



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 ekonomiky

Diplomová práce

KONCEPT CELKOVÉ ODMĚNY VE VYBRANÉM VÝROBNÍM PODNIKU

Vypracovala: Bc. Zuzana Říhová

Vedoucí práce: Ing. Tomáš Volek, Ph.D.

České Budějovice 2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Zuzana ŘÍHOVÁ**
Osobní číslo: **E12678**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Strukturální politika EU a rozvoj venkova**
Název tématu: **Koncept celkové odměny ve vybraném výrobním podniku**
Zadávající katedra: **Katedra ekonomiky**

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

Cíl práce:

Posoudit možnost využití systému celkové odměny ve vybraném výrobním podniku a doporučit návrhy na zlepšení současného systému odměňování.

Osnova:

1. Odměňování a hodnocení zaměstnanců v podniku
2. Systém celkové odměny
3. Charakteristika vybraného výrobního podniku
4. Zhodnocení aplikovaného způsobu odměňování
5. Návrhy na zlepšení současného systému odměňování při zohlednění systému celkové odměny

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: 40 - 50 stran

Forma zpracování diplomové práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

BERGER, Lance a kol. The Compensation Handbook: A State-of-the-art Guide to Compensation Strategy and Design.. McGraw-Hill, 2008, 656 s . ISBN 978-0071496759.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. Management lidských zdrojů. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007. xxii, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.


D'AMBROSOVÁ HANA. Abeceda personalisty 2011 4. vyd. vyd. Olomouc: Anag, 2011. 415 s. ISBN 978-80-7263-646-4.

TOMŠÍ, Ivan. Mzdy a mzdové systémy. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2008. 335 s. ISBN 978-80-7357-340-9.


STEWART, Greg L. a BROWN, Kenneth G. Human Resource Management. Wiley 2nd Edition 2010, 624 pages, ISBN 978-0-470-53049-8.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Tomáš Volek, Ph.D.**
Katedra ekonomiky

Datum zadání diplomové práce: **8. března 2013**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2014**


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

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 266
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Ivana Faltová Leitmanová, CSc.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 12. března 2013

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svoji diplomovou práci na téma *Koncept celkové odměny ve vybraném výrobním podniku* 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 nezkrácené podobě 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 dne 13. 8. 2014

Bc. Zuzana Říhová

Poděkování

Děkuji vedoucímu diplomové práce Ing. Tomáši Volkovi, Ph.D. za metodické vedení a odborné rady, které mi poskytl při zpracování diplomové práce.

Obsah

1	Úvod a cíl práce	3
2	Literární rešerše	4
2.1	Mzdový systém.....	4
2.1.1	Varianty mzdového systému	4
2.1.2	Faktory ovlivňující mzdový systém	5
2.2	Odměňování	7
2.2.1	Systém odměňování	7
2.2.2	Řízení odměňování.....	8
2.2.3	Cíle řízení odměňování	9
2.2.4	Mzdové formy	9
2.2.5	Nové trendy v odměňování	12
2.3	Hodnocení.....	14
2.3.1	Cíle hodnocení	14
2.3.2	Metody hodnocení pracovníka.....	15
2.3.3	Kritéria hodnocení pracovníka.....	16
2.3.4	Oblasti hodnocení.....	17
2.4	Systém celkové odměny	17
2.4.1	Výhody celkové odměny.....	18
2.4.2	Model celkové odměny	19
2.4.3	Relační (vztahové) odměny.....	20
3	Metodika	22
3.1	Cíl a metodika.....	22
3.2	Technika přípravy zpracování rešerše	22
3.3	Technika sběru a zpracování dat	22
3.4	Metodický postup	22

4	Řešení a výsledky	24
4.1	Charakteristika vybraného podniku.....	24
4.2	Koncept celkové odměny	24
4.2.1	I. kvadrant – peněžní odměny	25
4.2.2	II. kvadrant – zaměstnanecké výhody (benefity)	28
4.2.3	III. Kvadrant – vzdělávání a rozvoj.....	29
4.2.4	IV. kvadrant – pracovní prostředí	30
4.3	VÝSLEDKY DOTAZNÍKU	31
4.4	Návrhy na zlepšení systému odměňování	56
4.4.1	I. kvadrant – peněžní odměny	57
4.4.2	II. kvadrant – zaměstnanecké výhody.....	58
4.4.3	III. kvadrant – vzdělávání a rozvoj	59
4.4.4	IV. kvadrant – pracovní prostředí	59
5	Závěr	61
I.	Summary.....	64
II.	Seznam použitých zdrojů	65

1 Úvod a cíl práce

Lidská práce je základním výrobním faktorem, který podniky využívají při produkci statků a služeb. Pro efektivní a produktivní využívání tohoto výrobního faktoru musí podniky nastavit systém odměňování tak, aby na jedné straně zajistil motivaci zaměstnanců a na druhé zabezpečil nákladovou efektivnost podniku.

V současné době je nutné, aby podniky nahlížely na systém odměňování komplexně. Již není možné nahlížet na zaměstnance pouze jako na náklady. V minulých dobách bylo nahlíženo na systém odměňování v podniku jako na oblast mzdovou. V posledních letech, vlivem globalizace, podniky do systému odměňování, jež by dlouhodobě zajišťoval motivaci svých zaměstnanců, integrují i další složky, a tím byl vytvořen systém celkové odměny (total compensation). Tento systém v sobě, kromě oblasti mzdové, zahrnuje oblasti vzdělávání a rozvoje, zaměstnanecké výhody a pracovní prostředí.

Kvalitní a spravedlivý systém odměňování je také nezbytnou podmínkou pro zajištění konkurenceschopnosti podniku, která je v současné globalizované ekonomice nezbytnou podmínkou pro trvale udržitelný rozvoj podniku. Vhodné nastavení systému pak v podniku zajišťuje motivaci zaměstnanců, která je hnacím motorem pro inovační myšlení zaměstnanců. Z uvedeného vyplývá, že lidský kapitál v podniku hraje významnou roli.

Cílem uvedené práce bude posoudit možnost využití systému celkové odměny ve vybraném výrobním podniku a doporučit návrhy ke zlepšení současného systému odměňování.

2 Literární rešerše

2.1 Mzdový systém

Soubor prostředků, pravidel, metod a forem, zajišťujících stejnost i odstupňování mzdových úrovní a závislosti mezd, souhrnně vytváří podnikový mzdový systém. Ideálním cílem podnikového mzdového systému je zajištěním závislosti dosáhnout souladu podnikových záměrů (ziskovosti, konkurenceschopnosti produktů, nákladů, kvality, produktivity, pružnosti ohlasu na potřeby trhu aj.) s motivací zaměstnanců k práci zajišťující tyto záměry a s jejich spokojeností s úrovní, způsoby a formami poskytování mezd (odměňování). K takovému ideálu se každý konkrétní podnikový mzdový systém vždy jen blíží, jeho reálná podoba se utváří pod vlivem souboru vnějších a vnitřních souvislostí a kompromisů mezi zájmy zaměstnavatelů a zaměstnanců a jejich dílčích skupin a vrstev (vlastníci, management, odborníci, středně kvalifikovaní a méně kvalifikovaní zaměstnanci, odborově organizovaní a neorganizovaní, různé sociální skupiny – podle věku, muži a ženy atd.) (Kocourek & Trylč, 2004).

Podle Kleibla, Hüttlové a Dvořákové (1998) je mzdový systém souhrn jak vnitřních, tak i vnějších vlivů, které musí systém řízení při stanovení zásad, cílů a postupů při stanovení mzdové politiky firmy respektovat.

Mzdový systém je především:

- nástrojem rozdělování prostředků na mzdy,
- nástrojem stimulace k dosahování cílů zaměstnavatele,
- mechanismem regulace personálních výdajů (nákladů),
- prostředkem ochrany zaměstnanců ve mzdové oblasti, např. při kolektivním vyjednávání (Tomší, 2008).

2.1.1 Varianty mzdového systému

Z hlediska způsobu vyjádření může mít podnikový mzdový systém řadu variant:

- a) pravidla (zpravidla nepsaná), která podnikatel (vlastník) uplatňuje při uzavírání individuální dohody (smlouvy) o podmínkách a úrovni poskytování mzdy

jednotlivých pracovníků a při změnách těchto dohod nebo při jednostranném stanovení (nabídce) mzdy,

- b) interní podnikovou směrnici (pokyn) vymezující okruh a postup osob oprávněných k uzavírání a změnám individuálních dohod (smluv) o poskytování mezd jednotlivým pracovníkům; směrnice (pokyn) je určena jen oprávněným osobám a s jejím celkovým obsahem nejsou zaměstnanci, s nimiž se dohoda uzavírá, seznamováni,
- c) podnikovou kolektivní smlouvou, v níž se podrobně upravují mzdové otázky, přičemž základní součástí této úpravy je podnikový mzdový systém (ve smyslu shora uvedené obsahové charakteristiky),
- d) podnikový mzdový předpis, jehož základní složku tvoří podnikový mzdový systém ve výše charakterizovaném obsahovém pojetí, podnikový mzdový předpis zpravidla obsahuje i další souvislosti poskytování mezd, popř. souvisejících a obdobných plnění (např. odměna za pracovní pohotovost), zaměstnancům (Kocourek & Trylč, 2004).

2.1.2 Faktory ovlivňující mzdový systém

Faktory, které podstatně ovlivňují pojetí, konstrukci systému a výběr prvků systému, jsou jednak vnější (mimopodnikové), jednak vnitřní (podnikové).

Z vnějších faktorů jsou podstatné zejména hospodářské a sociální faktory, především fáze hospodářského vývoje (cyklu), tj. zda se v etapě oživení nebo útlumu nachází národní ekonomika jako celek, obor (branže), v níž podnikatelský subjekt působí, a území (lokalita), na němž podniká. Obdobně významný je vliv intenzity (míry) konkurenčního prostředí na trhu produktů (výrobků a služeb) obecně a na oborovém a územním trhu, na kterém podnik působí, zvláště. Specificky působí situace na celkových a dílčích (profesních, územních) trzích práce, tj. stav nabídky a poptávky po práci (pracovních silách); vliv tohoto trhu je modifikován silou a charakterem politiky odborů.

Vnitropodnikových faktorů, které podstatně ovlivňují pojetí a konstrukci podnikového mzdového systému, je celá řada. Jde o faktory ekonomické, sociálně-personální a organizačně technické.

Z ekonomických faktorů jsou podstatné zejména:

- hospodářská pozice firmy, její postavení na trhu, konkurenceschopnost,
- úroveň nákladů – celkových, mzdových a obdobných osobních nákladů,
- rentabilita (ziskovost) podnikání,
- velikost firmy z hlediska počtu zaměstnanců (Kocourek & Trylč, 2004).

Mzdotvornými faktory rozumíme takové faktory, jejichž vliv je žádoucí ze systémového hlediska do nástrojů (prvků) mzdového systému promítnout.

Obecně jsou vymezeny čtyři skupiny faktorů ovlivňujících stanovení mzdy:

1. Pracovní funkce v podniku

Touto skupinou faktorů jsou hodnoceny a oceněny požadavky pracovní funkce nebo jiné pracovní činnosti z hlediska jednotlivých nároků pracovní činnosti na potřebné vlastnosti, znalosti a dovednosti pracovníka, který má tuto činnost vykonávat.

2. Výsledek práce a pracovní chování

Tato skupina faktorů nehodnotí osobnost pracovníka, ale slouží k ocenění míry plnění pracovních úkolů, to znamená k ocenění osobního nasazení pracovníka a jeho přínosu k dosažení podnikových cílů.

3. Mimořádné okolnosti práce

Mimořádné okolnosti jsou podmíněny osobou pracovníka, jeho sociálním postavením, zvláštními pracovními podmínkami či pracovně právními opatřeními. Mimořádné okolnosti jako nárokové mzdotvorné faktory jsou určeny zčásti zákonem (jako minimální sazby), a mohou být určeny nebo upraveny dohodou jednotlivce (v pracovní smlouvě) nebo výsledkem kolektivního vyjednávání odborů a zaměstnavatelů (podniková smlouva nebo vyšší kolektivní smlouva odborových svazů a svazů zaměstnavatelů) a zčásti jsou ponechány v pravomoci podniku (vnitřní mzdový předpis tam, kde není kolektivní smlouva).

4. Situace na trhu práce

Mzdová politika podniku je ovlivněna nabídkou a poptávkou na trhu práce utvářející tržní cenu práce v daném regionu (regionální vliv) nebo u určité profese (trh práce profesí), je ovlivněna intenzitou konkurence jak na straně nabídky tak poptávky i vztahy sociálních partnerů (Kleibl, Hüttlová & Dvořáková, 1998).

2.2 Odměňování

Odměňování je velmi významnou oblastí pro organizaci i pro pracovníka. Odměňování je realizováno ve formě mzdy, platu či jiné peněžní nebo nepeněžní odměny, je kompenzací za vykonanou práci. Odměna za vykonanou práci a další odměny ovlivňují množství a kvalitu budoucí práce. Odměňování je tak jedním z nejeftivnějších nástrojů motivace pracovníků, které má organizace a vedoucí pracovníci k dispozici. Každá organizace je jedinečný komplex činností, zdrojů a podmínek. Systém odměňování by měl odpovídat potřebám organizace a potřebám jejich pracovníků, měl by být spravedlivý a motivující. Na organizaci záleží, jaké možnosti využije, jaké formy, jaká si určí pravidla odměňování, jaké nástroje a postupy při odměňování uplatní (Kociánová, 2010).

Odměňování se zabývá strategiemi, procesy a politikou, které zabezpečují, že zaměstnanci za svou odvedenou práci jsou spravedlivě uznáni a odměněni jak peněžní formou, tak i nepeněžní. Hlavním cílem je odměňovat pracovníky spravedlivě a důsledně, podle míry, kterou přispěli do organizace svou odvedenou prací. Pro zaměstnance není důležitá pouze peněžní odměna a zaměstnanecké výhody, ale také nehmotné odměňování, jako je uznání, možnost vzdělávání a rozvoj (Armstrong, 2009).

Hlavní formou odměňování za práci je v dnešní době mzda ve svých různých podobách. Výše mzdy – peněžní odměny má být vždy adekvátní vynaloženému a odměňovanému výkonu daného pracovníka, nebo pracovní skupiny. Je to princip ekvivalence mzdy a výkonu (Werner, 2001).

2.2.1 Systém odměňování

Systém odměňování pracovníků se skládá ze vzájemně propojených politik, procesů a praktických postupů organizace při odměňování jejich pracovníků podle jejich přínosu, dovedností a schopností a jejich tržní hodnoty. Je utvářen v rámci filozofie, strategie a politiky odměňování organizace a zahrnuje uspořádání procesů, praxe, struktur a postupů, které zabezpečují a udržují vhodné typy a úrovně mezd a platů, zaměstnaneckých výhod a jiných forem odměny (Armstrong, 2002).

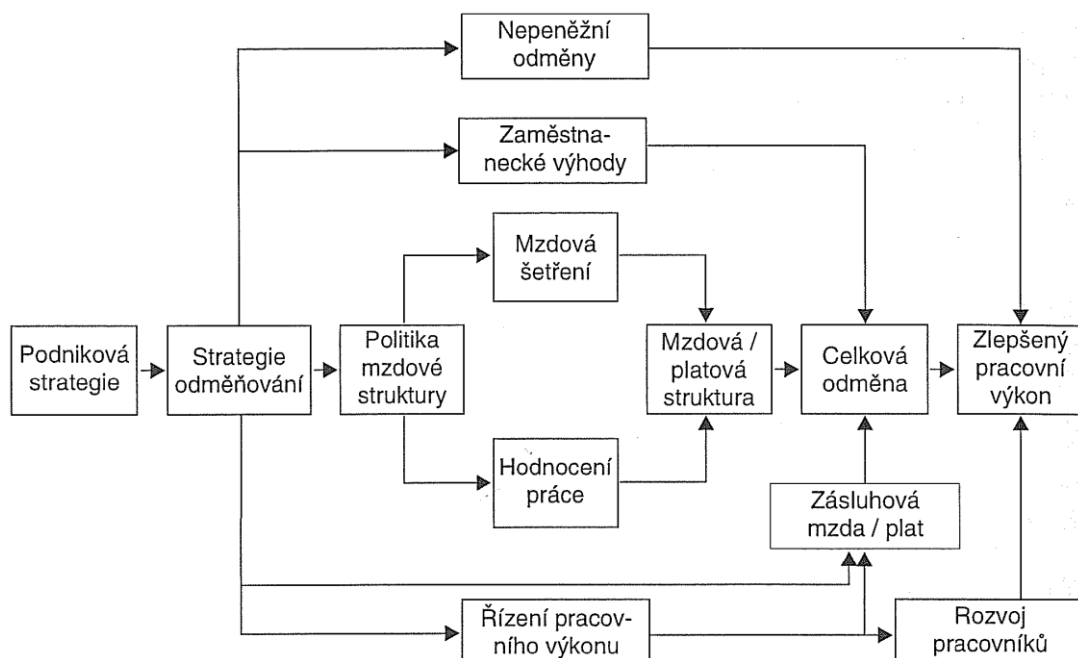
Systém odměňování v podniku je součástí personálního řízení v organizaci a může svoji funkci účinně realizovat jen v součinnosti a vzájemných vztazích s ostatními nástroji personální práce, které spolu s ním utvářejí kvalitu lidských zdrojů organizace.

Jakákoli izolovaná mzdová opatření, která nepůsobí v kontextu ostatních nástrojů personální práce, nebo jsou s nimi dokonce v rozporu, nepřinášejí žádoucí efekt (Kleibl, Hüttlová & Dvořáková, 1998).

System odměňování tvoří:

- strategie odměňování,
- politika odměňování,
- praxe odměňování,
- procesy odměňování,
- postupy (procedury) odměňování (Armstrong, 2009).

Obrázek 1: Složky odměňování



Zdroj: Armstrong, 2002

2.2.2 Řízení odměňování

Řízení odměňování uplatňuje přístup „celkové odměny“, který zdůrazňuje význam uznávání všech aspektů odměny jako soudržného celku provázaného s ostatními iniciativami řízení lidských zdrojů zaměřenými na motivaci, oddanost, angažovanost a rozvoj pracovníků. To vyžaduje integraci strategií odměňování s ostatními strategiemi řízení lidských zdrojů, včetně řízení talentů a řízení rozvoje lidských zdrojů. Řízení odměňování je integrální součástí řízení lidí v podobě odpovídající konceptu řízení

lidských zdrojů. Řízení odměňování se netýká jen peněžních odměn a zaměstnaneckých výhod. Týká se rovněž nepeněžního a nehmotného odměňování, jako je uznání a pochvala, příležitosti ke vzdělávání a rozvoji a růst pravomocí a odpovědnosti při vykonávání práce (Armstrong, 2009).

2.2.3 Cíle řízení odměňování

Systém odměňování vyjadřuje, čeho si organizace cení a je za to připravena platit. Je veden potřebou odměnit správné věci, a tím vyslat správné poselství o tom, co je důležité.

Obecný cíl

Obecným cílem řízení odměňování je podporovat dosažení strategických i krátkodobých cílů organizace tím, že pomáhá zabezpečit kvalifikovanou, schopnou, oddanou a dobře motivovanou pracovní sílu, kterou organizace potřebuje.

Specifické cíle

Specifickými cíli řízení odměňování z hlediska organizace jsou:

- hrát významnou úlohu při sdělování hodnot, představ o výkonu, norem a očekávání organizace,
- podporovat chování, které bude přispívat k dosažení cílů organizace a odrážet „kartu vyrovnaného skóre“ hlavních „tahounů“ výkonu – při vytváření systému odměňování je třeba odpovědět na dvě základní otázky: „Jaké chování chceme?“ a „Jak mohou procesy odměňování podpořit toto chování?“,
- podporovat programy organizačních změn, týkajících se kultury, procesů a struktury,
- podporovat uskutečňování základních hodnot organizace v takových oblastech, jako je kvalita, péče o zákazníka, týmová práce, inovace, flexibilita a rychlost reakce,
- zabezpečit, aby organizace za své peníze získala potřebnou hodnotu – neměla by být uskutečněna žádná iniciativa v odměňování, pokud není prokázáno, že přinese přidanou hodnotu, a neměl by být udržován žádný způsob odměňování, pokud jeho výsledkem není přidaná hodnota (Armstrong, 2002).

2.2.4 Mzdové formy

Mzdové formy plní funkci stimulu ke zlepšení individuálního, skupinového či podnikového výsledku. Mzdově oceňují výsledky práce, hospodaření s věcnými i

finančními prostředky a pracovní chování. Mohou završit proces odměňování, který sleduje prosazení mzdové spravedlivosti založené na hodnocení práce. Formy mzdy zahrnují různé postupy používané k tomu, aby se diferencovala pohyblivá část mzdy. Jinak řečeno, pracovníci jsou pomocí mzdových forem odměňováni za to, jak dobře svou práci vykonávají (Kleibl, Hüttlová & Dvořáková, 1998).

Časová mzda

Základní formou mzdy, z níž se řada dalších modifikací a kombinací odvozuje, je časová mzda, při níž je mzda (výdělek) zaměstnance součinem (za období splatnosti mzdy) mzdové sazby (mzdového tarifu) stanoveného za zvolenou jednotku pracovní doby a počtu těchto jednotek odpracovaných zaměstnancem za období splatnosti mzdy. V České republice je tradičně jednotkou pracovní doby, na kterou se stanoví mzdová sazba (mzdový tarif), hodina nebo měsíc, obdobím splatnosti mzdy kalendářní měsíc (Kocourek & Trylč, 2004).

Časová mzda představuje pro zaměstnance záruku určité úrovně mzdy nezávislé na ekonomických výsledcích podnikatelských aktivit firmy a pro zaměstnavatele je administrativně nejméně náročná. Zpravidla se používá v kombinaci s dalšími formami mzdy (nejčastěji jde o prémie nebo odměny), neboť její stimulační působení bývá zaměstnavateli pokládáno za omezené (D'Ambrosová et al, 2008).

Úkolová mzda

Úkolová mzda je forma mzdy, při níž výdělek je závislý na výkonu vyjádřeném stupněm plnění stanovené normy výkonu (Kocourek & Trylč, 2004).

Její použití je vhodné na pracovištích, kde převládá zájem zaměstnavatele na množství vyrobené produkce a kde pracovníci mohou toto množství svým výkonem ovlivnit a kde je možná spolehlivá evidence a kontrola množství a kvality práce (D'Ambrosová et al, 2008).

Podílová mzda

Podílová mzda je obvykle utvářena jako podíl (zpravidla v procentech) na výkonech v peněžním vyjádření (nejčastěji jako podíl na tržbách). Základem (sjednaného, stanoveného nebo určeného) podílu je předpokládaná celková mzda zaměstnance a očekávaná úroveň peněžních ukazatelů. Reálná mzda je tak přímo úměrná míře odchylky skutečné úrovně uvedených ukazatelů od jejich předpokládané úrovně (D'Ambrosová et al, 2008).

Smíšená mzda

Smíšená mzda je kombinací časové mzdy a úkolové nebo podílové mzdy. Má tři základní varianty:

- smíšenou mzdu úkolovou,
- smíšenou mzdu podílovou,
- smíšená mzda s více ukazateli (Kocourek & Trylč, 2004).

Prémie

Prémie (někdy též nazývané prémiové mzdy) představují relativně samostatnou formu mezd, která má ve mzdové praxi velmi dlouhou tradici. Bývá zařazována do skupiny výkonnostně orientovaných mezd a představuje dodatečné mzdové zvýhodnění, vázané na dosažení určitých výsledků, závislých na pracovníkovi. Není zpravidla samostatnou formou mezd, bývá poskytována k určité formě základní mzdy (tarifní časová mzda nebo úkolová mzda). Je možno ji proto zařadit mezi jednorázová mzdová zvýhodnění, i když může být za určitých podmínek poskytována v pravidelných intervalech, v tom případě mají charakter prémiové mzdy a tvoří složku mzdy za vykonanou práci (Kleibl, Hüttlová & Dvořáková, 1998).

Výkonnostní odměny

Výkonnostní odměny se zpravidla poskytují zaměstnancům podle předem rámcově stanovených kritérií pracovních výsledků a výkonnosti, na které je odměna vázána a které se v pravidelných intervalech nebo po splnění úkolu hodnotí (D'Ambrosová et al, 2008).

Mimořádné odměny

Mimořádné odměny se obvykle poskytují za dosažení zvlášť významných pracovních výsledků nebo k ocenění mimořádného pracovního úsilí (D'Ambrosová et al, 2008).

Osobní příplatek

Osobní příplatek je forma mzdy, která se zpravidla používá ke zpružnění systému odměňování tam, kde se uplatňují pevné mzdové tarify (časová mzda). Tato forma mzdy je založena na ocenění výsledků pravidelného hodnocení pracovní výkonnosti a výsledků práce jednotlivých zaměstnanců, obvykle na základě jejich množství a kvalita odvedené práce, spolehlivost, samostatnost, smysl pro týmovou práci apod. Časové

období pro hodnocení bývá zpravidla delší, než je kalendářní měsíc (D'Ambrosová et al., 2008).

2.2.5 Nové trendy v odměňování

Týmové odměňování

Zájem spíše odměňovat týmy než jednotlivce ovlivňují dva faktory. První je význam připisovaný dobré týmové práci a přesvědčení, že týmové odměňování ji zlepší, a druhým pak nespokojenost s individuální povahou odměňování podle výkonu, které je považované za překážku týmové práce.

Týmové odměňování spojuje vyplácení členů formálně vytvořeného týmu s výkonem celého týmu. Odměny se rozdělují mezi členy týmu na základě nějakého zveřejněného vzorce nebo v případech výjimečných úspěchu na ad hoc základě. Odměny jednotlivců mohou být rovněž ovlivněny hodnocením jejich příspěví k výsledkům týmu. Aby bylo možné ocenit, jak týmové odměňování funguje, je nezbytné pochopit povahu týmu a různých typů týmů, u kterých se uplatňuje.

Typy týmů

Existují čtyři následující typy týmu.

- organizační týmy

Jsou tvořeny jedinci, kteří jsou spolu organizačně spojeni, jako například členové „vrcholového týmu“, vedoucí útvarů v nějaké výrobní nebo výzkumné divizi, vedoucí sekci nebo vedoucí týmů v nějakém útvaru, nebo dokonce lidé vykonávající rozdílné a často oddělené funkce, avšak přispívající k dosažení cílů svého útvaru nebo sekce.

- pracovní týmy

To jsou samostatné a stálé týmy, jejichž členové úzce spolupracují na plnění cílů v podobě výstupů, vytváření produktu a zabezpečování procesů nebo poskytování služeb zákazníkům. Tento typ týmu se bude orientovat na společný účel a jeho členové budou na sobě vzájemně závislí – výsledky jsou funkcí míry, v jaké mohou úspěšně spolupracovat. Právě pro tento typ týmu může být vhodný trvalý systém týmových odměn, pokud ovšem lze stanovit úkoly, cíle týmu a přesně a spravedlivě měřit výkon týmu (Armstrong, 2009).

- projektové týmy

Skládají se z lidí shromážděných z různých funkčních útvarů ke splnění nějakého úkolu, trvajících několik měsíců až několik let. Jakmile je projekt dokončen, tým se rozchází. Projektové týmy mohou být odměňovány peněžními bonusy vyplácenými po úspěšném dokončení projektu podle jeho specifikace, ve stanoveném termínu a v rámci rozpočtu nákladů. Mezitím lze v případě uspokojivého dokončení předem stanovených etap projektu vyplácet jakési „milníkové“ bonusy.

- ad hoc (příležitostné) týmy

Jsou to funkční (oborové) nebo průřezové týmy, vytvořené k řešení nějakého bezprostředního problému. Mají obvykle krátkou životnost a působí jako jakási jednotka pro zvláštní účely či jako diskusní skupina. Pokud takové týmy nedosáhnou výjimečných výsledků, pak je neobvyklé jim vyplácet bonusy.

Odměna podle dovedností

Odměňování podle dovedností nabízí pracovníkům přímou vazbu mezi zvyšováním jejich peněžní odměny a dovednostmi, které získají a efektivně využívají. Zaměřuje se na to, jaké dovednosti podnik chce platit a co musejí pracovníci dělat, aby je demonstrovali. Odměny se vztahují ke schopnosti pracovníka používat pro různé práce nebo úkoly širší okruh nebo vyšší úroveň dovedností.

Odměna podle přínosu

Odměňování podle přínosu poskytuje základnu pro rozhodování o odměnách, které je založeno jak na posuzování výsledků práce vykonávané jedincem, tak na posuzování toho, co tento jedinec do práce vnáší v podobě úrovně schopností chování i odborných schopností ovlivňujících tyto výsledky. Odměňování podle přínosu se zaměřuje na to, proč a k čemu lidé v organizaci jsou, tj. aby svými dovednostmi a úsilím přispívali k dosahování cílů své organizace nebo svého týmu (Armstrong, 2009).

Odměňování za výkon organizace

Mnoho organizací se domnívá, že jejich systém peněžního odměňování by měl překročit hranice individuální zásluhové odměny, která neoceňuje kolektivní úsilí, nebo hranice týmové odměny, která je obtížná a problematická. Tyto organizace se domnívají, že jejich systém by měl pomoci zvýšit oddanost organizaci a přesvědčovat pracovníky, že jsou zainteresováni na podnikání, a také jim poskytnout další,

dodatečnou odměnu. Důsledkem je nabízení peněžních odměn, které jsou odvozeny od výkonu organizace.

Typy systému

- podíl na zisku- vyplácení částek v penězích nebo akciích v závislosti na zisku podniku,
- podíly na vlastnictví – pracovníci mají možnost nakoupit akcie podniku,
- podíly na výnosu – vyplácení částek v penězích pracovníkům v závislosti na finančních výnosech dosažených podnikem v důsledku zlepšení produktivity práce (Armstrong, 2009).

2.3 Hodnocení

Zabezpečení úrovně pracovního výkonu, který vytváří předpoklad pro přežití a rozvoj organizace, je v současném pojetí managementu chápáno jako komplexní proces, integrující všechny faktory, které ovlivňují výkon organizace. Na rozdíl od starších pojetí řízení pracovního výkonu jako direktivního ovlivňování a hodnocení současně vychází z participace pracovníka na řízení a rozhodování. Cílem není jen zhodnotit pracovníkův výkon, ale motivovat jej ke společné formulaci pracovních cílů, k aktivnímu řešení problémů spojených s jejich realizací a rozvoji vlastních schopností a dovedností. Pracovník se tím stává aktivním prvkem v celém procesu a to již od stanovení pracovního úkolu, přes hodnocení výsledků až k rozvoji vlastních schopností zabezpečujících odpovídající reakci organizace na růst náročnosti ekonomického prostředí (Dvořáková, 2007).

Hodnocení pracovníků a řízení výkonnosti pracovníků jsou personální činnosti, které nejsou synonymy a obě patří do současné personalistiky, respektive řízení lidských zdrojů. Provádí je manažeři, nikoli jen personalisté či HR specialisté. (Hroník, 2006)

Hlavní požadavky na účinný systém řízení výkonnosti jsou spolehlivost, efektivnost nákladů a pocit spravedlnosti (Shields, 2007).

2.3.1 Cíle hodnocení

Cíle hodnocení jsou:

- stanovit relativní hodnotu prací (vnitřní relace), založenou na spravedlivém, jednotném a důsledném posouzení,

- poskytnout informace potřebné k vytvoření a udržování spravedlivých a obhajitelných mzdových a platových stupňů a struktur,
- poskytnou co nejefektivnější základnu pro zařazování prací do stupňů (tříd) a umožňovat tak jednotný přístup při rozhodování o zařazení prací,
- umožnit správné porovnávání s tržními sazbami prací nebo rolí se srovnatelnou složitostí nebo množstvím práce,
- být transparentní – východiska, kritéria pro definování stupňů a zařazování prací by měla být jasná,
- zajistit, aby organizace plnila svou povinnost poskytovat stejnou peněžní odměnu za práci stejné hodnoty (Armstrong, 2009).

2.3.2 Metody hodnocení pracovníka

Volba metod hodnocení je závislá na druhu činnosti a možnosti kvantifikace kritérií. U jednodušších pracovních úkolů je možno vycházet ve větší míře z kvantifikace výsledků, u složitějších činností je nutno hodnotit zaměstnance a přístup k práci komplexněji - tvořivost a iniciativa při plnění úkolů, schopnost kooperace, komplexní výsledky řízeného úseku (Synek et al, 2006).

Matice metod hodnocení

- metody zaměřené na minulost – orientují se především na to, co se již stalo,
- metody zaměřené na přítomnost – zaměřené na zhodnocení aktuální situace,
- metody zaměřené na budoucnost – orientují se k určité předpovědi toho, co se může stát (Hroník, 2006).

Metody plní při hodnocení pracovníka podpůrnou funkci. Pomáhají sledovat a zaznamenávat plnění standardů pracovního výkonu a jednání. Snaha nalézt optimální způsob hodnocení pracovníka vedla k vytvoření metod.

Dvořáková (2007) hodnotí metody pouze na dva druhy, a to na metody orientované na minulost a metody orientované na budoucnost.

Tabulka 1: Metody hodnocení pracovníka

Metody hodnocení pracovníka	
orientované na odvedený pracovní výkon	orientované na budoucnost
Řízení podle stanovených cílů	Sebehodnocení
Srovnání se standardním pracovním výkonem	Assessment centre/development centre
Testování a pozorování pracovního výkonu	360° zpětná vazba
Hodnoticí dotazník	
Hodnoticí stupnice	
Metoda BARS	
Metoda kritických případů	
Hodnotitelské zprávy	
Srovnání pracovníků	

Zdroj: Dvořáková, 2007

2.3.3 Kritéria hodnocení pracovníka

Kritéria hodnocení pracovníka jsou odvozena z rozhodujících požadavků na vykonávané pracovní činnosti. Znamená to, že úměrně pracovní funkci v systému řízení existuje poměr mezi kritérii koncepčního charakteru a obecných vlastností a konkrétních projevů výkonu pracovních činností. Ve své podstatě by kritéria měla odrazet rozhodující pracovní kompetence, včetně sociálních dovedností, které jsou spojeny s výkonem příslušné pracovní funkce (Dvořáková, 2007).

Mezi nejčastěji posuzovaná kritéria patří:

- úroveň odborných znalostí, zručností a dovedností,
- kvantita a kvalita pracovního výkonu a plynulost odváděného výkonu,
- úroveň pracovní disciplíny a spolehlivosti,
- využití pracovní doby,
- úroveň pracovní iniciativy a samostatnosti,
- odolnost vůči fyzické zátěži,
- odpovědnost,
- spolehlivost,
- odolnost vůči neuropsychické zátěži (pozornost, vytrvalost, myšlení, rozhodování),

- úroveň organizační činnosti (organizační schopnosti, znalost a uplatňování vnitřních norem, znalost organizace a jejího vnějšího prostředí),
- a jiné (Dvořáková, 2007).

2.3.4 Oblasti hodnocení

Oblasti hodnocení mohou být například:

- pracovní výkon, cíle, normy (nejlepší možné kritérium – snažit se najít jasně měřitelné aspekty),
- osobnost (problematické),
- odbornost (problematické),
- vztah k firmě – míra respektování zájmů a zaměřenost osobního úsilí ve prospěch (problematické),
- u řídicích pracovníků oblast řízení (např. EVA Economic Value Added).

Primárně jde o hodnocení práce a nalezení složek pracovního výkonu, které v dané práci převažují. Uspořádat je pro danou práci dle jejich priority. Nemá smysl hodnotit složku, která není v rámci dané práce vykonávána (např. řízení lidí u operátora) nebo která je v dané práci zastoupena pouze minoritně (Wagnerová, 2008).

2.4 Systém celkové odměny

Podle definice Manase a Grahama (2003) celková odměna „obsahuje všechny typy odměn – nepřímých i přímých, vnitřních i vnějších“.

Všechny stránky odměny, zejména základní mzda či plat, zásluhová odměna, zaměstnanecké výhody a nepeněžní odměny, zahrnující vnitřní odměny, které přináší práce sama, jsou vzájemně provázány a zachází se s nimi jako s integrovaným a logickým celkem. Celková odměna propojuje vliv dvou hlavních kategorií:

Tabulka 2: Složky celkové odměny

Transakční odměny	Základní mzda/plat	Celková v penězích vyjádřitelná (hmotná) odměna	Celková odměna
	Zásluhová odměna		
	Zaměstnanecké výhody		
Relační (vztahové) odměny	Vzdělávání a rozvoj	Nepeněžní/ vnitřní odměny	
	Zkušenosti/zážitky z práce		

Zdroj: Armstrong, 2009

Transakční odměny – hmotné, hmatatelné odměny plynoucí z transakce mezi zaměstnavatelem a pracovníky, které se týkají peněžních odměn a zaměstnaneckých výhod.

Relační (vztahové) odměny – nehmotné odměny týkající se vzdělávání a rozvoje a zkušeností, zážitků z práce.

Koncepce celkové odměny – uznávání toho, že systém odměňování by měl zahrnovat nejen peněžní, ale i nepeněžní odměny, a že nepeněžní odměny, jako je pochvala a uznání či příležitosti k růstu, by mohly být poskytovány právě prostřednictvím procesu řízení pracovního výkonu (Armstrong, 2011).

2.4.1 Výhody celkové odměny

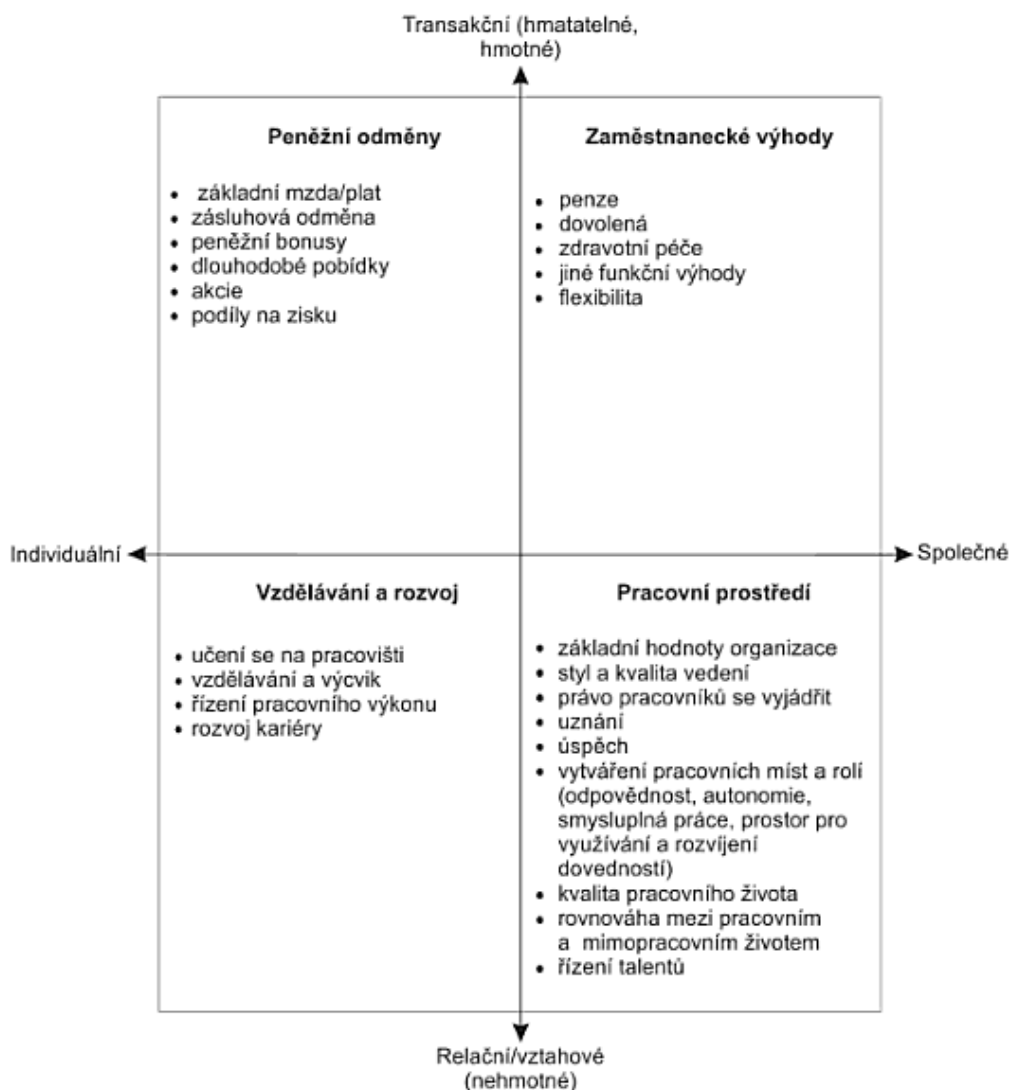
Výhodami koncepce celkové odměny jsou:

- větší vliv – sdružený efekt různých typů odměn má hlubší a dlouhodobější vliv na motivaci a oddanost lidí,
- zlepšení zaměstnaneckých vztahů – zaměstnanecké vztahy vytvářené pomocí koncepce celkové odměny vedou k optimálnímu využívání relačních (vztahových) i transakčních odměn, a tedy více ovlivňují pracovníky v pozitivním směru,
- flexibilita v uspokojování individuálních potřeb – jak uvedli Bloom i Milkovitch: „Relační (vztahové) odměny mohou pracovníky silněji připoutat k organizaci, protože mohou odpovídat jejich zvláštním individuálním potřebám.“,
- úspěch ve válce o talenty – relační (vztahové) odměny pomáhají nastolit pozitivní psychologickou smlouvu a to může sloužit jako něco, co organizaci na trhu práce při

získávání pracovníků jasně odlišuje od ostatních organizací a co je mnohem obtížnější napodobovat, než je tomu v případě jednotlivých postupů peněžního odměňování. Organizace se může stát „atraktivním zaměstnavatelem“ („zaměstnavatelem volbou“) a „skvělým místem pro práci“ a tak přitahovat a udržovat si potřebné talentované lidi (Armstrong, 2009).

2.4.2 Model celkové odměny

Obrázek 2: Model celkové odměny



Zdroj: Armstrong, 2009

Horní dva kvadranty – peněžní odměny a zaměstnanecké výhody – představují transakční odměny. Mají v podstatě peněžní povahu a jsou důležité pro získávání a stabilizaci pracovníků, ale mohou být snadno konkurenty kopírovány. Naproti tomu

relační (nepeněžní) odměny odpovídající dolním dvěma kvadrantům jsou důležité pro zvyšování hodnoty horních dvou kvadrantů (Armstrong, 2009).

Armstrong (2009) cituje Paula Thompsona, jenž říká: „Definice celkové odměny obvykle obsahují nejen tradiční, kvantifikovatelné prvky, jako je mzda, plat, proměnlivá složka mzdy, platu a zaměstnanecké výhody, ale také méně hmatatelné nepeněžní prvky, jako jsou prostor pro získávání a uplatňování pravomocí, odpovědnosti, příležitosti ke kariéře, vzdělávání a rozvoj, vnitřní motivace plynoucí z práce samé a kvalita pracovního života, které organizace nabízí.“

2.4.3 Relační (vztahové) odměny

Vzdělávání a rozvoj

- učení se na pracovišti

Pracoviště samé jako prostředí pro učení může odměňovat lidi tím, že jim nabízí příležitosti k rozvíjení jejich dovedností a tím i k zvýšení jejich zaměstnatelnosti. Učení může být záměrné a plánované, zaměřené na vzdělávání pracovníků pomocí podporování, strukturování a monitorování jejich učení při výkonu práce. Lidé rozvíjejí dovednosti, znalosti a chápání věci tím, že se zabývají problémy a výzvami, které před ně staví jejich práce (Armstrong, 2009).

- vzdělávání a výcvik

Nabídka aktivit systematického a plánovitého vzdělávání a rozvoje v zájmu zlepšování učení může pracovníkům umožňovat nepřetržité zvyšování jejich kvalifikace a progresivní rozvíjení jejich kariéry. Mnozí lidé v současné době považují přístup ke vzdělávání za klíčový prvek celkového souboru odměn (Armstrong, 2009).

- řízení pracovního výkonu

Procesy řízení pracovního výkonu jsou významnými nástroji poskytování relačních odměn. Mohou být základnou pro rozvíjení pozitivní psychologické smlouvy pomocí vyjasňování vzájemných očekávání manažerů a jejich podřízených. Motivaci lze zabezpečovat pomocí zpětné vazby. Zkoumání a posuzování pracovního výkonu může poskytovat informace pro plánování osobního rozvoje a tak podněcovat k samostatnému učení a vzdělávání, ve kterém může v případě potřeby pomoci manažer a organizace (Armstrong, 2009).

- rozvoj kariéry

Organizace tuto příležitost může lidem nabízet prostřednictvím sledu zážitků, zkušeností a vzdělávání, které je vybaví pro jakoukoli úroveň odpovědnosti, které jsou schopni dosáhnout. Talentovaným jedincům může být poskytnuto vedení a povzbuzení, která potřebují, aby naplnili a uplatnili svůj potenciál a dosáhli úspěšné kariéry odpovídající jejich schopnostem a aspiracím. Odměňování lidí pomocí rozvoje kariéry je spojeno s procesem řízení talentů, který se týká získávání a stabilizace talentovaných lidí a pokrokem v jejich kariéře, ale je rovněž spojeno s poskytováním odměn prostřednictvím pracovního prostředí (Armstrong, 2009).

Pracovní prostředí

- základní hodnoty organizace
- styl a kvalita vedení

Lídři, vedoucí pracovníci hrají v řízení odměňování životně důležitou roli. Jsou tu proto, aby zajišťovali uskutečňování věcí prostřednictvím lidí, a zajišťují plnění úkolů a rovněž vytváření a udržování konstruktivních a příznivých vztahů mezi sebou a členy svého týmu i mezi lidmi ve skupině. Jsou tu proto, aby motivovali lidi a dosáhli jejich angažovaného výkonu. Lídři jsou zdrojem mnoha relačních (vztahových) odměn, jako je uznání a pochvala prostřednictvím zpětné vazby, možnost vykonávat smysluplnou práci a zažívat pocit odpovědnosti a příležitost k růstu pomocí učení a vzdělávání na pracovišti (Armstrong, 2009).

- právo pracovníků se vyjádřit (tzv. „hlas pracovníků“)

Pracovníci mohou uplatňovat právo se vyjádřit v rámci normálních pracovních vztahů mezi nimi a jejich manažery a to je úzce spojeno s jinými faktory relačních (vztahových) odměn vlastním těmto vztahům a týkajícím se uznání, úspěchu a odpovědnosti. Ale organizace může prostřednictvím své politiky zapojování pracovníků zabezpečovat motivaci a narůstající oddanost tím, že bude lidi vystavovat situacím, kde budou moci vyjadřovat své názory, těmto názorům bude nasloucháno a bude se podle nich i jednat (Armstrong, 2009).

3 Metodika

3.1 Cíl a metodika

Hlavním cílem diplomové práce bude posoudit možnost využití systému celkové odměny ve vybraném výrobním podniku. Na základě zjištěných informací doporučit návrhy ke zlepšení současného systému odměňování.

3.2 Technika přípravy zpracování rešerše

Veškeré informace, jež byly potřebné pro teoretickou část diplomové práce, jsou čerpány z odborné a vědecké literatury, která se týká problematiky hodnocení a odměňování zaměstnanců. Tyto podklady byly zpracovány v literární přehled o daném tématu. Veškeré tyto zdroje, jsou uvedeny v seznamu použité literatury v závěru této diplomové práce.

3.3 Technika sběru a zpracování dat

Hlavním podkladem pro analýzu systému celkové odměny ve vybraném výrobním podniku je kolektivní smlouva mezi vedením společnosti a odborovou organizací. Dalším zdrojem informací bylo dotazníkové šetření, jež bylo provedeno na jaře 2014. Šetření bylo provedeno ve vybraném oddělení a z 217 zaměstnanců se zúčastnilo 145 respondentů. Jelikož bylo šetření provedeno pouze ve vybraném dílčím oddělení, nelze výsledky zobecňovat globálně na celý podnik. Další informace byly získány z internetových a intranetových stránek společnosti. Bylo provedeno sledování a komunikace se zaměstnanci.

3.4 Metodický postup

V teoretické části diplomové práce je literární rešerše, jež poskytuje ucelený přehled na problematiku odměňování a konceptu celkové odměny v podniku. V praktické části diplomové práce je nejprve charakterizován vybraný výrobní podnik, jehož název není v práci uveden, jelikož podnik si nepřeje být jmenován. Dále je popsán systém odměňování v podniku, který byl již rozdělen dle konceptu celkové odměny. Dílčí analýza je zaměřena na odměňování zaměstnanců v konkrétním oddělení daného

podniku. Následně byla provedena analýza spokojenosti zaměstnanců dle jednotlivých kvadrantů konceptu celkové odměny, za pomoci písemného dotazníku uvedeného v příloze této práce. Na závěr byly ze zjištěných skutečností navrženy kroky, které by vedly ke zlepšení stávajícího systému odměňování.

4 Řešení a výsledky

4.1 Charakteristika vybraného podniku

Zvolený podnik byl založen v 1. polovině 19. století a v průběhu let byl transformován, prošel různými změnami, fúze, přičemž v roce 2002 se podnik stává akciovou společností a jeho podoba přetrvává dodnes. Předmět činnosti podniku je potravinářská výroba (potravinářský průmysl). Podnik sídlí v regionu jihozápad. Podnik zaměstnává přes 1000 zaměstnanců. Podnik provází řadu inovací a neustále přichází na trh s novými výrobky. Podnik je strukturován pomocí funkční organizační struktury, kde ve vybraných městech České republiky má svá distribuční centra. Podnik si je plně vědom své odpovědnosti vůči životnímu prostředí a jako jednu ze zásad svého podnikání přijal politiku ochrany životního prostředí. Je zde zaveden systém environmentálního managementu podle normy ISO 14001, systém řízení kvality ISO 9001, systém pro bezpečnost a nezávadnost potravin HACCP (dle ISO 22 000) a systém řízení bezpečnosti práce a ochrany zdraví s normou OHSAS 18 001. V roce 2009 podnik obdržel mezinárodní certifikáty na systém ochrany životního prostředí a bezpečnosti práce podle norem ISO 14 001 a OHSAS 18 001 pro všechny úseky firmy. A tudíž je jedinou společností jejího druhu v rámci České republiky s mezinárodní certifikací této úrovně. Součástí strategie podniku jsou též priority trvale udržitelného rozvoje. Mezi ty například patří: snižujeme spotřebu vody, snižujeme spotřebu energie a úroveň emisí, používáme recyklovatelný a vratný obalový materiál, směřujeme k provozu s nulovým odpadem, spolupracujeme s partnery sdílejícími naše hodnoty, podporujeme rozvoj regionů, respektujeme lidská práva, transparentně komunikujeme a vykazujeme naše výsledky. Podnik se snaží být dobrým zaměstnavatelem a kromě propracovaného systému vzdělávání a kariérního růstu a peněžních odměn poskytuje svým zaměstnancům zajímavé benefity.

4.2 Koncept celkové odměny

V podniku je uplatňován systém odměňování, který bude v následujících kapitolách rozdělen do jednotlivých kvadrantů konceptu celkové odměny.

4.2.1 I. kvadrant – peněžní odměny

Strategie odměňování je úzce navázána na strategii společnosti a umožňuje efektivní plnění nastavených strategických cílů.

Hlavními principy peněžního odměňování podniku je udržet v rovnováze:

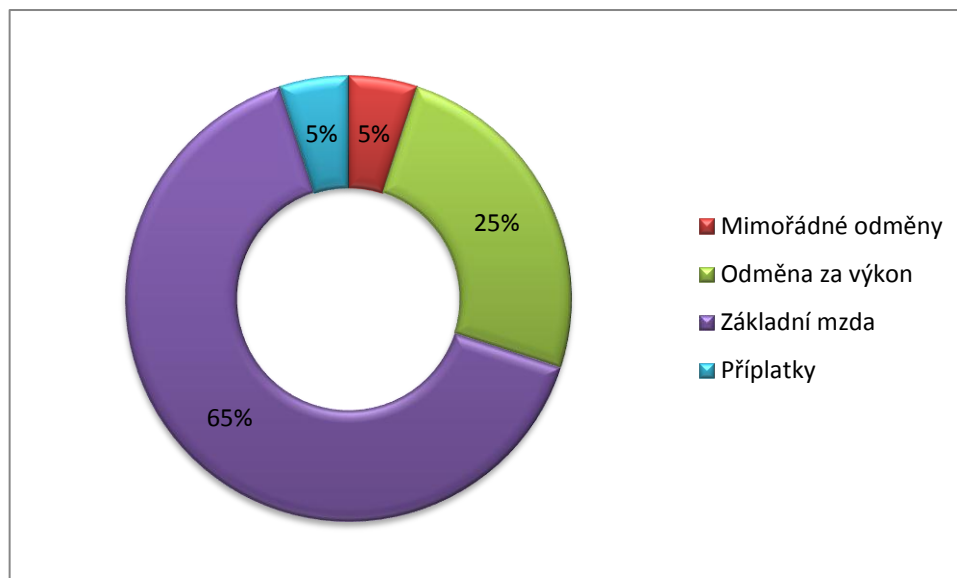
- interní spravedlnost mezi funkcemi v rámci celého podniku,
- externí konkurenceschopnost s firmami, se kterými se dlouhodobě porovnává,
- individuální motivace každého zaměstnance,
- odměňování na základě výkonu.

Cílem peněžního odměňování je přilákat, motivovat a udržet talentované a motivované zaměstnance, s optimálními náklady.

Složky odměňování

V rámci kolektivní smlouvy podniku jsou definovány následující složky mzdy.

Graf 1: Složky peněžního odměňování



Zdroj: interní zdroje firmy

Celkový peněžní příjem

Celkový peněžní příjem v podniku je definován jako soubor základní mzdy, odměny za výkon a mimořádné odměny.

Základní mzda

Vyjadřuje peněžité plnění poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci sjednanou v pracovní smlouvě, je stanovena měsíční sazbou. Výše se vztahuje přímo k pracovní pozici a její náročnosti, kdy dle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti je rozčleněna do tarifních stupňů. V kolektivní smlouvě je stupnice mzdových tarifů, minimální a maximální hranice jednotlivých tarifních stupňů.

Příplatky

- příplatky za práci přesčas

Zaměstnanci přísluší 25% průměrného výdělku za veškerou přesčasovou práci, za práci nařízenou nebo konanou se souhlasem zaměstnavatele.

- příplatek za práci ve svátek

Zaměstnanci přísluší dosažená mzda a náhradní volno. Za dobu čerpání náhradního volna přísluší zaměstnanci náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku.

- příplatek za odpolední práci

Zaměstnanci, který pracuje od 14.00 do 22.00, přísluší příplatek ve výši Kč 6,- za každou odpracovanou hodinu.

- příplatek za práci konanou v noci

Zaměstnanci, který pracuje od 22.00 do 6.00, přísluší příplatek ve výši 10% průměrného výdělku za každou odpracovanou hodinu.

- příplatek ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí

Zaměstnancům, kteří jsou dle seznamu prací a pracovišť zařazeni do této kategorie, přísluší příplatek ve výši Kč 7,- za každou odpracovanou hodinu.

- odměna za pracovní pohotovost

Zaměstnanci, který má pracovní pohotovost, přísluší odměna ve výši 10% průměrného výdělku, tato doba se nezapočítává do odpracované doby.

Odměna za výkon

Odměna za výkon je vyplácena jednotlivým zaměstnancům při splnění stanovených bonusových kritérií. Je oceněním jak týmového, tak i individuálního výkonu, který

přispívá ke splnění cílů společnosti. Jsou udělovány v návaznosti na hodnocení zaměstnanců.

Mimořádná odměna

Podnik oceňuje mimořádné úsilí a výkon zaměstnance. Jedná se o řešení nepředvídatelných situací, návrhy zlepšení procesů, jež mají výrazný dopad pro podnik, projektovou práci, dlouhodobé zastupování, tj. výstup nad stanovený rámec.

Hodnocení zaměstnanců a peněžní odměny

Hodnocení pracovního výkonu je proces, při kterém manažeři formálně hodnotí individuální výkon svých přímých podřízených, dvakrát ročně – v pololetí a na konci roku. Hodnocení by měla být založena na konzistentním porozumění principům vysokého výkonu a použití jednotné hodnotící stupnice.

Je založeno na jasně stanovených cílech, s jednoznačnými požadavky na kvalitu a důkazy, kterými je plnění cílů prokazatelné.

Je to proces, který není krátkodobý, je třeba na něj nahlížet jako na proces dlouhodobý a průběžný.

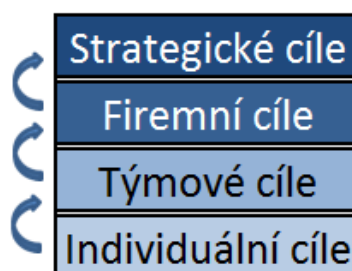
Fáze hodnocení

- sebehodnocení – zaměstnanec si připraví sebehodnocení,
- kalibrace – nadřízený diskutuje výkon svého týmu v rámci kalibrace výkonu,
- hodnotící pohovor – proběhne hodnotící pohovor nadřízeného a zaměstnance,
- dokumentace – výsledek hodnocení se zaznamenává v aplikaci.

Nastavení cílů

V podniku jsou hodnotící cíle nastavovány v návaznosti na strategické priority. Z čehož vyplývá, že plněním individuálních cílů jsou plněny cíle týmové, a plněním cílů týmových jsou plněny cíle firemní.

Obrázek 3: Cíle společnosti



Zdroj: interní zdroje firmy

Každému zaměstnanci jeho přímý nadřízený nastaví cíle individuální. Cíle musí být směřovány tak, aby zaměstnance nejen motivovali k lepším výkonům, ale zároveň přispívaly k plnění cílů týmových. Každé jednotlivé oddělení má své týmové cíle, jež jsou koncipovány tak, aby i díky plnění těchto cílů mohlo být dosaženo cílů firemních.

Každému z pilířů (individuální, týmový, firemní) je přiřazena váha, vyjádřená v procentech. Cíle firemní mají hodnotu 50%, cíle týmové mají 30% a cíle individuální 20%. Každý jednotlivý pilíř se dále skládá z několika cílů. Pro příklad – cíle firemní, které mají hodnotu 50%, se skládají ze tří cílů. Každý z těchto cílů má opět přiřazeno váhu v procentech. U firemních cílů, jsou nastaveny číselné limity pro objektivnost hodnocení. Totéž platí u cílů týmových. Individuální cíle nastavuje přímý nadřízený slovním hodnocením.

Číselné limity, které jsou nastaveny u firemních a týmových cílů jsou dále rozděleny na známky 1,2,3,4,5, přičemž je to stejné jako známkování ve škole. Pro příklad, bude-li splněn cíl na 80%, bude známka 5, na 90% bude známka 4 atd. Splní-li zaměstnanci na známku č. 1, dostanou plných 50% u firemních cílů, 30% u týmových. Toto známkování platí i pro individuální cíle, ale jelikož nejsou pevně stanoveny limity pro splnění, je hodnocení spíše subjektivní.

4.2.2 II. kvadrant – zaměstnanecké výhody (benefity)

Ve společnosti jsou nabízené zaměstnanecké výhody – benefity. Tyto budou detailněji popsány v následující kapitole.

Benefity

Benefity jsou součástí celkového odměňování. V rámci posledních tří let, došlo k velké změně a neustálému zlepšování této složky. Každoročně probíhají v podniku ankety ohledně benefitů, a často je dle zjištěných skutečností upravováno, aby bylo vyhověno přání zaměstnancům. A to z důvodu, že podnik považuje tuto složku za důležitou motivační součást. Oproti původním třem částem je nyní v nabídce částí pět. Nárok mají všichni zaměstnanci, po ukončení třetího měsíce po nástupu, jež mají sjednán pracovní poměr na dobu neurčitou, popřípadě na dobu určitou sjednanou na dobu minimálně jednoho roku, zaměstnanci na mateřské a rodičovské dovolené.

Benefity jsou rozděleny do 5 částí. První tři části mají přidělenou určitou hodnotu, kterou můžou zaměstnanci čerpat. Čtvrtá část má přidělené body, které nejdu převádět do prvních třech pilířů. Pátá část má informativní charakter o dalších možnostech, které podnik nabízí.

1. Budoucnost a zajištění – příspěvek na penzijní připojištění a životní pojištění
2. Naše značky: poukázky na výrobky podniku
3. Benefit na výběr: vzdělávání a rozvoj, ubytování, cestování, sport, kultura, wellness, optika, zdravotní péče, nadstandardní zdravotní péče, poukázka a karty, doprava a pojištění odpovědnosti za škodu aj., jež jsou ve formě stravenek.
4. Extra benefity: výrobky, exkurze, odprodej majetku, sponzorované vstupenky na kulturní a sportovní akce
5. A ještě něco navíc: týden dovolené navíc, odměna při odchodu do důchodu, odměna za dárcovství krve, odměna za věrnost, zaměstnanecké kluby, závodní stravování a další zvýhodněné nabídky

K objednávání benefitů slouží intranetová aplikace, do které má každý zaměstnanec unikátní heslo. Jiný způsob objednávání a vybírání není možný.

4.2.3 III. Kvadrant – vzdělávání a rozvoj

Vzdělávání a rozvoj je pro firmu velice důležitý, jelikož představuje investici do svých lidí. Získávání komerčních dovedností totiž odlišuje firmu od konkurence a vzniká tím konkurenční výhoda.

Zaměstnanci kontrolují a řídí rozvoj svých kompetencí a manažeři působí jako koučové. Zároveň probíhá přirozené sdílení zkušeností a vědomostí, např. díky odborným diskuzím.

Cílem základních školení je poskytnout zaměstnancům detailní informace o firmě a zabezpečit odborné znalosti zaměstnanců. Tyto školení probíhají jaké organizované tréninky, odborné diskuze či e-learning.

Schopnost zaměstnanců vykonávat svou práci je definováno jako kompetence, což je soubor znalostí, dovedností a postojů. Díky nim je možnost firmy orientovat se na správné lidi a dosahování vysokého výkonu.

Jedním z cílů společnosti je rozvoj vedoucích pracovníků společnosti, rozvoj jejich dovedností, zlepšování stylu vedení. Toto probíhá pomocí koučinku a mentoringu.

Další možností pro zaměstnance je večerní seminář, kam zaměstnanci mohou chodit a ptát se kompetentních pracovníků na své otázky. Každý takový seminář je vždy zaměřen na určitou oblast, např. reklama, logistika aj.

Ve společnosti je samozřejmostí, že jsou k dispozici pro všechny zaměstnance i pro zájemce z řad zákazníků, tištěné materiály, kde jsou průběžně informace a zajímavosti z oboru.

4.2.4 IV. kvadrant – pracovní prostředí

Společnost je a chce i v budoucnu být respektovanou a vyhledávanou firmou, jak pro své zákazníky, tak své zaměstnance. Základní hodnoty, které společnost uznává, jsou založeny na skvělých lidech (zaměstnancích), jasné a osobní odpovědnosti, práce jako tým a chápání svých zákazníků.

Společnost zajišťuje takové pracovní prostředí, které odpovídá požadavkům na výkon a pracovní činnost zaměstnanců. Zajišťuje veškeré pracovní pomůcky, jako PC, kancelářské potřeby, nářadí, automobily, mobilní telefony aj.

Dále se snaží budovat pozitivní prostředí pro zaměstnance, jelikož právě oni hrají klíčovou roli v podniku. Snahou je získat takové pracovníky, kteří svými znalosti a dovednostmi budou přispívat k plnění cílů společnosti. Pro příklad zajišťuje firma vánoční večírky, školení a podobné činnosti, které slouží ke stmelování kolektivu a tvorbě týmového ducha.

Společnost respektuje právní normy a veškeré své činnosti koordinuje tak, aby byla považována za odpovědnou společnost. Jedním z cílů společnosti je nakládat efektivně s přírodními zdroji, respektování přírody, minimalizování dopadů výroby na životní prostředí a snižování množství odpadů. Veškeré své aktivity předává svým zaměstnancům a snaží se, aby zaměstnanci společnosti přijali tuto filosofii firmy.

Co se týká uznání, společnost v současné době žádným způsobem nepeněžně neocňuje zaměstnance za jejich výkony.

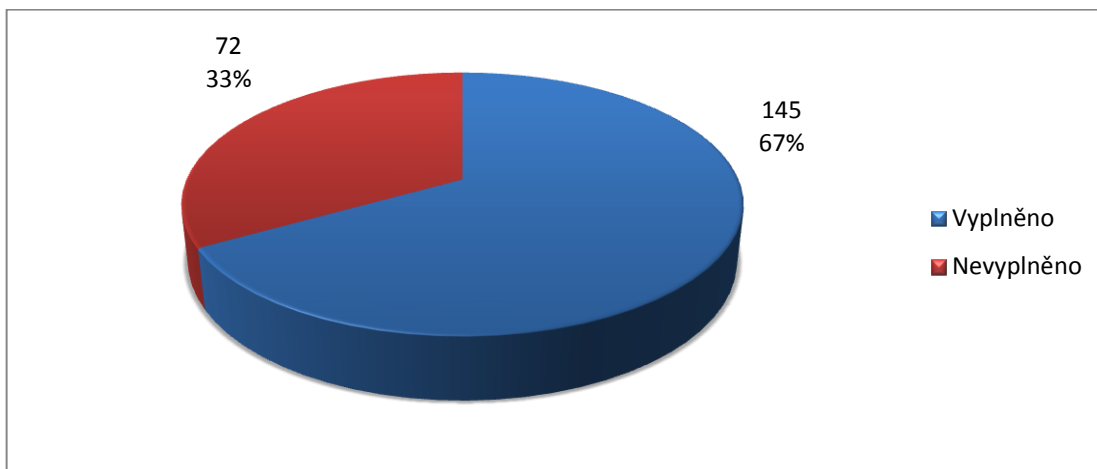
V podniku je nastavena pracovní doba na 7,5 hod + 0,5 hod. na oběd. Což je o půl hodiny méně, oproti většině společností. Navíc podnik nabízí svým zaměstnancům 5 týdnů dovolené. Toto vše je z důvodu, aby zaměstnanci měli možnost relaxace a odpočinku a díky tomu podávali efektivní výkony.

4.3 VÝSLEDKY DOTAZNÍKU

Tato část je věnována výsledkům dotazníkového šetření, které bylo zaměřeno na spokojenost zaměstnanců dle jednotlivých kvadrantů konceptu celkové odměny. Toto bylo provedeno v rámci tvorby diplomové práce ve zvoleném podniku, **ve vybraném oddělení** u 217 zaměstnanců. Šetření se uskutečnilo na jaře 2014. Za pozitivní odpovědi (spokojenost zaměstnanců) jsou považovány odpovědi ano a spíše ano. Za negativní odpovědi (nespokojenost zaměstnanců) jsou považovány odpovědi ne a spíše ne. Jelikož bylo šetření provedeno pouze ve vybraném dílčím oddělení, nelze výsledky zobecňovat globálně na celý podnik.

Návratnost dotazníku

Graf 2: Návratnost dotazníku

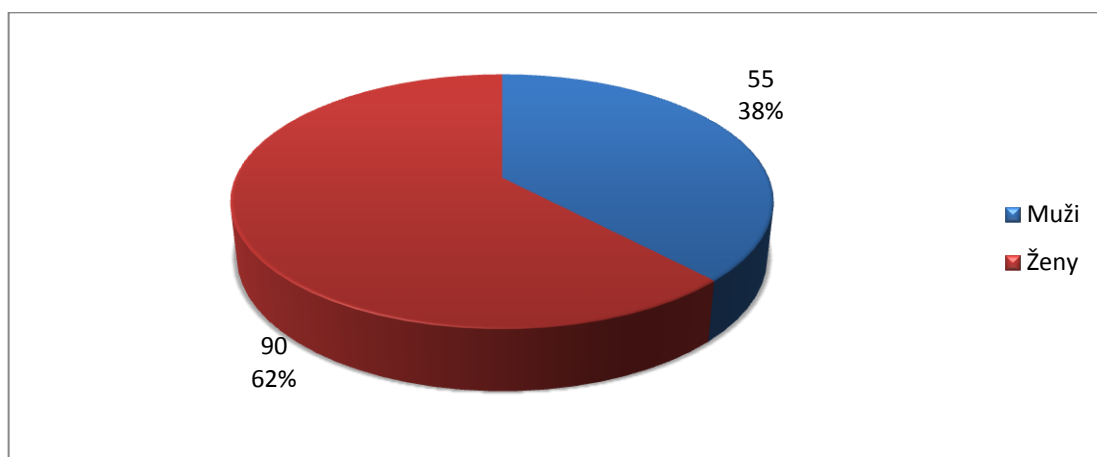


Zdroj: vlastní šetření

Dotazníků bylo celkově zasláno 217. Z tohoto počtu bylo vyplněno a vráceno 145 dotazníků, což je k účelům diplomové práce dostatečné. V následující části se výsledky budou týkat již dotazníků, které byly vráceny.

Otázka č. 1: Pohlaví respondentů

Graf 3: Pohlaví respondentů

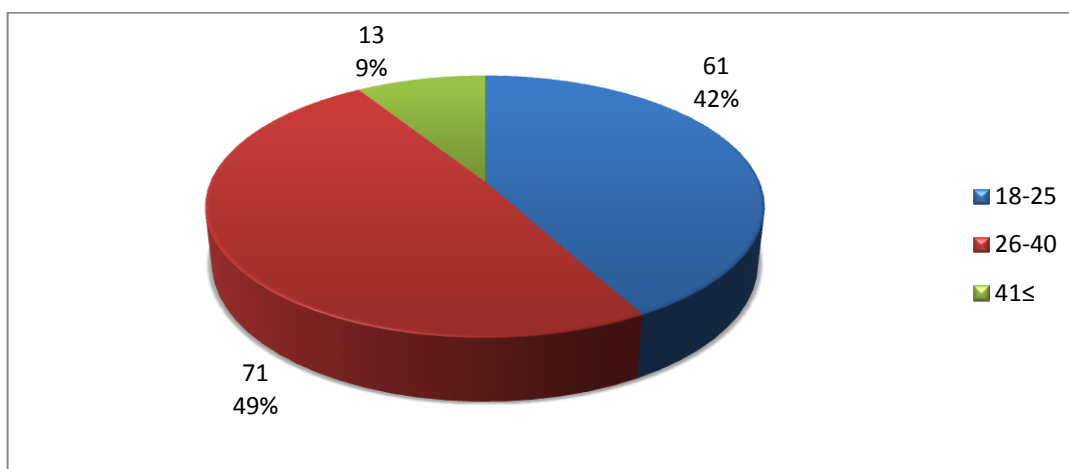


Zdroj: vlastní šetření

Z celkového počtu 217 respondentů je 62% žen a 38% mužů, toto můžeme vidět na grafu č. 3.

Otázka č. 2: Věk

Graf 4: Věkové rozpětí respondentů

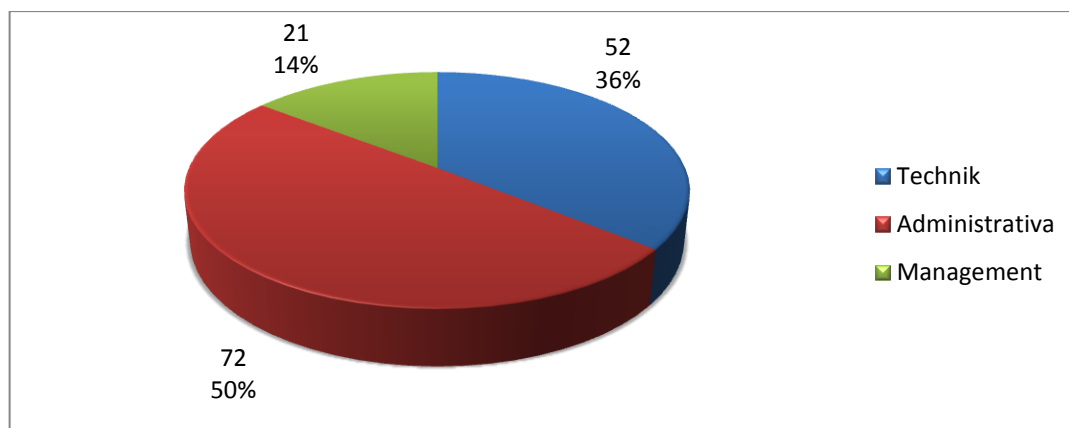


Zdroj: vlastní šetření

Graf č. 4 znázorňuje, jaké je věkové rozpětí respondentů, kdy 49% bylo v kategorii 26-40 let, 42% ve věku 18-25 let a 9% ve věku 41 let a výše.

Otázka č. 3: Pracovní pozice

Graf 5: Pracovní zařazení respondentů



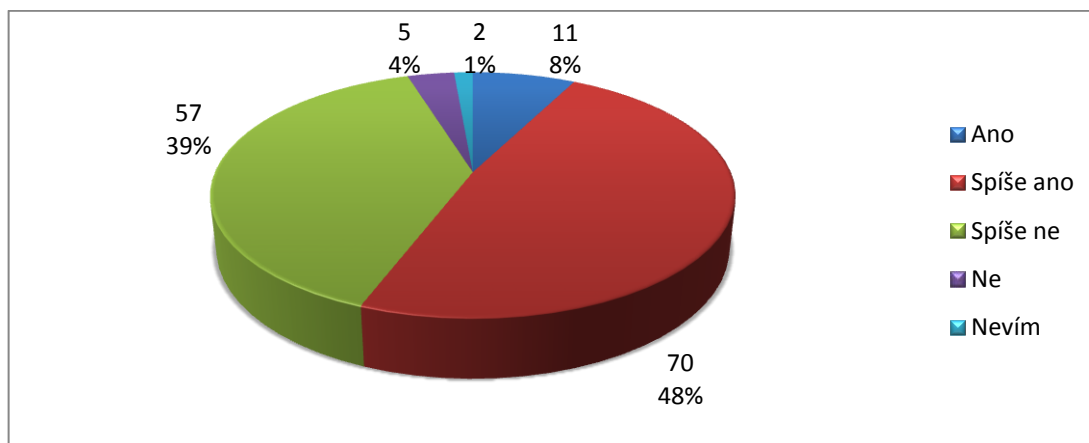
Zdroj: vlastní šetření

Další otázkou bylo zjištění, jaké je pracovní zařazení daného respondenta. Z grafu č. 5 vyplývá, že 50% dotazovaných pracuje v administrativě, 36% na pozici technického pracovníků a zastoupení managementu je 14%.

I. KVADRANT – PENĚŽNÍ ODMĚNY

Otázka č. 4: Jste spokojen se svým mzdovým ohodnocením?

Graf 6: Spokojenost se mzdovým ohodnocením



Zdroj: vlastní šetření

Důležitou otázkou je, zda jsou zaměstnanci spokojeni se svým mzdovým ohodnocením. Vezmeme-li odpověď ano a spíše ano (pozitivní odpověď), toto považuje ze 145 respondentů pouze 81 respondentů, jak je vidět na grafu č. 6. Dalších 62 respondentů vidí své mzdové ohodnocení negativně, zbylý dva neví. Tudiž 43% zaměstnanců viditelně není spokojeno se svým mzdovým ohodnocením, což je sice velmi vysoké číslo, ovšem pro objektivní zhodnocení by muselo být následně srovnáno s celorepublikovým průměrem.

Tabulka 3: Otázka 4 – dle pracovního zařazení

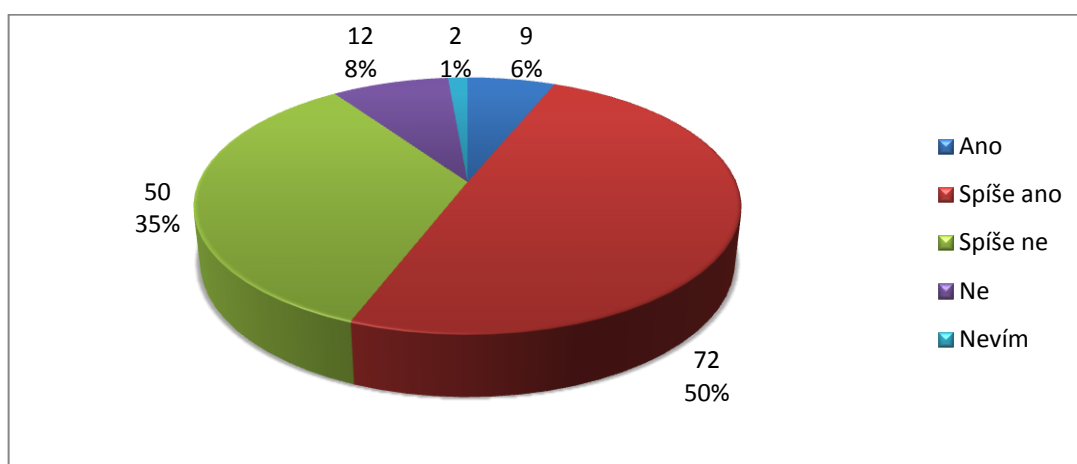
Odpověď	Management		Technik		Administrativa	
	počet	%	počet	%	počet	%
Ano	9	43%	2	4%	0	0%
Spíše ano	10	47%	35	67%	25	35%
Spíše ne	2	10%	13	25%	42	58%
Ne	0	0%	2	4%	3	4%
Nevím	0	0%	0	0%	2	3%

Zdroj: vlastní šetření

Podíváme-li se na rozložení pracovních pozic – tabulka č. 3, převážná většina patřící do managementu je spokojena, pouze 10% z této kategorie pociťuje spíše nespokojenost. 71% pracujících na technické pozici je spokojeno (ano, spíše ano), ale viditelná nespokojenost je u zaměstnanců pracujících v administrativě. Zde je pouze 35% spokojeno, 62% nepovažuje své mzdové hodnocení za adekvátní a dva nevědí.

Otázka č. 5: Odrážejí se Vaše výsledky práce ve Vaší mzdě?

Graf 7: Výsledky práce ve mzdě



Zdroj: vlastní šetření

V návaznosti na spokojenost se mzdovým ohodnocením byla položena otázka, zda si respondenti myslí, že se jejich výsledky práce odrážejí v jejich mzdě. Z grafu č. 7 vyplývá, že ano odpovědělo 6%, spíše ano 50%, spíše ne 35%, ne 8% a nevím 1%.

Tabulka 4: Otázka 5 - dle pracovního zařazení

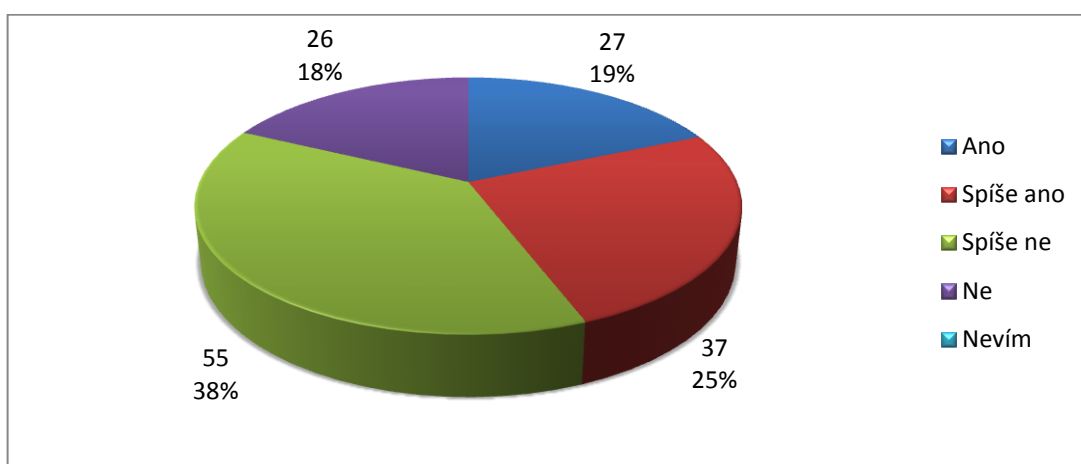
Odpověď	Management		Technik		Administrativa	
	počet	%	počet	%	počet	%
Ano	7	33%	2	4%	0	0%
Spíše ano	12	57%	35	67%	25	35%
Spíše ne	2	10%	10	19%	38	52%
Ne	0	0%	5	10%	7	10%
Nevím	0	0%	0	0%	2	3%

Zdroj: vlastní šetření

Rozložení pracovních pozic nabídlo pohled, že management odráží výsledek práce ve své mzdě vidí z 90% pozitivně (ano, spíše ano), pouze u 10% byla zaznamenána spíše nespokojenost. Též z pracovníků na technické pozici je spokojeno 71%, a opět na pozici administrativní převládá nespokojenost s 62%. 35% dotazovaných si myslí, že jejich práce je vidět na jejich mzdě, jak můžeme vidět v tabulce č. 4.

Otázka č. 6: Jste spokojen se současným systémem hodnocení zaměstnanců?

Graf 8: Spokojenost se systémem hodnocení zaměstnanců



Zdroj: vlastní šetření

Zda jsou zaměstnanci spokojeni se systémem hodnocení zaměstnanců, nám zobrazuje graf č. 8. Plnou spokojenost projevilo pouze 19% dotazovaných a spíše spokojenost pouze 25% dotazovaných. Zbýlých 56% není se systémem spokojeno.

Tabulka 5: Otázka č. 6 - dle pracovního zařazení

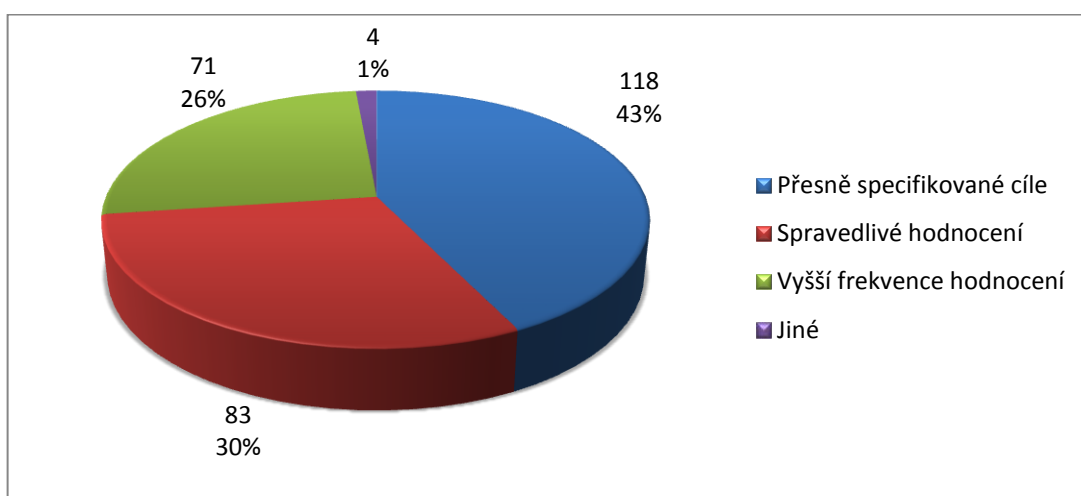
Odpověď	Management		Technik		Administrativa	
	počet	%	počet	%	počet	%
Ano	16	76%	7	13%	4	6%
Spíše ano	3	14%	24	47%	10	13%
Spíše ne	2	10%	12	23%	41	57%
Ne	0	0%	9	17%	17	24%
Nevím	0	0%	0	0%	0	0%

Zdroj: vlastní šetření

Opět se projevilo, že z řad managementu je největší spokojenost s touto oblastí a administrativní pracovníci jsou nejméně spokojeni. Dotazovaní, spadající do kategorie technik, jsou z 60% spokojeni a z 40% spíše nespokojeni, či nespokojeni. Tyto výsledky jsou vidět v tabulce č. 5. To pro daný podnik signalizuje, že uplatňovaný systém hodnocení neplní správnou funkci, jelikož větší část zaměstnanců s tímto není spokojena.

Otázka č. 7: V jaké oblasti vidíte možnosti ke zlepšení systému hodnocení zaměstnanců?

Graf 9: Systém hodnocení – možnosti ke zlepšení



Zdroj: vlastní šetření

Na grafu č. 9 je znázorněno, v jaké oblasti by mělo, dle názoru dotazovaných, dojít ke změně, zlepšení hodnocení zaměstnanců. 43% dotazovaných vidí problém v tom, že cíle nejsou přesně specifikované. Zadané cíle neodpovídají jejich pracovní náplni a nemohou je tudíž svým jednáním přímo ovlivňovat. Dále 30% dotazovaných zaznamenává problém ve spravedlivosti hodnocení, z čehož vyplývá, že nejsou spokojeni s objektivitou hodnocení. 26% dotazovaných, by rádo zaznamenalo změnu ve frekvenci hodnocení. V současné době je frekvence půlroční, což je dle výsledků největším problémem pro zaměstnance z řad administrativy. Zbylé 1% (4 dotazovaní) zvolilo možnost jiné.

Odpovědi:

1. Vrátit se k systému hodnocení, který byl před třemi lety, byl spravedlivější.

2. Je sice hezké, že jsou cíle rozděleny na firemní, týmové a individuální, ale individuální cíle mají minimální vliv na celkovém hodnocení.
3. Více transparentní systém
4. Při plnění individuálních cílů nepocítuji výraznou změnu na celkovém ohodnocení. Nemám tudíž potřebu tyto cíle plnit.

Z uvedených odpovědí vyplývá, že původní systém, který byl změněn, vyhovoval zaměstnancům více a větším problémem je, že nepovažují své individuální cíle, jež mají nastaveny za přiměřené jejich pozici a dále, jak již bylo dříve psáno, váha 20%, kterými je ohodnocen cíl individuální je z pohledu zaměstnanců malý podíl na jejich celkovém ohodnocení.

Tabulka 6: Otázka č. 7 - dle pracovního zařazení

Odpověď	Management		Technik		Administrativa	
	počet	%	počet	%	počet	%
Přesně specifikované cíle	17	52%	36	36%	65	45%
Spravedlivé hodnocení	12	36%	35	36%	36	25%
Vyšší frekvence hodnocení	3	9%	26	26%	42	29%
Jiné	1	3%	2	2%	1	1%

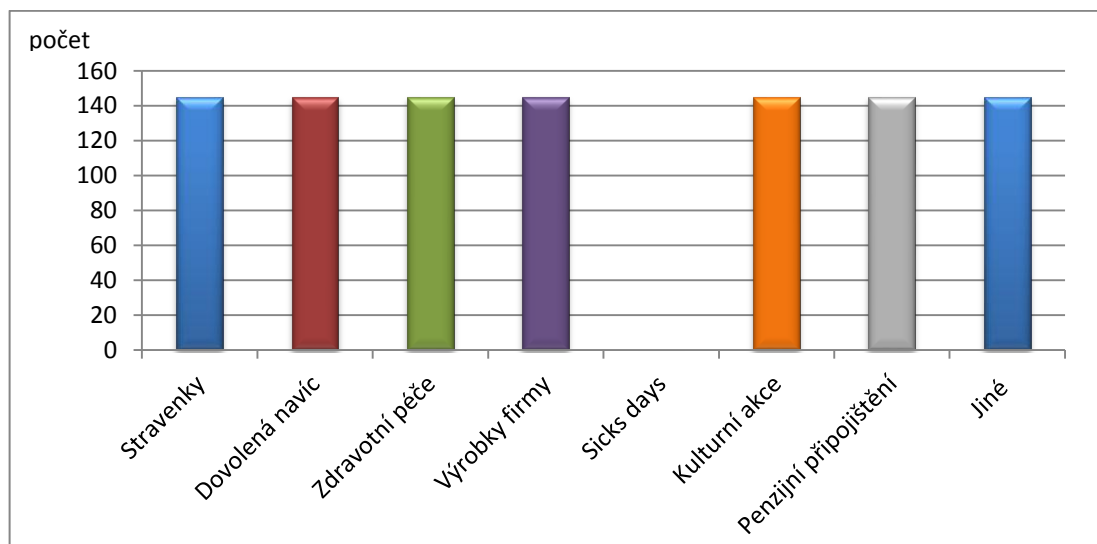
Zdroj: vlastní šetření

Z tabulky č. 6 vyplývá, že dotazovaní, jež patří do administrativy, považují za nejproblémovější jasnou specifikaci cílů. Tuto možnost vybralo 45%, podobný názor zastávají pracovníci spadající do kategorie management s 52%. Dále z řad managementu je na druhém místě spravedlivost hodnocení s 36%, u techniků je to 36% a u administrativy 25%. Vyšší frekvenci hodnocení zvolilo v administrativě 29%, technici 26% a pouze 9% z managementu.

II. KVADRANT – ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY

Otázka č. 8: Jaké benefity Vám Vaše firma nabízí?

Graf 10: Benefity



Zdroj: vlastní šetření

Z grafu č. 10 je zřejmé, že všichni zaměstnanci, bez ohledu na své pracovní zařazení, dostávají od firmy stejné benefity. Je zde vidět, které benefity firma nabízí. Všichni dotazovaní vybrali též možnost jiné, kde byly zaznamenány tyto odpovědi: odměna za pracovní výročí, odměna za dárcovství krve, odměna při odchodu do důchodu a kulturní akce pro bývalé pracovníky, kteří jsou v důchodu.

Tabulka 7: Otázka č. 8 - dle pracovního zařazení

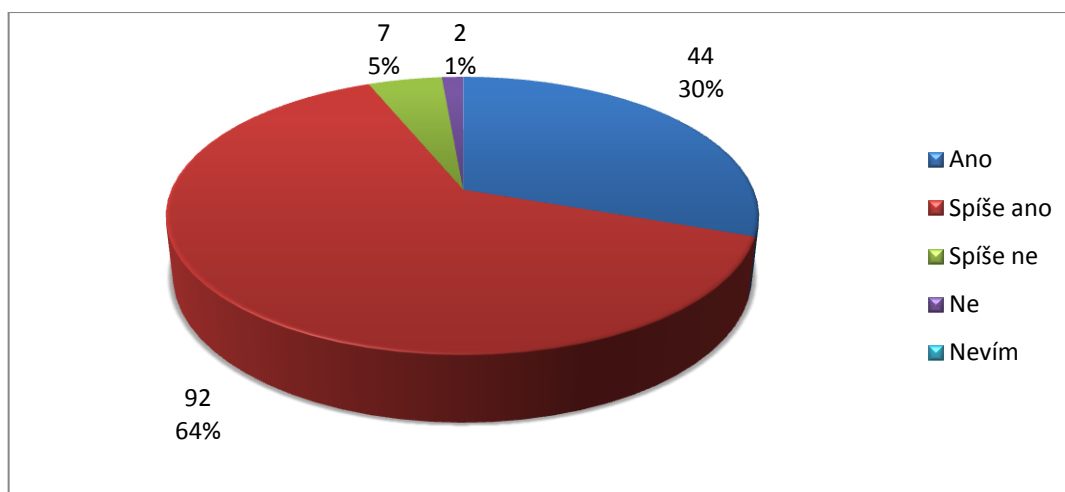
Odpověď	Management	Technik	Administrativa
Stravenky	145	145	145
Dovolená navíc	145	145	145
Zdravotní péče	145	145	145
Výrobky firmy	145	145	145
Sicks days	0	0	0
Kulturní akce	145	145	145
Penzijní připojištění	145	145	145
Jiné	145	145	145

Zdroj: vlastní šetření

V tabulce č. 7 máme doloženo, že všichni zaměstnanci ze všech oddělení vyplňovali stejně.

Otázka č. 9: Jste spokojeni se současným systémem poskytování benefitů?

Graf 11: Spokojenost - benefity



Zdroj: vlastní šetření

Se systémem poskytování benefitů je spokojeno, či spíše spokojeno 94% dotazovaných. Pouze 6% není s tímto systémem spokojeno, což společnosti signalizuje, že je tento systém nastaven v pořádku. Toto můžeme vidět v grafu č. 11.

Tabulka 8: Otázka č. 9 - dle pracovního zařazení

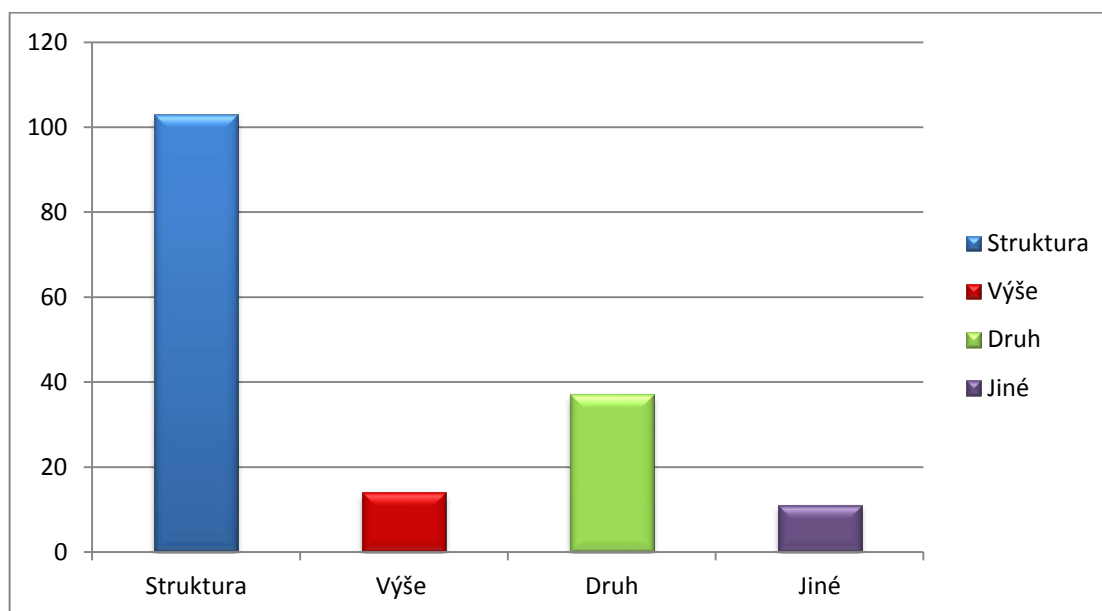
Odpověď	Management		Technik		Administrativa	
	počet	%	počet	%	počet	%
Ano	19	90%	9	17%	16	22%
Spíše ano	2	10%	39	75%	51	71%
Spíše ne	0	0%	3	6%	4	6%
Ne	0	0%	1	2%	1	1%
Nevím	0	0%	0	0%	0	0%

Zdroj: vlastní šetření

Z tabulky č. 8 opět vyplývá, že se systémem poskytování benefitů je spokojena převážná část dotazovaných. Pouze 4 pracovníci z kategorie technik a 5 pracovníků z administrativy není s tímto systémem spokojeno.

Otázka č. 10: Co byste změnili na současném systému benefitů?

Graf 12: Návrhy na změnu systému benefitů



Zdroj: vlastní šetření

Otázka č. 10 byla zaměřena na systém benefitů a jejich možné zlepšení. Převážná většina odpověděla, že by bylo vhodné zlepšení ve struktuře benefitů, následující byl druh benefitů. 11 dotazovaných zvolilo možnost jiné, viz graf č. 12. Z odpovědí jasně vyplývá, jakou změnu by si tito žádali.

Odpovědi:

1. Systém poskytování benefitů je velmi nepřehledný. Mělo by dojít ke zjednodušení.
2. Vše OK, ale objednávání benefitů je moc složité.
3. Nevyhovuje mne objednávání benefitů, nemám přístup k PC a musím žádat kolegu, aby mne benefity objednal.
4. Objednávání je zbytečně složité.
5. Raději bych dostával měsíčně firemní výrobky, než tyto stravenky.
6. Změnit systém objednávání.
7. Neumím na počítači a jinak ty stravenky dostat nejde.
8. Dle mého názoru by bylo vhodné, zpřístupnit aplikaci, díky níž lze benefity vybírat a objednávat, širšímu okruhu uživatelů. Je mnoho lidí, pozic, jež nemají přístup na PC a tudíž je to pro ně uživatelsky nevhodné.
9. Zlepšení možnosti objednávání.

10. Objednávání je zbytečně složité – zjednodušení.

11. Chci radši peníze než tohle.

Z uvedených odpovědí vyplývá, že benefity, které většina dotazovaných v předchozích grafech ohodnotila, jako vyhovující, nemá z uživatelského hlediska dobrou možnost objednávání, s tímto je část zaměstnanců nespokojena a bylo by vhodné, aby firma tento systém přehodnotila a zpřístupnila jej všem zaměstnancům. Objednávání probíhá stylem přes počítačovou aplikaci. V současné době na některých pracovních pozicích pracují zaměstnanci, po nichž není v rámci jejich pracovního zařazení požadována znalost práce na PC, ale bohužel benefity jiným způsobem získat nelze. Toto je určitě oblast, která by měla být zhodnocena a změněna.

Tabulka 9: Otázka č. 10 - dle pracovního zařazení

Odpověď	Management		Technik		Administrativa	
	počet	%	počet	%	počet	%
Struktura	7	33%	35	67%	45	63%
Výše	1	5%	5	10%	8	11%
Druh	11	52%	7	13%	15	21%
Jiné	2	10%	5	10%	4	5%

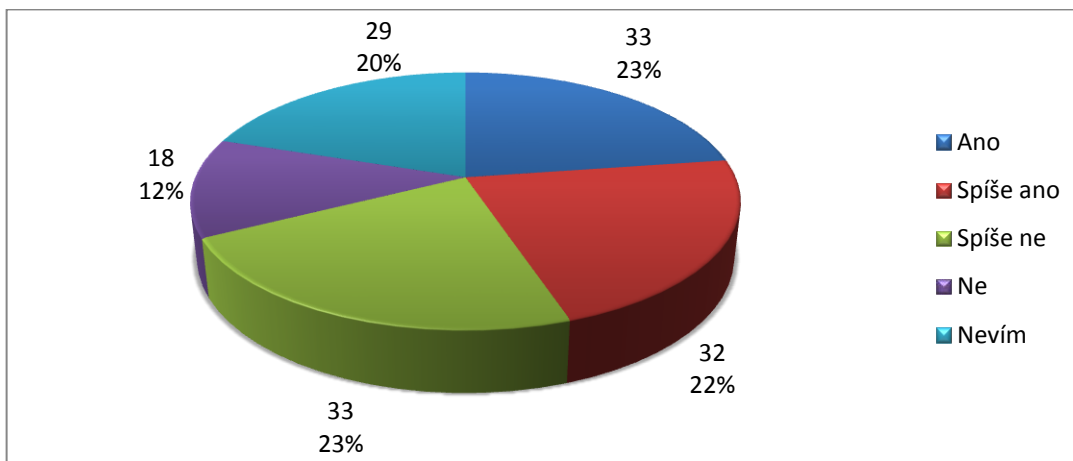
Zdroj: vlastní šetření

Podíváme-li se na tabulku č. 9, můžeme vidět detailní náhled na názory jednotlivých kategorií. Management by se 33% změnil strukturu, 52% druh a 5% výši benefitů. Technici by se 67% měnili strukturu, 13% druh a 10% výši. Názor administrativy je, že 63% dotazovaných by změnilo strukturu, 21% druh a 11% výši. Názory jiné jsou již detailně popsány u grafu č. 12.

III. KVADRANT – VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ

Otázka č. 11: Nabízí Vám Vaše firma prohlubování znalostí, vzdělávání pro Vaši práci?

Graf 13: Umožnění vzdělávání



Zdroj: vlastní šetření

Důležitou oblastí v každé společnosti je možnost vzdělávání. Otázka č. 11 byla směřována na tuto oblast. Na grafu č. 13 můžeme vidět, že 45% dotazovaných, je s tímto seznámeno a ví, že je jim toto umožněno. Z dotazovaných vybralo 23% možnost spíše ne, 12% ne a 20% vybralo možnost nevím.

Tabulka 10: Otázka č. 11 - dle pracovního zařazení

Odpověď	Management		Technik		Administrativa	
	počet	%	počet	%	počet	%
Ano	21	100%	8	16%	4	6%
Spíše ano	0	0%	25	48%	7	10%
Spíše ne	0	0%	9	17%	24	33%
Ne	0	0%	1	2%	17	24%
Nevím	0	0%	9	17%	20	27%

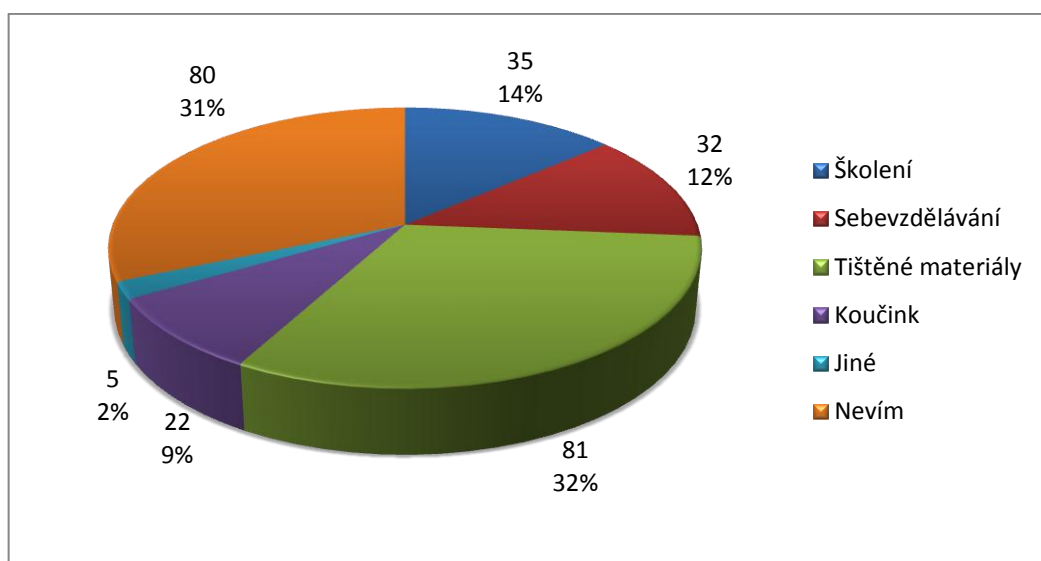
Zdroj: vlastní šetření

Podíváme-li se na rozložení dle pracovních pozic, plných 100% dotazovaných z managementu vybralo možnost ano. V tabulce č. 10 vidíme, že jinak už je to u

techniků a administrativy. Odpověď ano či spíše ano vybralo 62% techniků a 16% administrativy. Odpověď spíše ne či ne vybralo 19% techniků a 57% administrativy. Jelikož jsou odpovědi rozloženy do všech možností, z uvedeného vyplývá, že možnost vzdělávání mají všichni zaměstnanci, ale otázkou je oblast informovanosti. Podnik by se měl zaměřit na tento faktor, aby si všichni zaměstnanci uvědomili své možnosti vzdělávání.

Otázka č. 12: Jaký typ prohlubování znalostí je Vám umožněno?

Graf 14: Možnosti vzdělávání



Zdroj: vlastní šetření

To, které možnosti týkající se vzdělávání využívají dotazovaní, nám ukazuje graf č. 14. Největší zastoupení – tištěné materiály, označilo 32% dotazovaných. Školení označilo 14%, sebevzdělávání označilo 12%, koučink označilo 9%. Bohužel 31% dotazovaných označilo možnost nevím.

Tabulka 11: Otázka č. 12 - dle pracovního zařazení

Odpověď	Management		Technik		Administrativa	
	počet	%	počet	%	počet	%
Školení	21	24%	13	18%	1	1%
Sebevzdělávání	21	24%	2	3%	9	9%
Tištěné materiály	21	24%	21	29%	39	40%
Coaching	21	24%	1	1%	0	0%
Jiné	2	4%	2	3%	1	1%
Nevím	0	0%	33	46%	47	48%

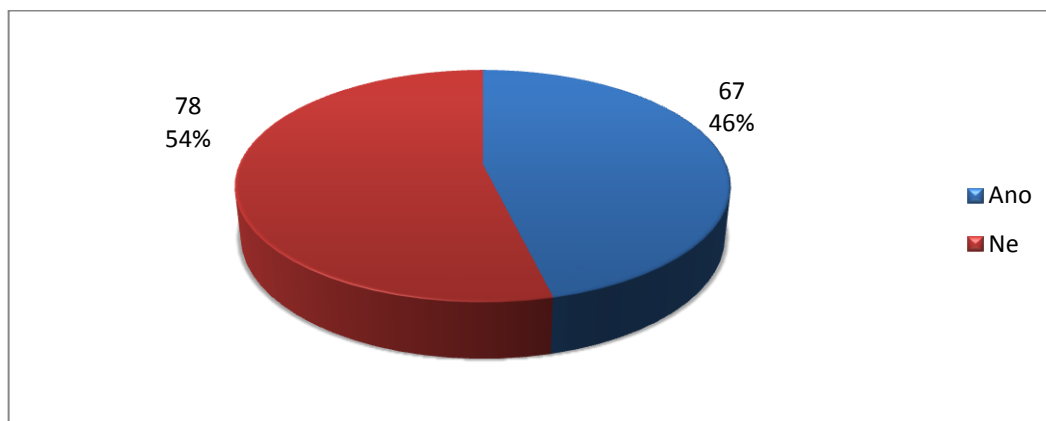
Zdroj: vlastní šetření

Opět se toto týkalo hlavně dotazovaných z pozice technik a administrativa. V tabulce č. 11 je vidět, že 46% z kategorie technik a 48% z kategorie administrativa vybralo možnost nevím, což jsou velmi vysoká procenta. Pět dotazovaných označilo možnost jiné. Zde byly zaznamenány tyto odpovědi:

1. Mentoring
2. Mentoring
3. Večerní seminář
4. Večerní seminář
5. Večerní seminář

Otázka č. 13: Využil jste někdy možnosti prohlubování znalostí?

Graf 15: Využití možnosti vzdělávání



Zdroj: vlastní šetření

Tento graf č. 15 odpovídá na otázku, zda dotazovaní některé z možností vzdělávání využili či využívají. Pouze 46% dotazovaných odpovědělo ano. Celých 54% této možnosti dosud nevyužilo. Otázkou je, zda toto procento není tak vysoké z důvodu neinformovanosti zaměstnanců.

Tabulka 12: Otázka č. 13 - dle pracovního zařazení

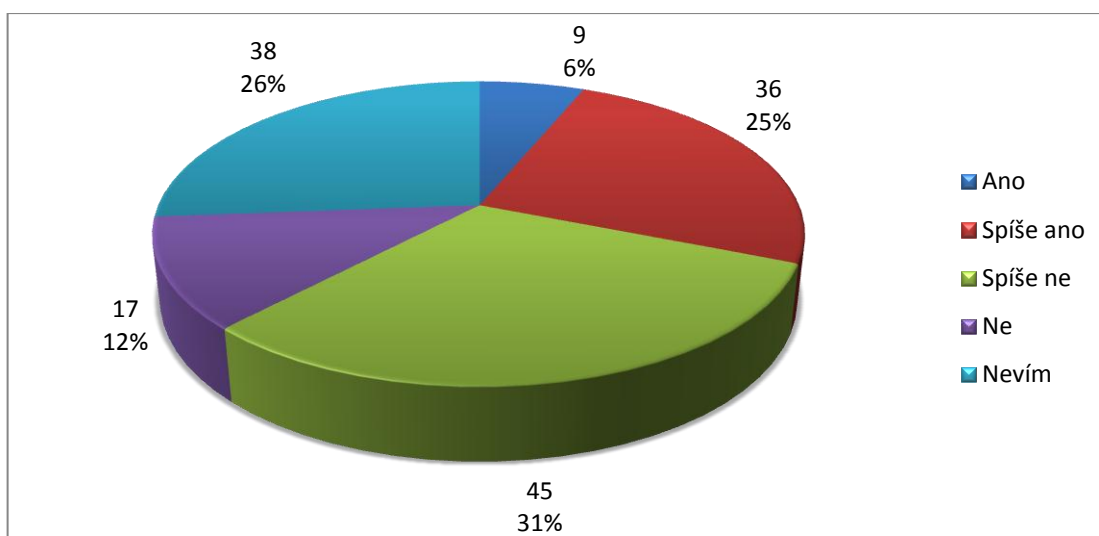
Odpověď	Management		Technik		Administrativa	
	počet	%	počet	%	počet	%
Ano	21	100%	14	27%	32	44%
Ne	0	0%	38	73%	40	56%

Zdroj: vlastní šetření

Podíváme-li se detailně na jednotlivé kategorie, tak 100% z managementu zvolilo možnost ano. Ovšem v kategorii technik tuto možnost zvolilo pouze 27% a z kategorie administrativa pouze 44%. Tento výsledek naznačuje, že systém vzdělávání není u těchto dvou kategorií efektivně využíván. Tyto výsledky můžeme vidět v tabulce č. 12.

Otázka č. 14: Je Vám umožněn ve Vaší firmě kariérní postup?

Graf 16: Možnost kariérního postupu



Zdroj: vlastní šetření

Z grafu č. 16 je patrné, že možnost kariérního postupu pociťuje 31%, 26% dotazovaných neví a zbylých 43% si myslí, že jim toto není umožněno.

Tabulka 13: Otázka č. 14 - dle pracovního zařazení

Odpověď	Management		Technik		Administrativa	
	počet	%	počet	%	počet	%
Ano	7	33%	1	2%	1	1%
Spíše ano	14	67%	13	25%	9	13%
Spíše ne	0	0%	15	29%	30	42%
Ne	0	0%	9	17%	8	11%
Nevím	0	0%	14	27%	24	33%

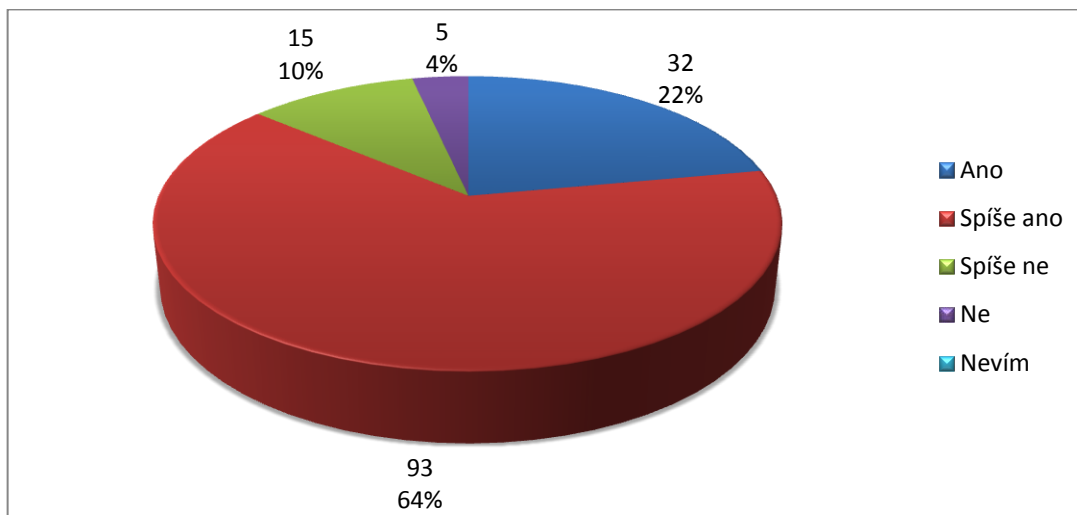
Zdroj: vlastní šetření

Zajímavé je, že všech 21 lidí z managementu je o této možnosti přesvědčeno a více než polovina (53%) z administrativy tuto možnost nemá. Dále je vidět, že vysoké procento – 27% u techniků a 33% u administrativy neví. Což pravděpodobně vyplývá z toho, že se o to sami nezajímali, či neexistence kariérního řádu v podniku. Celé rozložení vidíme v tabulce č. 13.

IV. KVADRANT – PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ

Otázka č. 15: Jste spokojen s pracovním (fyzickým) prostředím ve kterém pracujete?

Graf 17: Spokojenost s pracovním prostředím



Zdroj: vlastní šetření

Otázka č. 15 je vázána na další kvadrant – pracovní prostředí. Absolutně spokojeno je 22%, spokojeno je 64%, 10% je spíše nespokojeno a pouze 4% volilo možnost, že jsou nespokojeni, jak můžeme vidět na grafu č. 17. To znamená, že 86% zaměstnanců je spokojeno, což lze považovat za velmi dobrý výsledek. Firma tudíž zajišťuje pracovní podmínky standardně.

Tabulka 14: Otázka č. 15 - dle pracovního zařazení

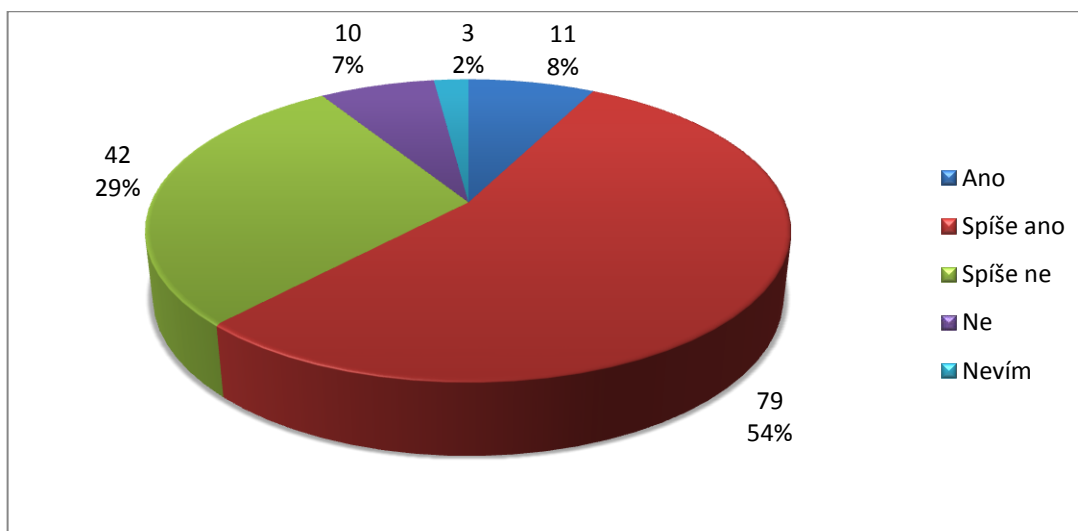
Odpověď	Management		Technik		Administrativa	
	počet	%	počet	%	počet	%
Ano	13	62%	16	31%	3	4%
Spíše ano	7	33%	29	55%	57	79%
Spíše ne	1	5%	5	10%	9	13%
Ne	0	0%	2	4%	3	4%
Nevím	0	0%	0	0%	0	0%

Zdroj: vlastní šetření

Tabulka č. 14 přináší výsledky o spokojenosti s pracovním prostředím. Jsou to výsledky pozitivní. Ano či spíše ano označilo z managementu 95% dotazovaných, u techniků 86% dotazovaných a u administrativy 83% dotazovaných.

Otázka č. 16: Jste spokojen se stylem řízení Vašeho nadřízeného?

Graf 18: Spokojenost se stylem řízení nadřízeného



Zdroj: vlastní šetření

Styl řízení nadřízeného, je důležitá věc, která ovlivňuje každého zaměstnance. Je to jedna z věcí, díky které se zaměstnanec cítí v práci dobře nebo naopak špatně. Spokojenost cítí 62% dotazovaných, 36% je spíše nespokojeno se stylem řízení nadřízeného. Tři lidé odpověděli, že neví.

Tabulka 15: Otázka č. 16 - dle pracovního zařazení

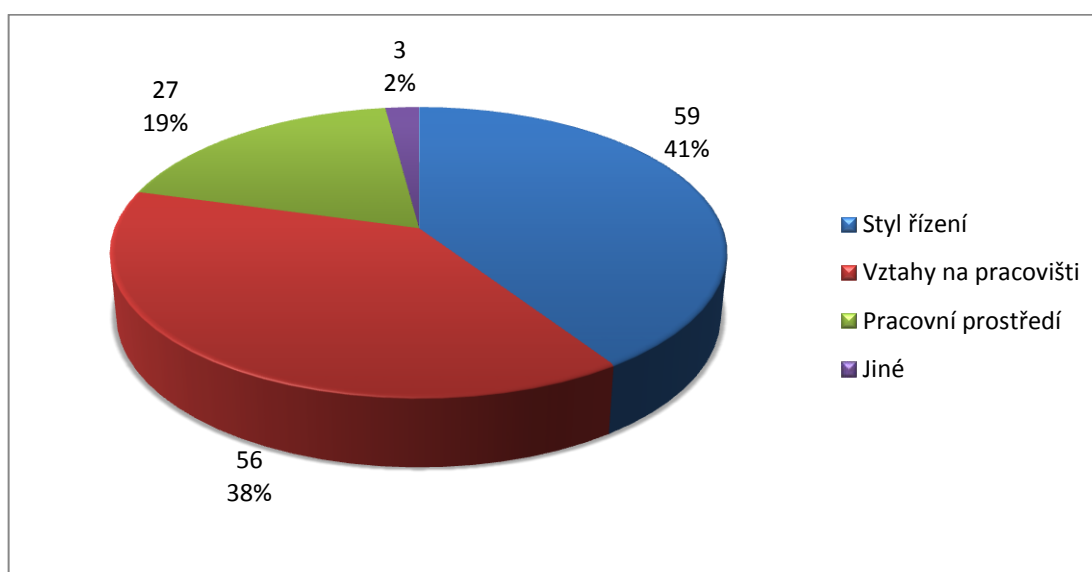
Odpověď	Management		Technik		Administrativa	
	počet	%	počet	%	počet	%
Ano	7	33%	3	6%	1	1%
Spíše ano	12	57%	37	71%	30	42%
Spíše ne	2	10%	8	15%	32	44%
Ne	0	0%	3	6%	7	10%
Nevím	0	0%	1	2%	2	3%

Zdroj: vlastní šetření

Jak to bylo již v předchozích otázkách, největší nespokojenost projevuje administrativa. Pouze dva lidé z managementu jsou spíše nespokojeni, zbylých 90% projevuje spokojenost. 11 techniků označilo nespokojenost – což je 21%, zbylých 77% projevuje spokojenost. U administrativy celých 54% projevilo nespokojenost a pouze 43% spokojenost, jak vidíme v tabulce č. 15.

Otázka č. 17: Která oblast je z Vašeho pohledu problematická?

Graf 19: Problematická oblast



Zdroj: vlastní šetření

Dotazovaní měli možnost zvolit, která oblast je z jejich pohledu problematická. Z grafu č. 19 vyplývá, že nejvíce problematické jsou dvě oblasti a to styl řízení (označilo 41%) a vztahy na pracovišti (označilo 38%). Za problematické považuje pracovní prostředí 19% a možnost jiné zvolilo 2%.

Odpovědi:

1. Sociální oblasti.
2. Chování firmy k zaměstnancům.
3. Za problematické považují to, že firma se nechová dobře ani ke svým zaměstnancům ani ke svým zákazníkům.

Tabulka 16: Otázka č. 17 - dle pracovního zařazení

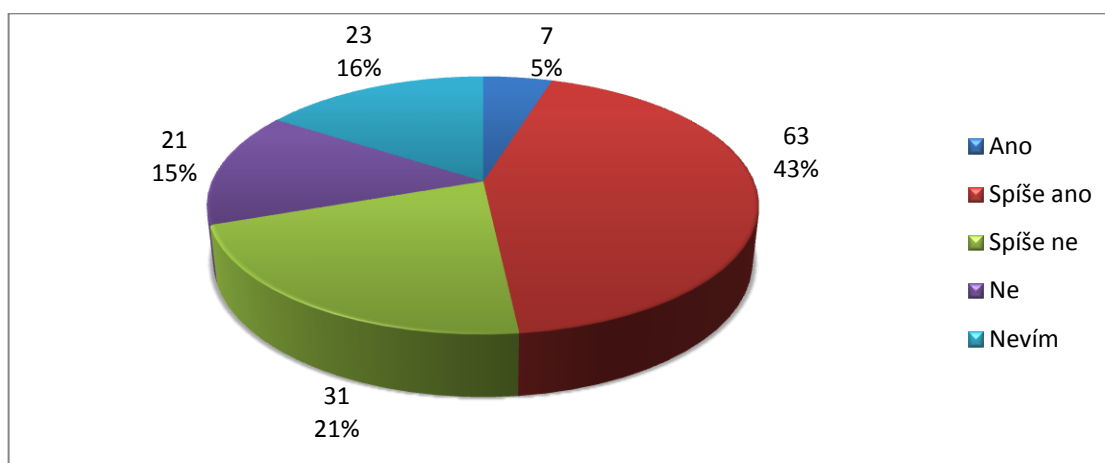
Odpověď	Management		Technik		Administrativa	
	počet	%	počet	%	počet	%
Styl řízení	5	24%	20	38%	34	48%
Vztahy na pracovišti	15	71%	20	38%	21	29%
Pracovní prostředí	1	5%	10	19%	16	22%
Jiné	0	0%	2	5%	1	1%

Zdroj: vlastní šetření

V tabulce č. 16 vidíme, jaké možnosti volili dotazovaní z jednotlivých kategorií. U managementu největší zastoupení se 71% měly vztahy na pracovišti. Z dotazovaných 24% označilo styl řízení a 5% pracovní prostředí. V kategorii technik byl stejný poměr 38% a 38% styl řízení a vztahy na pracovišti. Pracovní prostředí zvolilo 19%. V kategorii administrativa 48% zvolilo styl řízení, 29% vztahy na pracovišti a 22% zvolilo pracovní prostředí.

Otázka č. 18: Můžete otevřeně řešit se svým nadřízeným problémy a vyjadřovat své názory?

Graf 20: Svobodné vyjadřování



Zdroj: vlastní šetření

Pouze necelá polovina dotazovaných – 48% si myslí, že může otevřeně řešit problémy se svým nadřízeným. Celých 36% si myslí, že takto se svým nadřízeným

promlouvat nemůže a 16% neví, tzn., že si není jisto, že takto může komunikovat. Tento výsledek je vidět na grafu č. 20.

Tabulka 17: Otázka č. 18 - dle pracovního zařazení

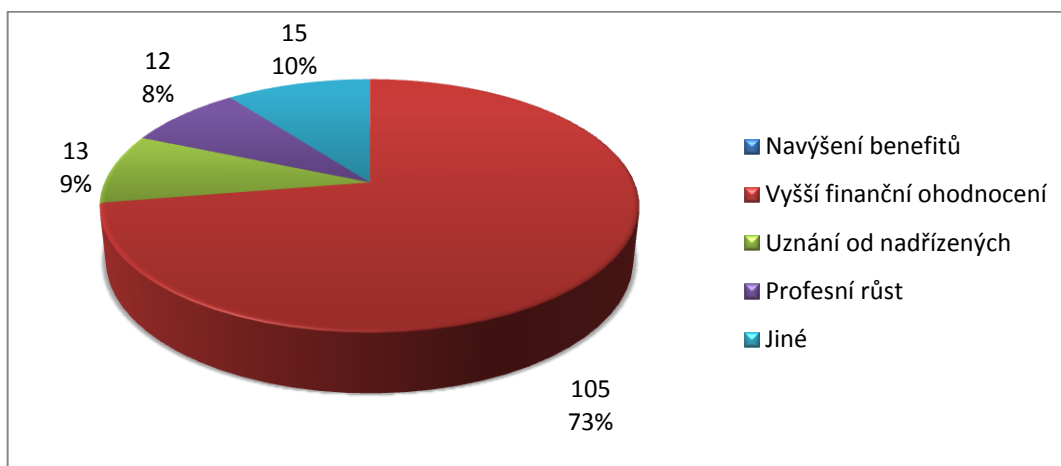
Odpověď	Management		Technik		Administrativa	
	počet	%	počet	%	počet	%
Ano	5	24%	2	4%	0	0%
Spíše ano	12	57%	25	49%	26	36%
Spíše ne	4	19%	7	13%	20	28%
Ne	0	0%	9	17%	12	17%
Nevím	0	0%	9	17%	14	19%

Zdroj: vlastní šetření

V grafu jsme viděli, jaké je celkové zhodnocení možnosti otevřené komunikace, v tabulce č. 17 vidíme, jaké je zastoupení odpovědí v jednotlivých kategoriích. Management se svým ano, či spíše ano má zastoupení 81%, a 19% spíše ne. U techniků je ano, či spíše ano 53%, spíše ne, či ne označilo 30% a 17% zvolilo možnost nevím. Administrativní pracovníci spíše ano zvolili 36%, spíše ne, či ne zvolilo 45% a 19% neví.

Otázka č. 19: K lepším pracovním výkonům by Vás nejvíce motivovalo?

Graf 21: Motivace k lepším pracovním výkonům



Zdroj: vlastní šetření

Další otázka zodpovídala, jaký impuls by pro dotazované znamenal zvýšení motivace ke zlepšení pracovního výkonu. Možnost navýšení benefitů ne zvolil ani jeden dotazovaný. Nejvyšší zastoupení – 73% - získala možnost vyšší finanční ohodnocení. Uznání od nadřízeného zvolilo 9% a profesní růst zvolilo 8%. Možnost jiné zvolilo 10% dotazovaných. Detailně můžeme vidět na grafu č. 21.

Odpovědi:

1. Pozitivní ovzduší ve firmě.
2. Náladu ve společnosti – chodím nerad do práce.
3. Pocit jistoty.
4. Stabilní zázemí ve společnosti.
5. Zlepšení pracovního prostředí – ve smyslu nálady, je zde mnoho změn, které nevedou k lepšímu.
6. Kombinace vícero faktorů, vyšší ohodnocení (pravidelné), uznání, pocit jistoty, mít pocit, že se těším do práce.
7. Podmínky pro práci – podpora.
8. Podpora v tom, co dělám.
9. Vyšší možnost realizace.
10. Možnost mluvit otevřeně, v případě navrhovaných nápadů nezískávat odpovědi ve smyslu – nemáš co svého na práci, když vymýšlíš tohle?
11. Větší orientace na zákazníka – je-li nespokojen zákazník, odráží se to na našem vztahu.
12. Svoboda slova.
13. Zlepšení pracovní atmosféry, teambuilding, lepší komunikace mezi odděleními.
14. Funkcionalita – zlepšení IT (neustále nefungující síť, nemožnost práce).
15. Chci, aby se to vrátilo, jak to bylo dřív.

Tabulka 18: Otázka č. 19 - dle pracovního zařazení

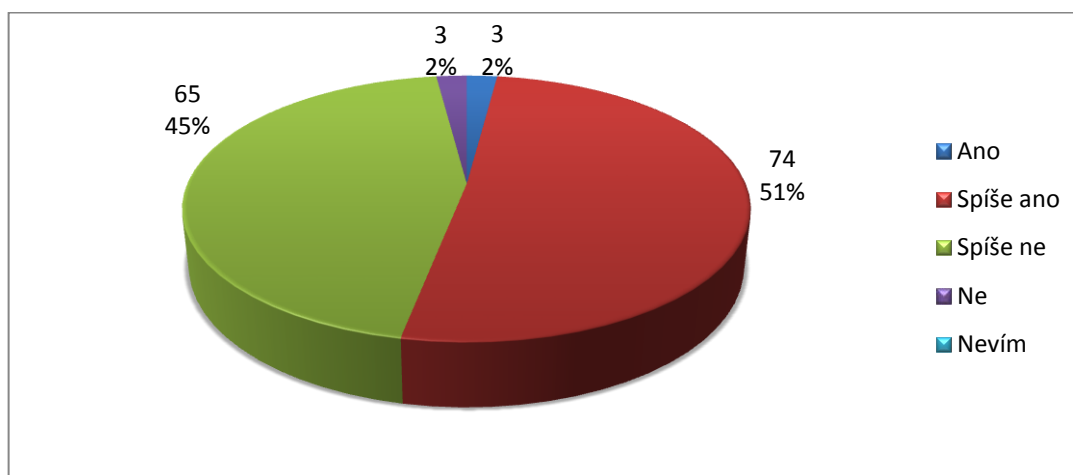
Odpověď	Management		Technik		Administrativa	
	počet	%	počet	%	počet	%
Navýšení benefitů	0	0%	0	0%	0	0%
Vyšší finanční ohodnocení	10	47%	32	61%	58	80%
Uznání od nadřízených	2	10%	6	12%	5	7%
Profesní růst	7	33%	5	10%	5	7%
Jiné	2	10%	9	17%	4	6%

Zdroj: vlastní šetření

Jasnou volbou byla možnost vyššího finančního ohodnocení, kterou zvolilo vysoké procento ze všech kategorií. Dále u managementu na druhém místě byl profesní růst, který zvolilo 33% dotazovaných a 10% uznání od nadřízených. U techniků možnost uznání od nadřízených zvolilo 12%. Profesní růst zvolilo 10%. U administrativy bylo uznání od nadřízených a profesní růst na stejné úrovni – 7%. U této otázky bylo vyšší procento u možnosti jiné, kde bylo u managementu 10%, u techniků 17% a u administrativy 6%. Toto vše můžeme vyčíst z tabulky č. 18.

Otázka č. 20: Jste spokojen s celkovým systémem odměňování ve firmě?

Graf 22: Spokojenost s celkovým systémem odměňování



Zdroj: vlastní šetření

S celkovým systémem odměňování ve firmě je spokojeno, popř. spíše spokojeno 53% dotazovaných. Spíše nespokojeno je 45% dotazovaných a 2% je nespokojeno. To

je z pohledu firmy varovný signál, protože to je velice neuspokojivý výsledek. Firma musí provést zásadní změny, protože není možné, aby skoro polovina dotazovaných pociťovala v takto důležité oblasti nespokojenost.

Tabulka 19: Otázka č. 20 - dle pracovního zařazení

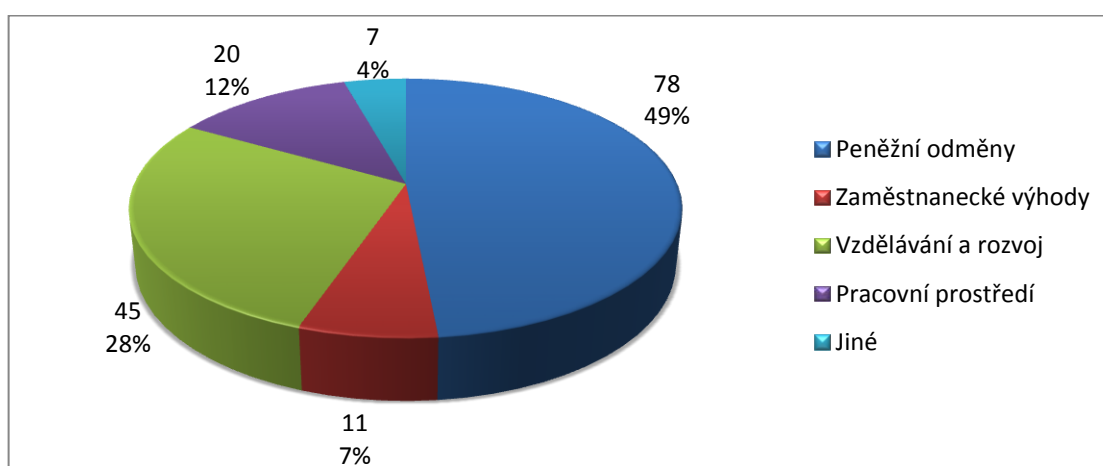
Odpověď	Management		Technik		Administrativa	
	počet	%	počet	%	počet	%
Ano	2	10%	1	2%	0	0%
Spíše ano	17	80%	25	48%	32	44%
Spíše ne	2	10%	25	48%	38	53%
Ne	0	0%	1	2%	2	3%
Nevím	0	0%	0	0%	0	0%

Zdroj: vlastní šetření

Z tabulky č 19. opět můžeme pozorovat, že dotazovaní z managementu jsou z 90% s tímto systémem spokojeni. Toto již neplatí ani u techniků ani administrativy, které zvolili možnost ano, nebo spíše ano 50% a 44%. Zbylí zvolili možnost nespokojeni, či spíše nespokojeni, tj. 50% a 56%. Tato čísla neukazují nic dobrého.

Otázka č. 21: Kterou oblast by bylo vhodné zlepšit?

Graf 23: Oblasti ke zlepšení



Zdroj: vlastní šetření

Poslední otázkou, která byla pracovníkům v dotazníku položena, bylo, kterou oblast by bylo vhodné zlepšit. Z celkového počtu byla zvolena možnost peněžních odměn s 49%. Vzdělávání a rozvoj na druhém místě s 28%. A pracovní prostředí vybralo 12% dotazovaných. Možnost jiné, zvolilo 4% dotazovaných.

Odpovědi:

1. Přístup k zaměstnancům.
2. Mimo jiné (tyto čtyři oblasti), by bylo vhodné, aby se firma chovala ke svým zaměstnancům s trochou úcty.
3. Oblast sociální – přístup.

Tabulka 20: Otázka č. 21 - dle pracovního zařazení

Odpověď	Management		Technik		Administrativa	
	počet	%	počet	%	počet	%
Peněžní odměny	17	80%	29	56%	32	45%
Zaměstnanecké výhody	1	5%	2	4%	8	11%
Vzdělávání a rozvoj	2	10%	10	19%	21	29%
Pracovní prostředí	0	0%	9	17%	11	15%
Jiné	1	5%	2	4%	0	0%

Zdroj: vlastní šetření

V poslední tabulce vidíme, jaké možnosti volili dotazovaní z jednotlivých pracovních kategorií. U všech třech je na prvním místě možnost – peněžní odměny, u managementu 80%, u techniků 56% a u administrativy 45%. Zaměstnanecké výhody zvolilo 5% z managementu, 4% u techniků a 11% u administrativy. Vzdělávání a rozvoj zvolilo 10% z managementu, 19% u techniků a 29% u administrativy. Pracovní prostředí by nikdo z managementu nezlepšoval, 17% u techniků a 15% u administrativy. Zbylé odpovědi byly z možnosti jiné – viz popis u grafu. Veškeré tyto odpovědi můžeme vidět v tabulce č. 20.

4.4 Návrhy na zlepšení systému odměňování

Z provedeného dotazníku je zřejmé, že koncept celkové odměny v daném podniku, v daném oddělení, má rezervy ke zlepšení, jelikož značná část zaměstnanců není

s určitými složkami spokojena. V každém z kvadrantů byly zpozorovány nedostatky, na které by bylo třeba reagovat.

Uvedené návrhy jsou navrženy s ohledem na náklady dané společnosti. Návrhy spíše zvyšují efektivitu daného systému odměňování a jsou koncipovány dle jednotlivých kvadrantů, pouze na jedno dílčí oddělení, na kterém bylo šetření provedeno.

4.4.1 I. kvadrant – peněžní odměny

Návrh – specifikace cílů, změna poměru

Vysoké procento dotazovaných není spokojeno se současným systémem hodnocení. Jedním z faktorů, proč toto je, je specifikace cílů. Podnik vyznává cíle firemní, týmové a individuální. Cíle firemní mají váhu 50%, týmové 30% a individuální 20%. Navrhovaná změna je změna poměru vah a definování realizovatelných cílů. Nový poměr:

Cíle firemní: 50%

Cíle týmové: 25%

Cíle individuální: 25%

Zvýšení poměru u individuálních cílů by bylo více motivační pro zaměstnance, k plnění svých cílů.

Zároveň, jelikož dotazovaní vyjádřili nespokojenost se specifikací cílů, by všechny cíle měly splňovat podmínky systému SMART – konkrétní, měřitelné, dosažitelné, odpovídající a termínované. Pokud zadané cíle nejsou dosažitelné a relevantní, dochází k poklesu výkonnosti a snížení motivace.

Návrh – spravedlivé hodnocení, ukazatele

Z uvedeného dotazníku vyplývá, že zaměstnanci považují spravedlivost hodnocení za problém. Nepovažují hodnocení za transparentní a objektivní. Problém není s cíli firemními a týmovými, kde jsou jasně stanovené číselné limity pro plnění. Problémem se v této fázi, dle vyjádření zaměstnanců stávají cíle individuální. Tyto nastavuje přímý nadřízený, popisem, čeho má být za dané období dosaženo. Jelikož zaměstnanci toto nepovažují za objektivní, bylo by vhodné doplnit tyto cíle též číselným koeficientem, který bude na konci hodnotícího období měřitelný. Tím dojde k vyšší transparentnosti a nemůžeme docházet k subjektivnímu hodnocení.

Návrh – vyšší frekvence hodnocení

Hodnocení zaměstnanců probíhá dvakrát ročně – v pololetí a na konci roku. Jedna z možností jak zvýšit spokojenost zaměstnanců a zároveň transparentnost hodnocení je zvýšení frekvence hodnocení čtyřikrát do roka. Bude-li hodnocení častější, bude možné lépe určovat dané cíle pro jednotlivé zaměstnance v návaznosti na jejich současnou vykonávanou činnost, zaměřit se na slabá místa zaměstnance a pomocí nich zlepšovat jejich výkon. Bude tím též docíleno vyšší motivovanosti zaměstnanců. Zároveň díky vyšší frekvenci dojde k transparentnějšímu hodnocení, protože lépe a spravedlivěji se zhodnotí ukazatele za kratší období.

4.4.2 II. kvadrant – zaměstnanecké výhody

Návrh – struktura benefitů

Strukturu benefitů označilo velké procento zaměstnanců v dotazníku za problémové. Problémem je u benefitu – stravenky, kdy je nižší uplatnitelnost tohoto benefitu v obchodní sféře. Bylo by vhodné zvolit takový benefit, jež by bylo možno lépe uplatnit a tím by došlo k vyššímu motivačnímu efektu.

Návrh – systém objednávání benefitů

U otázky č. 10 bylo zaznamenáno vyšší procento u možnosti jiné. Kde většina odpovědí byla vázána na systém objednávání benefitů. Podnik využívá intranetovou aplikaci, do níž má přístup každý zaměstnanec, pod svým unikátním heslem. Jelikož některé pracovní pozice nemají každodenní přístup k PC a též nemají ve svém popisu práce práci s počítačem, jsou mezi zaměstnanci lidé, kteří s tímto mají uživatelský problém. Bylo by vhodné na každém jednotlivém oddělení mít proškolenou osobu, která bude v případě potřeby k dispozici pro tyto zaměstnance.

Co to pro podnik znamená:

- a) vytipovat vhodné pracovníky,
- b) zajištění proškolení vhodných pracovníků.

Tímto počinem bude zajištěno lepší uživatelské prostředí. Bude vyřešen základní problém, který je v návaznosti na systém benefitů.

4.4.3 III. kvadrant – vzdělávání a rozvoj

Návrh – analýza systému vzdělávání

Z dotazníku vyplynulo, že administrativní a techničtí pracovníci nevyužívají systém vzdělávání, který jim podnik nabízí. Bylo by vhodné provést analýzu, jaké jsou příčiny tohoto stavu, zda je to z důvodu nedostatečné informovanosti, či špatně nastaveného systému vzdělávání.

Návrh – volná místa

Opět zaměstnanci spadající do managementu označili možnost kariérního postupu a jejího využití. Zaměstnanci z řad administrativy a techniků toto nepocítují, nebo o možnosti kariérního postupu nevědí. Návrhem je, aby v případě, že podnik nabízí nové pracovní místo, popř. náhradu za pracovníka, zavedl tzv. „nabídkový systém“, kdy nejdříve nabídne volné místo stávajícím zaměstnancům, teprve v případě, že nebude vybrán vhodný kandidát, přistoupil k obsazování z řad tzv. „outsiderů“ – lidí, kteří ve společnosti nepracují. V takovém případě by zaměstnanci mohli sledovat a přihlašovat se na pozice, které by odpovídaly jejich kvalifikaci. Bylo by to vhodné jak pro zaměstnance, kteří by pocítovali možnost kariérního postupu a zároveň pro podnik, jelikož by odpovědnější pozice mohli obsazovat již prověřenými pracovníky.

4.4.4 IV. kvadrant – pracovní prostředí

Návrh – teambuilding

Přestože se podnik snaží docílit týmového ducha, dle dotazníku se toho nedaří docílit k spokojenosti zaměstnanců. Návrhem je, aby podnik jednou ročně uskutečnil teambuilding pro širší okruh zaměstnanců, nejen v každém jednotlivém oddělení, aby docházelo ke stmelování kolektivu, zlepšování komunikace mezi jednotlivými odděleními a navazování nových pracovních vztahů. Budou-li v rámci teambuldingu spolupracovat jak lidé z managementu, tak řadoví pracovníci, bude docházet ke zvyšování důvěry a zlepšování vztahů na pracovišti. Zároveň bude docházet k tomu, že řadoví pracovníci získají pocit zájmu ze strany společnosti a zároveň budou mít pocit důležitosti pro firmu a bude se zvyšovat motivace. Mnoho dotazovaných též odpovídalo, že by bylo dobré zlepšení „ovzduší“ ve firmě, pocit jistoty aj., i toto by mohl teambulding a podobné aktivity napravit.

Návrh – ocenění zaměstnanců

Společnost v současné době nepeněžním způsobem neoceňuje výkony dotazovaných zaměstnanců. Na tomto oddělení pracuje 217 zaměstnanců. Vhodným motivačním prostředkem je vytvořit každoroční oceňování zaměstnanců. Zaměstnanci by sami mohli v rámci roku nominovat své kolegy, týmy, oddělení. Na konci roku by bylo slavnostní vyhlášení nejlepších a předání drobných hmotných dáreků. Díky tomu, by ocenění zaměstnanci získali pocit uznání, důvěry a pokračovali by dále ve svých výkonech.

5 Závěr

Kvalitní systém odměňování hraje nezastupitelnou roli v motivaci zaměstnanců podniku. Uplatnění konceptu celkové odměny podniku umožní ještě více využít potenciálu svých zaměstnanců a zlepši konkurenceschopnost podniku do budoucna.

Cílem diplomové práce bylo posoudit možnost využití systému celkové odměny ve vybraném výrobním podniku. Na základě zjištěných informací navrhnout taková řešení, která by vedla k větší efektivnosti současného systému odměňování.

V teoretické části diplomové práce byla provedena literární rešerše, jež poskytuje ucelený přehled na problematiku odměňování se zaměřením na koncept celkové odměny v podniku. Praktická část byla zaměřena na analýzu odměňování a spokojenosti zaměstnanců z pohledu konceptu celkové odměny. Na závěr jsou navržena doporučení pro zlepšení systému odměňování. Praktická část a doporučení je zaměřena na konkrétní oddělení podniku.

Pokud se podíváme na výsledky hodnocení zaměstnanců, které bylo provedeno na jaře 2014 – návratnost byla 67%. Dotazovaní pracují v jednom vybraném oddělení a část respondentů pracuje v managementu, část v administrativě a zbylou část tvoří technici. Dotazník byl rozdělen na čtyři kvadranty – peněžní odměny, zaměstnanecké výhody, vzdělávání a rozvoj a v neposlední řadě pracovní prostředí. V rámci prvního kvadrantu – peněžní odměny, vzešly tyto poznatky. Z celkového pohledu je spokojeno se mzdovým hodnocením pouze 56% dotazovaných a 56% si myslí, že se výsledky jejich práce odrážejí ve mzdě. Pokud jde o spokojenost se systémem hodnocení zaměstnanců, 56% dotazovaných s tímto není spokojeno. Odpovědi na otázku, jaké jsou možnosti ke zlepšení systému hodnocení, byly takové – 43% označilo přesně specifikované cíle, 30% označilo spravedlivé hodnocení a další nejvýraznější odpovědí bylo s 26% změna frekvence hodnocení. V rámci druhého kvadrantu – zaměstnanecké výhody, vzešly tyto odpovědi. Podnik nabízí zaměstnancům z tohoto oddělení stejné benefity, škála těchto benefitů je široká. Se systémem benefitů v podniku je spokojeno 94% zaměstnanců, což je velmi dobrý výsledek. Jedním z hlavních návrhů na změnu systému benefitů je struktura benefitů. Další, co zaměstnancům nevyhovuje je systém objednávání benefitů přes intranetovou aplikaci. V rámci třetího kvadrantu – vzdělávání a rozvoj, vzešlo toto. U otázky, zda podnik nabízí možnost vzdělávání, odpovědělo velké procento zaměstnanců (20%) možnost nevím, možnost si uvědomuje 45% a 35%

tuto možnost nepocit'uje. Je umožněno vzdělávání a prohlubování znalostí pomocí školení, sebevzdělávání, tištěných materiálů, koučinku, mentoringu a večerních seminářů. Těchto možností využilo dle vyjádření 46%. Zbylí zaměstnanci těchto možnosti dosud nevyužili. Možnost kariérního postupu pocit'uje 31% zaměstnanců, 43% ne a zbylých 26% neví. Posledním kvadrantem je pracovní prostředí, kde z dotazníku vplynuly tyto poznatky. Zaměstnanci jsou spokojeni s pracovním prostředím (86%), spíše nespokojeno je cca 14%. To lze považovat za vyhovující výsledek. Se stylem vedení, který je pro zaměstnance velmi důležitý, je spokojeno 62% zaměstnanců, 36% je spíše nespokojeno a tři zaměstnanci odpověděli, že neví. Za problematickou oblast je považována oblast styl řízení (41%) a vztahy na pracovišti (38%), dalších 19% zaměstnanců označilo za problematické pracovní prostředí. Zda mohou otevřeně zaměstnanci řešit problémy a vyjadřovat své názory, zjišťovala následující otázka. Necelá polovina zaměstnanců (48%) si toto myslí, zbylá část zaměstnanců si myslí, že nemůže, nebo si není jista. Největší motivací pro zaměstnance, která povede k vyšším pracovním výkonům je vyšší finanční ohodnocení. Tuto možnost zvolilo 73%. Další, co by vedlo k vyšší motivovanosti je uznání od nadřízeného (9%), profesní růst (8%) a v neposlední řadě možnost jiné (10%), kde hlavní zvolené faktory byly pocit jistoty, nálada ve společnosti, zlepšení pracovní atmosféry aj. S celkovým systémem odměňování ve společnosti je spokojeno, spíše spokojeno, 53% zaměstnanců, spíše nespokojeno či nespokojeno je 47%. Odpovědi na otázku, kterou oblast by bylo vhodné zlepšit, byly se 49% peněžní odměny, vzdělávání a rozvoj 28% a pracovní prostředí 12%.

Hlavní výsledky dotazníku z celkového pohledu nastínily, že ne vše je v podniku vnímáno pozitivně. Systém benefitů je vnímám veskrze pozitivně, ovšem jiné oblasti bohužel takto vnímány nejsou.

Hlavní problémy ve sledovaném oddělení byly nalezeny v oblasti peněžních odměn a vzdělávání a rozvoje.

Na základě provedené analýzy konceptu celkové odměny je možno navrhnout tato doporučení, která by zvýšila efektivnost systému odměňování ve sledovaném oddělení podniku z komplexního pohledu. Mezi hlavní návrhy v oblasti peněžních odměn lze zařadit zajištění lepší specifikace cílů, zvýšení frekvence hodnocení či zajištění spravedlivosti v odměňování. V oblasti benefitů je navrženo doporučení na změnu ve struktuře benefitů a zlepšení systému objednávání benefitů. Z pohledu rozvoje je

doporučeno provést podrobnou analýzu vzdělání v podniku a nabízení volných míst interním zaměstnancům. Poslední oblastí je kvadrant pracovního prostředí, kdy je doporučení na větší týmové zapojení zaměstnanců a jejich celoroční ocenění.

Problematika odměňování v podniku vyžaduje neustálou pozornost. Protože jedna z primárních podmínek pro podávání vyšších výkonů zaměstnanců je jejich spokojenost a motivace. Provedená analýza nám také ukázala, že možnosti konceptu (systému) celkové odměny jsou ve sledovaném podniku velké. Použitý koncept celkové odměny nám v uvedené práci zobrazuje, že je v oblasti odměňování zaměstnanců stále co zlepšovat. Ovšem je to běh na dlouhou trať a už to, že se podnik o tuto problematiku velmi zajímá, je pozitivním krokem ke zlepšování.

I. Summary

The concept of total compensation in the selected manufacturing company

The main aim of this thesis is to consider of utilisation of concept of total compensation in selected manufacturing company. The conclusion should recommend proposals to improve efficiency of employees reward based on the result of analysis. It was used questionnaire survey in the chosen department of firm to reach the aim. The analysis has found weaknesses in all quadrants of concept of total compensation. The main weaknesses were found in quadrant I - cash rewards and in quadrant III - training and development, but not the other two quadrants aren't without problems. Based on the result of analysis were proposed recommendations for every individual quadrant.

Key words: concept of total compensation, reward systém, employee benefits

Koncept celkové odměny ve vybraném výrobním podniku

Hlavním cílem diplomové práce bude posoudit možnost využití systému celkové odměny ve vybraném výrobním podniku. Na základě zjištěných informací doporučit návrhy ke zlepšení současného systému odměňování. Pro dosažení cíle a získání informací byl proveden dotazníkový průzkum, ve vybraném dílčím oddělení podniku. Na základě provedené analýzy systému celkové odměny bylo zjištěno, že systém má nedostatky, kterými se podnik bude muset zabývat. Hlavní nedostatky byly nalezeny v I. kvadrantu – peněžní odměny a dále v III. kvadrantu – vzdělávání a rozvoj, přesto ani další dva kvadranty nejsou bezproblémové. Na základě provedené analýzy systému celkové odměny byly navrženy doporučení, které by zvýšily efektivnost systému odměňování v podniku z komplexního pohledu. Tyto byly navrženy pro každý kvadrant zvlášť.

Klíčová slova: systém celkové odměny, odměňování zaměstnanců, zaměstnanecké výhody

II. Seznam použitých zdrojů

1. Armstrong, M. (2002). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing a.s.
2. Armstrong, M. (2009). *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing a.s.
3. Armstrong, M. (2011). *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi*. Praha: FRAGMENT.
4. D'Ambrosová, H., Čornejová, H., Leštinská, V., Pelech, P., Stýblo, J., Šenk, Z., Valenta, J. (2008). *Abeceda personalisty*. Olomouc: ANAG.
5. Dvořáková, Z., et al. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H.Beck.
6. Hroník, F. (2006). *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing a.s.
7. Kleibl, J., Hüttlová, E., & Dvořáková, Z. (1998). *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze.
8. Wagnerová, I. (2008). *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada publishing a.s.
9. Kociánová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing a.s.
10. Kocourek, J., & Trylč, L. (2004). *Mzda, plat a jiné formy odměňování za práci v ČR* (4th ed.). Olomouc: ANAG.
11. Manas, T.M., & Graham M.D. (2003). *Creating a Total Rewards Strategy: a toolkit for designing business-based plans*. New York: American Management Association.
12. Shields, J. (2007). *Managing Employee Performance and Reward: Concepts, Practices, Strategies*. Sydney: Cambridge University Press.
13. Synek, M., Kislingerová, E., et al. (2006). *Podniková ekonomika: 4. přepracované a doplněné vydání*. Praha: C.H.Beck.
14. Tomší, I. (2008). *Mzdy a mzdové systémy*. Praha: ASPI
15. Werner, R. (2001). *Lidský činitel v podnikovém prostředí*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni.

III. Seznam obrázků, tabulek a grafů

Obrázek 1: Složky odměňování	8
Obrázek 2: Model celkové odměny	19
Obrázek 3: Cíle společnosti	28
Tabulka 1: Metody hodnocení pracovníka.....	16
Tabulka 2: Složky celkové odměny	18
Tabulka 3: Otázka 4 – dle pracovního zařazení	34
Tabulka 4: Otázka 5 - dle pracovního zařazení.....	35
Tabulka 5: Otázka č. 6 - dle pracovního zařazení.....	36
Tabulka 6: Otázka č. 7 - dle pracovního zařazení.....	38
Tabulka 7: Otázka č. 8 - dle pracovního zařazení.....	39
Tabulka 8: Otázka č. 9 - dle pracovního zařazení.....	40
Tabulka 9: Otázka č. 10 - dle pracovního zařazení.....	42
Tabulka 10: Otázka č. 11 - dle pracovního zařazení.....	43
Tabulka 11: Otázka č. 12 - dle pracovního zařazení.....	45
Tabulka 12: Otázka č. 13 - dle pracovního zařazení.....	46
Tabulka 13: Otázka č. 14 - dle pracovního zařazení.....	47
Tabulka 14: Otázka č. 15 - dle pracovního zařazení.....	48
Tabulka 15: Otázka č. 16 - dle pracovního zařazení.....	49
Tabulka 16: Otázka č. 17 - dle pracovního zařazení.....	51
Tabulka 17: Otázka č. 18 - dle pracovního zařazení.....	52
Tabulka 18: Otázka č. 19 - dle pracovního zařazení.....	54
Tabulka 19: Otázka č. 20 - dle pracovního zařazení.....	55
Tabulka 20: Otázka č. 21 - dle pracovního zařazení.....	56
Graf 1: Složky peněžního odměňování	25
Graf 2: Návratnost dotazníku	32
Graf 3: Pohlaví respondentů	32
Graf 4: Věkové rozpětí respondentů	33
Graf 5: Pracovní zařazení respondentů	33
Graf 6: Spokojenost se mzdovým ohodnocením	34

Graf 7: Výsledky práce ve mzdě.....	35
Graf 8: Spokojenost se systémem hodnocení zaměstnanců.....	36
Graf 9: Systém hodnocení – možnosti ke zlepšení	37
Graf 10: Benefity.....	39
Graf 11: Spokojenost - benefity	40
Graf 12: Návrhy na změnu systému benefitů.....	41
Graf 13: Umožnění vzdělávání	43
Graf 14: Možnosti vzdělávání	44
Graf 15: Využití možnosti vzdělávání	45
Graf 16: Možnost kariérního postupu	46
Graf 17: Spokojenost s pracovním prostředím.....	48
Graf 18: Spokojenost se stylem řízení nadřízeného	49
Graf 19: Problematická oblast.....	50
Graf 20: Svobodné vyjadřování	51
Graf 21: Motivace k lepším pracovním výkonům	52
Graf 22: Spokojenost s celkovým systémem odměňování	54
Graf 23: Oblasti ke zlepšení	55

IV. Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník

V. Příloha

Příloha 1: Dotazník

Dotazník pro zaměstnance

Tento dotazník slouží pouze jako podklad pro zpracování diplomové práce

1. Pohlaví

- žena muž

2. Věk

- 18-25 26-40 41 ≤

3. Pracovní pozice

- Technik Administrativa Management (manažer, vedoucí odd.)

4. Jste spokojen se svým mzdovým ohodnocením?

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne Nevím

5. Odrážejí se Vaše výsledky práce ve Vaší mzdě?

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne Nevím

6. Jste spokojen se současným systémem hodnocení zaměstnanců?

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne Nevím

7. V jaké oblasti vidíte možnosti ke zlepšení systému hodnocení zaměstnanců?

- Přesně specifikované cíle
 Spravedlivé hodnocení
 Vyšší frekvence hodnocení
 jiné (doplňte).....

8. Jaké benefity Vám Vaše firma nabízí?

- stravenky dovolená navíc zdravotní péče výrobky firmy
 sick days kulturní akce penzijní připojištění
 jiné (doplňte).....

9. Jste spokojeni se současným systémem poskytování benefitů?

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne Nevím

10. Co byste změnili na současném systému benefitů?

- Struktura Výše Druh
 jiné (doplňte).....

11. Nabízí Vám Vaše firma prohlubování znalostí, vzdělávání pro Vaši práci?

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne Nevím

12. Jaký typ prohlubování znalostí je Vám umožněno?

- Školení Sebevzdělávání Tištěné materiály Coaching
 jiné (doplňte)..... Nevím

13. Využil jste někdy možnosti prohlubování znalostí?

- Ano Ne

14. Je Vám umožněn ve Vaší firmě kariérní postup?

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne Nevím

15. Jste spokojen s pracovním (fyzickým) prostředím ve kterém pracujete?

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne Nevím

16. Jste spokojen se stylem řízení Vašeho nadřízeného?

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne Nevím

17. Která oblast je z Vašeho pohledu problematická?

- Styl řízení Vztahy na pracovišti Pracovní prostředí
 Žádné
 jiné (doplňte).....

18. Můžete otevřeně řešit se svým nadřízeným problémy a vyjadřovat své názory?

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne Nevím

19. K lepším pracovním výkonům by Vás nejvíce motivovalo:

- Navýšení benefitů
 Vyšší finanční ohodnocení
 Uznání od nadřízených
 Profesní růst
 jiné (doplňte).....

20. Jste spokojen s celkovým systémem odměňování ve firmě?

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne Nevím

21. Kterou oblast by bylo vhodné zlepšit?

- Peněžní odměny
 Zaměstnanecké výhody
 Vzdělávání a rozvoj
 Pracovní prostředí
 jiné (doplňte).....