jejich odměny. Pouze 16,7 % (25 respondentům) je odměna odvíjena od hodnocení jejich činnosti.

Otázka č. 15 – Je pro Vás zpětná vazba důležitá?

Graf 15: Je pro Vás zpětná vazba důležitá?



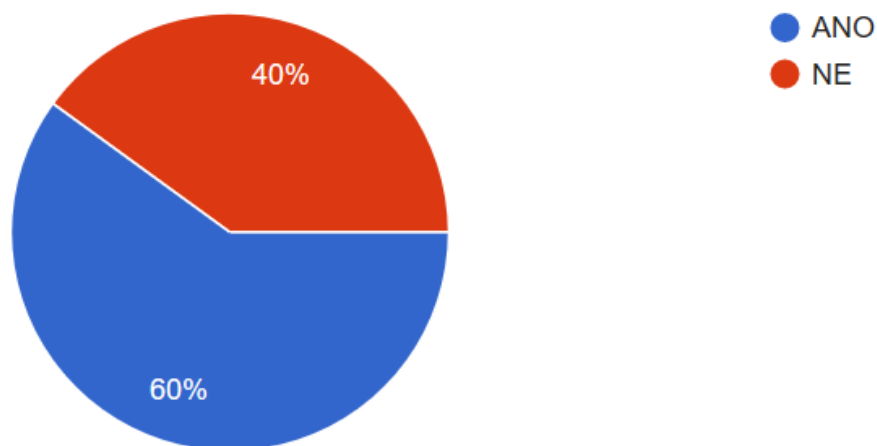
Zdroj: Vlastní výzkum

Pro 96,7 % respondentů (145 osob) je důležitá zpětná vazba. Avšak hodnoceno je pouze 66,7 % respondentů. A výsledky jsou známy pouze 56,7 % respondenty. Z těchto dat plyne, že systém hodnocení potřebuje několik podstatných změn.

Otázka č. 16 – Vyhovuje Vám zavedený systém odměňování?

Z grafu (odpovědí) níže plyne, že 60 % respondentům (90 osobám) vyhovuje zavedený systém odměňování. Avšak 40 % (60 osobám) tento systém odměňování nevyhovuje. Zde není odpověď na otázku jednoznačná. Společnost by se tedy měla touto skutečností zabývat, aby zaměstnancům systém odměňování vyhovoval a byli tak motivováni.

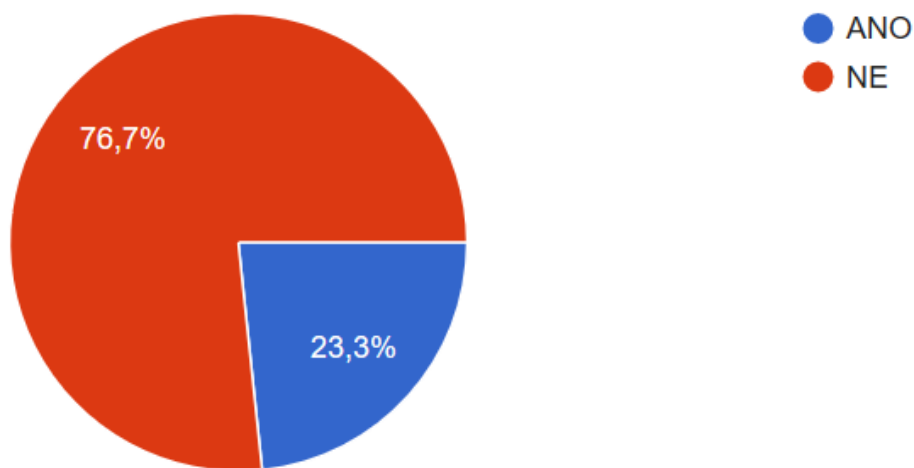
Graf 16: Vyhovuje Vám zavedený systém odměňování?



Zdroj: Vlastní výzkum

Otázka č. 17 – Jste spokojeni s množstvím čerpání zaměstnaneckých výhod?

Graf 17: Jste spokojeni z množstvím čerpání zaměstnaneckých výhod?



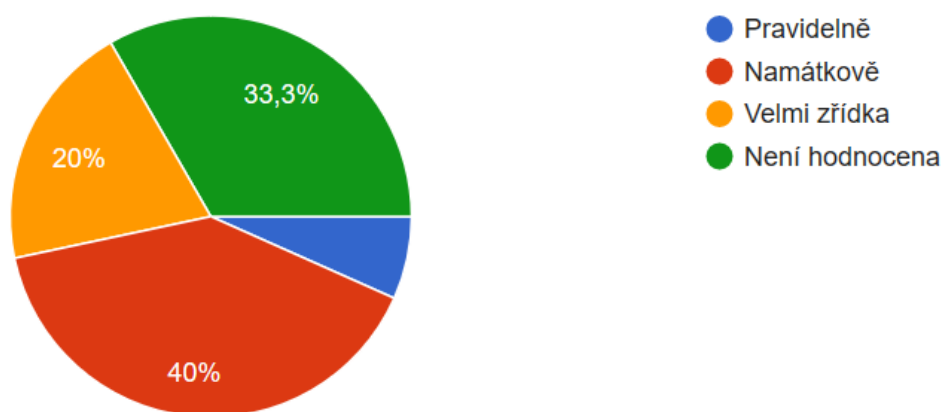
Zdroj: Vlastní výzkum

Společnost poskytla k účelům této diplomové práce seznam zaměstnaneckých výhod. Nabízí jich hned několik. Z grafu výše je zřejmé, že 76,7 % respondentů (115 osob) není spokojeno s množstvím těchto výhod. Pouze 23,3 % (35 respondentů) je spokojeno s množstvím zaměstnaneckých výhod. Dle přiloženého seznamu těchto výhod na

začátku vlastní práce lze usuzovat, že zaměstnanci nejsou o těchto výhodách dostatečně informováni.

Otázka č. 18 – Je Vaše práce hodnocena slovně?

Graf 18: Je Vaše práce hodnocena slovně?



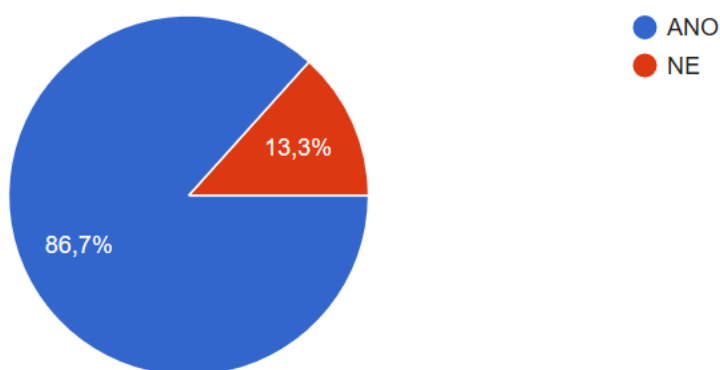
Zdroj: Vlastní výzkum

Graf výše ukazuje, že 40 % respondentů (60 osob) je hodnoceno slovně za svou práci namátkově. 33,3 % (50 osob) není za svou práci slovně vůbec hodnoceno. 20 % (30 osob) respondentů je slovně za svou práci hodnoceno velmi zřídka. A pravidelně slovně je za svou práci hodnoceno malé minimum respondentů.

Otázka č. 19 – Získáváte nějaké pracovní výhody za odvedenou práci?

Již výše byl zmíněn seznam zaměstnaneckých výhod neboli benefitů. Společnost těchto výhod nabízí mnoho. 86,7 % respondentů (130 osob) získává pracovní výhody za odvedenou práci. 13,3 % respondentů (20 osob) nezískává zaměstnanecké výhody.

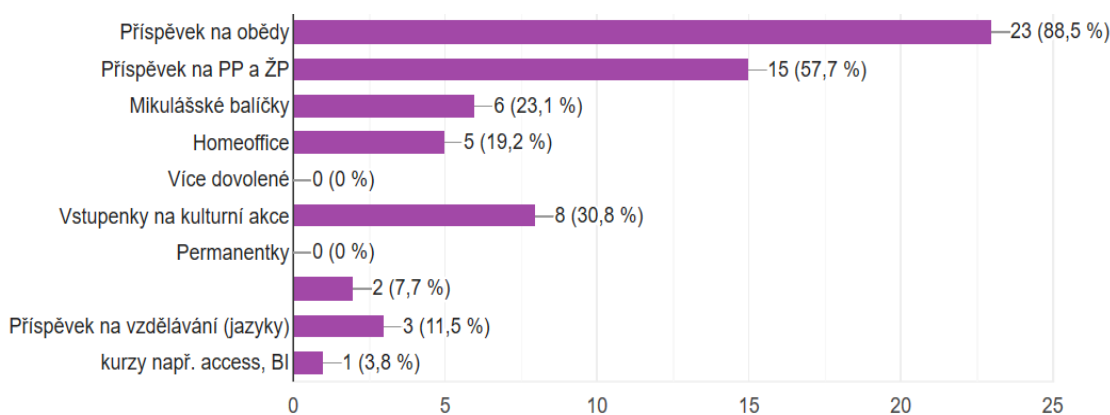
Graf 19: Získáváte nějaké pracovní výhody?



Zdroj: Vlastní výzkum

Otázka č. 20 – Pokud ano uveďte pro Vás 3 nejdůležitější.

Graf 20: Pokud ano uveďte pro Vás ty nejdůležitější.



Zdroj: Vlastní výzkum

Zde měli respondenti vybrat 3 pro ně nejdůležitější benefity. Největší procento hlasů dostal příspěvek na obědy, který je hojně využíván každý den. Dále příspěvek na PP a ŽP a vstupenky na kulturní akce. Dle rozhovoru s personalistkou jsou tyto vstupenky spojeny se spoluprací s divadlem v nedalekém městě Příbram, díky čemuž je každý měsíc nabízeno zaměstnancům několik vybraných představení.

Souhrn výsledků dotazníkového šetření

Jelikož byl dotazník komunikován v průmyslové společnosti, bylo 60,7 % mužů, což je 91 respondentů. Žen odpovídalo 39,3 %, čili 59 žen. 73,3 % respondentů bylo do věku 45 let. Nejednalo se zde vždy o vysokoškolské pracovníky, ale i o pracovníky s výučním listem či podobným vzděláním.

Z dotazníků plyne, že ne všichni zaměstnanci jsou spokojeni s výší své odměny vzhledem ke svým dovednostem. Minimum zaměstnanců je odměněno za přechas.

Od personalistky této společnosti je podloženo, že společnost nabízí různá školení, odborné či jazykové kurzy. Z grafu č. 9 plyne, že zdaleka nejsou využívány tak, jak by potenciálně mohly být.

Ovlivnit výši svého platu nemá možnost téměř žádný respondent. Co se týče hodnocení práce, není ve společnosti plně využíváno. Z poskytnutých informací personalistkou podniku plyne, že se zde vyskytují rozdíly v pozicích zaměstnanců. Zpravidla u zaměstnanců na nižších pozicích (dělníků) dochází k téměř nulovému hodnocení. Společnost si je této skutečnosti bohužel vědoma. Pokud už jsou zaměstnanci hodnoceni, ne vždy znají výsledky svého hodnocení.

System odměňování je jasný a srozumitelný převážně většině zaměstnanců. Každý zaměstnanec bez výjimky musí vědět, jakým způsobem je odměňován a jakým způsobem se vypočte jeho mzda. Většině tento systém odměňování vyhovuje.

Ve společnosti pracují takoví zaměstnanci, kteří mají zájem o zpětnou vazbu své vykonané práce, chtějí, aby jejich práce byla hodnocena.

Zarážející odpověď vyšla v dotazníku u otázky: „Jste spokojeni s množstvím čerpání zaměstnaneckých výhod?“. Odpověď byla záporná. Výše je vypsán seznam zaměstnaneckých výhod neboli benefitů. Dle slov personalistky se zde jedná pravděpodobně o dezinformovanost a špatnou komunikaci.

6 DISKUZE A NÁVRH ZMĚN

Tato část práce představuje jednotlivé návrhy, podněty pro realizaci opatření, která by mohla pomoci podniku zkvalitnit a zefektivnit systém odměňování a hodnocení pracovníků v souvislosti s dalšími činnostmi v podniku.

Byla provedena analýza systému hodnocení a odměňování pracovníků ve vybrané organizaci. K analýze systému hodnocení a odměňování zaměstnanců byla také využita metoda dotazníkového šetření. Bylo rozesláno 200 dotazníků s návratností 150 (75 %).

Na základě výsledků z analýz a dotazníkového šetření byla navržena následující opatření:

- dotazník spokojenosti se zavedeným systémem odměňování;
 - kontrolované hodnocení zaměstnanců;
 - monitorování pracovních činností přetížených pracovníků;
 - systém Cafeteria;
 - informovat zaměstnance o benefitech skrze e-maily či plakáty vyvěšené na pracovišti.
-
- Zaměstnanci nejsou dotazováni na spokojenost se zavedeným systémem odměňování.
Proto doporučuji: aby v podniku probíhal průzkum spokojenosti u zaměstnanců. Mohl by být prováděn každý rok. Zaměstnancům by byl rozdán dotazník s vhodně strukturovanými otázkami. Odpovědi ve smyslu (ano, spíše ano, spíše ne, ne) atd. Dotazník by se následně vyhodnotil a výsledky by byly zaměstnancům sdělovány vedoucím. Na základě výsledků by se měly vždy zavést odpovídající opatření. Dotazník pomůže podniku k vylepšení systému hodnocení, a jelikož bude anonymní, většina zaměstnanců odpoví pravdivě.

Náklady: vyčísleny v tabulce níže. Ceny nákladů jsou stanoveny dle průměrných cen na trhu.

Tabulka 5: Náklady na dotazník spokojenosti

Položka	Náklady na 1 zaměstnance (Kč)	Náklady na 1.400 zaměstnanců (Kč)
Papír	0,48	672
Tisk	1,29	1.806
Náklady celkem		2.478

Zdroj: Vlastní zpracování

- Z šetření bylo zřejmé, že zaměstnanci stojí o to, aby byli hodnoceni a zároveň jim byly sdělovány výsledky. Hodnocení neprobíhá u všech zaměstnanců.

Proto doporučuji : aby vedoucí pracovník alespoň 1x za rok vedl se zaměstnancem formální rozhovor, týkající se jeho dané náplně práce a hodnocení jeho výsledků. Vždy by měl tento rozhovor probíhat v ústní formě. Zaměstnanec by měl vědět, jak efektivně pracoval, čeho dosáhl nebo naopak čeho nedosáhl. Vedoucí pracovník, který bude provádět hodnocení svých podřízených, předá informace o hodnocení řediteli daného odvětví, který na základě hodnocení může upravit složky odměňování, popřípadě nabídnout další profesní rozvoj. Tyto informace předá vedoucí svému řediteli i z důvodu kontroly, že hodnocení bylo provedeno. Nyní není zavedena žádná kontrola hodnocení. Tento postup povede k motivaci zaměstnanců k vykonání mnohem efektivnějších výkonů.

Náklady: na zavedení hodnocení a kontroly jsou téměř nulové. Je pouze nutné, aby si vedoucí uspořádal pracovní náplň dle potřeby. V případě přesčasu bude odměněn dle systému přesčasů. Následně je potřeba, aby ředitelé daných oborů dohlíželi na plnění hodnocení.

- Většina respondentů je se svou odměnou spokojena. Problém se zde vyskytuje ve spojitosti s přesčasy. Jelikož přesčasy zaměstnanců nejsou ve většině případů odměněny. Tyto přesčasy však nejsou zaměstnancům nařizeny zaměstnavatelem. Zaměstnanci tyto přesčasy vykonávají z vlastní vůle na základě povinností, které nestíhají ve své pracovní době.

Z toho důvodu navrhuji zaměstnavateli: aby najal experta, který bude po dobu min. 2 měsíců monitorovat pracovní činnosti přetížených zaměstnanců. Na základě pozorování by měla být přepracovaná náplň práce těchto zaměstnanců tak, aby náplň odpovídala dané pozici a času s ní stráveném.

Náklady:

Měsíční náklady na daného experta 30 – 35 tis. -> Náklady na výše zmíněné opatření budou v rozmezí 60 – 70 tis. za dobu 2 monitorovaných měsíců.

- Bylo by vhodné využívat systém Cafeteria. Tento systém nabízí zaměstnancům možnost výběru benefitu, který zaměstnanec zajímá. Vedl by zároveň k vyšší spokojenosti a motivaci zaměstnanců. Zaměstnanec za své výkony získá body, které bude využívat v tomto systému. Tyto body budou v systému proměněny za benefity, které systém nabízí. Měly by zde být nabízeny vstupenky na kulturní akce, domácí potřeby, vouchery, hračky pro děti, sportovní události, ... Tento systém je velmi spravedlivý, jelikož nezohledňuje žádné rozdíly mezi zaměstnanci. Vedl by k vyšší produktivitě a motivaci zaměstnanců.

Navrhuji: zavedení systému Cafeteria.

Náklady: na zavedení tohoto softwaru se pohybují v rozmezí 15 – 20 tis. pro společnost s tolika zaměstnanci. Náklady jsou zde zjištěny z předběžné poptávky po softwaru, přesná částka by byla ovlivněna dalšími specifiky společnosti.

- Mnoho zaměstnanců není spokojeno s množstvím čerpání zaměstnaneckých výhod, ačkoli jich společnost nabízí širokou škálu.

Navrhují: zvýšení informovanosti o benefitech dané společnosti. Společnost by měla tyto výhody více komunikovat a aktualizovat. Například pomocí informačních e-mailů či vyvěšených letáků v kampusu atd. Dále by bylo vhodné tyto výhody aktualizovat, dle optimálních přání zaměstnanců.

Náklady: Náklady na navržení plakátů marketingovou společností včetně tisku se pohybují do 10 tis. Společnost je však schopna vytvořit si marketingový materiál sama. Záleží na kreativě a společností zvoleném směru.

Všechny náklady spojené s navrženými opatřeními by byly čerpány z budgetu HR nebo personálního oddělení.

I přes některé zjištěné nedostatky a navržená doporučení se sledovaný analyzovaný podnik věnuje oblasti hodnocení a odměňování pracovníků, protože vedení si je vědomé důležitosti motivovaných a loajálních pracovníků.

Tímto bych chtěla poděkovat společnosti za to, že mi umožnila zpracovat tuto diplomovou práci.

ZÁVĚR

Tato diplomová práce s názvem „Systém odměňování a hodnocení pracovníků ve vybrané organizaci“ se zabývala především analýzou systému odměňování a hodnocení ve vybrané organizaci a následnými návrhy na zlepšení tohoto systému.

Pro výzkum byl vybrán podnik, který si nepřeje být zmiňován. Tento podnik se pohybuje v průmyslovém odvětví. Uvedený podnik byl vybrán z důvodu, že se nachází v blízkosti mého bydliště a zároveň v něm pracuji. V podnikatelském subjektu byla provedena analýza hodnocení a odměňování pracovníků. Po celou dobu byla navázána komunikace s personalistkou této společnosti, která ochotně poskytovala veškeré informace potřebné k této diplomové práci a následně prodiskutovala výsledky dotazníkového šetření.

Výsledky dotazníkového šetření jsou uvedeny v kapitole 5. Všechny odpovědi jsou převedeny do grafů a následně okomentovány. Celkem bylo distribuováno 200 dotazníků, z nichž se vrátilo 150. Toto dotazníkové šetření probíhalo ve společnosti v prosinci 2019.

Pro společnost byly navržena a doporučena následující opatření:

- dotazník spokojenosti se zavedeným systémem odměňování;
- kontrolované hodnocení zaměstnanců;
- monitorování pracovních činností přetížených pracovníků;
- systém Cafeteria;
- informovat zaměstnance o benefitech e-maily či plakáty vyvěšené na pracovišti.

Mnoho zaměstnanců není pravidelně hodnoceno a to v důsledku dříve nekontrolovatelného systému hodnocení. Proto byl navržen nový systém, kdy by hodnocení bylo kontrolované řediteli daného oddělení.

Zaměstnanci jsou v mnoha případech přetíženi, a nestíhají vykonávat svou práci v pracovní době. Proto bylo navrženo, aby společnost najmula specialistu z externího prostředí. Tento specialista bude min. 2 měsíce monitorovat přetížené zaměstnance

a výsledkem jeho práce bude upravení pracovních činností dle dané pozice a času, který pozice nabízí.

Zaměstnanci jsou z velké části se získávanými benefity spokojeni, avšak zaměstnavatel by měl zvážit zavedení dalších benefitů, které ve společnosti zaměstnancům chybí a ocenili by je. Pracovníci budou následně více motivováni a budou vykonávat svou činnost produktivněji. Zároveň by nové benefity mohly nalákat novou potenciální pracovní sílu.

S benefity souvisí i navržený systém Cafeteria. Nabízí zaměstnancům možnost výběru benefitů, které zaměstnance zajímají. Tento systém je velmi spravedlivý, jelikož zde nejsou žádné rozdíly mezi zaměstnanci. Vedl by k vyšší produktivitě a motivaci zaměstnanců.

SUMMARY AND KEYWORD

Remuneration and Evaluation of Employees in Selected Organization

Employee remuneration and evaluation are very important parts of human resource management that each organization deal with. It is important to take care of employees and motivate them to perform better. The main aim of this thesis is to analyze the system of remuneration and evaluation of employee in a selected organization - industrial production, and to improve this system.

The work is used professional literature corresponding to the specified subject. Subsequently, a questionnaire survey analyzes the employee satisfaction with the remuneration and evaluation system. Finally, changes are recommended on the basis of the employees' replies to the questionnaires. The changes lead to greater efficiency and an improved remuneration and assessment system in the company.

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

ZDROJE

- *Armstrong, M. (2007). Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing.*
- *Armstrong, M. (2007). A handbook of employee reward management and practice. 2nd ed. Philadelphia: Kogan Page.*
- *Armstrong, M. (2002). Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing.*
- *Armstrong, M. (2015). Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy (13. vydání). Praha: Grada Publishing.*
- *Armstrong, M., & Stephen, T. (2015). Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy (13th ed.). Praha: Grada Publishing.*
- *Bedrnová, E., Nový I., Jarošová E. (2012). Manažerská psychologie a sociologie. Praha: Management Press.*
- *Bobcat [Online]. (2019). Retrieved March 19, 2020, from <https://www.bobcat.cz/>*
- *Daigeler, T. (2008). Vedení lidí v kostce: techniky vedoucí k úspěchu. Praha: Grada Publishing.*
- *Donnelly, H. J., Gibson J. L., Ivancevich J. M. (1992). Fundamentals of Management. Irvin, Boston, Eight edition.*
- *Dvořáková, Z. (2012) Řízení lidských zdrojů. Praha: C.H. Beck.*
- *Foot, M., & Hook, C. (2002). Personalistika. Praha: Computer Press.*
- *Galvas, M. (2012). Pracovní právo. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita.*
- *Hroník, F. (2006). Hodnocení pracovníků. Praha: Grada Publishing.*
- *Jay, R., & Templar, R. (2006). Velká kniha manažerských dovedností. Praha: Grada Publishing.*

- Jones, K. (2017). *The Most Desirable Employee Benefits*. *Harvard Business Review*. Dostupné na webu: <https://hbr.org/2017/02/the-most-desirable-employee-benefits>
- Justice [Online]. (2020). Retrieved March 19, 2020, from <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=60429870&subjektId=78658&spis=170456>
- Kleibl, J., Dvořáková, Z., & Šubrt, B. (2001). *Řízení lidských zdrojů*. (Vyd. 1., xv.) Praha: C.H. Beck
- Kocianová, R. (2012). *Personální řízení: východiska a vývoj. 2., přeprac. a rozš. vyd.* Praha: Grada Publishing.
- Koubek, J. (2009). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky (4. vydání)*. Praha: Management Press.
- Koubek, J. (2004). *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press.
- Koubek, J. (1996). *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing.
- Koubek, J. (2011). *Personální práce v malých a středních firmách. 4. vyd.* Praha: Grada Publishing.
- Martinovičová, D., M. Konečný aj. s A. (2014). *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada Publishing.
- Niermeyer, R., Seyffert M. (2005). *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. Praha: Grada Publishing.
- Pilařová, M. I. (2008). *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada Publishing.
- Plamínek, J. (2011) *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu. 4., zcela přeprac. vyd.* Praha: Grada Publishing.

- *Reilly, P., Brown, D. (2008). Employee Engagement: What is the Relationship with Reward Management? WorldatWork Journal, Institute for Employment Studies.*
- *Stýblo, J. (1993) Personální Management. Praha: Grada Publishing.*
- *Šikýř, M. (2016) Personalistika pro manažery a personalisty. Praha: Grada Publishing.*
- *Townsend, J. (1998). The manager's Pocketbook. Hampshire, Conifer Press, Fareham.*
- *Urban, J. (2005). Nástroje výkonového odměňování. Mzdy & personalistika v praxi Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d1267v1243-nastroje-vykonoveho-odmenovani/>Victoria Publishing.*
- *Vašítková, M. (2008). Marketing služeb – efektivně a moderně. Praha: Grada Publishing.*
- *Vybíhal, V. (2018). Mzdové účetnictví: praktický průvodce. Dvacáté první vydání. Praha: Grada Publishing.*
- *WAGNEROVÁ, I. (2008). Hodnocení a řízení výkonnosti. Praha: GradaPublishing.*
- *Walker, A. J. (2003). Moderní personální management: Nejnovější trendy a technologie. Praha: Grada Publishing.*
- *Werther, W., Davis, K. (1992). Lidský faktor a personální management. (1.vyd.) Praha:*

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Pohlaví respondenta?.....	45
Graf 2: Kolik Vám je let?.....	46
Graf 3: Nejvyšší dosažené vzdělání?	47
Graf 4: Vaše pracovní pozice v podniku?.....	47
Graf 5: Jak dlouho pracujete v organizaci?	48
Graf 6: Myslíte si, že stanovená výše odměny odpovídá Vámi vynaloženým znalostem, schopnostem, zkušenostem či profesionalitě v oboru?	48
Graf 7: Jste spokojen/a s Vaším celkovým peněžním příjmem?	49
Graf 8: Jste placen/a za přesčasy?	50
Graf 9: Účastníte se školení, odborných či jazykových kurzů	51
Graf 10: Můžete ovlivnit výši Vašeho platu?	51
Graf 11: Provádí Váš nadřízený hodnocení práce?	52
Graf 12: Jsou Vám sdělovány výsledky hodnocení práce?	53
Graf 13: Je pro Vás systém odměňování jasný a srozumitelný?	53
Graf 14: Promítá se hodnocení práce přímo do Vaší odměny?	54
Graf 15: Je pro Vás zpětná vazba důležitá?	55
Graf 16: Vyhovuje Vám zavedený systém odměňování?.....	56
Graf 17: Jste spokojeni z množstvím čerpání zaměstnaneckých výhod?	56
Graf 18: Je Vaše práce hodnocena slovně?.....	57
Graf 19: Získáváte nějaké pracovní výhody?	58
Graf 20: Pokud ano uveďte pro Vás ty nejdůležitější.....	58

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Jednotlivé kroky hodnocení	18
Tabulka 2: Vývoj minimální mzdy 2015 – 2019	27
Tabulka 3: Mzdy dle oboru	40
Tabulka 4: Mzda za práci dle dovedností, typu úvazku, vzdělání	41
Tabulka 5: Náklady na dotazník spokojenosti	61

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Hodnocení pracovníků.....	12
Obrázek 2: Řízení pracovního výkonu.....	15
Obrázek 3: Vliv odměňování na výkon prostřednictvím angažovanosti	23
Obrázek 4: Organizační struktura.....	36
Obrázek 5: MBO cíle.....	38

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Dotazník pro zaměstnance	74
--	----

PŘÍLOHY

Příloha 1: Dotazník pro zaměstnance

Dotazník pro diplomovou práci Systém odměňování a hodnocení pracovníků ve vybrané organizaci

Vážení kolegové,
jmenuji se Lenka Nepivodová a jsem studentkou navazujícího 2. ročníku Ekonomické fakulty na Jihočeské univerzitě v Českých Budějovicích v oboru Řízení a ekonomika podniku. Tímto bych Vás chtěla požádat o vyplnění dotazníku, který bude sloužit k podkladovým informacím mé diplomové práce. Diplomová práce se zabývá systémem odměňování a hodnocení pracovníků ve vybrané organizaci. Na základě získaných informací vyhodnotím Váš názor na hodnocení a odměňování s hodnocením a odměňováním ve Vaší organizaci a zároveň navrhnou možné řešení a změny ke zlepšení. Ujišťuji Vás, že dotazník slouží výhradně pro účely mé diplomové práce a je anonymní.

Předem děkuji za vyplnění.

Nepivodová Lenka Bc.

POKYNY:

U každé otázky vyplňte pouze jednu odpověď, pokud zde není uvedeno jinak. Odpovědi prosím kroužkujte. V případě opravy odpovědi, nehodící se škrtněte.

1. Pohlaví respondenta? ŽENA x MUŽ

2. Kolik Vám je let?

- Do 25 let
- 26 – 35 let
- 36 – 45 let
- 46 – 55 let
- Více než 55 let

3. Nejvyšší dosažené vzdělání?

ZŠ	SOU	SŠ	VŠO	VŠ
----	-----	----	-----	----

4. Vaše pracovní pozice v podniku?

- Dělník
- Technik
- Administrativa
- Management
- Jiné (uved'te) ...

5. Jak dlouho pracujete v organizaci?

- Méně než 2 roky
- 2 – 4 roky
- 5 – 7 let
- 8 – 10 let
- Více než 10 let

6. Myslíte si, že stanovená výše odměny odpovídá Vámi vynaloženým znalostem, schopnostem, zkušenostem či profesionalitě v oboru? ANO x NE

Hodící se odpověď zaškrtněte:

Pořadí	Otázka	ANO	NE
7.	Jste spokojen/a s Vaším celkovým peněžním příjmem?		
8.	Jste placen/a za přesčasy?		
9.	Účastníte se školení, odborných či jazykových kurzů?		
10.	Můžete ovlivnit výši Vašeho platu?		
11.	Provádí Váš nadřízený hodnocení práce?		
12.	Jsou Vám sdělovány výsledky Vašeho hodnocení?		
13.	Je pro Vás systém odměňování jasný a srozumitelný?		

14.	Promítá se hodnocení práce přímo do Vaší odměny?		
15.	Je pro Vás zpětná vazba důležitá?		
16.	Vyhovuje Vám zavedený systém odměňování?		
17.	Jste spokojeni s množstvím čerpání zaměstnaneckých výhod poskytované podnikem?		

18. Je Vaše práce hodnocena slovně?

Pravidelně	Namátkově	Velmi zřídka	Není hodnocena
------------	-----------	--------------	----------------

19. Získáváte nějaké pracovní výhody za odvedenou práci?

ANO x NE

20. Pokud ano uveďte pro Vás ty nejdůležitější. (vyberte 3 možnosti)

Příspěvek na obědy	Vstupenky na kulturní akce
Příspěvek na PP a ŽP	Permanentky
Mikulášské balíčky	Služební auto pro soukromé účely
Homeoffice	Příspěvek na vzdělávání (jazyky)
Více dovolené	Jiné (uveďte) ...

DĚKUJI ZA VYPLNĚNÍ :)