

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: 6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů

ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI ŠKO-ENERGO, S.R.O.

Bakalářská práce

Hana PAVLÍČKOVÁ

Vedoucí práce: doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.



ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatelka: **Hana Pavlíčková**

Studijní program: Ekonomika a management

Obor: Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů

Název tématu: **Odměňování zaměstnanců ve společnosti
ŠKO-ENERGO, s.r.o.**

Cíl: Teoretickým cílem práce je podání přehledu aktuálních poznatků o hodnocení a odměňování pracovníků. Praktickým cílem práce je analýza stávajícího přístupu společnosti ŠKO-ENERGO, s.r.o. k odměňování pracovníků a návrh opatření zaměřených na zvýšení jeho efektivity.

Rámcový obsah:

1. Úvod – vymezení a zdůvodnění cílů práce.
2. Hodnocení a odměňování pracovníků.
3. Současné přístupy k odměňování pracovníků.
4. Představení společnosti ŠKO-ENERGO, s.r.o. a jejího přístupu k odměňování pracovníků.
5. Empirický výzkum – analýza stávajícího přístupu společnosti ŠKO-ENERGO, s.r.o. k odměňování pracovníků.
6. Vyhodnocení výsledků výzkumu a návrh opatření zaměřených na zvýšení efektivity odměňování ve společnosti ŠKO-ENERGO, s.r.o..

Rozsah práce: 25 – 30 stran

Seznam odborné literatury:

1. ARMSTRONG, M. – TAYLOR, S. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13. vyd. London: Kogan Page, 2014. ISBN 978-0-7494-6964-1.
2. DVORÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
3. KOCIÁNOVÁ, R. *Personální řízení – Východiska a vývoj*. Praha: Grada Publishing a.s., 2012. 149 s. ISBN 978-80-247-3269-5.
4. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů.: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-168-3.
5. NOVÝ, I. – BEDRNOVÁ, E. – JAROŠOVÁ, E. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-239-0.

Datum zadání bakalářské práce: březen 2020

Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2020

L. S.


doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.
Vedoucí práce


Mgr. Petr Šulc
Prorektor ŠAVŠ


doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.
Garant studijního oboru


Hana Pavličková
Autorka práce

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracoval(a) samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídil(a) vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnicí OS.17.10 Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědom(a), že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou práci využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne 20.11. 2020

Pavel Janda

Na tomto místě bych ráda poděkovala doc. PhDr. Karlu Pavlicovi, Ph.D. za jeho ochotu, vstřícnost, cenné připomínky a poskytnuté konzultace při odborném vedení této bakalářské práce.

Obsah

Úvod.....	8
1 Teoretická východiska pro hodnocení pracovníků.....	10
1.1 Pojetí, úkoly a cíle hodnocení pracovníků.....	10
1.2 Kritéria hodnocení pracovníků	11
1.3 Metody hodnocení pracovníků	12
1.4 Hodnoticí rozhovor	14
1.5 Vazba hodnocení pracovníků na systém odměňování.....	16
2 Teoretická východiska pro odměňování pracovníků.....	17
2.1 Pojetí moderního odměňování a systému odměňování.....	17
2.2 Formy odměňování.....	18
2.2.1 Plat.....	18
2.2.2 Mzda	19
2.3 Základní mzdové formy.....	20
2.3.1 Časová mzda	20
2.3.2 Úkolová mzda	21
2.3.3 Podílová (provizní) mzda.....	21
2.4 Doplnkové mzdové formy	21
2.4.1 Osobní ohodnocení.....	21
2.4.2 Prémie.....	22
2.4.3 Provize	22
2.4.4 Podíly na výsledcích hospodaření organizace	22
2.4.5 Příplatky	22
2.4.6 Ostatní výplaty.....	23
2.5 Zaměstnanecké výhody	23
2.6 Nepeněžní odměny.....	25
3 Praktická část.....	26
3.1 Základní informace o společnosti ŠKO–ENERGO, s.r.o.....	26
3.2 Analýza současného systému hodnocení.....	28
3.3 Analýza současného systému odměňování.....	30
3.3.1 Tarifní mzda	30

3.3.2 Osobní ohodnocení	31
3.3.3 Příplatky	31
3.3.4 Bonusy a odměny.....	32
3.3.5 Zaměstnanecké výhody	32
4 Empirický výzkum.....	36
4.1 Metoda výzkumu.....	36
4.2 Výzkumný vzorek.....	38
4.3 Výsledky empirického výzkumu a interpretace	39
4.3.1 Shrnutí empirického výzkumu	47
4.4. Doporučení pro zlepšení systému odměňování.....	48
Závěr	51
Seznam literatury	53
Seznam obrázků a tabulek.....	55
Seznam příloh	56

Seznam použitých zkratek

AC Assessment centrum

HR Human Resources (Lidské zdroje)

THZ Technickohospodářský zaměstnanec

Úvod

Odměňování zaměstnanců představuje v oblasti řízení lidských zdrojů jednu z klíčových a nejnáročnějších činností. Pokud si chce firma udržet kvalitní lidský kapitál, je třeba zvolit vhodný systém odměňování. Schopní lidé jsou pro firmu nejdůležitějším kapitálem, neboť je téměř nemožné je zcela nahradit stroji či moderními technologiemi. Lidé svými znalostmi a dovednostmi přispívají k upevnění postavení firmy na trhu a ke zvyšování její konkurenceschopnosti.

Odměna za vykonanou práci je jedním ze základních nástrojů k uspokojení životních potřeb každého člověka. Pokud zaměstnanci vnímají uplatňovaný systém odměňování jako srozumitelný, objektivní a spravedlivý, stoupá jejich ochota plnit co nejlépe zadané pracovní úkoly. Tato skutečnost má zákonitě pozitivní vliv na chod a výkonnost celé organizace. Je tedy žádoucí, aby systém odměňování korespondoval s firemními strategiemi a potřebami zaměstnanců.

Teoretickým cílem práce je přiblížit čtenáři v prvních dvou kapitolách základní teoretické poznatky z oblasti hodnocení a odměňování zaměstnanců jako součást řízení lidských zdrojů, získané na základě studia odborné literatury.

Praktickým cílem je analýza stávajícího systému odměňování ve vybrané společnosti, konkrétně ve ŠKO-ENERGO, s.r.o. Na analýzu naváže formulace praktických doporučení zaměřených na zvýšení efektivity současného systému odměňování ve společnosti.

Bakalářská práce je členěna do čtyř hlavních kapitol, jež tvoří teoretickou a praktickou část.

První kapitola teoretické části vymezuje pojem hodnocení pracovníků, jaká jsou jeho kritéria, jaké se využívají metody a v neposlední řadě se věnuje pojmu hodnotící rozhovor. Závěr kapitoly je věnován popisu vztahu mezi systémem hodnocení a odměňování.

Druhá kapitola teoretické části je zaměřena na vymezení pojmů odměňování pracovníků a systém odměňování. Jsou zde definovány pojmy jako plat a mzda a v návaznosti na mzdu jsou popsány základní a doplňkové mzdové formy. Závěr kapitoly se věnuje zaměstnaneckým výhodám a nepeněžním odměnám.

První kapitola praktické části se zaměřuje na představení společnosti ŠKO-ENERGO, s.r.o. a kromě toho se věnuje samotnému systému hodnocení a odměňování zaměstnanců, který je ve společnosti uplatňován.

Poslední kapitola této bakalářské práce je věnovaná empirickému výzkumu. Popisuje metodologii uskutečněného výzkumu, prezentuje výsledky dotazníkového šetření a v návaznosti na ně přináší několik návrhů zaměřených na zvýšení efektivity systému odměňování ve společnosti. Tyto návrhy jsou v současnosti dále rozpracované a využívány personálním oddělením společnosti.

1 Teoretická východiska pro hodnocení pracovníků

Cílem první kapitoly bude teoreticky popsat a vymezit oblast hodnocení pracovníků společně s jeho úkoly a cíli. Dále se tato kapitola bude koncentrovat na vymezení kritérií a používaných metod k hodnocení pracovníků a v neposlední řadě bude popsán hodnoticí rozhovor. Na závěr této kapitoly bude vysvětlena vazba systému hodnocení pracovníků na odměňování, které je pro tuto bakalářskou práci klíčovým tématem a jemuž se bude podrobněji věnovat kapitola druhá.

1.1 Pojetí, úkoly a cíle hodnocení pracovníků

V nedaleké minulosti si manažeři kladli otázku, zda pracovníky hodnotit, či nikoli. Bylo to zapříčiněno tím, že hodnocení bylo považováno za byrokratickou a časově náročnou záležitost. V dnešní době je to však jedna z nejdůležitějších a nejobtížnějších personálních činností, bez níž by nebylo možné efektivně vykonávat i další. Otázky se v současnosti zaměřují na to, jakým způsobem a jak často hodnotit či jak nakládat s výsledky. Náročnost mimo jiné spočívá v odlišnosti pracovních míst či zaměstnanců, kdy má každý pracovník rozdílnou osobnost, zkušenosti, dovednosti, znalosti, osobní potřeby, ale také i úroveň motivace. A právě vzhledem k těmto a dalším jiným odlišnostem je třeba věnovat pracovníkům individuální péči, díky které organizace usiluje o zkvalitnění svého lidského kapitálu.

Janišová a Křivánek (2013) ve svém díle definují hodnocení jako systematický a monitorovaný proces, při němž mají především vedoucí pracovníci za úkol hodnotit pracovní výkon jednotlivců. Hlavními úkoly je zjistit, jak pracovníci plní úkoly, přidělenou práci, jaké je jejich pracovní chování, zjistit nedostatky, poskytnout odpovídající zpětnou vazbu o plnění předem stanovených cílů a usilovat o zlepšení.

Pechová (2013) považuje hodnocení za užitečný nástroj k posouzení kladných a záporných stránek osobnosti, rozpoznání potřeb v oblasti vzdělávání, rozvoji profesní kariéry, efektivnějšímu využití profesní kvalifikace a má zároveň mimořádný význam pro odměňování.

Někdy se mohou pracovníci mylně domnívat, že za hodnocením automaticky stojí povýšení. To však praxe vyvrací, neboť na základě výsledků může dojít i k převedení na jinou práci, přeřazení, ale i k ukončení pracovního poměru (Koubek, 2010).

Hodnocení a s ním spojená kontrola a následná zpětná vazba jsou důležité i pro motivaci pracovníků. Vhodná pravidelná zpětná vazba a správně předložené výsledky průběžného a pravidelného hodnocení motivaci posilují. K oslabení motivace může přispět kontrola, která nepřihlíží ke schopnostem pracovníka, nebo pokud hodnocený obdrží příliš obecné, nespravedlivé či negativní hodnocení. Pokud je systém hodnocení efektivní, stává se jedním z neúčinnějších motivačních nástrojů (Urban, 2017).

Koubek (2010) rozlišuje dvě podoby hodnocení. První podobou je hodnocení neformální, které je zpravidla průběžné a jež vykonává nadřízený během výkonu práce. Jedná se o součást každodenního vztahu a kontaktu nadřízeného s podřízeným, kdy nadřízený sleduje pracovní chování a plnění pracovních úkolů. Poznatky nejsou nijak zaznamenávány a pouze výjimečně se stávají podnětem k personálnímu rozhodnutí. Druhá podoba hodnocení je formální, a to systematická a dopředu naplánovaná. Výstupem jsou dokumenty, které se zakládají do osobních složek zaměstnanců a slouží v budoucnu jako podklady pro další personální činnosti.

Janišová a Křivánek (2013) ve společném díle definují následující cíle hodnocení:

- schopnost vyhodnotit výkon pracovníka oproti stanoveným cílům,
- odhalit oblasti, v nichž by se měl jednotlivec zlepšit,
- vytvořit odpovídající plán aktivit, který musí pracovník na základě výsledků hodnocení absolvovat, aby byl zlepšen pracovní výkon,
- informovat jednotlivce o změnách v jeho zodpovědnostech.

„Cíle hodnocení musejí být jasné, porovnatelné, dosažitelné a akceptovatelné“ (Koubek, 2010, s. 211).

1.2 Kritéria hodnocení pracovníků

„Kritérium je ukazatelem výkonu (výsledek činnosti) nebo výkonnosti (přípravenosti podávat výkony), podle něhož hodnotíme úspěšnost (nebo naopak neúspěšnost) zaměstnance. Kritéria významně ovlivňují výkony pracovníků a jejich nesprávné nastavení může vést k nežádoucímu chování, které může ohrozit ekonomické výsledky organizace“ (Pilařová, 2008, s. 41).

Stanovení kritérií neboli výběru hodnoticích faktorů je klíčovým úkolem při vytváření systému pravidelného hodnocení. Kritéria nelze stanovit bez znalosti požadavků a nároků profese na člověka a musí korespondovat s firemní strategií a hodnotami.

Pechová (2013) rozlišuje čtyři okruhy hodnotitelských bloků:

předpoklady pro práci, tj. vzdělání, znalosti, dovednosti, organizační schopnosti, spolehlivost, schopnost vést lidi,

postoj k práci, tj. morálka, iniciativa, nápady, návrhy, dodržování pravidel, podávání zlepšovacích návrhů,

výsledky práce, tj. množství, kvalita, spokojenost zákazníků, množství obslužených zákazníků,

sociální úroveň, tj. vztahy ke spolupracovníkům, chování k nadřízeným/podřízeným.

1.3 Metody hodnocení pracovníků

K hodnocení pracovníků se využívá široká škála metod. Čopíková a kol. (2015) klasifikuje metody do dvou skupin. První skupinou jsou metody srovnávací, které slouží především k porovnání pracovníků mezi sebou dle jednotlivých kritérií. K těmto metodám např. patří:

Metoda pořadí (Ranking Method)

Tato metoda je založená na seřazení hodnocených pracovníků od nejlepšího po nejhoršího dle předem vybraných kritérií. Využívá se primárně u jednokriteriálního hodnocení (např. dle tržeb).

Metoda párového srovnání (Paired Comparison Method)

Pomocí této metody dochází ke srovnání každého pracovníka s každým. Bod je připisován tomu lepšímu. Součtem bodů získáme pořadí hodnocených, nebo je můžeme zařadit do skupin dle získaných bodů.

Metoda nucené distribuce (Forced Distribution Method)

Manažer musí na základě této metody umístit určité procento hodnocených do výkonnostních skupin. Např. do skupiny A je třeba zařadit 10 % zaměstnanců, kteří mají nedostatečnou úroveň, do skupiny B 20 % zaměstnanců, kteří mají nízkou úroveň, do skupiny C 40 % zaměstnanců s postačující minimální úrovní, do skupiny D 20 % zaměstnanců, kteří mají optimální úroveň, nakonec do skupiny E patří 10 % zaměstnanců s excelentní úrovní na základě Gaussovy křivky. Metoda je praktickým

nástrojem k tomu, aby byli vidět nejvýkonnější zaměstnanci a na základě toho mohli být zařazeni do programu talentů. Rovněž slouží k rozpoznání zaměstnanců s nevyhovující úrovní a k učinění potřebných kroků či nápravných opatření.

Druhou skupinou jsou metody nesrovnávací. Do této skupiny např. patří:

Řízení podle cílů (Management by Objectives – MBO)

V této metodě se hodnotitel zaměřuje na hodnocení výkonových a rozvojových cílů. Doporučuje se stanovit pro každé období tři až pět cílů (jeden až tři cíle týkající se výkonu, jeden až dva cíle týkající se rozvoje potenciálu a jeden až dva cíle týkající se pracovního chování). Poměr počtu cílů je závislý na charakteru pracovní funkce, výsledcích za minulé období a budoucích plánu. Cíle jsou vždy stanoveny vzájemnou dohodou mezi hodnotitelem a hodnoceným. Metodu se doporučuje využít pro zaměstnance, kteří mají řídicí či odbornou funkci (manažerské a technickohospodářské pozice).

Hodnoticí (klasifikační) stupnice (Rating Scales)

Tato metoda patří k nejčastěji využívané metodě, která má slovní, numerickou nebo grafickou podobu, např. 4 – vynikající výkon, 3 – velmi dobrý výkon, 2 – zlepšující se výkon, 1 – podprůměrný výkon, 0 – nedostatečný výkon.

Metoda (klíčových) kritických událostí (Critical Incidents Methods)

Metoda v praxi slouží spíše jako doplňková. Dochází zde k pozorování a zaznamenávání situací, které jsou považovány při plnění pracovních úkolů za klíčové. Výsledkem je výčet pozitivních a negativních událostí, které zobrazují vysoce efektivní nebo výrazně neefektivní pracovní výkony zaměstnance či jeho pracovního chování.

Mystery shopping

Tato metoda je nejčastěji realizována u pracovníků, kteří přichází do přímého kontaktu se zákazníky. Hodnotitel je po celou dobu hodnocení v anonymitě, k nerozeznání od ostatních zákazníků. K dodržení maximální anonymity se využívá externích specialistů.

Koubek (2000) ve svém díle zmiňuje metodu Assessment centre (AC), která nachází uplatnění i v jiných personálních činnostech, kterými je např. výběr a vzdělávání zaměstnanců. Za hlavní výhodu této metody Koubek považuje komplexnost

posouzení, avšak jako nevýhodu to, že je pracovníkův výkon posuzován v uměle vytvořených podmínkách, které nemusí korespondovat s výkonem reálným.

Dvořáková (2012) Assessment centre definuje jako nástroj k identifikaci sociálních charakteristik a vlastností pracovníka, např. spolupráce, kreativita, komunikativní dovednosti, koordinace činností či odolnost vůči psychické zátěži. Informace jsou získávány na základě řešení případových studií a cvičení, při kterých jsou hodnocení sledováni a posuzováni. Cvičení se řeší individuálně, či kolektivně a zahrnují ústní či písemnou prezentaci, skupinovou diskusi nebo hraní rolí. AC je časově a finančně náročnou metodou, která se uplatňuje spíše u manažerských funkcí a zejména u zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním.

Mezi další metody Koubek (2000) řadí např. check list, volný popis či 360° zpětnou vazbu.

Při provádění hodnocení je třeba si zvolit metod hned několik, pouze jedna se prakticky nepoužívá. Každý podnik si musí metody zvolit podle svých potřeb tak, aby hodnocení poskytovalo vhodné podklady pro odměňování, rozvoj a formulovalo úkoly a cíle (Čopíková a kol. 2015).

1.4 Hodnoticí rozhovor

Hodnoticí rozhovor je dle Dvořákové (2012) formální a oficiální setkání pracovníka s nadřízeným a je považován za nejdůležitější součást systému hodnocení pracovníků, který musí mít pevnou obsahovou strukturu a časový plán. Je především kladen velký důraz na dokonalou přípravu hodnotitele s cílem dosažení co nejlepšího průběhu. Aby byl tento cíl naplněn, je třeba postupovat dle následujících kroků.

1) Hodnotiteli musí být k dispozici všechny dostupné a přesné informace o pracovníkově výkonu a jednání během hodnoceného období. Pokud tyto podklady chybí, není možné prosadit do hodnocení objektivitu. Dále je nutné specifikovat příčiny zjištěných nedostatků a vyloučit ty, které s pracovní aktivitou pracovníka nesouvisí, nemohou tedy ovlivnit jeho hodnocení. Mezi tyto faktory patří např. špatná organizace práce, špatné pracovní podmínky či nekvalitní nářadí, stroje a suroviny.

2) Na počátku hodnoticího rozhovoru se začíná vždy pochvalou. Pokud by hodnotitel zahájil rozhovor negativními skutečnostmi, pracovník by zaujal obranný postoj a mohl

by odmítat spolupracovat. Teprve po prezentaci pozitivních skutečností se přechází ke kritice.

3) V průběhu rozhovoru je třeba hodnocenému rekapitulovat, zda již byl na závažnější nedostatky během průběžného hodnocení upozorňován, např. na kvalitu práce. Pokud je pracovník poprvé upozorněn na závažné chyby až při ročním hodnocení, považuje se tento krok za chybu manažera, jež vzbuzuje u pracovníka pocit nerovného jednání.

4) Velmi důležitou roli hraje aktivní spoluúčast hodnoceného. Je třeba ho přesvědčit, že hodnocení slouží ke zlepšení slabých stránek a rozvoji, nikoli ke kritice a hledání chyb. Velmi efektivním nástrojem je snaha o realizaci sebehodnocení. Cílem je hodnoceného přimět k vyjádření toho, jak on sám hodnotí svůj pracovní výkon a jednání, v čem dosáhl úspěchu a v jakých oblastech pociťuje své slabé stránky. Hodnocení je nejúčinnější, pokud se s jeho závěry pracovník ztotožní a sám stanoví své zaměření do budoucnosti.

5) Na konci každého rozhovoru je žádoucí zopakovat cíle, které z hodnocení vyplývají, a výsledek, k němuž hodnocení dospělo (Dvořáková, 2012).

Pro úspěšný průběh hodnotícího rozhovoru je rovněž stěžejní jeho organizace a zabezpečení:

1) Je třeba zajistit klidný prostor, aniž by byl někdo někým rušen. Pokud hodnocení vyžaduje, aby byla přítomna třetí osoba a hodnocený a hodnotitel se nedomluví jinak, může být třetí osobou pouze nadřízený pracovník, jiná možnost je nepřístupná.

2) Aby nenastala při rozhovoru negativní atmosféra z důvodu spěchu a nedostatku času, je třeba na průběh rozhovoru rezervovat potřebný čas. Je kromě toho vyloučené, aby manažer během hodnotícího rozhovoru vyřizoval pracovní záležitosti a telefonní hovory.

3) Hodnotitel by si měl připravit osnovu, podle které se bude po zbytek rozhovoru řídit. Osnova hraje významnou roli, jelikož je možné se dostat k mnoha odlišným záležitostem, které mohou odvést pozornost od hlavních problémů hodnocení. Díky osnově má hodnotitel přehled o tom, které problémy chce s pracovníkem projednat, a napomáhá udržovat téma hodnocení. Osnova by měla rovněž obsahovat hodnocení plnění kritérií.

4) Zvláště pokud je větší množství hodnocených, měl by si manažer zaznamenávat průběžné poznámky, které mu poté usnadní zápis výsledků do hodnoticího dokumentu (Dvořáková, 2012).

1.5 Vazba hodnocení pracovníků na systém odměňování

Jak již bylo výše definováno, hodnocení je provázáno s jinými personálními činnostmi a velmi důležitou roli hraje v oblasti odměňování. Hodnocení determinuje tarifní zařazení hodnoceného, výši mzdy, odměn a poskytování zaměstnaneckých výhod (Koubek, 2010).

Mezi hlavní cíle hodnocení patří podpora výkonnosti pracovníků. Jestliže chtějí firmy tento cíl naplnit, musí náležitě ty zaměstnance, kteří nejvíce přispěli k dosažení cílů organizace, odměnit. K tomu, aby byly výsledky hodnocení promítnuty do odměňování, slouží dva způsoby. Prvním je výkonová odměna (vyplacení jednorázového bonusu), jenž se váže na splnění osobních cílů a využívá se téměř u všech kategorií pracovníků. Druhým způsobem je procentuální navýšení základního platu (Stýblo a kol., 2011).

Propojenost obou systémů může být, jak uvádí Pechová (2013), upravena kolektivní smlouvou či interními předpisy organizace. Ta dále zmiňuje důležitost často používané formy pohyblivé složky, kterou je osobní ohodnocení. Osobní ohodnocení je podmíněno tím, že pokud zaměstnanec dosáhl podprůměrných výsledků, klesá a v případě dosažení nadprůměrných výsledků se tato složka zvyšuje. Na základě stejného principu mohou být také uděleny, či odebrány nemzdové odměny.

2 Teoretická východiska pro odměňování pracovníků

Cílem této kapitoly je teoretické vymezení základních poznatků z oblasti odměňování zaměstnanců a systému odměňování. Dále se tato kapitola bude koncentrovat na vymezení mzdy a platu a na základě těchto pojmů budou definovány druhy mzdových forem. Závěr kapitoly se bude věnovat zaměstnaneckým výhodám a nepeněžním odměnám.

2.1 Pojetí moderního odměňování a systému odměňování

Odměňování pracovníků se řadí mezi nejstarší a nejdůležitější personální činnosti, jejichž primárním úkolem je spravedlivé ocenění reálného výkonu, efektivní stimulace k výkonu sjednané práce a dosažení požadovaného pracovního výkonu. Díky odměně za práci se pracovníkům dostává individuálního ekonomického zajištění, které napomáhá k uspokojení individuálních potřeb (Šikýř, 2016).

Dle Koubka (2010) se odměňování v moderním řízení lidských zdrojů netýká pouze mzdy, platu či jiné formy peněžní odměny, ale zahrnuje rovněž povýšení, formální uznání či zaměstnanecké výhody poskytované nezávisle na výkonu. Za odměny je možné považovat přidělení určitým způsobem vybavené kanceláře, přidělení stroje či zařízení nebo také vzdělávání poskytované organizací. Odměny, které korespondují s osobností člověka, jeho potřebami, hodnotami a zájmy, se řadí k vnitřním odměnám. Těmito odměnami se rozumí spokojenost z vykonané práce či z neformálního uznání a rovněž s nimi souvisí pocit užitečnosti a úspěšnosti. Všechny uvedené druhy odměn tvoří celkovou odměnu.

Klíčovým cílem je vytvořit efektivní, motivující, transparentní a spravedlivý systém odměňování, který bude přijatelný jak pro firmu, tak pro zaměstnance. Systém musí rovněž respektovat zásady odměňování za práci stanovené zákoníkem práce (§ 109 až 150) a prováděcí právní předpisy (Čopíková a kol., 2015).

„Systém odměňování zaměstnanců se skládá ze vzájemně propojených politik, procesů a praktických postupů organizace při odměňování zaměstnanců 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 odměn“ (Armstrong, 1999, s. 593).

Dle Koubka (2000) by měl být efektivní systém odměňování schopen:

- přilákat a udržet potřebný počet a kvalitu uchazečů o zaměstnání,
- odměnit pracovníky odpovídajícím způsobem za dosažené výsledky, úsilí, zkušenosti a schopnosti a vytvořit stimul pro zlepšení kvalifikace a schopností,
- vybudovat konkurenceschopné postavení na trhu,
- zabezpečit racionálnost nákladů a časové náročnosti systému odměňování a zajistit jejich vhodnou kontrolu,
- podporovat úroveň motivace s cílem podání výkonu dle nejlepších schopností,
- korespondovat s právními normami a veřejnými zájmy.

Dle výzkumu společnosti mBlue z roku 2018 jde HR v České republice v oblasti odměňování správnou cestou. Výzkumu se od roku 2013 zúčastnilo 4500 osob na pozicích specialistů a managementu. Díky výzkumu bylo zjištěno, že mzda patří mezi nejméně časté důvody pro změnu zaměstnání. V roce 2014 odcházelo ze zaměstnání kvůli mzdě 8 % lidí, avšak v roce 2018 pouze 3 % (Paulová, HR Forum, 6/2018).

2.2 Formy odměňování

2.2.1 Plat

Plat představuje peněžité plnění za práci v pracovním poměru, jejichž zaměstnavatelem je stát, příspěvková organizace, státní fond nebo samosprávný územní celek (Dvořáková a kol. 2004).

Výše platu se dle Brůhy a kol. (2020) určuje na základě platového výměru (§ 122 odst. 1 a § 136 ZP) ve struktuře a výši dle zákoníku práce, prováděcího nařízení vlády v mezích právních předpisů i dle kolektivní smlouvy, popř. dle vnitřního předpisu, a to nejpozději v den nástupu do práce.

Jednou z nejdůležitějších složek platu je platový tarif, který se stanovuje na základě zařazení do platové třídy, platového stupně a stupnice platových tarifů. Pro zařazení do platové třídy se zohledňuje především druh práce. Zaměstnanec je zařazen do té třídy, ve které je v katalogu prací zařazena nejnáročnější práce, jež se v pracovní

smlouvě dle sjednaného druhu práce požaduje. Platový stupeň se odvíjí od započitatelné praxe, čímž se rozumí doba výkonu práce, při níž pracovník nabýval zkušenosti, znalosti a odborné vědomosti, ale také doba péče o dítě a doba výkonu vojenské základní nebo civilní služby.

Tabulka 1 Přehled platových tarifů

platová třída	platový tarif v Kč měsíčně
1	6 500
2	7 110
3	7 710
4	8 350
5	9 060
6	9 830
7	10 660
8	11 570
9	12 550
10	13 620
11	14 780
12	16 020
13	17 370
14	18 850
15	20 470
16	22 200

Zdroj: Zákoník práce 2020 úplné znění, § 123 – Platové tarify

2.2.2 Mzda

Mzdou se rozumí peněžité plnění či plnění peněžité hodnoty (naturální mzda, která představuje poskytnutí výrobků, výkonů, práce nebo služeb), udělované zaměstnancům za práci. Výše mzdy se odráží od složitosti, odpovědnosti, namáhavosti, obtížnosti pracovních podmínek, pracovní výkonnosti a dosažených pracovních výsledků (§ 113 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce). Uvedený výčet je jediným kritériem diferenciací mezd vymezeným zákoníkem práce. Mzda přísluší těm pracovníkům, kteří jsou zaměstnanci soukromého sektoru, a zaměstnavatel se musí řídit platnými právními předpisy a kolektivní smlouvou (§ 2 zákona č. 2/1991 Sb., o kolektivním vyjednávání) (Martinovičová a kol., 2014).

K vymezení výše a podmínek pro poskytování pevné složky mzdy slouží tarifní soustava, kterou tvoří výčet pracovních činností seřazených vzestupně dle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti. K jednotlivým činnostem se stanoví mzdové tarify a jednotlivými skupinami jsou mzdové třídy nebo mzdové stupně. Počet tříd nebo stupňů se volí dle ohledu na záměry mzdové diferenciacce (Brůha a kol., 2020).

Mzda nesmí být nižší než mzda minimální, která poskytuje ochranu před nízkým oceněním práce, a představuje nejnižší cenu práce zaměstnance v základním pracovněprávním vztahu. Základní sazbu minimální mzdy stanoví vláda nařízením (nařízení vlády č. 567/2006 Sb.), s účinností od počátku kalendářního roku dle vývoje mezd a spotřebitelských cen (Šikýř, 2016).

K ocenění výsledků práce, pracovního jednání a hospodaření s věčnými a finančními prostředky slouží mzdové formy. Jejich poskytování a zásady jsou plně v pravomoci podniku a jsou formulovány ve vnitřním předpisu či ve mzdové části kolektivní smlouvy.

Druhy mzdových forem se rozlišují na:

- základní, kam patří časová a úkolová mzda (Koubek (2010), řadí mezi základní mzdové formy podílovou (provizní) mzdu,
- doplňkové, kam se řadí osobní ohodnocení, prémie, provize, bonusy, odměny, podíl na výsledcích hospodaření či příplatky atp. (Dvořáková, 2012).

2.3 Základní mzdové formy

2.3.1 Časová mzda

Časová mzda (zahraniční literatura používá termín základní mzda či plat) představuje základní a univerzální mzdovou formu, při níž se zpravidla uplatňuje hodinová nebo měsíční mzda. Může být vyjádřena i jako roční či týdenní. Jestliže je pracovník odměňován například hodinovým mzdovým tarifem, je placen za skutečně odpracované hodiny v měsíci, nikoli za výkon. Částka se v tomto případě vyjadřuje součinem hodinového mzdového tarifu a počtu odpracovaných hodin v měsíci. Časová mzda je považována za administrativně nenáročnou a jednoduchou záležitost, která se zpravidla využívá tehdy, kdy je množství odvedené práce obtížně měřitelné či ho nelze ovlivnit. Obvykle se doplňuje jiným druhem mzdové formy, např. příplatky, prémie či osobním ohodnocením, protože nestimuluje k vykonání sjednané práce

a dosahování požadovaného výkonu, a to z toho důvodu, že poskytuje jistotu výdělku (Šikýř, 2016).

2.3.2 Úkolová mzda

Úkolová mzda se využívá pro odměňování pracovníků na dělnických pozicích a je závislá na jejich výkonu, vyjádřeném plněním stanovené normy výkonu. Úkolová mzda tedy nachází své uplatnění v těch případech, kdy jsou pracovníci svým výkonem schopni ovlivnit množství produkce. Při využití této mzdové formy je třeba stanovit adekvátní normu výkonu a pracovní postup, včetně zajištění bezproblémového provozu pracoviště, perfektní organizace práce, kontrol a bezpečnosti práce. Úkolová mzda je účinným stimulem vedoucím k nadstandardnímu výkonu, avšak negativním aspektem je to, že se pracovníci snaží dosáhnout co nejvyšší produktivity za účelem dosažení co možná nejvyššího výdělku, což vede ke zhoršení kvality práce, porušování bezpečnosti práce, nedodržování pracovních postupů a k negativním dopadům na lidské zdraví (Šikýř, 2016).

2.3.3 Podílová (provizní) mzda

Podílová mzda se dle Koubka (2010) využívá v obchodních činnostech a v některých službách. Pracovníkův výdělek se zcela (přímá podílová mzda), nebo alespoň zčásti (garantovaný základní plat plus provize) odvíjí od prodaného množství. Výhodou této mzdové formy je přímý vztah odměny k výkonu. Nevýhodou je existence faktorů, které pracovník není schopen ovlivnit, např. klimatické podmínky, nahrazení lepším a levnějším konkurenčním výrobkem, hospodářská situace či preference zákazníků.

2.4 Doplnkové mzdové formy

Doplnkové mzdové formy většinou odměňují výkon či zásluhy. Jsou vázány na individuální, či kolektivní výkon a mohou být jednorázové, nebo periodicky se opakující.

2.4.1 Osobní ohodnocení

Osobní ohodnocení je udělováno přímým nadřízeným na základě pravidelného hodnocení a primárním smyslem je stimulace k vykonávání sjednané práce

a dosahování požadovaného výkonu. Má zpravidla roční platnost a stanovuje se absolutní částkou či procentem z tarifní mzdy (Dvořáková, 2004).

2.4.2 Prémie

„Prémie je složkou (formou) mzdy, kterou si zaměstnavatel pružně zajišťuje zainteresovanost zaměstnanců na pracovní výkonnosti a výsledcích práce“ (Brůha a kol., 2020, s. 183).

Prémie se poskytuje k časové či úkolové mzdě a má dvě podoby, a sice

- jednorázovou, která je udělována za mimořádný výkon či pracovní chování a
- pravidelnou, která se uděluje za řádné plnění pracovních povinností, nadstandardní výkon či kvalitu práce (Šikýř, 2016).

2.4.3 Provize

Provize se poskytuje zaměstnancům pracujícím v obchodě a službách, kde mzda zčásti nebo úplně záleží na prodaném množství či poskytnutých službách. Zároveň stimuluje k nadstandardnímu výkonu. Provize se vyčísluje procentem z obratu, tržeb či zisku nebo pevnou sazbou za jednotku prodeje (Šikýř, 2016).

2.4.4 Podíly na výsledcích hospodaření organizace

Dle Koubka (2010) rozlišujeme tři varianty podílů, kterými jsou podíl na zisku, podíl na výnosu a podíl na výkonu. Nejhojněji se jedná o podíl na zisku, kdy se rozděluje mezi pracovníky určité procento zisku. Rozdělování je zpravidla závislé na velikosti základní mzdy či platu a na postavení v organizační struktuře. Podíl může být pro všechny totožný, ale je rovněž možná diferenciací dle seniority, významu pracovního místa pro organizaci či dle individuálního výkonu.

2.4.5 Příplatky

Příplatky jsou buď povinné, stanovené právními normami, nebo nepovinné, jež jsou výsledkem kolektivního vyjednávání, nebo je společnost poskytuje svým zaměstnancům dobrovolně. Povinnými příplatky jsou příplatky za práci přesčas, ve svátek, v sobotu a v neděli, ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí, za práci v noci či za vedení a zastupování. Mezi nepovinné se řadí například příplatky

na dopravu do zaměstnání, na oděv, ubytování a jiné příplatky související s výkonem práce v konkrétní organizaci (Koubek, 2010).

2.4.6 Ostatní výplaty

Ostatní výplaty představují dodatečné zvýhodnění pracovníků společnosti, mezi něž patří třináctý plat, vánoční příspěvek, příspěvek na dovolenou, příspěvek k životnímu či pracovnímu výročí, náborový příspěvek, odměna za dosažení kvalifikace či peněžní dary při odchodu do důchodu (Koubek, 2000).

2.5 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody či benefity patří k odměnám, jež nemají přímý vztah k výsledkům práce. Firmy je primárně poskytují kvůli snaze získat a udržet kvalitní zaměstnance a nabídnout jim podmínky či služby zvyšující jejich spokojenost. Mezi přednosti výhod patří daňový režim, kdy je výhoda daňově uznatelným nákladem organizace a je osvobozena od daně z příjmu fyzických osob ze závislé činnosti. Do této kategorie spadají stravenky, penzijní připojištění a životní pojištění. Naopak neuznatelné jsou příspěvky na sportovní akce, nápoje na pracovišti či na poskytování půjček. Mezi nevýhody benefitů patří administrativní náročnost a nízké přímé motivační působení (Urban, 2017).

Výhody lze dle Urbana (2017) dělit dle několika následujících hledisek:

- Výhody, které se vztahují k práci – příspěvek na stravování (stravenky či dotované stravování ve vlastním zařízení), bezplatné občerstvení na pracovišti, nadstandardní pracovní volno, vzdělávání a jazykové kurzy, doprava do zaměstnání či příspěvek na hromadnou, místní a meziměstskou dopravu.
- Pracovní pomůcky, které slouží i pro osobní potřebu – služební osobní automobil k osobnímu užívání, notebook, telefon, služby telefonních operátorů, příspěvek na odívání, zvýhodněné či bezplatné bydlení.
- Výhody osobní a sociální povahy – nadstandardní zdravotní péče, lázeňské pobyty, vitamíny, rehabilitace, očkování, masáže, péče o děti (jesle, školky, dětské tábory), sportovní či rekreační aktivity (např. MultiSport), finanční výpomoc, příspěvky na stavební spoření, zvýhodněné spotřebitelské úvěry, pojištění a připojištění, dárkové šeky, nabídka vlastních produktů za zvýhodněné ceny, finanční, osobní či právní poradenství.

Poskytování zaměstnaneckých výhod je součástí péče o zaměstnance, avšak ne všichni zaměstnanci je považují za výhody, nýbrž za přirozenou součást zaměstnání. V případě, že je zaměstnavatel neposkytuje, zvyšuje se tím nespokojenost. Nedoporučuje se rovněž benefity omezovat či rušit (Šikýř, 2016).

Zaměstnanecké výhody se poskytují plošně nebo pružně. Plošné výhody se poskytují všem zaměstnancům bez ohledu na jejich zájmy a preference. Pružné, často označované jako Cafeteria systém, nabízejí možnost volby dle vlastních potřeb a priorit. Volba je omezena finančním limitem, v jehož rámci si každý zaměstnanec sestavuje individuální balíček. Limit se vyjadřuje v bodech, které umožňují rovnocenné ocenění výhod s různými daňovými dopady. Limit může být zároveň diferencován dle délky zaměstnání nebo hierarchického postavení ve firmě. V praxi je rovněž všeobecný zájem o kombinaci plošného a pružného poskytování (Urban, 2017).

Z výzkumu personální agentury Grafton Recruitment plyne, že se priority zaměstnanců a uchazečů o práci vzhledem k pandemii Covid-19 změnil. Češi se více zajímají o benefity, které mají vliv na jejich zdraví. V současné době je mimo jiné dle výzkumu nejoblíbenějším benefitem spolu s flexibilní a kratší pracovní dobou i poskytování prémie či jiných finančních bonusů, pět a více týdnů dovolené a v případě dělnických pozic vedou stravenky. Pandemie zvýšila míru poskytování sick days, jež poskytuje 65 % zaměstnavatelů, a rovněž se zvýšil zájem o nadstandardní zdravotní péči. V době pandemie si zaměstnavatelé ověřili, že home office funguje, neklesá produktivita a díky němu roste spokojenost. V červnu roku 2020 pracovalo z domova 70 % kancelářských pracovníků. Zároveň prudce roste poptávka po digitálních benefitech (Kazdová, HR Forum, 7-8/2020).

Posledním trendem v oblasti zaměstnaneckých výhod jsou dle článku z odborného měsíčníku HR Forum (5/2019) již zmíněné digitální benefity, díky nimž dochází ke značné úspoře času a tím usnadnění života zaměstnavatelů i zaměstnanců. Do popředí se dostávají karty a mobilní aplikace, které mohou být od jednoho dodavatele a spravují se online. V praxi se kupříkladu využívají služby společnosti Sodexo, která nabízí GastroPass CARD, FlexiPass CARD, ActivePass nebo MultiPass CARD. GastroPass CARD slouží jako stravenková karta a její primární výhodou je to, že dojde k zaplacení konkrétní částky a není třeba řešit, který podnik na stravenky vrací, který nikoli. V současnosti má daňově nejvýhodnější hodnota jedné stravenky

123 korun. FlexiPass CARD slouží k pořízení dovolené, lístků do divadla, vstupu do bazénu, vzdělávacích kurzů či k nákupu knih. ActivePass slouží jako permanentka pro aktivní trávení volného času, tzn. dá se využít pro návštěvu zoo, dětských koutků, saun, únikových her či fitness center. Díky aplikaci v mobilním telefonu lze například vyhledat provozovnu v nejbližším okolí.

2.6 Nepeněžní odměny

Součástí celkové odměny jsou rovněž odměny nepeněžní. Ty se zaměřují na lidské potřeby, a to především na uznání, pochvalu, osobní růst, zpětnou vazbu o výsledcích práce či přijatelné pracovní podmínky. Zahrnují mimo jiné i poskytnutí prostoru pro osobní rozvoj dovedností a znalostí, kariéry či práce, která poskytuje vysokou kvalitu pracovního života a zároveň odpovídající vztah mezi prací a osobním životem, tzv. work – life balance (Armstrong a Taylor, 2014).

3 Praktická část

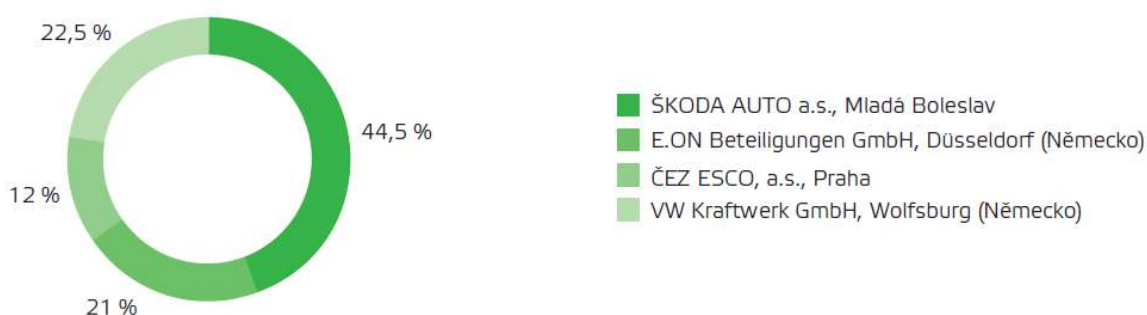
Praktická část této bakalářské práce byla zpracována ve společnosti ŠKO-ENERGO, s.r.o. Veškeré informace o společnosti byly čerpány z internetových stránek (www.sko-energo.cz), intranetu, propagačních materiálů, výročních zpráv, kolektivní smlouvy a z dotazníků poskytnutých zaměstnancům této společnosti.

3.1 Základní informace o společnosti ŠKO-ENERGO, s.r.o.

Obchodní firma ŠKO-ENERGO, s.r.o. (dále jen ŠKO-ENERGO), je regionálně významnou společností, která zahájila svou činnost roku 1995. Společně s ní byla založena financující společnost ŠKO-ENERGO FIN. Sídlo firmy je v Mladé Boleslavi, ale působí rovněž v Kvasinách a ve Vrchlabí.

ŠKO-ENERGO je dceřinou společností společnosti ŠKODA AUTO, a.s. (dále jen ŠKODA AUTO), která je zároveň jejím nejvýznamnějším společníkem. ŠKODA AUTO je stoprocentní dceřinou společností Volkswagen Group, která dosahuje v české ekonomice výjimečného postavení a řadí se mezi nejvýznamnější české vývozce. Dalšími společníky ŠKO-ENERGO jsou Volkswagen Kraftwerk GmbH, E.ON Beteiligungen GmbH a ČEZ ESCO, a.s.

Podíly společníků k 31. prosinci 2019



Zdroj: Výroční zpráva ŠKO-ENERGO, s.r.o. 2019

Obrázek 1 Podíly společníků

Hlavním předmětem podnikání je výroba a rozvod tepelné energie, výroba a obchod s elektřinou a plynem, provádění montáží, revizí a zkoušek elektrických, tlakových a plynových zařízení. Klíčovou odpovědností ŠKO-ENERGO je zajistit komplexní

energetické dodávky pro ŠKODA AUTO, včetně dodání tepla mladoboleslavským firmám a obyvatelům (cca dvanáct tisíc domácností).

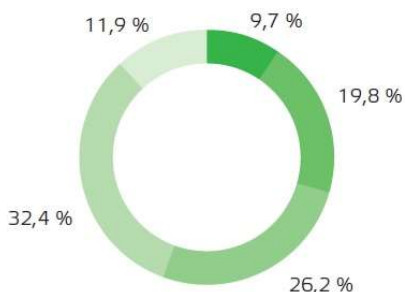


Zdroj: Základní informace o společnosti ŠKO-ENERGO, s.r.o. (www.sko-energo.cz)

Obrázek 2 Schéma dodávaných energií

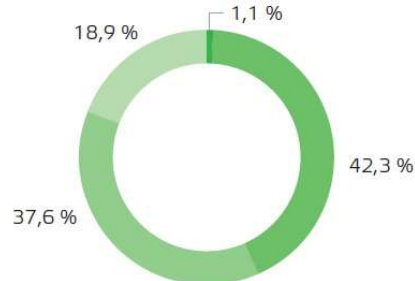
Společnost v roce 2019 průměrně zaměstnávala 346 zaměstnanců. Z toho 231 dělníků, 111 technickohospodářských zaměstnanců a 4 pracovníky managementu. Průměrný věk všech zaměstnanců činí 46,2 roku. Podrobná věková struktura a struktura dosaženého vzdělání zaměstnanců je znázorněna na následujících schématech.

Věková struktura zaměstnanců



- Věk od 18 do 29 let
- Věk od 30 do 39 let
- Věk od 40 do 49 let
- Věk od 50 do 59 let
- Věk nad 60 let

Zaměstnanci dle dosaženého vzdělání



- Základní vzdělání / odborná škola
- Kvalifikovaný dělník
- Úplné střední odborné vzdělání / vyšší odborné vzdělání / kvalifikovaný dělník s maturitou
- Vysokoškolské vzdělání

Zdroj: Výroční zpráva ŠKO-ENERGO, s.r.o. 2019

Obrázek 3 Věková struktura a vzdělání

3.2 Analýza současného systému hodnocení

Společnost ŠKO-ENERGO provádí pravidelné hodnocení výkonu u všech tarifních zaměstnanců, které má především vliv na růst, či pokles osobního ohodnocení, jehož platnost je až do hodnocení dalšího.

Hodnocení výkonu provádí přímý nadřízený, který pro hodnocení v jednotlivých kritériích vybere ty faktory, které jsou pro dané pracoviště klíčové.

Při provádění hodnocení nesmí být brány v potaz jakékoli všeobecné osobní charakteristiky, které rozhodují individuální pracovní výkon. Každý musí být hodnocen na základě své pracovní náplně a funkce, kterou zastává. Náročnost funkce je promítnuta v zařazení do tarifní skupiny.

ŠKO-ENERGO posuzuje individuální výkon dle čtyř následujících kritérií:

Kritérium 1 – Kvalita, spolehlivost a jakost výsledku práce

Hodnotí se primárně kvalita vykonané práce bez výkyvů, bezchybnost pracovních výsledků, tvůrčí přístup k práci, plnění úkolů v předepsaném množství a kvalitě, dodržování termínů, včetně plnění časových harmonogramů.

Kritérium 2 – Spolupráce, předávání vědomostí

Hodnotí se, jak zaměstnanec využívá svých odborných znalostí a dovedností a zda je dále předává kolegům, jak spolupracuje s odbornými oblastmi, zda aktivně sleduje nejnovější technologické způsoby výroby a aktivně přistupuje ke zvyšování své kvalifikace. U koordinátorů, specialistů a mistrů se hodnotí uplatňování řídicích a organizačních schopností, respektive umění jednat s lidmi, respektování názorů a jaké jsou všeobecně mezilidské vztahy.

Kritérium 3 – Flexibilita, iniciativa, samostatnost

Hodnotí se, jak je zaměstnanec samostatný, spolehlivý, ochotný převzít odpovědnost za úkoly a aktivity k flexibilní změně pracovišť (rotace v týmech), jak hledá alternativní řešení a návrhy či jak určuje priority řešení úkolů.

Kritérium 4 – Pracovní kázeň, využití pracovní doby, efektivnost hospodaření se svěřenými prostředky

V rámci čtvrtého kritéria se především hodnotí, jak zaměstnanec využívá své pracovní doby k dosažení efektivního výkonu, jakou má pracovní kázeň, jak dodržuje technologickou kázeň a bezpečnost práce, zda aktivně přistupuje ke snížení nákladů a zda úsporně zachází se svěřenými prostředky a s materiálem. V rámci každého kritéria je třeba zaměstnance ohodnotit odpovídajícím stupněm a přiřadit příslušné body, viz. následující tabulka.

Tabulka 2 Tabulka hodnocení

Stupně hodnocení	Neodpovídá očekávání	Odpovídá očekávání v malém rozsahu	Všeobecně odpovídá očekávání	Lehce překračuje očekávání	Zřetelně překračuje očekávání	Dalece překračuje očekávání
Kritéria hodnocení	Hodnocení výkonu v procentech z tarifu					
Kritérium 1	0	1	2	3	4	5
Kritérium 2	0	1	2	3	4	5
Kritérium 3	0	1	2	3	4	5
Kritérium 4	0	1	2	3	4	5

Zdroj: Upraveno dle kolektivní smlouvy ŠKO-ENERGO, s.r.o.

V případě nástupu nových zaměstnanců se provádí první hodnocení po třech měsících (zaměstnanec zároveň odpracoval alespoň dvacet jedna směn). Pokud nebyla splněna podmínka, provádí se hodnocení nejpozději po uplynutí šesti měsíců. Pokud zaměstnanec nastoupí do společnosti skrze personální agenturu, může být hodnocení provedeno ode dne vzniku pracovního poměru, pakliže zaměstnanec bezprostředně před nástupem do společnosti minimálně tři měsíce pracoval na shodném pracovišti, kam bude nastupovat, ale nemůže zároveň dojít k překročení rozpočtu na osobní ohodnocení.

Pokud se zaměstnanec vrátí z mateřské či rodičovské dovolené nebo dalšího vzdělávání, provede se nové hodnocení výkonu a stanoví se výše osobního ohodnocení, přičemž opět nesmí dojít k překročení rozpočtu. Provedení nového hodnocení včetně stanovení výše osobního ohodnocení se rovněž týká zaměstnanců, kteří jsou zařazeni na jiné pracovní místo nebo dojde ke změně zatřídění.

Výsledek hodnocení sdělí a objasní hodnotitel každému zaměstnanci nejpozději první den platnosti nového osobního ohodnocení. Zároveň musí být výsledek hodnocení schválen personálním oddělením. Zaměstnanec svým podpisem potvrdí, že byl s výsledky seznámen a bere je na vědomí.

3.3 Analýza současného systému odměňování

Pravidelnou měsíční mzdu tarifních zaměstnanců ŠKO-ENERGO tvoří tarifní mzda a osobní ohodnocení za podmínek, které jsou stanoveny dále. Další součásti mzdy, které se poskytují za zvláštních podmínek jsou příplatky, bonusy, odměny, fond vedoucího a odměňování v týmové organizaci práce. Za mzdu se nepovažují náhrady mzdy, odstupné, cestovní náhrady a odměny za pracovní pohotovost.

3.3.1 Tarifní mzda

Zaměstnanci společnosti ŠKO-ENERGO jsou odměňováni tarifní mzdou, která je stanovena měsíčním tarifem příslušné tarifní skupiny (třídy), sjednané v pracovní smlouvě. Tarifní skupina se stanovuje s přihlédnutím ke vzdělání, praktickým znalostem a dovednostem, složitosti, namáhavosti a odpovědnosti práce konané zaměstnancem. Ve společnosti jsou uplatněny měsíční mzdové tarify ve dvanácti tarifních skupinách (J1 až A1) a devíti tarifních mezistupních. V případě, že zaměstnanec neodpracuje plný pracovní fond, tarifní mzda se o poměrnou část krátí. Pakliže byla sepsána dohoda o napracování poskytnutého pracovního volna s příslušným vedoucím, je dovoleno tuto dobu do šesti kalendářních měsíců napracovat.

Společnost zavedla za účelem podpory flexibility, motivace a stabilizace talentovaných zaměstnanců a podpory jejich kariérního růstu tzv. tarifní mezistupně A0 až J0. Tarifní mezistupeň se nepovažuje za tarifní skupinu (třídu práce) a přiznává se v tom případě, že vyšší, cílová tarifní skupina je povolena pouze na základě organizačního schématu a popisem funkčního místa.

Pracovní činnosti se zařazují do tarifních skupin dle katalogu směrných příkladů ŠKO-ENERGO, popřípadě katalogu profesí ŠKODA, který je zaměstnancům k dispozici na intranetu společnosti.

3.3.2 Osobní ohodnocení

Osobní ohodnocení slouží k účinné diferenciaci výše mzdy zaměstnanců dle využívání jejich odborných předpokladů, osobnostních vlastností a schopností, které jsou rozhodné pro výkon funkce či pracovní činnosti. Zhodnocuje se komplexně dlouhodobě dosahovaný výkon a výsledky práce. ŠKO-ENERGO posuzuje individuální výkon dle čtyř kritérií, které byly již zmíněny.

Procento osobního ohodnocení je součtem bodů, které jsou výsledkem hodnocení výkonu, viz. tabulka 2 výše. Nominální výše osobního ohodnocení je dána zjištěním procent z tarifu osobní třídy zaměstnance.

Rozpočet na osobní ohodnocení se stanovuje pro všechny oblasti procentem ze součtu tarifů, vyplývajících z počtu a zařídění zaměstnanců dané oblasti. Průměrná rozpočtová částka v roce 2020 činila 15,3 % z platných tarifů.

V případě značného poklesu výkonu může hodnotitel měsíčně snižovat osobní ohodnocení až o 80 % přiznané částky. Snížení platí pouze pro měsíc, ve kterém došlo k poklesu výkonu. Částku o kterou snížil zaměstnanci osobní ohodnocení může hodnotitel použít k přerozdělení mezi zaměstnance, kteří se podíleli na splnění stanovených úkolů. Jedná se pouze o ty, kteří spadají do shodné kategorie a mají shodné pracoviště jako zaměstnanec u kterého došlo ke snížení.

3.3.3 Příplatky

Příplatky za práci se ke mzdě vyplácí v odlišných a předem definovaných podmínkách. ŠKO-ENERGO poskytuje příplatky znázorněné v následující tabulce.

Tabulka 3 Příplatky ve ŠKO-ENERGO, s.r.o.

Příplatek	Výše příplatku
Přesčasová práce	25 % P
Práce v noci	30 Kč/h
Práce v sobotu a v neděli	25 % P
Práce ve svátek	100 % P
Práce v odpolední směně	10 Kč/h
Práce ve ztížené pracovním prostředí	15 Kč/h
Nestandardní pracovní podmínky	11 Kč/h
Práce ve vícesměnných systémech	I 8 Kč/h, II 16 Kč/h

P= průměrný hodinový výdělek

Zdroj: Upraveno dle kolektivní smlouvy ŠKO-ENERGO, s.r.o.

Mezi další příplatky se řadí racionalizační příplatek a příplatek za trh práce.

Výše příplatku je stanovena pevnou hodinovou či měsíční sazbou, nebo je dána procentní sazbou z průměrného hodinového výdělku. Příplatky se poskytují dle vzniklého nároku a sčítají se.

3.3.4 Bonusy a odměny

Společnost poskytuje tzv. podnikový bonus – variabilní část, který se poskytuje dle dosažených hospodářských výsledků ŠKODA AUTO předchozího roku. Výplatním termínem bývá měsíc květen. Rovněž se poskytuje podnikový bonus – zaručená část, která se vyplácí ve dvou splátkách, a to v červnu a v prosinci. Celková výše podnikového bonusu (zaručená část) je dána výpočtem $2 \times 0,65$ dekretové mzdy (tarif a osobní ohodnocení).

Kmenovým zaměstnancům je každoročně poskytován třináctý plat, který se dá zároveň považovat za zaměstnanecký benefit.

Fond vedoucího slouží ve ŠKO-ENERGO k bezprostřednímu odměnění zaměstnanců za jejich vynikající výsledky. Výše a způsob výplaty stanovuje vedení společnosti.

V případě odměny při odchodu do důchodu se zaměstnancům vyplácí dva až pět průměrných měsíčních výdělků, a to dle délky nepřetržitého pracovního poměru ve ŠKO-ENERGO.

Zaměstnanci jsou rovněž odměňováni ku příležitosti pracovního nebo životního výročí. Částky za pracovní výročí se pohybují od 3000 Kč až do 45 000 Kč. Prvním výročím s nárokem odměny jsou tři roky trvání pracovního poměru.

Mezi ostatní odměny se řadí odměna za pracovní potovost (náleží za ni 10 % průměrného výdělku), odměňování v týmové práci či odměňování ve Zdravotním poolu.

3.3.5 Zaměstnanecké výhody

ŠKO-ENERGO poskytuje širokou škálu benefitů různého charakteru. Benefity se v převážné většině poskytují plošným způsobem, neexistuje zde systém Cafeterie, kde má každý zaměstnanec možnost volby. Část benefitů se rovněž odvíjí od profesního

zařazení v organizační struktuře společnosti (dělníci x technickohospodářští zaměstnanci).

Výhody, které se vztahují k práci

Stravování

ŠKO-ENERGO svým zaměstnancům poskytuje stravování v závodních jídelnách, které je zčásti dotované. Zaměstnancům z vícesměnných provozů se jídlo dopravuje přímo na pracoviště. Stravování je rovněž určeno pro bývalé zaměstnance – důchodce. Z důvodu zčásti dotovanému stravování neobdrží zaměstnanci stravenky.

Jednou ročně obdrží zaměstnanci (především dělníci) několik balení iontových tablet. Pracoviště jsou vybavená sodobary nebo zásobníky s chlazenou vodou a v letních měsících je zvýšená pozornost na dostatečný pitný režim zaměstnanců. Po překročení určité teploty jsou poskytovány v různé vyšší míře ochranné nápoje.

Nadstandardní volno

Pracovní doba je z pravidla 37,5 hodin týdně, tj. 7,5 hodin denně. Dovolena se poskytuje na pět týdnů bez výjimky pro všechny zaměstnance.

Pracovní volno s náhradou mzdy se poskytuje například kvůli narození dítěte zaměstnance (minimálně jeden den), účasti na pohřbu, svatbě a účasti na obřadu (vlastní, dítěte či rodičů), stěhování, osobám se zdravotním postižením (5 dnů v roce) nebo osamělým zaměstnancům, tj. matkám či otcům, kteří pečují o dítě.

Vzdělání a jazykové kurzy

ŠKO-ENERGO klade velký důraz na vzdělávání svých zaměstnanců. Zajišťují se odborná školení, kurzy či přednášky, které se většinou uskutečňují v interních školicích střediscích a v některých případech i externě. Jazykové kurzy jsou především zastřešovány externími jazykovými školami, jejichž lektoři dojíždí přímo na pracoviště. Tyto jazykové kurzy jsou většinou pro THZ pracovníky a management. Vzhledem k pandemii Covid-19 začala společnost vytvářet a organizovat kurzy rovněž online.

Pracovní pomůcky, které slouží i pro osobní potřebu

Zaměstnanci mohou využít nabídky zvýhodněných služeb operátora T-Mobile. Benefit mohou rovněž čerpat rodinní příslušníci a bývalí zaměstnanci – důchodci.

Koordinátoři, tzn. vedoucí pracovníci mají možnost využívat služebního automobilu i pro osobní účely.

Pracovníci, především THZ a management, mají své vlastní služební telefony a notebooky.

Výhody osobní a sociální povahy

Zdravotní benefity

Společnost klade velkou pozornost na zdraví svých zaměstnanců, a proto byl zaveden program zdravotních benefitů, který má za úkol motivovat zaměstnance k péči o jejich zdraví. Za péči o jejich zdraví získávají příslušné odměny (body), které si poté mohou převést do Doplňkového penzijního spoření.

Preventivní, opakované a výstupní prohlídky hradí zaměstnavatel a praktikuje je závodní lékař. Zaměstnanci mohou rovněž využít služeb lékařů na poliklinice ŠKODA. Jedná se o praktické, odborné či zubní lékaře nebo možnost využití lékárny. Výhodou je zejména umístění v závodě a tím i blízká vzdálenost do zaměstnání a zméněná možnost získání odměn (bodů). ŠKO-ENERGO pro své zaměstnance rovněž nabízí preventivní programy proti chřipce a klíšťové encefalitidě, kdy jsou vakcíny pro zaměstnance, kteří projeví zájem, zdarma.

ŠKO-ENERGO pro své zaměstnance hradí rehabilitační péči u svých nasmlouvaných externích poskytovatelů. Tato služba rovněž platí pro bývalé zaměstnance a zaměstnance na mateřské či rodičovské dovolené.

Na podporu fyzické zdatnosti a psychického zdraví přispívá společnost pro seniory, zaměstnance se zdravotním postižením, zaměstnance starší padesáti let a zaměstnancům na základě doporučení od lékaře na rekreační pobyty. Příspěvek se poskytuje 1x ročně.

V podzimním období se každému zaměstnanci na podporu zdraví plošně poskytuje vitamínový balíček.

Doplňkové penzijní spoření

Zaměstnanci, který ve společnosti pracuje minimálně tři měsíce, má uzavřenou smlouvu o Doplňkovém penzijním spoření s jakoukoli penzijní společností na trhu, náleží nárok na čerpání tohoto benefitu. Výše příspěvku činí částku přesahující jednoho tisíce korun.

Pojištění zaměstnanců

ŠKO-ENERGO hradí těm, kteří projeví zájem, pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou při výkonu práce nebo pojištění úrazové, které se platí automaticky na základě uzavření pracovní smlouvy až do zániku pracovního poměru. Dále je možné využít nabídku uzavření cestovního pojištění, které si každý zaměstnanec hradí sám a zároveň platí i pro jeho rodinné příslušníky.

Zápůjčky pro zaměstnance

Společnost poskytuje pro podporu řešení bytové situace, především nebydlícím zaměstnancům bezúročné zápůjčky. Jedná se o 550 000 Kč, za účelem koupě stavby bytu nebo rodinného domu, přístavby bytové jednotky nebo splacení členského podílu bytového družstva. Poskytují se do 270 000 Kč na přístavbu, modernizaci rodinného domu nebo bytu v osobním vlastnictví, pokud cena převyšuje 15 000 Kč.

Zápůjčky se neposkytují na vypořádání společného jmění manželů, k vyrovnání dědictví a ke koupi rodinného domu či bytu mezi příbuznými.

Taktéž se poskytuje bezúročná zápůjčka na koupi nového vozu ŠKODA, a to v maximální výši 300 000 Kč. Zaměstnanec musí však zaplatit 30% ceny vozu z vlastních zdrojů.

Obě uvedené zápůjčky nelze kombinovat. Zápůjčka se výhradně poskytuje buď na bydlení, nebo na koupi vozu ŠKODA.

Ostatní sociální podpora

ŠKO-ENERGO poskytuje 5 000 korun za narození dítěte každému z rodičů, je-li zaměstnancem. 30 000 korun se poskytuje pro manžela(ku) a 50 000 pro nezaopatřené dítě v případě úmrtí zaměstnance v produktivním věku.

4 Empirický výzkum

Tato kapitola se bude věnovat popisu uskutečněného empirického výzkumu. Nejprve bude představena metodologie výzkumu a výzkumný vzorek. Poté budou prezentovány výsledky dotazníkového šetření a v návaznosti na ně budou navržena opatření zaměřená na zvýšení efektivity stávajícího systému odměňování.

4.1 Metodologie výzkumu

Empirické šetření bylo provedeno metodou dotazování pomocí anonymního dotazníku, který byl vytvořen po konzultaci s vedoucím bakalářské práce a s pracovníci personálního oddělení společnosti ŠKO-ENERGO. Dělníkům byla poskytnuta papírová forma dotazníků a distribuce probíhala prostřednictvím mistrů. Pro zvýšení návratnosti byly vzhledem k citlivému tématu těmto zaměstnancům poskytnuty obálky, ve kterých vyplněné dotazníky svým mistrům vraceli. Tento krok lze hodnotit vzhledem k vysoké návratnosti jako efektivní. Technickohospodářským zaměstnancům byla e-mailem rozeslaná elektronická verze.

Kompletní dotazník je součástí přílohy č. 1. Většinu dotazníku tvoří uzavřené otázky, kde mohli respondenti vybírat z minimálně čtyř různých odpovědí nebo volit na hodnotící škále. Pro konkrétnější vyjádření názoru bylo zahrnuto i několik otázek otevřených.

První část dotazníku se věnovala obecným otázkám ohledně údajů respondentů, které byly zaměřeny na pohlaví, věk, nejvyšší dosažené vzdělání a pracovní zařazení (celkem 4 otázky). Druhá část byla zaměřená na odměňování (celkem 12 otázek a 4 podotázky).

Otázka 1 a 2 se věnovala zjištění celkové spokojenosti zaměstnanců ve společnosti a posouzení důležitosti faktorů, které jsou pro jejich spokojenost klíčovými.

Otázky 3 až 8 se věnovaly problematice odměňování, v rámci kterých bylo cílem zjistit, zda jsou zaměstnanci dostatečně informovaní o způsobu stanovení jejich mzdového ohodnocení, jak hodnotí spokojenost s poskytovanou mzdou za jejich výkon a zda se domnívají, že je systém odměňování dostatečně účinným a spravedlivým a jakou formu odměn upřednostňují. Ke každé z těchto otázek (kromě

otázky č. 8) byl respondentům poskytnut prostor v rámci podotázek, kde mohli svůj názor vyjádřit detailněji.

Cílem otázek 9 až 11 byla zjistit spokojenost s nabídkou zaměstnaneckých benefitů, rozlišit jaké jsou nejzajímavější, nejméně zajímavé, z jakého informačního kanálu se zaměstnanci o benefitech dozvídají a zda existuje benefit, který postrádají.

V poslední otázce měli zaměstnanci prostor pro závěrečné vyjádření svého názoru v oblasti odměňování pracovníků.

K vyjádření míry spokojenosti měli respondenti k dispozici následující škálu, kde označili vždy jednu z možností:

- 1 – Velmi spokojen
- 2 – Spokojen/a
- 3 – Nespokojen/a
- 4 – Velmi nespokojen/a

K vyjádření míry důležitosti měli respondenti k dispozici následující škálu, kde označili vždy jednu odpověď z možností:

- 1 – Velmi důležité
- 2 – Spíše důležité
- 3 – Spíše nedůležité
- 4 – Není vůbec důležité

K vyjádření míry zajímavosti měli respondenti k dispozici následující škálu, kde označili vždy jednu odpověď z možností:

- 1 – Velmi zajímavý
- 2 – Poměrně zajímavý
- 3 – Málo zajímavý
- 4 – Naprosto nezajímavý

V rámci ostatních uzavřených otázek měli respondenti volit jednu z možností Ano, Spíše ano, Spíše ne, Ne. Respondenti volili v rámci dvou otázek jednu nebo více z navrhovaných odpovědí. Jak již bylo zmíněno, u většiny uzavřených otázek měli respondenti prostor k vyjádření názoru v otevřených podotázkách.

4.2 Výzkumný vzorek

Objektem šetření byli všichni zaměstnanci společnosti na dělnických a technickohospodářských pozicích ze závodů Mladá Boleslav, Kvasiny a Vrchlabí. V rámci šetření bylo osloveno celkem 326 pracovníků, management nikoli. Sběr dat probíhal od 13.10. 2020 do 30.10. 2020. Respondenti odevzali celkem 185 vyplněných dotazníků, návratnost tedy představuje 57 %.

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 165 mužů, podíl činí 89,2 % a 20 žen, jejichž podíl činí 10,8 %.

Nejvyšší podíl respondentů představovala věková skupina 41 – 50 let (26,5 %). Nejmenší podíl byl u osob starších 60 let (9,7 %). Méně než 20 let nebylo žádnému z respondentů.

Tabulka 4 Věková struktura respondentů

Věk	Absolutní četnost	Relativní četnost
Méně než 20 let	0	0 %
20 – 30 let	23	12,4 %
31 – 40 let	47	25,4 %
41 - 50 let	49	26,5 %
51 - 60 let	48	25,9 %
Více než 60 let	18	9,7 %

Zdroj: vlastní zpracování

Ně největší skupinu respondentů dle vzdělání tvořilo 74 osob, které mají střední vzdělání s maturitou (40 %) a nejméně, 2 osoby, měli vyšší odborné vzdělání (1,1 %). Základní vzdělání neměl žádný z respondentů.

Tabulka 5 Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů

Vzdělání	Absolutní četnost	Relativní četnost
Základní	0	0 %
Vyučen/a	73	39,5 %
Střední s maturitou	74	40 %
Vyšší odborné	2	1,1 %
Vysokoškolské	36	19,5 %

Zdroj: vlastní zpracování

Následující tabulka obsahuje údaje o pracovním zařazení. 117 dotazovaných (63,2 %) pracuje na dělnických pozicích a 68 (36,8 %) je zaměstnaných na technickohospodářských pozicích.

Tabulka 6 Pracovní zařazení respondentů

Zařazení	Absolutní četnost	Relativní četnost
Dělník	117	63,2 %
THZ	68	36,8 %

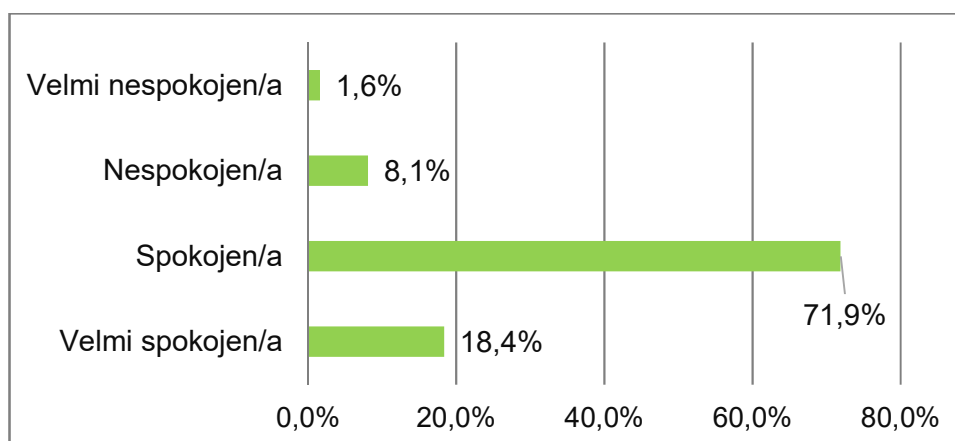
Zdroj: vlastní zpracování

4.3 Výsledky empirického výzkumu a interpretace

Otázka č. 1 Jak byste ohodnotil/a Vaši celkovou spokojenost ve společnosti?

Spokojenost jedince ve svém zaměstnání je velmi důležitou skutečností, neboť nespokojenost vede k mnoha negativním dopadům, které mají vliv na fungování celé společnosti.

V rámci první otázky bylo zjištěno, že 133 (71,9 %) respondentů je ve společnosti spokojeno. 34 (18,4 %) zaměstnanců je velmi spokojených. Toto zjištění lze považovat za velmi pozitivní, neboť spokojený zaměstnanec chodí do zaměstnání rád, má dobré pracovní vztahy a pozitivně se podílí na plnění organizačních cílů. Pouze 18 z respondentů (9,7 %) je nespokojených nebo velmi nespokojených.



Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 4 Vyhodnocení odpovědí na otázku č. 1

Otázka č. 2 Posudte, jak důležité jsou pro Vaši spokojenost následující faktory.

Respondenti vyjadřovali v rámci druhé otázky důležitost vybraných motivačních faktorů. Tabulka č. 7 prokazuje, že 184 (99,4 %) respondentů považuje za důležitý nebo velmi důležitý faktor finanční ohodnocení. Dále je pro respondenty důležité nebo velmi důležité vyhovující pracovní prostředí (180, 97,3 % respondentů) a na třetím místě jsou harmonické mezilidské vztahy a jistota zaměstnání. Naopak nejméně důležitou motivační složkou jsou v tomto případě zaměstnanecké benefity, které považuje za důležité nebo velmi důležité 152 respondentů (86 %).

Přestože byla otázka uzavřená, několik dělníků vepsalo své poznámky. Ke kolonce „Zpětná vazba“ jich několik napsalo, že jim nikdo zpětnou vazbu neposkytuje. Tyto odpovědi naznačují možné problémy v oblasti poskytování pravidelné zpětné vazby a hodnocení pracovníkům.

Tabulka 7 Vyhodnocení odpovědí na otázku č. 2

Faktor	Velmi důležité		Spíše důležité		Spíše nedůležité		Není vůbec důležité	
	AČ	RČ	AČ	RČ	AČ	RČ	AČ	RČ
Finanční ohod.	122	65,9 %	62	33,5 %	1	0,5 %	0	0 %
Zam. benefity	71	38,4 %	88	47,6 %	22	11,9 %	4	2,2 %
Dobré vztahy	137	74,1 %	88	22,7 %	22	2,7 %	4	0,5 %
Osobní rozvoj	86	46,5 %	81	43,8 %	17	9,2 %	1	0,5 %
Jistota zaměst.	148	80 %	31	16,8 %	6	3,2 %	0	0 %
Prac.prostředí	102	55,1 %	78	42,2 %	4	2,2 %	1	0,5 %
Zpětná vazba	113	61,1 %	65	35,1 %	6	3,2 %	1	0,5 %

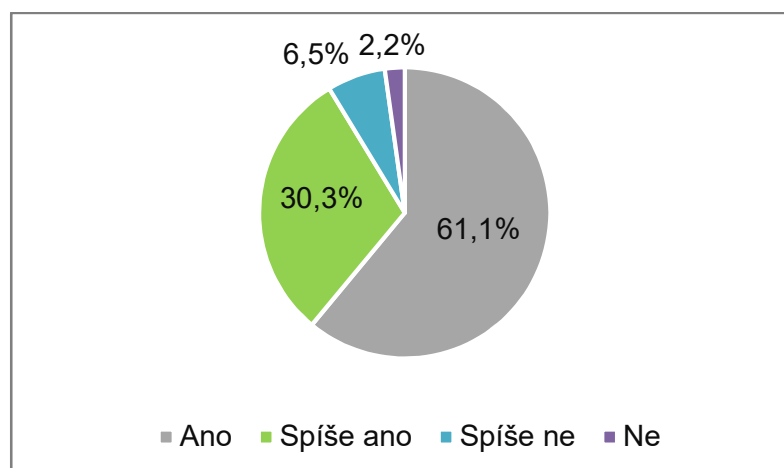
AČ = absolutní četnost

RČ = relativní četnost

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 3 Víte, jakým způsobem je stanoveno Vaše mzdové ohodnocení?

Z následujícího grafu je patrné, že 169 (91,4 %) respondentů ví, za jakých podmínek je jejich mzda stanovena. Celková znalost systému odměňování je tedy velmi dobrá. V podotázce měli respondenti vymezit, co jim není jasné. Těto možnosti nikdo nevyužil.



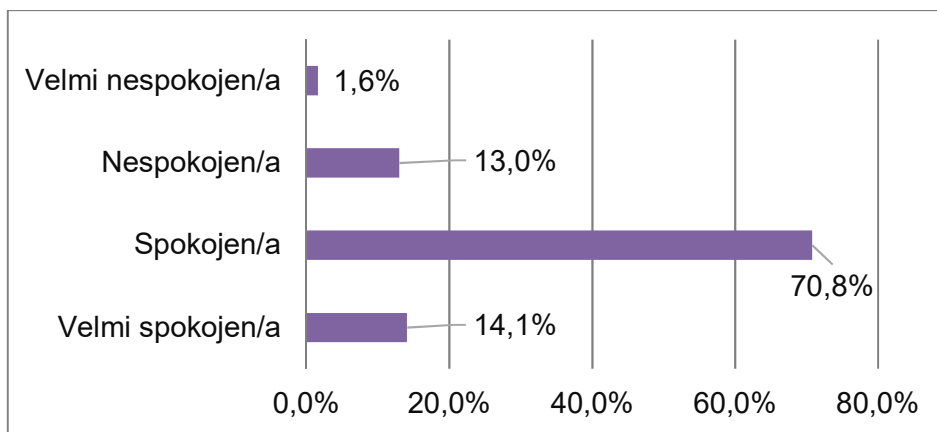
Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 5 Vyhodnocení odpovědí na otázku č. 3

Otázka č. 4 Jak hodnotíte Vaši spokojenost se mzdou, která je Vám poskytovaná za Váš pracovní výkon?

Respondenti hodnotí spokojenost se mzdou, která je poskytovaná za jejich pracovní výkon, velmi kladně. Se svou mzdou je spokojených 131 (70,8 %) respondentů. Velmi spokojených je celkem 26 (14,1 %). Nespokojených nebo velmi nespokojených je 28 (15,2 %) respondentů.

Cílem podotázky bylo zjistit, proč jsou zaměstnanci se svou mzdou nespokojeni. Na podotázku odpovědělo celkem 22 respondentů. Nejvíce byli respondenti nespokojeni s dobou, kterou čekají na zvýšení platové třídy (uváděli nap. 3 – 7 let). Dále se vyskytovaly skutečnosti jako nepohyblivost mzdy v době získávání více pracovních činností, nespokojenost s nízkým tarifním zařazením, dlouhodobě neměnicí se výší mzdy nebo se mzdou, která neodpovídá odpovědnostem, které jsou na pracovníka kladeny.



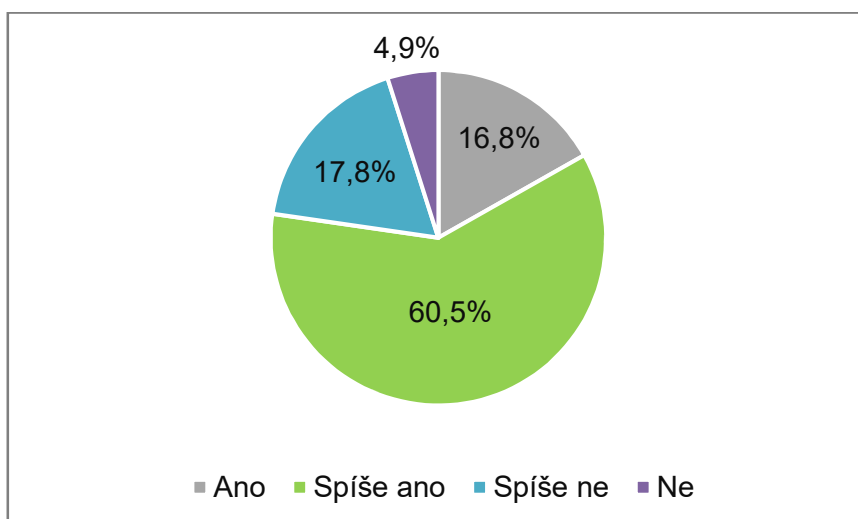
Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 6 Vyhodnocení odpovědí na otázku č. 4

Otázka č. 5 Myslíte si, že je současný systém odměňování účinný?

Z následujícího grafu je patrné, že 143 (77,3 %) respondentů považuje systém odměňování za účinný nebo spíše účinný, tzn. podněcuje k dobrému výkonu. Avšak 42 (22,7 %) respondentů uvedlo, že systém není nebo spíše účinný není.

Cílem podotázky bylo zjistit, proč se respondenti domnívají, že systém není účinný. Na otázku odpovědělo 20 respondentů. Mezi nejčastější odpovědi patřila nízká motivace, a to například v důsledku již zmíněného dlouhodobého čekání na slíbené zvýšení platové třídy. Dále byla zmíněná neexistence většího poměru motivační složky mzdy (osobní, tržní/mimo tarif apod.).



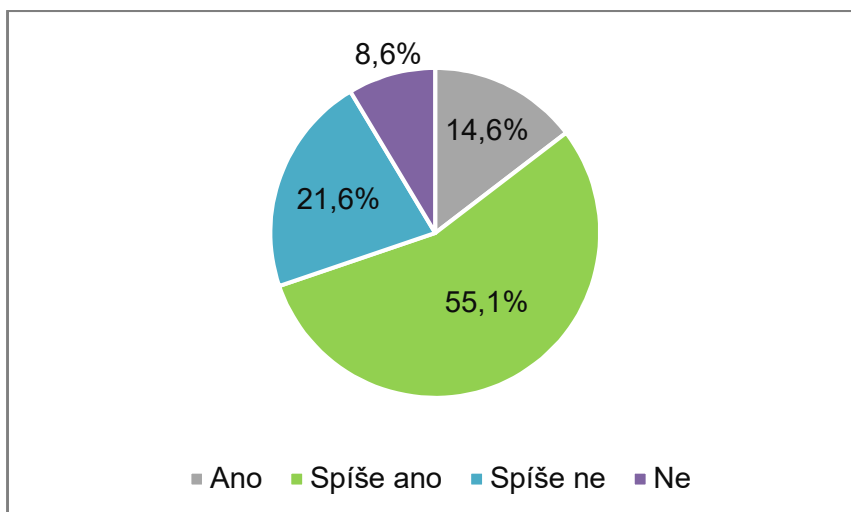
Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 7 Vyhodnocení odpovědí na otázku č. 5

Otázka č. 6 Myslíte si, že je současný systém spravedlivý?

Vyhodnocení této otázky se věnuje graf na obrázku č. 8. Za spravedlivý nebo spíše spravedlivý ho považuje 129 (69,7 %) respondentů. Z grafu je zřejmé, že druhou nejčastější odpovědí, kterou respondenti zvolili, je spíše ne. Že je systém spíše nespravedlivý si myslí 40 (21,6 %) respondentů a 16 (8,6 %) ho za spravedlivý nepovažuje vůbec. Tento výsledek stojí za zamyšlení.

Pro bližší vysvětlení se mohli respondenti vyjádřit v podotázce. Této možnosti využilo v rámci podotázky nejvíce respondentů, kterých bylo 36 a nejčastěji se domnívali, že lidé s mnohem nižším nebo rozdílným výkonem pobírají stejnou nebo lepší mzdu. Na stejných pozicích se stejnými odpovědnostmi a kompetencemi jsou odlišné platové tarify nebo se mzda neurčuje dle výkonu, ale dle odpracovaných let. Nerozlišuje se tedy, kdo pracuje správně a kdo svou práci odbývá. Další názor poukazoval na odměňování na základě sympatií a přátelských vztahů s nadřízeným. Poukázáno bylo rovněž na rozdíly napříč firmou, neboť se systém a vnímání odměňování jednotlivých vecoucích liší. Jak bylo již zmíněno v otázce č. 4, lidé čekají na zvýšení svého mzdového tarifu i v době, když již vykonávají práci ve vyšším zařazení.

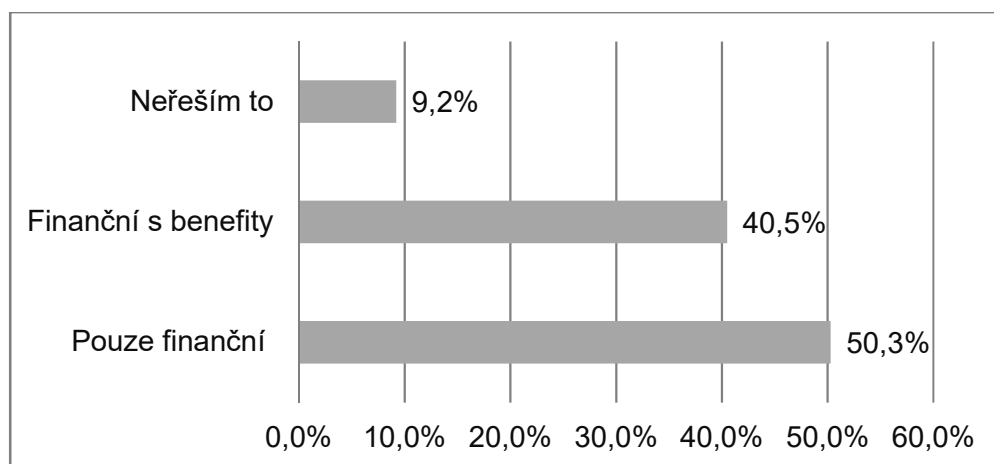


Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 8 Vyhodnocení odpovědí na otázku č. 6

Otázka č. 7 Jakou formu odměn upřednostňujete?

Respondenti měli na výběr ze tří odpovědí. Pouze finanční odměnu upřednostňuje 93 (50,3 %) respondentů, 75 (40,5 %) respondentům finanční odměny kombinované s benefity vyhovují. Respondentů, kteří tuto skutečnost neřeší, bylo 17 (9,2 %).

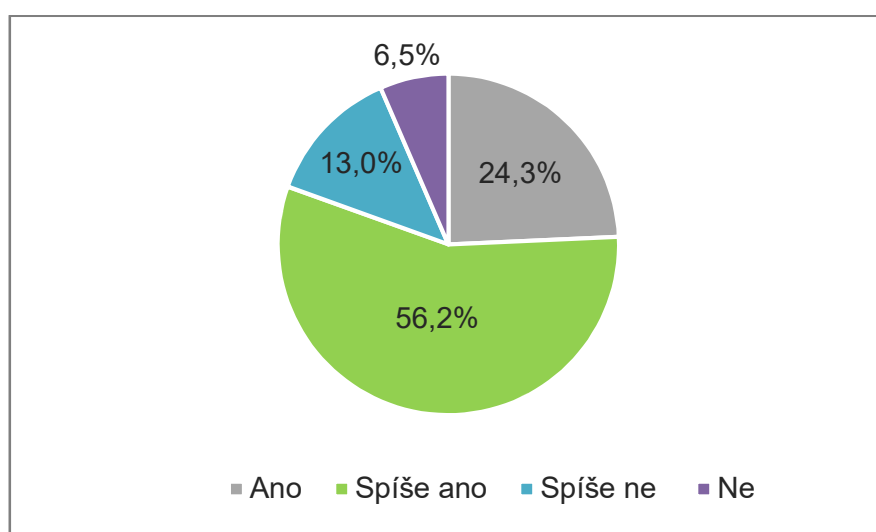


Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 9 Vyhodnocení odpovědí na otázku č. 7

Otázka č. 8 Vyhovuje Vám současná nabídka zaměstnaneckých benefitů?

Jak je z následujícího grafu zřejmé, respondenti jsou se současnou nabídkou zaměstnaneckých benefitů spokojeni (149, 80,5 %). Nespokojeno bylo 36 (19,5 %) respondentů.

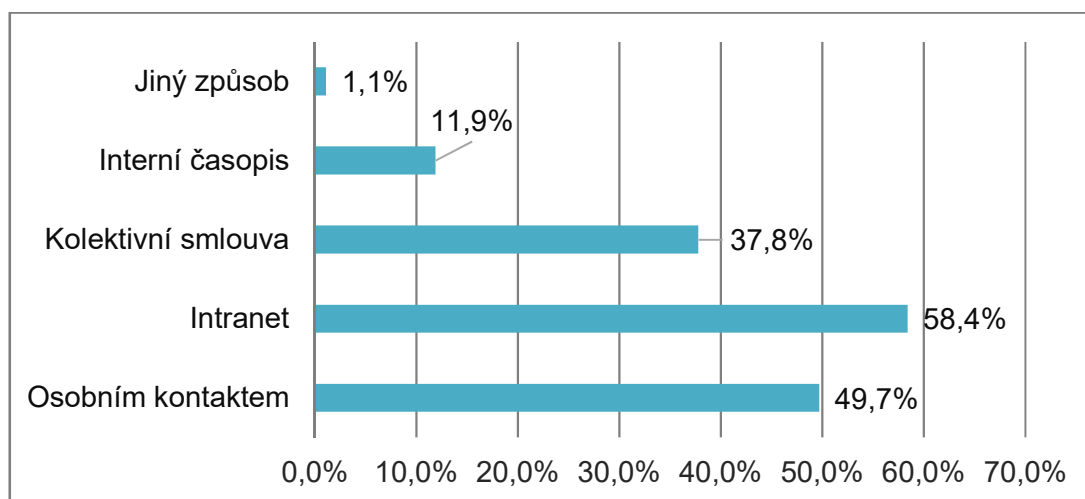


Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 10 Vyhodnocení odpovědí na otázku č. 8

Otázka č. 9 Odkud čerpáte informace o zaměstnaneckých benefitech?

U této otázky respondenti volili z více nabízených odpovědí. Z následujícího grafu vyplývá, že 108 (58,4 %) respondentů získává informace o zaměstnaneckých benefitech prostřednictvím intranetu společnosti. Intranet lze tedy považovat za efektivní informační kanál. Nejméně informací lidé čerpají z interního časopisu (22 respondentů, 11,9 %). Jako jiný způsob uvedl jeden z respondentů e-mail.



Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 11 Vyhodnocení odpovědí na otázku č. 9

Otázka č. 10 Jak zajímavé jsou pro vás následující benefity?

V této otázce respondenti vybírali u každého benefitu míru zajímavosti. Z následující tabulky č. 8 vyplývá, že nejzajímavějším benefitem je pro respondenty 13. plat, který označilo za zajímavý nebo velmi zajímavý 184 (99,5 %) respondentů, druhým nejzajímavějším bylo pět týdnů dovolené (177, 95,7 % respondentů) a na třetím místě skončil příspěvek na penzijní připojištění (176, 95,1 % respondentů).

Za nejméně zajímavé benefity považovalo celkem 106 (57,3 %) respondentů bezplatné očkování. Dále jsou jako zaměstnanecký benefit málo zajímavé nebo nezajímavé firemní akce (91, 49,2 % respondentů). Jako třetí nejméně zajímavý skončil vitamínový program (88, 47,6 % respondentů).

Tabulka 8 Vyhodnocení odpovědí na otázku č. 10

Benefit	Velmi zajímavý		Poměrně zajímavý		Málo zajímavý		Naprostο nezajímavý	
	AČ	RČ	AČ	RČ	AČ	RČ	AČ	RČ
Závodní stravování	51	27,6 %	80	43,2 %	35	18,9 %	19	10,3 %
Služby operátora	67	36,2 %	72	38,9 %	27	14,6 %	19	10,3 %
Očkování	21	11,4 %	58	31,4 %	54	29,2 %	52	28,1 %
Vitamínový program	37	20 %	60	32,4 %	63	34,1 %	25	13,5 %
Firemní akce	26	14,1 %	68	36,8 %	55	29,7 %	36	19,5 %
Příspěvek na rekreace a rekondiční pobyty	49	26,5 %	61	33 %	53	28,6 %	22	11,9 %
5 týdnů dovolené	119	64,3 %	58	31,4 %	6	3,2 %	2	1,1 %
Příspěvek na penzijní přip.	134	72,4 %	42	22,7 %	7	3,8 %	2	1,1 %
Zvýhodněné půjčky	69	37,3 %	59	31,9 %	32	17,3 %	25	13,5 %
13. plat	157	84,9 %	27	14,6 %	0	0,0 %	1	0,5

AČ = absolutní četnost

RČ = relativní četnost

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 11 Je nějaký benefit, který ve společnosti postrádáte?

V následující otevřené otázce se vyjádřilo celkem 62 (33,5 %) respondentů. Nejčastěji respondentům chybí sick days, pravidelný homeoffice, stravenky místo dotovaného stravování (špatná kvalita stravovacího zařízení), flexipasy, multisport, příspěvek na cvičení bez podmínky jít k předem vybrané firmě/trenérovi/posilovny nebo možnost navštívit nesmluvní rehabilitace či fyzioterapeuta.

Dvakrát byla rovněž uvedena firemní školka. Co se týká vitamínového programu, ten by například jeden z respondentů chtěl takový, jaký poskytuje ŠKODA AUTO. Někteří z dělníků by uvítali jazykové kurzy.

Respondenti taktéž komentovali skutečnost týkající se rozložení firemních benefitů, několik z nich uvedlo, že by si rádi benefity vybírali v rámci systému caterie.

Otázka č. 12 V čem by se měl dle Vašeho názoru systém odměňování dále zlepšit?

V poslední otázce měli respondenti závěrečný prostor pro vyjádření vlastního názoru ohledně systému odměňování. Této příležitosti využilo 55 respondentů.

Jako hlavní problém respondenti vidí v odměňování, které se nevztahuje k výkonu nebo k výsledkům a kvalitě práce. Měl by být stravedlivější, transparentnější a více motivační. Jeden respondent uvedl, že kvůli vzniklým rozdílům v tarifních třídách vzniká na pracovišti nepřátelská atmosféra.

Někteří z respondentů se domnívají, že je systém nastavený dobře, ale měl by se zjednodušit, navýšit a hlavně zrychlit. Padl i názor, že je systém zastraly.

4.3.1 Shrnutí empirického výzkumu

Ze získaných dat dotazníkového šetření plyne, že jsou skoro všichni respondenti ve společnosti spokojeni, což je pro ni velmi pozitivním zjištěním. Kromě toho se projevilo, že většina respondentů spojuje svoji spokojenost s finančním ohodnocením. Naopak nejméně důležité se pro respondenty jeví zaměstnanecké benefity.

Velmi dobrou zprávou pro společnost je i to, že skoro všichni z respondentů rozumí způsobu, jakým je stanoveno jejich mzdové ohodnocení a více než tři čtvrtiny jsou se svou mzdou spokojeny. Nespokojenost především tkví v nepohyblivosti mzdy vzhledem k výkonu a objevuje se dlouhé čekání na její přislíbené zvýšení.

Většina respondentů se domnívá, že systém podněcuje k dobrému výkonu, avšak přes 40 respondentů tento názor nesdílí. Vyskytují se zaměstnanci, kteří v návaznosti na podotázku motivovaní nejsou.

Více než deset respondentů se domnívá, že systém není spravedlivý. Toto nelze zanedbat, neboť respondenti cítí značné rozdíly, které mohou negativně ovlivňovat mezilidské vztahy na pracovišti.

Jak již bylo výše zmíněno, pro spokojenost respondentů jsou nejméně důležité zaměstnanecké benefity. Výsledky výzkumu naznačují, že místo benefitů by raději dostali přidáno. Tímto lze usuzovat, že není systém zaměstnaneckých benefitů zcela motivační a efektivní. Na druhou stranu ovšem více než polovině respondentů stávající nabídka benefitů vyhovuje. Mezi nejoblíbenější výhody totiž patří benefity finanční povahy či dny volna navíc. Nejhůře dopadly benefity zdravotní povahy. Nejvíce lidem chybí sick days, pravidelný homeoffice, stravenky a výběr benefitů v кафетерии.

Respondenti si přejí, aby byl systém spravedlivější, individuálnější a aby reflektoval skutečně odvedenou práci a její kvalitu.

4.4 Doporučení pro zlepšení systému odměňování

Na základě shromážděných dat bylo zjištěno, že někteří zaměstnanci nedostávají od svého nadřízeného dostatečnou zpětnou vazbu, nejsou odměňováni dle skutečně odvedeného výkonu a kvality práce. V neposlední řadě se vyskytuje pocit nespravedlivé odlišnosti mzdových tříd na stejné pozici s totožnými odpovědnostmi a kompetencemi. Tyto nerovnosti způsobují na pracovišti dle zjištěných dat narušení mezilidských vztahů. Z tohoto výsledku lze usuzovat, že by bylo vhodné systém hodnocení zmodernizovat a optimalizovat.

Ve společnosti se konají pravidelná hodnocení, ale ne na všech odděleních se mohou skutečně konat, jeho pravidla dodržovat, chápat a brát vážně. K tomu, aby byl systém hodnocení efektivní, správně fungující a schopen odlišit dobrý a špatný výkon, je třeba vytvořit nová, pevná a snadno kontrolovatelná pravidla.

Vzhledem k výše uvedeným skutečnostem i teoretickým poznatkům lze proto navrhnout, aby se vytvořila nová přehledná a lehce pochopitelná příručka pro vedoucí pracovníky, kde budou vysvětlena všechna pravidla a postupy, které je třeba dodržet. V rámci toho bude nutné všechny pracovníky seznámit s kritérii a pravidly pravidelného hodnocení. Směrnice, které jsou vystaveny na intranetu společnosti, nemusí být tolik efektivní, protože se ztratí mezi jinými dokumenty. Pravidla se sice objevují i v kolektivní smlouvě, ale to je podobný případ. Díky příručce může mít

vedoucí pracovník k dispozici informace ke konkrétnímu a velmi důležitému procesu v hmotné podobě. V návaznosti na příručku se může konat pro vedoucí pracovníky školení či workshop, kde jim bude vše vysvětleno. Roční hodnocení by se rovněž mohlo konat pod dohledem personálního oddělení, které by osobně dohlédlo na doržování pravidel a postupů hodnocení zaměstnanců. Tímto způsobem by se dohlédlo na to, že se každý zaměstnanec hodnocení zúčastnil, získal odpovídající zpětnou vazbu o jeho výkonu a kvalitě práce a vedoucí splnil se požadovaný postup.

Rovněž lze navrhnout, aby zaměstnanec dostal dostatečný prostor pro sebehodnocení a své názory, a aby došlo k porovnání názorů obou účastníků hodnocení. Díky tomuto kroku dojde ke zlepšení vzájemné komunikace, bude poskytnuta odpovídající zpětná vazba a vzniknou vhodné a spravedlivé podklady pro systém odměňování.

V současné době se ve společnosti využívá metoda hodnotící stupnice, která se řadí mezi metody nesrovnávací. Společnost by v rámci hodnocení zaměstnanců mohla rovněž zvážit využití jedné z metod srovnávacích, např. metoda párového srovnání nebo metoda nucené distribuce. Díky tomuto kroku by byla do systému prosazena vyšší objektivita.

V rámci poskytovaných benefitů jsou nejoblíbenější benefity finanční povahy nebo poskytnuté volno navíc. Z tohoto důvodu lze navrhnout, aby se ve společnosti zavedly sick days. Jedná se o benefit, který umožňuje zaměstnancům vybrat si několik dní volna (3 – 5 za rok) v případě, že se necítí dobře.

Společnost by rovněž měla zvážit přechod na flexibilní systém benefitů (cafeterie). Ve firmě, kde pracuje přes tři stovky zaměstnanců, je velmi obtížné všem vyhovět a všechny zaujmout. V rámci cafeterie lze efektivně vyřešit několik problémů, mezi které patří i stravování. Několik z respondentů by totiž místo dotovaného stravování ve vlastním zařízení raději dostávalo stravenky. Cafeterie umožňuje, aby si zaměstnanci sami vybrali, zda budou či nebudou chtít příspěvek na stravu využívat. V případě že ne, částka se jim přesune do jiných benefitů, například právě do stravenek. Zaměstnanec má rovněž možnost si zvolit, jakou částku na stravování vyčlení.

Řešením, které se stává velmi oblíbeným, se stává modul bonus sacrifice. Ten umožňuje navýšení čistých příjmů zaměstnanců, protože povoluje zaměstnancům převést si část mzdy do daňově zvýhodněného benefitního režimu.

System cafeteria by vyřešil i problém nejméně oblíbených benefitů, kterými jsou očkování a vitamínový program. V případě, že nemá zaměstnanec o tyto benefity zájem, přesune se jim částka do jiných benefitů.

Vzhledem k tomu, že ve společnosti pracují hlavně muži, se jako další doporučení nabízí vytvoření v rámci celé společnosti více sportovních a volnočasových benefitů bez podmínky návštěvy předem stanoveného nebo smluvního zařízení. Tento problém lze vyřešit s kartou MultiSport nebo ActivePass.

Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo podat přehled aktuálních poznatků o hodnocení a odměňování zaměstnanců. Dalším cílem byla analýza stávajícího přístupu společnosti ŠKO-ENERGO, s.r.o., k systému odměňování, jež zahrnuje návrhy opatření zaměřených na zvýšení jeho efektivity.

V první polovině teoretické části je popsána základní charakteristika hodnocení pracovníků, metody uplatňované v praxi, pojem hodnoticí rozhovor a je vysvětlen vztah mezi systémem hodnocení a odměňování. Na kapitolu zaměřenou na hodnocení navazuje druhá kapitola teoretické části, v níž je popsána základní charakteristika odměňování pracovníků, formy odměňování včetně základních a doplňkových mzdových forem. Závěr kapitoly je věnován vysvětlení zaměstnaneckých výhod a nepeněžních odměn.

V praktické části této bakalářské práce je představena společnost ŠKO-ENERGO, s.r.o., a to včetně jejího přístupu k hodnocení a odměňování zaměstnanců, na který navazuje empirický výzkum, jenž byl ve společnosti proveden. Prostřednictvím dotazníkového šetření byla zjišťována celková spokojenost zaměstnanců s odměňováním a posuzována efektivnost tohoto systému.

Celkově lze usuzovat, že je systém odměňování nastaven správně a je funkční. Z analýzy ve společnosti vyplynulo, že je systém na velmi vysoké úrovni a má značně pozitivní vliv na celkovou spokojenost zaměstnanců.

Zaměstnanci vědí, jak se stanovuje jejich mzda, a většina je s její výší spokojena. Systém mimo jiné podněcuje k dobrému výkonu, a proto se dá považovat za motivační, ačkoli někteří jedinci tento fakt vzhledem k nesprávnému či nedostatečnému hodnocení odmítají. Dle zjištěných dat se dále vyskytují jedinci, kteří mají pocit, že systém není spravedlivý. Většina zaměstnanců je spokojena především se zaměstnaneckými benefity finanční povahy, avšak existují benefity, jež postrádají.

Na základě výzkumných zjištění a teoretických poznatků byla navržena následující praktická doporučení:

- optimalizovat a zmodernizovat systém hodnocení pracovníků pomocí nastavení nových pravidel a kritérií, která budou především reflektovat pracovní výkon a kvalitu práce, včetně zhotovení hmotné souhrnné příručky těchto pravidel a kritérií,
- prosadit do hodnocení dostatečný prostor pro sebehodnocení zaměstnanců,
- uplatnit při hodnocení zaměstnanců i jednu z metod srovnávacích (metodu nucené distribuce či metodu párového srovnání),
- zavést sick days,
- zavést poskytování zaměstnaneckých benefitů pružným způsobem (cafeteria),
- zařadit do portfolia benefitů sportovní a volnočasové benefity bez nutnosti návštěvy smluvního zařízení.

Seznam literatury

Knihy a monografické publikace:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th Edition. Philadelphia, PA: Kogan Page, 2014. ISBN 9780749469641

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5

BRŮHA, Dominik, Petr BUKOVJAN, Helena ČORNEJOVÁ, et al. *Abeceda personalisty ...* Olomouc: ANAG, 2020. ISBN 978-80-7554-260-1

ČOPÍKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2015. ISBN 978-80-248-3829-8

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2004. Beckovy odborné slovníky. ISBN 80-7179-468-6

JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0

KOUBEK, Josef. *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde, 2000. ABC (Linde). ISBN 80-86131-25-4

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-168-3

MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2034-5

PECHOVÁ, Jana. *Personální management: pro kombinovanou formu studia*. Mladá Boleslav: Škoda Auto Vysoká škola, 2013. ISBN 978-80-87042-55-7

PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2042-5

STÝBLO, Jiří, Jan URBAN a Margerita VYSOKAJOVÁ. *Personalistika: výklad je zpracován k právnímu stavu ke dni 1.1.2011*. 4. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2011. ISBN 978-80-7357-627-1

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1

URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší.* Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3

Články v odborných časopisech

KAZDOVÁ, Alena. Zaměstnanci si chtějí benefity vybírat. *HR Forum.* Praha: People Management Forum, 2019, č. 5, s. 21. ISSN 1212-690X

KAZDOVÁ, Alena. Covid-19 mění svět zaměstnaneckých benefitů. *HR Forum.* Praha: People Management Forum, 2020, č. 7-8, s. 5. ISSN 1212-690X

PAULOVÁ, Zuzana. Odchází zaměstnanci kvůli mzdě? *HR Forum.* Praha: People Management Forum, 2018, č. 6, s. 18 – 19. ISSN 1212-690X

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obrázek 1 Podíly společníků.....	26
Obrázek 2 Schéma dodávaných energií	27
Obrázek 3 Věková struktura a vzdělání.....	27
Obrázek 4 Vyhodnocení odpovědí na otázku č. 1	39
Obrázek 5 Vyhodnocení odpovědí na otázku č. 3.....	41
Obrázek 6 Vyhodnocení odpovědí na otázku č. 4.....	42
Obrázek 7 Vyhodnocení odpovědí na otázku č. 5.....	42
Obrázek 8 Vyhodnocení odpovědí na otázku č. 6.....	43
Obrázek 9 Vyhodnocení odpovědí na otázku č. 7	44
Obrázek 10 Vyhodnocení odpovědí na otázku č. 8.....	44
Obrázek 11 Vyhodnocení odpovědí na otázku č. 9.....	45

Seznam tabulek

Tabulka 1 Přehled platových tarifů	19
Tabulka 2 Tabulka hodnocení	29
Tabulka 3 Příplatky ve ŠKO-ENERGO, s.r.o.....	31
Tabulka 4 Věková struktura respondentů	38
Tabulka 5 Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů	38
Tabulka 6 Pracovní zařazení respondentů	39
Tabulka 7 Vyhodnocení odpovědí na otázku č. 2.....	40
Tabulka 8 Vyhodnocení odpovědí na otázku č. 10.....	46

Seznam příloh

Příloha 1 Dotazník k empirickému výzkumu.....	54
---	----

Příloha 1 Dotazník k empirickému výzkumu

Odměňování zaměstnanců ve společnosti ŠKO-ENERGO, s.r.o.

Odměňování zaměstnanců ve společnosti ŠKO-ENERGO, s.r.o.

Dobrý den,

jmenuji se Hana Pavlíčková, jsem studentkou ŠKODA AUTO Vysoké školy, a zároveň působím jako praktikant na oddělení Personalistika, organizace a správa ve ŠKO-ENERGO.

Tímto bych Vás ráda požádala o vyplnění tohoto anonymního dotazníku, který je nedílnou součástí mé bakalářské práce a nezabere Vám více než 5 minut Vašeho času.

Děkuji za Vaši ochotu a čas strávený vyplněním tohoto dotazníku.

1. Pohlaví

Muž Žena

2. Váš věk

- Méně než 20 let
 20 - 30 let
 31 - 40 let
 41 - 50 let
 51 - 60 let
 Více než 60 let

3. Nejvyšší dosažené vzdělání

- Základní
 Vyučen/a
 Střední s maturitou
 Vyšší odborné
 Vysokoškolské

4. Pracovní zařazení

Dělník THZ

5. Jak byste ohodnotil/a Vaši celkovou spokojenost ve společnosti?

- Velmi spokojen/a
 Spokojen/a
 Nespokojen/a
 Velmi nespokojen/a

6. Posudte, jak důležité jsou pro Vaši spokojenost následující faktory:

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď v každém řádku*

	Velmi důležité	Spíše důležité	Spíše nedůležité	Není vůbec důležité
Finanční ohodnocení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zaměstnanecké benefity	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Harmonické mezilidské vztahy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osobní rozvoj	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pocit jistoty zaměstnání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vyhovující pracovní prostředí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zpětná vazba od nadřízeného	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Víte, jakým způsobem je stanoveno Vaše mzdové ohodnocení?

- Ano
 Spíše ano
 Spíše ne
 Ne

8. Pokud ne nebo spíše ne popište, co Vám není jasné.

9. Jak hodnotíte Vaši spokojenost se mzdou, která je Vám poskytována za Váš pracovní výkon?

- Velmi spokojen/a
- Spokojen/a
- Nespokojen/a
- Velmi nespokojen/a

10. Pokud jste nespokojen/a nebo velmi nespokojen/a, proč?

11. Myslíte si, že je současný systém odměňování účinný?

Nápověda k otázce: *Systém odměňování podněcuje k dobrému pracovnímu výkonu*

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

12. Pokud ne nebo spíše ne, proč?

13. Myslíte si, že je současný systém odměňování spravedlivý?

Nápověda k otázce: *Za stejnou práci dostávají zaměstnanci stejnou odměnu*

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

14. Pokud ne nebo spíše ne, proč?

15. Jakou formu odměn upřednostňujete?

- Pouze finanční (místo benefitů bych raději dostal/a přidáno)
- Finanční kombinovaná s benefity mi vyhovuje
- Neřeším to

16. Vyhovuje Vám současná nabídka zaměstnaneckých benefitů?

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne

17. Odkud čerpáte informace o zaměstnaneckých benefitech?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- Osobním kontaktem s ostatními zaměstnanci Intranet Kolektivní smlouva Interní časopis
 Jiný způsob

18. Jak zajímavé jsou pro Vás následující zaměstnanecké benefity?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď v každém řádku*

	Velmi zajímavý	Poměrně zajímavý	Málo zajímavý	Naprostu nezajímavý
Závodní stravování	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zvýhodněné služby mobilního operátora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Očkování	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vitamínový program	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Firemní akce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Příspěvek na rekreace a rekondiční pobyty	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5 týdnů dovolené	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Příspěvek na penzijní připojištění	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zvýhodněné půjčky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. plat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Je nějaký benefit, který ve společnosti postrádáte?

20. V čem by se měl dle Vašeho názoru systém odměňování dále zlepšit?

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Pavličková Hana		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů		
NÁZEV PRÁCE	ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI ŠKO-ENERGO, S.R.O.		
VEDOUCÍ PRÁCE	doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.		
KATEDRA	KRLZ - Katedra řízení lidských zdrojů	ROK ODEVZDÁNÍ	2020
POČET STRAN	61		
POČET OBRÁZKŮ	11		
POČET TABULEK	8		
POČET PŘÍLOH	1		
STRUČNÝ POPIS	<p>Bakalářská práce se věnuje tématu odměňování zaměstnanců jako součást řízení lidských zdrojů. Teoretickým cílem je seznámení čtenáře se základním přehledem aktuálních poznatků o hodnocení a odměňování zaměstnanců. Praktickým cílem je analýza současného systému hodnocení a odměňování ve společnosti ŠKO-ENERGO, s.r.o., zhodnocení efektivity a spokojenosti zaměstnanců se systémem, odhalení slabých stránek a navržení opatření, která vedou ke zvýšení efektivity tohoto systému. K naplnění tohoto cíle bylo použito dotazníkové šetření. Hlavním zjištěním práce byly problémy se zpětnou vazbou, tj. hodnocením zaměstnanců dále byly navrženy návrhy pro zefektivnění zaměstnaneckých benefitů.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Řízení lidských zdrojů, odměňování, mzda, zaměstnanecké benefity, hodnocení pracovníků		

ANNOTATION

AUTHOR	Pavličková Hana		
FIELD	6208R190 Business Administration and Human Resources Management		
THESIS TITLE	REMUNERATION OF EMPLOYEES IN ŠKO-ENERGO, S.R.O.		
SUPERVISOR	doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.		
DEPARTMENT	KRLZ - Department of Human Resources Management	YEAR	2020
NUMBER OF PAGES	61		
NUMBER OF PICTURES	11		
NUMBER OF TABLES	8		
NUMBER OF APPENDICES	1		
SUMMARY	<p>Bachelor thesis deals with the topic of employee remuneration as a part of human resource management. The theoretical goal of this bachelor's thesis is to acquaint the reader with a basic overview of current knowledge about the evaluation and remuneration of employees. The practical goal is to analyze the current system of evaluation and remuneration in the company ŠKO-ENERGO, s.r.o., evaluate the effectiveness and satisfaction of employees with the system, reveal weaknesses and propose measures that increase the effectiveness of this system. A questionnaire survey was used to meet this goal. The main findings of the work were problems with feedback, ie the evaluation of employees, and proposals for streamlining employee benefits were also proposed.</p>		
KEY WORDS	Human resources management, remuneration, salary, employee benefits, employee evaluation		