



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

NÁVRH BONUSOVÉHO SYSTÉMU VE FIRMĚ

PROPOSAL OF BONUS SYSTEM IN COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. IVANA PIŇOUSOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

PhDr. Ing. JIŘÍ POKORNÝ, CSc.

BRNO 2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Piňousová Ivana, Bc.

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh bonusového systému ve firmě

v anglickém jazyce:

Proposal of Bonus System in Company

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Seznam odborné literatury:

- ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
LIVIAN, Y, F. a PRAŽSKÁ, L. Řízení lidských zdrojů. 1997. 146 s. ISBN 80-86009-19-X.
PLAMÍNEK, J. Vedení lidí, týmů a firem (Praktický atlas managementu). 2002. 151s. ISBN 80-247-0403-X.
NAKONEČNÝ, M. Motivace lidského chování. 1997. 270 s. ISBN 80-200-0532-7.
NIERMEYER, R. a SEYFFERT, M. Jak motivovat sebe a své spolupracovníky. 2005. 107 s. ISBN 80-247-1223-7.

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Ing. Jiří Pokorný, CSc.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2009/2010.

L.S.

Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA

V Brně, dne 21.04.2010

Abstrakt

Diplomová práce se zaměřuje na navržení bonusového systému ve firmě. Cílem je zvýšit efektivitu práce a nastavit spravedlivější hodnocení pracovníků. Analyzuje aktuální situaci ve firmě, spokojenost pracovníků a systém odměňování. Obsahuje návrhy na zavedení bonusového systému ve firmě, které mohou přispět ke zvýšení efektivity práce.

Abstract

The thesis focuses on proposal of bonus system in the company. Target is to increase work efficiency and to set juster evaluation of employees. It analyzes current situation in the company, employees' satisfaction and remuneration system. The thesis includes proposals of implementing a bonus systems in the company which can contribute to an increase of work efficiency.

Klíčová slova

Bonusový systém, hodnocení, motivace, mzda, odměňování, spokojenost

Key words

Bonus system, evaluation, motivation, wage, remuneration, satisfaction

Bibliografická citace

PIŇOUSOVÁ, I. Návrh bonusového systému ve firmě . Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2010. 81 s. Vedoucí diplomové práce PhDr. Ing. Jiří Pokorný, CSc.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

Ve Vyškově dne 19. dubna 2010

.....

Poděkování

Tímto chci poděkovat společnosti, především jejím majitelům, že mi umožnili proniknout do citlivých oblastí firemní politiky jako je odměňování, a podpořili myšlenku zavedení nového bonusového systému ve firmě. Samotná implementace a realizace projektu je pro mne odměnou. Vzhledem k tomu, že úspěch systému a naplnění cíle je možno hodnotit až s časovým posunem, uvidím ovoce své práce až za pár měsíců. Přesto už nyní budu držet pěsti všem zainteresovaným osobám, aby se nám podařilo vytyčeného cíle dosáhnout.

Děkuji panu PhDr. Ing. Jiřímu Pokornému, CSc za naději a podporu při zpracování této práce. Oceňuji jeho široké znalosti a okamžité reakce.

Obsah

ÚVOD	9
CÍL PRÁCE	10
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA	11
1.1 MOTIVACE	11
1.1.1 TYPY MOTIVACE	13
1.1.2 VLIV OSOBNOSTI NA MOTIVACI	14
1.1.3 TEORIE MOTIVACE	15
1.2 ODMĚŇOVÁNÍ	18
1.2.1 ZÁKLADNÍ TERMINOLOGIE	19
1.2.2 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ	21
1.3 HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU	28
1.3.1 METODY HODNOCENÍ	29
1.3.2 SYSTÉMY HODNOCENÍ	35
2 EMPIRICKÁ VÝCHODISKA	37
2.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	37
2.1.1 PŘEDMĚT ČINNOSTI	37
2.1.2 POČET A SLOŽENÍ ZAMĚSTNANCŮ	38
2.2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	40
2.2.1 STÁVAJÍCÍ MZDOVÝ SYSTÉM A NADSTANDARDNÍ ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY	40
2.2.2 ODMĚŇOVÁNÍ V MINULOSTI	45
2.2.3 SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ	47
2.2.4 SROVNÁNÍ ODMĚŇOVÁNÍ V REGIONU	54
2.2.5 SHRUTÍ ZJIŠTĚNÝCH POZNATKŮ	56
3 NÁVRH BONUSOVÉHO SYSTÉMU	57
3.1 BONUSOVÝ SYSTÉM VARIANTA I	58

3.2 BONUSOVÝ SYSTÉM VARIANTA II	62
3.3 PRAVIDELNÉ HODNOTÍCÍ ROZHOVORY	67
3.4 PRAVIDELNÉ SCHŮZKY S VEDENÍM FIRMY	69
3.5 SYSTÉM ZLEPŠOVÁNÍ	69
<u>ZÁVĚR</u>	<u>70</u>
<u>POUŽITÉ ZDROJE</u>	<u>71</u>
<u>PŘÍLOHY</u>	<u>72</u>

Úvod

„Motivace je jako láska a štěstí. Je to vedlejší produkt. Pokud se do něčeho pustíte, motivace k tomu, abyste vytrvali, přijde sama a objeví se, když ji budete nejméně čekat.“

John Bruner¹

Tato práce je o motivaci, o lidech. Lidé a jejich chování je téměř vždy něčím motivováno. Jednoduše se dá říci, že motivace usměrňuje lidské chování k určitému cíli. Motivace není vlastnost, ani se s ní lidé nerodí. Motivace je magická síla. Je to kouzlo, které pomáhá lidem splnit si svůj cíl.

Je všeobecně známo, že „zaměstnanci jsou bohatstvím firmy“. Chytré firmy si fakt, že motivovaní zaměstnanci jsou motorem firmy, již dávno uvědomily. Ostatní společnosti ví, že je potřeba s lidmi pracovat, zajímat se o ně, spravedlivě je odměňovat a motivovat je. Ale bohužel vždy se najde něco důležitějšího, proč nezačít.

Staré přísloví praví: „ryba smrdí od hlavy“. Totéž platí i o firmě a jejím top managementu. Pokud chceme zaměstnance motivovat, musíme jako manažeři vědět, co nás motivuje a jak se sami můžeme namotivovat, a teprve pak můžeme motivovat své podřízené. Tímto kaskádováním po určitých úrovních řízení dosáhneme toho, že všichni zaměstnanci jsou motivovaní. To je teorie. Nikdy nic není jen černé nebo bílé, a kdyby bylo všechno tak jednoduché, bylo by to trošku nudné. Nemyslíte?

I to byl jeden z důvodů, proč jsem si vybrala téma pracovní motivace. Je přece vzrušující pozorovat lidi a zjišťovat, z jakých důvodů chodí do práce. Co je vede k tomu, že jsou ochotni udělat něco navíc nebo naopak z jakého důvodu jsou ke své práci lhostejní.

Chci zjistit, jaká je pracovní motivace zaměstnanců firmy a navrhnout systém odměňování tak, aby většina zaměstnanců byla spokojena. Spokojenost zaměstnance je propojený řetězec událostí - pokud jsou zaměstnanci správně ohodnoceni, dále pak správně odměněni, spokojenost a vyšší výkon jsou pak samozřejmostí. A nejsou to snad důvody, proč firmy lidi zaměstnávají?

¹ Citáty o práci a motivaci. [on line]. 2007-2010. [cit. 2010-04-27].
Dostupné z: <http://citaty.pelmel.info/citaty/c4-motivace>.

Vedení firmy si otázku motivace a odměňování uvědomuje. Je to samozřejmě způsobeno i ekonomickou situací poslední doby. Firmy zvažují všechny možnosti, jak snížit náklady a zvýšit výkonnost. Firma potřebuje být na trhu konkurenceschopná, a proto volá po novém nebo vylepšeném systému odměňování. Mám štěstí, protože jsem tento nelehký (a taky trochu nevděčný – nikdy se nikdo nemůže zavděčit všem) úkol dostala v rámci svých pracovních povinností. Jsem ráda, že čas, který strávím studiem dané problematiky a analýzou situace ve firmě, přinese své ovoce. Firma chce poznatky a návrhy, které jsou výsledkem této práce, oživit a uvést do praxe. Což je pro mne samozřejmě velkou motivací a výzvou.

Abych cíl práce naplnila, musím zjistit motivační faktory zaměstnanců, provést důkladnou analýzu stávajícího systému odměňování a zanalyzovat situaci ve firmě. Ze získaných výsledků navrhuji takový bonusový systém, aby byl magický trojúhelník »zaměstnanci – zákazníci – majitelé« v rovnováze.

V úvodní části, nazvané teoretická východiska, přibližuji odborný pohled na danou problematiku. Vzhledem k tomu, že motivace je důvodem, a zároveň výsledkem, odměňování a hodnocení zaměstnanců, zařadila jsem tuto část jako první. Po té se zaměřuji na odměňování a vysvětlení některých pracovněprávních pojmů a tuto teoretickou část uzavírám metodami a systémy hodnocení lidí.

V analytické části se zabývám získáváním informací. Jako zdroj jsem použila metodu dotazníkového šetření, kterou kombinuji s metodou vlastního pozorování. Součástí výzkumu jsou osobní rozhovory s jednotlivými zaměstnanci. Pomocí dvou rozdílných anonymních dotazníků analyzuji současnou situaci. Součástí analytické práce je samozřejmě i studium dostupných interních materiálů společnosti, jako je například mzdový předpis, nadstandardní zaměstnanecké výhody, firemní pravidla.

Na základě takto sesbíraných dat navrhuji dvě varianty bonusového systému a další dodatečné složky.

Cíl práce

Cílem této práce je zvýšit efektivitu práce a nastavit spravedlivější hodnocení pracovníků, které k tomuto cíli povede.

1 Teoretická východiska

1.1 Motivace

I kdybychom nechtěli, ve snaze ovlivnit druhé, vždy vycházíme z toho, co motivuje nás. Pochopíme-li, v čem se jiní lidé od nás liší, zjistíme, kde ubrat a co přidat. Pokud k tomu nabídneme ještě upřímné přesvědčení, že druhý má právo se od nás lišit, naše působení bude nejen správné v obsahu, ale i věrohodné formou.¹

Motivace je psychický proces vedoucí k energetizaci organismu. Motivace usměrňuje naše chování a jednání pro dosažení určitého cíle. Vyjadřuje souhrn všech skutečností – radost, zvědavost, pozitivní pocity, radostné očekávání, které podporují nebo tlumí jedince, aby něco konal nebo nekonal.

Motivy jsou osobní příčiny určitého chování – jsou to pohnutky, psychologické příčiny reakcí, činností a jednání člověka zaměřené na uspokojování určitých potřeb.

Za základní formu motivů jsou pokládány potřeby, ostatní formy se vyvíjejí z potřeb. Potřeba je stav nedostatku nebo nadbytku něčeho, co nás vede k činnostem, jimiž tuto potřebu uspokojujeme. Potřeby dělíme na:

- biologické (primární, vrozené) - potřeba dýchaní, potravy, bezpečí, spánku apod.
- sociální (získané) - kulturní (vzdělání, kulturní život apod.) a psychické (radost, štěstí, láska apod.)²

Důvody, které vedou lidi k určitému jednání, lze tedy vyjádřit pojem motivy. Motivy nám vysvětlují, co vede pracovníka ke změně profese či zaměstnání, proč se někdo snaží podávat co nejvyšší výkon a druhý naopak práci odbývá, proč pro někoho je práce radostí, druhý chodí do práce s odporem, protože se tam musí. Jsou to pohnutky jednání.³

Smyslem motivace je nenásilné vytvoření pozitivního přístupu k něčemu – velmi často k nějakému výkonu či typu chování. Slovem motivace se obvykle označuje jak

¹ PLAMÍNEK, J. Tajemství motivace. 2007. s 13

² Motivace. [on line]. 2009. [cit. 2010-02-24]. Dostupné z <http://cs.wikipedia.org/wiki/Motivace>.

³ BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P. a ŠULER, O. Management. 2001. s. 60

proces, tak jeho výsledek – tedy skutečnost, že se něco děje, stejně jako fakt, že něco existuje.

Kladný vztah k nějaké úloze obvykle vzniká z některé ze dvou příčin:

- buď proto, že je její splnění spojeno se ziskem nějakých zvenčí přicházejících hodnot nebo
- proto, že její splnění je v souladu s vnitřním vyladěním člověka, který má úlohu vykonávat.

Úloha je tedy plněna buď pod vlivem vnějších podnětů (stimulů), nebo pod vlivem vnitřních pohnutek (motivů), přičemž obojí může působit společně.

Stimulace je poměrně jednoduchá. Dokud vyplácíme odměnu, kompenzujeme nepohodlí spojené s výkonem nějakými atraktivními hodnotami, můžeme očekávat, že práce bude probíhat. Ovšem v okamžiku, kdy takové hodnoty přestaneme poskytovat, se práce zřejmě zastaví. Nevýhoda stimulace: práce probíhá jen po tu dobu, po kterou působí stimuly.

Motivace – pokud se dobře trefíte do motivů, které člověk má, může práce za příznivých podmínek pokračovat i bez příkonu vnějších podnětů. Člověk vykonává úlohu, protože jej to baví nebo protože to považuje za významné a důležité. Nevýhodou je, že to není právě jednoduchá cesta.¹

Volba mezi motivací a stimulací závisí na konkrétních podmínkách, včetně schopností manažera. Obecně platí, že zatímco při budování firmy (Máme co nabídnout? Víme komu a proč?) lze velmi dobře vystačit se stimulací, při pohybu vzhůru = větší stabilita a dynamika (Dokážeme řídit změny a ovlivňovat vývoj? Umíme se vyrovnat se změnami a potížemi?) se přítomnost motivační složky stává stále důležitějším a posléze klíčovým předpokladem úspěchu firmy.²

Motivy jsou důvody, pohnutky jednání. Motivy mají dvě složky:

- **energizující**, protože dodávají sílu a energii pro jednání lidí,

¹ PLAMÍNEK, J. Tajemství motivace. 2007. s 14 - 15

² PLAMÍNEK, J. Vedení lidí, týmů a firem. 2002. s. 15 a s 76

- **řídící**, protože dávají směr jednání, lidé se rozhodují pro určitou věc a ne pro jinou, vybírají způsob a postup, jak této věci dosáhnout.¹

1.1.1 Typy motivace

K pracovní motivaci lze dojít dvěma cestami. V prvním případě lidé motivují sami sebe tím, že hledají, nalézají a vykonávají práci (nebo jim je přidělena práce), která uspokojuje jejich potřeby, nebo alespoň vede k tomu, že od ní očekávají splnění svých cílů. Ve druhém případě mohou být lidé motivováni managementem prostřednictvím takových metod, jako je odměňování, povyšování, pochvala, atd.

Rozlišuje se vnitřní a vnější motivace:

- *Vnitřní motivace* – faktory, které si lidé sami vytvářejí, a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo aby se vydali určitým směrem. Tyto faktory tvoří odpovědnost (pocit, že práce je důležitá), autonomie (volnost konat), příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá a podnětná práce a příležitost k funkčnímu postupu.
- *Vnější motivace* – to, co se dělá pro lidi, abychom je motivovali. Tvoří ji odměny, jako např. zvýšení platu, pochvala nebo povýšení, ale také tresty, jako disciplinární řízení, odeření platu nebo kritika.

Vnější motivátory mohou mít bezprostřední a výrazný účinek, ale nemusejí nutně působit dlouhodobě. Vnitřní motivátory, které se týkají „kvality pracovního života“ budou mít asi hlubší a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí jedince a nikoliv vnucené mu z vnějšku.²

U výkonové motivace (tj. související se situací, kde je vyžadován určitý výkon) se uvažuje o tom, že jsou lidé motivováni k akci úspěchem a lidé motivováni strachem z neúspěchu. Zatímco ti první se do něčeho pustí proto, že chtějí, aby se jim to povedlo,

¹ BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P. a ŠULEŘ, O. Management. 2001. s. 134

² ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 2002. s 160 - 161

protože chtějí něčeho dosáhnout, ti druzí vyvíjejí úsilí proto, aby se vyhnuli neúspěchu a často volí cíle hluboko pod své reálné možnosti.¹

1.1.2 Vliv osobnosti na motivaci

Lidé se přirozeně liší v důrazu, který kladou na jednotlivé vitální znaky. Jejich preference lze posuzovat na škálách dynamika – stabilita a užitečnost – efektivita.²

Čtyři základní lidské motivační typy: objevovatelé, usměřovatelé, slad'ovatelé, zpřesňovatelé.

Objevovatelé jsou vymodelováni dynamickými preferencemi a zaměřením na užitečnost. V chování se to zpravidla projevuje značnou porcí nezávislosti a samostatnosti. Bývají netrpěliví, chtiví informací a upřímně nesnášení, když je někdo řídí. Jsou velmi kreativní. Velmi si váží své svobody a dokáží respektovat i svobodu jiných lidí.

Usměřovatelé jsou kombinací dynamických preferencí a zaměření na efektivitu. Přitahuje je možnost mít vliv na jiné lidi. Vnímají velmi citlivě hierarchická uspořádání společnosti a mají potřebu si lidi kolem sebe rychle do takových struktur zařadit. Jsou rádi středem pozornosti. Usměřovatelé dobře prodávají myšlenky, a proto bývají přirozenými vůdci velkých skupin lidí.

Slad'ovatelé jsou zaměřeni na stabilitu a efektivitu. U slad'ovatelů se prakticky vše točí kolem lidí. Rádi se ptají, mají zvyk vyslechnout odpověď, nijak výrazně jim nevadí, že máte jiný názor, spíše mají tendenci uznat, že je to vaše nezadatelné právo. Mají vysoce vyvinutou empatii. Snaží se, aby prostředí, ve kterém žijí a pracují, bylo dokonalé. Jsou to zpravidla oni, kdo hlídá narozeniny a svátky, pořádá besídky a stará se o pohodu ostatních.

Zpřesňovatelé nevytvářejí dokonalé prostředí jako slad'ovatelé, rádi by byli dokonalí sami. Svět vidí jako analyzovatelnou, měřitelnou a především lépe uspořadatelnou strukturu. Bývají spolehliví, pečliví, přísní na sebe i na své okolí. Mají

¹ PETERKOVÁ, M. Motivace jednání. [on line]. 2008. [cit. 2010-02-24]. Dostupné z <http://www.psychotesty.psyx.cz/texty/motivace-psychologie.htm>.

² PLAMÍNEK, J. Vedení lidí, týmů a firem. 2002. s. 82

rádi dobrou organizaci práce, pořádek ve svých věcech a na svém pracovišti, vyžadují jasná zadání a ta pak precizně plní. V komunikaci působí tento typ spíše chladně.

K působení na lidi kolem nás pochopitelně pouhý popis motivačních typů nestačí. Je třeba objekty naší motivační péče aktivně poznávat. V níže uvedené tabulce naleznete typické reakce na některé testovací situace, které jsou současně dostatečně výmluvné a přiměřeně společensky přijatelné. Všechny vyvolávají u testovaného člověka určitou zátěž a nutí jej na ni reagovat.¹

Tabulka 1.1.2 – Reakce na určité situace čtyř základních motivačních typů lidí

	OBJEVOVATEL	USMĚŘOVATEL	SLAĎOVATEL	ZPŘESŇOVATEL
Typická potřeba	Vnitřní sebeprosazení: překonání výzev	Vnější sebeprosazení: ovlivňování lidí	Vnější zakotvení: příznivé prostředí	Vnitřní zakotvení: vlastní dokonalost
Reakce na pochvalu	Já vím. Samozřejmě, že to vyšlo.	Nebylo to lehké. Ukážu ti, jak jsem to udělal.	Pochval i ostatní. Jsi taky dobrý.	Děkuji. Udělal jsem, co jsem mohl.
Reakce na kritiku	Já vím. S tím už nic nenaděláš.	(Bagatelizace) Takhle otázka nestojí. Kdo vlastně jsi, že mi	(Přijímá) Chápu tě. Asi jsem tě zklamal.	Spravedlivá: (lítost) Nespravedlivá: (diplomaticky) Když myslíš.
Jednání pod zátěží	Oživení Vyšší výkon	Často převádí na jiné	Příliš nereaguje	Velký stres až zhroucení
Motivující formulace	Těžký úkol. Ještě nikdo to nedokázal. Udělej to jak chceš.	Závisíme na tobě. Jsi výborný organizátor. Nechci ti do toho mluvit.	Budeš součástí týmu. Pomůžeš, kdyby se nepohodli.	Napsal jsem ti instrukce. Poradím, kdyby to nebylo jasné.

Zdroj: PLAMÍNEK, J. Vedení lidí, týmů a firem. 2002. s. 82

1.1.3 Teorie motivace

Teorie motivace vysvětluje proč se lidé při práci chovají určitým způsobem. Rovněž popisuje, to co mohou organizace udělat pro povzbuzení lidí, aby uplatnili své schopnosti a vyvinuli úsilí způsobem, který podpoří splnění cílů organizace i uspokojení jejich vlastních potřeb. Naneštěstí je proces motivace mnohem komplikovanější, a proto je mylné se domnívat, že jeden přístup k motivování bude vyhovovat všem lidem.²

¹ PLAMÍNEK, J. Tajemství motivace. 2007. s 32 - 40

² ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 2002. s 159

Teorie X a Y (Douglas McGregor)

Tento zajímavý koncept vychází z první motivační teorie Douglase McGregora. Definoval lidské chování v organizaci dvěma protichůdnými způsoby:

TEORIE X předpokládá, že lidé jsou líní, nezodpovědní a o práci se nezajímají, takže má-li být něčeho pořádného dosaženo, musí k tomu být tlačeni a ponoukáni, přičemž tento proces může do určité míry podpořit odměna.

TEORIE Y se na věc dívá z opačného úhlu pohledu a předpokládá, že lidé pracovat chtějí. Radují se ze svých výsledků, odpovědnost je uspokojuje a svou přirozeností tíhnou k tomu, aby jim práce byla pozitivní zkušeností.¹

Maslowova hierarchie potřeb (Abraham Maslow)

Nejslavnější klasifikací potřeb je ta, kterou formuloval Abraham Maslow. Domníval se, že existuje pět hlavních kategorií potřeb, které jsou společné pro všechny lidi. Maslowova hierarchie potřeb (nazývaná též díky svému grafickému vyobrazení Maslowova pyramida) je následující:

1. *Fyziologické* – potřeba kyslíku, potravy, vody a sexu.
2. *Jistoty a bezpečí* – potřeba ochrany proti nebezpečí a nedostatku fyziologických potřeb.
3. *Sociální* – potřeba lásky, přátelství a akceptace jako příslušníka skupiny.
4. *Uznání* – potřeba mít stabilní a pevné vysoké hodnocení sebe sama (sebeúcty) a být respektován ostatními (prestiž).
5. *Seberealizace* – potřeba rozvíjet schopnosti a dovednosti, stát se tím, v co člověk věří, že je schopen se stát.

Maslowova teorie motivace tvrdí, že v případě uspokojení nižší potřeby se stává dominantní potřebou potřeba vyšší a pozornost jedince je pak soustředěna na uspokojení této vyšší potřeby. Potřeba seberealizace nemůže být uspokojena nikdy.¹

¹ FORSYTH, P. Jak motivovat lidi. 2000. s. 14

Dvoufaktorová motivační teorie (Frederic Herzberg)

Herzberg, na základě svých výzkumů, usoudil, že spokojenost a nespokojenost nejsou dvě stránky jednoho problému, ale že se jedná o dva úplně odlišné problémy, které vzájemně příliš nesouvisejí. Jiné příčiny působí spokojenost, jiné příčiny působí nespokojenost. Faktory, které působí nespokojenost, nazval *faktory hygienickými*. Faktory, které vyvolávají spokojenost, nazval *faktory motivačními*.

Motivátory mají charakter faktorů vnitřních a souvisejí s obsahem práce. Hygienické faktory mají vnější charakter a jsou záležitostí kontextu práce.²

Tabulka 3.1.3 – Přehled vnitřních a vnějších faktorů

Faktory hygienické	Faktory motivační
pracovní řády, směrnice	výkon
technické vedení	uznání
pracovní podmínky	práce samotná
vztahy k nadřízeným	odpovědnost
osobní život	služební postup
výdělek	

Zdroj: BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P. a ŠULEŘ, O. Management. 2001. s. 140

Teorie očekávání (Victor Vroom)

Vroomovo pojetí vychází z širokého pohledu na problém: svůj výkon zvyšuje jedinec tehdy, když mu to přináší zisk jakékoli hodnoty (peníze, uznání, jistotu, atd.). Na dosažení této hodnoty vynakládá tím větší úsilí, čím je daná hodnota pro něj atraktivnější.

V teorii očekávání hrají rozhodující roli dva zásadní pojmy:

¹ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 2002. s 162 - 163

² BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P. a ŠULEŘ, O. Management. 2001. s. 139 - 140

valence (hodnota), tj. subjektivní hodnocení věci, události, cíle, a *očekávání*, tj. subjektivní posouzení pravděpodobnosti úspěchu, tedy že tohoto cíle bude dosaženo.

Motivace narůstá s velikostí valence a očekávání: přisuzuje-li pracovník velkou hodnotu prestiži a je-li přesvědčen o tom, že mu určitý vynález přinese velké uznání, bude na tomto vynálezu pracovat s vynaložením veškerého úsilí.¹

Teorie očekávání tedy praví, že pozitivní účinek se násobí podle toho, do jaké míry jsou cíle chápány jako dosažitelné.²

1.2 Odměňování

Odměňování pracovníků je jednou z nejstarších a nejzávažnějších personálních činností, která na sebe přitahuje mimořádnou pozornost jak zaměstnavatelů, tak zaměstnanců.³

Správně nastavené odměňování by firmě mělo:

- přilákat potřebný počet a potřebnou kvalitu uchazečů,
- stabilizovat žádoucí zaměstnance,
- odměňovat pracovníky za jejich úsilí, dosažené výsledky, loajalitu, zkušenosti a schopnosti,
- zajistit, aby náklady práce mohly být vhodným způsobem kontrolovány,
- sloužit jako stimul pro zlepšování kvalifikace a schopnosti pracovníků,
- hrát pozitivní roli v motivování pracovníků,
- pomoci dosáhnout konkurenceschopného postavení na trhu,
- být v souladu s veřejnými zájmy a právními normami.⁴

¹ NAKONEČNÝ, M. Motivace pracovního jednání a její řízení. 1992. s. 73

² FORSYTH, P. Jak motivovat lidi. 2000. s. 19 - 20

³ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 1998. s. 236

⁴ tamtéž. s. 238 – s. 239

Cílem odměňování je tedy spravovat prostředky mzdového rozpočtu tak, aby zaměstnanci podávali maximální výkon a měli vysokou míru motivace. Odměňování nastavuje výši mzdy, připravuje bonusové a motivační programy pro zaměstnance.¹

1.2.1 Základní terminologie

Dle Zákoníku práce č. 262/2006 Sb. za vykonanou práci přísluší zaměstnanci *mzda, plat* nebo *odměna* z dohody za podmínek stanovených tímto zákonem, nestanoví-li tento zákon nebo zvláštní právní předpis jinak.

Mzda je peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci, není-li v tomto zákoně dále stanoveno jinak.

Plat je peněžité plnění poskytované za práci zaměstnanci zaměstnavatelem, kterým je

- a) stát,
- b) územní samosprávný celek,
- c) státní fond,
- d) příspěvková organizace, jejíž náklady na platy a odměny za pracovní pohotovost jsou plně zabezpečovány z příspěvku na provoz poskytovaného z rozpočtu zřizovatele nebo z úhrad podle zvláštních právních předpisů,
- e) školská právnická osoba zřízená Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí podle školského zákona, nebo
- f) veřejné neziskové ústavní zdravotnické zařízení, s výjimkou peněžitého plnění poskytovaného občanům cizích států s místem výkonu práce mimo území České republiky.

Mzda a plat se poskytují podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, podle obtížnosti pracovních podmínek, podle pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků.

² Lidské zdroje. [on line]. 2010. [cit. 2010-02-24]. Dostupné z http://cs.wikipedia.org/wiki/Lidské_zdroje

Odměna z dohody je peněžité plnění poskytované za práci vykonanou na základě dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti

Za stejnou práci nebo za práci stejné hodnoty přísluší všem zaměstnancům u zaměstnavatele stejná mzda, plat nebo odměna z dohody. Stejnou prací nebo prací stejné hodnoty se rozumí práce stejné nebo srovnatelné složitosti, odpovědnosti a namáhavosti, která se koná ve stejných nebo srovnatelných pracovních podmínkách, při stejné nebo srovnatelné pracovní výkonnosti a výsledcích práce. Složitost, odpovědnost a namáhavost práce se posuzuje podle vzdělání a praktických znalostí a dovedností potřebných pro výkon této práce, podle složitosti předmětu práce a pracovní činnosti, podle organizační a řídicí náročnosti, podle míry odpovědnosti za škody, zdraví a bezpečnost, podle fyzické, smyslové a duševní zátěže a působení negativních vlivů práce.

Pracovní podmínky se posuzují podle obtížnosti pracovních režimů vyplývajících z rozvržení pracovní doby, například do směn, dnů pracovního klidu, na práci v noci nebo práci přesčas, podle škodlivosti nebo obtížnosti dané působením jiných negativních vlivů pracovního prostředí a podle rizikovosti pracovního prostředí. Pracovní výkonnost se posuzuje podle intenzity a kvality prováděných prací, pracovních schopností a pracovní způsobilosti a výsledky práce se posuzují podle množství a kvality.

Minimální mzda je nejnižší přípustná výše odměny za práci v pracovněprávním vztahu uvedeném v § 3 větě druhé. Mzda, plat nebo odměna z dohody nesmí být nižší než minimální mzda. Do mzdy a platu se pro tento účel nezahrnuje mzda ani plat za práci přesčas, příplatek za práci ve svátek, za noční práci, za práci ve ztíženém pracovním prostředí a za práci v sobotu a v neděli.

Výši základní sazby minimální mzdy a dalších sazeb minimální mzdy odstupňovaných podle míry vlivů omezujících pracovní uplatnění zaměstnance a podmínky pro poskytování minimální mzdy stanoví vláda nařízením, a to zpravidla s účinností od počátku kalendářního roku s přihlédnutím k vývoji mezd a spotřebitelských cen. Základní sazba minimální mzdy činí nejméně 7 955 Kč za měsíc nebo 48,10 Kč za hodinu; další sazby minimální mzdy nesmí být nižší než 50 % základní sazby minimální mzdy.

Nedosáhne-li mzda, plat nebo odměna z dohody minimální mzdy, je zaměstnavatel povinen zaměstnanci poskytnout doplatek

a) ke mzdě ve výši rozdílu mezi mzdou dosaženou v kalendářním měsíci a příslušnou minimální měsíční mzdou nebo ve výši rozdílu mezi mzdou připadající na 1 odpracovanou hodinu a příslušnou minimální hodinovou mzdou; použití hodinové nebo měsíční minimální mzdy se sjedná, stanoví nebo určí předem, jinak se pro účely doplatku použije minimální hodinová mzda,

b) k platu ve výši rozdílu mezi platem dosaženým v kalendářním měsíci a příslušnou minimální měsíční mzdou, nebo

c) k odměně z dohody ve výši rozdílu mezi výší této odměny připadající na 1 hodinu a příslušnou minimální hodinovou mzdou.¹

1.2.2 Systém odměňování

Systém odměňování pracovníků se skládá ze vzájemně propojených politik, procesů a praktických postupů organizace při odměňování jejich pracovníků podle jejich přínosu, dovedností a schopností a jejich tržní hodnoty. Je utvářen v rámci filozofie, strategie a politiky odměňování organizace a zahrnuje uspořádání procesů, praxe, struktur a postupů, které zabezpečují a udržují vhodné typy a úrovně mezd a platů, zaměstnaneckých výhod a jiných forem odměny.²

Každá firma používá své specifické techniky, které se často liší. Proto je nutné přesně vypracovat základní principy, na kterých je postaven systém odměňování každé firmy (zejména u nadnárodních firem, operujících v různých regionech světa).

Systém odměňování musí odpovídat třem cílům:

- **být přitažlivý**, podporovat motivaci zaměstnanců. To znamená být srovnatelný s odměnami, které jsou nabízeny v jiných firmách (trh práce) a s úsilím, které zaměstnanec projevuje během své aktivity. Systém

¹ Zákoník práce. [on line]. 2010. [cit. 2010-02-26]. Dostupné z <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/cast6h1.aspx>

² ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 2002. s 553

odměňování pomáhá jak při rozhodování zaměstnanců mezi různými nabídkami firem, tak při jejich stabilizaci ve firmě (a to i v situaci konkurenčního trhu).

- **být spravedlivý.** To znamená dát zaměstnanci pocit, že není v poměru k jiným zaměstnancům pracujícím na stejné úrovni a stejně kompetentním ve finanční nevýhodě a že je odměňován podle svých zásluh. Znamená to také, že eventuální rozdíly v odměňování zaměstnanců firmy jsou pochopitelné a zdůvodněné, že existuje oprávněná diferenciacce.
- **být jasný.** To znamená, že systém musí být založen na známých mechanismech, pochopitelných všem zaměstnancům. Jednoduchost systému je argumentem, který nejen že umožňuje jeho pochopení, ale pomáhá také firmě vyvarovat se omylům.¹

Systém a především samotné odměňování je ovlivňováno mnoha faktory. Mezi hlavní determinanty odměňování patří:

1. Relativní hodnota práce na pracovním místě pro organizaci.
2. Relativní hodnota (vzácnost) pracovníka.
3. Situace na trhu práce.
4. Úroveň odměňování v regionu, odvětví, v konkurujících podnicích.
5. Životní náklady v regionu a zemi.
6. Životní způsob.
7. Objem prostředků, které může organizace na odměňování vynaložit.
8. Používaná technika a technologie ve firmě.
9. Produktivita práce v organizaci.
10. Síla odborů v kolektivním vyjednávání.
11. Existující právní normy vztahující se k odměňování.²

¹ LIVIAN, Y, F. a PRAŽSKÁ, L. Řízení lidských zdrojů. 1997. s. 97

² KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 1998. s. 244

V literatuře se kategorie odměňování mírně liší, přesto lze uvést základní tři kategorie odměňování. Jsou to

- a) přímé finanční odměňování,
- b) nepřímé finanční odměňování,
- c) nepřímé nefinanční odměňování.

Dále někteří autoři uvádějí ještě morální či nehmotné odměňování. Morálním odměňováním chápeme různá vyznamenání, ocenění či blahopřání. Do nehmotného odměňování zařazujeme například výhodné parkovací místo, možnost zastupovat firmu na konferencích, mít asistentku nebo vlastní kancelář.

a) Přímé finanční odměňování

Přímé finanční odměňování se skládá ze dvou základních částí: odměna vázaná na pracovní místo (nebo základní mzda) a dodatečné odměny k základní peněžní odměně (např. prémie, příplatky). Zaměstnanec svou mzdu/plat/odměnu dostává po relativně krátké době, nejčastěji to bývá jeden měsíc.

Základní mzda

Základní peněžní odměna je pevný plat nebo mzda, kterou tvoří sazba (tarif) za určitou práci nebo pracovní místo. Pro manuální pracovníky může jít o časovou nebo denní sazbu. Základní peněžní odměna může být základnou pro určení dodatečných odměn v závislosti na výkonu, schopnostech nebo dovednostech. Základní úroveň peněžní odměny za práci odrážejí jak vnitřní tak vnější faktory.¹

Vnitřní mzdové faktory:

- Faktory související s úkoly a požadavky pracovního místa a jeho postavením v podnikové hierarchii funkcí. Zdrojem informací je popis a specifikace pracovního místa a hodnocení práce na pracovním místě.

¹ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 2002. s 553 - 554

- Výsledky práce a pracovní chování pracovníka, úroveň plnění pracovních úkolů. Zdrojem informací je hodnocení pracovníků.
- Pracovní podmínky na konkrétním pracovním místě, které mohou mít negativní dopad na zdraví, bezpečnost či pracovní pohodu pracovníka, mohou zvyšovat jeho únavu, vyžadovat zvýšené úsilí, nadměrný stres, atd.

Firmy však při odměňování přihlíží i ke vnějším mzdovotvorným faktorům:

- Situace na trhu práce, především nedostatek či přebytek pracovních zdrojů úrovně a kvalifikace, ale i úroveň a formy odměňování pracovníků u konkurujících firem v daném odvětví či regionu. Zdrojem informací jsou mzdová šetření.
- Platné zákony, předpisy a výsledky kolektivního vyjednávání v oblasti odměňování, popřípadě v oblasti pracovní právní ochrany a zvláštního zacházení s některými skupinami pracovníků.¹ V České republice je stanovený minimální plat Zákoníkem práce č. 262/2006 Sb. pasáž o minimálně mzdě citovaná v předchozí podkapitole.

Základní mzdu též můžeme chápat jako měsíční plat za stanovený počet hodin. U nás v současné době počítáme buď 37,5 hodiny týdně nebo 40 hodin týdně.

Dodatečné odměny k základní peněžní odměně

K základní peněžní odměně mohou být poskytovány další peněžní odměny vztahující se k výkonu, dovednostem, schopnostem nebo zkušenostem (délce praxe). Mohou být také vypláceny zvláštní příplatky nebo příspěvky. Pokud takové platby nejsou zahrnuty do základní odměny, označující se jako „pohyblivé složky mzdy“. Tyto pohyblivé odměny jsou někdy označovány jako rizikové odměny, např. odměny obchodních zástupců založené pouze na provizi. Hlavní formy dodatečných peněžních odměn jsou:

¹ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 1998. s. 243- 244

- Individuální výkonnostní odměny (odměna je závislá na hodnocení výkonu).
- Mimořádné odměny – bonus (odměny za úspěšný výkon, které jsou vypláceny jako pevná částka v závislosti na výsledcích jednotlivců, týmů nebo organizace).
- Prémie (odměna závislá na dosažení předem stanovených cílů, které jsou navrženy tak, aby motivovaly pracovníky k vyšším výkonům. Cíle jsou většinou kvantitativní, např. objem prodeje či výroby).
- Provize (zvláštní forma pobídky, kdy je odměna tvořena na základě objemu prodeje).
- Odměna závislejší na délce zaměstnání.
- Odměna podle dovedností (podle úrovně dosažených dovedností).
- Odměna podle schopností (podle úrovně dosažených schopností).
- Příplatky (jedná se o složky odměny, které jsou poskytovány jako oddělené peněžní částky za takové aspekty zaměstnání jako je práce přesčas, práce ve směnách, pracovní pohotovost, apod.).
- Odměna podle přínosu (odměna vztahující se k přínosnosti práce nebo schopností jedince pro organizaci).¹

b) Nepřímé finanční odměňování

V této kategorii jsou seskupeny okrajové prvky odměny, kterou má po určité době, někdy i po relativně dlouhé době, zaměstnanec obdržet. Tento typ odměny je také nazýván jako posunutá odměna. Tato posunutá odměna je někdy málo viditelná, přesto však odpovídá výhodám, které firma poskytuje zaměstnancům. Přesahuje přímý plat a může patřit mezi důležité prvky nabídky výhod zaměstnancům. Do nepřímých finančních odměn patří:

¹ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 2002. s 554 - 555

- finanční participace zaměstnanců na kolektivních výsledcích firmy,
- vstup zaměstnanců do kapitálu firmy,
- spoření zaměstnanců za pomoci vzájemného vkladu zaměstnance a zaměstnavatele
- či přispívání zaměstnavatele na penzijní či kapitálové připojištění.¹

Přispívání zaměstnavatele na penzijní připojištění dnes patří ke standardním benefitům, které firmy svým zaměstnancům nabízí. Bohužel je chybou firem, že tuto odměnu neumí správně prezentovat a zaměstnanci si tuto odměnu ani neuvědomují.

Mezi nové formy nepřímého finančního odměňování, které se začínají objevovat, patří i velmi důkladné zdravotní vyšetření ve specializovaných střediscích, někdy se zaměřením na civilizační choroby (např. rakovina). Tyto typy nepřímých odměn jsou spojovány spíše s vyššími pozicemi ve společnostech.

c) Nepřímé nefinanční odměňování

Firma může poskytovat některým zaměstnancům určité služby v podobě „materiální hodnoty“ různého druhu, nejčastěji se jedná o služební vůz, mobil či počítač. Tyto výhody jsou často dávány vedoucím pracovníků.

Nefinanční výhody a sociální služby mohou reprezentovat podstatnou část celkového příjmu. V naší zemi je samozřejmý příspěvek zaměstnavatele na stravování, příspěvek na sportovní a kulturní vyžití, zvýhodněné půjčky či propůjčování různých předmětů a zařízení.

Dále jako nefinanční odměňování můžeme chápat také týden dovolené navíc, studijní dovolená, studijní cesty či možnost doplňujícího vzdělání či školení.²

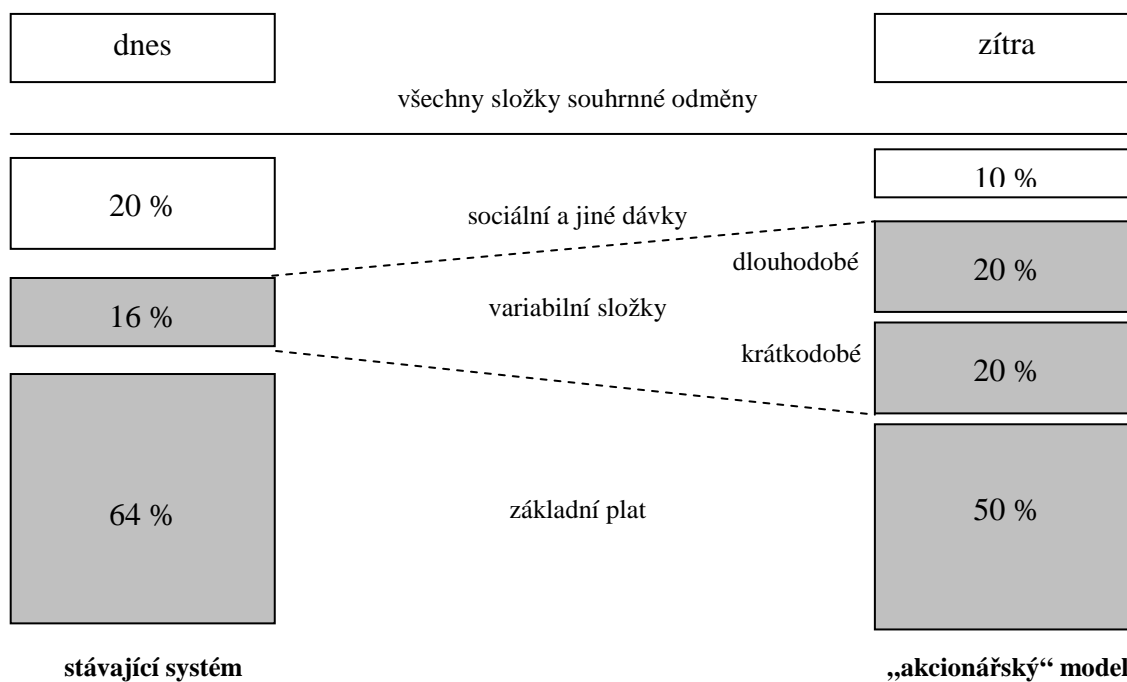
Mezi trendy poslední doby patří také jazykové kurzy a pobyty.

¹ NIERMEYER, R. a SEYFFERT, M. Jak motivovat sebe a své spolupracovníky. 2005. s. 103 -102

² tamtéž. s. 106

Na závěr této části bych ještě ráda uvedla trendy v odměňování podle R. Niermeyera a M. Seyfferta. A to především v oblasti pohyblivé složky platu. Tento trend nazývají „akcionářský“ model a jeho podstatou je to, že vedení podniku má přání, aby se jeho zaměstnanci chovali tak, jako by pracovali ve svém vlastním podniku.¹

Obrázek 1.2.2 – Vývojové trendy integrovaného odměňování



Zdroj: NIERMEYER, R. a SEYFFERT, M. Jak motivovat sebe a své spolupracovníky. 2005. s. 88

Tento model participace zaměstnanců není nijak objevný, ale na druhou stranu, stále ještě není mnoho rozšířený. Osobně si myslím, že vytvářet u zaměstnanců pocit zodpovědnosti za vedení firmy, určitě přinese své ovoce. Jde však především o to, mít ve svém týmu takové spolupracovníky, kteří jsou na tuto odpovědnost připraveni.

Je jasné, že se každá firma snaží mít odměňovací systém co nejjednodušší. Jde o to, aby se v něm snadno orientovali nejen samotní zaměstnanci, ale i jejich nadřízení. Když systém odměňování velmi zjednodušíme, zjistíme, že v podstatě funguje jako teorie očekávání – výkon zaměstnanců se odvíjí od jejich odměny.

¹ NIERMEYER, R. a SEYFFERT, M. Jak motivovat sebe a své spolupracovníky. 2005. s. 88

1.3 Hodnocení pracovního výkonu

Hodnocení zaměstnanců slouží k tomu, aby byla zaměstnanci i zaměstnavateli poskytnutá zpětná vazba o tom, jak ve sledovaném období zaměstnanec pracoval. Jde především o subjektivní pocity, které mohou být podpořeny objektivními ukazateli jako je například splnění stanoveného cíle či dosažení požadovaných výsledků.

Hodnocení pracovního výkonu je systematický popis individuálních nebo skupinových předností a slabin. Hodnocení výkonu má dvě fáze – pozorování a zařazení. Při *pozorování* jde o to, vysledovat co nejpřesněji ty aspekty pracovního výkonu, které jsou relevantní z hlediska firmy. Na základě tohoto poznání pak lze přistoupit k dalšímu kroku – k *zařazení* úrovně výkonu do nějaké kategorie neboli přirovnání úrovně výkonu k nějakému standardu. Obě části procesu hodnocení jsou provázány četnými formami subjektivního zkreslení.¹

Proč jsou lidé hodnoceni? Jsou to především tyto důvody:

- na základě hodnocení je stanovena výše odměny,
- hodnocení zaměstnance motivuje,
- zpětná vazba o podaném výkonu,
- může sloužit jako základ pro povýšení,
- může odhalit skrytý potenciál hodnoceného.

Hodnocení je také velmi důležité pro zaměstnance samotného. Díky němu totiž získává jistotu, že se daného úkolu chopil správně, že jeho pracovní postup je ten pravý, případně si uvědomí chyby, které při plnění vznikly. Při absenci hodnocení se zaměstnanci nedostane zpětné vazby, a to podporuje jeho nejistotu, zda jeho výkon plní očekávání organizace či nadřízeného.

Hodnocení pracovníků má svá pravidla a postupy. Zahrnuje přípravu hodnotícího i hodnoceného, samotný hodnotící pohovor, dále pak zadání úkolů na další období a jejich plnění. Firmy většinou užívají interval jednoho roku. Pracovala jsem však ve firmě, kde hodnocení probíhalo čtvrtletně. Je to trochu více časově a administrativně náročné, ale své ovoce to určitě neslo. Vždy se však snažíme vést rozhovor v přátelské, poloformální atmosféře.

¹ BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P. a ŠULER, O. Management. 2001. s. 372

Mezi základní zásady hodnotícího pohovoru patří:

- nadřízený (= hodnotitel) se v předstihu dohodne s hodnoceným na termínu hodnocení tak, aby se oba stihli náležitě připravit;
- hodnotitel i hodnocený provedou přípravu – zrevidují si dosavadní výsledky (pozor, zde je tendence vyhodnocovat pouze několik posledních týdnů namísto celého období);
- následuje neutrální rozhovor, tzv. lámání ledu;
- poté je hodnocený vyzván k hodnocení sebe samého;
- následuje hodnocení hodnotitele a to v tomto pořadí – nejdříve pozitivní výsledky, za nimi negativní konstatování, kritika (zde opět pozor – hodnotíme výkon, nikoliv člověka);
- můžeme zaměstnance navést, jak se příště chyb vyvarovat;
- stanovení úkolů a cílů na příští období, vyjadřujeme se přesně, aby měl zaměstnanec jasnou představu, co od něj očekáváme;
- pokud je hodnotící pohovor podkladem pro odměnu zaměstnance – následuje navržení odměny (pokud není již předem stanovená);
- rozhovor ukončíme tím, že vyzveme zaměstnance, aby se neobával přijít pro radu či konzultaci. Jsme zde přeci pro něj.

1.3.1 Metody hodnocení¹

K hodnocení pracovníků lze použít více metod. Některé z nich jsou vhodnější k hodnocení výsledků práce, jiné se více zaměřují na pracovní chování nebo schopnosti a potenciál zaměstnanců.

Různá jsou i kritéria, jejichž pomocí lze hodnotící metody dělit. K těm hlavním patří dělení hodnotících metod:

- a) podle jejich používaných nástrojů,
- b) podle toho, kdo hodnocení provádí
- c) a podle jejich časového průběhu.

¹ URBAN, J. Metody hodnocení . [on line]. 2007 [cit. 2010-02-25]. Dostupné z <http://www.hrportal.cz/metody-hodnoceni-cid158633/>

a) hodnocení podle používaných nástrojů

Z hlediska používaných hodnotících nástrojů lze základní metody hodnocení rozdělit do několika skupin. K základním z nich patří:

- hodnocení na základě dohodnutých cílů,
- na základě výkonových norem a standardů,
- pomocí stupnic a check-listů
- a metodou assessment či development centra,
- k dalším lze zařadit hodnocení na základě kritických případů,
- pomocí tvorby pořadí pracovníků podle jejich pracovního výkonu,
- hodnocení v podobě pracovního posudku nebo reference
- a metodou manažerského nebo sociálního auditu.

Hodnocení na základě dohodnutých cílů

Hodnocení podle dohodnutých cílů je dnes zpravidla základní hodnotící metodou používanou především u vedoucích a specializovaných pracovních míst, míst v oblasti prodeje, nákupu, finančního i personálního řízení apod. Metoda vychází z koncepce řízení pracovního výkonu; jejím základem je stanovení jasných, dosažitelných, termínovaných a pracovníkem akceptovaných osobních, případně skupinových výkonových cílů, přispívajících k dosažení cílů organizace nebo její části, jejich průběžné sledování a hodnocení a stanovování cílů nových, zpravidla náročnějších.

Správně stanovené cíle zajišťují soulad mezi výkonem zaměstnanců a jejich skupin a potřebami podniku, zvyšují motivaci a výkon zaměstnanců a jsou předpokladem (kritériem) pro spravedlivé hodnocení a odměňování výkonu. Jednou z forem hodnocení podle dohodnutých cílů je metoda Balanced Scorecard založená na vyváženém rozdělení cílů podle jejich hlavních směrů či kategorií.

Výhodou metody hodnocení na základě dohodnutých cílů je, že do stanovování cílů, případně i způsobů, jak jich dosáhnout, umožňuje zapojit pracovníky, a tak zvyšuje jejich motivaci. Problémem může být určení vhodných cílů či hodnotících kritérií a jejich sledování pro nekvantifikovatelné složky výkonu.

Plnění norem a standardů

Metoda hodnocení na základě plnění norem a standardů je založena na porovnání závazných výkonových norem a standardů se skutečným výkonem pracovníka. Dříve se používala především pro hodnocení výrobních dělníků, kdy se normy stanovily nejčastěji pomocí časových studií, vzorku práce nebo výkonu vybraných pracovníků. V rámci procesu řízení výkonu lze tuto metodu uplatnit i pro skupinu technickohospodářských pracovníků.

Normy lze chápat jako stálé cíle udávající požadovanou úroveň a kvalitu pracovních výsledků, sloužící k hodnocení výkonu pracovníků. V závislosti na používaných ukazatelích (kritériích) pracovního výkonu mohou charakterizovat spíše kvantitativní nebo naopak kvalitativní cíle a požadavky kladené na práci a její výsledky.

Výhodou výkonových norem je, že tvoří objektivní měřítko pro posuzování výkonu na určitých pracovních místech, nevýhodou, že neposkytují možnost srovnávání výkonu na různých typech pracovních pozic. Předpokladem použití výkonových norem je nejen jejich jasnost a srozumitelnost, ale i podíl pracovníků na jejich stanovení podporující přijetí norem jako spravedlivých a přiměřených.

Hodnotící stupnice a check-listy

Metoda hodnocení pomocí předem stanovených stupnic (číselných, grafických nebo slovních) slouží především k hodnocení pracovního a sociálního chování či úrovně schopností zaměstnanců, tj. k posouzení převážně kvalitativních charakteristik. Je náročnější na přípravu, umožňuje však značnou objektivní srovnatelnost kvalitativních projevů u různých pracovníků. Obtížné může být vybrat vhodné formy chování. Některé obecně definované lze použít na celopodnikové úrovni (např. kvalita práce, samostatnost, ochota spolupracovat), jiné je nutno stanovit útvarově, příp. týmově (např. specifická znalost práce, soutěživost apod.).

Pro omezení subjektivity interpretace jednotlivých hodnotitelů je žádoucí připojit k jednotlivým úrovním klasifikační stupnice i slovní popis (metoda BARS). Vytvoření klasifikační stupnice vychází v tomto případě z identifikace jednotlivých úkolů pracovního místa a popisu žádoucího pracovního chování odpovídajícího jednotlivým úkolům. K subjektivní variantě hodnocení pomocí posuzovacích stupnic

patří naopak zpravidla metoda hodnocení schopností zaměstnanců na základě modelů schopností (kompetencí) charakterizujících nároky jednotlivých pracovních míst.

Check-listy jsou kontrolní seznamy nebo soupisy činností, které je třeba při řešení určitého pracovního úkolu nebo při výkonu určitého pracovního místa provádět; mohou obsahovat řádově desítky činností. Check-list představuje jak návod ke správnému výkonu pracovních úkolů pro osoby, které je provádějí, tak nástroj kontroly pro ty, které výkon či provádění práce kontrolují. V rámci zapracování nových zaměstnanců mohou být check-listy použity k ověření toho, zda nový zaměstnanec již plně zvládl úkoly pracovní pozice.

Kritické případy

Hodnocení na základě kritických případů spočívá v evidenci písemných záznamů o významných (pozitivních i negativních) případech, které se při výkonu práce určitého zaměstnance vyskytly. Nevýhodou může být nejasnost v pojetí kritického případu.

Assessment centre

Assessment (development) centre je hodnotící metodou, která má široké možnosti uplatnění v procesech výběru, vzdělávání i hodnocení pracovníků. Kvůli své časové, personální a finanční náročnosti se však většinou využívá pouze u manažerů a specialistů. Posuzovaný pracovník či tým simuluje řešení každodenních úkolů nebo řeší případové studie, účastní se manažerských her apod. Součástí assessment centra mohou být i testy znalostí, dovedností apod.

Personální a manažerský audit

Cílem další metody - personálního a manažerského auditu - je vnější, nezávislé posouzení schopností, zkušeností, pracovních postojů, motivace nebo potenciálu klíčových podnikových zaměstnanců, především manažerů, prováděné zpravidla specializovanými poradci. Probíhá většinou u příležitosti změn ve firemní strategii nebo organizaci (například v souvislosti se sloučením podniků, převzetím podniku jinou firmou, při nových investičních záměrech apod.), a to ve snaze posoudit manažerský potenciál organizace v souvislosti s jejími novými úkoly a podpořit jeho optimální

využití. Jeho výsledkem může být doporučení týkající se dalšího rozvoje osob, případně požadavky na doplnění či obměnu manažerského týmu.

b) hodnocení z hlediska hodnotitele

I z hlediska toho, kdo hodnocení provádí, může mít hodnocení zaměstnanců řadu podob. K jeho základním způsobům patří:

- *hodnocení zaměstnanců jejich nadřízenými*, probíhající jednak průběžně, jednak v podobě pravidelného hodnocení (hodnotícího rozhovoru). Hodnocení výkonu patří k základním a nedelegovatelným odpovědnostem přímého nadřízeného. Ten zpravidla nejen nejlépe zná náplň pracovní pozice, její výkonnostní kritéria a cíle i skutečnou výkonnost zaměstnanců, ale je odpovědný i za odměňování a rozvoj zaměstnanců, které z provedeného hodnocení vychází;
- *sebehodnocení zaměstnanců*, opírající se z hlediska hodnotících kritérií o stejná nebo podobná kritéria jako manažerské hodnocení zaměstnanců. Jeho cílem je posílit sklon zaměstnanců zamýšlet se nad svou prací a jejími výsledky, uvažovat o možnostech jejího zlepšení a současně podpořit objektivitu hodnocení. Nadřízenému sebehodnocení zaměstnanců umožňuje získat důležitou zpětnou vazbu související s vlastním pohledem zaměstnanců na plnění jejich pracovních úkolů a zvýšit jejich zájem o své další výkonové, rozvojové, případně kariérové cíle;
- *hodnocení zaměstnanců navzájem*, používané většinou u osob pracujících na společných úkolech nebo projektech. Cílem je poskytnout zaměstnancům možnost vidět, jak jejich práci vnímají jejich kolegové a spolupracovníci, a získat podněty k posílení spolupráce nebo zvýšení kvality své činnosti;
- *hodnocení nadřízených zdola*, sloužící k posouzení jejich řídicích předpokladů. Cílem je dát manažerům inspiraci co do možných směrů rozvoje svých řídicích a sociálních dovedností, upozornit je na případné chyby, kterých se dopouštějí, ale i vytipovat osoby s vůdcovskými předpoklady;

- *hodnocení zaměstnanců jejich mentory*, tj. osobami z řad zkušených zaměstnanců, nikoli však přímých nadřízených, majícími na starosti jejich dlouhodobější adaptaci v podniku. Slouží jako nástroj na podporu adaptace zaměstnanců;
- *hodnocení zaměstnanců a manažerů ze strany jejich interních zákazníků*, tj. osob nebo oddělení, která využívají výstupy jejich práce. Cílem je poskytnout zaměstnancům zpětnovazební pohled ze strany vnitřních zákazníků a lépe pochopit jejich potřeby a požadavky;
- *hodnocení externích zákazníků*, prováděná nejčastěji písemně, a to formou standardních hodnotících formulářů. Smyslem je posílit spokojenost vnějších zákazníků podniku a podpořit zákaznickou orientaci zaměstnanců organizace, kteří jsou s nimi ve styku.

Současné uplatnění více z těchto metod (zdrojů) hodnocení, které může být prováděno pravidelně nebo pouze občasně, bývá označováno jako 360° zpětná vazba.

c) hodnocení z hlediska času

Z hlediska časového průběhu rozlišujeme 4 způsoby hodnocení pracovníků (především hodnocení ze strany jejich nadřízeného a sebehodnocení). Patří k nim:

- *průběžné hodnocení*. I když má převážně neformální povahu a odehrává se v rámci každodenní komunikace a spolupráce, je průběžné hodnocení hodnocením výchozím. Pravidelné hodnocení shrnuje výsledky průběžného hodnocení za určitý časový interval;
- *pravidelné hodnocení*. Je formalizované a předem naplánované hodnotící setkání, vázané zpravidla na pevně stanovený termín, při kterém vedoucí zjišťuje, jestli pracovník splnil stanovené cíle. Interval těchto setkání je zpravidla pololetní nebo roční, může však odpovídat i základnímu plánovacímu období podniku a být dána tzv. kontrolními body, tj. termíny splnění dohodnutých (dílčích) cílů. Výsledky pravidelného hodnocení jsou zaznamenány a slouží k potřebám dalšího rozvoje zaměstnanců i k rozhodnutí týkajícímu se jejich odměňování. Pravidelné hodnocení pracovníků slouží krom toho většinou i ke stanovení osobních cílů pracovníka na příští plánovací období;

- *hodnocení při ukončení projektů.* Řídí se obdobnými pravidly jako pravidelné hodnocení, jeho termín však souvisí s časovým průběhem projektů. Provádí jej projektový manažer, který hodnocení zaměstnanců zařazených do projektu předává jejich stálému nadřízenému;
- *hodnocení pracovníků ve zkušební době.* Může být prováděno v průběhu nebo jen na konci zkušební období. Jeho cílem je ověřit průběh adaptace nového pracovníka, zjistit, zda jeho výkon a pracovní chování odpovídají očekáváním či zda bude nutné s ním z důvodu nízkého pracovního výkonu ukončit pracovní poměr. Zaměstnanci jsou při tom zpravidla hodnoceni podobným systémem hodnocení, který je uplatněn při ročním hodnocení pracovního výkonu.

1.3.2 Systémy hodnocení

Vzhledem k tomu, že hodnocení je velmi subjektivní záležitost, používají se pomůcky k odstranění subjektivního faktoru, tzv. systémy hodnocení. Jsou to:

- a) grafické škály
- b) srovnávací systémy
- c) seznamy projevů chování.

a) grafické škály

Grafické škály hodnocení výkonu umožňují srovnání hodnocení různých pracovníků a hodnotitelů. Hodnotitel uvádí na určité škále „jak silně“ se určitý faktor projevuje ve výkonu hodnoceného. Tak lze na škálách o rozsahu 1 až 5, 1 až 7 nebo 1 až 9 posuzovat dimenze jako kvantita a kvalita výkonu, odborná úroveň práce, péče o svěřený stroj, atd.¹

b) srovnávací systémy

Srovnávací systémy a škály chování umožňují eliminovat některé z chyb hodnocení. Hodnotitel zde nehodnotí úroveň výkonu pracovníka, ale provádí srovnání výkonu pracovníka s výkonem jiných pracovníků. Srovnávací systémy však neumožní

¹ BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P. a ŠULERĚ, O. Management. 2001. s. 374

respektovat reálné rozdíly mezi pracovními skupinami – předpokládají stejnou úroveň všech kolektivů. Znevýhodnění jsou pak lidé v dobrých pracovních skupinách a zvýhodnění budou pracovníci z horších pracovišť.

Pořadový systém vyžaduje, aby vedoucí srovnal hodnocené pracovníky do pořadí od nejlepšího po nejhoršího. Protože tato data jsou vždy relativní, nedovolí určit, jaká je vlastně úroveň pracovníků – zda je dobrá či špatná.

Párové srovnání je metoda, ve které je výkon každého pracovníka srovnáván postupně s výkonem všech ostatních. Hodnotitel zvažuje, který z dvojice je lepší. Pak zaznamenává počet pozitivních srovnání pro každého pracovníka. Nejlepší je ten, kdo získal nejvíce pozitivních voleb ve vztahu k ostatním.

Škála *nucené distribuce* je velmi užitečná v situaci, kdy použití ostatních metod je nesnadné, zejména pro velký počet hodnocených pracovníků. Vedoucí zařazují lidi do pěti kategorií, do první dávají 10% nejlepších, do druhé 20% dobrých, do třetí 40% průměrných, do čtvrté 20% slabších a do páté 10% nejhorších.

c) seznamy projevů chování

Seznamy projevů chování vycházejí z chování, které je více konkrétní než ostatní faktory. Pokud lze určité chování hodnotit jednoznačně jako dobré nebo špatné z hlediska výkonu, můžeme popis tohoto chování zařadit přímo do hodnotící škály a tím standardizovat pohled hodnotitelů i usnadnit jejich práci. Hodnotitelé pak zaškrťávají na seznamu položky, které se váží k pozitivním, či k negativním stránkám chování podřízených.¹

A jsme zase na začátku, pokud chceme, aby zaměstnanec dobře vykonával svou práci, musíme ho namotivovat. Motivovat ho můžeme správně nastavenou odměnou, kterou nastavíme na základě hodnocení jeho výkonu. Vše je tedy velmi úzce provázané a vše spolu souvisí. Není možné vynechat ani jeden z těchto kroků. Jediné co můžeme, je přidat, a to: správnou organizaci práce našich lidí, otevřenou komunikaci směrem dolů i nahoru, dobré pracovní podmínky, technologie, a hlavně pochopení. Všichni jsme přeci jen lidé a pokud si budeme vycházet vstříc, respektovat práci a osobu druhého, bude se nám všem pracovat mnohem lépe. Budeme pracovat rádi.

¹ BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P. a ŠULEŘ, O. Management. 2001. s. 375

2 Empirická východiska

2.1 Představení společnosti

Společnost vznikla privatizací státního podniku na začátku devadesátých let. Činnost firmy sahá hluboko do historie, počátek výroby začíná ve 40-tých letech, což má své pro i proti. Firma má mnohaleté zkušenosti v oboru, své odvětví zná dokonale. Interní procesy mohou díky své historii působit poněkud zkosnatěle.

V roce 2006 zaznamenáváme vstup zahraničního strategického partnera - holdingu. Součástí nadnárodního holdingu jsou výrobní společnosti v Holandsku, Hong Kongu, Číně, ČR a USA. Holding je majoritním vlastníkem společnosti.

Firma nedávno dostavěla novou výrobní halu, která odpovídá vysokým výrobním standardům, které jsou požadovány hlavně v automobilovém průmyslu. Nová budova s obrovskou výrobní halou firmě poskytne mnoho dalšího prostoru pro nové stroje a výrobní linky.

Firma je držitelem standardních certifikátů kvality ISO 9001:2000 a ISO 14001:2004. Od roku 2008 se firma pyšní certifikátem ISO/TS 16949:2002.

2.1.1 Předmět činnosti

Předmětem činnosti společnosti je výroba plastových výrobků. Firma k výrobě svých produktů používá dvě, od sebe velmi odlišné, technologie. Technologie vstřikování plastů má v podniku 40-ti letou tradici a celkově je v České republice rozšířená. Jedná se o technologii, kdy je do formy vstříknut roztavený plastový granulát. Takto jsou například vyráběny stěrače, kbelíky nebo palubové desky do automobilů.

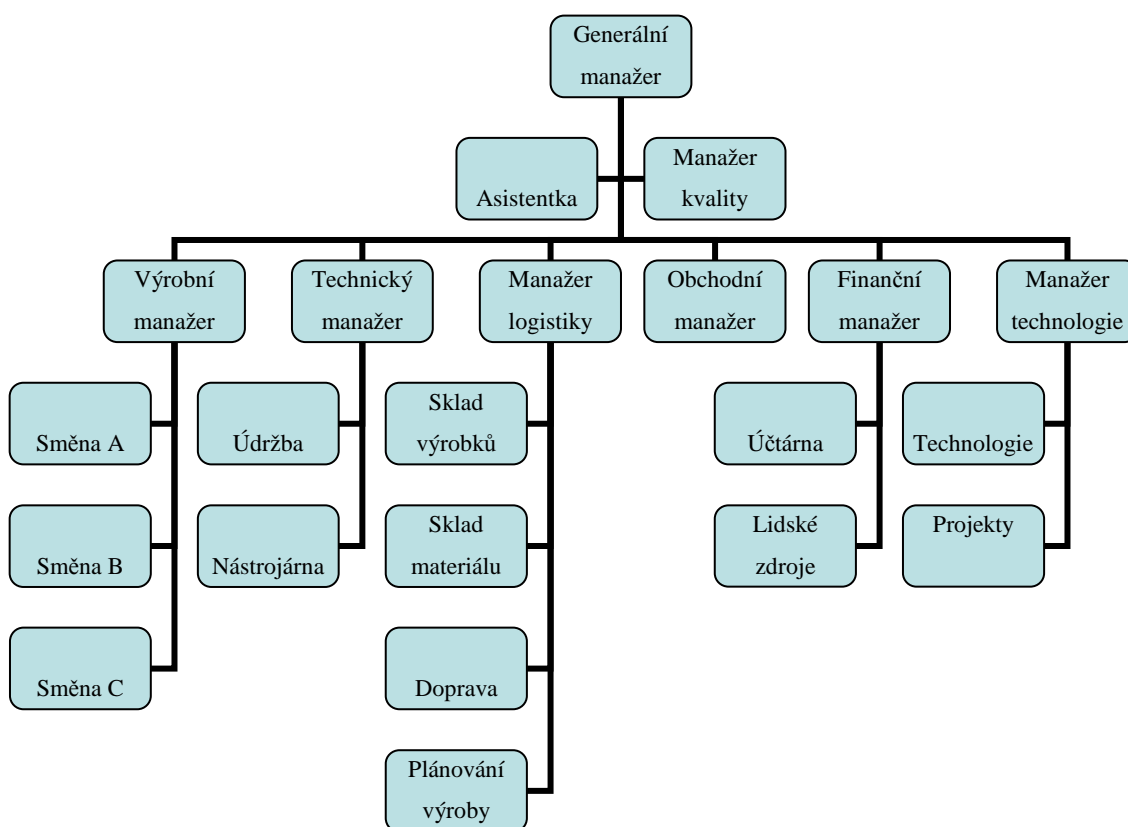
Novou technologií posledních let je tepelné tvarování. Tato technologie je v České republice zatím v plenkách, ale v zahraničí je velmi rozšířená. Tuto technologii si můžete představit jako velké klubko plastové folie, která je pomocí podtlaku a tepla tvarovaná. Většinou se tato technologie používá při výrobě obalů. Firma touto technologií vyrábí převážně obaly pro spotřební průmysl, jako například obaly na holící strojky nebo na procesory. V sesterských firmách je tato technologie ještě zdokonalená, kdy se potisk obalu provádí přímo ve formě.

Zákazníci společnosti se dají rozdělit do 4 základních oblastí – automobilový průmysl, elektronický průmysl, obalový průmysl a spotřební průmysl. Převážná část, zhruba 70%, zákazníků jsou zahraniční partneři, především z EU. Zbývajících 30% produkce je umístěno na tuzemský trh. Na celkovém objemu tržeb v roce 2009 se nejvíce podílí devět klíčových zákazníků s podílem 85 %.

2.1.2 Počet a složení zaměstnanců

Ke konci roku 2008 firma zaměstnávala 138 zaměstnanců, postupně však díky ekonomické krizi v průběhu roku 2009 firma snižovala počet zaměstnanců, a ke 31.12.2009 firma zaměstnávala 118 zaměstnanců. Celkové mzdové náklady na všechny zaměstnance (včetně agenturních zaměstnanců) v roce 2008 činily 41,5 mil. korun, v roce 2009 už jen 32,9 mil. korun. Průměrný počet agenturních zaměstnanců se v roce 2008 pohyboval kolem 7 osob měsíčně, v roce 2009 okolo 5 osob.

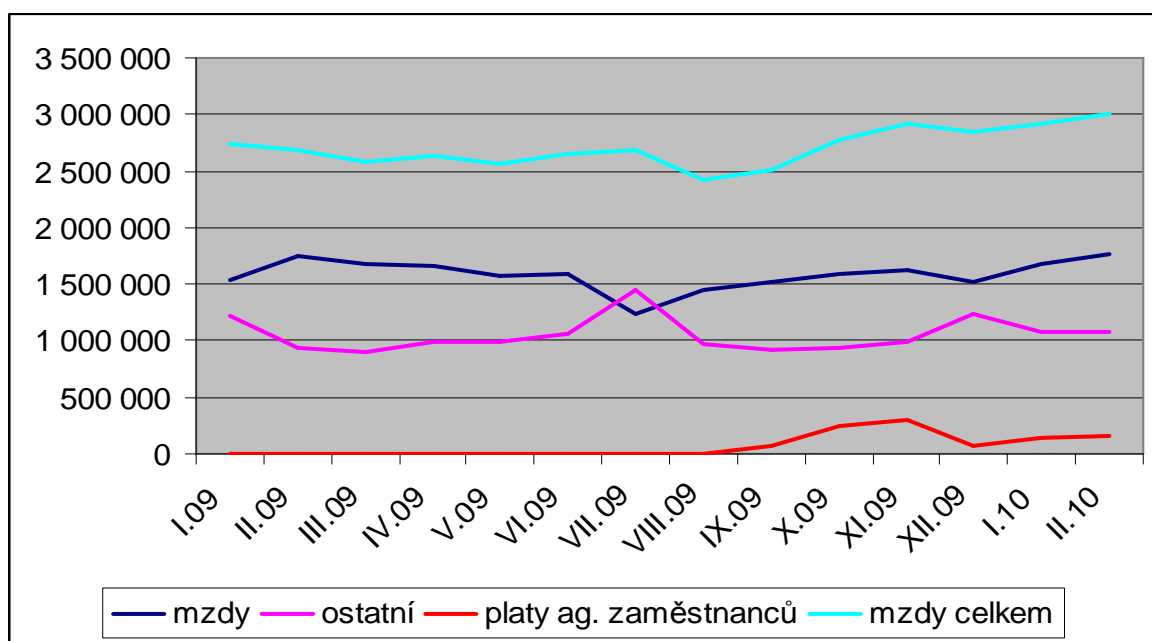
Obrázek 2.1.2 – Organizační struktura firmy



Zdroj: autorka

V době zvýšené produkce firma najímá agenturní zaměstnance. Cena za tuto službu je 125,- Kč za hodinu. Výhodou těchto zaměstnanců je, že jsou povolání do služby pouze dle objemu výroby a firmě s jejich evidencí nemá žádné dodatečné administrativní náklady.

Graf 2.1.2 – Vývoj mezd 2009 – 2010 po měsících



Zdroj: mzdové údaje, interní materiály firmy

Při pohledu na graf vývoje mezd za rok 2009 a první dva měsíce roku 2010 vidíme dva zlomy. Jeden klesající – v létě roku 2009, kdy se do mezd promítá propouštění v době nejhlubší ekonomické krize a konec roku 2009, který odráží zvýšenou produkci, kdy byly zaměstnáni i agenturní zaměstnanci. V ostatních nákladech jsou zahrnuty příplatky, dovolené, sociální pojištění a ostatní složky platu.

Pokud porovnáme kmenové pracovníky z hlediska pohlaví, zjistíme, že jde o vyrovnaný stav, kdy ve firmě pracuje 51% žen a 49% mužů. Ve firmě je zaměstnáno 30% technickohospodářských pracovníků (dále THP), zbylých 70% jsou výrobní dělníci. Tyto čísla tedy znamenají, že na jednoho THP pracovníka připadá dva a kousek výrobního dělníka. Standardně se v praxi uvádí, že na jednoho THP pracovníka vydělávají 3 – 4 výrobní dělníci (poměr 20:80). 50% THP pracovníků má vysokoškolské vzdělání, u výrobních dělníků se převážně jedná o pracovníky vyučené.

2.2 Analýza současného stavu

2.2.1 Stávající mzdový systém a nadstandardní zaměstnanecké výhody

Mzdy ve společnosti se řídí mzdovým systémem, který je platný od 01.01.2007. Účelem mzdového systému je stanovení závazných pravidel pro zařazování zaměstnanců do profesí (funkcí), přiřazování tarifních tříd, stanovení mzdových příplatků a základních forem odměňování zaměstnanců za vykonanou práci. Zaměstnanci pracují 37,5 hodiny týdně, pracovní doba je stanovena pracovním řádem.

Ve firmě funguje tradiční stupňovitá platová struktura. Skládá se z tříd se širokým mzdovým rozpětím 54% - 93%. Jednotlivé profese (funkce) - jsou rozděleny do 9 tarifních tříd (A-I).

Tarifní stupeň (seniorita) vyjadřuje stupeň pokročilosti zaměstnance v rámci určité profese (funkce) s ohledem na kriteria, jako jsou znalost, dovednost, samostatnost, apod. Každá tarifní třída je odstupňována nejvýše do 28 tarifních stupňů.

Zaměstnanci jsou zařazováni do jednotlivých tarifních tříd na základě vykonávané profese (funkce). O zařazení zaměstnance do jednotlivých tarifních stupňů rozhoduje vedení společnosti, na základě stupně pokročilosti zaměstnance v rámci dané profese (funkce). Tarifní třída, stupeň a mzda jsou zaměstnanci stanoveny v Pracovním a mzdovém zařazení (Mzdovém výměru).

Generální manažer může v případě potřeby rozhodnout o výši tarifní mzdy i mimo rámec tarifní stupnice.

Dále jsou zaměstnanci do mzdy započítávány příplatky, kromě příplatku za odpolední směnu, jsou všechny ostatní povinné.

Odpolední příplatek - za práci v odpoledních směnách přísluší zaměstnanci příplatek ve výši 5,30 Kč/hod: odpolední práci se rozumí směna, v níž alespoň 4 hod. po sobě jdoucí případnou do doby 14.00 - 22.00 hod.

Noční příplatek - za práci v noci přísluší zaměstnanci příplatek ve výši 10,60 Kč/hod, nejméně však ve výši 10% průměrného výdělku zaměstnance: noční práci se rozumí směna, v níž alespoň 3 hod. po sobě jdoucí případnou do doby od 22.00 - 6.00 hod.

Příplatek za práci v sobotu a neděli - za dobu práce v sobotu a v neděli přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek ve výši 10% průměrného výdělku zaměstnance.

Příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí - za dobu práce ve ztíženém pracovním prostředí náleží zaměstnanci příplatek ve výši 10% základní sazby minimální mzdy stanovené v ZP v souladu s pravidly a zásadami obsaženými v interních předpisech Společnosti.

Příplatek za práci ve svátek - za dobu práce ve svátek přísluší zaměstnanci dosažená mzda a náhradní volno v rozsahu práce konané ve svátek, které mu zaměstnavatel poskytne nejpozději do konce třetího kalendářního měsíce následujícího po výkonu práce ve svátek nebo v jinak dohodnuté době. Za dobu čerpání náhradního volna přísluší zaměstnanci náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku. Zaměstnavatel se může se zaměstnancem dohodnout na poskytnutí příplatku k dosažené mzdě nejméně ve výši průměrného výdělku místo poskytnutí náhradního volna. Zaměstnanci, který nepracoval proto, že svátek připadl na jeho obvyklý pracovní den, přísluší náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku nebo jeho části za mzdu nebo část mzdy, která mu ušla v důsledku svátku.

Přesčasový příplatek - je proplácen ve výši příslušného % průměrného hodinového výdělku:

- a) 25 % - v pracovní dny (ranní a odpolední směna)
- b) 30 % - ve dnech nepřetržitého odpočinku (sobota a neděle)
- c) 40 % - v pracovní dny za noční směnu

Speciální ustanovení o přesčasové práci: Za dobu přesčasové práce (tj. práce vykonané dle příkazu nebo se souhlasem nadřízeného zaměstnance nad stanovenou týdenní pracovní dobu) přísluší zaměstnanci příplatek ve výši dle předchozích bodů a), b) a c); pokud se zaměstnavatel se zaměstnancem nedohodli na poskytnutí náhradního volna v rozsahu práce konané přesčas místo příplatku.

Ve společnosti je přednostně nařízeno čerpání náhradního volna za přesčasovou práci. Proplacení příplatku za přesčas schvaluje u dělnických profesí příslušný manažer úseku (výrobní, finanční nebo obchodní) a u THP pracovníků pak generální manažer.

Odměna za pracovní pohotovost - rozsah pracovní pohotovosti mimo místo pravidelného pracoviště určuje nadřízený zaměstnanec písemným rozpisem. Za dobu pracovní pohotovosti náleží zaměstnanci odměna ve výši 10% průměrného výdělku.¹

¹ DURAJA, R. Mzdový předpis (firemní materiál). 2007. s. 3 – 6.

Tabulka 2.2.1 – Přehled tarifních tříd

	A									
A	montážní dělník, uklízečka, manipulační dělník, pracovník ostrahy									
B	operátor, inspektor kvality, seřizovač, řidič									
C	nástrojář specialista, skladník, administrátor zakázek, plánování výroby, administrátor nákupu									
D	vedoucí směny, elektrikář, seřizovač - technolog, asistentka manažera kvality, nástrojář, technolog, fakturant, účetní									
E	konstruktér, hlavní účetní, personalista									
F	vedoucí nástrojárny, asistentka vedení, IT správce									
G	vedoucí tepelného tvarování, vedoucí technologie, vedoucí údržby, vedoucí plastikářské výroby									
H	technical adviser, quality manager, sale - export, project engineer, sale - CZ, leader of purchase									
I	smluvní manažerská mzda									
Stupnice	Třída	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1		8320	9360	10400	12480	14560	17160	19760	22880	
2		8650	9730	10820	12980	15140	17850	20550	23800	
3		9000	10120	11250	13500	15750	18560	21370	24750	
4		9360	10530	11700	14040	16380	19300	22230	25740	
5		9730	10950	12170	14600	17030	20080	23120	26770	
6		10070	11330	12590	15110	17630	20780	23930	27700	
7		10430	11730	13030	15640	18250	21510	24760	28670	
8		10790	12140	13490	16190	18880	22260	25630	29680	
9		11170	12570	13960	16750	19550	23040	26530	30720	
10		11500	12940	14380	17260	20130	23730	27320	31640	
11		11850	13330	14810	17770	20740	24440	28140	32590	
12		12210	13730	15260	18300	21360	25170	28990	33560	
13		12570	14140	15710	18860	22000	25930	29860	34570	
14		12820	14430	16030	19230	22440	26450	30450	35260	
15			14710	16350	19620	22890	26980	31060	35970	
16			15010	16680	20010	23350	27510	31680	36690	
17				17010	20410	23810	28070	32320	37420	
18				17260	20720	24170	28490	32800	37980	
19					21030	24530	28910	33290	38550	
20					21340	24900	29350	33790	39130	
21						25270	29790	34300	39720	
22						25650	30230	34820	40310	
23							30690	35340	40920	
24							31150	35870	41530	
25								36410	42150	
26								36950	42790	
27									43430	
28									44080	

Zdroj: DURAJA, R. Mzdový předpis (firemní materiál). 2007.

Jako benefity mají zaměstnanci k dispozici přispívání zaměstnavatele na penzijní připojištění, kurzy anglického jazyka, docházkový bonus, stravenky či odměny za různá pracovní a osobní výročí.

Na příspěvek na **penzijní připojištění** mají nárok ti zaměstnanci, kteří mají se společností uzavřen pracovní poměr na dobu neurčitou, nejsou v mimo evidenčním stavu, ve zkušební nebo výpovědní době (s výjimkou výpovědi dané zaměstnavatelem dle § 52 c, ZP). Poskytnutí příspěvku se přerušuje v případě, že omluvená absence (nemoc, ošetřování člena rodiny apod.) zaměstnanec překročila 80 pracovních dnů v běžném roce, a to do konce příslušného kalendářního roku. Poskytování příspěvku se

taktéž přerušuje po dobu uvolnění zaměstnance k výkonu veřejné funkce a čerpání mateřské či rodičovské dovolené. V případě neplnění pracovních povinností může generální manažer, na návrh příslušného manažera úseku, dočasně nebo trvale zaměstnanci tento příspěvek odejmout. Důvody tohoto rozhodnutí musí být zaměstnanci písemně oznámeny. Příspěvek na penzijní připojištění činí měsíčně 3% z vyměřovacího základu pro pojistné na sociální pojištění a státní politiku zaměstnanosti, který zaměstnanec dosáhl vždy za předchozí kalendářní měsíc. Částka příspěvku bude je zaokrouhlena na desítky Kč směrem dolů.

Zaměstnanci dostávají **stravenky na nákup potravin** v hodnotě 55,-Kč, kdy platí jen 45% ceny.

Zaměstnavatel umožňuje zaměstnancům studium **anglického jazyka**. THP pracovníci mají výuku v pracovní době, výrobní dělníci mají výuku těsně před nebo po skončení směny. Firma zaměstnancům věnuje studijní materiály. Kurzy jsou pro zaměstnance zdarma.

Pokud zaměstnanec odpracuje v daném měsíci plný fond pracovní doby a tento plný fond pracovní doby odpracoval i v předešlém měsíci, náleží mu za tento měsíc **odměna ve výši 700,- Kč**. Zaměstnanci, který odpracoval plný fond pracovní doby, ale v předcházejícím měsíci tuto podmínku nesplnil, náleží odměna ve výši 300,- Kč. Odměna je splatná ve mzdovém vyúčtování daného měsíce, ve kterém zaměstnanec splnil podmínky pro její poskytnutí.

Do fondu pracovní doby se zahrnuje:

- řádně odpracovaná doba,
- doba čerpání řádné dovolené,
- doba čerpání náhradního volna,
- doba čerpání pracovního volna,
- k činnosti dárce při odběru krve nebo biologických materiálů,
- pracovní cesta,
- účast na školení stanoveného zaměstnavatelem.

K uznání a ocenění dlouholeté práce zaměstnanců slouží odměny k pracovním a životním výročím (včetně odchodu do důchodu). Zásady pro přiznání těchto odměn jsou uvedeny následně:

- při dovršení životního výročí 50 let věku při nepřetržitém pracovním poměru u společnosti:

5 – 10 roků	2 000,-Kč
10 – 20 roků	3 000,-Kč
20 – 30 roků	4 000,-Kč
nad 30 roků	5 000,-Kč

- při prvním skončení pracovního poměru v souvislosti s nabytím nároku na důchod starobní, plný invalidní nebo důchod předčasný starobní při nepřetržitém pracovním poměru u společnosti zaměstnanec obdrží polovinu měsíční mzdy
- při dovršení pracovního výročí nepřetržitého pracovního poměru u společnosti, přičemž se započítává i doba zaměstnání předchozích organizací:

20 roků	3 000,-Kč
30 roků	4 000,-Kč
40 roků	5 000,-Kč

Někteří zaměstnanci také mají k dispozici služební auto, notebook a telefon i k soukromým účelům. Tyto zaměstnance a podmínky stanovuje generální manažer.

Generální manažer také může stanovit zaměstnance, kterým bude společnost připívat na kapitálové důchodové nebo životní pojištění. Veškeré podmínky stanovuje generální manažer.

V rámci zvyšování kvalifikace (studium, vzdělávání, školení nebo obdobná forma přípravy k dosažení vyššího stupně vzdělání), které je v souladu s potřebou a zájmem zaměstnavatele, může zaměstnavatel u vybraných pracovních funkcí poskytnout pracovní volno s náhradou mzdy, včetně příspěvku na studijní materiály a případné úhrady školného.¹

V konečném důsledku mohou zákonné a nadstandardní příplatky a benefity ovlivnit plat zaměstnance směrem vzhůru až o 40%. Porovnála jsem platy operátorů v náhodných měsících a tabulka níže zachycuje odchylky. Již jen samotný docházkový bonus a stravenky činí 1.500,- Kč, což při platu 10.000,- Kč představuje rozdíl 15%.

¹ CRHONEK, A. Nadstandardní zaměstnanecké výhody (firemní materiál). 2009. s. 2 – 9.

Tabulka 2.2.1 – analýza platu operátorů

základní tarifní mzda	12 940 CZK	9 730 CZK	9 360 CZK	9 360 CZK	13 730 CZK
přesčas	698 CZK	464 CZK	1 190 CZK	892 CZK	1 308 CZK
příplatek přesčas	229 CZK	139 CZK	394 CZK	265 CZK	474 CZK
příplatek sobota/neděle	94 CZK	91 CZK	152 CZK	101 CZK	158 CZK
příplatek noční směna	557 CZK	874 CZK	477 CZK	477 CZK	0 CZK
příplatek odpolední směna	164 CZK	120 CZK	328 CZK	358 CZK	437 CZK
stravenky	600 CZK	600 CZK	600 CZK	600 CZK	520 CZK
docházkový bonus	700 CZK	700 CZK	700 CZK	700 CZK	600 CZK
penzijní připojištění	0 CZK	290 CZK	0 CZK	360 CZK	700 CZK
mzda celkem	15 982 CZK	13 008 CZK	13 201 CZK	13 113 CZK	17 927 CZK
rozdíl relativní	23,5%	33,7%	41,0%	40,1%	30,6%
rozdíl absolutní	2 942 CZK	3 278 CZK	3 841 CZK	3 753 CZK	4 197 CZK

Zdroj: mzdové údaje, interní materiály firmy

V praxi se běžně mzda nastavuje na základě hodnotícího rozhovoru, kde jsou se zaměstnanci probrány jeho znalosti a dovednosti. Během rozhovoru se zaměstnanci a s personalistou společnosti jsem zjistila, že hodnotící rozhovory nefungují. Pravidla a formuláře sice existují, avšak většina z vedoucích pracovníků je však nepoužívá. Mzdy se stanovují individuálně dle potřeby. Část hodnotícího rozhovoru by se měla týkat i spokojenosti zaměstnance, proto tedy nevím, jak vedoucí oddělení zjistí, zda jsou jejich lidé spokojeni či nikoliv.

2.2.2 Odměňování v minulosti

Ještě donedávna fungoval systém odměňování tzv. prémiový systém. Odměňování pomocí úkolové mzdy se týkalo výroby, administrativní pracovníci byli odměňováni dle prémiových ukazatelů. Tento systém byl v roce 2007 zrušen a nahrazen stávajícím systémem.

Prémie tvořily 30% platu, tzn. čím vyšší byl mzdový základ, tím vyšší byly prémie, a obráceně. Prémie dostávali všichni zaměstnanci bez ohledu na prac. zařazení.

Mzda výrobních dělníků se skládala ze tří složek:

- úkolová mzda (stanovena dle norem)
- prémie
- osobní ohodnocení

Osobní ohodnocení uděloval vedoucí výroby. Měl na měsíc stanovenou částku, kterou rozděloval mezi zaměstnance.

Zaměstnanci administrativy byli hodnoceni dle prémiových ukazatelů, stručný přehled viz. tabulka níže. Jejich prémiová složka tvořila také 30% platu, ale tato část se dále mohla dělit dle jednotlivých kritérií. Například prémie zaměstnance zodpovědného za údržbu byly rozděleny ještě na další části, a to:

- 50% tvořilo plnění zakázky
- 25% tvořila výše externích nákladů
- 25% tvořila spotřeba energie

Pokud v následujícím měsíci byl objem výroby větší, objem spotřebované energie převýšil plán, zaměstnanec nedostal 25% ze svých 30% prémie.

Tabulka 2.2.2 –Prémiové ukazatele

útvár/funkce	prémiový ukazatel	Výše prémiového ukazatele v %
Kvalita	1. Vnější zmetkovitost - reklamace	60
	2. Vnitřní zmetkovitost	20
	3. Zakázky	20
hospodář náradí	1. Zakázky	50
	2. Náklady na opravy forem	50
Údržba	1. Zakázky	50
	2. Externí náklady	25
	3. Energie	25
vedoucí výroby	1. Zakázky	60
	2. Vnitřní zmetkovitost	20
	3. Materiálové náklady	20
Obchod	1. Tržby	70
	2. Obrátkovost zásob výrobků	30
Nákup	1. Zakázky	50
Sklad	2. Obrátkovost zásob materiálu	50

Zdroj: KUNCOVÁ, L. Mzdový předpis (firemní materiál). 2006.

Na základě rozhovorů se zaměstnanci vyplynulo, že lidé tento systém neměli rádi, protože byl nespravedlivý. Normy totiž byly nastaveny tak, aby stroj jel bez poruch plynule 8 hodin. Pokud nastala porucha stroje, stačilo např. i 10-ti minutová prodleva, lidé neměli šanci normu splnit, i když nemohli výkon stroje ovlivnit.

Totéž vypovídají i pracovníci administrativy. Většinou nemohli své ukazatele ovlivnit, a tudíž byli hodnoceni nespravedlivě. Z rozhovorů s pracovníky vyplynulo, že prémie dostali tak jednou až 2x za rok.

2.2.3 Spokojenost zaměstnanců

Ke zjištění spokojenosti zaměstnanců jsem použila dva nezávislé dotazníky. Dotazník I se pravidelně zaměstnanců ptá, jak jsou spokojeni se svým pracovním místem, s vedením firmy, s organizací své práce. Tento dotazník zpracovává oddělení kvality a výsledky předkládá vedení firmy. Dotazník je předán každému zaměstnanci osobně s žádostí o vyplnění. Na základě výsledků se firma snaží zaměstnancům splnit jejich požadavky. Výhodou této kontinuální činnosti je možnost srovnání s předchozími roky, kdy můžeme zachytit trendy ve vývoji.

Ke zjištění motivačních faktorů – proč lidé ve firmě pracují, co je zde drží, jaké jsou jejich překážky, jsem použila Dotazník II. Tento dotazník byl použitý poprvé, není možné tedy srovnat tvrzení zaměstnanců.

Dotazník I

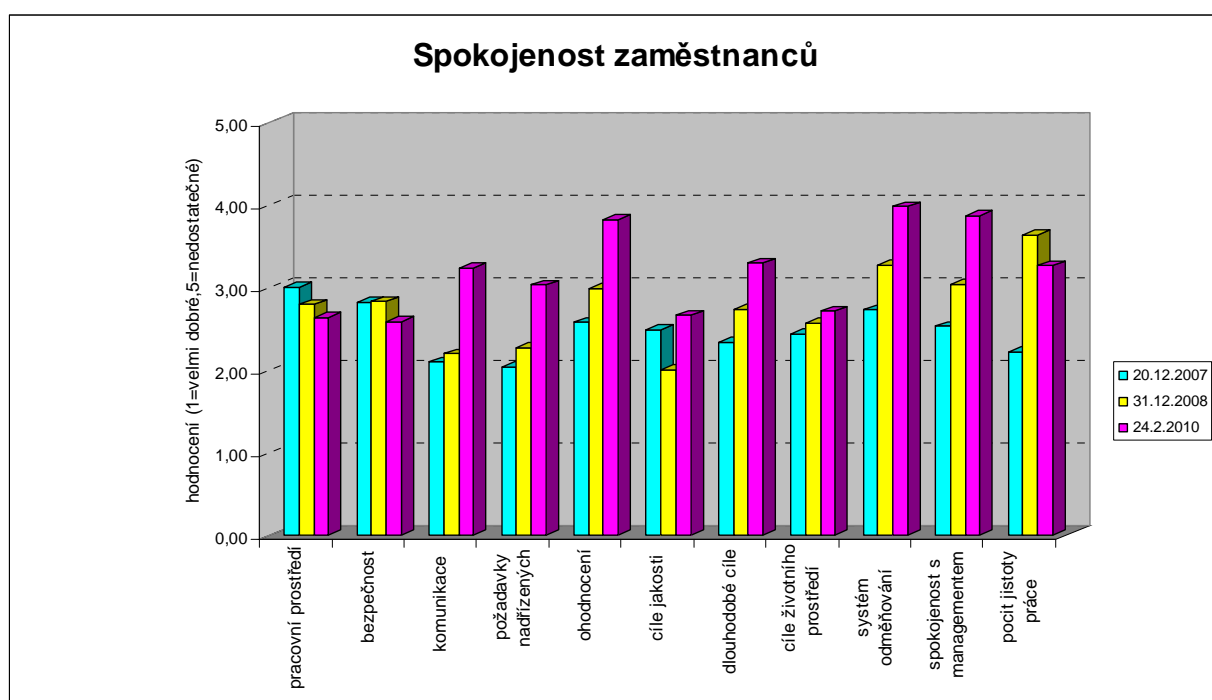
V rámci ISO 16949 se jednou ročně provádí průzkum spokojenosti zaměstnanců. Aby bylo možné data porovnat, otázky se každý rok opakují. Zaměstnanci hodnotí:

- úroveň spokojenosti s pracovními podmínkami (pracoviště, okolí, zařízení, péče),
- spokojenost s bezpečností a hygienou při práci, zdravotními podmínkami,
- spokojenost s komunikací mezi pracovníkem a nadřízenými, se spolupracovníky,
- znalost požadavků nadřízených na pracovníka a jeho práci,
- spokojenost s hodnocením pracovníka, plánováním odborného růstu a postupu,
- znalost politiky a cílů jakosti, znalost podílu pracovníka na jejich plnění,
- znalost dlouhodobých cílů a úkolů firmy,

- znalost politiky a cílu životní prostředí, spokojenost s úrovní péče o životní prostředí,
- znalost systému odměňování výkonů pracovníků, objektivnost systému,
- spokojenost se systémem řídicí práce a stylem vedení firmy,
- úroveň spokojenosti s jistotou pracovního místa.

Jednotlivé známky jsou udělovány jako ve škole – známka 1 znamená nejlepší, známka 5 nejhorší. Níže uvádím srovnání hodnocení spokojenosti s předchozími roky.

Graf 3.2.3 – Srovnání spokojenosti zaměstnanců 2007-2009



Zdroj: hodnocení zaměstnanců v letech 2007, 2008, 2009, interní materiály

Návratnost dotazníků se v letech 2007 – 2009 pohybovala mezi 35 – 40%. Dotazník I neobsahuje oddíl pro statistické informace, nemohu tedy upřesnit reprezentativní vzorek respondentů.

Pokud porovnáme poslední výsledky s předchozími dvěma roky, vidíme, že trend spokojenosti je spíše horší. Pouze u tří ukazatelů se spokojenost zlepšila. Tyto znaky zcela jistě souvisí s přestěhováním firmy do nových prostor. Jedná se o zlepšení pracovního prostředí a bezpečnosti při práci, zvýšení pocitu jistoty pracovního místa.

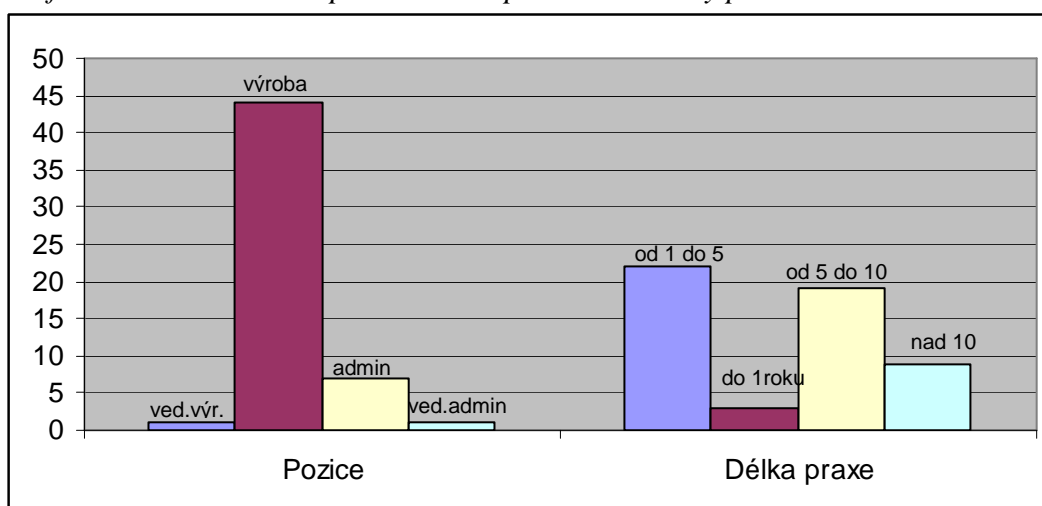
Komunikace ve společnosti, ve srovnání s rokem 2007, se o polovinu pohoršila. Tuto změnu vnímám jako důsledek změny vedení a managementu firmy. To se také odráží i v nespokojenosti se stylem vedení firmy.

Nejvyšších, a tedy i nejhorších, hodnot nabývá nespokojenost či neznalost systému odměňování. Jasný signál, proč stávající systém změnit!

Dotazník II

Jako druhý dotazník jsem použila vlastní dotazník. Vzhledem k tomu, že tento dotazník byl zaměstnancům podán poprvé, nemůžeme zjištěná data porovnat. Jeho vypovídací schopnost je tedy snížena, nicméně určité indicie z něj vyčíst můžeme. Struktura celého dotazníku je součástí této práce jako příloha č. 2.

Graf 2.2.3 – Struktura respondentů dle pozic a dle délky praxe



Zdroj: autorka

Návratnost tohoto dotazníku byla 53,8%. Za reprezentativní vzorek můžeme považovat zaměstnance výroby, kdy 80% z navrácených dotazníků vyplnili zaměstnanci výroby. Ostatní dotazníky jsou vyplněné zaměstnanci administrativy.

Chtěla jsem porovnat i potřeby řadových a vedoucích zaměstnanců, bohužel z vedoucích zaměstnanců reagoval pouze jeden.

Největší podíl tvoří zaměstnanci, kteří zde pracují více jak jeden rok a méně než 5 let, zbylá třetina respondentů pracuje pro firmu více jako 10 let.

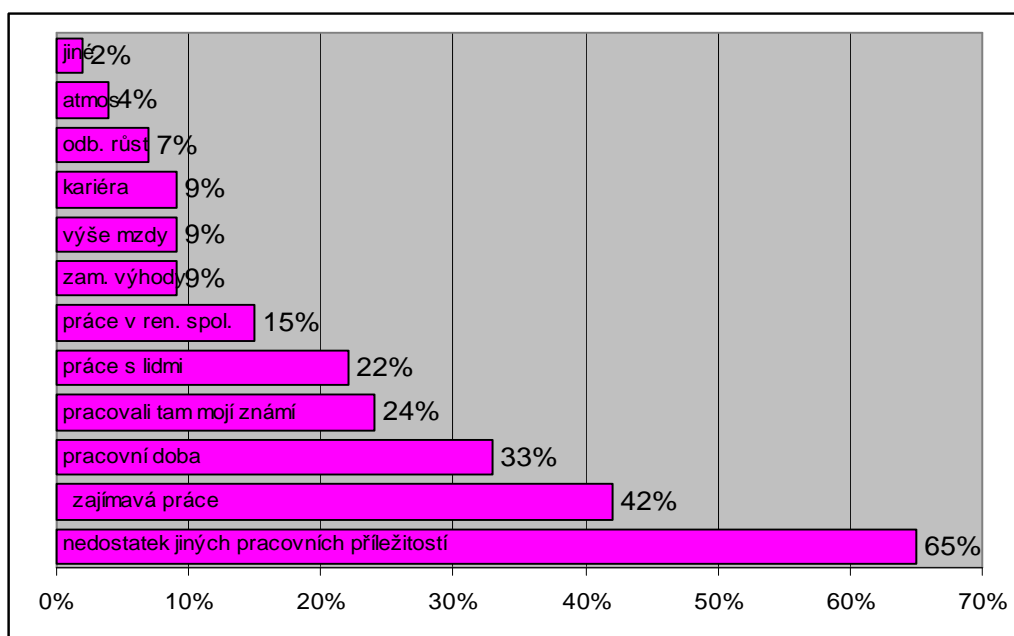
Graf 2.2.3 – Nejčastější důvody, proč lidé ve firmě pracují

65% nedostatek jiných prac. příležitostí	9% zaměstnanecké výhody
42% zajímavá práce	9% výše mzdového ohodnocení
33% pracovní doba	9% možnost odborně růst
24% pracovali tam moji známí	7% možnost kariérového postupu
22% práce s lidmi	4% atmosféra na pracovišti
15% práce v renomované společnosti	2% jiné (vepište).....

Zdroj: autorka

Smutným faktem je to, že respondenti uvedli jako nejčastější důvod příchodu, že neměli dostatek jiných pracovních příležitostí. Na druhou stranu téměř polovina z dotázaných považuje svou práci za zajímavou. Znamená to, že je jejich práce baví.

Tabulka 2.2.3 – Nejčastější důvody, proč lidé ve firmě pracují



Zdroj: autorka

Úvodní část dotazníku se dá shrnout takto:

- třetina zaměstnanců se mezi svými kolegy cítí příjemně;
- 9% zaměstnanců uvedlo, že jsou hrdí na to, že pracují pro firmu;
- 22% lidí považují své pracovní místo za nejisté;
- 70% osob si myslí, že jejich platy jsou nižší než platy zaměstnanců v jiných firmách za srovnatelnou práci;

- 40% osob neví, zda bude za 2 roky firma úspěšná či neúspěšná;
- téměř většina zaměstnanců je ochotna pracovat přesčas a více jak polovina respondentů souhlasí s prací o víkendu;
- 9 osob je nespokojeno s chováním svého přímého nadřízeného;
- zaměstnanci neví, zda je zákazník spokojen s kvalitou výrobků;
- jen 5 osob si myslí, že je firma v regionu považována za dobrého zaměstnavatele;
- 56% lidí vykonává práci, která je pro ně zajímavá;
- zaměstnanci mají problém s informovaností, téměř třetina se shodla na tom, že nemají dostatek informací od svého nadřízeného;
- polovina zaměstnanců dostává od svého nadřízeného jasné a srozumitelné informace;
- 38% osob si myslí, že od svého nadřízeného nedostanou pochvalu či uznání za dobrý výkon;
- téměř polovina respondentů se domnívá, že vedení firmy nemá dostatek informací o tom, co se ve firmě děje.

Tabulka 2.2.3 – Důvody pro odchod z firmy

73%	špatná organizace práce	18%	nedůvěra ve firmě
67%	nízká úroveň výdělku	18%	informace nejsou dostupné
45%	špatný mzdový systém	16%	problémy s nadřízenými
36%	nespokojenost s hodnocením výkonu	13%	nereálné výkonové cíle
33%	špatné rozdělení pravomocí a odpovědností	9%	šikana na pracovišti
31%	špatná atmosféra na pracovišti	9%	nejasná firemní kultura
20%	neexistence odměn vázaných na výkon	7%	špatná úroveň prac. prostředí
20%	osobní důvody (rod., zdrav. potíže)	4%	neexistence vstupního programu Pro nové zaměstnance
20%	nemožnost seberealizace	0%	jiné (vepište).....

Zdroj: autorka

V této části dotazníku mne zajímalo, jaké pohnutky vedou zaměstnance k tomu, že se rozhodnou firmu opustit. Přirozenou vlastností člověka je, že má rád jasno. Chce vědět, co, proč a jak dělat. To se promítlo i ve výsledcích průzkumu, kdy 73% respondentů uvádí, že chaos na pracovišti a špatně zorganizovaná práce jsou důvody pro odchod z firmy.

Tabulka 2.2.3 – Faktory vyvolávající spokojenost (bez ohledu na firmu)

62%	místo pracoviště – lokalita, vzdálenost	11%	odborný růst
55%	bezpečnost a úroveň prac. prostředí	11%	jasný systém pro hodnocení
47%	vybavenost pracovního místa	9%	dostatečné pravomoci
44%	schopnost mého nadřízeného vést lidi	9%	uznání a nefinanční ocenění
38%	viditelný přínos mé práce	7%	jasná organizace práce
33%	výše finančního ohodnocení	5%	možnost uplatnit své schopnosti
29%	odborná úroveň mého nadřízeného	5%	možnost kariérového postupu
25%	možnost uplatnit své vlastní nápady	5%	množství a kvalita informací
20%	pracovní doba	4%	odborné znalosti spolupracovníků
20%	pracovní atmosféra	2%	příležitost ke vzdělávání
20%	můžu se samostatně rozhodovat	0%	vysoké pracovní nasazení
18%	benefity (pen. poj., stravenky, AJ)	0%	pověst firmy
15%	dobrá spolupráce v rámci firmy		

Zdroj: autorka

Zaměstnanci vybrali nejlepší kombinaci motivátorů, které u nich vyvolávají spokojenost. Nejvíce lidé upřednostňují práci v místě bydliště, nadřízeného, který umí zacházet s lidmi, a kvalitní pracovní podmínky. Trendem poslední doby je, že se firmy snaží zaměstnance nalákat na benefity, proto je zajímavé, že pro pouhých 10 osob jsou benefity důležité. I pověst a image firmy je pro zaměstnance nepodstatná.

Tabulka 2.2.3 – Faktory spokojenosti ve firmě

67%	benefity (pen. poj., stravenky, AJ)	9%	odborné znalosti spolupracovníků
45%	pracovní doba	9%	jasný systém pro hodnocení
45%	místo pracoviště – lokalita, vzdálenost	7%	vysoké pracovní nasazení
31%	bezpečnost a úroveň prac. prostředí	5%	schopnost nadřízeného vést lidi
20%	vybavenost pracovního místa	4%	jasná organizace práce
16%	viditelný přínos mé práce	4%	dostatečné pravomoci
15%	příležitost ke vzdělávání	4%	dobrá spolupráce v rámci firmy
15%	pracovní atmosféra	2%	výše finančního ohodnocení
15%	pověst firmy	2%	uznání a nefinanční ocenění
13%	můžu se samostatně rozhodovat	2%	možnost uplatnit své vlastní nápady
11%	odborná úroveň mého nadřízeného	2%	možnost kariérového postupu
11%	možnost uplatnit své schopnosti	2%	množství a kvalita informací
9%	odborný růst		

Zdroj: autorka

Důležitým zjištěním pro návrh bonusového systému je, že 67% zaměstnanců je spokojeno se stávajícími benefity a 58% není spokojeno s výší finančního ohodnocení.

To, že lidé nemají jasně zorganizovanou práci nebo to, že jejich nadřízený má rezervy ve vedení lidí, bonusovým systémem neovlivníme. Tento neřízený chaos v procesech je způsoben přestěhováním do nových, mnohem větších prostor. Zaměstnancům přestaly fungovat předešlé procesy, protože vzdálenosti mezi pracovišti (sklad materiálu, nástrojárna, sklad forem, mistrovna, opracovna) jsou mnohem větší a lidé při chůzi stráví mnohem více času, a narušují se jim zaběhnuté procesy a postupy. Procesy, které dříve bez potíží fungovaly, nyní nefungují. Zde vedení firmy zaváhalo, a nové procesy dosud nenastavilo.

Tabulka 2.2.3 – Faktory nespokojenosti ve firmě

58%	výše finančního ohodnocení	11%	vysoké pracovní nasazení
53%	jasná organizace práce	11%	příležitost ke vzdělávání
49%	schopnost mého nadřízeného vést lidi	11%	odborné znalosti spolupracovníků
33%	množství a kvalita informací	11%	dobrá spolupráce v rámci firmy
31%	odborná úroveň mého nadřízeného	9%	můžu se samostatně rozhodovat
29%	pracovní atmosféra	9%	možnost kariérového postupu
24%	vybavenost pracovního místa	5%	viditelný přínos mé práce
20%	místo pracoviště – lokalita, vzdálenost	5%	pracovní doba
15%	uznání a nefinanční ocenění	5%	možnost uplatnit své vlastní nápady
13%	odborný růst	5%	možnost uplatnit své schopnosti
13%	jasný systém pro hodnocení	2%	pověst firmy
13%	dostatečné pravomoci	0%	benefity (pen. poj., stravenky, AJ)
13%	bezpečnost a úroveň prac. prostředí		

Zdroj: autorka

Ve firmě vládne zvláštní atmosféra. Na jedné straně mají zaměstnanci spíše negativní postoj k firmě jako k celku, ale na druhé straně jsou k firmě velmi loajální, jsou ochotni pracovat přesčas či o víkendu. Mezi svými kolegy se cítí dobře a jejich práce je pro ně zajímavá.

Negativní postavení k firmě jako celku může být způsobeno tím, že lidé cítí ve firmě nejistotu. Většina z nich si není jista svým pracovním místem. (Pozor – tady je rozpor s předchozím Dotazníkem I). Většina z nich si také myslí, že jejich mzda je nižší ve srovnání s platy, které mají lidé za srovnatelnou práci v jiných firmách.

Zaměstnanci mají ztížené podmínky ze strany svých nadřízených, kteří jim neposkytují dostatek informací. Informace, které od svých nadřízených dostanou, jsou pro polovinu z nich jasné a srozumitelné, pro zbylou polovinu ne. Lidé ve firmě mají

pocit, že za dobře odvedenou práci nedostanou pochvalu či uznání od svého nadřízeného. Zaměstnanci si myslí, že vedení firmy neví, co se ve firmě děje.

Více jak polovina zaměstnanců pracuje ve firmě z nedostatku jiných pracovních příležitostí. Většina zaměstnanců je spokojena s benefity, které v současné době od společnosti dostávají. Respondenti uvedli, že důvod pro odchod z firmy kvůli špatně zorganizované práci a nízkým platům. Pro zaměstnance je v zaměstnání důležité, že jejich pracovní prostředí je bezpečné a dobře vybavené. Lidé také preferují pracoviště v místě bydliště. Lidem se nelíbí úroveň a výše jejich ohodnocení, mají pocit, že jejich práce není jasně zorganizovaná a jejich nadřízený má rezervy ve vedení lidí.

2.2.4 Srovnání odměňování v regionu

Zaměstnanci firmy si myslí, že jejich platy jsou nižší než v jiných firmách za srovnatelnou práci. Proto jsem se rozhodla provést průzkum platů a odměňovacích systémů v regionu firmy.

Jako první jsem vyrazila na Úřad práce, kde jsem jednala s Mgr. Bc. Přemyslem Králem, vedoucím odboru trhu práce a speciálního poradenství. Vysvětlila jsem mu situaci, ve které se firma nachází. Chtěla jsem po něm statistická data. Měla jsem mylnou domněnku, že Úřad práce sbírá data a informace o firmách, výši mezd, apod. Bohužel tyto údaje nejsou k dispozici ani na Úřadě práce, ani na Statistickém úřadě. Úřad práce má údaje o mzdách, které jsou zkrácené o odstupné a další prémie. To by mi stačilo, bohužel tyto data mi nemohou poskytnout.

Po neúspěchu na Úřadě práce jsem vyrazila do dvou firem v regionu. Jedná se o výrobní firmy, avšak oborově vzdálené – potravinářský a farmaceutický průmysl.

Zaměstnanci v potravinářském průmyslu získávají bonus 10% ke svému platu jako osobní ohodnocení. Tento bonus dostávají jakoby automaticky, bonus je jim odebrán pouze v případě hrubého porušení či nedodržení úkolu. Dále firma dává zaměstnancům bonus za docházku (nemocnost). Zaměstnanci na konci roku dostanou proplacenou účtenku v hodnotě 500,- Kč např. za kosmetiku, sportovní aktivity, masáže, kadeřníka, apod. Vedoucí směny je hodnocen za výkonnost celé směny a plnění plánu, jeho složka mzdy je pohyblivá ve 25%.

Ve farmaceutické výrobě jsou zaměstnanci také odměňováni dle bonusu. Zde flexibilní složka platu pohybuje kolem 20%. Zaměstnanci jsou hodnoceni dle tří kritérií:

dodací lhůty, kvality a plnění norem. Ve firmě neexistují žádné docházkové či nemocenské bonusy. Zaměstnanci plošně dostávají 13. plat.

Na základě těchto dvou schůzek jsem zjistila, že platy zaměstnanců firmy jsou srovnatelné. U nadstandardních odměn se situace opakovala. Zjistila jsem tedy, že zaměstnanci firmy mají zkreslené představy o platech v jiných společnostech.

Nakonec jsem se setkala se specialistkou na odměňování v průmyslových podnicích, s paní Ing. Alenou Chládkovou. Chtěla jsem vědět, jaké jsou běžné systémy odměňování ve firmách. Paní Chládková uvedla, že nejlepší zkušenosti jsou s dvou nebo třístupňovým systémem odměňování. Jako vhodný interval hodnocení považuje měsíc nebo kvartál.

Dvoustupňový systém:

1. Tarifní mzda (uvedená ve mzdovém výměru)
2. Osobní odměna (uvedená ve mzdovém výměru)

Třístupňový systém:

1. Tarifní mzda (uvedená ve mzdovém výměru)
2. Osobní odměna (uvedená ve mzdovém výměru)
3. Výkonová odměna (při nadstandardním plnění norem)

Tarifní mzda = základní mzda zaměstnance

Osobní odměna = odměna za přístup k práci (proaktivita, samostatnost, pracovní chování, ochota, apod.). Tato složka by měla být více méně stálá, protože se předpokládá, že zaměstnanec podává standardní pracovní výkon. Dobrý pracovník je dobrým pracovníkem. Tato složka platu se většinou mění jen minimálně, může být také zaměstnanci odebrána. V tomto případě je nutno udělat nový platový výměr (administrativa cca 2 minuty).

Výkonová odměna = odměna, která souvisí s výkonem práce. Nejčastěji se hodnotí plnění norem (nadstandardní plnění normy). Tato složka je nenároková, to znamená, že zaměstnanci nemusí být vyplácena. Výkonová odměna může udělena jak jednotlivcům tak skupinám, kdy může být rozpuštěna určitá suma peněz (měsíčně například cca 5.000,- Kč) mezi směny/týmy.

2.2.5 Shrnutí zjištěných poznatků

Stávající systém neobsahuje žádnou pohyblivou složku platu. Zaměstnanci výroby i administrativy dostávají fixní mzdu, bez ohledu na svůj výkon. V minulosti byli zaměstnanci motivováni pohyblivou složkou platu. Systém však byl nastaven špatně, což způsobilo spíše opačný efekt - demotivaci.

V současné době je odměňování zaměstnanců klasické, vícetarifní. Zaměstnanci ke svému platu dostávají zákonné příplatky a nadstandardní zaměstnanecké výhody = benefity.

Díky provedené analýze jsem se jen ujistila, že změna systému odměňování je více než nutná. Samotní zaměstnanci změnu vyžadují, nejsou spokojeni se stávajícím systémem odměňování. Mnozí z nich systém odměňování ani neznají. Na základě provedených šetření jsem zjistila, že výšková hladina platů odpovídá platům v regionu, kde firma působí.

Druhým zásadním nedostatkem, který zaměstnance firmy trápí, je nedostatečná komunikace ve firmě a vedení lidí. S tím souvisí i nespokojenost s managementem firmy. Tato problematika však spadá do jiné oblasti manažerských metod, a z toho důvodu ji v této práci nebudu řešit.

I když nejsou zaměstnanci spokojeni s managementem firmy a se svým platovým ohodnocením, prokazují firmě vysokou hladinu loajality – jsou ochotni pracovat nad rámec svých standardních povinností, a zároveň nemají problém s prací přes víkend.

Hodnotící rozhovory se zaměstnanci fungují ve firmě velmi špatně. Původní organizační směrnice, která upravuje postupy hodnocení a metodiku hodnocení, je z roku 2001, což v dnešní době vypadá dost zkostnatěle. Manažeři využívají rozhovory (pokud je vůbec provádí) spíše kvůli byrokracii systému než-li ku prospěchu samotných zaměstnanců.

Tabulka 2.2.5 – Přehled zjištěných nedostatků

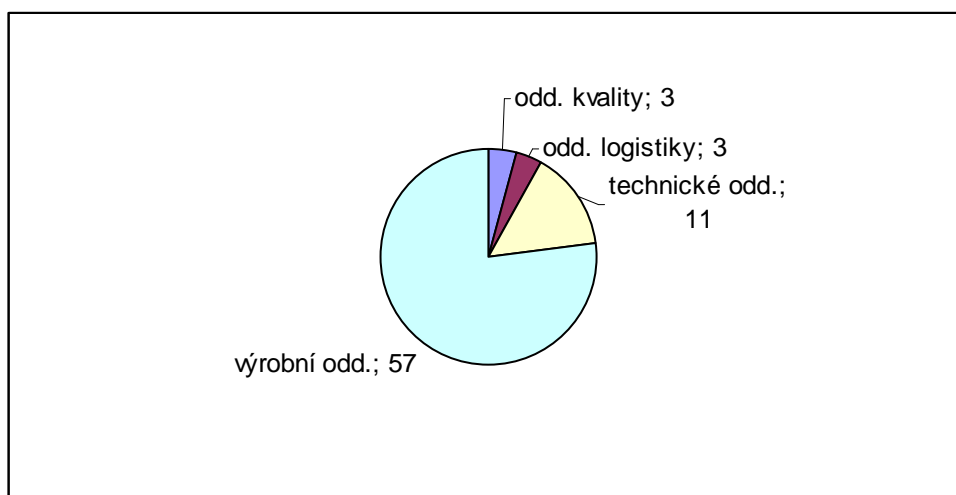
<ul style="list-style-type: none">• systém bez pohyblivé složky platu• téměř žádné hodnotící rozhovory• neznalost systému odměňování• nedostatečná komunikace shora dolů	<ul style="list-style-type: none">• stávající systém není spravedlivý• zaměstnanci žádají změnu systému a hodnocení• špatné vedení lidí
---	---

Zdroj: autorka

3 Návrh bonusového systému

Z výše uvedených analýz vyplývá, že po bonusovém systému nevolá jen vedení firmy, ale také samotní zaměstnanci. Bonusový systém by měl zohledňovat rozdílnost a nastavení úkolů a zodpovědností mezi technickohospodářskými pracovníky a pracovníky výroby. Z tohoto důvodu jsem se rozhodla, že v prvotní fázi navrhnu jednotný bonusový systém pro pracovníky výroby a pokud se prokáže jeho úspěšnost, ráda bych tento systém rozšířila do administrativy. Můj záměr podpořily i výsledky z Dotazníku II, kdy 80% respondentů tvořili zaměstnanci výroby.

Graf 3 – Struktura zaměstnanců pro zavedení bonusového systému



Zdroj: autorka

Bonusový systém zasáhne zhruba 74 osob z oddělení výroby, logistiky, kvality a technického oddělení. Tito lidé mají přímý vliv na výrobu.

Je mnoho přístupů a způsobů, jak bonusový systém nastavit a zvolit. Rozhodla jsem se, že navrhnu dva odlišné přístupy – jak v úhlu pohledu na pracovníky, tak z hlediska administrativy. Základní předpokladem bonusového systému je jeho spravedlnost. To znamená, že při nastavení systému musíme uvažovat především o objektivních kritériích, která jsou doplněna subjektivními ukazateli.

Bonusový systém není jen systém, který nastaví vyšší mzdy ve společnosti. Je to komplexní systém, který je úzce provázán s dalšími personálními aktivitami.

Aby bylo možné dosáhnout cíle – zvýšení efektivity práce, navrhuji k samotnému bonusovému systému zavést další personální nástroje. Určitě je potřeba pravidelně provádět hodnotící rozhovory se zaměstnanci. Dalším, nesmírně důležitým motivačním prvkem, je komunikace vedení firmy s řadovými zaměstnanci. A v neposlední řadě by firma měla zvážit ocenění aktivity svých zaměstnanců. Další návrhy jsou podrobněji popsány a přiblíženy v následujících podkapitolách.

3.1 Bonusový systém varianta I

Tento prémiový řád by se měl týkat pracovníků výroby (operátor, manipulát, seřizovač, vedoucí směny), pracovníků skladu, kontroly kvality, pracovníků nástrojárny a údržby.

Systém předpokládá jakési ustálené chování pracovníků bez častých výkyvů chování. To znamená, že výkon zaměstnanců považují víceméně za stálý. Úroveň mzdy zaměstnanců by tedy byla téměř stálá, pokud by zaměstnanci nezpůsobili závažný prohřešek (reklamace zákazníka, zničení či poškození formy nebo stroje, apod.). S tímto faktem je spojeno i minimum nákladů na administrativu. Cílem systému totiž není zaměstnat vedoucího na jeden den v měsíci jen hodnocením a nastavením mzdy zaměstnance.

Navrhuji třístupňový systém odměňování, který bude hodnocen měsíčně:

- | | |
|-----------|---|
| 1. stupeň | základní mzda, stejná úroveň, jako nyní |
| 2. stupeň | osobní prémie, od 0 až 1.000,- Kč dle stanovených kritérií |
| 3. stupeň | rozdělení částky 5.000,- Kč mezi pracovníky směny, která má za daný měsíc nejvyšší výkon. Tuto částku rozdělí manažer výroby na základě rozboru výsledků z předešlého měsíce. |

Při hodnocení osobní prémie se přihlíží ke 4 kritériím. Každé kritérium má hodnotu 250,- Kč. Osobní prémie je nastavena tak, že ji zaměstnanec získá automaticky. V případě, že zaměstnanec nesplní jedno či více kritérií, bude jeho osobní prémie

ponížena o částku 250,- Kč; 500,- Kč; 750,- Kč nebo 1.000,- Kč. Můžeme tedy tento systém chápat jako nastavení mzdy, ze které jsou při nekázní strhávány srážky. Nebo tyto prémie můžeme také nazývat pokutou. O prémiech rozhoduje nadřízený. Při nepřidělení prémie musí nadřízený vyplnit jednoduchý formulář (viz. Příloha č. 3), který musí schválit manažer výroby (technický manažer, manažer logistiky, generální manažer). Nadřízený vyplní formulář společně se zaměstnanec tak, aby byl zaměstnanec seznámen se svými prohřešky a v následujícím období se mohl zaměřit na svá slabá místa a zlepšit je.

Tento systém je založen na případném zvýšení platu o 1000,-Kč. Tedy v případě, že zaměstnanec splní požadovaná kritéria. Pokud zaměstnanec bude neukázněný a nebude dodržovat disciplínu, jeho mzda bude mít stejnou mzdu jako doposud.

Zde je možno uvažovat variantu, kdybychom snížili základní mzdu o 500,- Kč a počítali s možným navýšením až 1.000,- Kč, což by představovalo reálné zvýšení o 500,- Kč. Nevím, jak budou lidé reagovat, protože když vezmu v úvahu údaj z dotazníku, kdy už nyní si 70% osob myslí, že jejich mzdy jsou ve srovnání s jinými podniky za stejnou práci nižší, nemuselo by to přinést ten efekt, který očekáváme. Na druhou stranu je pravda, že záměrem bonusového systému není zvyšovat platy, ale nastavit takový motivační systém, aby zaměstnanci zvýšili svůj pracovní výkon.

Tabulka 3.1 – Detail mzdových nákladů po zavedení bonusového systému, varianta I

	Měsíční náklady před změnou	Měsíční náklady po navýšení 500 Kč	Měsíční náklady po navýšení 1000 Kč
Základní mzda (v Kč)	974 250	1 011 250	1 048 250
Odvody zaměstnavatele (v Kč)	340 988	353 938	366 888
Celkové náklady před změnou (v Kč)	1 315 238	1 365 188	1 415 138
Rozdíl oproti stávajícímu stavu (v Kč)	X	49 950	99 900
Rozdíl oproti stávajícímu stavu (v %)	X	3,8	7,6

Zdroj: autorka

Z tabulky je patrné, že plošné navýšení mzdy pro dělnické profese o 3,8% je zcela v normě.

Kritéria hodnocení, blíže viz. příloha č. 3:

1. Kontrola kvality a dodržování interních standardů

(čistota pracovního místa, hospodárnost, nošení pracovního oděvu)

2. Plnění výrobního plánu, výkonnost a dodržování předepsaných norem

(správné balení, nezaměňovat výrobky, plnění termínů, správně vyplněná dokumentace)

3. Využívání fondu pracovní doby

(proaktivita, kouření jen o přestávce, samostatnost)

4. Dodržování povinností vyplývajících z právních předpisů, které se vztahují k vykonávané práci, a povinností vyplývajících z vnitřních předpisů. Dodržování pokynů nadřízeného.

(dodržování bezpečnosti práce, dodržování pravidel)

Z výše uvedeného vyplývá, že pokud zaměstnanec bude plnit vše a v požadované kvalitě, jak po něm jeho nadřízený požaduje, prémii dostane v plné výši a jeho nadřízený nemá s tímto úkonem žádné administrativní náklady.

V opačném případě nadřízený vyplní společně se zaměstnancem formulář tak, aby si byl zaměstnanec vědom porušení či nedodržení kritérií, a v příštím období na svých rezervách zapracoval. Řádně vyplněný formulář pak vedoucí odevzdá personalistce jako podklad pro mzdu.

Výkon směny odráží spolupráci a koordinaci všech zúčastněných na směně. Je také důležité podpořit týmovou spolupráci a nahlížet na směnu jako na jeden tým. Z toho důvodu jsem zařadila i poslední kritérium – odměna za výkon celé směny. Manažer výroby na jasný přehled o tom, jak si která směna stojí. Každý den se zpracovávají analýzy plnění plánu z předešlého dne. Na základě výsledků celého měsíce pak manažer výroby rozhodne, která směna premii dostane. Prémie – částka 5.000,- Kč se rozdělí stejným dílem mezi všechny pracovníky dané směny.

Jednoduchost systému umožňuje implementaci ihned – od následujícího měsíce, se zkušební dobou 3 měsíce. Zkušebním obdobím rozumím dobu potřebnou k tomu, aby firma byla schopna zjistit, zda bonusový systém splnil svůj cíl – zvýšení efektivity práce zaměstnanců. Je potřeba určit měřitelné indikátory, které prověří, zda je systém úspěšný či nikoliv. Zde chci opět zdůraznit, že cílem není zvýšit administrativní práci, ale zvýšit efektivitu práce zaměstnanců, proto by i vyhodnocení projektu mělo mít jednoduchou podobu.

Pro vyhodnocení úspěšnosti systému je tedy potřeba provést tzv. stop stav, kdy zjistíme výši nákladů na zaměstnance, výši spotřeby materiálu, výši odpadu, zmetků a reklamací, počet dodávek po termínu, dobu obratu zásob. Aby byla kritéria porovnatelná, musíme vzít v úvahu i objem výroby. Tyto kritéria (a mnoho dalších) jsou údaje, které se běžně sledují. Data jsou, na základě podkladů příslušných pracovníků, zadávána do informačního systému firmy. Z tohoto důvodu jsou všechny tyto údaje jednoduše zjistitelné a mohou je zajistit příslušní manažeři – výroby, financí, logistiky a kvality. Data by se porovnávala v tříměsíčních intervalech. Porovnání skutečnosti s předešlým obdobím není nijak administrativně náročné. Odhaduji, že zabere personalistovi či asistentce zhruba hodinu práce.

Tabulka 3.1 – Návrh ukazatelů pro porovnání efektivnosti

Sledované kritérium / období	leden – březen	duben – červen	požadovaný stav
Mzdové náklady na zaměstnance (v Kč)			↑
Spotřeba materiálu (v kg)			↓
Objem výroby (v kg)			↑
Objem výroby (v ks)			↑
Počet reklamací (v ks)			↓
Výše reklamací (v Kč)			↓
Množství zmetků (v kg)			↓
Počet dodávek po termínu (v ks)			↓
Doba obratu zásob (ve dnech)			↓

Zdroj: autorka

Návrh tabulky na porovnání ukazatelů naznačuje, jak jednoduše by mohl přehled měřitelných ukazatelů vypadat. Pro lepší vizualizaci doporučuji data zpracovat i graficky.

Pokud uvažuji verzi, že nebudu základní tarifní mzdu zaměstnance snižovat, navrhuji zrušit bonus za docházku a navrhuji ponechat ostatní nadstandardní zaměstnanecké výhody jako je příspěvek na penzijní připojištění, výuka angličtiny a stravenky.

Další alternativou je částečné snížení základní mzdy o 500,- Kč. Zde se přikláním k tomu, ponechat bonus za docházku. Nechci dojít ke stavu, kdy jsou zaměstnanci spíše demotivováni než motivováni.

Tabulka 3.1 – Srovnání finančních dopadů po zavedení bonusového systému I (v Kč)

	celkem měsíčně	rozdíl	celkem ročně	rozdíl od stávajícího stavu	rozdíl mezi variantami
náklady před změnou	1 315 238		15 782 850		
náklady po změně 500 Kč	1 365 188	49 950	16 382 250	599 400	
náklady po změně 1000 Kč	1 415 138	99 900	16 981 650	1 198 800	599 400

Zdroj: autorka

Zde bude muset učinit rozhodnutí vedení firmy. Nevím přesně, jaká je strategie v oblasti mezd. Předpokládám, že do určité míry management počítá s navýšením platů.

3.2 Bonusový systém varianta II

Varianta I nastavuje zaměstnanci mzdu, ze které jsou sráženy pokuty. Varianta II je nastavena opačně. Zaměstnanci mají možnost navýšit svou mzdu, pokud splní daná kritéria. Ve skutečnosti má zaměstnanec nastavenou základní hladinu mzdy, ke které jsou postupně přičítány bonusy.

Opět se chci vyhnout subjektivnímu hodnocení, proto tato varianta obsahuje většinu měřitelných a objektivních kritérií. Budu mít jistotu, že systém bude spravedlivější a zaměstnanci nebudou mít možnost nastavený systém obvinít, že některé zvýhodňuje.

Varianta II uvažuje pouze v rovině dvoustupňového systému, a to základní mzda a prémie.

Prémie se skládá ze tří položek:

1. docházkový bonus	700,-
2. osobní ohodnocení	až 300,-
3. výkonnost	až 1.600,-
Celkem	až 2.600,-

Docházkový bonus

Navrhuji ponechat zaměstnancům stávající zvýhodnění, které však není vedením firmy zcela správně prezentováno. Mnozí zaměstnanci berou tento nadstandard jako samozřejmost. Zde bych pouze stávající výhodu upravila v tom, že je potřeba odpracovat plný fond pracovní doby v daném měsíci. Nikoliv i v předešlém jak to nyní organizační směrnice určuje. Odměna ve výši 700,- Kč zůstane zachována.

Do fondu pracovní doby se zahrnuje:

- řádně odpracovaná doba,
- doba čerpání řádné dovolené,
- doba čerpání náhradního volna,
- doba čerpání pracovního volna,
- k činnosti dárce při odběru krve nebo biologických materiálů,
- pracovní cesta,
- čas na školení stanoveného zaměstnavatelem.

Vzhledem k tomu, že toto kritérium je jasně měřitelné z docházkového systému, není zde sporu o nedodržení objektivitu.

Osobní ohodnocení

Tato složka je čistě subjektivního charakteru, proto navrhuji částku pouze 300,- Kč. Zaměstnanec může tuto část odměny získat za své chování a za přístup ke své práci. Nadřízený má přehled o tom, jak zaměstnanci v jeho týmu pracují. Zda jsou aktivní, spolupracují, jsou ochotni přijmout práci navíc či přijít na víkend. Do této oblasti také

spadá chování zaměstnanců v průběhu pracovní doby. Hodnotí se i chybovost v dokumentech, apod. Nadřízený, dle svého uvážení, udělí zaměstnanci výši osobního ohodnocení. Může se jednat až o 300,- Kč nebo také o pouhých 50,- Kč. To už bude záležet na vedoucím, jak svého podřízeného ohodnotí a ocení jeho snahu.

Výkonnost

Posledním, opět měřitelným kritériem, je samotná pracovní výkonnost. Aby byl splněn cíl – zvýšen pracovní výkon – bylo by vhodné zařadit i výkonnost do systému hodnocení. Tím zaměstnance více zainteresujeme na dosažení námi stanoveného cíle.

Pracovní výkonnost lze měřit například srovnáním skutečného výkonu výroby a kalkulovaného výkonu dle technologických postupů. Obraz o výkonnosti výroby také představuje počet odpracovaných hodin. Pokud je výroba nastavena efektivně, její výkon by měl být hodně podobný kalkulovaným propočtům. Ukáže nám, jak jsou lidé na směně vytíženi. Takovéto porovnání je samozřejmě možné pouze za předpokladu, že technologické postupy jsou nastaveny správně.

Tabulka 3.2 – Srovnání výkonnosti výroby

	kalkulace	skutečnost	rozdíl	směna
Ranní	102,17	120,00	14,9%	1
Odpolední	101,15	120,00	15,7%	2
Noční	82,00	88,00	6,8%	3
Ranní	100,71	120,00	16,1%	1
Odpolední	101,08	120,00	15,8%	2
Noční	76,81	88,00	12,7%	3
Ranní	124,17	120,00	-3,5%	1
Odpolední	116,25	120,00	3,1%	2
Noční	76,06	80,00	4,9%	3
Ranní	97,44	128,00	23,9%	1
Odpolední	91,14	112,00	18,6%	2
Noční	69,92	80,00	12,6%	3
Ranní	102,31	120,00	14,7%	1
Odpolední	73,65	88,00	16,3%	2
Noční	49,57	64,00	22,5%	3
Ranní	54,06	64,00	15,5%	1

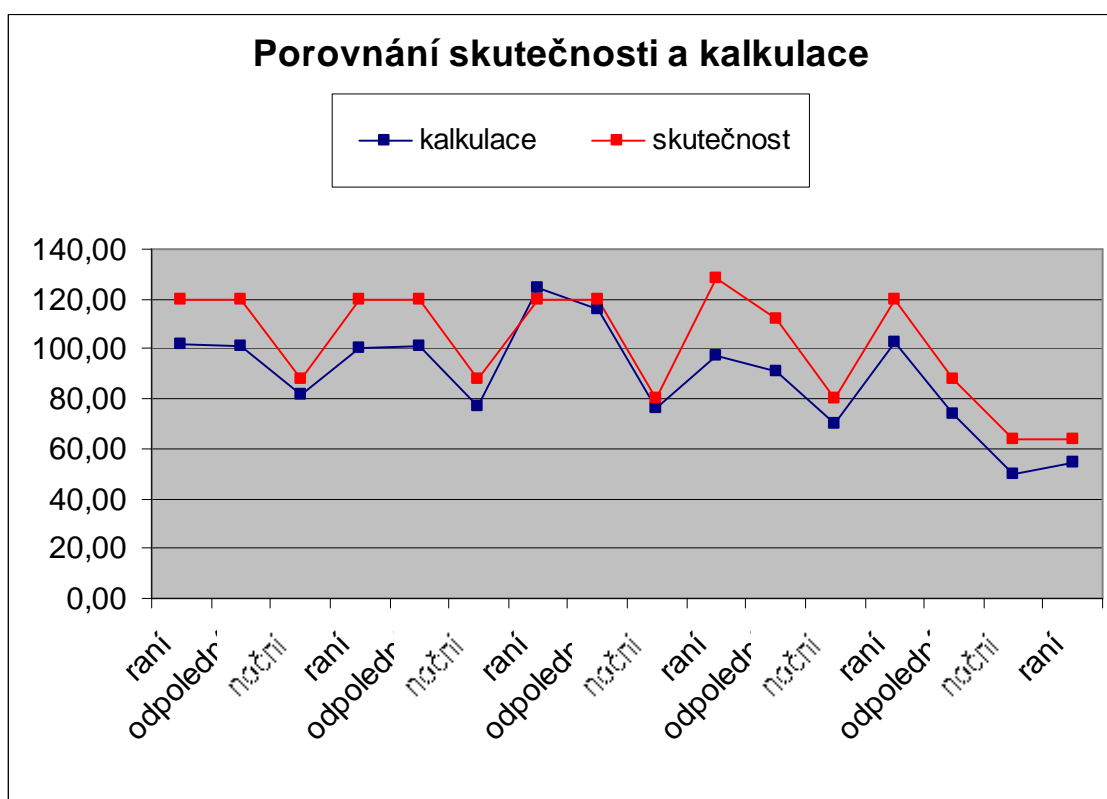
Zdroj: autorka

Data, která jsou pokladem pro hodnocení je velmi jednoduché nalézt opět v informačním systému firmu. V praxi to vypadá tak, že mistr na směně zadává výkony

výroby do informačního systému za předchozí směnu. Tak je zajištěno, že data jsou v systému aktuální, se zpožděním jedné směny.

Kalkulovaný výkon výroby je založen na množství výrobků, které jsou za danou směnu vyrobeny. Toto množství je vynásobeno výrobním časem dle technologického postupu. Takový propočet nám dá odpověď na to, kolik „člověkohodin“ potřebujeme na směnu. Tyto data pak porovnáme s aktuální účastí pracovníků na směně, a zjistíme, jak dobře výroba ve firmě funguje.

Graf 3.2 – Týdenní srovnání výkonu výroby po směnách



Zdroj: autorka

Toto kritérium hodnotí nejen výkon jedince, ale celé směny. Všech lidí, kteří se na výkonu směny podílí. I zde je tedy podpořen týmový duch. Lidé však budou dostávat prémie individuálně, nikoliv kolektivně.

Za každou dobře odvedenou směnu zaměstnanec dostane 80,- Kč. Což při měsíčním počtu 20 směn, pro zaměstnance představuje prémii v částce až 1.600,- Kč. Tímto kritériem bych hodnotila směnu 1, 2, 3 a pak separátně skupinu seřizovačů.

Skupinu seřizovačů chci záměrně oddělit, protože jsou jeden tým, i když pracují rozdělení mezi směny. Tady vidím úzké místo, že kdyby seřizovači mezi sebou soupeřili (současně se směny), mohli by si záměrně špatně připravovat stroje, které po nich obsluhuje následující směna. Ta by samozřejmě měla horší výkon a nesplnila by stanovená kritéria. Tím, že seřizovači budou jeden tým, musí pracovat efektivněji i oni a svým výkonem podporovat směnu následující. Tímto krokem se vyhneme nežádoucí rivalitě.

I zde, stejně jako při variantě I, se nabízí možnost, zda ponechat stávající úroveň mzdy, či ji částečně ponížít, a tím se vyhnout přílišnému navýšení měsíčních mzdových nákladů. Vzhledem k tomu, že varianta II je oproti předchozí verzi více odvážnější – pohyblivá částka může u jednoho zaměstnance činit až 2.600,- Kč, navrhuji částečně snížit mzdu až o 1.000,- Kč. Tím se reálné mzdy zvýší o 1.600,- Kč. Bonusový systém se má týkat zhruba 70 osob, což znamená, že celkové mzdové náklady se měsíčně zvýší přibližně o 160.000,- Kč. Což ročně představuje částku téměř 2 miliony korun.

Tabulka 3.2 – Detail mzdových nákladů po zavedení bonusového systému, varianta II

	Měsíční náklady před změnou	Měsíční náklady po navýšení 1.600 Kč	Měsíční náklady po navýšení 2.600 Kč
Základní mzda (v Kč)	974 250	1 092 650	1 166 650
Odvody zaměstnavatele (v Kč)	340 988	382 428	408 328
Celkové náklady před změnou (v Kč)	1 315 238	1 475 078	1 574 978
Rozdíl oproti stávajícímu stavu (v Kč)	X	159 840	259 740
Rozdíl oproti stávajícímu stavu (v %)	X	12,2	19,7

Zdroj: autorka

Pokud bychom zvažovali ponechat stávající hladinu mezd, a uvažovali o zavedení bonusového systému s navýšením až 2.600,- Kč měsíčně, změna by se promítla citelněji. A to zhruba o 260.000,- Kč měsíčně, což představuje roční navýšení nákladů o přibližně 3.200.000,- Kč.

Tabulka 3.2 – Srovnání finančních dopadů po zavedení bonusového systému II (v Kč)

	měsíčně	rozdíl	ročně	rozdíl od stávajícího stavu	rozdíl mezi variantami
náklady před změnou	1 315 238		15 782 850		
náklady po změně 1.600 Kč	1 475 078	159 840	17 700 930	1 918 080	
náklady po změně 2.600 Kč	1 574 978	259 740	18 899 730	3 116 880	1 198 800

Zdroj: autorka

Při pohledu na výše znázorněnou tabulku je výše ročních mzdových nákladů, navýšených o 3 miliony korun, docela děsivá. Zde totiž musí být přijato rozhodnutí vedení firmy, jaká strategie je v souladu s firemními cíli.

Návrh jednoduchého formuláře naleznete opět v příloze této práce. Snahou je, mít co nejjednodušší systém, který nebude zbytečně zaměstnávat vedoucího. Do budoucna (po odzkoušení efektivity systému) je možno formulář připravit elektronicky tak, aby interaktivně spolupracoval s informačním a docházkovým systémem firmy. To by v budoucnu usnadnilo práci především mistrům.

Stejně jako v předchozím případě navrhuji, že se zavedením můžeme začít co nejdříve. Vzhledem k tomu, že potřebujeme ověřit správnost technologických postupů, bylo by možno začít se systémem pracovat během měsíce. Měsíční rezervu si ponechám jako čas na revizi postupů. Pokud se potvrdí, že postupy jsou nastaveny správně, můžeme s implementací začít ihned.

Opět si myslím, že zkušební doba neboli testovací provoz, je na místě. Doporučuji provést opět stop stav a porovnat efektivitu bonusového systému. Kritéria mohou zůstat stejná jako v předchozím systému, viz. tabulka Návrh ukazatelů pro porovnání efektivnosti v kapitole 3.3.1.

3.3 Pravidelné hodnotící rozhovory

Ve společnosti dokonce existuje vnitřní směrnice, která připomíná, jak důležité hodnotící rozhovory jsou. Realita je bohužel velmi tristní. Jak jsem již v analytické části uvedla, manažeři hodnotící rozhovory spíše neprovádí. Navrhuji dodržovat stávající směrnici. Není potřeba vymýšlet již vymyšlené, proto zde zmiňuji základní myšlenku původní směrnice.

Hodnocení zaměstnanců je důležitým prostředkem k objasňování cílů a standardů výkonnosti, k motivování jejich individuálních výkonů a zabezpečení dlouhodobého rozvoje každého zaměstnance. Hodnocení zaměstnanců zároveň zdůrazňuje význam průběžné a cílevědomé personální práce na všech stupních řízení s cílem efektivnějšího využívání lidských zdrojů k naplňování strategických cílů firmy.

Hodnocení zaměstnanců sleduje naplnění určitých cílů, a to jak ze strany vedení firmy, tak i ze strany jednotlivých zaměstnanců.

Sledované cíle ze strany vedení firmy:

- efektivnější využívání lidských zdrojů,
- uvolnění a rozvinutí pracovního a tvůrčího potenciálu zaměstnanců,
- objasňování cílů firmy a standardů výkonnosti,
- motivace zaměstnanců k zvyšování výkonnosti,
- získání informací o reálném stavu kvality a výkonnosti zaměstnanců,
- objektivní posuzování úrovně obsazení jednotlivých pracovních pozic,
- získávání kvalifikovaných podkladů pro řízení rozvoje lidských zdrojů a řízení personálních změn,
- získávání podkladů pro diferenciaci zaměstnanců v odměňování,
- zlepšení vzájemných vztahů a pochopení mezi vedoucími a vedenými,
- posílení pocitu sounáležitosti zaměstnanců s činností a výsledky firmy.

Sledované cíle ze strany zaměstnance:

- uznání a ocenění přínosu vlastního pracovního a tvůrčího potenciálu pro firmu,
- naplňování potřeby pracovní a sociální jistoty,
- vyjasňování cílů firmy, standardů výkonnosti a tím kladených požadavků na zaměstnance,
- zvýšení pozitivní pracovní a tvůrčí motivace,
- získání návodu pro zlepšení pracovního výkonu,
- zlepšení vzájemných vztahů a pochopení mezi zaměstnancem a vedoucím,

- poznání cílů pracovní kariéry,
- realizace potřeb dalšího profesního vzdělávání.¹

3.4 Pravidelné schůzky s vedením firmy

Abychom udrželi u zaměstnanců pocit, že vedení firmy se s nimi chce dělit o informace, navrhuji pokračovat v pravidelných schůzkách vedení společnosti se všemi zaměstnanci. Až do této chvíle probíhaly schůzky spíše nárazově. Zaměstnanci však vyžadují informace, a tímto způsobem předejde vedení firmy i vzniku klepů, které jsou přirozeným negativním prvkem výrobní firmy.

3.5 Systém zlepšování

Firma by v rámci zvyšování efektivity práce měla umět využít potenciálu svých zaměstnanců. Z tohoto důvodu navrhuji také systém odměny za tzv. zlepšovák. Jde o velmi jednoduchý nástroj, kdy jsou zaměstnanci stimulováni k tomu, aby o své práci přemýšleli, jak daný úkon provést rychleji nebo efektivněji. Navrhuji tedy, že za své nápady by zaměstnanci měli být odměňováni.

1.000,- Kč za nápad s návrhem, jak dosáhnout úspory

3.000,- Kč za úspěšnou realizaci nápadu s prokazatelnou úsporou

Přínos zlepšení a úspory hodnotí nadřízený a schvaluje manažer daného oddělení, příp. generální manažer.

¹ KUNCOVÁ, L. Hodnocení zaměstnanců (firemní materiál).2001. s. 3

Závěr

Diplomová práce obsahuje dvě varianty návrhů bonusového systému. Tyto varianty se od sebe liší. Bonusový systém I nastavuje zaměstnanci mzdu na maximální úrovni, ze které jsou sráženy pokuty. Bonusový systém II reaguje na chování a pracovní výkon zaměstnance opačně. Zaměstnanec má stanovenou základní hladinu své mzdy, ke které jsou připočteny bonusy. Oba systémy se pohybují v měsíčním intervalu a uvažují se zvýšením platu a s možností částečného snížení základní mzdy.

V úvodu jsem zmiňovala, že chci nastavit spravedlivý bonusový systém, aby byl magický trojúhelník v rovnováze. Každá strana chce pochopitelně hájit a bojovat za své zájmy. Zaměstnanci chtějí stále vyšší platy a méně práce, majitelé chtějí především zisk a zákazníci co nejlevnější produkty. Komu vyhovět? Tomu, kdo platí? Ten, kdo kupuje? Nebo těm, co vyrábí hodnoty? Řešením je kompromis.

Po všech analýzách a úvahách se osobně přikláním k variantě bonusového systému II s částečným snížením mzdy. Při přijetí tohoto rozhodnutí jsem zvolila jednoduchou cestu, a to „zdravý selský rozum“. Pokud chci zvednout pracovní výkonnost zaměstnanců, musím je správně namotivovat. Nelze jen zvyšovat platy. Firmě zvýšením mezd porostou náklady, což ve svém konečném důsledku povede k tomu, že firma ztratí svou konkurenceschopnost a přijde tak o své zákazníky. Když přijde o své zákazníky, přijde o příjmy a tím o mzdy. Jednoduché.

Bonusový systém nemůže být od ostatních záležitostí lidských zdrojů vytržen z kontextu. Všechny oblasti by měly být provázané a celkově tvoří personální systém ve firmě. Personální práce začíná už při samotném přijetí pracovníka do firmy. Zaměstnanec musí mít pocit, že právě on je ten pracovník, který přinese firmě největší užitek a firma si ho proto váží.

Z toho důvodu si myslím, že se zjišťováním motivačních faktorů by se mělo začít už při přijímacím pohovoru. Je dobré si o tom otevřeně promluvit, aby si i samotný zaměstnanec uvědomil, proč vlastně chodí do práce, a co je jeho hnacím motorem. Někomu stačí pochvala před kolegy, jiný chce parkovat vedle ředitele, další se chtějí vzdělávat, učit se něco nového. Pokud firma ví, co jejich zaměstnance motivuje, správně nastavený bonusový systém se pak zdá být jen třešničkou.

Použité zdroje

1. ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
2. BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P. a ŠULEŘ, O. Management. 2001. 642s. ISBN 80-85839-45-8.
3. Citáty o práci a motivaci. [on line]. 2007-2010. [cit. 2010-04-27].
Dostupné z:<http://citaty.pelmel.info/citaty/c4-motivace>.
4. CRHONEK, A. Nadstandardní zaměstnanecké výhody (firemní materiál). 2009.
5. DURAJA, R. Mzdový předpis (firemní materiál). 2007.
6. FORSYTH, P. Jak motivovat lidi. 2000. 121 s. ISBN 80-7226-386-2.
7. KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 1998. 356s. ISBN 80-85943-51-4.
8. KUNCOVÁ, L. Hodnocení zaměstnanců (firemní materiál).2001.
9. Lidské zdroje. [on line]. 2010.
[cit. 2010-02-24]. Dostupné z http://cs.wikipedia.org/wiki/Lidské_zdroje.
10. LIVIAN, Y, F. a PRAŽSKÁ, L. Řízení lidských zdrojů. 1997. 146 s. ISBN 80-86009- 19-X.
11. Motivace. [on line]. 2009. [cit. 2010-02-24].
Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Motivace>.
12. NAKONEČNÝ, M. Motivace pracovního jednání a její řízení. 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-2.
13. NIERMEYER, R. a SEYFFERT, M. Jak motivovat sebe a své spolupracovníky. 2005. 112 s. ISBN 80-247-1223-7.
14. PETERKOVÁ, M. Motivace jednání. [on line]. 2008. [cit. 2010-02-24]. Dostupné z <http://www.psychotesty.psyx.cz/texty/motivace-psychologie.htm>.
15. PLAMÍNEK, J. Tajemství motivace. 2007. 128 s. ISBN 978-80-247-1991-7.
16. PLAMÍNEK, J. Vedení lidí, týmů a firem. 2002. 156 s. ISBN 80-247-0403-X.
17. URBAN, J. Metody hodnocení . [on line]. 2007. [cit. 2010-02-25]. Dostupné z <http://www.hrportal.cz/metody-hodnoceni-cid158633/>.
18. Zákoník práce. [on line]. 2010. [cit. 2010-02-26]. Dostupné z <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/cast6h1.aspx>.

Přílohy

1. Příloha č. 1 – Dotazník I
2. Příloha č. 2 – Dotazník II
3. Příloha č. 3 – Návrh formuláře hodnocení varianta I
4. Příloha č. 4 – Návrh formuláře hodnocení varianta II

Příloha č. 1 – Dotazník I

Znaky	Hodnocení				Poznámky (náměty na zlepšení)
Vjemy pracovníka (vyplní pracovník)					
1	Úroveň spokojenosti s pracovními podmínkami (pracoviště, okolí, zařízení, péče, vztahy)				
2	Spokojenost s bezpečností a hygienou při práci, zdravotními podmínkami				
3	Spokojenost s komunikací mezi pracovníkem a nadřízenými, se spolupracovníky				
4	Spokojenost s hodnocením pracovníka, plánováním odborného růstu a postupu				
5	Znalost požadavků nadřízených na pracovníka a jeho práci				
6	Znalost dlouhodobých cílů a úkolů firmy				
7	Znalost politiky jakosti, cílů jakosti a podílu pracovníka na jejich plnění				
8	Znalost systému odměňování výkonů pracovníků, objektivnost systému				
9	Spokojenost se systémem řídicí práce a stylem vedení firmy				
10	Úroveň spokojenosti s jistotou pracovního místa				
Průměrné hodnocení					

Vážení kolegové, tato anketa je přísně anonymní. Všechny odpovědi budu zpracovávat hromadně a v žádném případě je nebudu dávat do souvislosti se žádnou konkrétní osobou. Managementu firmy představím zpracované výsledky za celý soubor respondentů.

INSTRUKCE K DOTAZNÍKU:

Podrobnější instrukce pro vyplňování naleznete u každé otázky.

Předpokládaný čas, který budete potřebovat na vyplnění dotazníku, je zhruba 10 minut. Někdo bude rychlejší, někdo pomalejší. Pracujte svým vlastním tempem. Dotazník si samozřejmě můžete vzít domů, v klidu si ho přečíst a vyplnit.

Vyplněný dotazník vhod'te, prosím, do připravené „zapečetěné urny“ u recepcce.

PŘEDEM VÁM VŠEM DĚKUJI ZA SPOLUPRÁCI.

1. Označte křížkem buňku, která se nejvíce přibližuje vašemu názoru:

Mezi kolegy se cítím

PŘÍJEMNĚ										NEPŘÍJEMNĚ
-----------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-------------------

Myslím si, že budoucnost firmy je ve srovnání s jinými firmami

MNOHEM LEPŠÍ										MNOHEM HORŠÍ
---------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------

Na to, že jsem zaměstnanec firmy

JSEM HRDÝ/Á										SE STYDÍM
--------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	------------------

Svým pracovním místem jsem si

JISTÝ/Á										NEJISTÝ/Á
----------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	------------------

Výše platu ve firmě, je ve srovnání s jinými firmami za stejnou práci

VYŠŠÍ										NIŽŠÍ
--------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--------------

Firma bude za dva roky

NEÚSPĚŠNÁ									ÚSPĚŠNÁ
------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------

2. Označte křížkem buňku, která se nejvíce přibližuje vašemu názoru:

Když je potřeba, jsem ochoten/na pracovat nad rámec svých povinností

ÚPLNĚ SOUHLASÍM									ÚPLNĚ NESOUHLASÍM
----------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	------------------------------

Když je potřeba, jsem ochoten/na přijít do práce o víkendu

ÚPLNĚ SOUHLASÍM									ÚPLNĚ NESOUHLASÍM
----------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	------------------------------

Jsem spokojený/á s chováním svého nadřízeného

ÚPLNĚ SOUHLASÍM									ÚPLNĚ NESOUHLASÍM
----------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	------------------------------

Domnívám se, že náš zákazník je spokojen s kvalitou našich výrobků

ÚPLNĚ SOUHLASÍM									ÚPLNĚ NESOUHLASÍM
----------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	------------------------------

Firma má dobré jméno, je považována za dobrého zaměstnavatele

ÚPLNĚ SOUHLASÍM									ÚPLNĚ NESOUHLASÍM
----------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	------------------------------

Firma je známá tím, že vyrábí kvalitní výrobky

ÚPLNĚ SOUHLASÍM									ÚPLNĚ NESOUHLASÍM
----------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	------------------------------

Mám možnost se vzdělávat

ÚPLNĚ SOUHLASÍM									ÚPLNĚ NESOUHLASÍM
----------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	------------------------------

Práce, kterou vykonávám, je pro mě zajímavá

ÚPLNĚ SOUHLASÍM									ÚPLNĚ NESOUHLASÍM
----------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	------------------------------

Můj nadřízený mi poskytuje dostatek informací

ÚPLNĚ SOUHLASÍM									ÚPLNĚ NESOUHLASÍM
----------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	------------------------------

Informace, které dostávám od nadřízeného, jsou jasné a srozumitelné

ÚPLNĚ SOUHLASÍM									ÚPLNĚ NESOUHLASÍM
----------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	------------------------------

Můj nadřízený mne za dobrý výkon pochválí

ÚPLNĚ SOUHLASÍM								ÚPLNĚ NESOUHLASÍM
----------------------------	--	--	--	--	--	--	--	------------------------------

Myslím si, že management firmy má dostatek informací o tom, co se ve firmě děje

ÚPLNĚ SOUHLASÍM								ÚPLNĚ NESOUHLASÍM
----------------------------	--	--	--	--	--	--	--	------------------------------

3. Zaškrtněte maximálně 3 důvody, proč jste nastoupili do firmy.

<input type="checkbox"/> výše mzdového ohodnocení	<input type="checkbox"/> zaměstnanecké výhody
<input type="checkbox"/> zajímavá práce	<input type="checkbox"/> práce s lidmi
<input type="checkbox"/> možnost odborně růst	<input type="checkbox"/> nedostatek jiných pracovních příležitostí
<input type="checkbox"/> možnost kariérového postupu	<input type="checkbox"/> atmosféra na pracovišti
<input type="checkbox"/> pracovní doba	<input type="checkbox"/> pracovali tam moji známí
<input type="checkbox"/> práce v renomované společnosti	<input type="checkbox"/> jiné (vepište).....

4. Zaškrtněte 5 důvodů, kvůli kterých byste z firmy odešli.

<input type="checkbox"/> nespokojenost s hodnocením výkonu	<input type="checkbox"/> nemožnost seberealizace
<input type="checkbox"/> špatná organizace práce	<input type="checkbox"/> problémy s nadřízenými
<input type="checkbox"/> neexistence odměn vázaných na výkon	<input type="checkbox"/> špatná atmosféra na pracovišti
<input type="checkbox"/> nedůvěra ve firmě	<input type="checkbox"/> osobní důvody (rod., zdrav. potíže)
<input type="checkbox"/> špatné rozdělení pravomocí a odpovědností	<input type="checkbox"/> šikana na pracovišti
<input type="checkbox"/> informace nejsou dostupné	<input type="checkbox"/> nereálné výkonové cíle
<input type="checkbox"/> špatná úroveň pracovního prostředí	<input type="checkbox"/> špatný mzdový systém
<input type="checkbox"/> neexistence vstupního programu pro nové zaměstnance	<input type="checkbox"/> nízká úroveň výdělku
<input type="checkbox"/> nejasná firemní kultura	<input type="checkbox"/> jiné (vepište).....

5. Zaškrtněte 5 oblastí, které jsou pro vás v práci DŮLEŽITÉ, bez ohledu na to, kde pracujete.

<input type="checkbox"/> bezpečnost a úroveň pracovního prostředí	<input type="checkbox"/> dobrá spolupráce v rámci firmy
<input type="checkbox"/> vybavenost pracovního místa	<input type="checkbox"/> výše finančního ohodnocení
<input type="checkbox"/> místo pracoviště – lokalita, vzdálenost	<input type="checkbox"/> uznání a nefinanční ocenění
<input type="checkbox"/> odborná úroveň mého nadřízeného	<input type="checkbox"/> jasný systém pro hodnocení
<input type="checkbox"/> schopnost mého nadřízeného vést lidi	<input type="checkbox"/> pracovní doba
<input type="checkbox"/> možnost uplatnit své vlastní nápady	<input type="checkbox"/> vysoké pracovní nasazení
<input type="checkbox"/> můžu se samostatně rozhodovat	<input type="checkbox"/> příležitost ke vzdělávání
<input type="checkbox"/> viditelný přínos mé práce	<input type="checkbox"/> odborný růst
<input type="checkbox"/> množství a kvalita informací	<input type="checkbox"/> možnost kariérového postupu
<input type="checkbox"/> možnost uplatnit své schopnosti	<input type="checkbox"/> pověst firmy

<input type="checkbox"/> pracovní atmosféra	<input type="checkbox"/> benefity (pen. pojištění, stravenky, AJ)
<input type="checkbox"/> odborné znalosti spolupracovníků	<input type="checkbox"/> dostatečné pravomoci
<input type="checkbox"/> jasná organizace práce	

6. Zaškrtněte 5 oblastí, se kterými jste ve firmě NEJVÍCE spokojen/a.

<input type="checkbox"/> bezpečnost a úroveň pracovního prostředí	<input type="checkbox"/> dobrá spolupráce v rámci firmy
<input type="checkbox"/> vybavenost pracovního místa	<input type="checkbox"/> výše finančního ohodnocení
<input type="checkbox"/> místo pracoviště – lokalita, vzdálenost	<input type="checkbox"/> uznání a nefinanční ocenění
<input type="checkbox"/> odborná úroveň mého nadřízeného	<input type="checkbox"/> jasný systém pro hodnocení
<input type="checkbox"/> schopnost mého nadřízeného vést lidi	<input type="checkbox"/> pracovní doba
<input type="checkbox"/> možnost uplatnit své vlastní nápady	<input type="checkbox"/> vysoké pracovní nasazení
<input type="checkbox"/> můžu se samostatně rozhodovat	<input type="checkbox"/> příležitost ke vzdělávání
<input type="checkbox"/> viditelný přínos mé práce	<input type="checkbox"/> odborný růst
<input type="checkbox"/> množství a kvalita informací	<input type="checkbox"/> možnost kariérového postupu
<input type="checkbox"/> možnost uplatnit své schopnosti	<input type="checkbox"/> pověst firmy
<input type="checkbox"/> pracovní atmosféra	<input type="checkbox"/> benefity (pen. pojištění, stravenky, AJ)
<input type="checkbox"/> odborné znalosti spolupracovníků	<input type="checkbox"/> dostatečné pravomoci
<input type="checkbox"/> jasná organizace práce	

7. Zaškrtněte 5 oblastí, se kterými jste ve firmě NEJMÉNĚ spokojen/a.

<input type="checkbox"/> bezpečnost a úroveň pracovního prostředí	<input type="checkbox"/> dobrá spolupráce v rámci firmy
<input type="checkbox"/> vybavenost pracovního místa	<input type="checkbox"/> výše finančního ohodnocení
<input type="checkbox"/> místo pracoviště – lokalita, vzdálenost	<input type="checkbox"/> uznání a nefinanční ocenění
<input type="checkbox"/> odborná úroveň mého nadřízeného	<input type="checkbox"/> jasný systém pro hodnocení
<input type="checkbox"/> schopnost mého nadřízeného vést lidi	<input type="checkbox"/> pracovní doba
<input type="checkbox"/> možnost uplatnit své vlastní nápady	<input type="checkbox"/> vysoké pracovní nasazení
<input type="checkbox"/> můžu se samostatně rozhodovat	<input type="checkbox"/> příležitost ke vzdělávání
<input type="checkbox"/> viditelný přínos mé práce	<input type="checkbox"/> odborný růst
<input type="checkbox"/> množství a kvalita informací	<input type="checkbox"/> možnost kariérového postupu
<input type="checkbox"/> možnost uplatnit své schopnosti	<input type="checkbox"/> pověst firmy
<input type="checkbox"/> pracovní atmosféra	<input type="checkbox"/> benefity (pen. pojištění, stravenky, AJ)
<input type="checkbox"/> odborné znalosti spolupracovníků	<input type="checkbox"/> dostatečné pravomoci
<input type="checkbox"/> jasná organizace práce	

Na závěr, prosím, vyplňte údaje, které potřebuji pro zpracování výsledků. Zaškrtněte.

Jsem:

<input type="checkbox"/> vedoucí (zodpovědný za skupinu lidí) – administrativa
<input type="checkbox"/> vedoucí (zodpovědný za skupinu lidí) – výroba
<input type="checkbox"/> pracovník administrativy
<input type="checkbox"/> pracovník výroby

Ve firmě pracuji:

<input type="checkbox"/> do 1 roku
<input type="checkbox"/> od 1 roku do 5 let
<input type="checkbox"/> od 5 let do 10 let
<input type="checkbox"/> víc jako 10 let

Jsem:

<input type="checkbox"/> muž
<input type="checkbox"/> žena

**Záznam o neudělení prémie zaměstnanci
v měsíci2010**

Jména a příjmení zaměstnance..... Osobní číslo.....

Zaměstnavatel na základě měsíčního vyhodnocení pracovní činnosti zaměstnance dospěl k závěru, že zaměstnanec NESPLNIL níže označená kritéria, v důsledku toho se zaměstnavatel rozhodl neudělit zaměstnanci prémie dle stanoveného předpisu.

Kontrola kvality a dodržování interních standardů

<input type="checkbox"/> nepořádek na pracovním místě	<input type="checkbox"/> nalezeny nekvalitní výrobky u zákazníka
<input type="checkbox"/> nehospodárnost	<input type="checkbox"/> neupozornění na nekvalitní produkt
<input type="checkbox"/> nenošení pracovního oděvu	

Plnění výrobního plánu, výkonnost a dodržování předepsaných norem

<input type="checkbox"/> nesprávně zabalené výrobky	<input type="checkbox"/> neplnění norem
<input type="checkbox"/> zaměněné výrobky v balení	<input type="checkbox"/> špatně vyplněná dokumentace
<input type="checkbox"/> neplnění termínů	<input type="checkbox"/> nedodržení pracovního postupu

Využívání fondu pracovní doby

<input type="checkbox"/> nesamostatnost	<input type="checkbox"/> neochota k práci o víkendu
<input type="checkbox"/> kouření mimo přestávku	<input type="checkbox"/> pozdní příchod / brzký odchod
<input type="checkbox"/> neochota k práci navíc	<input type="checkbox"/> pracovní prostoje

Dodržování povinností vyplývajících z právních předpisů, které se vztahují k vykonávané práci, a povinností vyplývajících z vnitřních předpisů.

<input type="checkbox"/> nedodržení zásad bezpečnosti práce	<input type="checkbox"/> jídlo a pití na pracovišti
<input type="checkbox"/> mobil na pracovišti	<input type="checkbox"/> parkování mimo vyhrazená parkoviště
<input type="checkbox"/> alkohol a jiné omamné látky	<input type="checkbox"/> zneužívání internetu a jiných IT zařízení
<input type="checkbox"/> poslech hudby ze sluchátek, MP3	<input type="checkbox"/> instalace programů
<input type="checkbox"/> vstup do skladu	

Zdůvodnění rozhodnutí nepřiznání prémie:

Zaměstnanec byl seznámen s důvody neudělení prémie a souhlasí se všemi skutečnostmi související s nesplněním uvedených kritérií a neudělením prémie.

.....
zaměstnanec

.....
nadřízený

.....
manažer oddělení

Záznam o měsíčních bonusech zaměstnance

Jména a příjmení zaměstnance.....

Osobní číslo.....

Měsíc2010

Zaměstnanec má nárok na měsíční odměnu ve stanovené výši. Podmínky prémie jsou v souladu s příslušným mzdovým předpisem.

Zaměstnanec má nárok na:

Docházkový bonus ve výši 700,- Kč ANO – NE (nehodící zaškrtněte)

Osobní ohodnocení ve výšiKč.

Zdůvodněte:

Pracovní výkon. Hodnota jednoho výkonu je 80,- Kč.

(zaškrtněte směnu, ve které bylo dosaženo stanového výkonu)

	7.6.	<input type="checkbox"/>	14.6.	<input type="checkbox"/>	21.6.	<input type="checkbox"/>	28.6.	<input type="checkbox"/>	
1.6.	<input type="checkbox"/>	8.6.	<input type="checkbox"/>	16.6.	<input type="checkbox"/>	22.6.	<input type="checkbox"/>	29.6.	<input type="checkbox"/>
2.6.	<input type="checkbox"/>	9.6.	<input type="checkbox"/>	16.6.	<input type="checkbox"/>	23.6.	<input type="checkbox"/>	30.6.	<input type="checkbox"/>
3.6.	<input type="checkbox"/>	10.6.	<input type="checkbox"/>	17.6.	<input type="checkbox"/>	24.6.	<input type="checkbox"/>		
4.6.	<input type="checkbox"/>	11.6.	<input type="checkbox"/>	18.6.	<input type="checkbox"/>	26.6.	<input type="checkbox"/>		
5.6.	<input type="checkbox"/>	12.6.	<input type="checkbox"/>	19.6.	<input type="checkbox"/>	26.6.	<input type="checkbox"/>		
6.6.	<input type="checkbox"/>	13.6.	<input type="checkbox"/>	20.6.	<input type="checkbox"/>	27.6.	<input type="checkbox"/>		

Výkonnostní odměna celkem činíx 80,- Kč Kč.

Celková výše měsíční odměny činí Kč.

.....
zaměstnanec

.....
nadřízený

.....
manažer oddělení