



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

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

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Bakalářská práce

System hodnocení a odměňování za- městnanců ve vybraném podniku

Vypracovala: Petra Leštinová

Vedoucí práce: Ing. Markéta Adamová

České Budějovice 2019

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Ekonomická fakulta
Akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Petra LEŠTINOVÁ**
Osobní číslo: **E16462**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Systém hodnocení a odměňování zaměstnanců ve vybraném podniku**
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

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

Cíl práce:

Cílem bakalářské práce je analýza systému hodnocení a odměňování zaměstnanců ve vybraném podniku a navrhnout případné změny ke zlepšení tohoto systému.

Metodika práce:

Studium aktuální odborné literatury.

Charakteristika vybraného podniku.

Analýza systému hodnocení a odměňování ve vybraném podniku s užitím vybraných metod výzkumu.

Návrh změn směřujících ke zlepšení současného stavu.

Rámcová osnova:

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

Rozsah grafických prací: 40 - 50 stran

Rozsah pracovní zprávy: dle potřeby

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice.* London: Kogan Page.

Bedrnová, E., Nový, I., & Jarošová, E. (2012). *Manažerská psychologie a sociologie.* Praha: Management Press.

Deibl, M. (2005). *Motivace jako nástroj řízení.* Praha: Linde.

Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky.* Praha: Management Press.

Pink, D., & Pohon, H. (2011). *Překvapivá pravda o tom, co nás motivuje!* Olomouc: ANAG.


Vedoucí bakalářské práce: Ing. Markéta Adamová
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: 2. ledna 2018

Termín odevzdání bakalářské práce: 13. dubna 2019


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

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
STUDENTSKÝ ÚSTŘEDÍ
370 01 České Budějovice


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

V Českých Budějovicích dne 2. února 2018

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské 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:.....

.....

Petra Leštinová

Poděkování

Děkuji své vedoucí Ing. Markétě Adamové za cenné rady, příjemný přístup, trpělivost při mém zpracování bakalářské práce a zejména děkuji za její čas. Dále bych chtěla poděkovat společnosti LB Minerals za poskytnuté informace. Velké poděkování také patří mé rodině za podporu při studiu

Obsah

1	Úvod.....	3
2	Hodnocení pracovníků	4
2.1	Formální a neformální hodnocení.....	5
2.2	Systémy hodnocení práce	5
2.2.1	Zásady.....	7
2.2.2	Hodnotitel	7
2.3	Metody hodnocení	8
2.3.1	Metody zařazování	8
2.3.2	Hodnocení na základě plnění norem	8
2.3.3	Bodovací metoda	8
2.3.4	Třistašedesátistupňová zpětná vazba (360° hodnocení)	10
2.3.5	Hodnotící rozhovor.....	10
3	Odměňování pracovníků	12
3.1	Řízení odměňování	13
3.1.1	Základní peněžní či nepeněžní odměna.....	14
3.2	Cíle odměňování	15
3.3	Mzdové formy.....	15
3.3.1	Časová mzda a plat.....	16
3.3.2	Úkolová mzda.....	18
3.3.3	Podílová (provizní) mzda	18
3.3.4	Dodatkové mzdové formy	18
3.4	Minimální mzda.....	19
3.4.1	Porovnání průměrných mezd v EU	20
4	Cíl a metodika zpracování.....	21

4.1	Společnost LB Minerals.....	23
4.2	Analýza současného stavu	24
4.3	Výzkumy.....	44
4.3.1	Nespokojení zaměstnanci	44
4.3.2	Benefity	45
4.3.3	Rozdíl v odměňování mužů a žen	45
5	Návrh změn směřující ke zlepšení současného stavu	47
6	Závěr	50
7	Summary	52
8	Použitá literatura	53
9	Seznam obrázků	55
10	Seznam grafů	55
11	Seznam příloh.....	57

1 Úvod

Tato bakalářská práce se zabývá systémem hodnocení a odměňování zaměstnanců ve vybraném podniku. Lidské zdroje jsou největším kapitálem, který má podnik k dispozici. Lidské zdroje jsou důležité pro výkonností stránku podniku. Důležité je motivovat zaměstnance, protože lidské zdroje tvoří veškeré znalosti, dovednosti a schopnosti podniku. Díky těmto atributům podnik prosperuje. Konkurence na trhu je čím dál větší, a proto je nezbytné, aby firma uměla s lidskými zdroji efektivně nakládat. Hodnocení zaměstnanců je prvkem, který by v žádném podniku neměl chybět. Nadřízení pracovníci by měli své zaměstnance pravidelně hodnotit, protože jinak nemohou vědět, který ze zaměstnanců má potenciál pro růst a který chodí do zaměstnání jen, aby si vydělal na své živobytí a je mu jedno, jestli podnik bude prosperovat. Právě dobře motivovaný pracovník bude odvádět maximální pracovní výkon, protože ho práce baví a záleží mu na prosperitě podniku. Důležité je, aby i zaměstnanec měl zpětnou vazbu od svého nadřízeného. Existuje spousta benefitů, které pro podnik znamenají minimální náklady. A právě tyto benefity by měl podnik nabízet co nejvíce. Tyto benefity znamenají pro firmu malý náklad, ale pro zaměstnance znamenají motivaci a snahu. Zaměstnanci jsou rádi, když si jejich nadřízený všimne kvalitně odvedené práce a pochválí je. Vhodná je kombinace hmotných a nehmotných motivačních stimulů.

Tato práce je zaměřena na systém odměňování a hodnocení zaměstnanců ve vybraném podniku. Práce bude rozdělena na dvě části, na teoretickou a praktickou část. V teoretické části se čerpá z odborné a vědecké literatury. Teoretická část obsahuje popsání formální a neformální hodnocení a rozdíly mezi nimi. Dále obsahuje metody hodnocení, řízení a cíle odměňování a mzdové formy. Praktická část se zabývá hodnocením zaměstnanců a také jejich odměňováním. Zaměstnancům vybraného podniku byly rozdány dotazníky. Vybraný podnik je společnost LB Minerals. Tato společnost má pobočku v Borovanech. Data z dotazníkového šetření budou analyzována a popsána. Cílem bakalářské práce je analýza systému hodnocení a odměňování zaměstnanců ve vybraném podniku a navrhnout případné změny ke zlepšení tohoto systému.

2 Hodnocení pracovníků

Mezi základní personální činnosti manažera patří hodnocení pracovníků a jejich výkonu. Hodnocení je důležitou součástí vedení lidí, zdrojem autority manažera, udržení pracovní morálky, dodržení pracovní kázně a je nástrojem dosahování plánovaných cílů. U zaměstnanců by se měly hodnotit jejich projevy, činnosti a vlastnosti, které mají vliv na prospěch firmy. To však ale musí odpovídat charakteristikám vykonávané práce a funkčnímu zařazení v rámci organizačního uspořádání podniku (Deiblová, 2005).

Hodnocení pracovníků je považováno za nástroj ve službách odměňování. Pokud hodnotíme jednotlivé pracovníky, tak se nezabýváme jejich osobností, ale tím, jak svým chováním dosahují výkonu (Hroník, 2006).

„Hodnocení pracovníka znamená posuzování jeho vlastností, postojů, názorů, pracovního jednání, chování a výsledků práce vzhledem k určité situaci, ve které se pohybuje, vzhledem k činnosti, kterou vykonává, a vzhledem k lidem, s nimiž vstupuje do kontaktu. Hodnocení je účinné, jen když je normativně stanoveno a uskutečňováno jako přirozená součást v rámci celého souboru profesionálních činností.“

(Bedrnová, a kol., 2007, str. 526)

Zaměstnavatel musí vědět, jaké má pracovníky, jak dokáží pracovat, jak přispívají k výsledkům podniku a také jeho dobré pověsti. Ale i pracovník musí vědět, jak se na něj zaměstnavatel dívá a je spokojen s jeho prací (Koubek, 2003).

Hodnocení práce představuje systematický proces stanovování relativní hodnoty prací v organizaci za účelem stanovení vnitřních mzdových/platových relací. Poskytuje základnu pro vytváření spravedlivých odměn a zajišťuje zásady stejné odměny za práci stejné hodnoty (Armstrong, 2007).

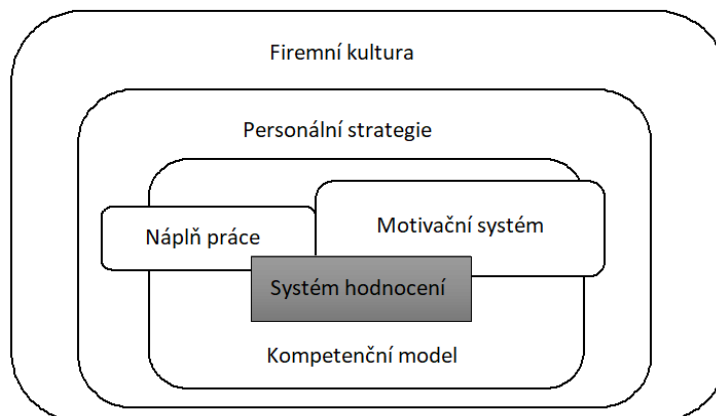
2.1 Formální a neformální hodnocení

Dle Koubka (2009) neformální hodnocení je hodnocení pracovníka během vykonávání jeho práce. Toto hodnocení nebývá zaznamenáváno. Má spíše příležitostní povahu, řídí se situací daného okamžiku, pocitem hodnotícího, jeho dojmu a nálady. Jde o vztah mezi nadřízeným a podřízeným, kontrolování zadaných úkolů a pracovního chování.

Formální hodnocení je hodnocení výkonu jednotlivce. Informujeme pracovníka, jak je jeho výkon ohodnocen, a navrhuje případné zlepšení výkonu práce. Aby bylo hodnocení pracovníků efektivní, musíme zavést normy výkonu. Normy musejí být předem stanoveny, zaměstnanci jsou hodnoceni na základě splněných norem (Donnelly, Gibson & Ivancevich, 1997). Podle Koubka (2003) má formální hodnocení pravidelný interval a jeho rysy jsou plánovitost a systematickost. Z tohoto hodnocení pořizujeme dokumenty, které se zakládají do osobních materiálů pracovníků. Neformální hodnocení nezaručuje jednotný přístup k zaměstnancům a hraje roli i souhra náhod. Proto by hodnocení pracovníků mělo být založeno na formálním ohodnocení.

2.2 Systémy hodnocení práce

Obrázek 1: Systém hodnocení práce



Zdroj: Hroník, 2006

Ze schématu vyplývá, že při koncipování systému je důležité dbát na provázání s náplní práce, která vyjadřuje základní očekávání a smysl pozice, dále na provázání s moti-

vačným systémem a personálními činnostmi, které tvoří jeho jádro. S kompetenčním modelem, který tvoří základ pro personální činnosti, dále s personální strategií, která je odvozena od firemní strategie a s firemní kulturou (Hroník, 2006).

Výsledky hodnocení by měly být sděleny zaměstnancům a s nimi projednány. To znamená, že se zaměstnanci mají právo vyjádřit k tomu, jak byli ohodnoceni. Je potřeba najít způsob nápravy výkonu či problému, které se vyskytly (Koubek, 2009).

Hodnocení je lépe přijímáno hodnocenými a je uspokojivé, pokud je proces hodnocení přímo spojen s odměňováním. Odměňování za výkony pracovníků je jednou z nejdůležitějších funkcí zaměstnavatele. Pro zajištění co nejefektivnějšího systému odměňování je třeba rozlišit zaměstnance podle kategorií. Musí být stanoven proces administrace odměňování, který definuje odpovědnost při rozhodování a vykonávání v rámci rozhodování (Wagnerová, 2008).

Hodnocení pracovníků je účinné, pokud je v podniku normativně vymezeno a v souladu s podnikovou normou i naplňováno. Je podstatné, aby hodnotící pohledy na různé pracovníky byly vzájemně porovnatelné a aby realizace hodnocení byla pro vedoucí pracovníky závazná. Hodnocení má plnit několik funkcí: poznávací, motivační a výchovnou (Pauknerová, Hlubinková, Francová & Šindelářová, 2006).

Bulletin (2012) říká, že každého je třeba ocenit, a to nejen zaměstnance. Je to základní potřeba lidských bytostí bez ohledu na věk. Musíme se cítit cenní. Musíme být poklepáni na záda. Musíme být pochváleni. Nejsme roboti ani počítače, jsme citliví. Je skutečně překvapující, proč mnozí vedoucí pracovníci a zaměstnavatelé zanedbávají propojení této základní lidské potřeby s produktivitou, efektivitou, výkonem a loajalitou zaměstnanců společnosti. Pravdou je, že mnoho zaměstnanců považuje osobní, spontánní a neformální hodnocení za více motivující než peníze.

Sherman (2000) tvrdí, že hodnocení by mělo být navrženo tak, aby sloužilo těmto účelům:

- Zvýšit výkon práce.
- Podporujte profesionální růst.
- Zlepšit kvalitu programu a splnit hlavní ukazatele výkonnosti.

Zaměstnanci, kteří se soustředí na důsledné zlepšování svých výkonů, vytvářejí půdu pro pokrok a dosažení. Výsledky hodnocení se pak stávají nástrojem pro odměňování.

2.2.1 Zásady

Při hodnocení zaměstnanců je potřeba dbát na tyto zásady:

Zásady podle Bedrnové a kol. (2007) jsou:

- Hodnocení pracovníků je personální činnost, která přísluší výhradně manažerovi.
- Je třeba stanovit jasná kritéria hodnocení, vztahující se k práci a cílům, která má pracovní činnost naplňovat.
- Výchoziskem je posuzovat výkon pracovníka.
- Použití hodnotících kritérií je třeba vázat na specifické znaky profese a pracovní pozice, resp. na specifické znaky převažující profesionálních činností.
- Hodnocení musí být průběžné a procesuální.

Zásady podle Koubka (2009) jsou:

- Cíle musejí být jasné, porovnatelné, dosažitelné a akceptovatelné.
- Systém musí být neustále zkoumán a zlepšován.
- Výkon musí být ohodnocen objektivním a vyváženým způsobem.
- Organizace by měla zpracovávat písemné pokyny pro hodnotitele a proškolovat je.
- Obsah a kritéria musejí být založeny na pečlivé analýze pracovních úkolů na pracovních místech.
- Výsledky hodnocení by měly být předloženy hodnoceným k vyjádření a ti mají právo se domáhat změny hodnocení a argumentovat ve svůj prospěch.

2.2.2 Hodnotitel

Hodnotitel je většinou přímý nadřízený pracovníků, který je zodpovědný za jejich výkonnost. Podílet se na hodnocení může i personalista, metodický vedoucí či dodavatel, avšak o jejich závěru musí být informován přímý nadřízený. Hodnotitel musí akceptovat hodnotící systém a také je nutné provést zácvik hodnotitelů. Zácvik může být ve formě brožury či e-learnigového kurzu (Hroník, 2006). K tomuto ještě Koubek (2009) dodává,

že hodnotitelem může být i nezávislý externí hodnotitel, za toho se považuje například psycholog. Dalším hodnotitelem může být i zákazník, tento druh hodnocení se používá, když se pracovník stýká se zákazníkem. Je větší pravděpodobnost, že zákazník sdělí spíše negativní věci než pozitivní, proto by tohoto hodnotitele personální oddělení nemělo brát tak vážně. Dalším hodnotitelem mohou být spolupracovníci, nebo také může podřízený hodnotit nadřízeného, sebehodnocení, týmové hodnocení a assessment centre, to znamená, že se minimalizuje vliv lidského faktoru na hodnocení.

2.3 Metody hodnocení

Je celá škála metod hodnocení pracovníků, proto uvádím pouze několik z nich.

2.3.1 Metody zařazování

Tato metoda je založena na seřazení zaměstnanců. Od nejlepšího zaměstnance po nejhoršího. Metoda je vhodná pro skupiny max. 15 osob, pokud je jich více, musíme je rozřazovat do podskupin. Musíme si uvědomit, že nejlepší zaměstnanec bude mít jiné výsledky než nejlepší zaměstnanec zcela odlišného odvětví. Je důležité stanovit jednotná pravidla napříč celým personálním oddělením. Například můžeme rozdělit zaměstnance do 3 skupin A, B, C: vynikající, standardní, podstandardní. Zaměstnanci ve skupině A dostanou například o 10 % navíc základního platu, ve skupině B 5% a ve skupině C 0 % (Pilařová, 2008).

2.3.2 Hodnocení na základě plnění norem

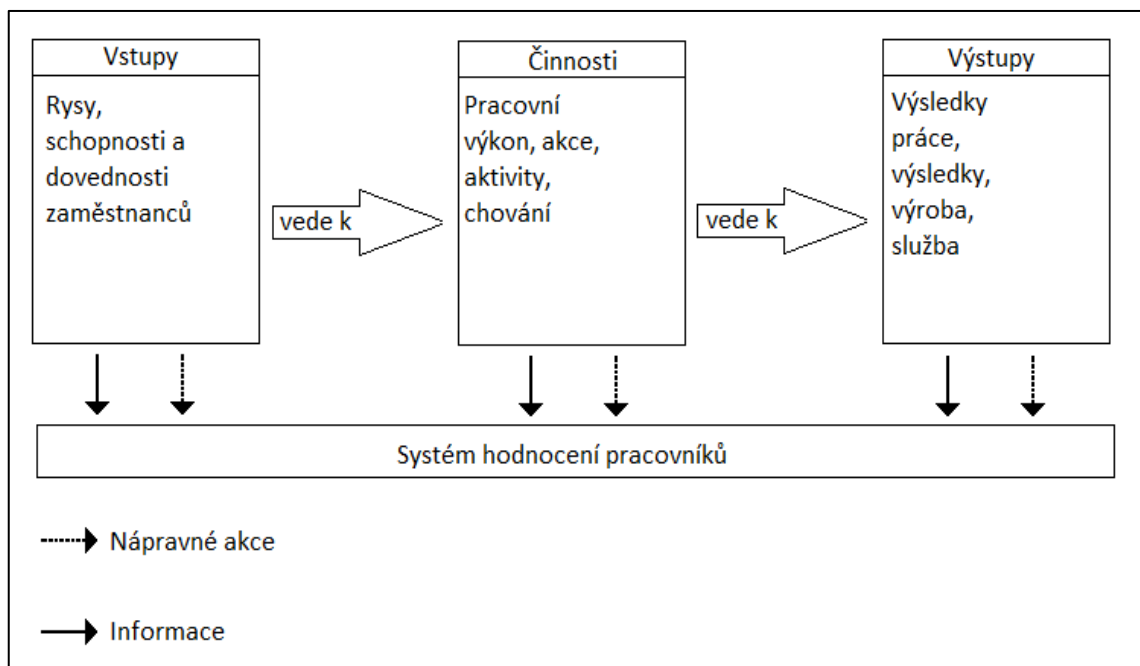
Při použití této metody hodnocení si musíme nejprve stanovit normy nebo alespoň očekávanou úroveň výkonu. Dále projednávání a stanovení norem na základě shodnutí se zaměstnanci. Po seznámení s normami porovnáváme výkon každého zaměstnance s normami. Metoda se nejčastěji používá pro ohodnocení výkonu výrobních dělníků. Výhoda této metody spočívá v tom, že je výkon posuzován podle objektivních měřítek. Ale za nevýhodu považujeme to, že neumožňuje porovnání výkonů na různých pracovních místech (Koubek, 2009).

2.3.3 Bodovací metoda

Metoda je založena na faktorovém schématu. Schéma se skládá z výběru faktorů, hodnotících skupin a vah faktorů. Každému faktoru jsou přidělovány body, které se pak

sčítají. Výběru faktorů neboli vybírání vlastností, podle kterých budou zaměstnanci ohodnoceny. Schéma může mít různý počet faktorů, ale často to bývá mezi 3-12. Jsou zařazeny do 3 skupin: Jako první jsou vstupy, které zahrnují znalosti, dovednosti, vzdělání, technické a odborné znalosti atd. Další je proces (činnosti), ve kterém se řeší charakteristiky práce, řešení problémů, aktivity, kreativita, chování apod. Třetí skupina jsou výstupy, do nichž zahrnujeme výsledky práce, přínos pro organizaci, kvalitu a jiné (Armstrong, 2001).

Obrázek 2: Hodnocení pracovníků



Zdroj: Donnelly, Gibson & Ivancevich, 1997

Toto schéma hodnocení pracovníků má všechny metody kontroly a řídí se zpětnou vazbou. Pomocí tohoto systému dostávají manažeři informace o vstupech, činnostech (postupech) a výstupech (Donnelly, Gibson & Ivancevich, 1997).

Mezi typické faktory řadíme odpovědnost, složitost, interpersonální dovednosti, rozhodování. Musíme nadefinovat stupnice pro ohodnocení faktorů. Každý faktor má počet stupňů, které jsou ohodnoceny určitým počtem bodů např. (20, 40, 60, 80, 100). O každém faktoru musí být rozhodnuto, jakou bude mít váhu při bodování. Žádný faktor nesmí být nadhodnocen oproti jeho skutečnému významu, to by způsobilo, že hodnocení budou mít zkreslený význam. Výhodou bodovací metody je, že poskytuje základ při vytváření mzdových struktur. Nevýhodou je, že jsou složité, jsou založeny na předpokladu, že mají stejné váhy u všech profesí (Armstrong, 2001).

Má-li hodnocení pracovníků dobře sloužit jedincům i organizaci, je třeba vzít v úvahu v něm obsažený lidský prvek (Donnelly, Gibson & Ivancevich, 1997).

Obrázek 3: Příklad bodového ohodnocení práce

Faktor	Hodnocená úroveň	Skóre
Znalosti a dovednosti	3	60
Odpovědnost	4	80
Rozhodování	4	60
Složitost	5	50
Kontakty	3	30
Celkové skóre		280

Zdroj: Armstrong, 2001

2.3.4 Třistašedesátistupňová zpětná vazba (360° hodnocení)

Je to poměrně nová metoda, která je též nazývána jako vícezdrojové hodnocení. Je navržena tak, aby poskytovala komplexní přehled o činnosti pracovníka. Hodnotiteli jsou všichni, kteří jsou s hodnoceným jedincem v kontaktu, např. nadřízení, přímí i nepřímí kolegové, interní a externí zákazníci a podřízení. Je navržena tak, aby umožnila těm, kdo pracuje s hodnoceným, ho ohodnotit a okomentovat jeho výkonnost. Součástí je i sebehodnocení. Nejvíce se používají strukturované dotazníky (anonymní), které jsou zaměřeny na popis chování. Pomáhá zaměstnancům participovat na rozhodnutích o své profesní dráze. V mnoha společnostech je používána pro účely plánování nástupnictví (Wagnerová, 2008). Výhodou zpětné vazby je koncentrovanost informací a jejich setříděnost. Tyto informace jsou dobrým podkladem pro formulování velmi konkrétně zacíleného rozvojového plánu (Hroník, 2006). Zpracování výsledků provádí personální útvar nebo firma, od které jsme hodnotící nástroj zakoupili. Výsledky jsou vyhodnoceny a slouží jako podklad pro hodnotící rozhovor (Pilařová, 2008).

2.3.5 Hodnotící rozhovor

Wagnerová (2008) uvádí, že hodnotící rozhovor neboli také interview je formální hodnocení výkonnosti. Má vést k získání informací výkonnosti jedince za minulé období. Rozhovor je diskuse o budoucím rozvoji hodnoceného, dále o oblastech, které potřebují zlepšení a také, jak k těm zlepšením dojít. Hodnotící rozhovory mohou být rozděleny na 3 typy: zaměřené na komunikaci, naslouchání nebo ovlivnění. Je dokázáno, že pokud

zaměstnanci mohou otevřeně mluvit o svém výkonu, jsou spokojenější s výsledky hodnocení. Koubek (2009) říká, že hodnotící rozhovor je formální, oficiální setkání, a musí mít pevnou strukturu a časový plán. Důležitá je volba rozhovoru. Hodnotitel a hodnocený se k sobě musejí chovat jako k sobě rovnému, vzájemně se naslouchají a společně hledají řešení. Rozhovor, kde dominuje hodnotitel, je kontraproduktivní, hodnocený pouze informuje hodnotitele. Úspěšný rozhovor spočívá v pečlivé přípravě hodnotitele a přípravě prostředí, ve kterém bude probíhat hodnocení. Hodnotitel si musí utřídit všechny informace o hodnoceném, např. záznamy o výkonu, záznamy o absenci, plán osobního rozvoje apod. Obvyklé schéma rozhovoru podle Wagnerové (2008) je: vytvoření pozitivní a přátelské atmosféry, sebehodnocení pracovníka, dále je potřeba dohodnout budoucí plán výkonnosti, potřeby vzdělávání a stanovit si další termín rozhovoru.

3 Odměňování pracovníků

Odměňování pracovníků je jedna z nejdůležitějších činností, kterou má na starost personální oddělení. Je to systém, který se skládá z politik, procesů a postupů organizace při odměňování podle jejich výkonu, dovedností, schopností a také tržní hodnoty. Systém odměňování je tvořen z peněžních i nepeněžních odměn a také ze zaměstnaneckých výhod (Armstrong, 2001).

Odměňování pracovníků je komplikovaná záležitost, jenž se zabývají zaměstnanci, tak i zaměstnavatelé. A z toho důvodu je komplikovaná, protože mezi těmito dvěma subjekty vznikají rozpory. Proto musí být v organizaci zaveden oboustranně přijatelný a efektivní systém odměňování (Koubek, 2003).

„Motivaci lidské činnosti, tedy motivaci všech aktivit člověka, včetně konkrétních forem pracovního jednání, chápeme jako jednu ze základních osobnostních struktur, současně však i jako podstatnou součást dynamiky osobnosti. Pojem motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly-pohnutky, motivy.“

(Bedrnová, a kol., 2007, str. 362)

Pozitivní zpětná vazba – odměna - je účinnější z hlediska vyvolání žádoucího chování než negativní zpětná vazba - trest. Osoba, která je trestaná, má tendenci se vyhýbat situacím a chováním, jež vedou k potrestání. Pro podnik je tedy nejlepší využívat pozitivní zpětnou vazbu, neboť ta vede k žádoucímu účinku (Pauknerová, Hlubinková, Francová & Šindelářová, 2006).

Motivy lze ovlivňovat prostřednictvím odpovídajících pobídek (stimulů)-můžeme je vyvolat nebo měnit. Motivy se mají k pobídkám asi jako potřeby k jejich uspokojení (Deiblová, 2005).

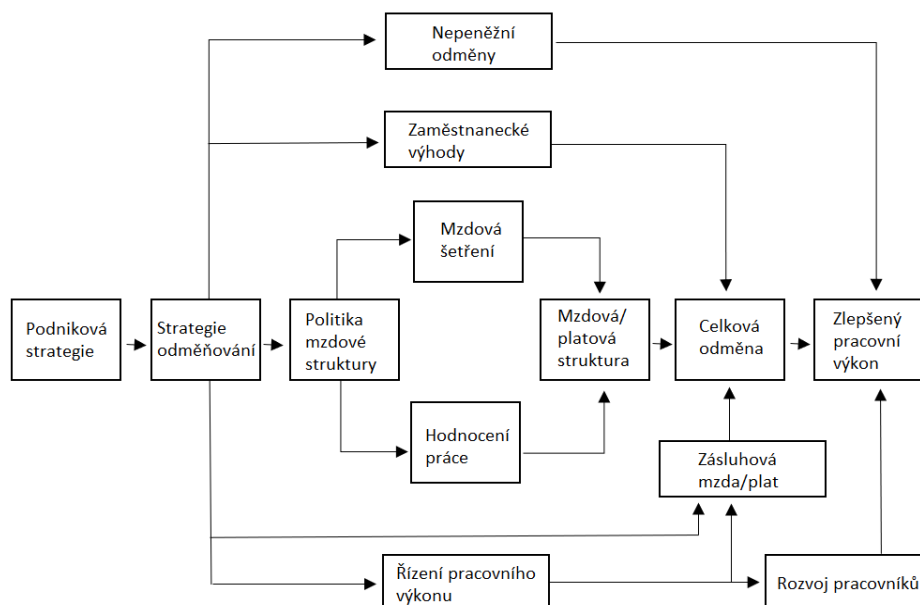
3.1 Řízení odměňování

Hlavní činnost řízení odměňování je zabývat se strategiemi, politikou a zajištěním, aby pracovníci dostali odměnu peněžní či nepeněžní formou. Cílem je odměňovat zaměstnance slušně, důstojně a spravedlivě. Odměňování má podobu peněžní i nepeněžní. Zabývá se podobou, realizací a udržováním systému odměňování, které usilují o uspokojování potřeb organizace (Armstrong, 2007).

Máme i další pohon, který známe již dlouhou dobu. Je to schopnost reakce na odměny a tresty, avšak v polovině dvacátého století začali vědci zjišťovat, že máme také třetí pohon a ten se nazývá vnitřní motivace. Pokud chceme posílit své firmy, pozvednout své životy a zlepšit svět, potřebujeme uzavřít propast mezi praxí a vědeckými poznatky (Pink, 2009).

Jedním z nejlepších způsobů, jak zapojit a povzbudit zaměstnance, je prosazovat jejich myšlenky a názory. Reálná motivace pochází zevnitř. Lidem musí být poskytnuta svoboda vyjadřovat své názory a podávat návrhy, zda tyto myšlenky uspějí nebo neuspějí. Zaměstnanci potřebují vědět, že jejich návrhy jsou brány vážně a že mohou mít velký rozdíl (Neslon, 2002).

Obrázek 4: Systém odměňování



Zdroj: Armstrong, 2001

Jak je znázorněno na obrázku 4, odměna se skládá ze systému, který zajišťuje, že řízení odměňování zahrnuje související procesy a praktiky, které se přenášejí efektivně ve prospěch organizace a práce. Systém je řízen obchodními a personálními strategiemi, z nichž plyne strategie. Hlavními přínosy jsou finanční a nefinanční odměny, které jsou spojeny tak, aby tvořily systém odměňování. Řízení pracovního výkonu hraje důležitou roli při podpoře nefinančních odměn a může být využito k informování (Armstrong & Taylor, 2017).

Systém odměňování by měl splňovat některé požadavky dle Koubka (2009):

- Přilákat potřebný počet a kvalitu uchazečů o zaměstnání.
- Stabilizovat žádoucí pracovníky.
- Odměňovat pracovníky za jejich úsilí, dosažené výsledky, loajalitu, zkušenost a schopnosti.
- Hrát pozitivní roli v motivování pracovníků, vést je k práci podle nejlepších schopností.
- Být v souladu s veřejnými zájmy a právními normami.
- V ziskových organizacích napomoci k dosažení konkurenceschopného postavení na trhu.

3.1.1 Základní peněžní či nepeněžní odměna

Platem jsou odměňováni zaměstnanci státu, územních samosprávných celků, státních fondů a příspěvkových organizací. Mzdou jsou odměňováni zaměstnanci ostatních zaměstnavatelů (Kahle & Stýblo, 1998).

Do peněžní formy odměňování řadíme mzdu a všechny její složky, příplatky, podíly na výsledku hospodaření, peněžní benefity (příspěvky na bydlení, stravování, vzdělávání, dopravu, atd.). Mezi nepeněžní formy mzdy řadíme naturálie, výrobky, služby a vybavení (osobní automobil, notebook, mobilní telefon). A navíc mezi tyto nepeněžní formy patří i například vnitřní titul a nebo prestižní ocenění zaměstnance (Keibl, Dvořáková & Šubrt, 2001).

Podle Sonawane (2008) některé organizace tvrdí, že zaměstnanci oceňují nepeněžní odměny stejně jako peněžní odměny. Zaměstnanci tvrdí, že využívání nepeněžních odměn je v organizaci nedostatečné a že se těší na takové iniciativy.

3.2 Cíle odměňování

Každá firma si stanoví takové mzdy, které vyhovují její mzdové politice.

Armstrong (2007) uvádí tyto cíle:

- Odměňovat lidi podle hodnoty.
- Propojovat postupy v odměňování s cíli podniku, hodnotami a potřebami pracovníků.
- Odměna za správné věci.
- Získávat a udržovat si kvalitní pracovníky.
- Motivovat lidi a získat jejich loajalitu.
- Vytvářet kulturu vysokého výkonu.

Podle Keibla, Dvořákové & Šubrta (2001) zaměstnavatel sleduje tyto cíle:

- Získat kvalifikované pracovníky, kteří splňují požadavky na pracovní místa a také svým chováním přispívají k cílům firmy.
- Stimulovat k výkonu a žádoucímu pracovnímu chování.
- Zajistit spravedlivou mzdovou diferenciaci.
- Udržet celkový objem vyplacených mzdových prostředků, který neohrožuje konkurenční schopnost firmy.

Cíle odměňování z hlediska pracovníků dle Armstronga (2001):

- Jednat s nimi jako s partnery, kteří mají právo být při vytváření politiky odměňování.
- Dát jim najevo, že se s nimi bude zacházet spravedlivě, slušně a bude se přihlížet na práci, kterou dělají.
- Být transparentní. Zaměstnanci by měli být seznámeni s politikou odměňování.

3.3 Mzdové formy

Hlavním úkolem mzdových forem je mzdově ohodnotit výkony a výsledky práce zaměstnance a také jeho chování i schopnosti. Mzdových forem máme několik druhů.

Pobídkové formy jsou přímo úměrné pracovnímu výkonu a slouží jako dodatek k platu nebo časové mzdě. Tyto formy se pokoušejí motivovat pracovníky, jde o podpoření vztahu odměny na výkon. Pobídkové systémy je potřeba pořád zlepšovat. Jestliže mají být zavedeny nové pobídkové systémy a ty se mají odrazit na výkonu pracovníků, je to nutné vysvětlit zaměstnancům (Koubek, 2009).

Většinou bývají vymezeny v kolektivní smlouvě, ve vnitřním mzdovém předpisu a nebo v pracovní smlouvě. Nejsou určeny a ani vymezeny obecně závazným mzdovým předpisem. Mzdy můžeme rozdělit do různých tarifních stupňů, které musí vyjadřovat míru složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce (Kahle & Stýblo, 1998).

Pro efektivní pobídkový systém odměňování musí být splněny následující dva požadavky:

1) Postupy a metody používané k hodnocení výkonu pracovníka.

Zaměstnanci musí mít pocit, že jejich výkony jsou spravedlivě a přesně hodnoceny. V některých situacích můžeme měřit výkon snadněji než v jiných situacích. Například u řadového pracovníka to bude jiné než u manažera. A proto je důležitá důvěra v management, pokud by v něj zaměstnanci nevěřili, bylo by nemožné vytvořit zdravý systém hodnocení zaměstnanců.

2) Pobídkové formy musejí být založeny na výkonu. Aby pobídkové formy fungovaly, tak musí existovat vztah mezi tím, co zaměstnanci provádějí, a tím, co dostávají. Ve skupinovém i individuálním pobídkovém systému si musí zaměstnanci uvědomovat, že jejich výkony jsou navzájem propleteny. Věřit, že individuální i skupinový výkon má vliv na celkový výnos organizace (Koubek, 2009).

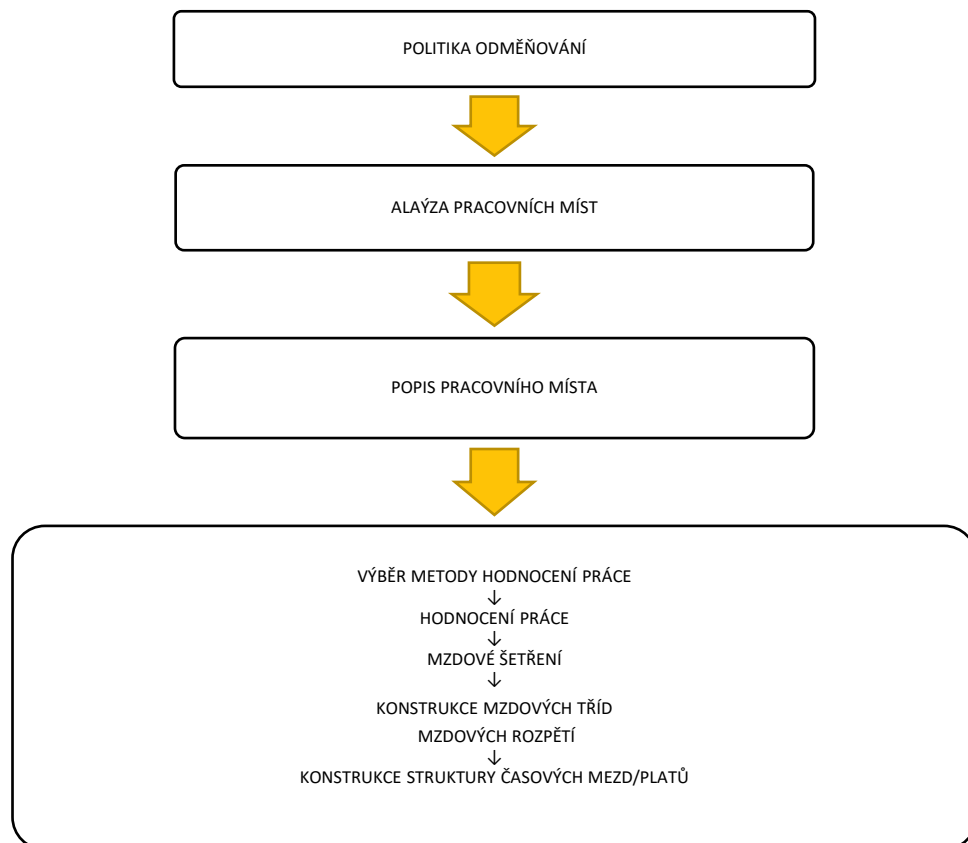
3.3.1 Časová mzda a plat

Koubek (2009) říká, že mzdu nebo plat dostává zaměstnanec od svého zaměstnavatele za vykonanou práci. Je měsíční, týdenní a hodinová. Časové mzdy a platy jsou nejvíce používanou mzdovou formou. I tato mzdová forma je doplněna některou z pobídkových forem, tvoří největší část celkové odměny jedince. A právě proto je na ně kladena větší pozornost od zaměstnanců. Pověst organizace vytvářejí časové mzdy a platy, pokud jsou spravedlivé a srovnatelné, je na ně poukazováno jako na slušného zaměstnavatele.

A proto je důležité, aby si organizace udržela zdravý systém časových mezd a platů. Odměňování zaměstnanců závisí na jejich pracovních úkolech a pracovním výkonu. Časová mzda a plat jsou vytvořeny na tarifech, vycházející z relativní hodnoty práce. Můžou také být v čisté podobě, tzn., že se platí skutečně odpracovaná doba a odměna není závislá na výkonu.

Tomší (2008) uvádí, že časová mzda je součinem mzdové sazby (určujeme ji podle mzdového tarifu stanoveného podle složitosti, namáhavosti práce a odpovědnosti) a odpracovaného času za určité období. Nejvíce používané formy časové mzdy je časová mzda hodinová a měsíční. Mzdu můžeme stanovit i na jiná období, jako jsou týdny, dekády, čtvrtletí, rok apod.

Obrázek 5: Vytváření struktury časových mezd/platů



Zdroj: Koubek, 2009

3.3.2 Úkolová mzda

Koubek (2009) tvrdí, že úkolová mzda je nejjednodušší typ pobídkové formy. Pracovník je placen za každou odvedenou jednotku práce určitou částkou, tudíž tato pobídková forma je vhodná pro dělnickou třídu. Pokud chceme používat tuto mzdovou formu, musíme zajistit, aby množství a kvalita odvedené práce byly kontrolovatelné. Aby sám pracovník mohl svůj výkon ovlivnit. Samozřejmě, že práce musí být prováděna bezpečně, se správnými pracovními a technologickými postupy.

Šubrt (2014) říká, že úkolová mzda je stanovena tarifem, který se odvíjí od splnění normovaného pracovního úkolu a to podle norem spotřeby práce.

3.3.3 Podílová (provizní) mzda

Podle Koubka (2009) tato forma mzdy se většinou uplatňuje ve službách či v obchodních činnostech. Přímá podílová mzda je zcela závislá na prodaném množství. Z části závislá mzda z prodaného množství má stanovenou výši platu, ke které dostává zaměstnanec provizi za prodané množství.

Podle Tomšího (2008) je podílová mzda stanovena podílem z určitého množství v hodnotovém vyjádření.

$$\frac{\text{očekávaná měsíční mzda zaměstnance}}{\text{velikost hodnotového ukazatele za měsíc}} \times 100$$

(I)

3.3.4 Dodatkové mzdové formy

Prémie

Prémie bývají poskytovány k časové či úkolové mzdě. Rozlišujeme dva druhy prémie. Periodicky se opakující prémie za uplynulé období s jasnou závislostí na odvedeném výkonu. K získání této prémie jsou přesně zadané podmínky. Jsou závislé na množství odvedené práce, úspory, splnění termínu a kvality, někdy tyto prémie můžeme nazývat prémiové mzdy. Druhý typ prémie se nazývá jednorázová prémie (bonus, mimořádná odměna), která se poskytuje za mimořádný výkon (Koubek, 2009). Jsou to odměny, které musí být navrženy tak, aby motivovaly zaměstnance k vyšším výkonům. Jsou závislé na dosažení určitých cílů, které mohou být například v podobě objemu prodeje či výroby (Armstrong, 2001).

Osobní ohodnocení

Osobní ohodnocení se používá k ohodnocení výsledků a náročnosti práce.

Odměňování zlepšovacích návrhů

Pokud zaměstnanec dokáže zlepšit přírůstek na zisku, snížit náklady nebo bude mít jiný nápad, který zlepší chod firmy, dostane odměnu.

Podíly na výsledcích hospodaření organizace

Tato odměna může mít 3 podoby: podíl na zisku, podíl na výnosu a podíl na výkonu (Koubek, 2009).

Odměna závislá na délce zaměstnání

Odměna, která se odvíjí od délky pracovního poměru v zaměstnání. Zvyšuje se o pevnou hodnotu na stupnici nebo na platové křivce (Armstrong, 2001).

Příplatky

Příplatky mohou být povinné, které jsou uvedeny v právních normách (práce přesčas, práce ve svátek, práce v sobotu a neděli, za práci v noci, za vedení či zastupování). Na nepovinných příplatcích se organizace domluvila s odbory (příplatek na oděv, ubytování, dopravu).

Ostatní výplaty

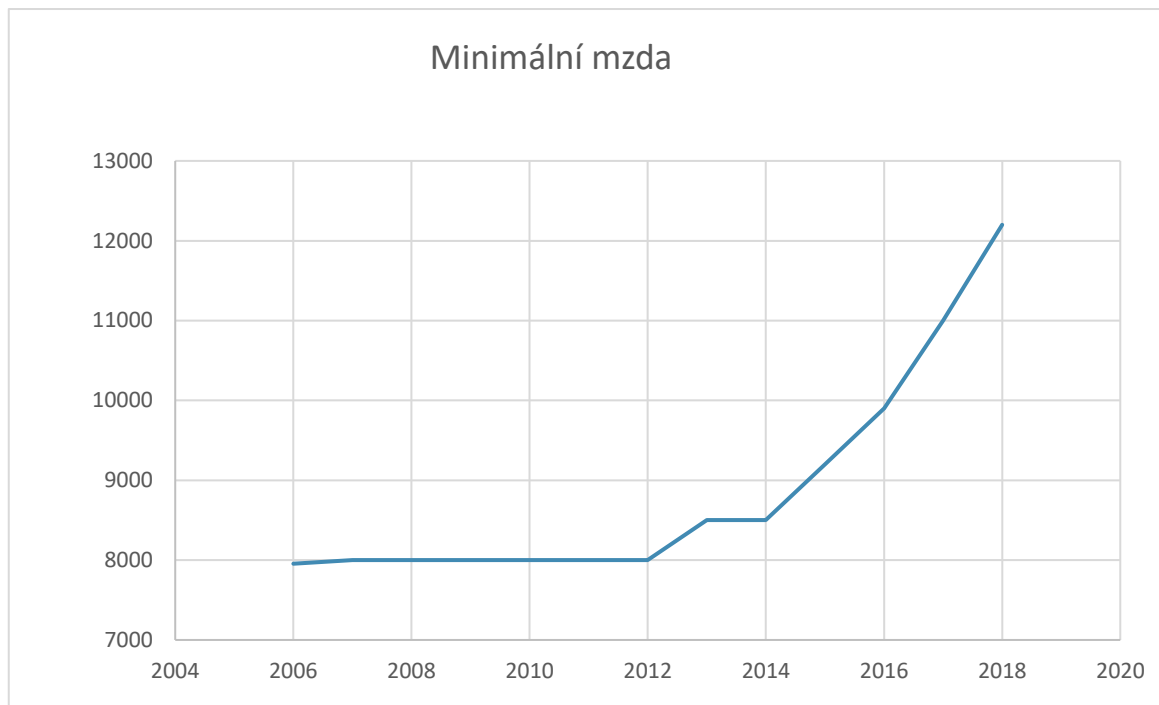
Je tzv. dodatečné zvýhodnění pracovníka, jedná se o 13. plat, vánoční příspěvek, příspěvek k životnímu či pracovnímu výročí (Koubek, 2009).

3.4 Minimální mzda

Mzda nesmí být nižší než minimální mzda, toto nařízení stanovila vláda. Lze stanovit vyšší nominální mzdu, než stanovila vláda a to v kolektivní smlouvě (Kahle & Stýblo, 1998). Minimální mzda pro rok 2018 činí měsíčně 12200 Kč, nebo 73,20 Kč/hodinu.

V České republice byla v roce 1991 zavedena minimální mzda (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2018).

Obrázek 6: Graf minimální mzdy v letech



Zdroj: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2018

3.4.1 Porovnání průměrných mezd v EU

Nejlépe jsou na tom v Lucembursku, jejich hodinová mzda činí v průměru 43,8 eura. Částka zahrnuje hrubou mzdu a povinné sociální odvody hrazené zaměstnavatelem. Zaměstnanci v roce 2017 v celé Evropské unii dostávali v průměru 23,1 eura za hodinu, zatímco před 10 lety to bylo 19,5 eura. Je zřejmé, že státy, které mají zavedené euro, jsou na tom lépe. Pro srovnání Německo má hrubou mzdu 32,3 euro, Rakousko 29,9 euro, Velká Británie 25,5 euro, Slovensko 10,2 euro, Česko 10,1 euro, nejnižší mzdy jsou v Bulharsku a Rumunsku 5,1 eura. Hranici 10 eur za hodinu překonalo Česko poprvé v roce 2017, od roku 2007 si zaměstnanci polepšili o více než 36 % (Kučera, 2018).

4 Cíl a metodika zpracování

Cílem bakalářské práce je analýza systému hodnocení a odměňování zaměstnanců ve vybraném podniku a navrhnout případné změny ke zlepšení tohoto systému. Vybraný podnik je společnost LB Minerals. Společnost má pobočku v Borovanech.

Práce je rozdělena na dvě části, na praktickou a teoretickou. Teoretická část bakalářské práce byla sestavena na základě odborné a vědecké literatury. Aby byla kvalitně zpracována teoretická část, bylo nutné důkladně prostudovat literaturu, která se zajímala o hodnocení a odměňování pracovníků. Cílem této části je přiblížit danou problematiku systému hodnocení a odměňování. V této práci bylo využito i internetových zdrojů. A také byly použity informace od ředitele, který tuto společnost řídí. Všechny použité zdroje jsou uvedeny v seznamu literatury. Seznam použité literatury je na konci bakalářské práce.

Druhá část bakalářské práce se týká praktické části. V této části je uvedena charakteristika společnosti, také její historie a následně současnost. Pro získání informací od zaměstnanců byl zvolen kvantitativní výzkum, protože tento výzkum umožňuje získat velké množství informací. Kvantitativní výzkum se zaměřuje na velké množství otázek. Tyto otázky zajistí informace, které budeme následně vyhodnocovat.

Metod kvantitativního výzkumu je celá škála. Jako nejlepší a nejrychlejší metoda se jevílo dotazníkové šetření, díky kterému lze získat velký počet informací. Dotazníkové šetření neboli dotazník je založen na sérii otázek, které mohou být různého typu. V této práci byly zvoleny otázky identifikační, uzavřené, polouzavřené. Otevřené otázky v dotazníku nebyly použity. Celkem bylo 20 otázek, viz. Příloha 1. Důležité je, aby byly otázky relevantní, zaměřené na dané téma práce, nesmějí být složité a zavádějící. Výhodou dotazníkového šetření je snadnost získání informací, rychlost a jednoduchost vyhodnocení. Největším problémem je odpor vyplňovat dotazníky, z čehož plyne malá návratnost.

Dotazník byl zpracován a vytištěn v dostatečném počtu. Následně byl rozdán zaměstnancům. Pro dotazníkové šetření byla zvolena osobní forma, neboť v této společnosti pracují starší lidé, kteří nemusí umět s počítačem. Osobní forma se jevíla jako nejlepší

řešení. V půlce února byl dotazník rozdán 65 zaměstnancům, kteří ho mohli vyplnit a po vyplnění ho zpět odevzdali na vyhrazené místo. Odevzdaných dotazníků bylo 37.

Poté byly dotazníky vyhodnoceny. Použity grafy, aby byly odpovědi zaměstnanců jasné a přehledné. Výsledky jsou vždy popsány. Na základě výsledků dotazníkového šetření je možno navrhnout řešení a doporučení, která by vedla ke zvýšení efektivnosti systému odměňování a hodnocení.

V praktické části bude zpracováno dotazníkové šetření v konkrétní společnosti a následně bude zhodnoceno, jak v této společnosti probíhá systém odměňování a hodnocení. Následně bude navrženo doporučení na vylepšení stávající situace. Tato společnost má kolem 70 zaměstnanců.

4.1 Společnost LB Minerals

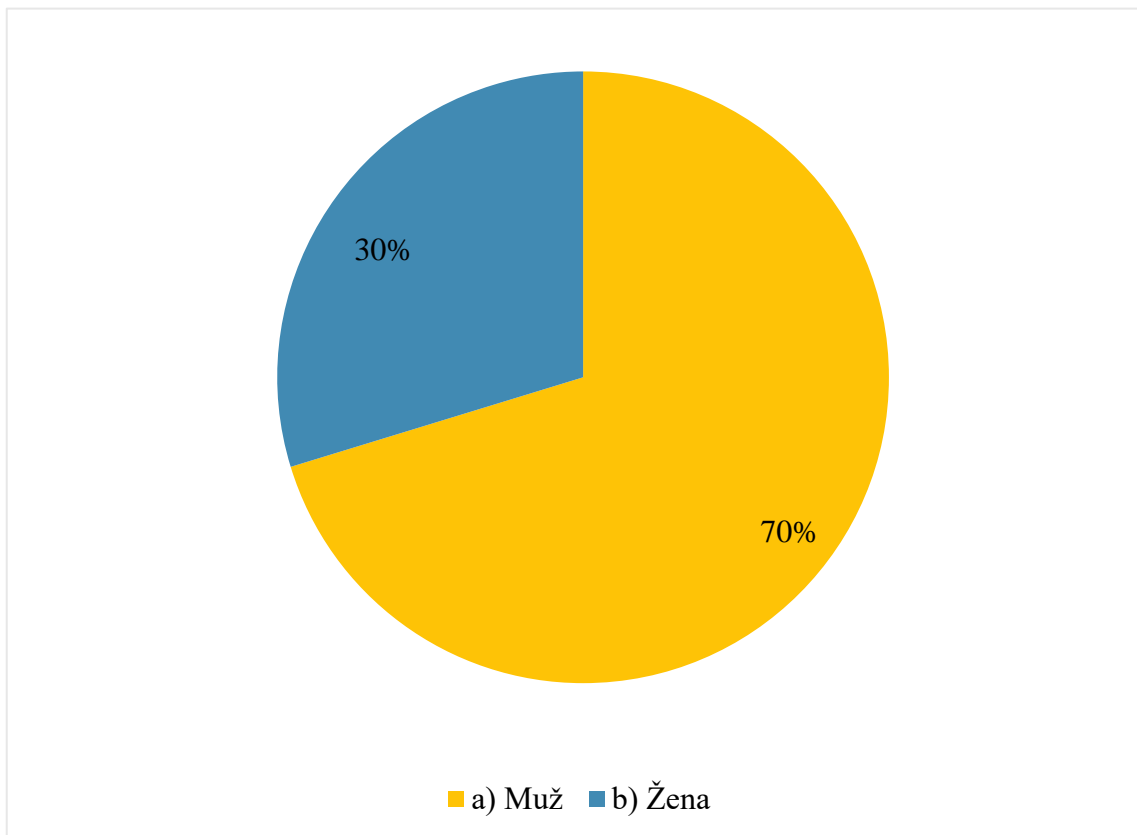
LB Minerals, s.r.o., se zabývá těžbou, zpracováním a úpravou kaolinů, živců, jílu, kameniva a písků. Dále zajišťuje prodej dalších výrobků, jako je filtrační křemelina a stělo. LB Minerals, s.r.o., v dnešní době spravuje v rámci České republiky 41 prostorů, a díky tomu může nabídnout svým zákazníkům široký sortiment surovin, které se využívají v celé řadě průmyslových odvětví. Významnou pozici mezi dodávanými zauímají živce, které jsou používány zejména při výrobě skla, keramických slinutých dlaždic, sanitární keramiky, porcelánu, glazur, smaltů, frit. Počátky těžby a úpravy surovin na jednotlivých ložiscích mají dlouhou tradici, sahající až do 19. století. V průběhu let se způsob těžby a zpracování suroviny podstatně měnil, od ruční těžby do dnešní mechanizované. Rozdílný byl i vývoj na jednotlivých lokalitách.

Výroba písků a kameniva neustále nabývá významu, za období působení společnosti Lasslesberger zde bylo dosaženo nejdynamičtějšího rozvoje. Z původních představ o existenci vedlejšího produktu, který vzniká při výrobě kaolinu, živce, se stalo kamenivo a písek plnohodnotným výrobkem, a to zejména z toho důvodu, že jejich kvality a dodávané parametry jsou přesně přizpůsobovány požadavkům zákazníků. Písky a kamenivo jsou používány především pro výrobu transportních betonů a betonových tvarovek, včetně výroby prefabrikátů, betonových dílů, střešních krytin a asfaltových směsí, které se využívají především ve stavebnictví.

Hlavním cílem společnosti LB Minerals je zabezpečení požadovaných dodávek pro zákazníky. Další cíl společnosti je udržet si své významné postavení na trhu a tomu podřídit intenzivní vývoj nových výrobků s důrazem na dosažení požadovaných parametrů dodávané suroviny, ale i na optimalizaci využití přírodních zdrojů (LB Minerals, 2015).

4.2 Analýza současného stavu

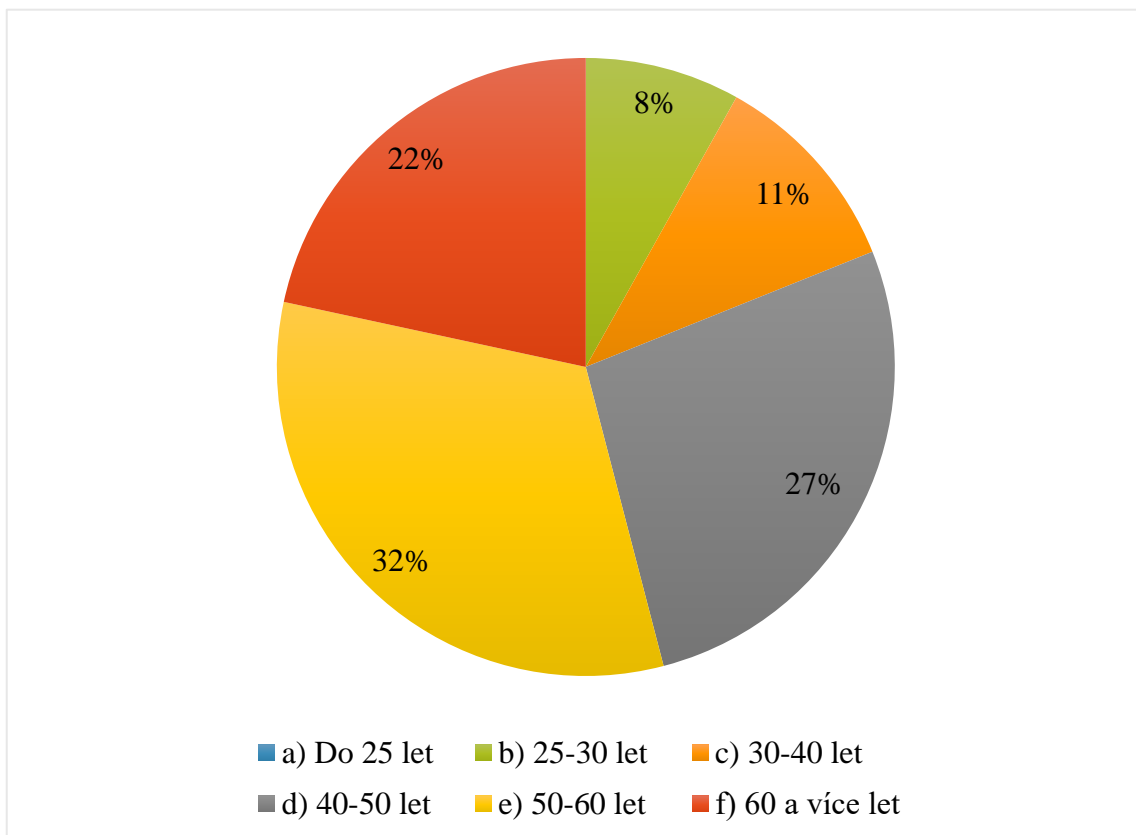
Graf 1: Pohlaví respondentů?



Zdroj: Vlastní data

Z dotazníkového šetření je zřejmé, že ve společnosti je více mužů než žen. To je způsobeno tím, že jsou zde více fyzicky náročné práce. Muži zde pracují jako zámečníci, řidiči, jeřábníci a pracovníci obsluhující pec atd. Ženy zde většinou pracují v administrativě nebo v laboratoři či jako kontroloři vzorků. Z dotazovaných 37 respondentů je zde 26 mužů a 11 žen.

Graf 2: Věková struktura respondentů:

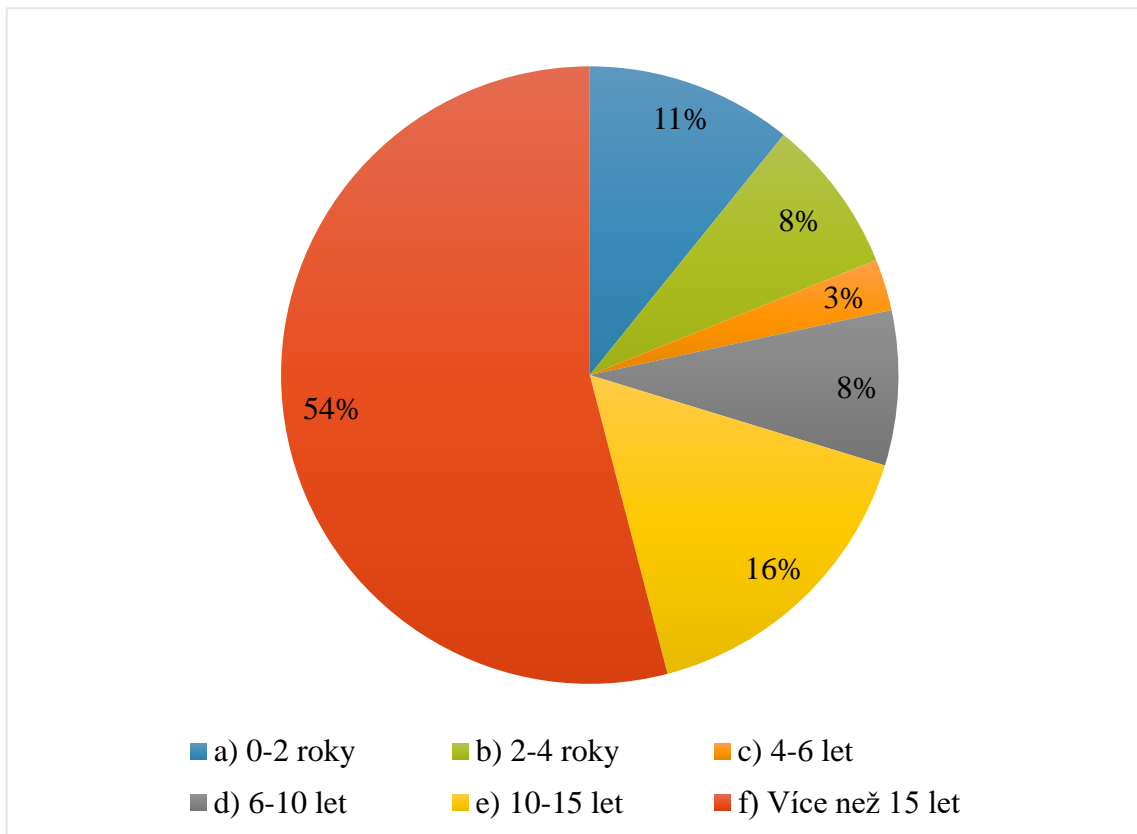


Zdroj: Vlastní data

Je zřejmé, že ve společnosti pracují většinou lidé, kteří jsou starší než 40 let. To je způsobeno tím, že lidé starší nad 40 let nechtějí dojíždět daleko do práce a umějí využít lépe čas, který by strávili na cestách do zaměstnání. Další důvod může být ten, že před pár lety zde skončil provoz jedné továrny a vznikla na stejném místě nová továrna a zaměstnanci zde zůstali. Mladší lidé zde nepracují z mnoha důvodů, jedním z nich může být třeba ten, že je už plná kapacita zaměstnanců a společnost nevyhledává nové zaměstnance. Další důvod může být ten, že společnost není atraktivní pro mladší pracovníky. Také mohou raději dojíždět do krajského města, které je vzdálené 16 km od umístění této společnosti, kde pracovníkům mohou nabídnout více výhod a lepší mzdu.

Ve společnosti nepracuje žádný pracovník do 25 let. Pracují zde 3 pracovníci ve věku od 25 do 30 let, procentuálně to činí 8 %. 4 pracovníci ve věku 30 až 40 let (11 %). Ve věku 40-50 let zde pracuje 27 % zaměstnanců, což je 10 lidí. Pracovníků ve věku 50-60 let, je ve společnosti nejvíce. Tato odpověď byla označena 12x. Ostatní pracovníci jsou starší 60 let, což je 22 %. V přepočtu je to 8 zaměstnanců.

Graf 3: Jak dlouho pracujete ve společnosti LB Minerals?

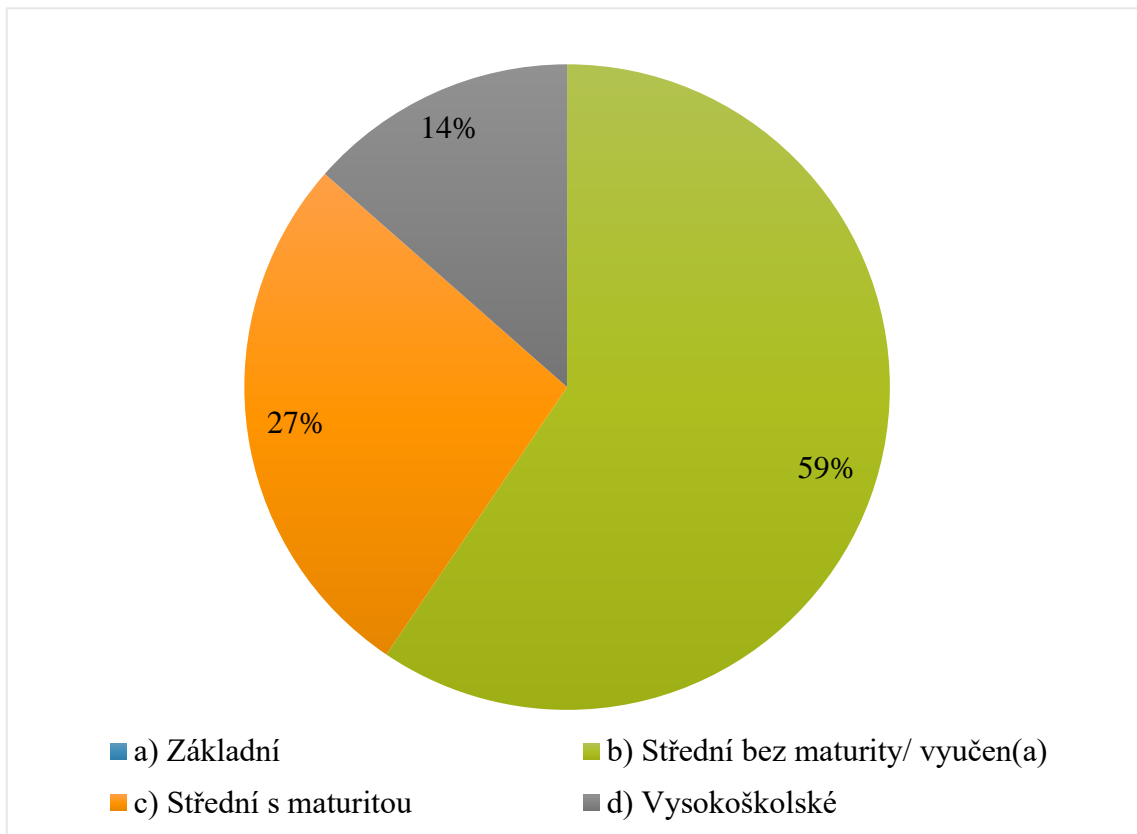


Zdroj: Vlastní data

Z dotazníkového šetření je zřejmé, že společnost má stálé zaměstnance. Stálost zaměstnanců je způsobena tím, že společnost má pracovníky starší nad 40 let. Předpokládáme, že v takovém věku málo lidí chce měnit své zaměstnání. Další důvod může být ten, že společnost se chová ke svým zaměstnancům velice dobře a zaměstnanci nemají důvod hledat nové zaměstnání. Zaměstnanci už jsou zvyklí na systém v podniku, který jim vyhovuje.

Pouze 1 zaměstnanec (3 %) z dotazovaných pracuje ve společnosti 4-6 let. Počet pracovníků, kteří pracují ve společnosti méně než 2 roky, je 4 (11 %). Zaměstnanci, co jsou ve společnosti 2-4 roky, jsou 3, tedy 8 %. Stejný počet je i pracovníků, kteří v této společnosti pracují 6-10 let. Pouze 6 pracovníků pracuje ve společnosti 10-15 let (16 %). Překvapující fakt je, že většina pracovníků je ve společnosti zaměstnaná více než 15 let. Počet těchto pracovníků je 20 z 37 dotazovaných (54 %).

Graf 4: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

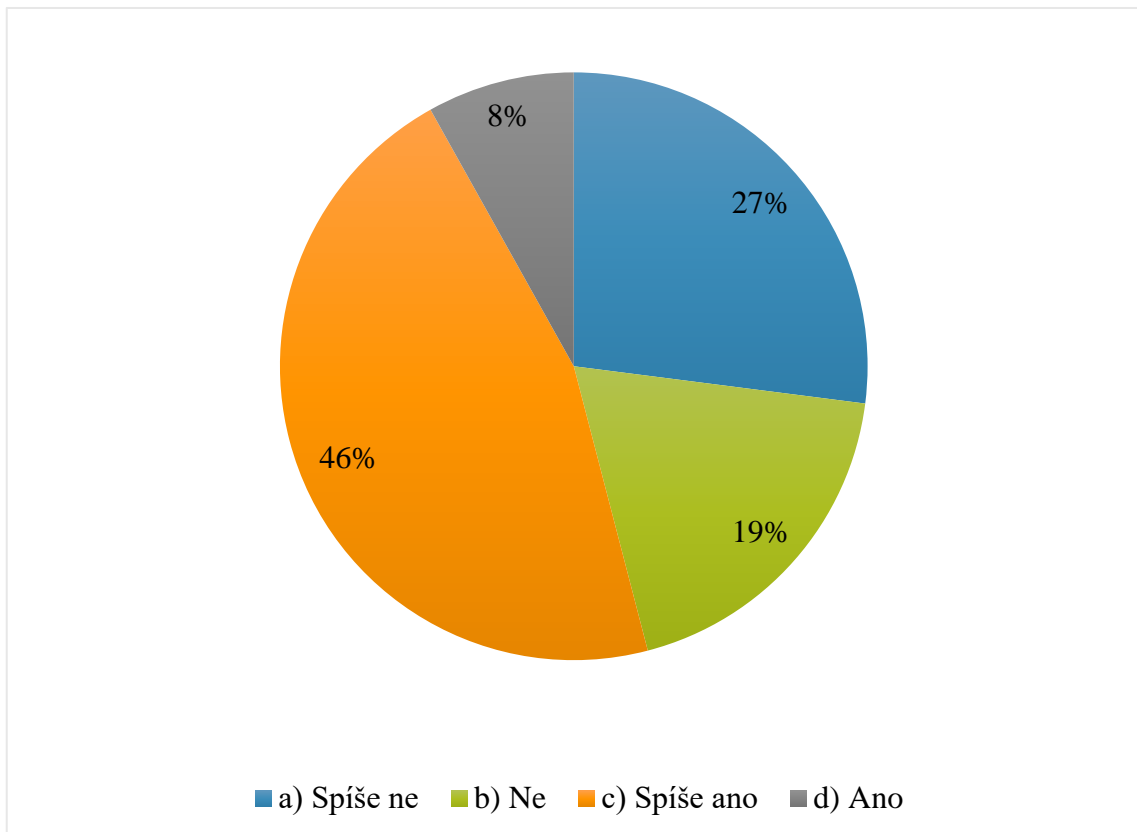


Zdroj: Vlastní data

Z grafu je zřejmé, že nejvíce pracovníků má pouze výuční list nebo střední školu bez maturity. Pro manuální pracovníky v této společnosti není potřeba vyššího vzdělání.

Výuční list nebo střední školu bez maturity má 22 pracovníků (59 %). Střední školu s maturitou má 10 zaměstnanců (27 %). Vysokoškolské vzdělání má pouze 5 pracovníků. To je způsobeno tím, že je zde pouze pár pracovních míst, kde je potřeba vysokoškolského vzdělání. Toto vzdělání je potřeba na vyšších pozicích jako je třeba ředitel, referent prodeje a například různí zástupci. Základní vzdělání v této společnosti nemá nikdo. U manuálních pracovníků by neškodilo, že jejich vzdělání bude pouze základní, ale pracovníci si zde uvědomují, že je nutné mít nějakou kvalifikaci.

Graf 5: Jste spokojeni se svojí mzdou za vykonanou práci?

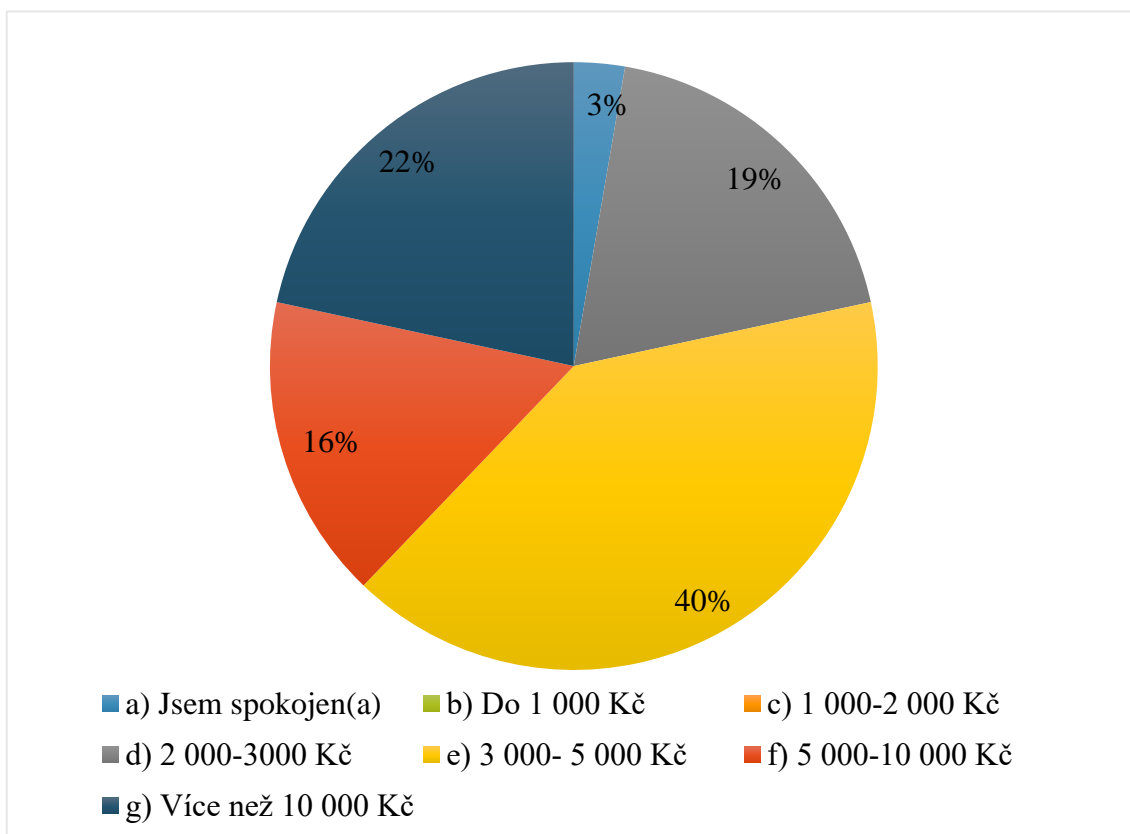


Zdroj: Vlastní data

Z grafu 5 je zřejmé, že zaměstnanci se dělí na dvě poloviny. Jedna z nich je spokojená s jejich mzdou za vykonanou práci a druhá polovina je nespokojená. Spokojenost a nespokojenost se mzdou zde určuje pracovní pozice, na které je konkrétní zaměstnanec.

Odpověď ano zvolilo v dotazníku 8 %, což jsou pouze 3 zaměstnanci. Odpověď spíše ano zvolilo 17 zaměstnanců (46 %). V dotazníkovém šetření byli z velké části spokojeni zaměstnanci, kteří mají vysokoškolské vzdělání nebo dokončenou střední školu s maturitou. Odpověď ne zaškrtno 7 pracovníků (19 %). Odpověď spíše ne zvolilo 10 zaměstnanců (27 %). Ti zaměstnanci, kteří nejsou spokojeni se svojí mzdou, pracují většinou jako manuální pracovníci a jejich dokončené vzdělání je střední škola bez maturity nebo mají výuční list.

Graf 6: O kolik by Vaše mzda měla být vyšší, abyste byli spokojeni?

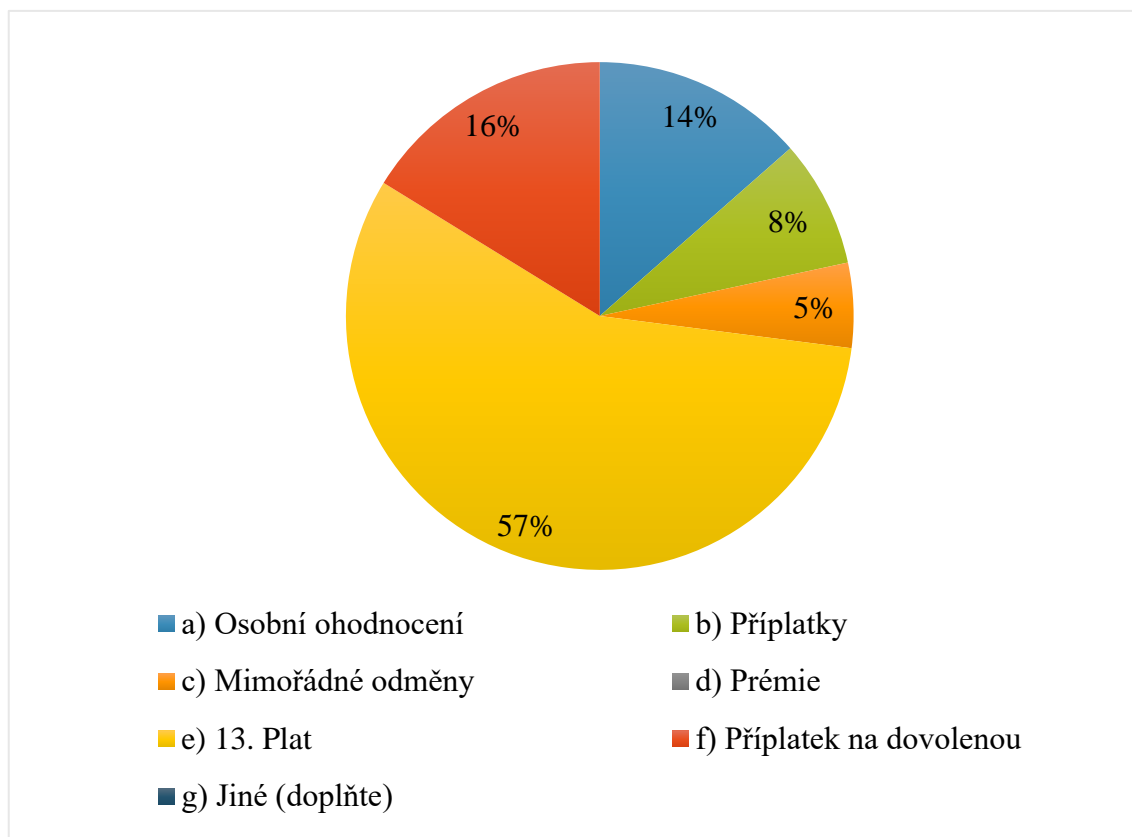


Zdroj: Vlastní data

Otázka č. 6 je zaměřena na částku, kterou by zaměstnanci chtěli přidat, aby se svojí mzdou byli spokojeni. Tato otázka navazuje na přechozí otázku, která se týkala spokojenosti se mzdou. Téměř skoro všichni zaměstnanci odpověděli jinak než v předchozí otázce. V předchozí otázce byla téměř polovina zaměstnanců spokojena se svojí mzdou a druhá nespokojena. Z grafu je zřejmé, že pouze 1 zaměstnanec je spokojen se svojí mzdou. Ostatní zaměstnanci by rádi dostali vyšší mzdu.

O navýšení do 1 000 Kč nestojí žádný pracovník. Stěně tak je tomu u navýšení o 1 000-2000 Kč. Ovšem navýšení mzdy o 2 000 až 3 000 Kč by uspokojilo 19 % zaměstnanců. Nejvíce pracovníků zaujalo navýšení mzdy o 3 000 až 5 000 Kč. Pouze 6 pracovníků zaujalo navýšení mzdy o 5 000 až 10 000 Kč (16 %). Více než 10 000 Kč by si představovalo 8 zaměstnanců (22 %). Jeden z důvodu volby této odpovědi může být jen proto, že byla nejvyšší z možného výběru. Každý pracovník si pro sebe přeje tu nejvyšší možnou mzdu.

Graf 7: Jaký konkrétní stimul (benefit) Vás nejvíce motivuje?

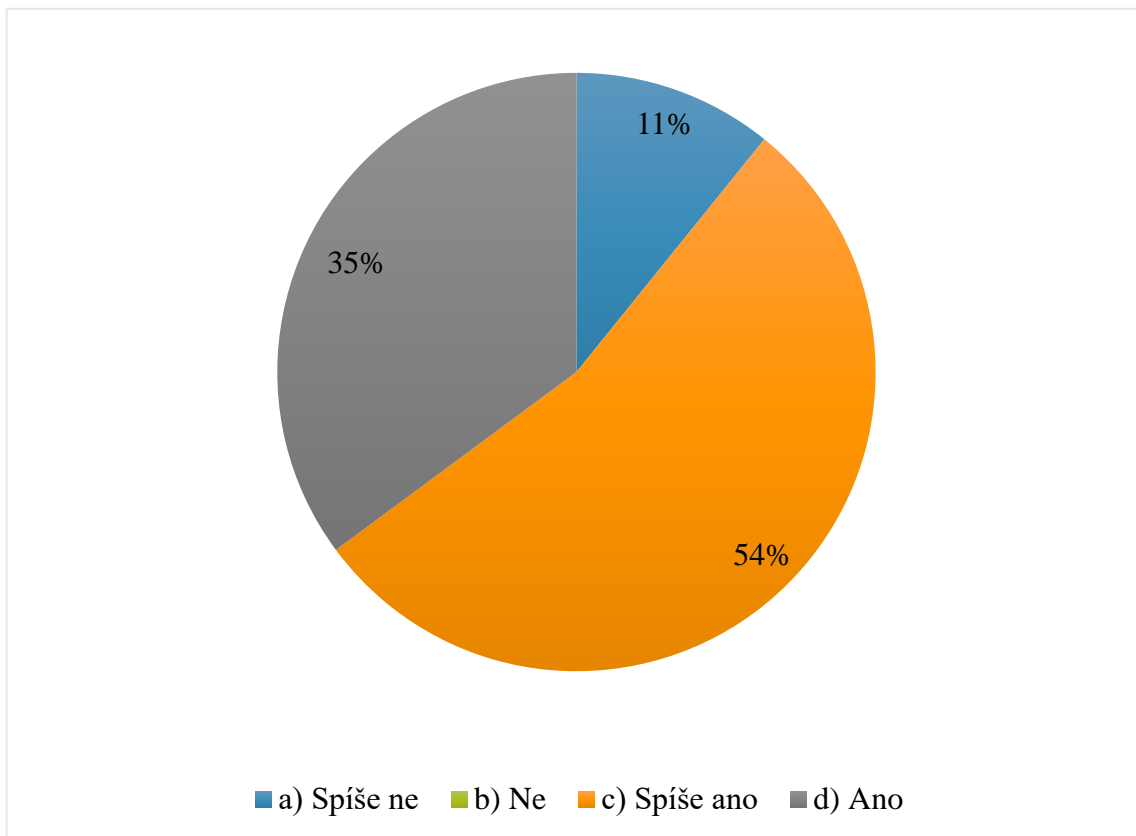


Zdroj: Vlastní data

Otázka č. 7 je polouzavřená. Zaměstnanci měli možnost napsat sami, jaký stimul je nejvíce motivuje. Bohužel, žádný ze zaměstnanců si nevybral odpověď, ve které by sám napsal, co ho nejvíce motivuje. Šlo předpokládat, že si každý zaměstnanec vybere z velké nabídky stimulů.

Velice překvapující fakt je, že si žádný ze zaměstnanců nevybral prémie. Prémie se mohou dávat zaměstnancům i ve větších částkách. Přesto prémie nebývají tak vysoké jako je 13. plat, který si zaměstnanci zvolili jako nejvíce motivující stimul. Tento stimul si vybralo 21 pracovníků (57 %). Příplatek na dovolenou si vybralo 6 pracovníků (16 %). Zaměstnanci mohou dostat až 4 500 Kč příplatek na dovolenou. Mimořádné odměny si vybrali pouze 2 zaměstnanci, procentuálně je to 5 %. Odpověď příplatky zvolilo pouze 8 % (3 pracovníci). Osobní ohodnocení si vybralo 5 zaměstnanců (14 %). Výši osobního ohodnocení určuje nadřízený konkrétního zaměstnance. Tato výše je většinou 15 % z měsíční mzdy.

Graf 8: Jste spokojeni s nabízenými benefity ve společnosti LB Minerals?

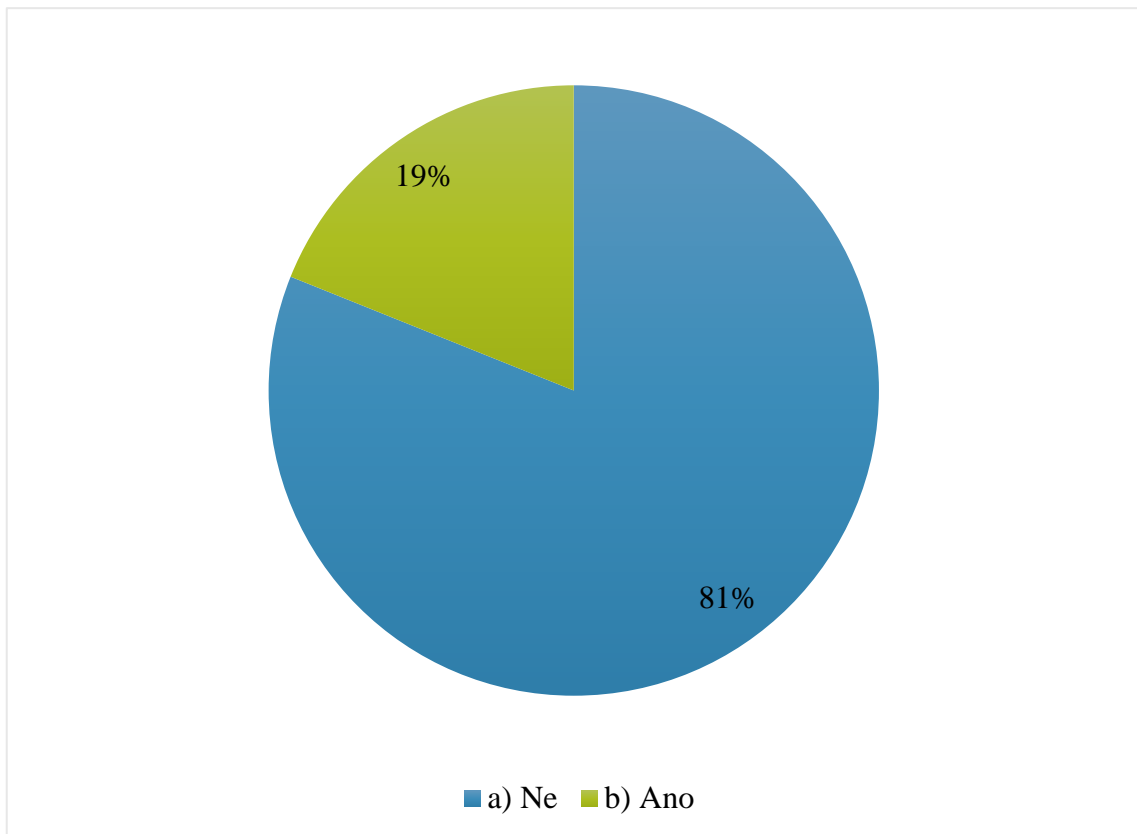


Zdroj: Vlastní data

Otázka č. 8 je zaměřena na spokojenost s nabízenými benefity ve společnosti. Velice dobrá zpráva pro společnost je ta, že žádný ze 37 dotazovaných zaměstnanců nevybral odpověď ne. I velice málo zaměstnanců zaškrtnulo odpověď spíše ne. Tuto odpověď zaškrtnuli pouze 4 pracovníci (11 %)

Velké množství zaměstnanců zvolilo odpověď spíše ano. Tuto odpověď zvolilo 54 % zaměstnanců. Druhou nejčastější odpovědí v dotazníku byla odpověď ano. Tuto odpověď zvolilo 35 % zaměstnanců. Lze říci, že s nabízenými benefity je spokojeno 33 zaměstnanců.

Graf 9: Dostáváte nějaké speciální odměny?

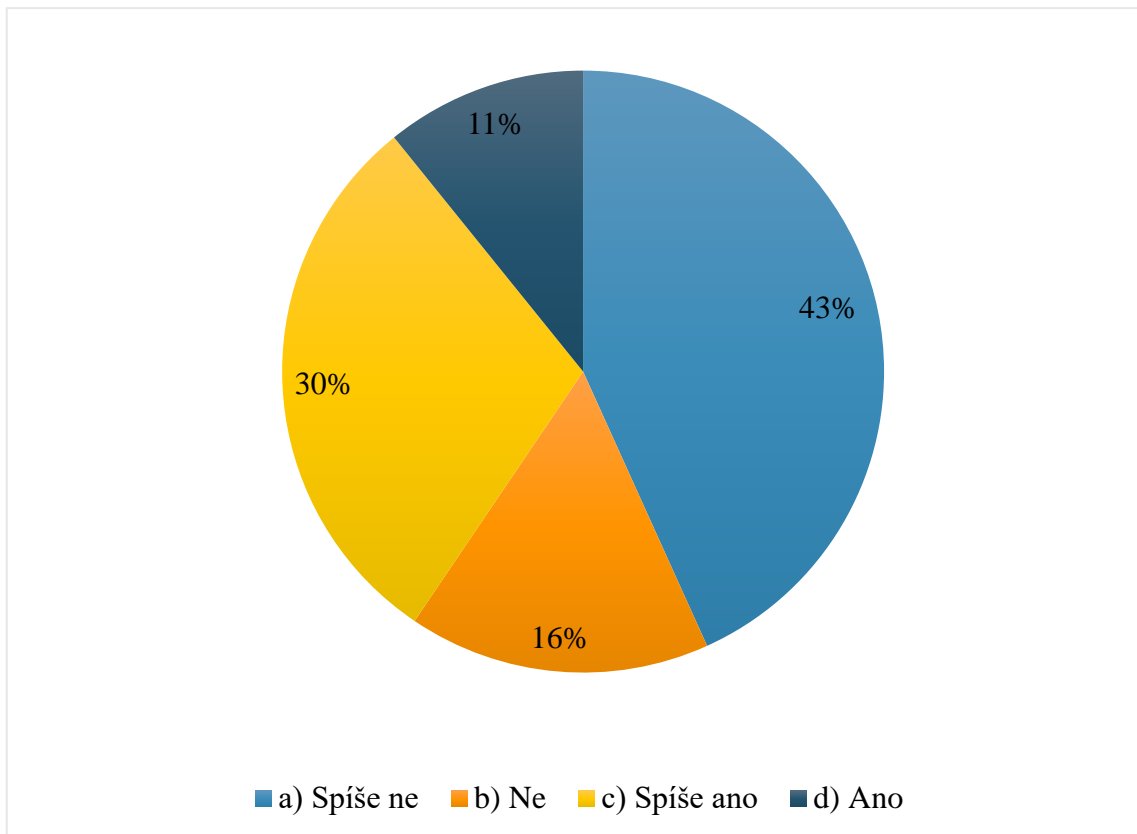


Zdroj: Vlastní data

Mnoho zaměstnanců si pod pojmem speciální odměna může představit spoustu věcí. Za speciální odměny lze považovat stravenky, různé peněžní odměny, slevu na produkty, které firma vyrábí. Ve společnosti LB Minerals zaměstnanci stravenky nedostávají, lze tedy předpokládat, že za speciální odměny považují peněžní odměny a také slevu na produkty, které firma vyrobila.

Velká část pracovníků odpověděla, že speciální odměny dostává. Tuto odpověď zvolilo 81 % procent pracovníků (30 pracovníků). 7 zaměstnanců zvolilo odpověď ne. Lze tedy předpokládat, že tito zaměstnanci nedostávají odměny nebo odměny, které dostávají, nepovažují za speciální.

Graf 10: Myslíte si, že jste za svou práci dostatečně ohodnocen(a)?



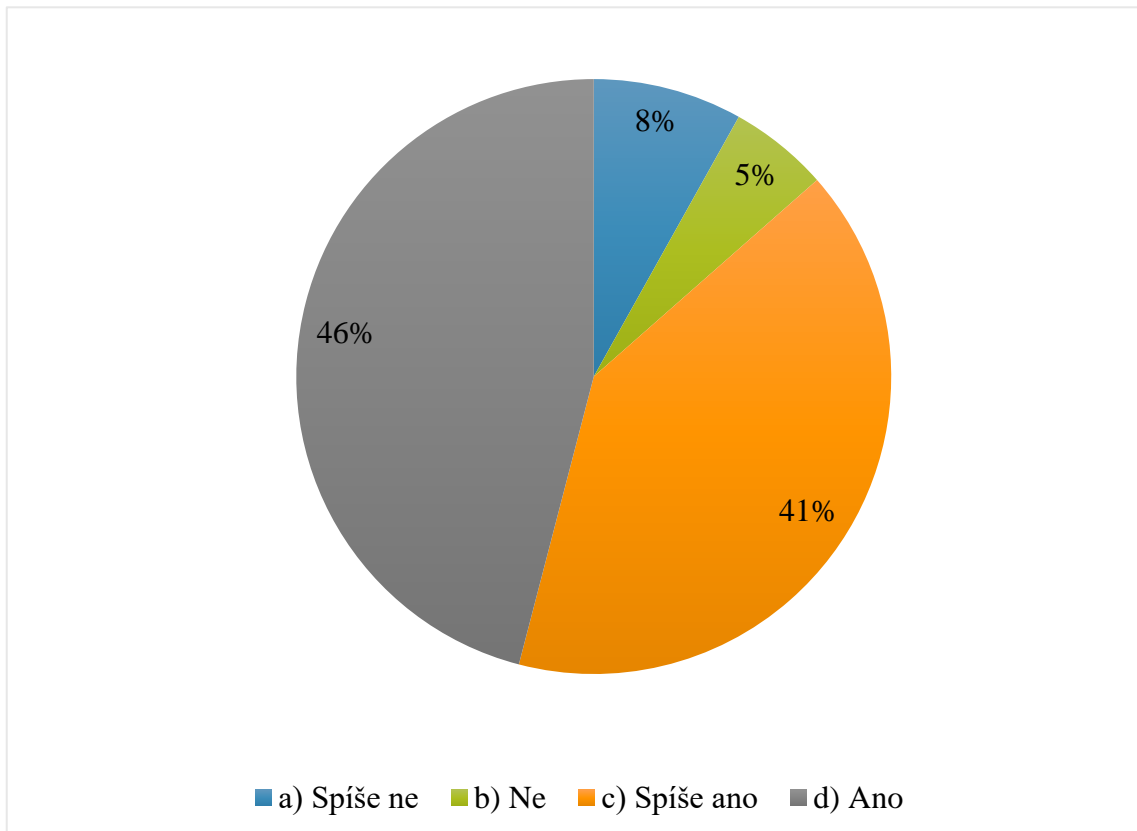
Zdroj: Vlastní data

Ve společnosti jsou zaměstnanci ohodnoceni neformálně. Neformální hodnocení znamená, že zaměstnanci jsou hodnoceni v průběhu jejich pracovního výkonu. Podle vztahu mezi zaměstnancem a nadřízeným. Hodnocení je prováděno spíše nahodile, nemá žádný pravidelný režim.

Ve společnosti je více než polovina pracovníků nespokojena s jejich hodnocením. Je zde zavedená pohyblivá částka mzdy ve formě osobního ohodnocení. Lze tedy předpokládat, že některým zaměstnancům nemusí být poskytnuta tato odměna. Další důvod nespokojenosti s nedostatečným ohodnocením může být výše mzdy i přes to, že dostanou odměny.

V grafu je vidět, že 6 pracovníků (16 %) si myslí, že nejsou dostatečně ohodnoceni. Dalších 16 zaměstnanců je spíše nedostatečně ohodnoceno (43 %). Druhá nejčastější odpověď v dotazníku je spíše ano, tuto odpověď zvolilo 11 pracovníků (30 %). Pouze 4 pracovníci zvolili odpověď ano (11 %).

Graf 11: Zlepšili byste svůj přístup k práci, pokud byste dostávali vyšší mzdu?

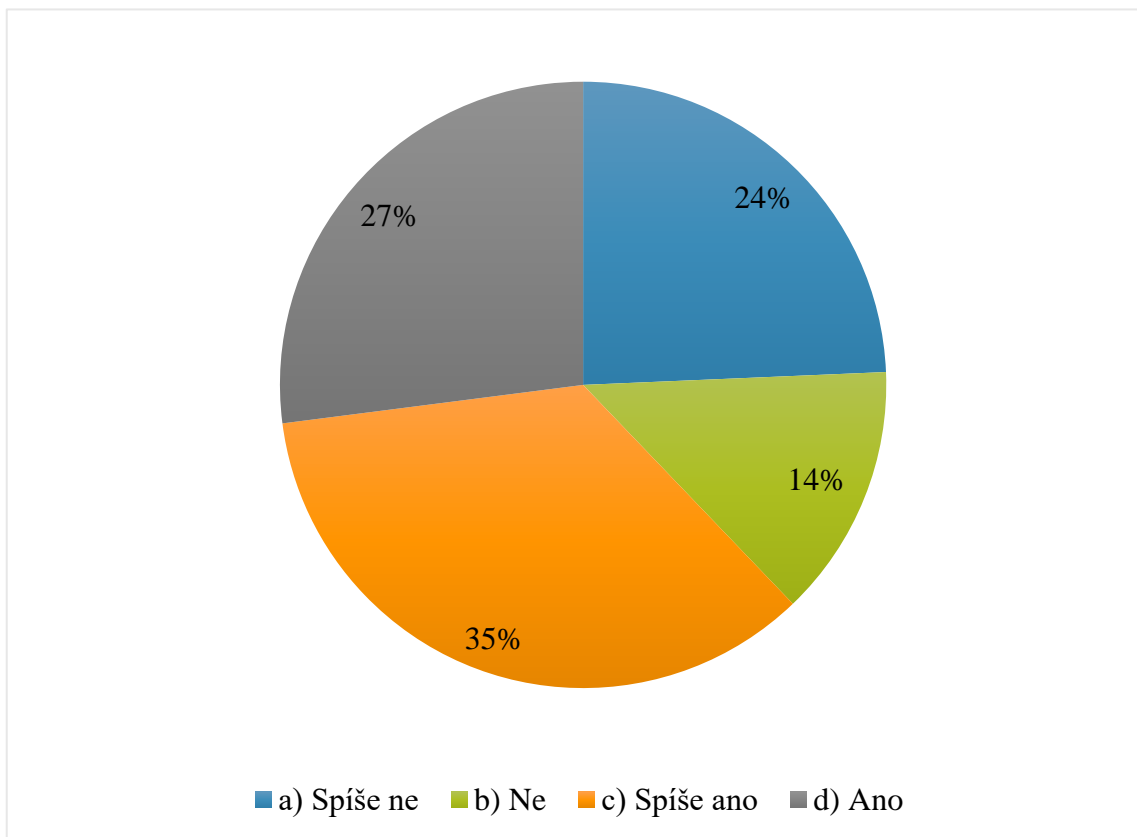


Zdroj: Vlastní data

Téměř většina zaměstnanců by zlepšila svůj přístup k práci, pokud by dostávali vyšší mzdu. Z tohoto faktu vyplývá, že zaměstnanci nepracují na maximum a je zde možnost zlepšit výkony. Bohužel zdejší zaměstnanci zlepšili svůj přístup k práci a také i výkony za poskytnutí vyšší mzdy či některých benefitů. Toto řešení může být pro společnost velice finančně nákladné. Velká část zaměstnanců by chtěla vyšší mzdu v průměru o 3 000 až 5 000 Kč.

Procentuálně 46 % dotazovaných zaměstnanců zvolilo odpověď ano. Dalších 41 % zaměstnanců zvolilo odpověď spíše ano. Lze tedy říci, že 32 zaměstnanců zlepšilo přístup k práci, pokud jim společnost poskytne vyšší mzdu. Odpověď spíše ne zvolili jenom 3 zaměstnanci (8 %). 7 pracovníků není ochotno zlepšit svůj přístup.

Graf 12: Znáte systém odměňování v podniku?

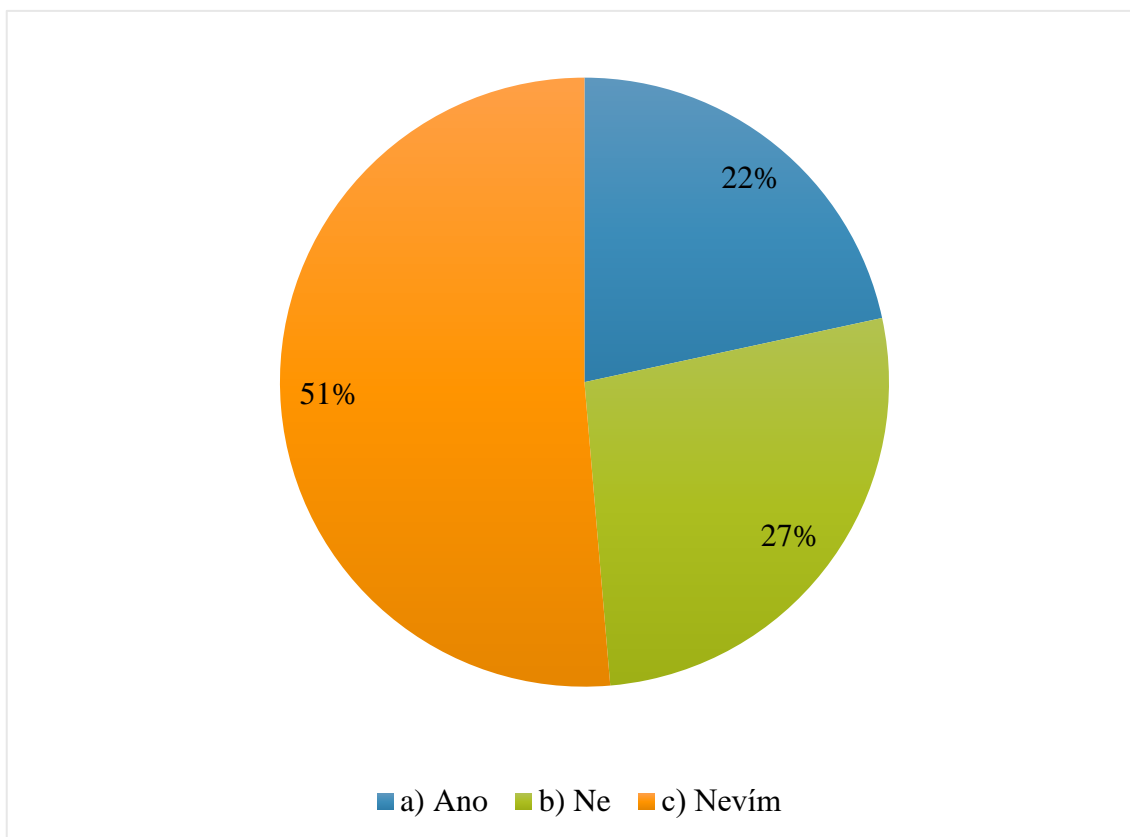


Zdroj: Vlastní data

Z grafu 12 je zřejmé, že více než polovina zaměstnanců zná systém odměňování podniku. Tento systém není složitý, zaměstnanci dostávají měsíční mzdu, jednou ročně 13. plat, osobní ohodnocení a jiné další benefity. Zaměstnanci, kteří znají systém odměňování podniku mohou dostat vyšší mzdu spíše než ti zaměstnanci, kteří tento systém neznají.

Odpověď ano zvolilo v dotazníkovém šetření 10 pracovníků (27 %). Nejčastější odpověď v dotazníku ale byla spíše ano, kterou zvolilo 13 pracovníků (35 %). 23 pracovníků zná systém odměňování. 9 pracovníků odpovědělo, že spíše nezná systém odměňování, procentuálně je to 24 %. Nejméně častá odpověď je, že zaměstnanci neznají systém odměňování, tedy 14 %.

Graf 13: Pokud ano, jeví se Vám tento systém jako spravedlivý?

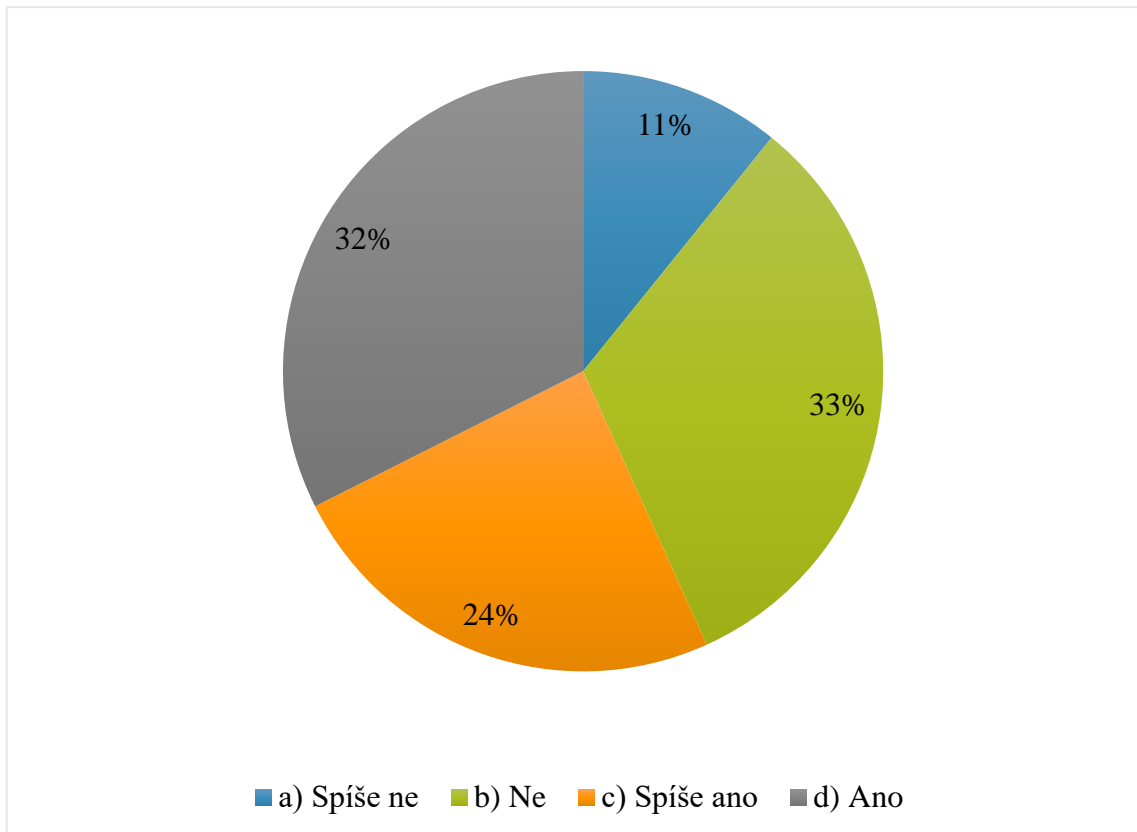


Zdroj: Vlastní data

22 % zaměstnancům se systém odměňování jeví jako spravedlivý. Odpověď ne zvolilo 10 pracovníků (27 %). Ostatní zaměstnanci zvolili v dotazníkovém šetření odpověď neví. Počet těchto zaměstnanců je 19 (51 %). Myslím si, že polovina zaměstnanců, kteří dali odpověď neví, opravdu nevěděli, zda je systém spravedlivý nebo není. Je to způsobeno tím, že zaměstnanci nevědí, jakou výši měsíční mzdy dostávají jejich spolupracovníci. Také nemají informace, jaké dostanou osobní ohodnocení a jaká bude výše odměn spolupracovníků.

V dotazníku jeden respondent napsal, že je velký rozdíl mezi odměňováním mužů a žen při výkonu stejné práce. Ženy dostávají nižší mzdu, za stejný výkon.

Graf 14: Využíváte svoji kvalifikaci při výkonu práce?

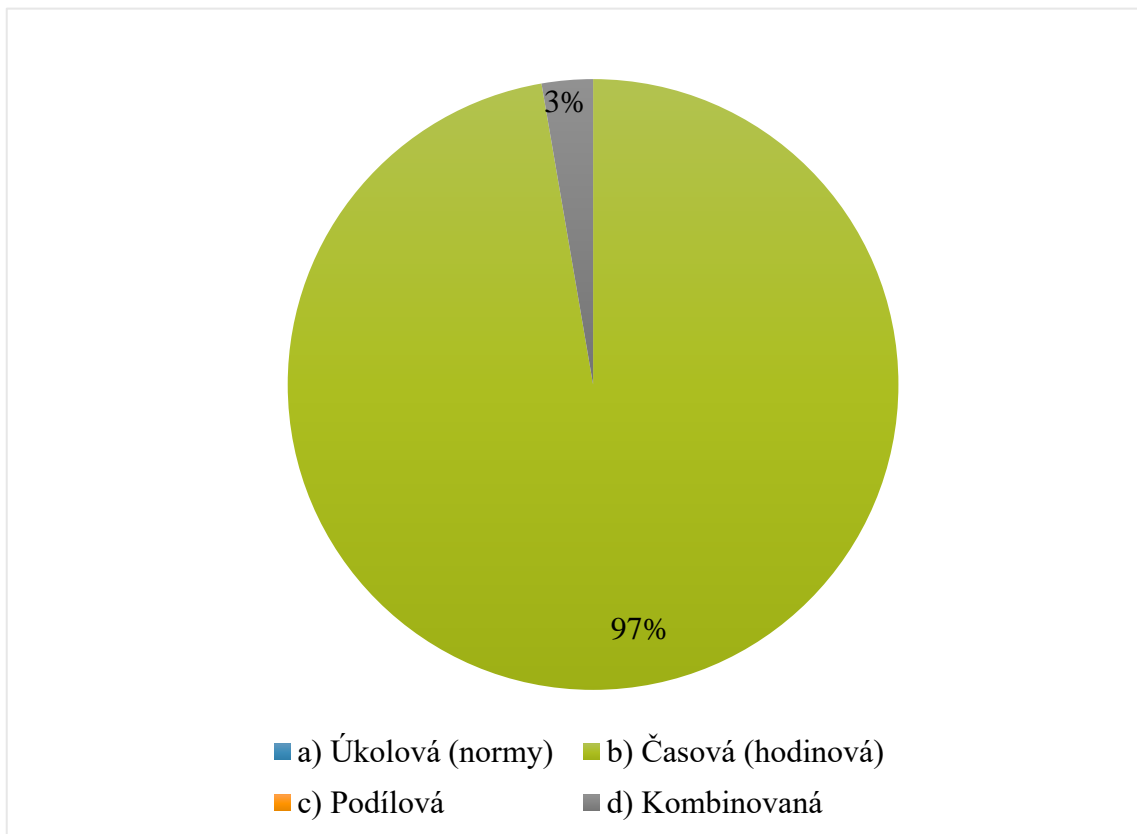


Zdroj: Vlastní data

Zaměstnancům byla položena otázka, zda využívají svoji kvalifikaci při výkonu práce. Zaměstnanci se dělí na 2 poloviny. Jedna polovina svoji kvalifikaci nevyužívá a druhá ano. Velká část zaměstnanců má dokončenou střední školu nebo výuční list. Ve společnosti je mnoho pracovních míst, na která nemusí být žádné vzdělání, stačí šikovný a ochotný zaměstnanec. Ovšem na vyšší pozice je potřeba vyššího vzdělání. Ve společnosti je 5 pracovníků, kteří mají vysokoškolské vzdělání. Střední školu s maturitou má 10 pracovníků. Jsou zde ale i pracovní místa, na která musí být splněna potřebná kvalifikace.

12 pracovníků odpovědělo, že využívá svoji kvalifikaci při výkonu, tedy 32 % pracovníků. Odpověď spíše ano zaškrtno v dotazníkovém šetření 9 respondentů (24 %). Nejčastější volba v dotazníku byla ne, tzn. že pracovníci nevyužívají svoji kvalifikaci při výkonu práce. Spíše ne zvolili jako odpověď 4 respondenti (11 %).

Graf 15: Jaká je Vaše mzdová forma?

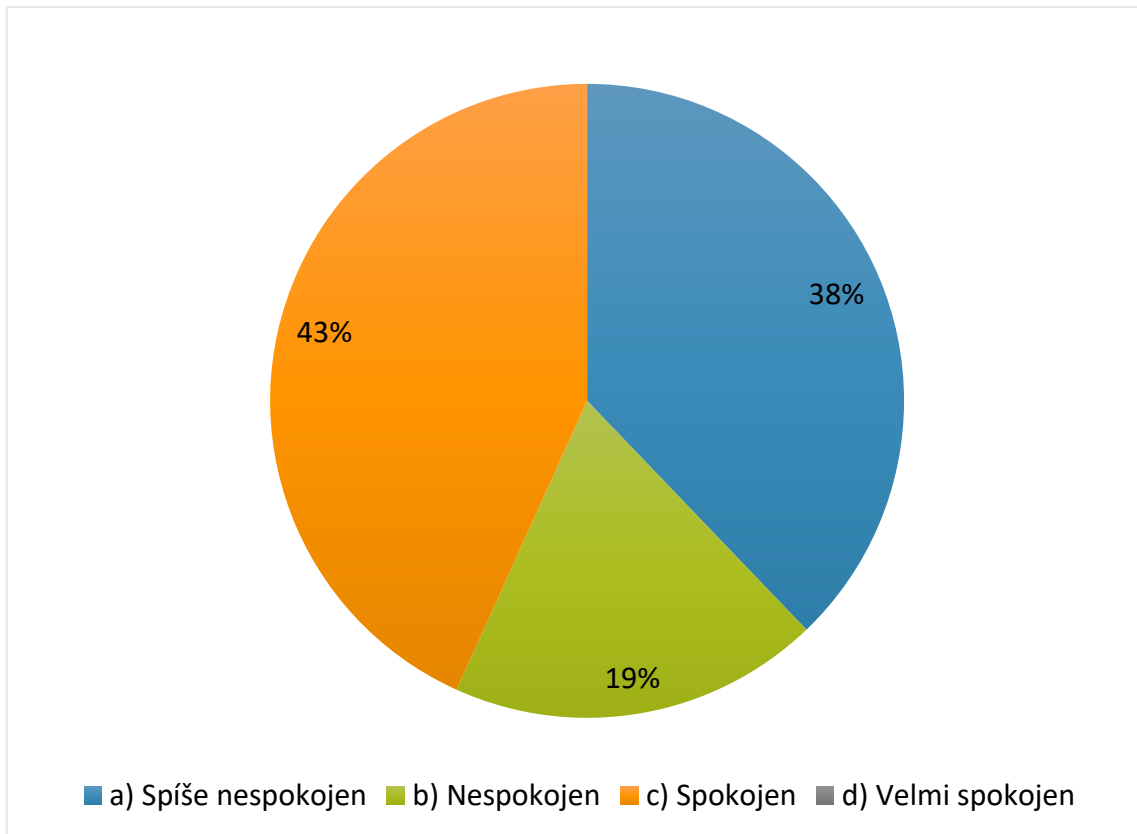


Zdroj: Vlastní data

V dotazníkovém šetření si zaměstnanci mohli vybrat ze 4 odpovědí. Odpovědi zahrnovaly úkolovou, časovou, podílovou a kombinovanou mzdovou formu.

Pouze jeden zaměstnanec odpověděl, že má kombinovanou mzdovou formu, to jsou 3 %. Žádný ze zaměstnanců neodpověděl, že jeho mzdová forma je úkolová nebo podílová. 97 % zaměstnanců odpovědělo, že jejich mzdová forma je časová. Tuto odpověď zvolilo 36 respondentů z 37 dotazovaných. Zaměstnanci dostávají pevnou hodinovou mzdu, která je vynásobena počtem odpracovaných hodin. Časová (hodinová) mzda je jednou z nejvíce používaných mzdových forem ve společnostech, jako jsou tyto.

Graf 16: Spokojenost se systémem hodnocení:

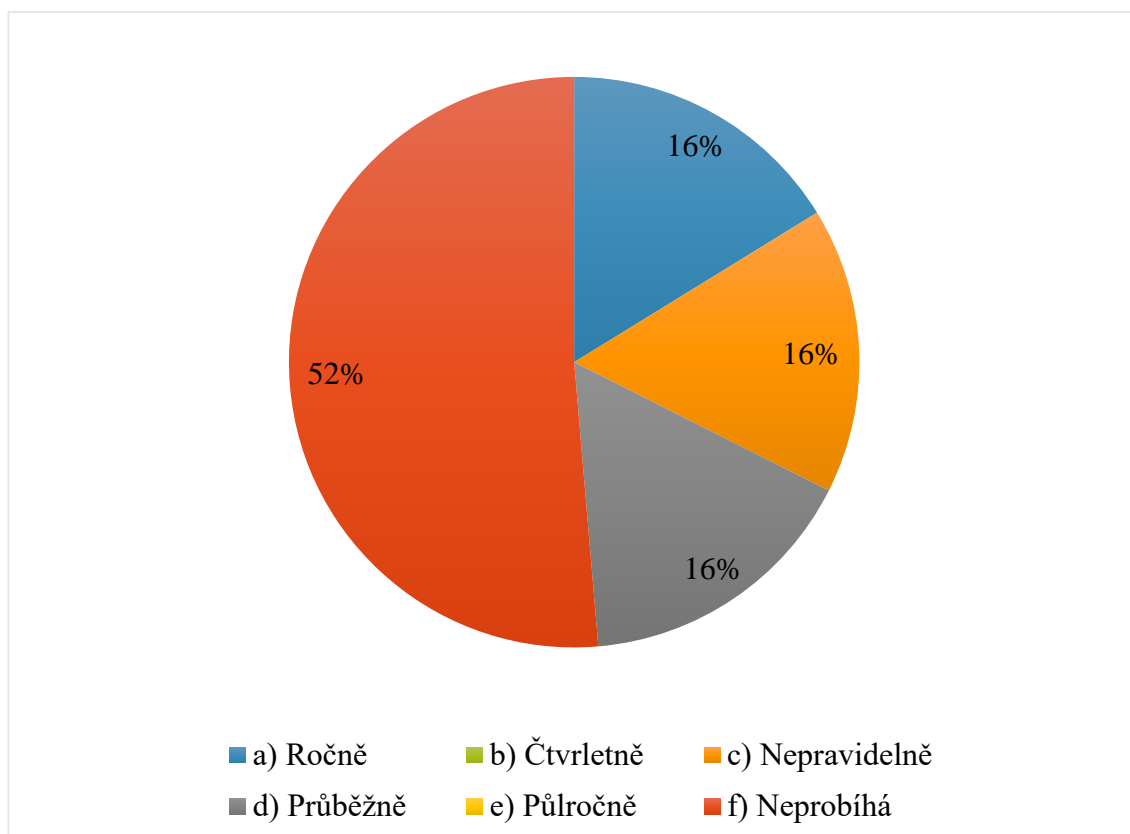


Zdroj: Vlastní data

Zaměstnancům byla položena otázka, zda jsou se systémem hodnocení spokojeni. Pracovníci jsou ohodnoceni podle jejich výkonu, kvalitního přístupu k práci a podle ochoty.

Žádný z pracovníků nezvolil odpověď velmi spokojen. Tudiž 0 % zaměstnanců je se systémem hodnocení velmi spokojeno. Nejčastější odpověď je spokojen. Tuto odpověď zvolilo 43 % pracovníků (16 respondentů). Se systémem odměňování je nespokojeno 19 % zaměstnanců (7 respondentů). 38 % pracovníků je se systémem spíše nespokojeno (14 dotazovaných zaměstnanců).

Graf 17: Jak často probíhá hodnocení zaměstnanců.

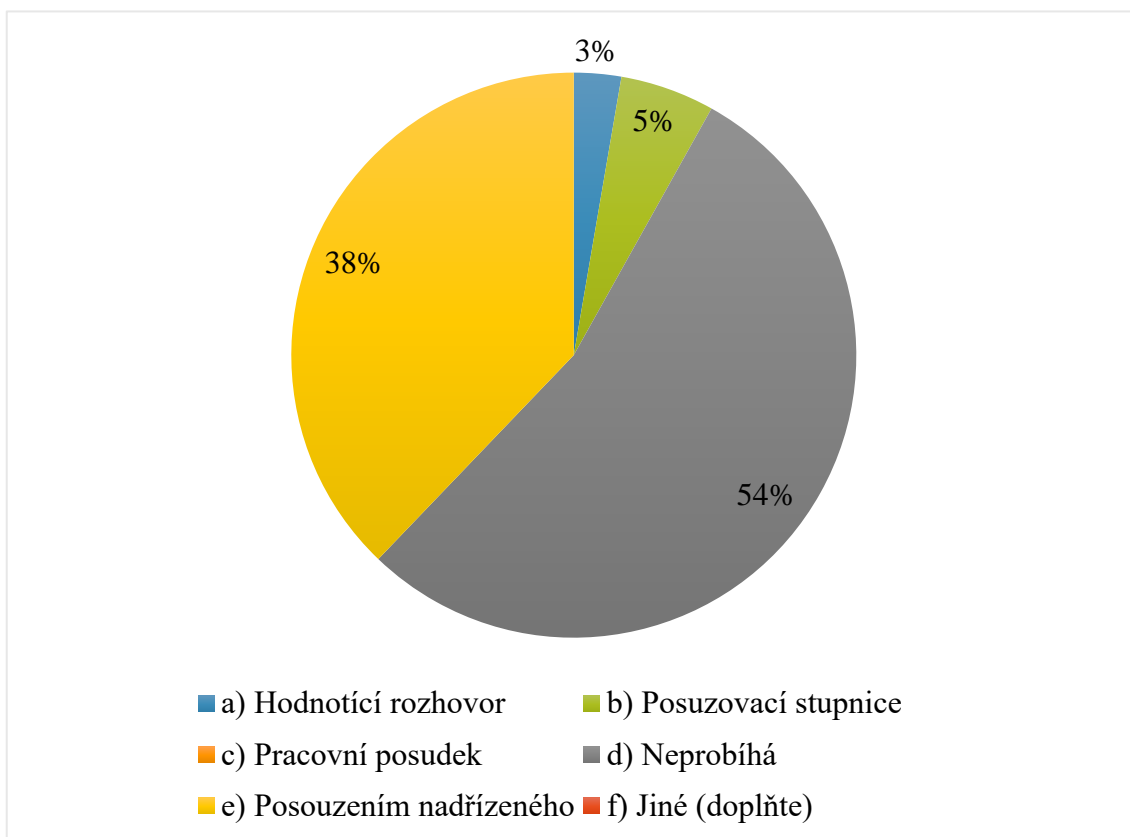


Zdroj: Vlastní data

V otázce č. 17 byla zaměstnancům položena otázka, jak často probíhá hodnocení. Odpovědi zaměstnanců byly velmi rozdílné. Hodnocení ve společnosti probíhá průběžně, takže se některým zaměstnancům může zdát, že neprobíhá vůbec. Nadřízený pracovník průběžně hodnotí schopnosti a výkony určitého zaměstnance.

Nikdo z dotazovaných 37 respondentů ne zvolil odpověď, že hodnocení probíhá půlročně nebo čtvrtletně. Nejvíce frekventovaná odpověď v dotazníkovém šetření je, že hodnocení neprobíhá, tuto odpověď zvolilo 19 zaměstnanců (52 %). Dalších 16 % procent (6 pracovníků) zvolilo, odpověď, že hodnocení probíhá ročně. Stejný počet zaměstnanců, tedy 6, zvolilo odpověď nepravidelně. Odpověď průběžně zvolilo 6 respondentů (16 %).

Graf 18: Jakým způsobem hodnocení probíhá?

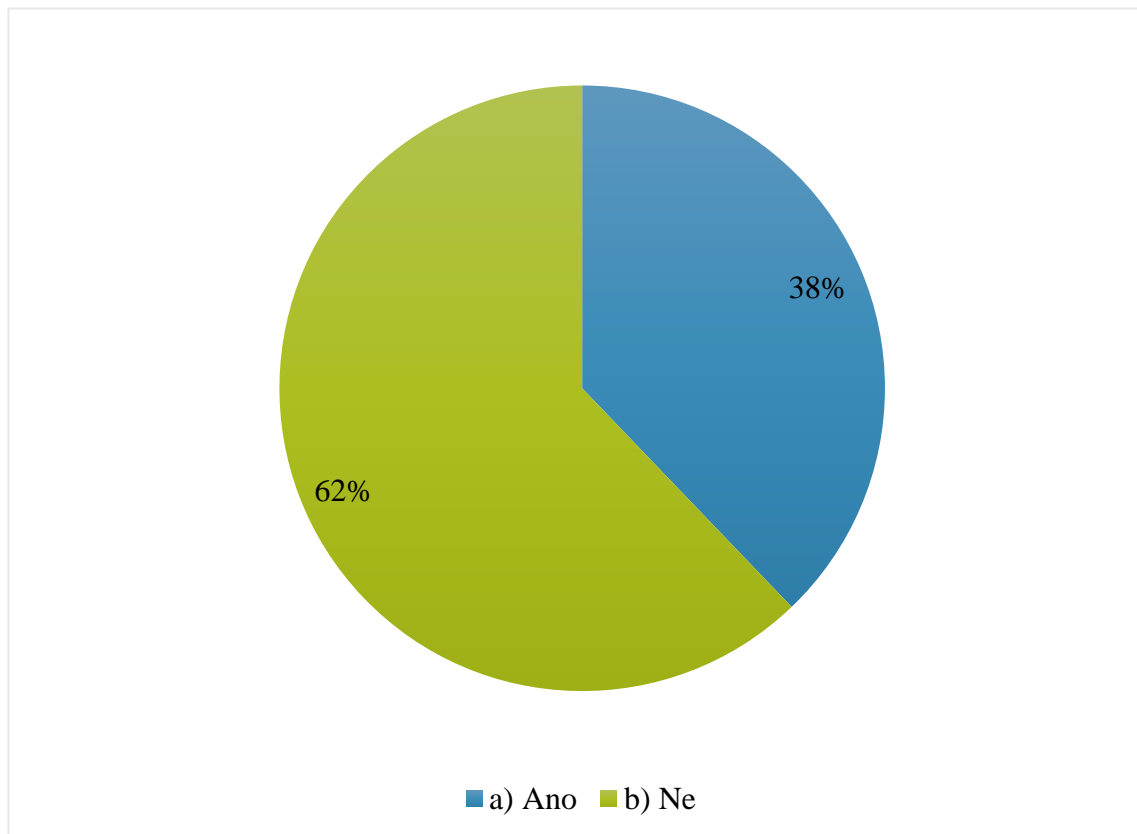


Zdroj: Vlastní data

Ve společnosti se hodnotí zaměstnanci posouzením nadřízeného. To znamená, že nadřízený průběžně pozoruje určitého zaměstnance, jestli kvalitně a zároveň efektivně vykonává svou práci. Za svou odvedenou práci je náležitě ohodnocen a odměněn.

Respondenti měli na výběr z 6 odpovědí. V této otázce byla zahrnutá odpověď, ve které zaměstnanec mohl napsat jiný způsob ohodnocení, než byl na výběr. Tuto odpověď nezvolil žádný ze zaměstnanců, nýbrž si vybrali z odpovědí, které měli na výběr. Nejčastější volba byla, že hodnocení neprobíhá. To mohl způsobit fakt, že hodnocení probíhá průběžně a zaměstnanec nemusí vůbec vědět, že je právě hodnocen. Tuto odpověď zvolilo 20 lidí (54 %). Druhá nejvíce zvolená odpověď je, že hodnocení probíhá posouzením nadřízeného, což je správná odpověď. Tuto odpověď vybralo 14 zaměstnanců (38 %). 2 zaměstnanci (5 %) zvolili volbu posuzovací stupnice. Pouze jeden zaměstnanec zvolil volbu hodnotící rozhovor. Žádný ze zaměstnanců nezvolil volbu, že hodnocení probíhá pracovním posudkem.

Graf 19: Ovlivňuje Váš výkon vztah mezi spolupracovníky?

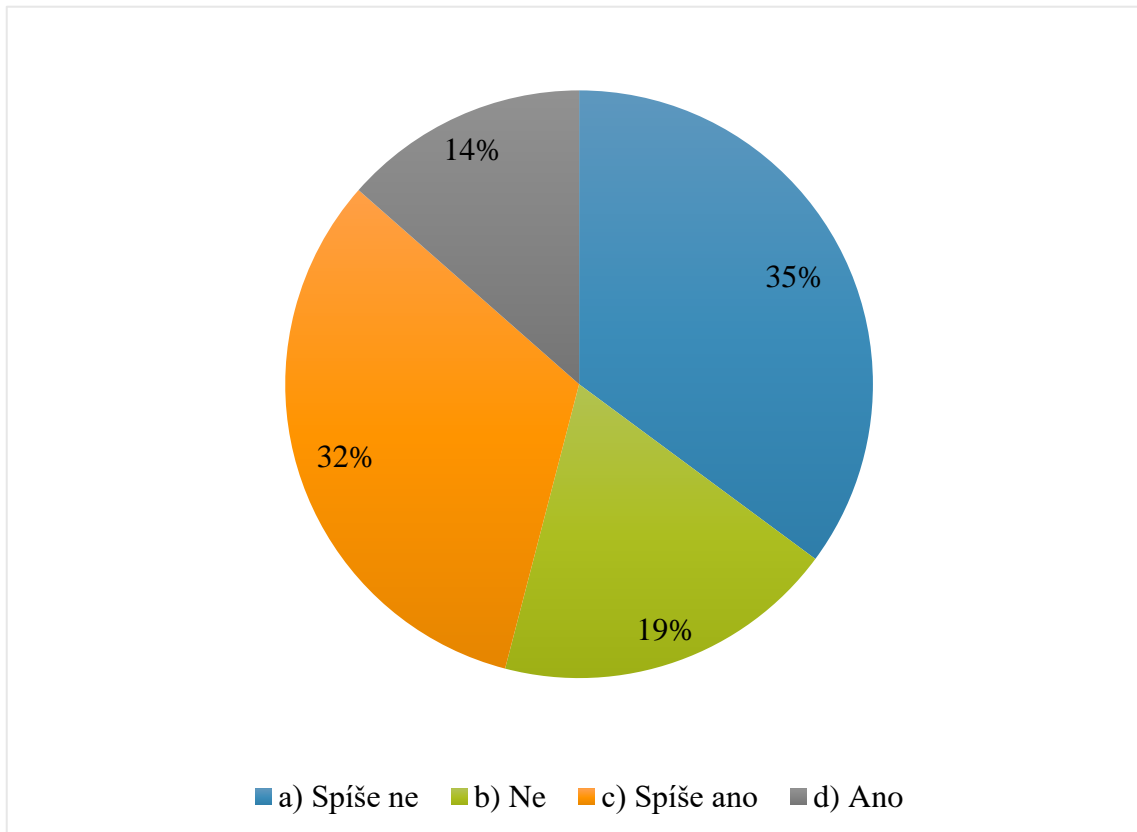


Zdroj: Vlastní data

Vztah mezi spolupracovníky může ovlivňovat výkony pozitivně či negativně. Některým pracovníkům se pracuje lépe s jinými, protože si mohou například navzájem vypo-mocet, mohou si při práci povídat, pokud to tedy neovlivní výkon. Pracovník se více těší do zaměstnání. Pokud mezi sebou zaměstnanci na pracovišti nemají dobré vztahy, tak to velice může ovlivnit výkon. Zaměstnanec se nemusí plně soustředit na výkon. V hor-ších případech může vznikat i šikana na pracovišti, tzv. mobbing.

Zaměstnanci měli na výběr mezi odpovědí ano a ne. 23 pracovníků (62 %) odpově-ďelo, že jejich vztah mezi spolupracovníky nemá vliv na výkon. Ovšem 14 pracovníků (38 %) odpovědělo, že jejich vztah ovlivňuje výkon.

Graf 20: Myslíte si, že hodnocení a odměňování Vašich spolupracovníků za stejný výkon je lepší, než máte vy?



Zdroj: Vlastní data

Ženy ve společnosti se mohou cítit špatně ohodnocené, jelikož jedna žena v dotazníku vyplnila, že muži dostávají vyšší mzdu za totožnou práci, kterou vykonávají ženy. Tento mzdový rozdíl může vyvolat konflikty na pracovišti a také může ženy demotivovat ke kvalitnějším a efektivnějším výkonům. Tento fakt byl zmíněn v otázce č. 13.

Zaměstnanci se opět dělí na dvě poloviny, jedna polovina si myslí, že jsou jejich spolupracovníci spravedlivě ohodnoceni a odměněni jako oni, druhá polovina si myslí opak. Nejčastější odpověď je spíše ne, tuto volbu zvolilo 13 zaměstnanců (35 %). Druhá nejčastější odpověď je spíše ano, tuto odpověď si vybralo 12 pracovníků (32 %). 7 zaměstnanců si myslí, že na pracovišti jsou všichni ohodnoceni a odměněni spravedlivě (19 %). 14 zaměstnanců si je jisto, že spolupracovníci jsou odměněni a ohodnoceni lépe za stejný výkon, tedy (14 %).

4.3 Výzkumy

Níže jsou uvedeny výzkumy zaměřené na podobné téma, mohlo by dojít ke komparaci.

4.3.1 Nespokojení zaměstnanci

Je stále více lidí, kteří se necítí spokojeně tam, kde pracují. Tento fakt zjistil výzkum JobsIndex, který byl provedený mezi tisíci Čechů. Spokojeno a motivováno se cítí pouze 31 % zaměstnanců. Nespokojenosti nahrává vnímané nespravedlivé nebo nedostatečné finanční ohodnocení. Mzdy rychle rostou, ale loajálními zaměstnancům pomaleji než těm, kteří se rozhodli práci změnit. Velkou část lidí trápí zhoršující se komunikace a atmosféra ve firmě. Pracovníci si uvědomují, že současná situace na trhu práce jim spíše nahrává. Mají lepší pracovní příležitosti. 22 % zaměstnanců si myslí, že na ně čekají nové příležitosti. V roce 2016 tento optimistický názor zastávalo jen 15 % lidí (Kutarňová, 2018).

Dále Dlasková (2018) uvádí, že spokojených zaměstnanců je v Česku méně než pětina a každý pátý nemá motivaci. Průměrná česká firma zaměstnává zhruba 17 % vysoce motivovaných lidí. Tito lidé mluví o svém zaměstnavateli hezky před známými, kolegy, rodinou a zákazníky. Cítí se být součástí firmy a chtějí pro firmu ty nejlepší výsledky. Míra motivovanosti se liší mezi těmi, kteří pracují manuálně a těmi ostatními. Pouze 40 % manuálních pracovníků je motivováno. Ti ostatní zaměstnanci jsou motivováni na 57 %. Ukazuje se, že motivovanost ovlivňuje také velikost dané firmy. V menších firmách jsou pracovníci motivovanější než v těch větších. Nejvíce motivovaní lidé jsou ti, kteří nově nastoupí do nějaké firmy. Motivace pomalu klesá mezi druhým a třetím rokem v zaměstnání.

Podle Kutarňové (2018) 13 % lidí hledá aktivně novou práci. Nejčastější důvody k odchodu jsou vyšší mzda, větší flexibilita, lepší dostupnost pracoviště. Zaměstnanci si chtějí polepšit o 20 %. Zaměstnanci si také stěžují na nedostatečné ohodnocení od svých nadřízených. Lidé postrádají nejen finanční odměnu, ale také i pochvalu. Dalším negativem je přemíra práce. Lidé uváděli, že jsou přetíženi velkým množstvím úkolů a současně mají pocit, že se ostatní kolegové tolik nesnaží. Tento faktor ale nemá na vznik nespokojenosti až takový vliv. Podle výzkumu zaměstnanci více štvou nedůvěra ze strany

managementu a také špatné mezilidské vztahy. Lidé vnímají vše pozitivně, když mají pocit, že mohou svobodně říct svůj názor na firmu. Dále zaměstnancům vyhovuje, když si sami mohou určit postup práce, kterou budou vykonávat. Lidé vnímají pozitivně pocit, že zaměstnavatel nabízí možnost osobního rozvoje a respektuje jejich osobní život.

4.3.2 Benefity

Nejčastějším benefitem v ČR je příspěvek na stravování. Zaměstnanecké benefity hrají důležitou roli z hlediska odměňování zaměstnanců. Alespoň jeden benefit poskytují většina zaměstnavatelů. Nejoblíbenější benefity v roce 2016 byly příspěvek na penzijní nebo životní pojištění, příspěvek na vzdělávání, dovolenou delší než 4 týdny, flexibilní pracovní doba, služební vozidlo pro soukromé účely (ČMKOS, 2016).

Některé benefity jsou standart, ale nejoblíbenější benefit je v poslední době home office. Home office spočívá v tom, že si zaměstnanec může odnést část práce domů a pracovat z domova. Home office nabízí čím dál větší množství firem. Dalším hledaným benefitem je flexibilní pracovní doba nebo multisport karta. Díky této kartě mají zaměstnanci vstup do různých sportovišť, saun, fitcenter a bazénů zdarma. Další oblíbený benefit jsou například sick days. Jedná se o volno na vyležení nemoci tehdy, kdy k vyléčení stačí pár dní a pracovník si nechce brát volno na nemocenskou na celý týden. Zaměstnavatel dává zaměstnancům 3-5 dní volno, které stačí k uzdravení zaměstnance. Firemní benefit v podobě školky je skvělou možností, pokud zaměstnanci nemají děti kam odložit, protože v současné době bývají školy již plné (Jindřichová, 2018).

4.3.3 Rozdíl v odměňování mužů a žen

V průzkumu bylo dotazováno 1032 lidí ve věku od 15 let. Rozdíly v odměňování považuje za závažný problém většina lidí. Rozdíl potvrdilo 80 % dotazovaných žen a 56 % mužů. Rozdíly v odměňování a diskriminaci žen by podle účastníků výzkumu nejlépe řešily nástroje na sladování rodinného a pracovního života. Dále pak legislativní úpravy. Ženy by se přiklonily k zavedení povinnosti zveřejňovat anonymizované platové statistiky. Mezi skupiny, které lidé považují za nejvíce znevýhodněné na trhu práce, patří

starší ženy, lidé se zdravotním hendikepem, muži staršího věku a lidé s nízkým vzděláním. Podle 32 % jsou znevýhodněné matky samoživitelky a ženy po rodičovské nebo mateřské dovolené. Celkem 39 % mužů a 59,9 % žen se alespoň jednou setkalo se znevýhodněním na pracovišti. Nejčastěji uváděli znevýhodnění v mzdové oblasti, v postupu na vyšší pozici a při přijímání do zaměstnání.

S dotazy na soukromý a rodinný život při přijímacích pohovorech se setkala 58 % žen a 24,6 % mužů. Mezi ženami má s takovým chováním nejčastěji zkušenosti věková skupina 30-44 let, v případě mužů pak je to ve věku 45-59 let. Podle výzkumu převažuje v české veřejnosti názor, že nerovnosti v odměňování mužů a žen jsou vážným problémem. Mezi ženami souhlasilo s tímto tvrzením více než 80 % dotázaných. Mezi muži to bylo kolem 56 %. Nejvyšší podíl lidí (86,2 %) se domnívá, že ženy berou nižší mzdu z důvodu péče o děti a kariérních přestávek spojených s péčí. Dalším důvodem je podle respondentů to, že ženy jsou častěji zaměstnány ve špatně finančně ohodnocených oborech, než muži (81,6 %). Podle 67,1 % respondentů dávají zaměstnavatelé ženám úmyslně nižší mzdu než mužům. 59,2 % označilo jako důvod výchovu a vzdělání, které ženy směřují do specifických oborů. A 52,7 % se domnívá, že klíčovou roli hrají obavy žen říci si o více peněz (Charvát, 2018).

5 Návrh změn směřující ke zlepšení současného stavu

Ve společnosti LB Minerals pracuje malý počet mladších pracovníků. V podniku pracuje pouze 7 zaměstnanců, kterým není nad 40 let. To může vypovídat o tom, že podnik není pro mladé lidi dost atraktivní. A tudíž by měl podnik poskytnout benefity, které přilákají mladé pracovníky, jelikož mladší pracovníci mohou přinést do společnosti spoustu iniciativy a nápadů, které by mohly zefektivnit prosperitu společnosti. Pro získání mladších pracovníků bych navrhla zřídit multisport kartu. Díky této kartě mají zaměstnanci vstup do různých sportovišť, saun, fitcenter a bazénů zdarma.

Pouze 20 zaměstnanců je spokojeno či spíše spokojeno s jejich mzdou za vykonanou práci. Pracovníci by chtěli mzdu navýšit o 3 000 až 5000 Kč tzn., že velká část zaměstnanců by byla spokojená, pokud by dostala navíc tuto částku. Nejlepším benefitem je 13. plat. Zaměstnanci ve společnosti dostávají 13. plat, ale stále nejsou spokojeni se svojí mzdou, proto bych doporučovala 14. plat, který by byl pro zavedení nejjednodušší, ale pro společnost nákladný. Další možností by bylo zavést Cafeteria systém, který by nahradil i multisport kartu. Tento systém spočívá v tom, že zaměstnanci dostanou benefit kartu, na kterou jim zaměstnavatel posílá peníze. Zaměstnanci s touto benefit kartou mohou jít do kina, divadla, do fitness centra, nakoupit v lékárně či ve sportovním obchodě atd. Při využití těchto služeb zaměstnanec přiloží benefit kartu a odečte se mu částka za službu. Kartou benefit lze platit i přes internet. Na pováženou ale je, že žádný ze zaměstnanců není nespokojen s nabízenými benefity, pouze s výší mzdy. O systému Cafeteria mnozí ani nevědí, protože je poměrně nový.

81 % zaměstnanců zvolilo odpověď, že nedostávají žádné speciální odměny. Mnoho zaměstnanců si pod pojmem speciální odměna může představit spoustu věcí. Za speciální odměny lze považovat stravenky, různé peněžní odměny, slevu na produkty, které firma vyrábí atd. Zaměstnanci ve společnosti dostávají příspěvek na dovolenou, penzijní a životní pojištění, příspěvek na stravování, očkování, slevu na firemní výrobky, a týden dovolené navíc. Zaměstnanci zde dostávají mnoho benefitů, ale velká většina odpověděla, že nedostává žádné speciální odměny. Tento problém by vyřešil již zmíněný systém Cafeteria benefit. Tento systém by zároveň mohl fungovat i jako motivování zaměstnanců k lepším a efektivnějším výkonům.

Většina by zlepšila svůj přístup k práci za vyšší mzdu. Tím zaměstnanci ukazují, že by mohli podávat ještě větší výkony, pokud by dostávali vyšší mzdu. Pouze dva pracovníci nejsou vůbec ochotni zlepšit svůj přístup k práci. Lze tedy předpokládat, že jejich výkon je maximální nebo mají dostatek peněz. Pracovníkům chybí motivace v podobě nějaké odměny. Bohužel někdy tyto odměny mohou být velice finančně nákladné. Tento problém lze řešit systémem Cafeteria benefit. Je na zaměstnavateli, jakou výši odměny poskytne svým zaměstnancům dle hodnocení.

Jelikož 5 zaměstnanců nezná systém odměňování v podniku a odpověď spíše ne zvolilo v podniku 9 zaměstnanců. Jelikož 14 pracovníků zvolilo odpověď je důležité, aby pracovníci tento systém důkladně znali a věděli, jaké odměny jim společnost nabízí. Pokud budou zaměstnanci znát systém odměňování, je pravděpodobné, že se budou více snažit, aby splnili úkoly od nadřízeného, jelikož budou vědět, jaké benefity jim společnost nabízí.

78 % zaměstnanců neví, zda je systém odměňování spravedlivý nebo jsou si jisti, že je systém nespravedlivý. Lze říct, že někteří zaměstnanci neví, v jaké výši dostávají mzdu jejich spolupracovníci. Tudíž neví, jestli je systém spravedlivý. Je velice dobře, že zaměstnanci neví, jakou výši mzdy dostávají jejich spolupracovníci, jelikož by pak mohly vznikat konflikty, ale někteří spolupracovníci jsou sdílní s výši jejich mzdy. Těm zaměstnancům, kterým se jeví systém odměňování jako nespravedlivý, se musí dokázat, že tento systém je spravedlivý. Do dotazníku uvedl jeden respondent, že je velký rozdíl mezi odměňováním mužů a žen. Ženy se mohou cítit nespravedlivě, jelikož za stejnou práci dostávají muži vyšší mzdu. Zaměstnavatel by měl odměňovat ženy stejně jako muže. A případně jim vysvětlit, proč tomu tak je, že ostatní spolupracovníci mají více peněz.

Se systémem hodnocení je nespokojeno či spíše nespokojeno 57 % zaměstnanců. Zaměstnanci nejsou spokojeni se systémem hodnocení. Ve společnosti je hodinová mzdová forma odměňování. Zaměstnanci jsou ohodnoceni podle jejich výkonu a kvality odvedené práce. Hodnocení zde probíhá průběžně během pracovního procesu. Nadřízený pracovník hodnotí podřízené pracovníky.

Nadřízený by si měl více všimnout svých podřízených při výkonu práce a pochválit je, pokud svou práci dělají správně a efektivně. Zaměstnance namotivuje i obyčejná po-

chvala od nadřízeného. Hodnocení by mělo být spravedlivé. Nadřízený pracovník by neměl dopustit to, aby se nějaký pracovník cítil nespravedlivě ohodnocen vůči jeho spolupracovníku, jestliže vykonávají stejnou či podobnou práci. Většina zaměstnanců je zmatená, pokud se jedná o otázku, jak probíhá hodnocení zaměstnanců. Odpovědi zaměstnanců se tedy dost liší. To může být způsobeno tím, že hodnocení probíhá průběžně a spousta zaměstnanců tedy ani neví, že hodnocení probíhá. Tudíž polovina zaměstnanců si myslí, že nejsou hodnoceni. Tento problém by měl vyřešit nadřízený pracovník a vysvětlit, jakým způsobem hodnocení probíhá. Zaměstnanec v podniku hodnotí nadřízený pracovník. Jestliže společnost zaměstná nového pracovníka, měl by mu být vysvětlen systém odměňování a hodnocení ve společnosti, stejně jako například poučení o bezpečnosti na pracovišti.

62 % respondentů přiznalo, že jejich výkon ovlivňuje vztah mezi spolupracovníky. Vztah mezi spolupracovníky může ovlivnit výkon negativně, avšak i pozitivně. Pracovníkům může více vyhovovat, když si mohou při práci povídat, vzájemně si vypomocet, nicméně to nesmí ovlivnit rychlost a kvalitu výkonu. Na pracovišti mohou vznikat přátelství, avšak mohou vznikat i konflikty. Pokud se zaměstnanci v podniku nepohodnou, může to ohrozit výkon zaměstnance. Zaměstnanec chodí do práce s odporem a práce ho nebaví, tudíž výkon nemusí být stoprocentní. V některých případech může vznikat na pracovišti šikana, tzv. mobbing. Tyto vztahy na pracovišti by měl ohlídat nadřízený pracovník. Měl by si více všimnout svých zaměstnanců, zda se jim dobře pracuje a více se jich ptát a udržovat mezi nimi dobrý vztah.

46 % zaměstnanců si myslí, že jejich spolupracovníci mají spíše lepší mzdu či lepší mzdu za stejný výkon. Může se jednat o ženy, které dostávají nižší mzdu než muži, a přitom mají stejný výkon. Tento rozdíl může vytvářet na pracovišti konflikty. A následně mohou být někteří zaměstnanci demotivováni k lepším výkonům. Tyto rozdíly by měl urovnat nadřízený pracovník, který ví, jak kdo pracuje. A podle toho by měl dotyčný zaměstnanec dostat odměnu. Tyto všechny problémy by měl řešit nadřízený pracovník, ale zdá se, že to nedělá, proto bych doporučovala ho namotivovat odměnou.

Zaměstnanci si neuvědomují že jsou hodnoceni, proto je třeba vytvořit formální systém hodnocení s hodnotícími pohovory. Doporučuji minimální četnost 2 x ročně. Zaměstnanci by měli být seznámeni s kritérii hodnocení a dle nich dostávat osobní ohodnocení a také peníze do systému Cafeteria.

6 Závěr

Cílem bakalářské práce byla analýza systému hodnocení a odměňování zaměstnanců ve vybraném podniku a navrhnout případné změny ke zlepšení tohoto systému. Vybraný podnik se jmenuje LB Minerals s.r.o.

První část bakalářské práce se týkala teoretické části. Tato část byla věnována odborné a vědecké literatuře, která byla jak česká, tak i zahraniční. Literatura byla důkladně prostudována a následně sepsána, použitá literatura je uvedena na konci této bakalářské práce. Získané informace byly později využity v praktické části. V praktické části je historie, popis a také i současnost společnosti, kde bylo provedeno dotazníkové šetření. Informace o společnosti byli zjištěny na internetu a také od ředitele této společnosti.

Po provedení dotazníkového šetření byly zjištěny některé nedostatky, které podstatnou měrou ovlivňují výkony na pracovišti, nespokojenost s odměňováním a také hodnocením. Zaměstnanci jsou nespokojeni se svojí mzdou, ale jsou spokojeni s nabízenými benefity, ale zároveň nedostávají žádnou speciální odměnu. Tudíž bylo společnosti navrženo aplikovat 14. plat nebo zavést systém Cafeteria benefit. Tento benefit spočívá v tom, že zaměstnanci dostanou kartu, na které jsou peníze, které může zaměstnanec čerpat na různé kulturní a sportovní akce a také se může uplatnit například v lékárně. Lze předpokládat, že tento benefit by vyřešil problémy, které se týkají zvýšení jejich mzdy. Zaměstnavatel si může určit výši tohoto benefitu, nebo tento benefit může dávat pouze za kvalitně odvedenou práci dle výkonu. Tento benefit by zároveň sloužil jako motivace. Další změna, která byla navržena, je důkladně vysvětlit zaměstnancům systém hodnocení a odměňování, jelikož někteří zaměstnanci neví, jak tento systém funguje. Společnost nabízí poměrně dost benefitů, ale mnozí zaměstnanci o tom ani nemusí vědět. Zaměstnanci ve společnosti dostávají příspěvek na dovolenou, penzijní a životní pojištění, příspěvek na stravování, očkování, slevu na firemní výrobky, a týden dovolené navíc. Plné využití těchto benefitů by mohlo zaměstnancům vykompenzovat nižší mzdu. Bylo navrženo, že nadřízený pracovník by měl vysvětlit svým podřízeným, jak systém odměňování a hodnocení funguje, jelikož zaměstnanci byli zmatení, když měli odpovědět, jakým způsobem probíhá hodnocení ve společnosti. Nadřízený pracovník si musí častěji všimnout svých podřízených při výkonu. Zaměstnanec totiž namotivuje i obyčejná pochvala od nadřízeného. Hodnocení by mělo být spravedlivé. Nadřízený pracovník by neměl dopustit to, aby se nějaký pracovník cítil nespravedlivě ohodnocen.

Některým pracovníkům připadá systém odměňování jako nespravedlivý. V této společnosti jsou nespokojeny především ženy. Cítí se nespravedlivě, jelikož, si myslí, že muži dostávají vyšší mzdu než ony, a přitom vykonávají stejnou práci. Těmto nespokojeným zaměstnancům se musí dokázat, že systém je spravedlivý. Tudiž zaměstnavatel by měl mzdy rozdělovat spravedlivěji. A také případně vysvětlit zaměstnancům, proč je jejich výše mzdy taková. Důkladně vysvětlit zaměstnancům, jak ve společnosti funguje systém odměňování.

Více než polovina zaměstnanců přiznala, že jejich vztah se spolupracovníky ovlivňuje jejich výkon. Tento vztah se spolupracovníky může ovlivňovat výkony negativně, ale i pozitivně. Pokud vztahy mezi pracovníky ovlivňují výkon negativně, tak pracovník nemusí podávat stoprocentní výkon. Na pracovišti mohou vznikat konflikty, které někdy mohou vyvrcholit až k šikaně na pracovišti, tzv. mobbing.

Někteří pracovníci si myslí, že jejich spolupracovníci podávají stejný výkon, ale jejich mzda je nižší než ostatních. Tento rozdíl mezi mzdami může vytvářet konflikty. A následně mohou být zaměstnanci demotivováni k lepším výkonům. Tyto rozdíly mezi zaměstnanci by měl vyřešit nadřízený pracovník, který je se zaměstnanci v kontaktu. Ví, který zaměstnanec je pracovitý a jak kvalitní odvádí práci. Podle toho by měl zaměstnanec dostat odměnu.

Je zřejmé, že jsou ve společnosti mezery v informovanosti ohledně jejich zavedeného systému hodnocení a odměňování. Návrhy a doporučení, které jsem uvedla v kapitole 5 povedou ke zlepšení současného stavu. Prioritou pro podnik by mělo být lépe a formálně propojit oba systémy, aby došlo k řízení výkonu.

7 Summary

This thesis deals with the evaluation and remuneration of employees in the enterprise Lasselsberger, s.r.o and focuses on the practical use of this system. There are described basic terms concerning this problematic, presenting basic principles of remuneration of employees. The thesis includes description of a current system in the enterprise and the implementation of questionnaire investigation, whose objective was to find out satisfaction with evaluated performance and also with remuneration of employees on a workplace. The questionnaire is aimed at satisfaction with wages, working conditions and motivation of employees on workplace. Based on the collected results there are proposed measures that improve the current state and also contribute to higher satisfaction of employees and their interest on enterprise goals in future. The collected data from the questionnaire survey contribute to better business prosperity.

Key words: employees, evaluation, remuneration, motivation, wages

8 Použitá literatura

- Armstrong, M. (2001). *Řízení lidských zdrojů*. United Kingdom: Kogan Page Limited.
- Armstrong, M. (2007). *Odměňování pracovníků*. London: Kogan Page Limited.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2017). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.
- Bedrnová, E., Nový, I., Cipro, M., Francová, T., Franková, E., Hlubinková, Z., . . .
Surynek, A. (2007). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.
- Bulletin, M. (30. 11. 2012). *www.questia.com*. Načteno z Questia:
<https://www.questia.com/article/1G1-324077966/rewarding-and-recognizing-our-employees>
- ČMKOS. (Říjen 2016). *ČMKOS.CZ*. Načteno z Českomoravská konfederace odborových svazů: <https://www.cmkos.cz/obsah/754/vysledky-pruzkumu-benefity/17805>
- Deiblová, M. (2005). *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: LINDE nakladatelství s. r. o.
- Dlasková, K. (7. Květen 2018). *archiv.ihned.cz*. Načteno z Hospodářské noviny:
<https://archiv.ihned.cz/c1-66129640-spokojenych-zamestnancu-je-v-cesku-mene-nez-petina>
- Donnelly, J. H., Gibson, J. L., & Ivancevich, J. M. (1997). *Management*. Praha: Grada Publishing S. a.
- Hroník, F. (2006). *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing a. s.
- Charvát, O. (7. Únor 2018). *ČR2030*. Načteno z ČR2030 magazín:
<https://www.cr2030.cz/magazin/kvalita-zivota/rozdily-v-odmenovani-zen-a-muzu-trapi-cesky-trh-prace/>
- Jindřichová, M. (14. Únor 2018). *Vím Víc*. Načteno z Vím Víc:
<https://www.vimvic.cz/clanek/firemni-benefity-co-firmy-nabizeji-v-roce-2018>
- Kahle, B., & Stýblo, J. (1998). *Praktická personalistika*. Praha: PRAGOEDUCA.
- Keibl, J., Dvořáková, Z., & Šubrt, B. (2001). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
- Koubek, J. (2003). *Personální práce v malých p*

odnicích. Praha: Grada Publishing a. s.

Koubek, J. (2009). *Řízení lidských zdrojů-Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.

Kučera, P. (3. 22 2018). *www.aktualne.cz*. Načteno z Aktuálně:
<https://zpravy.aktualne.cz/finance/prumerna-mzda-hodinovy-vydelek-porovnani-eu/r~9acec04e2db611e88b47ac1f6b220ee8/?redirected=1540304478>

Kutarňová, J. (4. Květen 2018). *LMC*. Načteno z LMC: <https://www.lmc.eu/cs/data-pribyva-nespokojenych-lidi-se-zajecimi-umysly/>

LB Minerals. (2015). Načteno z LB Minerals: <http://www.lb-minerals.cz/cz/o-spolecnosti>

Ministerstvo práce a sociálních věcí. (2018). <https://www.mpsv.cz>. Načteno z Ministerstvo práce a sociálních věcí: <https://www.mpsv.cz/cs/871>

Nelson, B. (2002). *www.questia.com*. Načteno z Questia:
<https://www.questia.com/library/journal/1G1-83296991/making-employee-suggestions-count-rewarding-employees>

Pauknerová, D., Hlubinková, Z., Francová, T., & Šindelářová, H. (2006). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing a. s.

Pilařová, I. (2008). *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výnosnost*. Praha: Grada Publishing a. s.

Pink, D. H. (2009). *Překvapivá pravda o tom, co nás motivuje!* Olomouc: ANAG.

Sherman, W. M. (1 2000). <http://literacy.kent.edu>. Načteno z Kent State University:
<http://literacy.kent.edu/Oasis/ABLE/staff-evaluation.pdf>

Sonawane, P. (1. 10 2008). *Indian Journal of Industrial Relations*. Načteno z www.thefreelibrary.com:
<https://www.thefreelibrary.com/Non-monetary+rewards%3A+employee+choices+%26+organizational+practices.-a0210171582>

Šubrt, B. (2014). *Obsluha mzdy a platu*. ANAG.

Tomší, I. (2008). *Mzdy a mzdové systémy*. Praha: ASPL .

Wagnerová, I. (2008). *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada Publishing a. s.

9 Seznam obrázků

Obrázek 1: Systém hodnocení práce.....	5
Obrázek 2: Hodnocení pracovníků	9
Obrázek 3: Příklad bodového ohodnocení práce	10
Obrázek 4: Systém odměňování	13
Obrázek 5: Vytváření struktury časových mezd/platů.....	17
Obrázek 6: Graf minimální mzdy v letech.....	20

10 Seznam grafů

Graf 1: Jste?	24
Graf 2: Věk	25
Graf 3: Jak dlouho pracujete ve společnosti LB Minerals?	26
Graf 4: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?	27
Graf 5: Jste spokojeni se svojí mzdou za vykonanou práci?	28
Graf 6: O kolik by Vaše mzda měla být vyšší abyste byli spokojeni?	29
Graf 7: Jaký konkrétní stimul (benefit) Vás nejvíce motivuje?	30
Graf 8: Jste spokojeni s nabízenými benefity ve společnosti LB Minerals?	31
Graf 9: Dostáváte nějaké speciální odměny?	32
Graf 10: Myslíte si, že jste za svou práci dostatečně ohodnocen(a)?	33
Graf 11: Zlepšili byste svůj přístup k práci, pokud byste dostávali vyšší mzdu?	34
Graf 12: Znáte systém odměňování v podniku?	35
Graf 13: Pokud ano, jeví se Vám tento systém jako spravedlivý?	36
Graf 14: Využíváte svoji kvalifikaci při výkonu práce?	37
Graf 15: Jaká je Vaše mzdová forma?	38

Graf 16: Se systémem hodnocení jsem:.....	39
Graf 17: Jak často probíhá hodnocení zaměstnanců.	40
Graf 18: Jakým způsobem hodnocení probíhá?.....	41
Graf 19: Ovlivňuje Váš výkon vztah mezi spolupracovníky?	42
Graf 20: Myslíte si, že hodnocení a odměňování Vašich spolupracovníků za stejný výkon je lepší, než máte vy?	43

11 Seznam příloh

Příloha č. 1- dotazník

Velice Vás prosím o vyplnění dotazníku. Informace zjištěné z dotazníkového šetření použiji v mé bakalářské práci. Vybranou odpověď prosím zakroužkujete. Děkuji za vyplnění. Dotazník je anonymní.

1. Pohlaví:
 - a) Muž
 - b) Žena

2. Věk:
 - a) Do 25 let
 - b) 25-30 let
 - c) 30-40 let
 - d) 40-50 let
 - e) 50-60 let
 - f) 60 a více let

3. Jak dlouho pracujete ve společnosti LB Minerals?
 - a) 0-2 roky
 - b) 2-4 roky
 - c) 4-6 let
 - d) 6-10 let
 - e) 10-15 let
 - f) Více než 15 let

4. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
 - a) Základní
 - b) Střední bez maturity/ vyučen(a)
 - c) Střední s maturitou
 - d) Vysokoškolské

5. Jste spokojeni se svojí mzdou za vykonanou práci?
 - a) Spíše ne
 - b) Ne
 - c) Spíše ano
 - d) Ano

6. O kolik by Vaše mzda měla být vyšší abyste byli spokojení?
 - a) Jsem spokojen(a)

- b) Do 1 000 Kč
- c) 1 000-2 000 Kč
- d) 2 000-3 000 Kč
- e) 3 000-5 000 Kč
- f) 5 000-10 000 Kč
- g) Více než 10 000 Kč

7. Jaký konkrétní stimul (benefit) Vás nejvíce motivuje?

- a) Osobní ohodnocení
- b) Příplatky
- c) Mimořádné odměny
- d) Prémie
- e) 13. Plat
- f) Příplatek na dovolenou
- g) Jiné (doplňte)

.....

8. Jste spokojeni s nabízenými benefity ve společnosti LB Minerals?

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

9. Dostáváte nějaké speciální odměny?

- a) Ne
- b) Ano

10. Myslíte si, že jste za svou vykonanou práci dostatečně ohodnocen(a)?

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

11. Zlepšili byste svůj přístup k práci, pokud byste dostávali vyšší mzdu?

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

12. Znáte systém odměňování v podniku?

- a) Spíše ne
- b) Ne
- c) Spíše ano

d) Ano

13. Pokud ano, jeví se Vám tento systém jako spravedlivý?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Nevím

14. Využíváte svoji kvalifikaci při výkonu práce?

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

15. Jaká je Vaše mzdová forma?

- a) Úkolová (normy)
- b) Časová (hodinová)
- c) Podílová
- d) Kombinovaná

16. Se systémem hodnocení jsem:

- a) Spíše nespokojen
- b) Nespokojen
- c) Spokojen
- d) Velmi spokojen

17. Jak často probíhá hodnocení zaměstnanců?

- a) Ročně
- b) Čtvrtletně
- c) Nepravidelně
- d) Průběžně
- e) Půlročně
- f) Nepochází

18. Jakým způsobem hodnocení probíhá?

- a) Hodnotící rozhovor
- b) Posuzovací stupnice
- c) Pracovní posudek
- d) Nepochází
- e) Posouzením nadřízeného
- f) Jiné (doplňte)

.....

19. Ovlivňuje Váš výkon vztah mezi spolupracovníky?

- a) Ano
- b) Ne

20. Myslíte si, že hodnocení a odměňování Vašich spolupracovníků za stejný výkon je lepší, než máte vy?

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