Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení

Bakalářská práce

Systém hodnocení a odměňování pracovníků ve zvolené organizaci

Blanka Marková

© 2023 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Blanka Marková

Veřejná správa a regionální rozvoj – c.v. Klatovy

Název práce

Systém hodnocení a odměňování pracovníků ve zvolené organizaci

Název anglicky

System of Evaluation and Remuneration of Employees in the Selected Organization

---

Cíle práce

Hlavním cílem závěrečné práce je zhodnotit procesy hodnocení a odměňování pracovníků v podmínkách zvolené organizace včetně konkrétního návrhu zlepšujících doporučení ve zkoumané oblasti s důrazem na situaci na trhu práce v daném regionu a případného vlivu organizace na regionální rozvoj.

Metodika

Závěrečnou práci tvoří dvě hlavní části, teoretická a praktická. Praktická část práce bude zpracována na základě dosažených výsledků z kvantitativního/kvalitativního výzkumu. Práce bude vypracována v níže uvedených postupových krocích za využití vědeckých metod.

1. Formulace cíle a metodiky práce.
2. Syntéza výchozí znalostní báze.
3. Charakteristika zvoleného subjektu.
4. Realizace kvantitativního/kvalitativního výzkumu.
5. Agregace získaných poznatků a tvorba vlastních návrhů.
6. Formální dokončení práce.

Doporučený rozsah práce

30 – 40

Klíčová slova

řízení lidských zdrojů, hodnocení pracovníků, odměňování pracovníků, pracovní motivace a stimulace, rozvoj pracovníků, trh práce, regionální rozvoj

---

Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků.* Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů : nejnovější trendy a postupy : 10. vydání.* Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů.* Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0469-2.

BLAŽEK, J., UHLÍŘ, D. Teorie regionálního rozvoje. Praha: Karolinum, 2013. ISBN 978-80-246-1974-3

D'AMBROSOVÁ, H. *Abeceda personalisty 2011 : řízení lidských zdrojů, personální informace – plánování a optimalizace pracovníků ve firmě, řízení pracovního výkonu a firemní výkonnosti, odměňování zaměstnanců pro personalisty, zaměstnanecké výhody (benefity), bezpečnost a ochrana zdraví při práci, zdravotní péče, vedení personální agendy, ochrana osobních údajů, vztahy k orgánům a institucím, zaměstnavatel a odborová organizace, rada zaměstnanců a zástupce pro oblast BOZP, odlišnosti v personální práci v nepodnikatelské sféře.* Olomouc: Anag, 2011. ISBN 978-80-7263-646-4.

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

HENDL, J. *Kvalitativní výzkum : základní teorie, metody a aplikace.* Praha: Portál, 2012. ISBN 978-80-262-0219-6.

HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků.* Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1458-2.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky.* Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

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

Předběžný termín obhajoby

2022/23 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Kateřina Kuralová, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Systém hodnocení a odměňování ve zvolené organizaci" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne15.03.2023 _____

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Kateřině Kuralové, Ph.D. za odbornou pomoc při vedení mé bakalářské práce, dále bych chtěla poděkovat mým kolegům, za jejich čas a cenné informace a velké poděkování patří mé rodině, která mi věnovala dostatek času pro tvorbu bakalářské práce.

Systém hodnocení a odměňování pracovníků ve zvolené organizaci

Abstrakt

Bakalářská práce s názvem Systém hodnocení a odměňování pracovníků ve zvolené organizaci pojednává o problematice hodnocení a odměňování jako o důležité oblasti řízení lidských zdrojů. Úvodní část se soustředí na teorii systému hodnocení a odměňování. Jsou zde charakterizovány metody hodnocení, chyby v hodnocení a dále je zde zmiňována souvislost hodnocení s odměňováním. Samostatnou kapitolou je charakteristika systému odměňování. Tato kapitola se také dotýká metod a trendů v odměňování. Stěžejní část bakalářské práce je zaměřena na analyzování systému hodnocení a odměňování ve zvolené organizaci. Cílem předkládané bakalářské práce je navrhnout metodiku pro optimalizaci současného systému hodnocení a odměňování ve zvolené organizaci.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, hodnocení zaměstnanců, odměňování zaměstnanců, motivace, rozvoj zaměstnanců, pracovní výkon, formy odměňování, plat, trh práce, regionální rozvoj.

System of Evaluation and Remuneration of Employees in the Selected Organization

Abstract

The bachelor thesis System of Evaluation and Remuneration of Employees in the Selected Organization deals with the subject of evaluation and remuneration as an important part of the human resources management. The introduction focuses on the theory of systems of evaluation and remuneration. Methods of and errors in evaluation are described in this part together with the link between the evaluation and remuneration. One individual chapter is dedicated to the characteristics of the remuneration system as such. This chapter deals with the methods and trends in remuneration as well. The key part of this bachelor thesis focuses on the analysis of the system of evaluation and remuneration of employees in the selected organization. The aim of the presented bachelor's thesis is to propose a methodology for optimizing the current evaluation and remuneration system in the chosen organization.

Keywords: human resources management, evaluation of employees, remuneration of employees, motivation, development employees, working performance, ways of remuneration, salary, labour market, regional development.

Obsah

1 Úvod **11**

2 Cíl práce a metodika **13**

2.1 Cíl práce 13

2.2 Metodika práce 13

3 Teoretická východiska **15**

3.1 Definice řízení lidských zdrojů 15

3.2 Řízení lidských zdrojů v organizaci 17

3.3 Hodnocení pracovníků 21

3.4 Metody hodnocení pracovníka 22

3.5 Chyby v systému hodnocení 28

3.6 Hodnocení pracovníků jako podklad pro jejich odměňování 29

3.7 Odměňování pracovníků a jeho úloha v organizaci 30

3.7.1 Význam a funkce odměňování v organizaci 30

3.7.2 Formy a trendy odměňování pracovníků 31

3.7.3 Základní mzdové formy 34

- Časová mzda 34
- Úkolová mzda 35

3.7.4 Doplňkové mzdové formy 35

- Osobní ohodnocení 36
- Prémie 36

3.7.5 Zaměstnanecké výhody 36

3.7.6 Principy poskytování zaměstnaneckých benefitů 37

3.7.7 Klasifikace zaměstnaneckých benefitů 38

4 Vlastní práce **42**

4.1 O společnosti GRAMMER CZ, s.r.o. 42

4.1.1 Závody společnosti GRAMMER 42

4.1.2 Závody GRAMMER v ČR 43

4.1.3 Základní informace o společnosti GRAMMER CZ, s.r.o. 44

4.1.4 Vize a cíle společnosti GRAMMER CZ, s.r.o. ... 46
4.1.5 Pracovněprávní vztahy ve společnosti GRAMMER CZ, s.r.o. ... 46
4.2 Charakteristika života v Plzeňském kraji ... 47
4.2.1 Charakteristika okresu Tachov ... 49
4.2.2 GRAMMER CZ, s.r.o. a vztahy se zájmovými skupinami ... 52
4.3 Charakteristika stávajícího systému hodnocení ... 53
4.3.1 Měsíční hodnocení ... 54
4.3.2 Roční hodnocení ... 58
4.3.3 Hodnocení v rámci adaptačního procesu ... 59
4.4 Charakteristika stávajícího systému odměňování ... 60
4.4.1 Mzdový výměr ... 60
4.4.2 Dohoda o mzdě ... 61
4.4.3 Základní mzda ... 61
4.4.4 Odměňování DIR ... 61
4.4.5 Odměňování kategorie INDIR ... 62
4.4.6 Odměňování kategorie THP ... 62
4.4.7 Ostatní složky odměňování – mimořádná odměna a bonusy ... 63
4.5 Průzkum ve společnosti GRAMMER CZ, s.r.o. ... 64
4.5.1 Vyhodnocení dotazníku – identifikační otázky ... 65
4.5.2 Otázky s vazbou na hodnocení ... 68
4.5.3 Otázky s vazbou na odměňování ... 78

5 Výsledky a diskuse ... 85
5.1 Vyhodnocení výzkumných předpokladů ... 85
5.2 Doporučení pro optimalizaci systémů ... 87

6 Závěr ... 90

7 Seznam použitých zdrojů ... 92
7.1 Tištěná literatura ... 92
7.2 Elektronické prameny ... 94

8 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratek ... 96
8.1 Seznam obrázků ... 96

8.2 Seznam grafů 96
8.3 Seznam použitých zkratek 97

Přílohy 98

1 Úvod

V dnešní době moderní organizace věnují pozornost správnému nastavení systému hodnocení a odměňování, aby bylo jejich prostřednictvím možné svého zaměstnance správně a transparentně hodnotit i odměňovat. S tématem hodnocení a odměňování úzce souvisí i téma motivace. Ta je přitom patrná ve všech oblastech lidské činnosti. Specificky důležitou úlohu přitom sehrává právě v rovině pracovního prostředí. Je důležité, aby si byli vedoucí pracovníci vědomi toho, že správně hodnocení a odměňovaní pracovníci jsou také spokojenými pracovníky, a v důsledku to má přímý vliv na dosahované pracovní výsledky. Díky tomu je možné vnímat dopad hodnocení a odměňování potažmo i motivaci pracovníků na výsledky podniku jako celku i na samotnou dlouhodobou prosperitu firmy. Nicméně v současnosti vychází ve stále větší míře najevo, že pro odpovídající spokojenost zaměstnanců již nejsou dostačující pouze finanční nástroje odměňování. Stále důležitějšími se stávají také nefinanční nástroje, tj. mít správně nastavenou firemní kulturu, znát své cíle, vědět, jak je plnit a znát výsledky hodnocení práce. Tyto faktory jsou mnohdy pro zaměstnance důležitější.

Nejen odborníci, ale stále častěji také vedoucí pracovníci si uvědomují, že zatímco peněžní odměnou je možné zaměstnance motivovat obyčejně spíše krátkodobě, při vhodném využití jiných nástrojů (například pochvala, uznání a respekt) lze dlouhodobě zachovat loajalitu pracovníka. Tím se posílí i jeho zájem ve firmě působit. I přes tato zjištění zůstává problematika hodnocení mnoha manažery často opomíjena. Stává se, že často proškolený a zkušený zaměstnanec z firmy odchází. Díky tomu však organizace přichází nejen o kvalitního pracovníka, ale také o prostředky, které na jeho zaškolení a stabilizaci ve firmě vynaložila. Proto je nutné tématu hodnocení a odměňování v organizacích věnovat dostatečnou pozornost a zaměřit se společně s tím také na vhodné formy odměňování pracovníků. Ty následně umožní odpovídající ocenění jejich práce a zájem pracovníka na dlouhodobém působení v organizaci.

Pokud jde o vhodnou podobu systému odměňování, pak lze uvést, že v tomto ohledu musí nepochybně organizace vycházet z několika různých faktorů, které je třeba zohlednit. Rozhodnutí o konkrétních formách odměňování proto v praxi závisí zejména na podmínkách a cílech organizace, dále pak na pozici, kterou daný pracovník v rámci organizace zastává. Celková odměna zaměstnance je dána zejména kvalifikačními a dalšími nároky, které jsou

kladeny v rámci konkrétního pracovního místa. Významnou roli pochopitelně hrají individuální schopnosti pracovníka a jeho dosahovaný pracovní výkon.

Motivem pro volbu tohoto tématu závěrečné práce se stala zejména skutečnost, že jde o téma velmi aktuální, v současném vysoce konkurenčním prostředí neustále získávajícím na důležitosti. Kromě toho je nezbytné zaměřit se na souvislost mezi systémem hodnocení a systém odměňování pracovníků, aby bylo možné tyto systémy v organizaci nastavit skutečně co nejefektivněji. Z tohoto hlediska je důležité získat přehled o tradičních i moderních způsobech a nástrojích hodnocení zaměstnanců a proniknout hlouběji do tématu odměňování.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem této bakalářské práce je navrhnout metodiku pro optimalizaci současného systému hodnocení a odměňování v organizaci GRAMMER CZ, s.r.o. se sídlem v Tachově.

Dílčím cílem je:

- zpracovat teoretická východiska,
- charakterizovat společnost,
- charakterizovat situaci na trhu práce,
- popsat stávající stav systémů,
- identifikovat názor zaměstnanců,
- identifikovat silné a slabé stránky,
- potvrdit či vyvrátit teoretická východiska,

2.2 Metodika práce

Bakalářská práce vzniká v následujících krocích:

1. **Zvolení tématu.**
2. **Formulování cíle.**
3. **Vytvoření teoretických východisek.**

Kapitola teoretických východisek je využita k identifikaci systému hodnocení a odměňování. Základním zdrojem pro vypracování této bakalářské práce jsou primárně tuzemské i zahraniční odborné monografie a další související publikace zasvěcené problematice hodnocení a odměňování. Nedílným zdrojem jsou také odborné články. Na základě čerpání informací z 23 odborných zdrojů je charakterizován systém hodnocení a odměňování. Smyslem je vystihnout systém hodnocení a odměňování.

4. **Realizace vlastního výzkumu.**

Výzkum hodnocení a odměňování je realizován ve společnosti GRAMMER CZ, s.r.o. a to konkrétně v závodě v Tachově. Z metodického hlediska je v práci využita metoda analýzy, díky níž je možné podrobně prozkoumat jednotlivé souvislosti zvoleného tématu. Také v této práci je aplikována metoda charakteristiky, a tedy metoda takzvané deskripce. Další metodou, která je pro účely této bakalářské práce použita, je využití nestrukturovaných rozhovorů. Rozhovory probíhají s managerkou personálního oddělení, s hlavním

kontrolorem, s vedoucí mzdového oddělení a dále v rámci rozhovoru odpovídají manažeři jednotlivých oddělení. Celkem je provedeno 6 nestrukturovaných rozhovorů. Rozhovory trvají v časovém rozpětí 10–45 minut. Odpovědi na jednotlivé otázky týkající se systému hodnocení a odměňování jsou aplikovány v praktické části. Procesy popsané v kapitole 4 vycházejí z rozhovorů a z výročních zpráv.

Základní metodikou užitou v analytické části práce byl kvantitativní výzkum. Jako vhodná metoda pro získání potřebných dat je zvoleno dotazníkové šetření. Během procesu vyhodnocování dotazníkového šetření jsou stanoveny 3 výzkumné předpoklady:

I. *Výzkumný předpoklad je: hodnocení je vnímáno jako důležitá součást úspěšného podniku.*

II. *Výzkumný předpoklad je: hodnocení je spjato s dalšími personálními činnostmi jako je odměňování, rozvoj a další vzdělávání.*

III. *Výzkumný předpoklad je: systém odměňování je ve firmě GRAMMER CZ s.r.o. dostačující.*

Pro účely zhodnocení systému hodnocení a odměňování jsou vytvořeny 2 dotazníky. První dotazníkové šetření je vyhotoveno v papírové formě a je určeno pro montážní dělníky a operátory skladu. Druhý dotazník je určen pro technickohospodářské pracovníky. Před distribucí dotazníkového šetření je provedena pilotáž. Dotazník je online odeslán 5 pracovníkům, kteří ověří správnost dotazníkového šetření. Po následné úpravě je dotazníkové šetření rozesíláno do e-mailových adres zaměstnanců a zároveň se dotazníky distribuují do výroby.

5. **Syntéza návrhů.**

Prostřednictvím syntézy jsou posléze nalezeny důležité souvislosti a vytvořen jednotný souhrn. Závěrečná práce se stává mimo jiné také cenným podkladem pro vedení zvolené organizace v rámci úvah nad přijetím možných zlepšujících změn v rovině hodnocení a odměňování svých zaměstnanců.

6. **Formální dokončení.**
7. **Nahrání bakalářské práce do systému.**

3 Teoretická východiska

Následující kapitola bakalářské práce se zaměří na vymezení základních teoretických východisek a principů, na kterých spočívají systémy hodnocení a odměňování v současných moderních organizacích. Nejprve je nutné nastínit principy řízení lidských zdrojů v organizacích. Dále je nutné věnovat pozornost systému hodnocení pracovníků jako jedné z velmi důležitých personálních činností. Na toto téma úzce naváže téma odměňování, včetně zaměstnaneckých benefitů, které lze pokládat za jednu ze základních a důležitých forem odměňování zaměstnanců.
Všechna tato témata budou analyzována podrobněji v následujících řádcích.

3.1 Definice řízení lidských zdrojů

V rámci této úvodní podkapitoly bakalářské práce bude pozornost zaměřena primárně na samotnou problematiku řízení lidských zdrojů v organizaci. Řízení lidských zdrojů se zabývá vším, co souvisí se zaměstnáváním a řízením lidí v organizacích. Pojem řízení lidských zdrojů nahradil pojem personální řízení, který se používal ve čtyřicátých letech 20. století. Ještě dříve se používal pojem řízení pracovních sil či péče o pracovníky. Jak uvádí Armstrong: *„řízení lidských zdrojů v podstatě nahradilo přístup k řízení lidí vycházející z teorie lidských vztahů*…. [1] Tématiku řízení lidských zdrojů zřejmě poprvé zmínil Bakke (1966). Později Armstrong (1977), který poznamenal, že v podniku *„jsou klíčovým zdrojem lidé“*.[2] Dalšími autory, kteří se věnovali problematice řízení lidských zdrojů jsou Guest nebo Storey. Jednou z mnoha definic v tomto ohledu je, že se jedná o soubor přístupů, stanovisek, doporučení a metod, které užívají vedoucími pracovníky za účelem zvládnutí takzvaných manažerských funkcí, které mají opětovně umožnit dosažení soustavy podnikových cílů.[3] Dle názoru Kocianové pak personální řízení představuje takovou sféru podnikového řízení, kdy je věnována stěžejní pozornost právě pracovníkům v organizaci. Jde o zvláštní oblast činností, které jsou realizovány odborníky – personálními specialisty. V současnosti přitom

[1] ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7 str.46
[2] ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7 str. 46
[3] VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-232-1.

již personální řízení představuje neodmyslitelnou a velice důležitou součást práce každého vedoucího pracovníka.[4] Právě personální řízení vyjadřuje v tom nejširším pojetí vše, co souvisí s lidmi působícímu v organizaci. Lidé totiž vymezují strategii organizace společně s jejími cíli, produkují výrobky a nabízejí služby, významně ovlivňují kvalitu a tržní uplatnění společnosti. Lidé mají vliv také na způsob využívání podnikových zdrojů, které umožňují zabezpečování její vlastní konkurenceschopnosti a perspektivy.[5] Díky řízení lidských zdrojů je možné zabezpečit požadované množství lidí a vykonávat jejich následné řízení tak, aby toto vedlo k dosažení cílů organizace. Primárním smyslem konceptu řízení lidských zdrojů je tedy vždy zejména co nejvíce efektivní využívání potenciálu lidí a investic do nich vložených, společně s tím pak také tvorba a zajišťování dále podmínek vedoucích k pracovní spokojenosti zaměstnanců, jejich vlastní motivace k profesnímu rozvoji a napomáhání k jejich identifikaci s organizací a danou prací.[6] Armstrong se touto problematikou rovněž významně zabýval a uvedl, že by se úkolem personálního útvaru v organizaci mělo vždy stát zabezpečení toho, aby organizace měla k dispozici přiměřenou personální strategii, politiku a praxi, které budou efektivně plnit úkoly související se zaměstnáváním a rozvojem osob a vztahů mezi vedením organizace a jejími pracovníky.[7]

S tímto je dále úzce spojena také personální strategie organizace. Ta se v praxi vztahuje k dlouhodobým, obecným a komplexním cílům vztahujícím se k potřebě pracovních sil společně se zdroji ke krytí této potřeby. Dotýká se přitom také problematiky využívání pracovní síly. Součástí pak jsou také určité způsoby pro dosažení stanovených cílů.[8] Strategické myšlení je v současnosti preferováno před v minulosti využívaným statickým přístupem. Proto dochází díky tomu ke stanovení dlouhodobé strategie, která je přizpůsobována vzhledem ke změnám ve vnějším i vnitřním podnikovém prostředí.

Východisko pro personální strategii pak představuje zpracovaný strategický plán organizace. Strategické řízení lidských zdrojů si klade za cíl zejména formování strategické schopnosti organizace, což probíhá na základě zabezpečování kvalifikovaných, loajálních a

---

[4] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3, s. 9

[5] VOJTOVIČ, Sergej. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3948-9, s. 154

[6] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3, s. 9

[7] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 9788024714073, s. 65

[8] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přeprac.). Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.

motivovaných pracovníků, kteří mají velký význam z hlediska konkurenční výhody podniku. Politika lidských zdrojů proto organizaci umožňuje sladit její vlastní zájmy se zájmy pracovníků, aby mohly být co nejlépe uspokojeny existující potřeby.

Personální politika organizace pak je zasvěcena praktické realizaci strategie a zahrnuje kroky dílčích procesů ve sféře personálního řízení. Zahrnuje tedy systém zásad personální politiky, v jejichž rámci organizace vykonává řízení a rozhodování ohledně oblastí práce a zaměstnanců. Dále jde také o takové zásady, na základě, kterých subjekt personální politiky usiluje o ovlivnění pracovního výkonu zaměstnance a usměrňuje jeho chování tak, aby toto mohlo vést k efektivnímu využití pracovní síly, a tedy také ku prospěchu organizace.[9]

Se zajímavým konceptem přichází Ulrich, který přináší nový pohled na problematiku a roli HR v současnosti.[10] Ulrich uvádí, že HR se má na sebe v současnosti zejména naučit dívat zvenku. Tradiční strategické HR pracuje se strategií jako se zrcadlem, které odráží, na co by se HR mělo soustředit. V současnosti je však již třeba, aby strategie byla daleko spíše oknem, jehož prostřednictvím se díváme na okolní svět. Oblast zájmu HR se díky tomu přesouvá z vnitřku firmy (zaměstnavatel první volby) do vnějšího světa firmy (zaměstnavatel první volby zaměstnanců, které by si vybrali zákazníci).[11]

3.2 Řízení lidských zdrojů v organizaci

Dále je třeba zmínit rovněž pojem takzvaných personálních činností, které jsou nedílnou součástí řízení lidských zdrojů v organizaci. Mezi základní personální činnosti pak je Šikýřem zařazeno vytváření a analýza pracovních míst, dále pak personální plánování, získávání, výběr a přijímání pracovníků, jejich hodnocení, rozmísťování pracovníků, odměňování, vzdělávání pracovníků, pracovní vztahy, péče o pracovníky, personální informační systém a ukončování pracovního poměru.[12] Je možné podotknout, že různí autoři přistupují ke klasifikaci personálních činností mírně odlišně, jedná se však vždy ve své podstatě o různý pohled na totéž. Jednotlivé personální činnosti tedy budou v následujícím textu v krátkosti představeny.

---

[9] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5, s. 92-93

[10] ULRICH, Dave. *Victory through organization: Why the war for talent is failing your company and what you can do about it*. McGraw-Hill Education, 2017.

[11] ULRICH, David. *HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources,* New York: McGraw-Hill, 2012.

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

Analýza pracovních míst

V rámci této základní personální činnosti jsou zjišťovány a poté analyzovány informace ohledně úkolů, metod, odpovědnosti a podmínek dané práce. Poté dochází k jejich zpracování do podoby popisu pracovního místa, což vede k odvození důležitých požadavků kladených na pracovní místo. Na základě zjištěného jsou také vytvářena či měněna pracovní místa.[13]

Personální plánování

Personální plánování je založeno na průběžném přizpůsobování záměrů a cílů organizace změnám, a to s orientací na budoucnost dané organizace. Vedoucím pracovníkům to umožňuje předpovídat pracovní sílu, a tedy také utvářet budoucí potřeby zaměstnanců.[14]

Získávání a výběr pracovníků

Další důležitou personální činností je také i proces získávání a výběr zaměstnanců. Dochází tedy k hledání a následnému oslovování vhodných uchazečů, jejichž profil bude odpovídat potřebám organizace. Uchazeči o pracovní místo by proto měli být způsobilí pro zastávání dané pracovní pozice, měli by mít také zájem na svém dalším rozvoji a vzdělávání, což musí být na druhou stranu schopna také organizace zajistit a vytvářet pro to vhodné podmínky. Šikýř rozlišuje v rámci získávání zaměstnanců mezi zdroji interními a externími.[15]

Přijímání a orientace pracovníků

Navazující personální činností je také přijímání a orientace pracovníků. Ke vzniku pracovního poměru dochází dle písemně uzavřené pracovní smlouvy zahrnující v rámci povinných údajů zejména místo výkonu práce, den nástupu a také druh práce. Před vlastním podpisem pracovní smlouvy také musí být zaměstnanec seznámen o svých právech a povinnostech. V rámci orientace pracovníka pak dochází k jeho adaptaci v organizaci, která může představovat řízený proces vedený personálním útvarem a bezprostředním nadřízeným, případně pak neformální proces, kdy je novému zaměstnanci poskytována pomoc a je zaučován svými kolegy-seniorními pracovníky.[16]

---

[13] BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. Praha: Grada, 2016. Manažer. 192 s. ISBN 978-80-247-5768-1.
[14] MUŽÍK, Jaroslav a Pavel KRPÁLEK. *Lidské zdroje a personální management*. Vydání I. Praha: Academia, 2017. Společnost (Academia). ISBN 978-80-200-2773-3.
[15] ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.
[16] FILIP, Ludvík. *Efektivní řízení kvality*. Praha: Pointa, 2019. ISBN 978-80-907530-5-1.

Hodnocení pracovníků

V rámci hodnocení pracovního výkonu pracovníků je důležité patřičné změření jejich pracovní výkonnosti, která je posléze srovnána se žádoucím stavem.[17] Důležité je nejprve provést identifikaci cílů a standardů budoucí pracovní výkonnosti, a to za předpokladu zohlednění existujících pracovních výsledků, způsobu chování a odborných předpokladů zaměstnance na dané pracovní pozici.[18] Detailněji bude problematika hodnocení identifikovaná v následující podkapitole této bakalářské práce.

Rozmísťování pracovníků

Proces rozmísťování pracovníků je založen zejména na harmonizaci struktury a počtu pracovních míst se strukturou a počtem pracovníků, aby byly díky tomu vytvořeny podmínky pro podávání potřebného a stabilního pracovního výkonu.[19] Záměrem je tedy optimální využití pracovních schopností pracovníků, formování a rozvoj týmové práce, tvorba předpokladů z hlediska personálního a sociálního rozvoje organizace jako celku i samotného pracovníka. Rozlišována je navíc interní (v rámci organizace) a externí (směrem z organizace ven) mobilita pracovníků.[20]

Odměňování pracovníků

V rámci odměňování se jedná o poskytování jednotlivých forem peněžní i nepeněžní odměny za práci. Důležitou součástí jsou také zaměstnanecké výhody, které umožňují udržení a stabilizaci současných zaměstnanců i vyvolání zájmu u nových uchazečů. Mezi nefinanční možnosti odměny patří také kariérní růst, pochvala od nadřízeného, vhodné pracovní podmínky a pracovní pomůcky, možnosti dalšího vzdělávání a rozvoje.[21] Mezi kritéria pro odměňování zaměstnanců typicky patří zejména znalosti, schopnosti, dovednosti a kvalifikace, pracovní výkon a jeho kvantita a kvalita, ale dále také například pružnost, pracovní kázeň zaměstnance, jeho docházka do zaměstnání.[22] Blíže bude problematice

---

[17] BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. Praha: Grada, 2016. Manažer. 192 s. ISBN 978-80-247-5768-1.
[18] URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.
[19] PILAŘOVÁ, Irena. *Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5721-6.
[20] ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.
[21] ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.
[22] URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.

systému odměňování v organizaci věnována pozornost v následující podkapitole této bakalářské práce.

Rozvoj pracovníků

Vzdělávání společně s rozvojem pracovníků jsou trvalým a celoživotním procesem, bez kterého není možné získání a zachování konkurenční výhody podniku a jeho prosperita do budoucna. Školení na pracovišti je přitom zajišťováno v praxi v organizaci především pro pracovníky bez dostatečných zkušeností, naproti tomu školení mimo pracovní proces je založeno na doplňkovém zvyšování kvalifikace v rámci odborného pracoviště.[23] Dessler potvrzuje, že díky dalšímu vzdělávání získávají zaměstnanci nové dovednosti vedoucí k vyšší výkonnosti.[24] Proto by se důraz na rozvoj pracovníků měl stát středem zájmu manažerů ve všech moderních organizacích.

Péče o pracovníky

Poslední základní personální činností je činnost označovaná jako péče o pracovníky. V jejím rámci probíhá slaďování zájmů organizace se zájmy zaměstnanců. Smyslem je zachování spokojenosti pracovníků a vytvoření prostředí pro podávání potřebného pracovního výkonu. Důležitá je v tomto směru například úprava pracovní doby a pracovního režimu, ale společně s tím také uspořádání pracovního prostředí, což zahrnuje problematiku osobních ochranných prostředků, využívané stroje a manipulační prostředky, materiál.[25] Komplexně se tedy jedná zejména o předpoklady a pomůcky využívané na pracovišti a obecně o podmínky vztahující se k dané pracovní činnosti.

[23] ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.
[24] DESSLER, Gary. *Human Resource Management.* Global Edition. 16. vyd., 2020. Londýn, Velká Británie: Pearson Education Limited.
[25] MUŽÍK, Jaroslav a Pavel KRPÁLEK. *Lidské zdroje a personální management*. Vydání I. Praha: Academia, 2017. Společnost (Academia). ISBN 978-80-200-2773-3.

3.3 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků je pojem, který označuje jednu z personálních činností. Hlavním smyslem hodnocení je motivování, kontrolování a korigování způsobu práce a chování pracovníka. Získané informace poskytují zpětnou vazbu jak pracovníkovi, tak organizaci. Podstatou hodnocení je zajistit výsledky práce hodnoceného pracovníka. Zjištěné výsledky jsou následně projednávány s pracovníkem formou hodnotícího pohovoru a společně jsou hledány vhodné způsoby a opatření vedoucí ke zlepšení. Během hodnotícího pohovoru jsou probírány zjištěné údaje o pracovním výkonu. Dále údaje o výsledcích pracovníka, o nákladech apod. Zároveň pracovník poskytuje zpětnou vazbu o pracovních podmínkách, klimatu na pracovišti atd.

Šikýř se na hodnocení zaměstnanců dívá pouze jako na nástroj řízení pracovního výkonu. Hodnocení definuje jako: „*Nástroj řízení pracovního výkonu zaměstnanců. Umožňuje manažerům kontrolovat, usměrňovat a podněcovat zaměstnance v průběhu vykonávání sjednané práce, dosahování požadovaného pracovního výkonu a realizace strategických cílů organizace.*“[26] Na rozdíl od Šikýře vidí Kocianová hodnocení zaměstnanců jako významnou činnost, při které organizace zjišťuje informace o výkonech, jednání a pracovních schopnostech jednotlivců. Pracovníkům hodnocení přináší zpětnou vazbu o svém působení v organizaci. [27] Koubek na rozdíl od jiných autorů rozvádí hodnocení pracovníků do několika oblastí. Uvádí hodnocení pracovníků jako personální činnost, která se zabývá třemi oblastmi. První oblast se týká zjišťování toho, jak zaměstnanec vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky pracovního místa, které zastává, jaké je jeho pracovní chování, jaké má vztahy se spolupracovníky, jak přistupuje k zákazníkům a dalším lidem, se kterými přichází do styku v souvislosti se svou prací. Druhá oblast se zabývá sdělováním výsledků hodnocení jednotlivým zaměstnancům a projednávání těchto výsledků s nimi. Třetí oblastí jsou cesty, pomocí nichž se může pracovníkův výkon zlepšovat.[28]

---

[26] ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty.* Praha: Grada publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.str. 115

[27] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

[28] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přeprac.). Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033

Hodnocení se provádí dvěma způsoby. Formálně a neformálně. Nejvhodnější osobou pro hodnocení je bezprostřední nadřízený pracovníka. Neformální hodnocení se provádí příležitostně. Formální hodnocení se obvykle provádí minimálně jednou ročně.

Pokud má být hodnocení efektivní, musí být prováděno systematicky. Organizace by měla mít vypracovaný hodnotící systém, který by měl být průběžně aplikován i vylepšován. Hodnocení pracovníků je podkladem pro odměňování, zlepšování pracovního výkonu, vzdělávání a motivování pracovníků.

Aby hodnocení bylo pro zaměstnance přínosné, je velmi důležité se na jeho přípravu s dostatečnou časovou rezervou připravit. Většina firem hodnotí roční výkon svých zaměstnanců počátkem roku, obvykle v lednu nebo únoru. První podmínkou pro kvalitní hodnocení je mít ve firmě proškolený management, který vytváří vlídné prostředí pro přijímání a poskytování zpětné vazby. Při hodnocení je důležité vyvarovat se formalismu a nepřistupovat k němu bez přípravy. Jelikož neexistuje jednotná šablona na hodnotící formulář, měla by si každá společnost formulář vyhotovit dle svých potřeb. Existuje pár pravidel, které by mohly být závazné pro všechny hodnotící formuláře.

Dle doporučení Krásy z Marketing mBlue „*by hodnotící formulář neměl být příliš rozsáhlý. Zlaté pravidlo je vejít se na jednu A4 stranu, maximálně na dvě. Pokud je formulář delší nebo pokud školení, jak vyplnit dotazník, trvá více jako 30 minut, je to signál, že je něco špatně. Manažeři budou s takovým dotazníkem pracovat neradi, budou v něm dělat chyby z nepochopení nebo budou některé části vynechávat*“.[29]

3.4 Metody hodnocení pracovníka

V praxi personálního řízení je aplikována řada metod hodnocení pracovníka. Personální praxe se často přiklání k metodám, které jsou pro hodnotitele i hodnocené nejsnáze pochopitelné a zvládnutelné. Metody plní při hodnocení pracovníka podpůrnou funkci. Pomáhají sledovat a zaznamenávat plnění standardů pracovního výkonu a jednání. Snaha nalézt optimální způsob hodnocení pracovníka vedla k vytvoření mnoha metod. Např. hodnocení podle stanovených cílů, hodnocení na základě plnění norem, hodnocení pomocí hodnotících stupnic, hodnocení pomocí checklistu, hodnocení assessment centrem aj.[30]

[29] Roční hodnocení zaměstnanců – mBlue. Dáváme náboru a řízení lidí smysl – mBlue [online]. Copyright © všechna práva vyhrazena [cit. 14.01.2023]. Dostupné z: https://mblue.cz/blog/rocni-hodnoceni-zamestnancu/

[30] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. Řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

Hodnocení pracovníků lze rozdělit do dvou skupin, a to, zda posuzují vykonanou práci, tzn. jsou orientované na minulost, nebo zda identifikují rozvojový potenciál pracovníka, tj. jsou zaměřeny do budoucnosti.

Metody hodnocení pracovníka orientované na odvedený pracovní výkon:

- řízení podle stanovených cílů,
- srovnání se standartním pracovním výkonem,
- testování a pozorování pracovního výkonu,
- hodnotící dotazník,
- hodnotící stupnice,
- metoda BARS,
- metoda kritických příkladů,
- hodnotitelské zprávy,
- srovnání pracovníků,

Metody hodnocení pracovníka orientované na budoucnost

- sebehodnocení,
- Assesment center/ development center,
- 360° zpětná vazba,[31]

Níže budou uvedeny některé charakteristiky metod hodnocení, tak jak uvádí ve svém díle Dvořáková.[32]

1. **Řízení podle stanovených cílů**

je metoda, při níž pracovník uzavře se svým nadřízeným dohodu o hlavních cílech své práce na určité období. Je mu stanoven plán, jak a kdy budou cíle plněny. Dále jsou stanovená kritéria k hodnocení toho, zda je cílů dosaženo a pravidelně se hodnotí realizace cílů, a to až do termínu, kdy končí sjednaná lhůta. To této lhůtě je zhodnocena míra splnění cílů a uzavřená dohoda na příští období. Tato metoda podněcuje pracovníka k rozvoji a přispívá k úspěchu nadřízeného, organizační jednotky a zaměstnavatele.

[31] WERTHER, William B. a Keith DAVIS. Lidský faktor a personální management. Praha: Victoria Publishing, 1992. ISBN 80-85605-04-X.
[32] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. Řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

2. **Srovnání se standartním pracovním výkonem**

Výkon jednotlivce je porovnáván s požadovaným pracovním výkonem, který odpovídá obvykle intenzitě práce. Standartní pracovní výkon lze stanovit takto:

- Statisticky jako průměrný pracovní výkon dosažený u většího počtu pracovníků
- Odhadem intenzity práce konkrétního pracovníka
- Odvozením z normativních časů, které udávají spotřebu času na pracovní činnost ve vymezených pracovních podmínkách.

3. **Testování a pozorování pracovního výkonu**

Hodnocení pracovníka je založeno na testování specifických znalostí a dovedností nebo na kontrole dodržování pracovněprávních předpisů. Předmětem hodnocení může být např. písemný test ověřující jazykové znalosti, ověření počítačových programů či vyšetření, zda pracovník není pod vlivem alkoholu nebo jiných návykových látek.

4. **Hodnotící dotazník**

Hodnotitel posuzuje pracovní výkon a jednání zaškrtnutím pole v dotazníku, které podle jeho názoru u konkrétního zaměstnance nejlépe vystihuje, jak dotyčný plní příslušné kritérium. Někdy lze použít jinou variantu hodnocení, ve které se použijí tato slova pro odpověď: vždy, velmi často, příležitostně, a nikdy. Hodnotitel označuje daný stupeň podle toho, zda se domnívá, že daný stupeň vystihuje hodnotícího pracovníka. [33]

5. **Metoda BARS** – zkratka Behaviourally Anchored Rating Scales

Je hodnotící stupnice odrážející chování zaměstnance a je velmi zajímavým nástrojem podporujícím srovnatelnost klasifikace. Zahrnuje různé složky výkonu, jako je např. týmová spolupráce. Hodnotitel hodnotí každou složku na stupnici, která je tvořena popisem chování na konkrétním stupni stupnice. Popis chování představuje několik souvislých vět, nejde tedy o jednoslovné výrazy.[34] Koubek metodu BARS specifikuje jako metodu hodnocení pracovního výkonu zaměstnance určující úroveň pracovního výkonu

[33] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. Řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

[34] ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7

podle toho, do jaké míry je u zaměstnance znamenáno stanovené pracovní chování .[35] Také Kociánová uvádí konkrétně k této metodě „... *hodnotí chování požadované k úspěšnému vykonávání práce, je zaměřena na přístup k práci, k dodržování postupu při práci a účelnost výkonu*.“ [36]

6. Assessment a Development Center

V rámci řízení lidských zdrojů jsou využívány další hodnotící metody, které ale nelze zahrnovat do systematického hodnocení zaměstnanců. Jejich hlavní účel je zaměřen na jinou oblast a jejich zakomponování do formálního systematického hodnocení zaměstnanců není ani v praxi běžné. Metoda Assessment Center, je formálním hodnocením, ale jejím účelem je posuzování vhodnosti jednotlivých kandidátů na konkrétní pracovní pozici. Nejedná se tedy o hodnocení výkonu a chování za uplynulé období, ale o predikci toho, jak bude kandidát na základě svých zkušeností vykonávat práci na konkrétním pracovním místě. Jde o výběrovou metodu. Metodou postavenou na obdobných základech je metoda Development Center, která je již hodnotící metodou, ale její využití v rámci systematického formálního hodnocení není v praxi běžné. Metoda může být však úspěšně využita při stanovování ročních pracovních cílů zaměstnance pro oblast rozvoje, protože metoda Development Center slouží primárně k mapování rozvojového potenciálu zaměstnanců. Dle Kociánové jde o soubor různých diagnostických metod zaměřených na identifikaci úrovně schopností – kompetencí pracovníků, na posouzení jejich silných a slabých stránek a jejich rozvojového potenciálu s cílem stanovit potřeby jejich vzdělávání a osobního rozvoje. [37]

7. 360° zpětná vazba

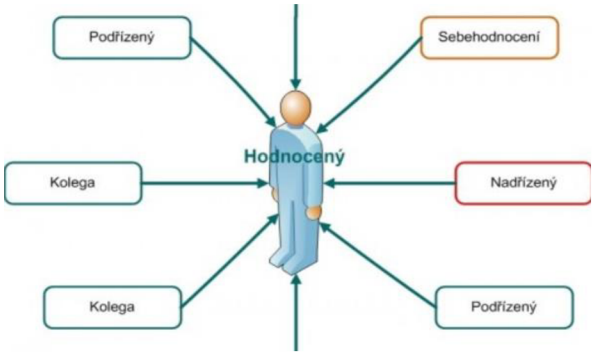
Jedná se o vícezdrojovou metodu hodnocení pracovníka, kdy pracovní výkon, a především jednání a sociální dovednosti zaměstnance hodnotí několik hodnotitelů, a to přímý nadřízený, vedoucí přímého nadřízeného, spolupracovníci, podřízení a zákaznici. Je zde také prostor pro sebehodnocení. Smyslem 360° hodnocení je zvýšit objektivitu

---

[35] KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 3. vyd., (přeprac.). Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033.
[36] KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.str. 148
[37] KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3

hodnocení a posílit spravedlnosti pro hodnoceného na základě vícero zdrojů o jeho výkonosti.[38]

Samotný průběh hodnocení zaměstnanců metodou 360° je založen na absolutní anonymitě a důvěrnosti. Hodnotitelé by se neměli bát podat i negativní zpětnou vazbu, protože jejich výpovědi jsou zprůměrňovány s ostatními hodnotiteli. Pokud je zpětná vazba poskytována s dobrým úmyslem a pokud je přijata manažerem, který je připraven ji použít ke svému zlepšení, pak to všechno míří k dobrým výsledkům.[39]Způsob zpětné vazby znázorňuje: Obrázek 1 Hodnocení zaměstnanců metodou 360 .



Obrázek 1 Hodnocení zaměstnanců metodou 360 [40]

Pilařová uvádí, že nelze najít žádný nejlepší nebo jediný správný systém hodnocení. Existují pouze principy, které je užitečné při tvorbě systému respektovat a dodržovat (např. správně nastavená kritéria hodnocení, vhodně nastavena perioda hodnocení, provázanost systému hodnocení s ostatními personálními činnostmi), aby bylo dosaženo cílů hodnocení (např. poskytnou a získat zpětnou vazbu od hodnoceného, stanovit cíle, motivovat a rozvíjet zaměstnance)[41]

8. Hodnotící rozhovor

Hodnotící rozhovor představuje nejdůležitější část systému hodnocení pracovníka, zejména při participativním stylu vedení lidí. I když má hodnotící rozhovor méně formální

[38] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. Řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

[39] Metoda 360stupňové zpětné vazby v hodnocení pracovníků | Vlastní cesta. Začněte růst s profesionálními mentory | Vlastní cesta [online]. Dostupné z: https://www.vlastnicesta.cz/metody/metoda-360-stupnove-zpetne-vazby-v-hodnoceni/

[40] Zdroj: Metoda 360stupňové zpětné vazby v hodnocení pracovníků | Vlastní cesta. Začněte růst s profesionálními mentory | Vlastní cesta [online]. Dostupné z: https://www.vlastnicesta.cz/metody/metoda-360-stupnove-zpetne-vazby-v-hodnoceni/

[41] PILAŘOVÁ, Irena. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.

atmosféru než tradiční hodnocení, je velice důležité věnovat pozornost přípravě tohoto rozhovoru. Rozhovor vyžaduje dokonalou přípravu hodnotícího dokumentu.[42]

Systém hodnocení probíhá tak, že se nejprve hodnotí sám zaměstnanec a posléze je hodnocení doplněno hodnocením jeho nadřízeného. Žufan tvrdí: „*I když existuje řada forem a metod hodnocení zaměstnanců, v našich podmínkách se nejčastěji využívá forma hodnotícího rozhovoru mezi přímým nadřízeným a hodnoceným pracovníkem. Z hlediska organizace hodnotících rozhovorů v rámci celé organizace pak typicky využíváme způsobu „zdola nahoru", kdy s hodnocením začínají linioví vedoucí a na závěr probíhají hodnotící rozhovory generálního ředitele s jeho přímými podřízenými, při kterých se projednávají i výsledky hodnocení pracovníků na nižších úrovních*." Nejvyšší objektivita je zde dosažená pomocí bodové škály. Pro manažery je důležité si uvědomit, že nehodnotí zaměstnance jako člověka, ale hodnotí pouze jeho pracovní činnost. Je zde tedy velice důležité být konkrétní a uvádět příklady, a to u pozitivní i negativní zpětné vazby. Hodnocení by mělo být férové a objektivní. Manažeři by se měli oprostit od osobní sympatie či averze k danému zaměstnanci. Měli by umět ocenit dovednosti, které podřízení komplementárně do týmu přinášejí. Výstupem ročního hodnocení je plán rozvoje, stanovení kompetencí, kde má zaměstnanec prostor pro zlepšení. Na výsledek hodnocení je navázána finanční odměna, ať už formou navýšení mzdy nebo mzdových bonusů za dosažení cílů.[43]

Jako nástroj systematického řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků vidí hodnotící rozhovor Šikýř. Rozhovor slouží k informování a projednání se zaměstnancem jeho pracovní výkon v minulém období s cílem rozvoje požadovaných schopností, dosažení žádoucí motivace a požadovaného výkonu v následujícím období.[44]

Armstrong pravidla hodnotícího rozhovoru rozčlenil do čtyř kategorií, a to do přípravné fáze, obecných pokynů, interpersonálních vztahů a závěru rozhovoru. Do kategorie přípravné fáze začleňuje pečlivou přípravu, postup podle jasného, ale pružného programu a vytvoření příznivé a vstřícné atmosféry. Do kategorie nazvané obecné pokyny zahrnuje umožnění hodnocenému co nejvíce hovořit, vést ho k sebehodnocení, věnovat pozornost celému období, nedělat překvapení v podobě kritiky týkající se minulého chování, která měla být projednána už dříve a včas, být pozitivní a kritizovat konstruktivně. V kategorii s názvem

---

[42] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. Řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

[43] ŽUFAN, Jan. Moderní personalistika ve službách. Praha: Wolters Kluwer, 2012. ISBN 978-80-7357-947-0 str. 118

[44] ŠIKÝŘ, Martin. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. Praha: Grada publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.

interpersonální vztahy považuje za důležité získávání informací kladením správných otázek, pečlivé naslouchání, citlivý přístupu k záležitostem hodnoceného, sledování neverbálních signálů a reagování na ně, vést otevřenou a přátelskou neverbální komunikaci, otevřenost ke kritice, ověřování pochopení, usilování o dosažení dohody. Do kategorie označené závěr rozhovoru zahrnuje Armstrong znovu ověření si porozumění, dále plánování, klasifikaci výkonu, je-li součástí postupu, doplnění dokumentace, ukončení rozhovoru v pozitivním duchu.[45]

3.5 Chyby v systému hodnocení

S nejčastějšími chybami, které nalezneme v systému hodnocení seznamuje Dvořáková a kol. Mezi chyby, které se vyskytují v systému hodnocení, řadí Dvořáková a kol. např. chybně stanovená kritéria, špatnou metodiku hodnocení, nedostatečnou metodickou přípravu hodnotitelů, nevhodný průběh vlastního procesu hodnocení, uspěchanost a formálnost hodnocení a neodpovídající práci s výsledky hodnocení. Velmi často se stává, že je nesoulad mezi kritérii u jednotlivých hodnotitelů, které porušuje paritu výsledků hodnocení mezi skupinami pracovníků. U chyb na straně hodnocených uvádí Dvořáková a kol. *„důvody chyb na straně hodnocených subjektů zpravidla pramení z nedostatků v metodice a přípravě systému hodnocení, z nedostatečného zprostředkování smyslu a účelu hodnocení managementem organizace*.“ [46] Podobně jako Dvořáková a kol. vidí situaci i Koubek, který potvrzuje, že problémem může být postoj zaměstnanců k hodnocení. Pokud si zaměstnanci o hodnocení myslí, že jim má přinést těžkosti, těžko pak organizace může počítat s jejich vstřícností. [47]

Další chyby mohou být zapříčiněny chybnou interpretací informací. Podle Pilařové k nim dochází např. jestliže nedostatečně naslouchámе, neověřujeme si správnost porozumění získaných informací, nejsme koncentrováni, názory druhé strany nás nezajímají nebo získané informace nepovažujeme za důležité. Dalšími chybami mohou být chyby, které jsou způsobeny aktuálním stavem hodnotitele např. hodnotitel má špatnou či dobrou náladu.

[45] ARMSTRONG, Michael. 1999. Personální management. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5

[46] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. Řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9. str. 276

[47] KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 3. vyd., (přeprac.). Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033

Pokud je hodnotitel v dobré náladě, má tendenci hodnotit ostatní kladně, při špatné náladě naopak spíše negativně. Pilařová tvrdí, že chyby, které jsou způsobené osobností, můžeme eliminovat, nebo odstranit. První krok k odstranění chyb je vědomí o jejich existenci, ve druhém kroku si musíme uvědomit, které chyby se vyskytují u nás a posledním krokem je znalost, jak tyto chyby odstranit. Mnohdy k odstranění chyb stačí jen první dva kroky, ale to jen v případě, že víme, které chyby se u nás vyskytují, a mohu je tedy vědomě odstranit.[48] Kvalitně zpracovaný a provedený hodnotící dotazník je cenným přínosem pro pracovníka, ale i pro organizaci. Pracovník získá za svojí práci feedback. Bez této zpětné vazby je těžší se dále rozvíjet a zlepšovat. Organizace hodnotícím formulářem zjistí, jaké talenty ve své firmě má, zda odborníci sedí na svých židlích. Dále získají zpětnou vazbu na vedení a na nastavené procesy ve firmě. Hodnocení pracovníků je významné při stanovení podkladů pro odměňování. Toto téma bude podrobně popsáno v následující podkapitole.

3.6 Hodnocení pracovníků jako podklad pro jejich odměňování

Důležitým východiskem pro efektivní odměňování pracovníků je také samozřejmě jejich předchozí hodnocení. Proto je vhodné se pozastavit také u této problematiky a blíže nastínit podstatu a funkci hodnocení pracovníků v podniku. V rámci hodnocení pracovníků tedy dochází k posuzování míry, do jaké zaměstnanci podniku vykonávají své stanovené úkoly efektivně a spravedlivě a plní přidělené odpovědnosti. V rámci této personální činnosti je tedy důležité posouzení dosažených výsledků, ale také fyzického, intelektuálního, profesionálního a případně také manažerského potenciálu, což je následně komparováno s cíli a požadavky, které jsou kladeny v rámci daného konkrétního zaměstnání. Je přitom důležité, aby probíhalo toto hodnocení systematicky a formálně a proběhl v jeho rámci dialog mezi zaměstnavatelem a pracovníkem.[49] Základem pro efektivní systém hodnocení je opětovně zejména pochopení úkolů organizace a v návaznosti na to rozhodnutí o správných metodách, které budou za účelem hodnocení zaměstnanců v organizaci využívány s ohledem na potřeby.[50]

---

[48] PILAŘOVÁ, Irena. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.

[49] ISAC, Nicoleta; BADSHAH, Waqar. Evaluation Of Personnel Performance Within A Campanus Hr Department. *Scientific Bulletin–Economic Sciences (ISSN 1583–1809) Vol*, 2018, 17.

[50] DROGOMYRETSKA, Mariana I., et al. The most promising employee evaluation methods in modern organizations. *Network Intelligence Studies*, 2014, 2.03: 38-44.

3.7 Odměňování pracovníků a jeho úloha v organizaci

V tomto oddíle bude stěžejní pozornost zaměřena na moderní systémy odměňování v současných organizacích. Představena bude role systému odměňování v organizaci a jeho úkoly. Dále pak jednotlivé základní formy odměňování, které v organizacích v současnosti fungují.

3.7.1 Význam a funkce odměňování v organizaci

Nemůže být pochyb o tom, že právě odměňování pracovníků lze zařadit k nejdůležitějším, avšak na druhou stranu zároveň i nejsložitějším nástrojům personálního řízení. Základní požadavky, které jsou kladeny na jeho správné fungování, se totiž mohou v praktické rovině poměrně snadno dostat do rozporu. Pokud tedy má systém odměňování tyto požadavky vhodně spojit, je třeba, aby využíval odpovídajících forem a nástrojů. Kocianová k tématu uvádí, že se bezesporu v případě podnikového systému odměňování jedná o velice důležitou personální oblast, a to optikou organizace i samotného pracovníka.[51] S tímto ostatně souvisí také další odborníci, kdy kupříkladu Armstrong podotýká, že je třeba, aby v rámci řízení podnikového odměňování v základu spočívala adekvátně připravená filozofie, a tedy určitá soustava přesvědčení a principů, které budou korespondovat s hodnotami organizace a budou napomáhat s jejich uvedením do praktického fungování.[52] Obecně je tedy systém podnikového odměňování založen na různých formách odměny, která je zaměstnancům poskytována jako kompenzace (náhrada) za vykonanou práci. Jedná se tedy o poskytovanou mzdu/plat, případně pak jinou podobu peněžní nebo nepeněžní odměny, jejímž smyslem je ocenění práce, kterou zaměstnanec během určitého časového období pro organizaci vykonal.[53] V rámci odměňování pracovníků je přitom důležitá existence podnikové strategie odměňování, která představuje východisko pro navrhování a prosazování jistého systému odměňování za účelem dosahování výkonnosti, konkurenceschopnosti a spravedlnosti. Smyslem je tedy formulace určitého budoucího směru organizace, který povede z dlouhodobého hlediska k dosahování cílů organizace a uspokojení potřeb všech zúčastněných stran. Základem je přitom porozumění potřebám

[51] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3, s. 160
[52] ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků-Jak z odměňování učinit zdroj úspěšnosti podniku*. Grada Publishing as, 2009, s. 20-21
[53] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3, s. 160

organizace i jejích pracovníků a společně s tím také tomu, jakým způsobem je možné zajistit jejich uspokojování.[54]

Na základě uvedeného lze říci, že odměňování podnikových zaměstnanců plní řadu funkcí, nejdůležitějšími z nich pak je:

- získat a dále si udržet kvalitní zaměstnance odpovídající potřebám organizace;
- napomáhat trvale ke zvyšování výkonu a růstu produktivity pracovníků;
- zajistit nákladovou či cenovou konkurenceschopnost podniku, důležité přitom je zajištění toho, aby produktivita pracovníků trvale v čase rostla rychleji ve srovnání s růstem jejich průměrných mezd;
- zajistit jistou vnitřní spravedlnost odměňování, a klást důraz na vytvoření takové interní mzdové struktury, která bude odpovídat přínosu, náročnosti a odpovědnosti pracovních míst, zároveň však také osobním výsledkům jednotlivých zaměstnanců.[55]

Příslušný zvolený systém odměňování ve firmě by navíc neměl být pro zaměstnance a nadřízené nadměrně složitý a přehnaně administrativně náročný, také by nikdy pro zúčastněné osoby neměl být diskriminační či netransparentní. Celková odměna zaměstnance musí souviset zejména s nároky, které jsou na dané pracovní místo kladeny. Do značné míry závisí na jeho individuálních schopnostech, dovednostech a pracovním výkonu. Nicméně zohledňovány však mohou být také některé další specifické nároky a požadavky.[56] Obecně přitom systém odměňování pracovníků v podniku zahrnuje zpravidla několik různých forem odměn, které budou představeny blíže v následující podkapitole této práce.

3.7.2 Formy a trendy odměňování pracovníků

Pro účely zajištění výše popsaných funkcí odměňování slouží odlišné formy odměňování, které se odlišují zejména důrazem na faktory, které jsou odměňovány. Můžeme mezi ně zařadit zejména samotný přínos a náročnost práce, schopnosti zaměstnance a v neposlední řadě jeho výsledky. Urban například uvádí, že si nelze pod termínem odměny pracovníka představovat pouze samotnou finanční odměnu, nýbrž se jedná o cokoliv, co je pro zaměstnance příjemné. Zároveň jej to dokáže motivovat k výkonu určité žádoucí

[54] ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7, s. 416

[55] URBAN, Jan. Formy a nástroje odměňování zaměstnanců. In: *MzdováPraxe.cz* [online]. 2013 [cit. 2022-09-23]. Dostupné z: http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d41786v52757-formy-a-nastroje-odmenovani-zamestnancu/

[56] Pohyblivá složka platu – nástroj pro motivaci zaměstnanců. In: *IPodnikatel.cz* [online]. 2011 [cit. 2022-09-23]. Dostupné z: http://www.ipodnikatel.cz/Personalni-management/pohybliva-slozka-platu-nastroj-pro-motivaci-zamestnancu/Kriteria-hodnoceni-pracovniku.html

činnosti. K základním formám odměňování pak patří podle poznatků odborníků níže uvedené[57]:

- Základní či pevná mzda, tarifní nebo smluvní[58] - většinou je tato mzda a její úroveň odvozena od tržních podmínek odměňování, dále je také významné hodnocení přínosu, nároků a požadavků kladených v rámci dané práce na pracovníka. Také bývá tradičně brána v potaz dlouhodobost působení pracovníka v organizaci, zkušenosti či schopnosti. Jedná se o garantovanou část individuální mzdy, která má především za účel získat a udržet zaměstnance a také odrazit náročnost vykonávané práce.

- Odměna na základě hodnocení osobních schopností zaměstnance – může být vyplácena ve formě nadtarifní složky nebo osobního ohodnocení. Bývá založena zpravidla v praktické rovině na hodnocení dlouhodobějších pracovních výsledků, schopností a kvalifikace a přiznávána na delší období. Bývá stanovena obyčejně ve formě procentního podílu základního (tarifního) platu či jako absolutní částka. Každá organizace přitom stanovuje maximum tohoto podílu. Úkolem je zejména motivovat ke zvýšení schopností a kvalifikace, dále pak rovněž vyjádřit snahu o ocenění a rovněž významně stabilizovat dlouhodobě výkonné pracovníky firmy.

- Motivační či výkonová složka odměny – tradičně je tato složka vyplácena formou výkonových odměn či bonusů, jako provize, podíl na zisku, úkolová či akordní mzda atd. Je spojena zejména s individuálním výkonem každého zaměstnance nebo s výkonem jeho pracovní skupiny (podniku jako celku). Jedná se v tomto případě o pohyblivou složku mzdy, kdy je zejména úkolem stimulace příslušného výkonu hodnoceného zaměstnance. Její podíl ve vztahu k základní, respektive celkové odměně pracovníka by měl být odvislý od jeho možnosti ovlivnit výsledky své práce, dále od jeho hierarchického postavení v organizaci, případně jiných faktorů.

- Mzdové příplatky – v tomto případě jsou zohledňovány mimořádné podmínky práce či daného pracovního místa, které představují zvýšené nároky na zaměstnance.

- Zaměstnanecké výhody – souvisí se vztahem zaměstnance k organizaci, případně pak jsou spojeny s hierarchickým postavením zaměstnance. Může jít kupříkladu o různé poskytované předměty a služby, finanční příspěvky, různá cenová zvýhodnění, možností je v tomto případě mnoho. Smyslem poskytování těchto výhod je zejména zvýšit pracovní

[57] URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3, s. 116-118
[58] hodinová, týdenní, resp. měsíční včetně přesčasů

stabilitu a spokojenost, posílit identifikaci s organizací, přispět k rozvoji, zvýšení motivace a také k relaxaci zaměstnance.

Využití konkrétních forem odměňování podle zjištěných informací závisí zejména na podmínkách a cílech organizace a rovněž na pozici, kterou daný pracovník zastává. Celková odměna zaměstnance je pak dána zejména kvalifikačními a dalšími souvisejícími nároky, které se váží k jeho konkrétnímu pracovnímu místu. Pochopitelně značnou roli hrají individuální schopnosti a pracovní výkon. Kromě toho se v systému odměňování organizace odrážejí také dlouhodobé trendy v této oblasti. Obecně lze říci, že v současnosti se v této oblasti projevují níže uvedené trendy:

- narůstá význam odměňování na základě znalostí a schopností zaměstnanců či jejich přístupu k vlastnímu rozvoji, roli přitom v tomto směru sehrávají kromě dalšího také modely kompetencí pracovních míst;
- roste role výkonového odměňování – závisí na plnění osobních cílů zaměstnanců, a tedy na takových faktorech, které jsou ve skutečnosti pod jejich bezprostřední kontrolou, a tedy jimi ovlivnitelné;
- na podíl a frekvenci vyplácení motivační složky má velký vliv význam hierarchického postavení daného pracovníka;
- zvyšuje se v čase rovněž význam ročně vyplácených výkonových odměn (bonusů), a to zejména v případě vedoucích zaměstnanců a specialistů;
- rozšiřují se tarifní pásma, respektive dochází ke spojování tarifních stupňů;
- trendem je dále také jistá individualizace v rámci poskytování zaměstnaneckých výhod, díky čemuž je možné zvolit si benefity na základě konkrétních potřeb a zájmů;
- dochází také k mezinárodní standardizaci odměňování v souvislosti s internacionalizací podniků a rostoucí mezinárodní mobilitou pracovníků. [59] [60]

Je tedy patrné, že také moderní trendy panující v oblasti odměňování by měly v současnosti jednotlivé organizace v rámci rozhodování o správném nastavení systému odměňování zohlednit.

[59] URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3, s. 118-119

[60] BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada, 2009. Manažer. ISBN 978-80-247-2903-9, s. 141-142

3.7.3 Základní mzdové formy

Každé pracovní místo je zcela specifické, jsou na něj kladeny rozdílné požadavky a jeho relativní hodnota v rámci organizace je rozdílná. Hodnota každé práce se definuje na základě výsledků celkového hodnocení práce v organizaci, stanovením tzv. základních mzdových relací. Podle Koubka slouží základní mzdové relace jako vodítko pro *„...diferenciaci peněžního oceňování práce v navazujícím rozhodovacím procesu nebo tarifním vyjednávání s pracovníky, jehož výsledkem jsou mzdové tarify, skutečné ocenění práce*.“ Podle stejného autora představuje pracovní místo zařazení jedince do organizační struktury a zároveň mu přiřazuje určitý okruh úkolů a odpovědnosti, který je přiměřený jeho schopnostem.[61]

Související pojem pracovní role charakterizuje způsob, jakým pracovník vykonává určité úkoly a zahrnuje zejména jeho přístup k práci a pracovní chování.

Z výše uvedených skutečností vyplývá, že není možné na všechny pracovní místa aplikovat stejný způsob odměňování. Z toho důvodu existují různé mzdové formy, které mají zajistit, aby výdělek jednotlivých zaměstnanců odpovídal jejich skutečným pracovním výsledkům (odměňování podle výkonu) a specifické úrovni vykonávané pracovní role. Pro určení nejúčelnější mzdové formy by organizace měla brát v úvahu zejména způsob organizace práce, tj. zda se jedná např. o kusovou, sériovou nebo hromadnou výrobu, měřitelnost a evidenci dosažených výsledků apod.

- **Časová mzda**

Časová mzda bývá zpravidla pokládaná za základní formu mzdy, při níž je mzda zaměstnance vyjádřená součinem mzdové sazby (mzdového tarifu) stanoveného za zvolenou jednotku pracovní doby a počtu těchto jednotek odpracovaných zaměstnancem za období splatnosti mzdy. Tradičně bývá jednotkou pracovní doby, na kterou se stanoví mzdová sazba (mzdový tarif), hodina nebo měsíc. Časová mzda představuje pro zaměstnance záruku určité úrovně mzdy nezávislé na ekonomických výsledcích podnikatelských aktivit firmy a pro zaměstnavatele je administrativně nejméně náročná. Zpravidla se používá v kombinaci s dalšími formami mzdy. Např. prémie nebo odměny.

---

[61] KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 3. vyd., (přeprac.). Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033. str. 168

Dle Koubka jsou časová mzda a plat založeny na tarifech, které vycházejí z relativní hodnoty práce v organizaci s přihlédnutím k vnějším faktorům. Nevýhodou časové mzdy je její nedostatečná návaznost na pracovní výkon, jedná se o nepobídkovou mzdovou formu. Pokud časová mzda existuje ve své čisté formě, tj. bez spojení s dalšími mzdovými formami, existuje riziko, že dojde k demotivaci výkonnějších pracovníků, kteří jsou oceňováni stejně jako jejich nevýkonní kolegové. Z tohoto důvodu se stále častěji používá spojení časové mzdy s dalšími mzdovými formami, jako jsou např. prémie, osobní ohodnocení apod. Existuje také možnost používání dvou a více mzdových tarifů v rámci stejné práce, který se potom přizná pracovníkům dle jejich výkonu.[62]

- **Úkolová mzda**

Úkolová mzda je forma mzdy, při níž je výdělek zaměstnance závislý na výkonu vyjádřeném stupněm plnění stanovené normy výkonu. Její použití je vhodné na pracovištích, kde převládá zájem zaměstnavatele na množství vyrobené produkce, kde pracovníci mohou toto množství svým výkonem ovlivnit a kde je možná spolehlivá evidence a kontrola množství a kvality práce. Dvořáková a kol. upozorňují i na negativní jevy úkolové mzdy. A to zejména na snahu zaměstnance dosáhnou co nejvyšší mzdu bývá spojena s nadměrným fyzickým vypětím, nedodržování technologického postupu, nehospodárným zacházením s výrobním zařízením, nástroji, materiálem aj..[63]

3.7.4 Doplňkové mzdové formy

Doplňkové mzdové formy podle Koubka zpravidla odměňují výkon nebo zásluhy, popř. obojí. Bývají vázány na individuální nebo kolektivní výkon, jsou jednorázové nebo periodicky se opakující, některé jsou určeny pro manažerské kategorie pracovníků, jiné pro dělníky.

Doplňkové mzdové formy doplňují základní plat či mzdu nejčastěji s cílem posílit identifikaci zaměstnanců s firmou, kompenzovat specifické nároky práce a podpořit jejich stabilizaci v rámci organizace.[64]

---

[62] KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 3. vyd., (přeprac.). Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033

[63] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. Řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978–80-7400-347-9

[64] KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 3. vyd., (přeprac.). Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033

- **Osobní ohodnocení**

Osobní ohodnocení, nebo někdy také osobní příplatek je forma mzdy, která se zpravidla používá ke zpružnění systému odměňování tam, kde se uplatňují pevné mzdové tarify (časová mzda). Tato forma mzdy je založena na ocenění výsledků pravidelného hodnocení pracovní výkonosti a výsledků práce jednotlivých zaměstnanců. Nejčastěji na základě jejich vzájemného porovnávání. Dle Dvořákové a kol.[65] osobní ohodnocení stanoví přímí nadřízení v závislosti na slovním hodnocení kritérii, která posuzují množství a kvalitu práce, schopnosti, dovednosti a sociální jednání. Osobní ohodnocení může být určeno procentem z tarifní mzdy.

- **Prémie**

Prémie patří k oblíbeným formám mzdy, které doplňují časovou nebo úkolovou mzdu. Dle Hůly rozlišujeme jednorázové a pravidelné prémie. Jednorázové prémie jsou přiznávány za mimořádné plnění pracovních povinností např. věrnostní prémie za počet odpracovaných let v organizaci nebo prémie za přítomnosti honorující nulovou pracovní neschopnost. Pravidelné prémie jsou periodicky se opakující a jsou jasně závislé na odvedeném výkonu.[66] Konkrétní podmínky vyplácení prémií zmiňuje Dvořáková a kol. v tzv. zásadách prémiování. Tyto zásady by měli být součástí vnitropodnikového předpisu o odměňování. Zásadou prémiování se rozumí vymezení zejména účelu, formy a výše poskytované prémie, dále jakého okruhu zaměstnanců se týká, za jaké období se poskytuje a jaké jsou jednotlivé ukazatele prémiování, tj. na čem je prémie závislá (plnění či překročení normy, splnění termínu apod.). Správně stanovené a vyhlášené zásady poskytování prémií pozitivně ovlivňují jejich stimulační účinnost a zvyšují důvěryhodnost celého systému odměňování.[67]

3.7.5 Zaměstnanecké výhody

Dále je třeba se v kontextu odměňování v organizaci zaměřit také na takzvané zaměstnanecké výhody, které rovněž plní v moderních organizacích mnohé důležité úkoly. Proto je třeba jejich význam nepodceňovat a zvolit vhodnou skladbu nabízených zaměstnaneckých výhod. V rámci následujícího textu této práce budou představeny a

[65] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. Řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978–80-7400-347-9
[66] HŮLA, Libor. Odměňování a mzdové formy v podnikatelské praxi. Praha: Menu, 1996. ISBN 80-902152-2-X.
[67] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. Řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978–80-7400-347-9

vymezeny základní principy jejich poskytování, dále pak také klasifikace zaměstnaneckých výhod, díky které bude možné lépe porozumět spektru zaměstnaneckých benefitů, které se v současnosti nabízejí.

3.7.6 Principy poskytování zaměstnaneckých benefitů

Jak již bylo popsáno, zaměstnanecké výhody představují takové složky odměny, které jsou poskytované navíc k různým formám peněžní odměny. Zahrnují přitom také takové položky, které nejsou bezprostředně odměnou. Smyslem jejich poskytování je zejména nabídnout pracovníkům atraktivní soubor celkových odměn, které povedou v konečném důsledku k získání a udržení vysoce kvalitních pracovníků. Pochopitelně mají stejně tak uspokojovat osobní potřeby pracovníků, posilovat jejich oddanost a nabídnout jim daňově zvýhodněný způsob odměny.

V naší zemi patří mezi tradiční a v současnosti již hojně poskytované formy zaměstnaneckých výhod stravování za zvýhodněnou (či dotovanou) cenu. Může se jednat o formu stravenek či příspěvků na stravování ve vlastním zařízení, které svým pracovníkům nabízí asi 90 % podniků. Dále pak jsou jako zaměstnanecké výhody organizovány různé společenské, sportovních a kulturní akce pro zaměstnance, které v současnosti poskytuje asi polovina českých podniků. Běžnou praxí se již stává také nadstandartní délka dovolené, příspěvek na penzijní připojištění a životní pojištění, dárky k životnímu jubileu a řada dalších.[68]

Z hlediska poskytování lze zaměstnanecké benefity dělit do třech hlavních skupin:

- zaměstnanecké výhody povinné, tedy takové, které jsou vyžadované zákonem či jinými platnými předpisy nebo zakotvené v kolektivní smlouvě;
- benefity smluvní, které jsou poskytovány na základě platné kolektivní smlouvy organizace;
- zaměstnanecké výhody dobrovolné, které souvisejí s personální politikou firmy, záměrem jejich poskytování je zejména dosažení spokojenosti zaměstnanců a zisk dobré pověsti či pozice podniku na trhu práce;[69]

---

[68] Jak nás hýčkají? Které zaměstnanecké výhody letos frčí. In: *Peníze.cz* [online]. 2013 [cit. 2022-09-23]. Dostupné z: https://www.penize.cz/zamestnani/259044-jak-nas-hyckaji-ktere-zamestnanecke-vyhody-letos-frci

[69] ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1, s. 135-136

Také by bylo možno tyto výhody rozlišit na základě cílové skupiny, na kterou se zaměstnanecké výhody zaměřují. Benefity mohou být individuálního charakteru, tedy zaměřené na konkrétní jednotlivce, případně pak naopak skupinové, které jsou nabízené větším skupinám či případně všem zaměstnancům organizace. Případně je možné zmínit také specifické benefity zaměřující se na určité segmenty podnikových zaměstnanců.[70]

Z hlediska způsobu poskytování pak benefity mohou být poskytovány jako plošné, tedy takové, které zaměstnavatel nabízí všem zaměstnancům. V takovém případě ovšem není bráno v potaz, zda o tento benefit má konkrétní zaměstnanec zájem. Případně pak se naopak nabízí zaměstnanecké výhody pružného charakteru, v rámci, kterých má zaměstnanec možnosti si konkrétní výhody volit dle aktuálních potřeb a svou volbu periodicky opakovat. Samozřejmě lze stejně tak v praktické rovině využít kombinaci obou výše uvedených způsobů.

Z uvedených informací plyne, že v současnosti již většina moderních organizací uznává benefity spojené s poskytováním zaměstnaneckých výhod a minimálně některou ze širokého spektra zaměstnaneckých výhod svým pracovníkům poskytuje. Díky pestrosti existujících zaměstnaneckých výhod přitom mohou moderní organizace podle svých potřeb a možností volit.

3.7.7 Klasifikace zaměstnaneckých benefitů

Dále je vhodné se v krátkosti zaměřit na konkrétní podobu zaměstnaneckých výhod, které mohou být v současné době pracovníkům v praktické rovině poskytovány. Klasifikace zaměstnaneckých benefitů z hlediska věcného je možná na základě řady rozličných hledisek. Například Urban je přehledně člení na 3 základní skupiny, mezi které se řadí zaměstnanecké výhody vztahující se k práci, dále pak hmotné vybavení a pracovní pomůcky určené zaměstnancům, a nakonec zaměstnanecké výhody osobní a sociální.[71]

První skupinou jsou zaměstnanecké výhody se vztahem k práci. Tento typ výhod je na pracovišti poskytován dosti často. Mezi konkrétní výhody pak může patřit[72]:

---

[70] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3, s. 163

[71] URBAN, Jan. Formy a nástroje odměňování zaměstnanců. In: *MzdováPraxe.cz* [online]. 2013 [cit. 2022-09-23]. Dostupné z: http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d41786v52757-formy-a-nastroje-odmenovani-zamestnancu/

[72] URBAN, Jan. Formy a nástroje odměňování zaměstnanců. In: *MzdováPraxe.cz* [online]. 2013 [cit. 2022-09-23]. Dostupné z: http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d41786v52757-formy-a-nastroje-odmenovani-zamestnancu/

- příspěvek na stravování – stravenky nebo závodní stravování zajišťované pro zaměstnance;
- občerstvení na pracovišti – voda, káva, čaj, prodejní automaty;
- pracovní volno nad rámec – delší placená dovolená, kratší pátky, studijní volno;
- rozvinutý systém vzdělávání a rozvoje pracovníků – manažerské, jazykové, PC kurzy, odborné knihy a časopisy, konference a další aktivity;
- zajištění dopravy do zaměstnání;
- příspěvek na hromadnou, místní, meziměstskou dopravu.

Z uvedeného plyne, že mezi zaměstnanecké výhody týkající se vykonávané práce patří poměrně široké spektrum různých výhod, z nichž některé jsou již určitou dobu na moderních pracovištích pokládány za běžný standard. Například příspěvek zaměstnancům na stravování v současnosti nabízí velká většina tuzemských zaměstnavatelů. Proto i malé organizace, které pro tyto účely mají k dispozici omezený rozpočet, jistě dokáží zvolit takové zaměstnanecké výhody, které budou schopné svým zaměstnancům nabídnout, a současně budou pro samotné zaměstnance atraktivní a zajímavé.[73]

Druhou ze skupin pak představuje hmotné vybavení a pracovní pomůcky zaměstnance, které umožní výkon daného zaměstnání. Jsou určeny pro osobní potřebu zaměstnance, jejich poskytování mnohdy souvisí nejen s pracovní potřebou, ale i s postavením zaměstnance v organizaci. Zahrnují nejčastěji níže uvedené výhody a pomůcky[74]:

- notebook a další výpočetní techniku, jiné pracovní pomůcky – diáře;
- služby telefonních operátorů zdarma – mobilní telefon, pevná linka, internetové připojení z domova;
- osobní automobil pro využívání k soukromým účelům, karty pro pohonné hmoty;
- příspěvek na oděvy;
- bezplatné či zvýhodněné bydlení.

I v tomto případě je možné uvést, že mnoho z těchto benefitů poskytují zaměstnanci již běžně svým zaměstnancům, aby jim zajistili vhodné podmínky pro výkon dané pracovní

[73] URBAN, Jan. Formy a nástroje odměňování zaměstnanců. In: *MzdováPraxe.cz* [online]. 2013 [cit. 2022-09-23]. Dostupné z: http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d41786v52757-formy-a-nastroje-odmenovani-zamestnancu/

[74] URBAN, Jan. Formy a nástroje odměňování zaměstnanců. In: *MzdováPraxe.cz* [online]. 2013 [cit. 2022-09-23]. Dostupné z: http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d41786v52757-formy-a-nastroje-odmenovani-zamestnancu/

pozice. Vše pochopitelně opětovně závisí zejména na charakteru pracovní pozice a potřebách zaměstnance, který na této pozici působí.

Třetí a poslední skupinou zaměstnaneckých výhod jsou zaměstnanecké výhody osobní a sociální povahy. Mezi ty mohou spadat následující benefity[75]:

- zdravotní péče určená zaměstnancům a rodinným příslušníkům – individuální zdravotní péče, léčebné pobyty, lázeňské a lékařské procedury, výjezdy lékaře do místa zaměstnání nebo bydliště, pojištění stomatologických výkonů, nadstandardní pokoj či péče při hospitalizaci, vitamíny a doplňky stravy, rehabilitace, očkování, masáže;
- jesle či školky pro děti, dětské letní tábory;
- příspěvek na dovolenou, sportovní, rekreační a kulturní aktivity – vstup do sportovních klubů a center, divadla a další kulturní představení;
- finanční služby – půjčky na bydlení, finanční pomoc;
- pojištění a připojištění – životní, penzijní, úrazové, pojištění pro případ pracovní neschopnosti, pojištění odpovědnosti za škodu;
- zvýhodněné hypotéky či příspěvky na ně;
- zvýhodněné spotřebitelské úvěry či nižší poplatky za vedení účtů;
- kreditní karty – delší bezúročné období, spotřební úvěr do stanoveného limitu;
- finanční, právní a osobní poradenství;
- příspěvek na stavební spoření;
- sick days;
- dárky a dárkové šeky – kosmetika, restaurace, nákup zboží, různé dárky poskytované zaměstnancům při speciálních příležitostech – Vánoce, jubileum, narození dítěte, svatba;
- zvýhodněný prodej podnikových produktů. [76]

Na závěr lze podotknout, že zaměstnanecké benefity dnes v nějaké podobě nabízí téměř každá česká firma. Mezi nejoblíbenější přitom patří kupříkladu možnost využití mobilního telefonu, příspěvek na pojištění nebo stravenky. Trendem je rovněž nahrazování papírových forem odměn za jejich digitální podobu a rovněž správa benefitů v digitální

[75] URBAN, Jan. Formy a nástroje odměňování zaměstnanců. In: *MzdováPraxe.cz* [online]. 2013 [cit. 2022-09-23]. Dostupné z: http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d41786v52757-formy-a-nastroje-odmenovani-zamestnancu/

[76] URBAN, Jan. Formy a nástroje odměňování zaměstnanců. In: *MzdováPraxe.cz* [online]. 2013 [cit. 2022-09-23]. Dostupné z: http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d41786v52757-formy-a-nastroje-odmenovani-zamestnancu/

podobě. I zaměstnanci vnímají tyto výhody velice pozitivně, obecně jde nepochybně o zajímavý a potřebám přizpůsobený systém výhod, který sám zaměstnanec často označuje jako důležitější, než je jeho výše mzdy. Ze strany samotných zaměstnanců pak nepochybně mezi hlavní plusy těchto benefitů patří jejich snadná dostupnost, kromě toho tato forma odměňování v podstatě zvyšuje příjem, ale zároveň (až na určité výjimky) nezvyšuje zaměstnanci daň z příjmu. Kromě toho je vhodné doplnit, že zaměstnanecké výhody nepostihuje inflace a klesají díky nim výdaje zaměstnance na zboží a služby na běžném trhu.[77]

[77] URBAN, Jan. Formy a nástroje odměňování zaměstnanců. In: *MzdováPraxe.cz* [online]. 2013 [cit. 2022-09-23]. Dostupné z: http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d41786v52757-formy-a-nastroje-odmenovani-zamestnancu/

4 Vlastní práce

4.1 O společnosti GRAMMER CZ, s.r.o.

Tato kapitola obsahuje základní údaje o společnosti GRAMMER CZ, s.r.o. Jsou zde jmenována sídla firmy, dále jsou zde zmiňovány cíle a vize firmy a v neposlední řadě je zde zmíněna finanční situace firmy za posledních 5 let. Nelze nezmínit i historii firmy. Úspěšná historie společnosti GRAMMER začala před více než 100 lety otevřením sedlářství Willibalda Grammera v Ambergu. Od té doby se společnost GRAMMER vyvinula z regionálního výrobce sedadel do globálního hráče v automobilovém průmyslu na poli užitkových vozidel.[78]

4.1.1 Závody společnosti GRAMMER

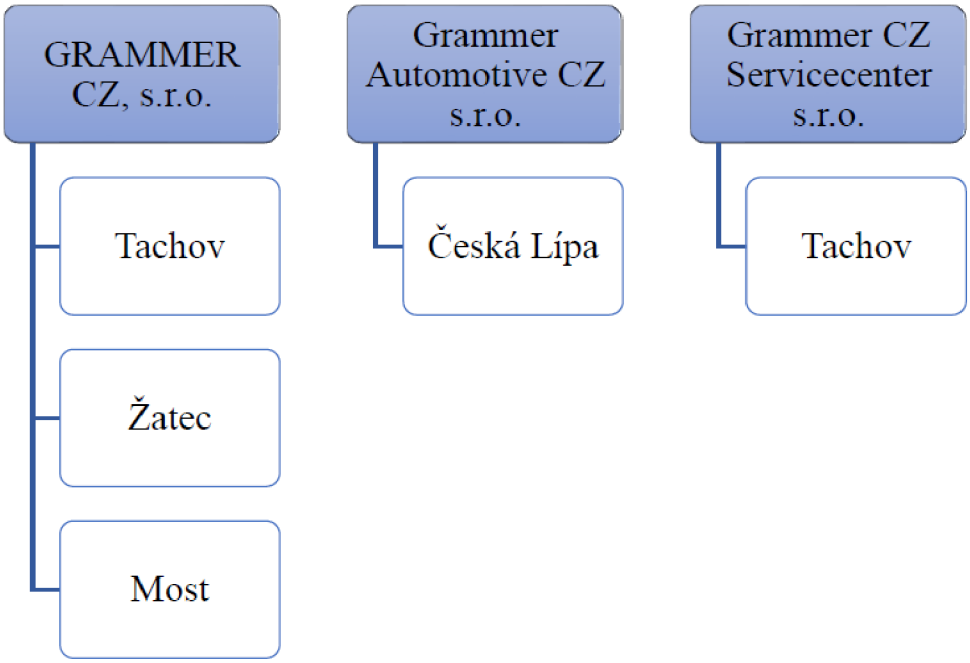
O tom, jak velkým globálním hráčem v automobilové průmyslu společnost GRAMMER je, svědčí hustá síť závodů celém světě. Závody společnosti GRAMMER se nacházejí ve 20 zemích. V Americe má nejvíce svých závodů v USA. Další závody lze nalézt v Mexiku, Argentině nebo Brazílii. Další závody společnosti jsou rozmístěny v Evropě. Konkrétně v Německu, v Belgii, v Bulharsku, ve Velké Británii, ve Francii, v Itálii, v Polsku, v Srbsku, na Slovinsku, ve Španělsku, v České republice. Další významné závody má GRAMMER v Turecku, v Africe i Austrálii. V oblasti Asie a Pacifiku je největší počet GRAMMER závodů v Číně, po jednom v Indii a v Japonsku. [79]Pokrytí závodů v Evropě znázorňuje Obrázek 2 Pokrytí závodů v Evropě

[78]Interní dokument Nová příručka pro zaměstnance GRAMMER CZ. OS.0.0007.T [cit. 16.01.2023].
[79] Produktwelten. Home [online]. Copyright © 2022 GRAMMER AG [cit. 20.12.2022]. Dostupné z: https://www.grammer.com/produktwelten.html

Obrázek 2 Pokrytí závodů v Evropě [80]

4.1.2 Závody GRAMMER v ČR

V České republice je v současné době společnost GRAMMER alokována v několika městech. Celkem se na území ČR nachází 5 poboček se třemi samostatnými právními subjekty. Schéma rozdělení je uvedeno na obrázku níže. Viz: Obrázek 3.



Obrázek 3 Schéma rozdělení závodů v ČR [81]

[80] Zdroj: Europa. Home [online]. Copyright © 2022 GRAMMER AG [cit. 20.12.2022]. Dostupné z: https://www.grammer.com/vertriebspartner/europa.html
[81] zdroj: zpracování autorem (20.12.2022)

Prvním právním subjektem je společnost GRAMMER CZ, s.r.o. (základní informace jsou uvedeny v podkapitole níže), jehož pobočky tvoří závod Tachov, dále závod Žatec a závod Most.

Druhým právním subjektem je čtvrtý závod Grammer Automotive CZ s.r.o. se sídlem v České Lípě, ten je však registrován jako další samostatný právní subjekt pod vlastním identifikačním číslem organizace a do obchodního rejstříku byl zapsán dne 26. 2. 2007. [82]

Posledním právním subjektem je obchodní firma s názvem Grammer CZ Servicecenter s.r.o., která byla do obchodního rejstříku zapsána 25. 5. 2009 a její sídlo se nachází v Tachově, stejně jako sídlo subjektu GRAMMER CZ, s.r.o. [83]

4.1.3 Základní informace o společnosti GRAMMER CZ, s.r.o.

Společnost je registrována pod obchodním jménem GRAMMER CZ, s.r.o. Vznik a zapsání do obchodního rejstříku proběhlo 7.11.1995. Sídlo společnosti právní formy společnost s ručením omezeným se nachází na adrese Okružní 2042, Tachov, 347 01. Identifikační číslo organizace je 643 61 462 a společnost je vedena u Krajského soudu v Plzni pod spisovou značkou C 7118.[84] Na obrázku níže je uvedeno logo firmy. Obrázek 4 Logo firmy.

Obrázek 4 Logo firmy[85]

[82] Veřejný rejstřík a Sbírka listin – Ministerstvo spravedlnosti České republiky. [online]. Copyright © Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 20.12.2022]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=35893&typ=PLATNY

[83] Veřejný rejstřík a Sbírka listin – Ministerstvo spravedlnosti České republiky. [online]. Copyright © Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 20.12.2022]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=191875&typ=PLATNY

[84] Veřejný rejstřík a Sbírka listin – Ministerstvo spravedlnosti České republiky. [online]. Copyright © Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 20.12.2022]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=18 5678&typ=PLATNY

[85] Zdroj: interní dokumentace firmy 2022

Předmětem činnosti firmy GRAMMER CZ, s.r.o. je Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona v rozsahu těchto oborů činností:

- Výroba chemických látek a chemických směsí nebo předmětů a kosmetických přípravků
- Výroba plastových a pryžových výrobků
- Výroba strojů a zařízení
- Výroba a opravy čalounických výrobků
- Výroba dalších výrobků zpracovatelského průmyslu
- Zprostředkování obchodu a služeb
- Velkoobchod a maloobchod
- Skladování, balení zboží, manipulace s nákladem a technické činnosti v dopravě
- Zasilatelství a zastupování v celním řízení
- Testování, měření, analýzy a kontroly
- Výroba, obchod a služby jinde nezařazené

a dále pak Činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence.[86]

Konkrétní výrobky, které společnost GRAMMER CZ, s.r.o. produkuje, a které tvoří předmět obchodních vztahů, jsou hlavové a loketní opěrky, dále pak loketní opěrky do dveřních výplní, kompletní sedadla pro nákladní automobily, sedadla do vlaků a komponenty do sedadel pro offroad vozidla. Výše uvedené výrobky jsou ze společnosti GRAMMER CZ, s.r.o. dodávány pro zákazníky AUDI, Volkswagen, Škoda, BMW, Daimler, DAF, Lear Co., Faurecia, JCI, Magna.[87] Výše základního kapitálu společnosti GRAMMER CZ, s.r.o. je ve výši 389 599 000,- Kč. Celý 100% podíl na základním kapitálu je k 31.12.2020 ve vlastnictví mateřské společnosti GRAMMER Aktiengesellschaft, Ursensollen 922899, Grammer-Alle 2. [88] Statutární orgán společnosti tvoří dva jednatelé, jmenovitě jsou to Mgr. Martin Kořínek, Ph.D. (ve funkci jednatele od 1.7.2010) a Peter-Thomas Büsing (jenž je jednatelem od 20.4.2020). Dále má společnost GRAMMER CZ,

[86] Veřejný rejstřík a Sbírka listin – Ministerstvo spravedlnosti České republiky. [online]. Copyright © Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 20.12.2022]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=18 5678&typ=PLATNY
[87] Interní dokument GRAMMER CZ, s.r.o. [cit. 20.12.2022]

[88] Veřejný rejstřík a Sbírka listin – Ministerstvo spravedlnosti České republiky. [online]. Copyright © Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 20.12.2022]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=18 5678&typ=PLATNY

s.r.o. dva prokuristy (konkrétně jsou jimi Jens Öhlenschläger a Uwe Geidel), kteří ji společně zastupují.[89]

4.1.4 Vize a cíle společnosti GRAMMER CZ, s.r.o.

Pouze jasně definovaná vize může být pokládána za zdroj pro strategické cíle [90] Ve výroční zprávě za rok 2021 jsou definovány tyto vize[91]:

- Zaujmout vedoucí pozici v technologiích a kvalitě na hlavních trzích;
- V technologii a kvalitě jdeme rychle kupředu a zůstáváme ve vedení;
- Rozhodujeme se důsledně pro vývoj jen takových technologií a produktů, které nás posílí;
- Plně se soustřeďujeme na přání našich zákazníků a požadavky trhu s důrazem na kvalitu technologie, produktů a procesů;

A tyto mise:

- Inovacemi vytvářet kvalitu pro lidstvo;
- Mobilita je jednou ze základních hodnot naší doby a lidé, kteří cestují auty, mají nárok na komfort a bezpečnost;
- Proto nabízíme produkty, které neustálou inovací tento nárok stále lépe splňují;
- Současně zakládáme náš úspěch na převzetí ekonomické a sociální zodpovědnosti směrem k našim zákazníkům, zaměstnancům, investorům a regionům;

4.1.5 Pracovněprávní vztahy ve společnosti GRAMMER CZ, s.r.o.

Výroční zpráva za rok 2021 uvádí, že společnost GRAMMER CZ, s.r.o. k 31.12.2021 zaměstnávala ve svých 3 výrobních závodech celkem 1113 zaměstnanců. Počet zaměstnanců se oproti jiným rokům neměnil a zůstal téměř na stejné úrovni. Věková struktura zaměstnanců společnosti zůstává dlouhodobě příznivá. Ve společnosti pracovalo 29,4 % zaměstnanců v rozmezí věku mezi 18—30 lety a 29,6 % v rozmezí 31—40 let věku, dále 23,6 % bylo v rozmezí 41-50 let a 17,4 % zaměstnanců ve věku nad 50 let.

---

[89] Veřejný rejstřík a Sbírka listin – Ministerstvo spravedlnosti České republiky. [online]. Copyright © Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 20.12.2022]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=18 5678&typ=PLATNY

[90] TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, P.; Jelínková, E. Podniková ekonomika – klíčové oblasti. Praha: Grada Publishing a.s., 2018. ISBN 978-80-271-0689-9, s.256

[91] Výroční zpráva – rok 2021 společnosti GRAMMER CZ, s.r.o. [cit. 22.12.2022].

Významným příspěvkem společnosti GRAMMER CZ, s.r.o. v naplňování sociální politiky státu bylo plnění povinného podílu osob se zdravotním postižením v celkovém počtu zaměstnanců. Dle platné metodiky společnost zaměstnávala v roce 2021 více těchto osob se zdravotním postižením, než činila její povinnost. Průměrná nemocnost se proti minulému roku navýšila o 0,47 % na úroveň 7,58 %. Výše nemocnosti byla tak jako v předchozím roce zásadně ovlivněna pokračující pandemii Covid-19.

1.1.2022 uzavřela společnost Dodatek č.1 ke Kolektivní smlouvě, která je výrazem dobré spolupráce mezi vedením společnosti a odborovou organizací. Pracovněprávní vztahy ve společnosti jsou v souladu jak se zákoníkem práce, tak i s kolektivní smlouvou. Společnost GRAMMER CZ, s.r.o. se díky své mzdové a sociální politice stejně jako v předešlých letech zařadila i v roce 2021 mezi stabilní a spolehlivé zaměstnavatele. Dokladem toho je, že průměrná mzda je srovnatelná s konkurencí v oblasti pracovní síly v regionech, kde firma působí.

Ve výroční zprávě je pamatováno i na zaměstnanecké výhody jako je mzda navíc před dovolenou a Vánocemi, spoluúčast na penzijním pojištění, odměny za odpracované roky a při odchodu do starobního nebo invalidního důchodu, odměna za odpracování všech hodin v měsíci, dovolená poskytovaná nad rámec zákonné výměry, dodatečné dny zdravotního volna, příspěvek na stravování a v neposlední řadě i jednotné firemní oblečení s příspěvkem na praní. Kvalifikační růst zaměstnanců byl zabezpečen společností různými formami vzdělávání a odborné přípravy, a to na základě kvalifikačních matic a plánů školení. V roce 2021 bylo zaznamenáno 16 pracovních úrazů na 1113 zaměstnanců ve všech závodech, jejichž následkem došlo ke zranění zaměstnance s pracovní neschopností delší než 3 kalendářní dny. Společnost GRAMMER CZ, s.r.o. se řadí se svou personální a sociální politikou na úroveň moderních evropských firem.

4.2 Charakteristika života v Plzeňském kraji

Nepřímý vliv na spokojenost zaměstnanců má mimo již zmíněných finančních i nefinančních benefitů především místo, kde žijí. Podstatné je, jak je v daném regionu zastoupená infrastruktura, zda je dostupná lékařská péče, dosažitelnost vzdělání a nezaměstnanost.

V České republice je 14 krajů. Plzeňský kraj je svou rozlohou třetím největším krajem v České republice. Počtem obyvatel se řadí na deváté místo.

Na celkovém počtu obyvatel České republiky se podílí 5,4 %. Po Jihočeském kraji je druhým nejřidčeji zalidněným krajem v České republice. Plzeňský kraj se nalézá na jihozápadě České republiky. Sousedí s Karlovarským, Ústeckým, Středočeským a Jihočeským krajem. Nejdelší hranici má na jihozápadě se SRN (Bavorskem). Výhodná poloha regionu je mezi hlavním městem Prahou a zeměmi západní Evropy. Sídelní struktura kraje je nevyvážená – na metropolitní Plzeň navazuje drobná venkovská struktura. Schází města střední velikosti. Typickým rysem území je vysoký počet malých sídel. V Plzni žije 188 711 obyvatel (k 31.3.2022). V současnosti je Plzeň čtvrtým největším městem v České republice. Plzeňský kraj je známý svými rozmanitými přírodními podmínkami. Dominantním přírodním fenoménem je pásmo pohraničních pohoří na jihozápadě (Šumava a Český les) a Plzeňská kotlina na severovýchodě kraje. Ostatní území kraje tvoří pahorkatiny Plzeňská pahorkatina a část Brdské vrchoviny. Členíme-li Plzeňský kraj podle hlavních vodních toků, největší část tvoří povodí Berounky – historické Plzeňsko, Kralovicko, Tachovsko, Domažlicko, Rokycansko a část Klatovska. K povodí horní Otavy patří Sušicko a zbytek Klatovska. Plzeňský kraj patří mezi průměrně ekonomicky rozvinuté kraje v ČR, na tvorbě HDP České republiky se podílí cca 5,5 %. V podílu tvorby HDP na obyvatele zaujímá v porovnání s ostatními kraji páté místo, a to především díky vysoké ekonomické výkonnosti města Plzně. Ta dle odhadů vytváří téměř dvě třetiny celkového HDP Plzeňského kraje.[92]
Mezi nejvýznamnější průmyslová odvětví zastoupená v Plzeňském kraji patří strojírenství, potravinářství, průmysl stavebních hmot a keramiky, výroba a distribuce energií, hutnictví. Společnosti s účastí zahraničního kapitálu představují cca 3,4 % podíl na celkovém počtu průmyslových podniků v kraji, tato hodnota dvojnásobně převyšuje celorepublikový průměr. Kraj patří v rámci ČR k oblastem s dlouhodobě nižší mírou nezaměstnanosti, která se pohybuje okolo 2,75 % (srpen 2022).[93]Podrobné údaje o nezaměstnanosti viz: Obrázek 5.

[92] Plzeňský kraj. Plzeňský kraj [online]. Dostupné z: https://www.plzensky-kraj.cz/plzensky-kraj [cit. 2023-01-30].
[93] Plzeňský kraj. Plzeňský kraj [online]. Dostupné z: https://www.plzensky-kraj.cz/plzensky-kraj [cit. 2023-01-30].

Tab. G.2 Podíl nezaměstnaných osob a pracovní místa v evidenci úřadu práce v Plzeňském kraji a jeho okresech k 30. 9. 2022
Pramen: Ministerstvo práce a sociálních věcí

	Podíl nezaměstnaných osob (v %)						Pracovní místa v evidenci úřadu práce celkem		z toho pro osoby se zdravotním postižením		Uchazeči o zaměstnání v evidenci úřadu práce na 1 pracovní místo v evidenci úřadu práce	
	celkem		muži		ženy							
	2022	2021	2022	2021	2022	2021	absolutně	index 2022/2021	absolutně	index 2022/2021	2022	2021
Kraj celkem	**2,74**	**2,76**	**2,27**	**2,40**	**3,22**	**3,13**	**22 446**	**70,1**	**822**	**91,3**	**0,5**	**0,4**
v tom okresy:												
Domažlice	2,88	3,20	2,37	2,84	3,42	3,58	2 084	94,2	90	120,0	0,5	0,6
Klatovy	2,36	2,38	1,97	2,10	2,77	2,68	2 762	74,6	118	121,6	0,5	0,4
Plzeň-město	2,81	2,66	2,26	2,28	3,37	3,04	8 609	98,8	383	103,0	0,4	0,4
Plzeň-jih	1,96	2,27	1,55	1,89	2,39	2,69	2 072	58,4	85	65,4	0,5	0,3
Plzeň-sever	2,77	2,78	2,41	2,48	3,15	3,11	1 912	74,3	29	33,3	0,9	0,6
Rokycany	3,34	3,35	2,67	2,70	4,05	4,04	1 234	60,4	57	107,5	0,9	0,6
Tachov	3,30	3,16	2,99	3,00	3,62	3,33	3 773	40,9	60	69,8	0,3	0,1

Obrázek 5 Podíl nezaměstnanosti k 30.9.2022 [94]

4.2.1 Charakteristika okresu Tachov

Jedním z okresů Plzeňského kraje s nejvyšším podílem nezaměstnaných osob je okres Tachov. Okres Tachov leží v západní části Plzeňského kraje a patří k pohraničním okresům České republiky. V rámci kraje sousedí na východě s okresem Plzeň-sever, na jihovýchodě s okresem Plzeň-jih a na jihu s okresem Domažlice. Severní část okresu hraničí s Karlovarským krajem, okresem Cheb. Západní část okresu tvoří v délce 51 km hranice se SRN. Rozloha okresu (1 378,4 km^2) zaujímá 18,0 % z celkové rozlohy kraje a řadí tak okres Tachov na druhé místo v kraji. Celková hustota obyvatelstva k 31. 12. 2021 činila 38,4 obyvatel na 1 km^2 a území je tedy nejřidčeji osídleným okresem v Plzeňském kraji. K 31. 12. 2021 žilo na území okresu 52 941 obyvatel, tj. 9,1 % z celkového počtu obyvatel kraje. Podle počtu obyvatel je okres Tachov druhým nejméně lidnatým okresem Plzeňského kraje. Největším městem je Tachov, kde žije 23,7 % obyvatel okresu. Od roku 2011 se celkový počet obyvatel okresu snížil o 184 osob (0,3 %). Výsledky vycházející ze sčítání 2021 nejsou plně srovnatelné s předchozími roky. V roce 2021 připadlo na 1 000 obyvatel středního stavu 11,0 živě narozených dětí. Hrubá míra úmrtnosti v roce 2021 dosáhla hodnoty 15,2 osob. I když je okres Tachov nejmladším okresem Plzeňského kraje, průměrný věk činil 42,1, obyvatelstvo i zde postupně stárne. V desetiletém období se výrazně zvýšil počet obyvatel ve věku 65 let a více (o 2 861 osob, tj. o 40,9 %). K mírnému navýšení došlo i v případě dětí ve věku 0–14 let (nárůst počtu o 420 osob, tj. o 5,3 %), což ovšem nedokáže kompenzovat výrazné navyšování postproduktivní složky populace okresu. Mimo jiné se stárnutí obyvatelstva začíná i zde nepříznivě projevovat v úbytku obyvatel v produktivním věku. Od

[94] Zdroj: www.czso.cz/documents/10180/164549673/33010922q3g4.pdf/25c6e653-9afa-4d1a-aa36-aaba9451a078?version=1.1 kraj [cit. 2023-01-30].

roku 2011 se počet obyvatel okresu ve věku 15–64 let snížil o 3 465 osob, tj. o 9,1 %. Index stáří ke konci roku 2021 činil 118,6 a zařadil okres Tachov na 12. místo nejmladších okresů v rámci celé republiky. Podle registru ekonomických subjektů bylo v okrese k 31. 12. 2021 evidováno 12 415 ekonomických subjektů, z toho nejvíce tvořily fyzické osoby (78,6 %). Mezi největší zaměstnavatele patří firma IDEAL AUTOMOTIVE Bor, s.r.o. (výroba kobercových dílů do automobilů, textilií a izolací pro automobilový průmysl), GRAMMER CZ, s.r.o. v Tachově (výroba a montáž opěrek hlavy a dalšího vnitřního vybavení osobních automobilů), LOXXESS Bor s.r.o. zaměřená na skladování zboží a manipulování s nákladem, RSF Elektronik spol. s.r.o. ve Stříbře (výroba kabelových systémů pro nejrůznější oblasti použití a přesné obrábění), Adient Bor s.r.o. (výroba pryžových a plastových výrobků) a Eissmann Automotive Česká republika s.r.o. v Boru u Tachova (výroba řadicích pák, volantů, ručních brzd a šití koženého příslušenství do automobilů). K větším strojírenským firmám v okrese patří také Kermi s.r.o. ve Stříbře (výroba radiátorů ústředního topení a sprchových kabin), Technické pružiny Scherdel, s.r.o. v Boru a Rotarex Praha spol. s r.o. (výroba a montáž ventilů a regulátorů pro ostatní společnosti firmy Rotarex). K významným potravinářským provozům náleží Mlékárna Stříbro s.r.o. a pivovar Chodovar v Chodové Plané.[95]

Jak již bylo uvedeno kvalita života neobsahuje uspokojování pouze materiálních potřeb např. prostřednictvím spotřeby zboží a služeb. Je indikovaná řadovou jiných elementů překračující aspekty lidského života jako např. stav životního prostředí, zdraví, podmínkami práce, volného času, rekreace a bezpečností. Také sociálními jistotami a svobodami, občanskou participací, podmínkami vzdělání a rodinným životem. Zmírnění rozdílů v kvalitě života v jednotlivých krajích zajišťuje dotační politika. V rámci regionu existuje dostatečné množství dotací, které jsou zaměřené na různé potřeby daného regionu. Odbor výstavby a územního plánování Městského úřadu Tachov, oddělení územního plánování, zpracoval návrh úplné aktualizace územně analytických podkladů správního území obce s rozšířenou působností Tachov. Na aktualizaci rozboru udržitelného rozvoje území byly využity informace z předchozích zpracovaných Územně analytických podkladů, vlastní průzkum území, informace od starostů jednotlivých obcí, měst a městysů ve správním území ORP Tachov, odborů školství a kultury, dopravy, životního prostředí MěÚ Tachov. Na odborné

[95] |Zdroj: [online]. Dostupné http://www.czso.cz/documents/11252/17841492/charakteristika_tachov.pdf/05d74323-b559-4360-bded-60316ddd8b2e?version=1.15[cit. 2023-01-30]

organizační a metodické pomoci se podílel Krajský úřad Plzeňského kraje Odbor informatiky a regionálního rozvoje. Rozbor udržitelného rozvoje území je zaměřen mimo jiné i na ekonomických a hospodářských podmínek. Vyhodnocuje region s převažující zemědělskou výrobou, z průmyslu je zde zastoupen pouze lehký průmysl. V oblasti strojírenství s montovnami a sklady, schází zde strategický zaměstnavatel a více firem střední, případně vyšší velikosti. V regionu je nízká nezaměstnanost, v posledních letech narostl počet pracovníků s cizí státní příslušností. Zaměstnanost v průmyslových zónách zajišťují pracovní agentury. Dosud je zde nedostatečně využit potenciál území v oblasti cestovního ruchu a agroturistiky.

Na území ORP nejsou velké průmyslové podniky, není zde strategický zaměstnavatel. Průmysl je soustředěn převážně ve městech – Tachov, Planá, Bor a městysech Chodová Planá a Stráž a větších obcích, např. Halže, Staré Sedliště. Tachov má zatím pro průmysl výhodu větších lidských zdrojů. Podle odvětví je zde průmysl strojírenský, elektrotechnický, plastikářský, textilní, dřevařský a potravinářský. Výraznější postavení lze připsat strojírenskému průmyslu, jedná se o lehčí druh výroby (Rotarex Tachov, Alfa Plastic Tachov, Grammer Tachov, NOVASPORT Leki Tachov, BHS Tachov). Strojírenství má v regionu dlouholetou tradici, kapacitu a profesionalitu pracovních sil v tomto odvětví podporuje SPŠ Světce se svými učebními a středoškolskými obory.[96]

[96] Zdroj: Územně analytické podklady ORP Tachov – aktualizace 03/2021, [cit. 2023-02-03]

4.2.2 GRAMMER CZ, s.r.o. a vztahy se zájmovými skupinami

Společnost GRAMMER CZ, s.r.o. vědomě cílí i na vazby a povinnosti uvnitř závodů, mezi nimi ale i jejich okolí. Zákazníci, dodavatelé, vlastníci i zaměstnanci jednotlivých závodů, státní instituce i region, ti všichni jsou důležití pro budování dobrých vztahů a vazeb. Nezapomíná se ani na závazky k životnímu prostředí. Společnost se podílí na rozvoji neziskových sektorů v oblasti kultury, školství, sportu a zdravotnictví, které podporuje. GRAMMER CZ, s.r.o. je sponzorem mnoha akcí pořádanými městy, obcemi, školami, školkami, ale i spolky a neziskovými organizacemi. Jako konkrétní příklad v oblasti společenské odpovědnosti lze za GRAMMER CZ, s.r.o. uvést spolupráci se Západočeskou univerzitou v Plzni, Střední průmyslovou školou v Tachově, Středními odbornými učilišti v Plané a v Plzni.. V roce 2021 byla nově zahájena spolupráce s Technickou univerzitou v Liberci. Spolupráce je zaměřena zejména na oblast technického vzdělávání. Společnost organizuje či se spolupodílí na aktivitách s cílem podpory technického vzdělávání na všech stupních škol v regionu. Společnost GRAMMER CZ, s.r.o. úzce spolupracuje s Hospodářskou komorou a se Sdružením západočeských firem TIP a TEO. Sdružení TEO sdružuje nejvýznamnější zaměstnavatele, kteří se aktivně starají o svůj personální rozvoj již na úrovni základního a středního školství. Firma GRAMMER CZ, s.r.o. dlouhodobě spolupracuje se Střední průmyslovou školu ve Světcích. Pro žáky školy poskytuje odborné praxe a odborné výcviky. Pořádá tematické odborné stáže pro žáky i vyučující školy ve svých českých i zahraničních provozech. Odborníci z praxe se podílejí na vytvoření profilu žáka školy a zaměření oborů. Jsou členy zkušebních komisí při závěrečných zkouškách.[97] Tachovský podnik dále podporuje neziskové spolky jako je například Domácí hospic západ z.s.. Sami zaměstnanci se podílí na poskytování různých pomocí, ať již se to týkalo loňské pomoci Ukrajině, či hendikepovaným osobám v okolí. Zaměstnanci při různých akcích, ať již kulturních či sportovních svůj výtěžek či startovné darují na charitativní činnost, tak aby cíleně pomohl především regionu. Za nejvýznamnější událost, která se povedla Tachovskému GRAMMERU je bezesporu zřízení Baby boxu, který je umístěný u firmy GRAMMER. Této události předcházela neochota veřejných činitelů umístit schránku kdekoliv v okrese Tachov. Jelikož byl Tachovský okres posledním okresem, kde tato

[97] TEO - sdružení firem - Střední průmyslová škola Tachov, Světce 1. SPŠ Tachov - Střední průmyslová škola Tachov, Světce 1 [online]. Dostupné z: https://sps-tachov.cz/o-skole/teo-sdruzeni-firem// [cit. 2023-02-11]

schránka nebyla umístěna, vzalo si vedení firmy tuto výzvu za svou a společnými silami se povedlo 5.12.2022 schránku slavnostně otevřít. Viz: Obrázek 6.

Obrázek 6 Baby box ve firmě GRAMMER CZ [98]

V srpnu 2023 oslaví tachovský GRAMMER 25. výročí svého vzniku. Příprava programu oslav je nyní v plném proudu. Co mohlo vedení firmy k dnešnímu dni prozradit bylo to, že oslavy proběhnou na tachovském náměstí, kde vystoupí známí interpreti. Oslav se zúčastní nejen zaměstnanci firmy ale i celá veřejnost. Program bude veřejný, tak aby slavil celý Tachov.

4.3 Charakteristika stávajícího systému hodnocení

Společnost GRAMMER využívá 3 základní kategorie pro rozdělení zaměstnanců, které označuje:

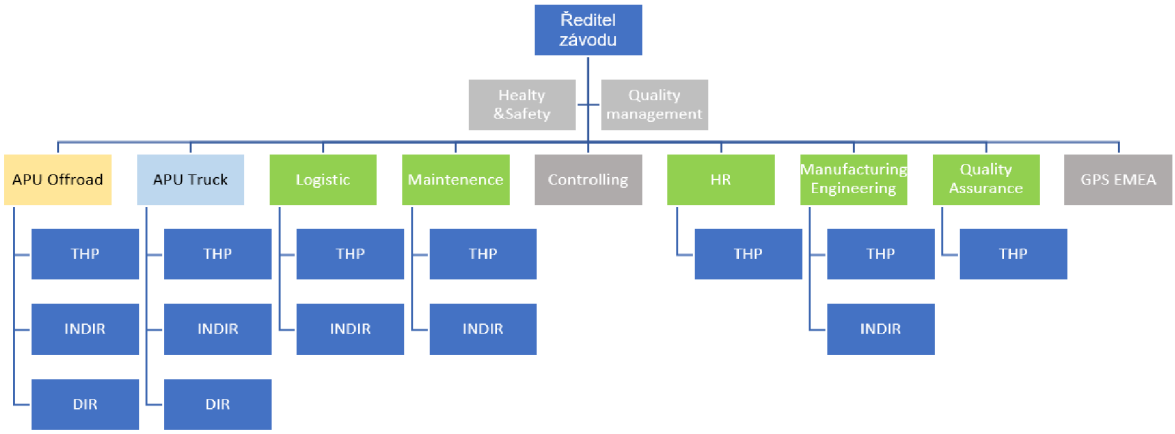
• DIR – přímý dělník ve výrobě (v reportech pro mateřskou společnost se též užívá BCD z anglického „Blue Collar Direct“ neboli „přímý modrý límeček“). Jedná se o dělníka, který se podílí na výrobě a jeho mzda se přímo alokuje do ceny výrobků. (Dále v textu už jen jako kategorie „DIR“).

• INDIR – nepřímý dělník ve výrobě, užívá se též v angličtině, od „Indirect“, což je zaměstnanec pracující ve výrobě, který se ale podílí na výrobě nepřímo. Nejčastěji se jedná o údržbu, logistiku ve skladech apod. (Dále v textu už jen jako kategorie „INDIR“).

• TH technickohospodářský zaměstnanec, angličtině se užívá název „WC“ neboli „White Collar“, tedy bílý límeček. Jedná se typicky o tzv. „kancelářské zaměstnance“, včetně managementu. (Dále v textu už jen jako kategorie „THP“).

Přehlednější rozdělení je znázorněno na obrázku Obrázek 7.

[98] Zdroj: https://plzen.rozhlas.cz/v-cesku-pribyl-dalsi-babybox-nainstalovan-je-v-tachovske-tovarne-na-autodily-8857692



Obrázek 7 Organigram závodu Tachov [99]

Při charakteristice stávajícího systému hodnocení zaměstnanců ve firmě GRAMMER CZ, s.r.o., se sídlem v Tachově se vycházeno z nestrukturovaných rozhovorů s manažery a vedoucími pracovníky jednotlivých oddělení. Hodnocení zaměstnanců tvoří nedílnou součást komplexní rozvojové strategie firmy GRAMMER CZ, s.r.o.

Ve sledované společnosti dochází k měsíčnímu hodnocení a ročnímu hodnocení zaměstnanců. Mimo pravidelný časový harmonogram dochází i k hodnocení nových zaměstnanců v tzv. adaptační době. Následující kapitoly jsou zaměřeny na jejich rozdíly a specifikace.

4.3.1 Měsíční hodnocení

Měsíční hodnocení slouží především v ovlivňování krátkodobé motivace zaměstnanců k ovlivňování kvantitativních a kvalitativních ukazatelů. Pokud má být hodnocení efektivní, je zde zapotřebí přímá úměra mezi plněním cílů a vyplácenými prémiemi.

Sledovaná společnost v rámci měsíčního hodnocení používá bodové hodnocení bonusů 1, 2, 3. Toto hodnocení se vztahuje na všechny přímé dělníky společnosti GRAMMER CZ, s.r.o. Bonus č.1, 2 ,3 je nenárokovou pohyblivou složkou mzdy, která se pracovníkovi přiznává měsíčně při dosažení přesně vymezených charakteristik činnosti pracovníka v pracovním procesu. Pro odpovídající část mzdy se hodnotí plnění těchto bonusů.

[99] Zdroj: vlastní zpracování (13.02.2023)

Bonus č. 1 nazýván „PRODUKTIVITA“ je pracovníkům přiznám na základě dosažených výsledků produktivity, podle projektu jako celku, který je současně pro pracovníka v aktuálním období projektem kmenovým. Základní sazbou pro přiznání bonuse je částka 1 100 – 2035 Kč podle tarifní třídy, do které je pracovník zařazen. Na obrázkuObrázek 8 je znázorněno krácení bonusu 1.

33% PRÉMIOVÉHO BONUSU	BONUS 1 PRODUKTIVITA					
		Faktor				
	PROJEKT	1	0,75	0,5	0,25	0
	DAG	93,50%	91,50%	89,50%	87,50%	90%≥
	DAF	97,00%	95,00%	93,00%	91,00%	90%≥
	PĚNOVÁNÍ ECHO	98,00%	96,00%	94,00%	92,00%	91%≥
	ŠITÍ	105,00%	103,00%	101,00%	99,00%	98%≥
	OFFROAD	100,00%	98,00%	96,00%	94,00%	96%≥
	B1- SPONKOVÁNÍ	95,00%	93,00%	91,00%	89,00%	88%≥
	MSG 65/75	98,00%	96,00%	94,00%	92,00%	91%≥
	PĚNOVÁNÍ OFFROAD	90,00%	88,00%	86,00%	84,00%	83%≥

Obrázek 8 Krácení bonusu č.1 [100]

Bonus č. 2 nazýván „INTERNÍ ZMETKOVITOST“ je součtem dílčích bonusů za interní zmetkovitost. Dílčí bonusy vyhodnocuje oddělení kvality. Bonus č. 2 je pracovníkům přiznám podle projektu jako celku. Pracovníkovi je přiznám tento bonus podle jeho aktuálního kmenového projektu. Základní sazbou pro výplatu bonusu je částka 1 100 – 2035 Kč podle tarifní třídy, do které je pracovník zařazen. Na obrázkuObrázek 9 níže je znázorněno krácení bonusu č. 2.

[100] Zdroj: vlastní zpracování (13.02.2023)

33% PRÉMIOVÉHO BONUSU	BONUS 2 ZMETKOVITOST					
		Faktor				
LINKA	PROJEKT	1	0,75	0,5	0,25	0
DAG	DAG	0,04%	0,05%	0,06%	0,07%	0,08%≤
DAF	DAF	0,06%	0,07%	0,08%	0,09%	0,10%≤
DAF STATIC						
NSV, NGD						
PĚNOVÁNÍ ECHO	PĚNOVÁNÍ ECHO	0,55%	0,60%	0,65%	0,70%	0,71%≤
ŠITÍ	ŠITÍ	≤2500Kč	≤3000Kč	≤3500Kč	≤4000Kč	4001Kč≤
S700 KM	OFFROAD	0,07%	0,08%	0,09%	0,10%	0,11%≤
S700 K2 DUALM.						
S700 ARM						
CAT+MSG 8S						
S7xx						
B1 SPONKOVÁNÍ	B1-SPONKOVÁNÍ	0,90%	0,92%	0,94%	0,96%	0,97%≤
MSG 65/75	MSG 65/75	0,05%	0,06%	0,07%	0,08%	0,09%≤
PĚNOVÁNÍ OFFROAD	PĚNOVÁNÍ OFFROAD	3,20%	3,25%	3,30%	3,35%	3,36%≤

Obrázek 9 Krácení bonusu č. 2[101]

Bonus č. 3 nazýván „PŘÍTOMNOST NA LINCE“ je pracovníkům přiznán a základě přítomnosti na projektu/ lince v závislosti na jejím obsazení. Základní sazbou pro výplatu tohoto bonusu je částka 1 100 - 2 035 Kč podle tarifní třídy, do které je pracovník zařazen. Krácení bonusu č. 3 znázorňuje Obrázek 10.

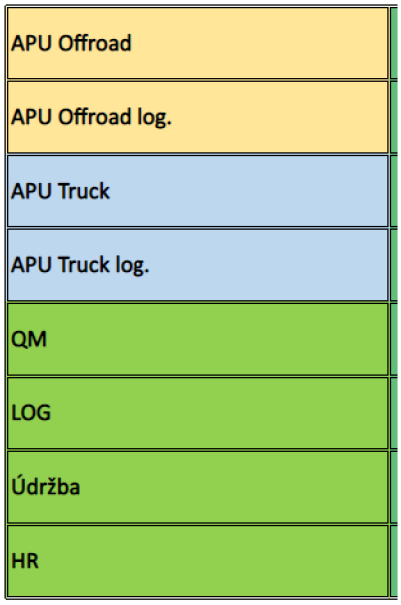
33% PRÉMIOVÉHO BONUSU	BONUS 3 NEPŘÍTOMNOST Individuální hodnocení pracovníka					
		Faktor				
	PROJEKT	1	0,75	0,5	0,25	0
	DAG	0	1	2	3	4≤
	DAF	0	1	2	3	4≤
		0	1	2	3	4≤
		0	1	2	3	4≤
	PĚNOVÁNÍ ECHO	0	1	2	3	4≤
	ŠITÍ	0	1	2	3	4≤
	OFFROAD	0	1	2	3	4≤
		0	1	2	3	4≤
		0	1	2	3	4≤
		0	1	2	3	4≤
		0	1	2	3	4≤
	B1-SPONKOVÁNÍ	0	1	2	3	4≤
	MSG 65/75	0	1	2	3	4≤
	PĚNOVÁNÍ OFFROAD	0	1	2	3	4≤

Obrázek 10 Krácení bonusu č.3[102]

[101] Zdroj: vlastní zpracování (13.02.2023)
[102] Zdroj: vlastní zpracování (13.02.2023)

K vyhodnocení cílů dochází 1 x měsíčně nadřízeným pracovníkem – mistrem ve výrobě, který výsledné parametry zadá do excelovské tabulky, zde se provede přepočet plnění na vyplácenou finanční prémii. Nadřízený pracovník pouze informuje zaměstnance ve výrobě o dosažených cílech. Schéma rozdělení oddělení pro následné hodnocení je uvedeno na obrázku Obrázek 11.

Měsíčně hodnocení za plnění cílů pro vyplacení nenárokové části mzdy – prémií jsou i THP i nepřímí pracovníci firmy. I jejich kvalita práce má vliv na celkové výsledky podniku. Zaměstnanci jsou rozdělení dle jednotlivých oddělení a na základě toho mají stanovené i cíle (produktivita / hodnota šrotu / MPS-dodržení plánu výroby / hodnota skladových zásob)



Obrázek 11 Schéma rozdělení oddělní[103]

[103] Zdroj: vlastní zpracování (11.02.2023)

Cíl	Váha	Oddělení	Faktor					Výsledek							
			0	0,25	0,50	0,75	1,00	Červenec		Srpen		Září		Říjen	
								Výsledek	Faktor	Výsledek	Faktor	Výsledek	Faktor	Výsledek	Faktor
PRODUKTIVITA	33%	APU Offroad	90,0%	92,5%	95,0%	97,5%	100,0%	108,6%	1,00	107,5%	1,00	115,2%	1,00	113,9%	1,00
		APU Truck	85,0%	87,5%	90,0%	92,5%	95,0%	98,3%	1,00	96,2%	1,00	102,4%	1,00	101,9%	1,00
		Závod	86,5%	89,0%	91,5%	94,0%	96,5%	101,9%	1,00	100,1%	1,00	107,4%	1,00	107,2%	1,00
SCRAP	33%	APU Offroad	0,50%	0,48%	0,46%	0,44%	0,42%	0,24%	1,00	0,18%	1,00	0,16%	1,00	0,17%	1,00
MPS [Absolut hodnota]	33%	APU Truck	7,0%	6,0%	5,0%	4,0%	3,0%	1,2%	1,00	0,7%	1,00	1,2%	1,00	0,7%	1,00
Q-REKLAMACE	33%	APU Offroad	6	5	4	3	2	1	1,00	2	1,00	2	1,00	3	0,75
		APU Truck	5	4	3	2	1	0	1,00	0	1,00	1	1,00	1	1,00
		Závod	11	9	7	5	3	1	1,00	2	1,00	3	1,00	4	0,75
SKLADOVÉ ZÁSOBY	33%	Závod	4,5	4,4	4,3	4,2	4	4,26 €	1,00	4,70 €	1,00	4,83 €	1,00	4,42 €	1,00

Obrázek 12 Tabulka výpočtu plnění cílů [104]

K vyhodnocení cílů dochází 1 x měsíčně nadřízeným pracovníkem oddělení. Výsledná tabulka (viz: Obrázek 12) slouží jako podklad pro vyhodnocení plnění cílů a výplatu nenárokové složky mzdy. Tento proces je dle sdělení managera controllingu zcela automatizovaný. Zaměstnanci o splnění či nesplnění cíle se dozví pouze formou dotazu u svého nadřízeného pracovníka či později z výplatní pásky.

4.3.2 Roční hodnocení

Roční hodnocení zaměstnanců slouží především k širšímu hodnocení výkonu zaměstnance, k identifikování jednotlivých klíčových zaměstnanců v organizaci, jejich rozvoji a samozřejmě k vzájemnému předání zpětné vazby mezi podřízeným a nadřízeným zaměstnancem. Důležité je aby došlo i k vzájemnému předání zpětné vazby a tedy i směrem od podřízených zaměstnanců směrem k vedoucím.

Ve sledované společnosti je systém nastaven tak, že v hodnocených oblastech nejprve zhodnotí svůj výkon podřízený zaměstnanec, poté nadřízený zaměstnanec a pokud dojde k rozdílnému hodnocení, měli by diskutovat, proč hodnotí danou oblast rozdílně s poté dojít ke stejnému konsenzu. Pro jednoduchost zde mají možnost uvést 3 možné varianty hodnocení: Prostor pro rozvoj, Splňuje požadavky a Přesahuje požadavky.

Např. pokud zaměstnance uvede v hodnocené oblasti „pracovní chování“, že přesahuje požadavky na danou pozici a vedoucí zaměstnanec uvede, že splňuje požadavky, je evidentní, že se pohled na tuto oblast rozchází. Měla by tedy následovat diskuse mezi vedoucím pracovníkem a zaměstnancem a po diskusi by měli dojít ke stejnému závěru. Jde

[104] Zdroj: vlastní zpracování (11.02.2023)

zde zejména o sladění stejného pohledu na věc a „vyříkání si“ případných rozdílných pohledů na danou oblast.

Pokud se shodnou v průběhu hodnocení, že u některé oblasti je prostor pro rozvoj, je ve druhé části možnost rovnou navrhnout opatření, jak se v této oblasti rozvíjet – workshop, školení, stáž v jiné firmě, v jiném závodě, účast na mezinárodním projektu apod. V této části dotazníku se diskutuje rozvoj zaměstnance na dané pozici, popř. pokud se zaměstnanec připravuje na jinou pozici, plánují se již aktivity s ohledem na novou pozici – vedoucí pozice, jiná odbornost apod.

Poslední část hodnotícího dotazníku je zaměřena na závod jako takový. Sbírá se zde zpětná vazba, jak je zaměstnanec spokojen s prací na pozici, v oddělení, v závodě a co může zaměstnavatel případně zlepšit.

Organizace na základě výsledku z hodnocení zaměstnanců zjišťuje, jak jejich podřízení v přímé řídící úrovni vykonávají svou práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa. Jakým způsobem odpovídají kvalifikačním požadavkům vyplývajících z příslušného popisu pracovního místa, jaké je jejich pracovní chování, vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům nebo dalším osobám, s nimiž v souvislosti s prací přicházejí do styku. Dále zjišťují, jakým způsobem pracovník naplňuje požadavky systému řízení jakosti. Ze zjištěných výsledků hledají cesty ke zlepšování pracovního výkonu a realizují se opatření, které mají tomu napomoci. Dále se z výsledků hledají možnosti zlepšování pracovních vztahů na pracovišti. Výsledky hodnocení využijí vedoucí pracovníci a personální oddělení k zpracování plánu školení. Ke tvorbě budgetu vzdělávání na následující rok. K zhodnocení kvalifikačních požadavků uvedených v popisech pracovního místa, v případě zjištěných odchylek pak k zapracování těchto zkušeností do plánu školení nebo k doplnění či přepracování popisu pracovního místa. Dále zjištěná data slouží jako motivace podřízených. Zařazení podřízeného do určitého tarifního stupně v návaznosti na výsledek hodnocení a na splnění stanovených kvalifikačních požadavků nebo návrh na sjednání smluvního platu.

Výsledky hodnocení se centrálně ukládají u HR managera, který celý hodnotící formulář spravuje a vyhodnocuje. Dílčí výsledky poskytuje jednotlivým manažerům daného oddělení.

4.3.3 Hodnocení v rámci adaptačního procesu

Mezi další formy hodnocení je zmiňováno i hodnocení nově nastupujících zaměstnanců v rámci tzv. adaptačního procesu. Dle sdělení pracovnic z personálního oddělení tato hodnocení probíhají v pravidelných měsíčních cyklech po dobu 3 měsíců.

Přesněji po dobu zkušební doby zaměstnance. Cíl tohoto hodnocení je zjistit stav a proces náboru nového zaměstnance, jak probíhá proces zaškolování, jak se zaměstnanec adaptuje a ve své práci osamostatňuje. Pracovnice personálního oddělení si v určitý čas nového zaměstnance pozvou a spolu vyplňují elektronický dotazník. V tomto dotazníku jsou cílené otázky směřující na zjištění spokojenosti či nedostatků v rámci zapracování.

4.4 Charakteristika stávajícího systému odměňování

Systém odměňování je proces nebo spíše procesy, které zajišťují, aby se zaměstnanci podíleli na výsledcích organizace žádoucím způsobem. Správně nastavený systém odměňování by měl motivovat všechny zaměstnance k žádoucím výsledkům, které si organizace stanovila.

Ve sledované organizaci pravidla odměňování ukotvuje vnitřní předpis. Jedná se o mzdový předpis č. OS.05.0008 T [105].Tento mzdový předpis je vydaný dle § 305 zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce a popisuje úpravu, strukturu a splatnost mzdy.

Mzdový předpis pro potřeby bakalářské práce prezentovala v rámci nestrukturovaného rozhovoru vedoucí mzdového oddělení, která mzdový předpis taktéž vypracovala.

Z rozhovoru plyne, že základem je stanovit zaměstnanci mzdu. Ta se sjednává ve smlouvě mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, nebo jí zaměstnavatel stanoví vnitřním předpisem anebo mzdovým výměrem. Může se použít i kombinace obou těchto forem. Zaměstnanci se mimo jiné i pro účely odměňování člení na DIR, INDIR a TH pracovníky. Toto členění rovněž vystihuje mzdová kritéria, podle kterých jsou zaměstnancům různých kategorií poskytovány jednotlivé složky mzdy. Veškeré složky mzdy, bez ohledu, zda jsou sjednány smluvně, určeny mzdovým výměrem, mzdovým předpisem nebo závazným právním předpisem se rozumí v hrubé výši (brutto). Mzdový předpis se vztahuje na všechny zaměstnance, kteří jsou k němu v pracovním poměru. Nevztahuje se na zaměstnance, se kterými byla uzavření dohoda o provedení práce nebo dohoda o pracovní činnosti.

4.4.1 Mzdový výměr

Součástí mzdového předpisu je definice mzdového výměru. Základní mzdu zaměstnanců kategorie DIR a INDIR určuje zaměstnavatel zpravidla mzdovým výměrem. Kromě zaměstnanců kategorie DIR a INDIR může zaměstnavatel určit základní mzdu

[105] Interní dokument GRAMMER CZ, s.r.o. – organizační směrnice OS.05.0008.T [16.01.2023]

mzdovým výměrem i zaměstnancům kategorie THP, u kterých je to odůvodněno specifickými pracovními a souvisejícími mzdovými podmínkami. Mzdový výměr je jednostranným právním úkonem zaměstnavatele, který je vydáván vždy konkrétnímu zaměstnanci.

4.4.2 Dohoda o mzdě

Základní měsíční mzda zaměstnanců kategorie THP se zpravidla sjednává individuální dohodou mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Kromě zaměstnanců kategorie THP může zaměstnavatel uzavřít dohodu o mzdě i s dalšími zaměstnanci, u kterých je to důvodné a souvisí s mzdovými podmínkami.

4.4.3 Základní mzda

Mzda zaměstnanců ve firmě GRAMMER CZ, s.r.o. se skládá ze základní mzdy, pohyblivých složek mzdy a případně dalších složek mzdy vyplývající ze smlouvy, dohody o mzdě, mzdovém výměru nebo jiného závazného právního předpisu.
Zaměstnanci jsou odměňování měsíční mzdou, která se sjednává nebo určuje jako pevná měsíční mzda v hrubé výši a která přísluší zaměstnanci za práci vykonanou v dané pracovní pozici v období kalendářního měsíce.
Zaměstnanci jsou pro účely určení základní mzdy rozděleni do mzdových tříd – mzdových tarifů podle pracovních pozic. Mzdové tarify jsou stanoveny zvlášť pro kategorie DIR, INDIR a THP. Pro každý mzdový tarif je stanovena sazba základní mzdy. Přehled mzdových tarifů a jejich sazeb tvoří přílohu kolektivní smlouvy nebo je přílohou mzdového předpisu. Zaměstnanci jsou zařazováni do mzdových tarifů HR manažerem po projednání s nadřízeným zaměstnance.

4.4.4 Odměňování DIR

Odměňování kategorie DIR se skládá ze základní mzdy, která je garantovaná a její vyplacení se řídí pouze odpracovaným měsíčním fondem hodin, popř. průměrem při vybírání dovolené apod. Základní mzda je zde vyplácena ve mzdových tarifech, kdy společnost využívá celkem 10 tarifních tříd. Zařazení do jednotlivých tarifů závisí na kompetencích a zodpovědnostech jednotlivých pracovníků. Pokud zaměstnanec nastupuje do výroby, automaticky začíná na tarifu č. 2. Po zaškolení a po zkušební době, kdy začíná plnit normy, automaticky se posouvá do tarifu č. 3. K posouzení pro přestup mezi jednotlivými tarify

slouží tzv. kompetenční matice, ve které jsou definovány jednotlivé kompetence a zodpovědnosti, které když zaměstnance splní, může se posunout do vyššího tarifu. Obecně lze konstatovat, že čím více je zaměstnanec ve výrobě multifunkční (zvládá více pracovních pozic), tím vyššího tarifu dosahuje. Multifunkčnost = zapracovanost na více pozice ve výrobě, je pro společnost velice výhodná v tom, že v případě absence jiného zaměstnance, může multifunkční zaměstnanec tohoto zaměstnance po dobu nemoci zastoupit, i když to není jeho „kmenové" pracoviště. Pro zjednodušení lze říci, že čím více pracovišť ve výrobě zaměstnanec umí, tím je ve vyšším tarifu.

Druhou složkou je pak variabilní odměna, která činí 20 % ze základní mzdy. Vzhledem k tomu, že kategorie DIR je v rámci pracovních profesí ve výrobní firmě hodnocena nejméně a zaměstnanci se přímo účastní na výrobním procesu, je zde vyžadováno, aby hodnocení bylo co nejvíce pružné a co možná odráželo aktuální dění ve výrobě. K vyplácení variabilní složky dochází každý měsíc, v závislosti na plnění cílů v oblasti výroby. Výroba pro hodnocení využívá tři základní parametry – 1. produktivita, 2. zmetkovitost, 3. odpracování všech naplánovaných směn. Každý z těchto cílů má různou procentuální váhu plnění a výpočet skutečné prémie tak vychází z plnění jednotlivých cílů a jeho váhy. Systém vyhodnocení těchto cílů je již řešen v kapitole hodnocení.

4.4.5 Odměňování kategorie INDIR

Základní struktura mzdy u kategorie INDIR je velice obdobná, kdy zaměstnanec má 90% základní mzdu a 10 % prémií. Základní mzda má také 10 tarifních tříd, které jsou však finančně ohodnoceny jinak.

Opět jako u kategorie DIR je prémiová složka mzdy přímo závislá na plnění zadaných úkolů. Jako v předchozím případě je zde prémiová složka vyplácena dle plnění jednotlivých ukazatelů, taktéž systém měsíčního vyhodnocování je totožný. Vzhledem k tomu, že se jedná o identický případ jako je odměňování DIR, nebude již tento systém podrobně analyzován.

4.4.6 Odměňování kategorie THP

Kategorie THP má strukturu mzdy podobnou jako ostatní kategorie. Je zde základní mzda, které činí 90 % a prémie, které činí 10 %. Vzhledem k tomu, že kategorie THP je nejvíce různorodá – zahrnuje zde nižší administrativní pozice, specialisty s velmi rozdílnou a obšírnou technickou základnou, vedoucí oddělení a také top management společnosti, je zde odlišný způsob práce s prémiovou složkou.

Všechny pozice vyjma vedoucích oddělení a managementu mají taktéž 10 % měsíční prémiovou složku. Její hodnocení bylo popsáno v kapitole hodnocení.
U vedoucích zaměstnanců je práce s prémií odlišná. Každé oddělení si před koncem kalendářního roku musí stanovit cíle na další rok. Tyto cíle jsou schvalovány managementem společnosti. Každý vedoucí oddělení pak musí 1 x měsíčně cíle prezentovat na vyhodnocovacích schůzkách managementu společnosti a výše prémie pak závisí na plnění jednotlivých cílů.

4.4.7 Ostatní složky odměňování – mimořádná odměna a bonusy

Pro všechny kategorie je možné v mimořádných případech využívat mimořádnou odměnu. Nenárokovou složku mzdy představují mimořádné odměny, které může zaměstnavatel zaměstnancům přiznat za nadstandartní pracovní výkon, zejména k ocenění splnění mimořádných nebo zvlášť významných pracovních úkolů v rozsahu nad rámec běžné agendy, dlouhodobých pracovních výsledků a pracovních zásluh.
Jednou z možností, jak být pro své zaměstnance atraktivní a obstát v konkurenci na trhu práce je zejména poskytování zaměstnaneckých benefitů. V současné době je pro moderní společnosti nutností mít zajímavé portfolio zaměstnaneckých benefitů. Sledovaná společnost nabízí tyto finanční benefity:

- odměna na Vánoce;
- odměna na dovolenou;
- odměna při pracovním nebo osobním výročí;
- odměna za odpracované roky;
- odměna za docházku;
- odměna při odchodu do důchodu;
- příspěvek na dopravu;
- příspěvek na penzijní pojištění;
- dotovaná strava v závodní kantýně;
- jazykové vzdělávání zaměstnanců;

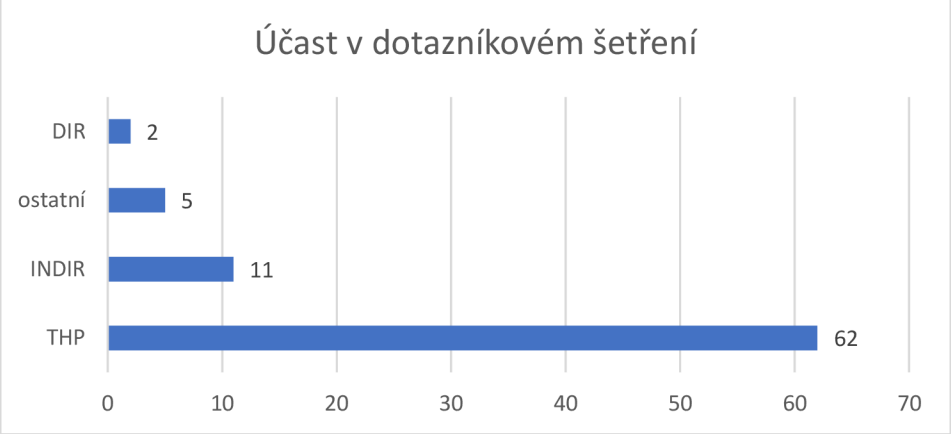
4.5 Průzkum ve společnosti GRAMMER CZ, s.r.o.

Průzkum zaměřený na systém hodnocení a odměňování zaměstnanců v podniku byl uskutečněn ve firmě GRAMMER CZ, s. r. o., v Tachově. Průzkum se zaměřil na pracovníky označované DIR, INDIR a THP. Potřebné údaje byly získávány metodou dotazníků s cílem zjistit informace o stávajícím systému hodnocení a odměňování.

Pro potřeby bakalářské práce byl vyhotoven dotazník. Znění dotazníku je uveden v příloze této BP (viz: Přílohy). Tento dotazník obsahoval 28 otázek. Na některé otázky mohli zaměstnanci odpovídat ve více možnostech, v některých vybrat pouze 1 možnou odpověď a některé otázky byly otevřené, tak aby zaměstnanci odpověděli dle svých zkušeností a znalostí. Dotazník s prosbou o vyplnění byl zveřejněn na facebookové stránce závodu, dále byl zaslán do pracovních e-mailových adres zaměstnanců závodu Tachov a 50 ks tištěných dotazníků bylo umístěno do výroby. Na vyplnění dotazníku měli zaměstnanci 5 pracovních dní. Vyplněné dotazníky mohli ihned po vyplnění elektronicky odeslat, nebo tištěné verze vhodit do schránky k tomu určené.

Z celkového počtu 465 zaměstnanců odpovědělo 80 zaměstnanců, což odpovídá 17 % účasti při dotazníkovém šetření. V potaz se musí vzít, že dotazník byl vyhotoven pouze v českém jazyce. Závod v Tachově zaměstnává ve výrobních pozicích přes 60 % cizinců různých národností. Jazyková bariéra je jednou z možností nízkého zastoupení montážních dělníků při tomto šetření. O další neochotě zúčastnit se dotazníkové šetření mezi dělníky hovoří i počet vrácených dotazníků v tištěné formě. Z 50 dotazníků se vrátili pouze 2 dotazníky vyplněné. Tyto 2 dotazníky byly pro lepší přehlednost zahrnuty do celkových elektronických výsledků. Výstupní data tak vznikala celkově.

Z výsledků vyplývá, že dotazníkového šetření se nejvíce účastnili TH pracovníci. Celkem odpovědělo 62 THP. Celkové zastoupení THP na dotazníkovém šetření činí 77 % Dále se dotazníkového šetření zúčastnilo 11 zaměstnanců spadající do kategorie INDIR – operátoři skladu, pracovníci údržby a mistři. Účast na dotazníkovém šetření za kategorii INDIR byla 14 %. A nejmenší zastoupení v dotazníkové šetření mají montážní dělníci – 2 zaměstnanci- 3% účast a 5 zaměstnanců, kteří patří do skupiny ostatní – odpovídá 6 %.



Graf 1 Účast v dotazníkovém šetření[106]

Jak na jednotlivé otázky zaměstnanci odpovídali je uvedeno v následující podkapitole.

Pro přehlednost výstupních dat byly otázky dotazníku zařazeny do 3 podkapitol.

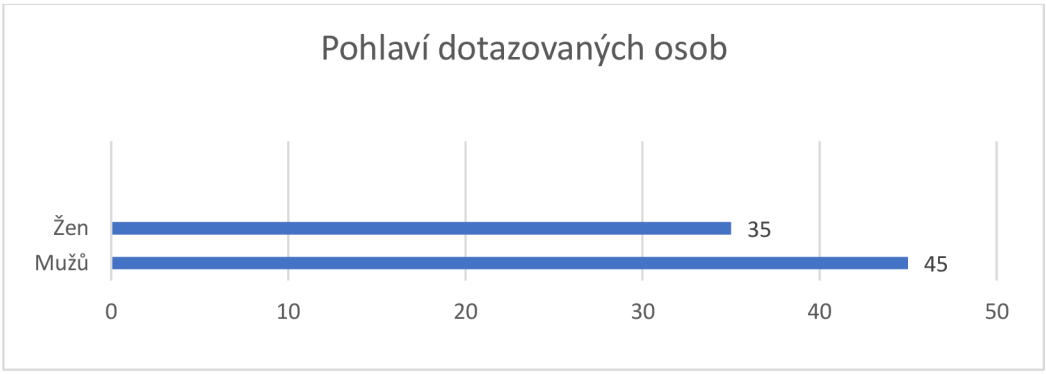
1. Identifikační otázky
2. Otázky s vazbou na hodnocení
3. Otázky s vazbou na odměňování

4.5.1 Vyhodnocení dotazníku – identifikační otázky

Otázka č. 27: Pohlaví.

Dotazníkové šetření bylo zaměřeno i na uvedení pohlaví tazatelů.

Z celkového počtu 80 zúčastněných odpovědělo 44 % (35) žen a 56 % (45) mužů



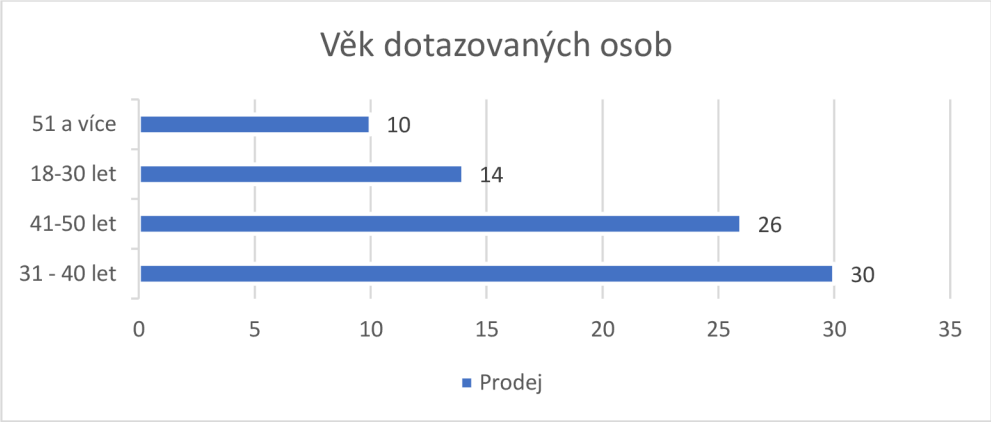
Graf 2 Pohlaví dotazovaných osob[107]

[106] Graf Účast v dotazníkové šetření – vlastní zpracování
[107] Graf Pohlaví dotazovaných osob – vlastní zpracování

Otázka č. 25 Věk

V této otázce měli respondenti určit věkovou kategorii, do které patří. Na výběr měli: 18-30 let, 31-40 let, 41-50 let, 51 a více let.

Z tohoto dotazu vyplynulo, že se dotazníkového šetření zúčastnilo 38 % (30) osob ve věku 31–40 let. 33 % (26) je osob ve věku 41-50 let. Ve věku 18-30 let bylo zastoupeno 18 % (14) a 11 % (10) bylo pro osoby 51 let a více.



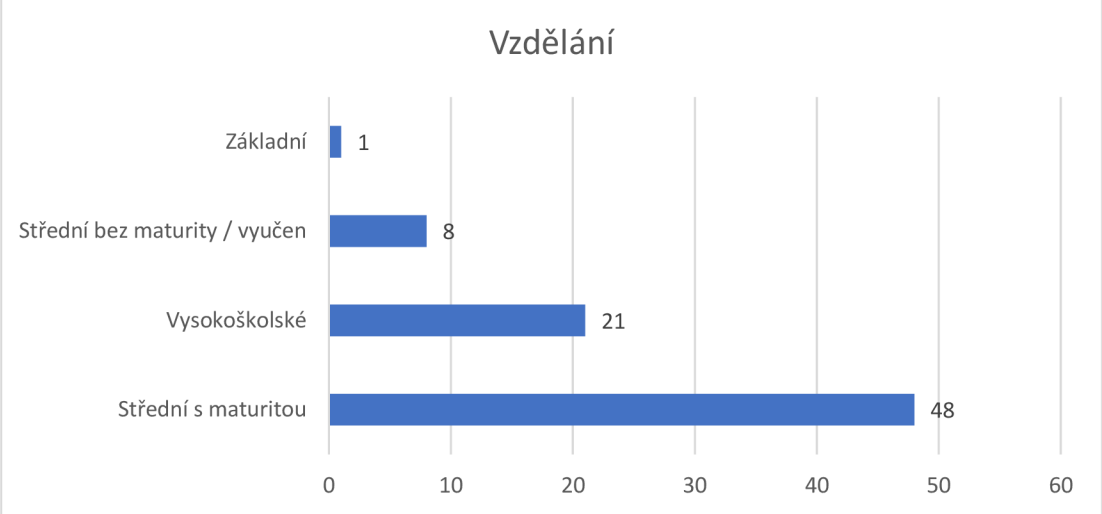
Graf 3 Věk dotazovaných osob[108]

Otázka č 28: Nejvyšší dosažené vzdělání.

Pro tuto otázku mohli respondenti označit pouze 1 odpověď, a to v možnosti: základní, střední s maturitou, střední bez maturity/ vyučen, vysokoškolské.

62 % (48) tazatelů uvedlo nejvyšší vzdělání střední s maturitou, dále byli vysokoškoláci 27 % (21) tazatelů. Střední bez maturity či vyučeni bylo 10 % (8) tazatelů a 1 % (1) tazatel uvedl základní vzdělání.

[108] Graf Věk dotazovaných osob – vlastní zpracování



Graf 4 Vzdělání[109]

Otázka č. 24: Na jaké pracovní pozici pracujete.

Tato otázka byla tazatelům položena s možností jedné volby. Tazatelé měli na výběr: montážní dělník, operátor skladu, pracovník údržby, THP pracovník, mistr a ostatní.

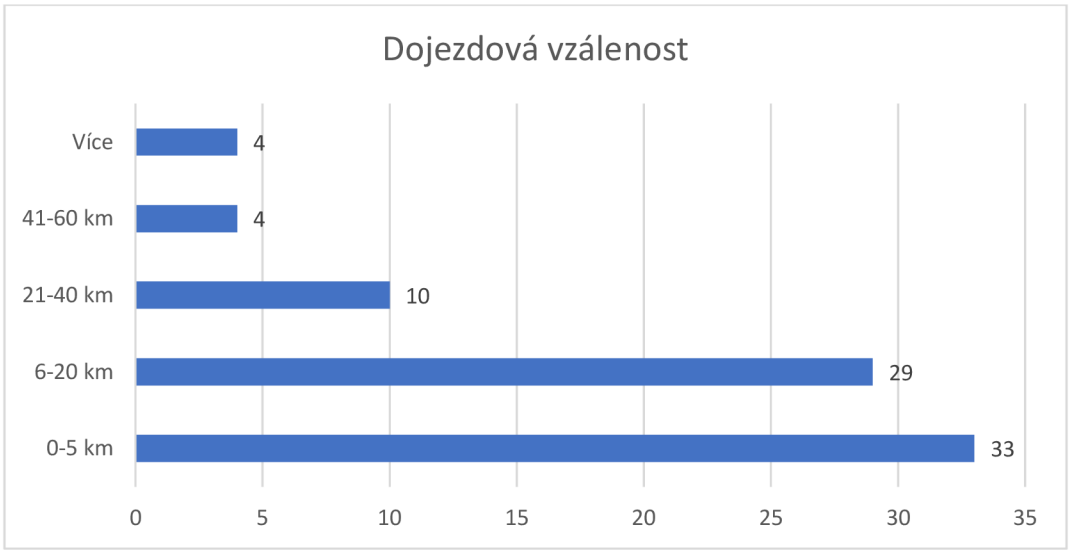
Graf 5 Pracovní pozice tazatelů [110]

Otázka 26: Vaše dojezdová vzdálenost z domu do podniku v Tachově.

Pro ověření, jakou dojezdovou vzdálenost mají zaměstnanci podniku byla položena otázka č. 26. Zde byly uvedeny tyto možnosti:0-5 km, 6-20 km, 21-40 km, 41-60 km a více. Z šetření vyplývá, že 41 % (33) tazatelů má závod v Tachově v místě nebo v těsné blízkosti a jejich odjezdová vzdálenost odpovídá 0-5 km.36 % (29) tazatelů dojíždí do práce 6-20 km. 13 % (10) tazatelů má dojezdovou vzdálenost 21-40 km. 5 % (4) tazatelů dojíždí do práce

[109] Graf Vzdělání – vlastní zpracování
[110] Graf Pracovní pozice tazatelů – vlastní zpracování

41–60 km a shodný počet 5 % (4) tazatelů má dojezdovou vzdálenost do práce větší než 60 km.



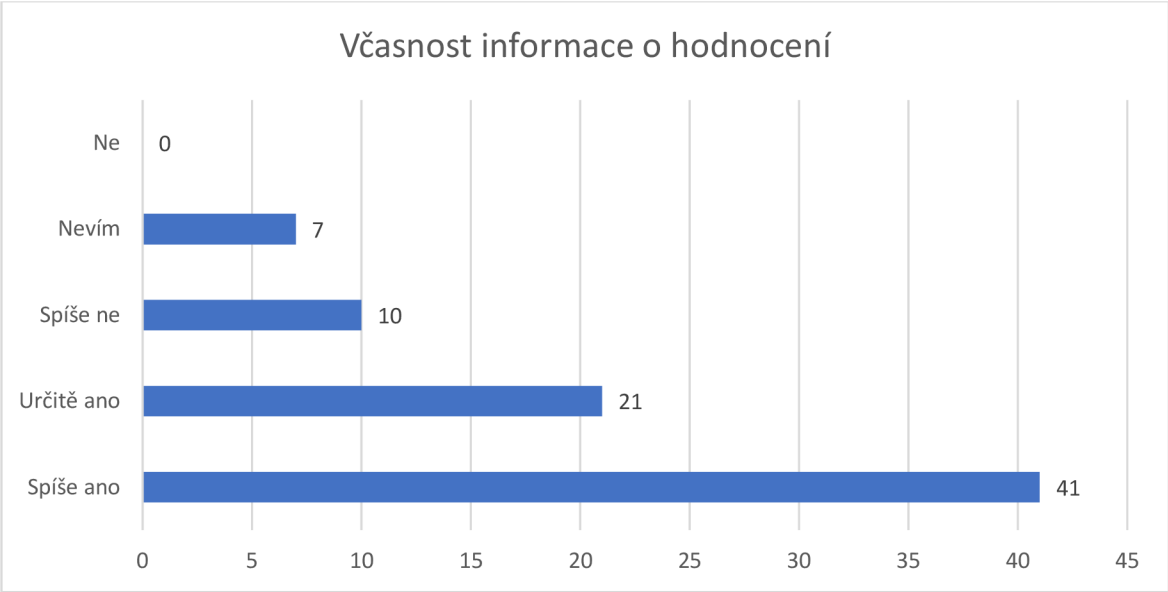
Graf 6 Dojezdová vzdálenost [111]

4.5.2 Otázky s vazbou na hodnocení

Otázka č.1: Jste o hodnocení informováni dostatečně včas?

Na tuto otázku mohli respondenti odpovědět pouze jednou odpovědí, a to určitě ano, spíše ano, nevím, spíše ne, rozhodně ne. Odpovědi byly následující 52 % (42) zaměstnanců odpovědělo spíše ano, 26 % (21) určitě ano, spíše ne odpovědělo 13 % (10), nevědělo 9 % (7) respondentů a možnost rozhodně ne nezvolil žádný respondent.

[111] Graf Dojezdová vzdálenost – vlastní zpracování

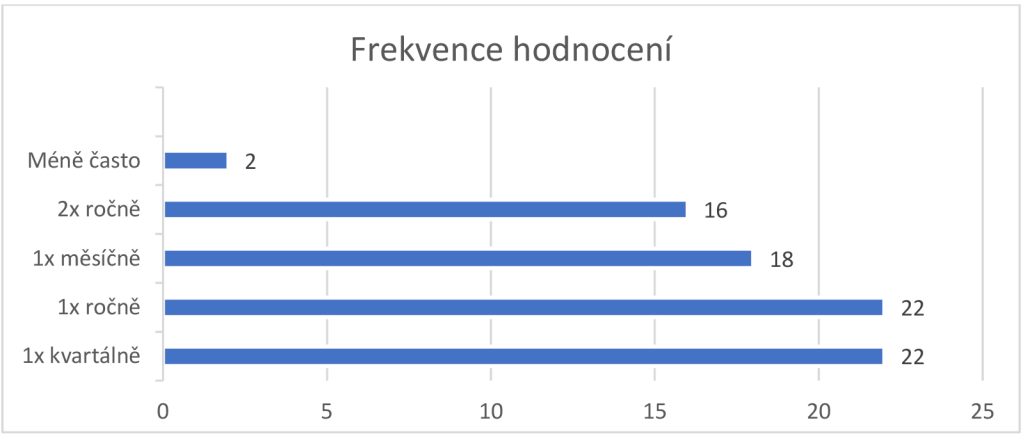


Graf 7 Včasnost informace o hodnocení [112]

Otázka č. 2: Jaká frekvence hodnocení je pro Vaše potřeby ideální?

I v této otázce mohli respondenti zvolit pouze 1 odpověď. Na výběr měli z možností: 1x měsíčně, 1x kvartálně, 2x ročně, 1x ročně a méně často.

Respondenti odpovídali takto: Shodný počet hlasů 22 byl pro variantu 1x kvartálně a 1x ročně. 18 hlasů bylo pro možnost 1 měsíčně, 16 hlasů pro 2x ročně a 2 hlasy pro hodnocení méně často.

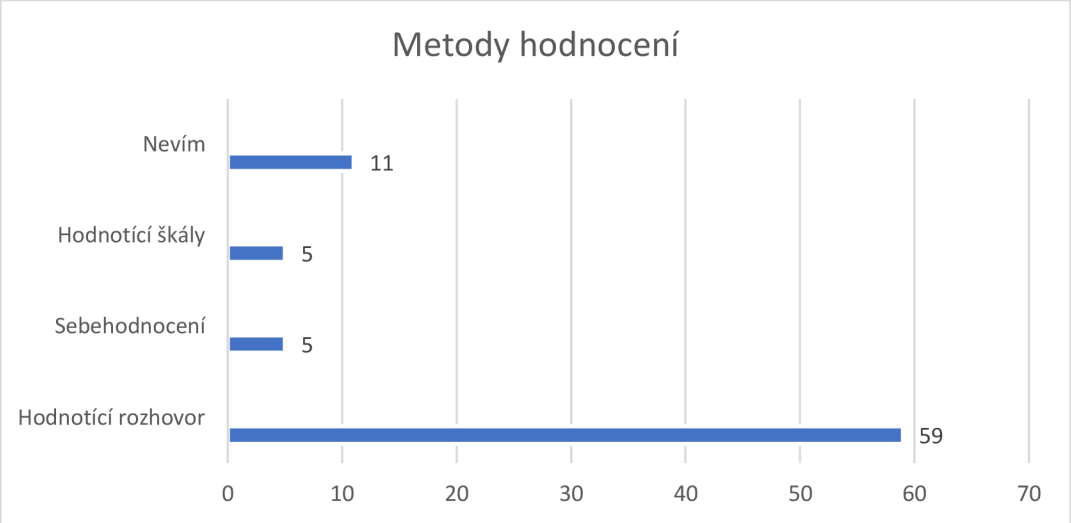


Graf 8 Frekvence hodnocení [113]

Otázka č.3: Jakou metodou jste hodnocení?

[112] Graf Včasnost informace o hodnocení – vlastní zpracování
[113] Graf Frekvence hodnocení – vlastní zpracování

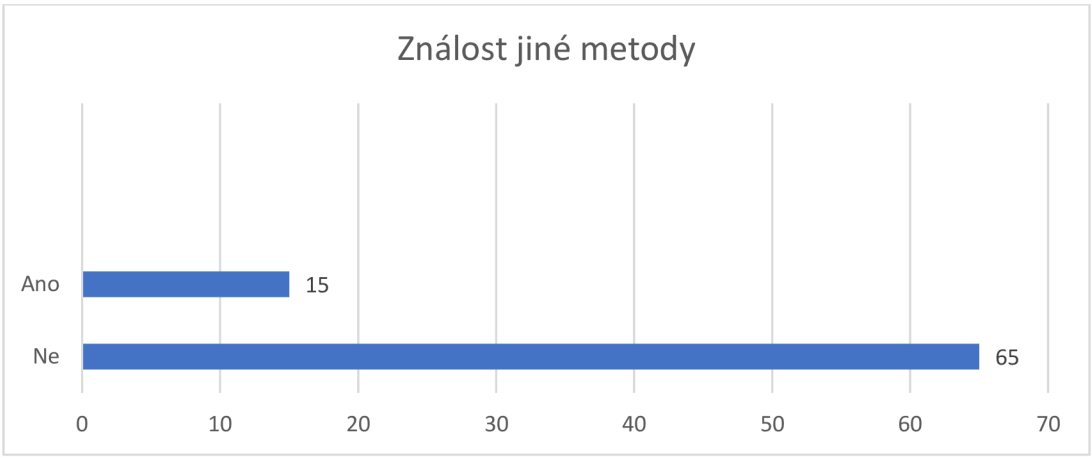
Zde mohli respondenti uvést více možností odpovědí. Mezi možnostmi byli: hodnotící rozhovor, sebehodnocení, hodnotící škály (párové porovnání v rámci týmu) a možnost nevím. Hodnotící rozhovor označilo 74 % (59) respondentů, sebehodnocení a hodnotící škály označilo 6 % (5) respondentů a 14 % (11) označilo možnost nevím.



Graf 9 Metody hodnocení [114]

Otázka č. 4: Máte zkušenost s jinou metodou hodnocení? Jestli ano, s kterou?

Zde měli respondenti na výběr možnosti odpovědi ano, ne, a pokud ano, měli doplnit jinou metodu. 81 % (65) respondentů uvedlo, že neznají jinou metodu hodnocení. 19 % (15) uvedlo, že zná jinou metodu a pouze 2 respondenti uvedli k odpovědi ano konkrétní metodu. 1x uvedli metodu hodnocení dle výkonu a 1x uvedli metodu pravidelného your fixu.



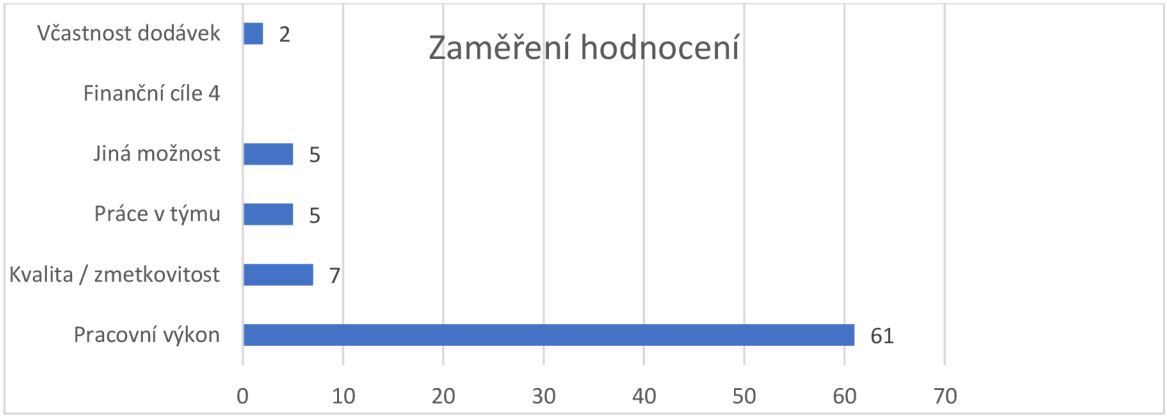
Graf 10 Znalost jiní metody [115]

[114] Graf Metody hodnocení – vlastní zpracování
[115] Graf Znalost jiné metody – vlastní zpracování

Otázka č.5: Vaše hodnocení je zaměřeno na:

Na tuto otázku mohli respondenti zvolit více možných odpovědí. Na výběr měli z možností: pracovní výkon/ produktivita, odvedená kvalita/ zmetkovitost, včasnost dodávek, plnění finančních cílů, schopnost pracovat v týmu a jiné (uveďte)

Respondenti odpovídali, že hodnocení je zaměřeno na pracovní výkon/ produktivitu 76 % (61) Hodnocení je zaměřeno na odvedenou kvalitu/ zmetkovitost 9 % (7). Hodnocení schopnosti pracovat v týmu uvedlo 6 % (5) respondentů. Variantu hodnocení, které je zaměřeno na jinou možnost uvedlo 6 % (5) respondentů. Hodnocení na plnění finančních cílů označili 3 % (4) respondenti. 3 % (2) Respondenti uvedli, že jejich hodnocení je zaměřeno na včasnost dodávek.



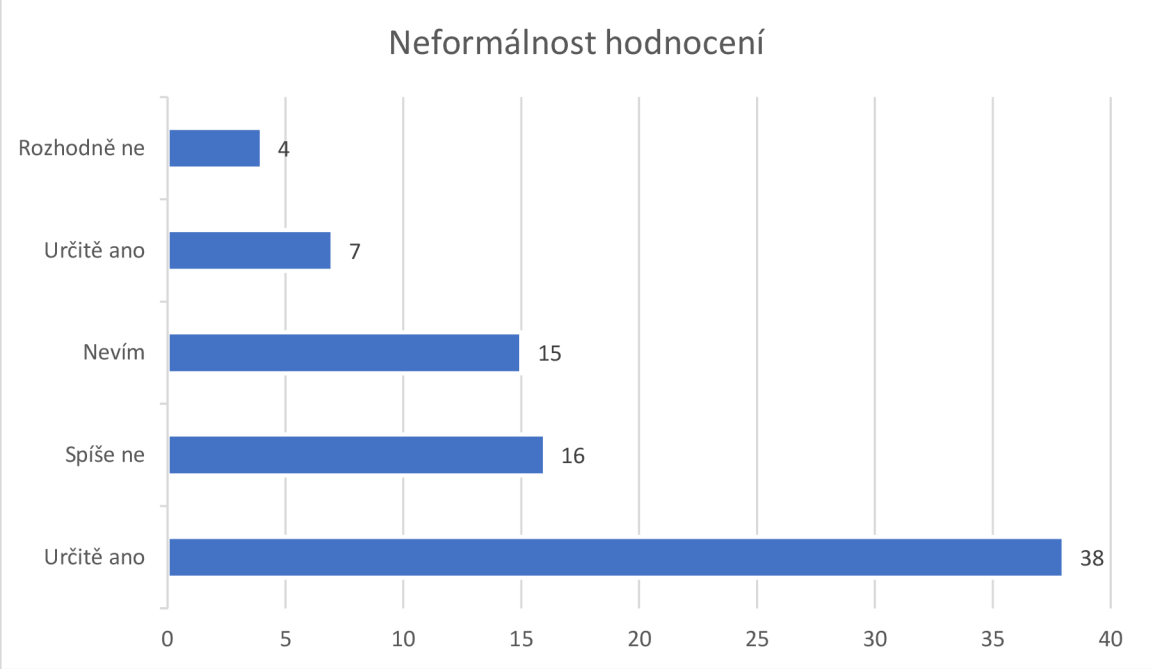
Graf 11 Zaměření hodnocení[116]

Otázka č.6: Během výkonu své práce jsem nadřízeným neformálně hodnocen?

U této otázky byla doplněná definice neformálního hodnocení. Co neformální hodnocení představuje. Na tuto otázku mohli respondenti odpovídat pouze jedenkrát a měli na výběr z těchto možností: určitě ano, spíše ano, nevím, spíše ne, rozhodně ne.

47 % (38) respondentů uvedlo, že je určitě neformálně hodnoceno. 20 % 16 respondentů uvedlo, že neformálně hodnoceno spíše není. 19 % (15) respondentů uvedlo, že neví. Možnost určitě ano vybralo 9 % (7) respondentů a rozhodně ne uvedlo 5 % (4) respondentů.

[116] Graf Zaměření hodnocení – vlastní zpracování



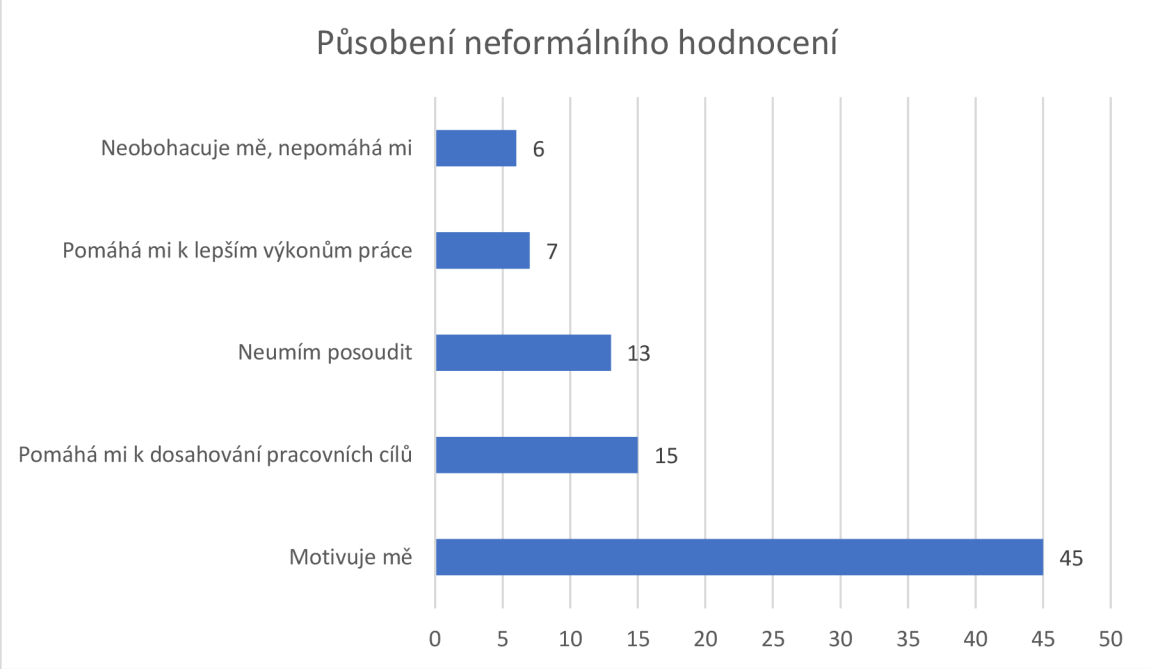
Graf 12 Neformálnost hodnocení [117]

Otázka č. 7: Neformální hodnocení Vás:

Zde mohli respondenti vybrat z možností, zda je neformální hodnocení motivuje, pomáhá k lepšímu výkonu práce, pomáhá k dosahování stanovených pracovních cílů, nebo zda neumí posoudit či je neobohacuje, nepomáhají mu.

57 % (45) respondentů uvedlo, že je neformální hodnocení motivuje. 19 % (15) respondentům neformální hodnocení pomáhá dosahovat stanovených pracovních cílů. 16 % (13) respondentů uvedlo, že situaci neumí posoudit. 8 % (7) respondentům pomáhá k lepšímu výkonu práce a 7 % (6) respondentů uvedlo, že je neformální hodnocení neobohacuje a, že jim nepomáhá.

[117] Graf Neformálnost hodnocení – vlastní zpracování

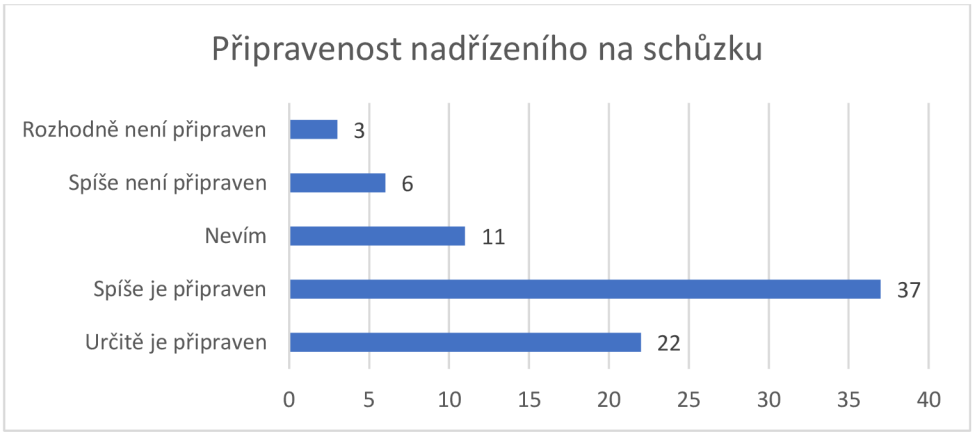


Graf 13 Působení neformálního hodnocení [118]

Otázka č.8: Hodnotitel(nadřízený) je na schůzku, při které probíhá Vaše hodnocení připraven?

Při této otázce měli respondenti označit pouze jednu odpověď a to: určitě je připraven, spíše je připraven, nevím, spíše není připraven, rozhodně není připraven.

47 % (37) respondentů uvedlo, že jejich nadřízený je na schůzku spíše připraven. 28 % (22) respondentů uvedlo, že je jejich nadřízený určitě připraven. 14 % (11) respondentů uvedlo, že neví. 7 % (6) respondentů uvedlo, že jejich vedoucí je na schůzku spíše nepřipraven a 4 % (3) respondenti uvedli, že je jejich nadřízený na schůzku rozhodně nepřipraven.



Graf 14 Připravenost nadřízeného na schůzku[119]

[118] Graf Působení neformálního hodnocení – vlastní zpracování
[119] Graf Připravenost nadřízeného na schůzku – vlastní zpracování

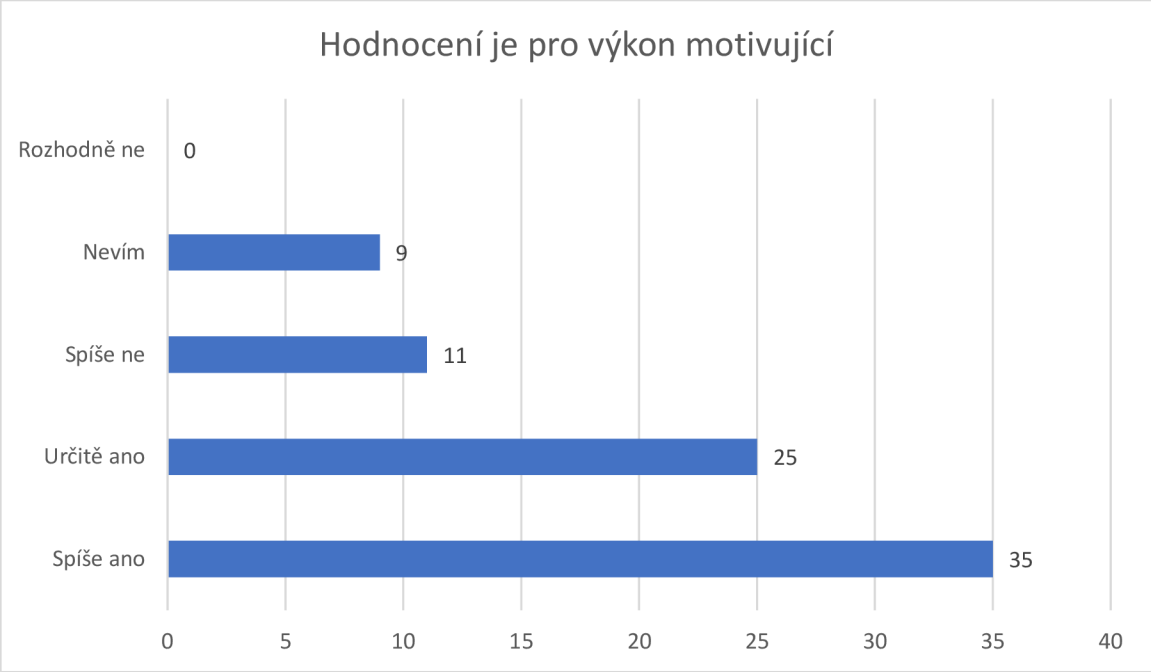
Otázka č. 9: Hodnocení je pro Váš pracovní výkon motivující?

Na tuto otázku měli respondenti vybrat 1 odpověď z následujících možností: Určitě ano, spíše ano, nevím, spíše ne, rozhodně ne.

44 % (35) respondentů uvedlo, že spíše ano, hodnocení pro pracovní výkon motivující.

31 % (25) respondentů uvedlo, že určitě ano, hodnocení je pro pracovní výkon motivující.

14 % (11) respondentů odpovědělo, že spíše není hodnocení pro jejich pracovní výkon motivující. A 11 % (9) respondentů uvedlo variantu nevím. Žádný respondent neuvedl možnost rozhodně není hodnocení pro pracovní výkon motivující.



Graf 15 Hodnocení je pro výkon motivující[120]

Otázka č.10: Váš pracovní výkon je hodnocen.

Zde měli respondenti na výběr opět jen jednu možnost odpovědi. Vybírali z: objektivně, subjektivně, spravedlivě, nespravedlivě, neumím posoudit.

Na uvedenou otázku odpovědělo 32 % (26) respondentů, že jejich výkon je hodnocen spravedlivě. 24 % (19) respondentů uvedlo, že jejich výkon je hodnocen objektivně. 23 % (18) respondentů uvedlo, že neumí posoudit, jak je jich výkon hodnocen. 15 % (12) respondentů uvedlo, že jsou hodnoceni subjektivně a 6 % (5) respondentů uvedlo, že jsou hodnocení nespravedlivě.

[120] Graf Hodnocení je pro výkon motivující – vlastní zpracování

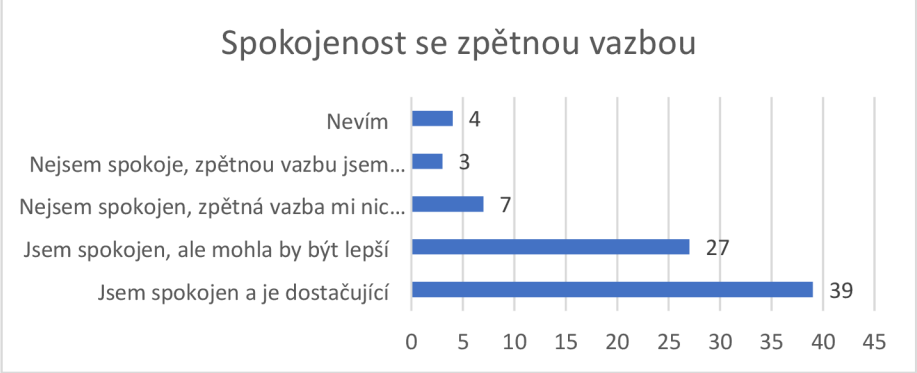
Graf 16 Hodnocení pracovního výkonu[121]

Otázka č. 11: Se zpětnou vazbou, kterou dostáváte od svého nadřízeného v rámci hodnocení jste:

Pro tuto otázku byla zvolena pouze jedna varianta odpovědi. Dotazovaní mohli vybírat z těchto možností: jsem spokojen a je dostačující, jsem spokojen, ale mohla by být lepší, nejsem spokojen, zpětná vazba mi nic nedává, nejsem spokojen, zpětnou vazbu jsem nedostal(a), nevím.

Z výsledku je patrné, že 50 % (39) respondentů je se zpětnou vazbou od svého nadřízeného spokojeno a je pro ně dostačující. 34 % (27) respondentů je se zpětnou vazbou spokojeno, ale domnívají se, že by mohla být lepší. 9 % (7) respondentů uvádí, že se zpětnou vazbou od svého nadřízeného nejsou spokojení a, že jim vazba nic nadává. 4 % (3) respondenti uvádějí, že nejsou se zpětnou vazbou od svého nadřízeného spokojeni a, že zpětnou vazbu nedostali. 5 % (4) dotazovaných neví.

[121] Graf Hodnocení pracovního výkonu – vlastní zpracování

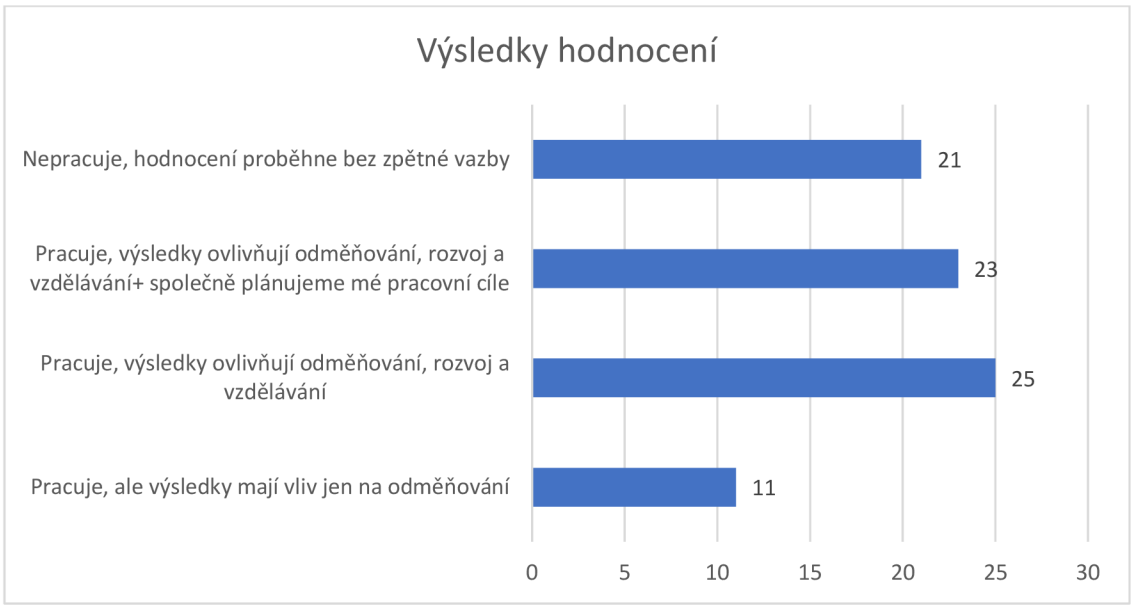


Graf 17 Spokojenost se zpětnou vazbou [122]

Otázka č. 12: S Vašimi výsledky hodnocení nadřízený:

Zde měli respondenti uvést pouze jednu odpověď z těchto možností: pracuje, ale výsledky mají vliv jen na odměňování, pracuje, výsledky ovlivňují odměňování, rozvoj a vzdělávání, pracuje, výsledky ovlivňují odměňování, rozvoj a vzdělávání+ společně plánujeme mé pracovní cíle, nepracuje, hodnocení proběhne bez zpětné vazby.

Nadřízený s výsledky hodnocení pracuje a výsledky ovlivňují odměňování, rozvoj a vzdělávání u 31 % (25) respondentů. Nadřízený s výsledky hodnocení pracuje a výsledky ovlivňují odměňování, rozvoj a vzdělávání + společně plánují pracovní cíle u 29 % (23) respondentů. U 26 % (21) respondentů nadřízený z výsledků hodnocení nepracuje a hodnocení proběhne bez zpětné vazby. A 14 % (11) respondentů uvádí, že jejich nadřízený s výsledky hodnocení pracuje, ale mají vliv jen na odměňování.



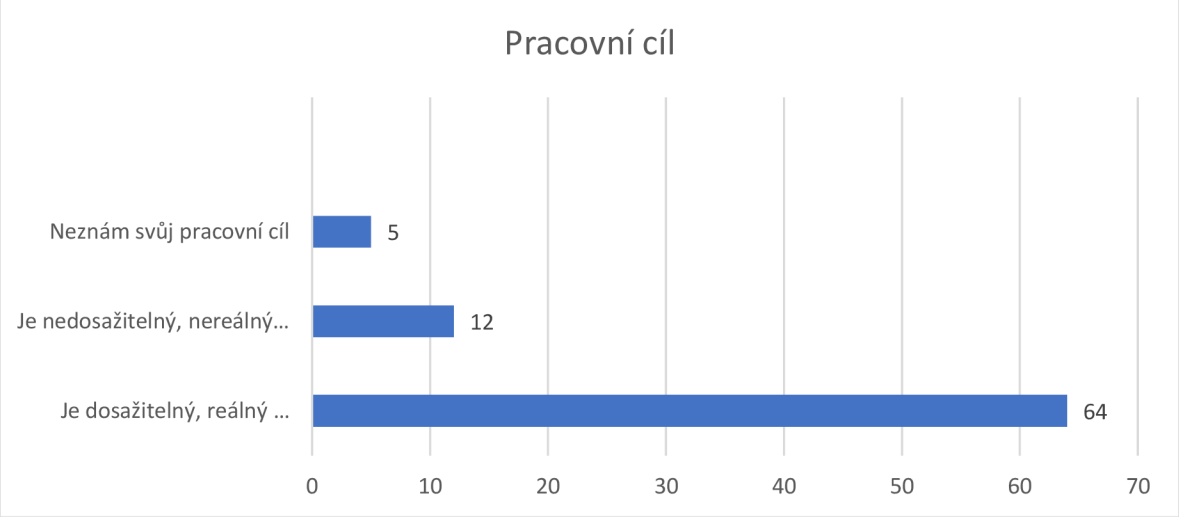
Graf 18 Výsledky hodnocení [123]

[122] Graf Spokojenost se zpětnou vazbou – vlastní zpracování
[123] Graf Výsledky hodnocení – vlastní zpracování

Otázka č. 13: Vaše stanovené pracovní cíle jsou

Zde měli respondenti vybrat z jedné možnosti, zda jsou jejich pracovní cíle: dosažitelné, reálné a odpovídají pracovní pozici, nedosažitelné, nereální a neodpovídají pracovní pozici, neznají svůj pracovní cíl.

83 % (64) respondentů uvedlo, že jejich pracovní cíl je dosažitelný, reálný a odpovídá jejich pracovní pozici. 15 % (12) respondentů uvedlo, že jejich pracovní cíl je nedosažitelný, nereálný a neodpovídá jejich pracovní pozici. A 5 % (5) respondentů uvedlo, že nezná svůj pracovní cíl.



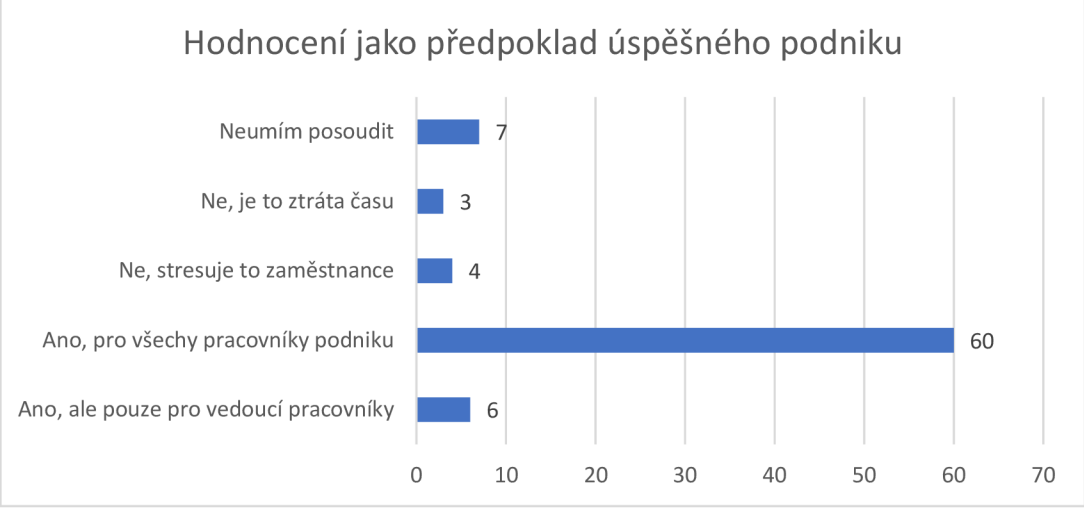
Graf 19 Pracovní cíl [124]

Otázka č. 14: Myslíte si, že je hodnocení důležitou součástí úspěšného podniku?

Na tuto otázku mohli respondenti odpovědět pouze uvedením jedné odpovědi a na výběr měli z těchto možností: ano, ale pouze pro vedoucí pracovníky, ano, pro všechny pracovníky podniku, ne stresuje to zaměstnance, ne, je to ztráta času, neumím posoudit.

75 % dotázaných což odpovídá 60 respondentů odpovědělo, že si myslí, že hodnocení je důležitou součástí úspěšného podniku pro všechny pracovníky podniku. 7 % (6 dotázaných) si myslí, že je důležitou součástí pouze pro vedoucí pracovníky. 9 % (7 dotázaných neumí situaci posoudit). 5 % (4 respondenty) hodnocení stresuje a nemyslí si, že hodnocení důležitou součástí úspěšného podniku. A 4 % (3 respondenti) se domnívají, že hodnocení není součástí úspěšného podniku a považují hodnocení za ztrátu času.

[124] Graf Pracovní cíl – vlastní zpracování



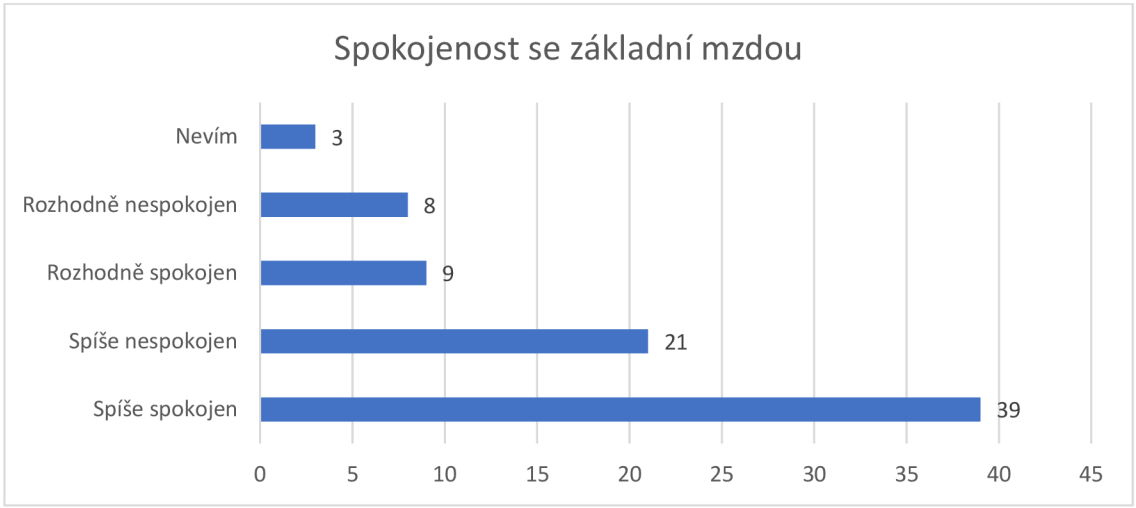
Graf 20 Hodnocení jako předpoklad úspěšného podniku [125]

4.5.3 Otázky s vazbou na odměňování

Otázka č. 15: Se svojí základní měsíční mzdou (bez bonusů, bez prémií) jsem spojen/á:

Pro tuto otázku vybírali respondenti pouze z 1 varianty a to:

Rozhodně ano, spíše ano, nevím, spíše ne, rozhodně ne. 49 % (39) respondentů uvedlo že jsou se svojí základní měsíční mzdou spíše spokojení. Spíše nespokojeno je 26 % (21) respondentů. 11 % (9) respondentů je rozhodně spokojeno. 10 % (8) je rozhodně nespokojeno a 4 % (3) respondenti neví.

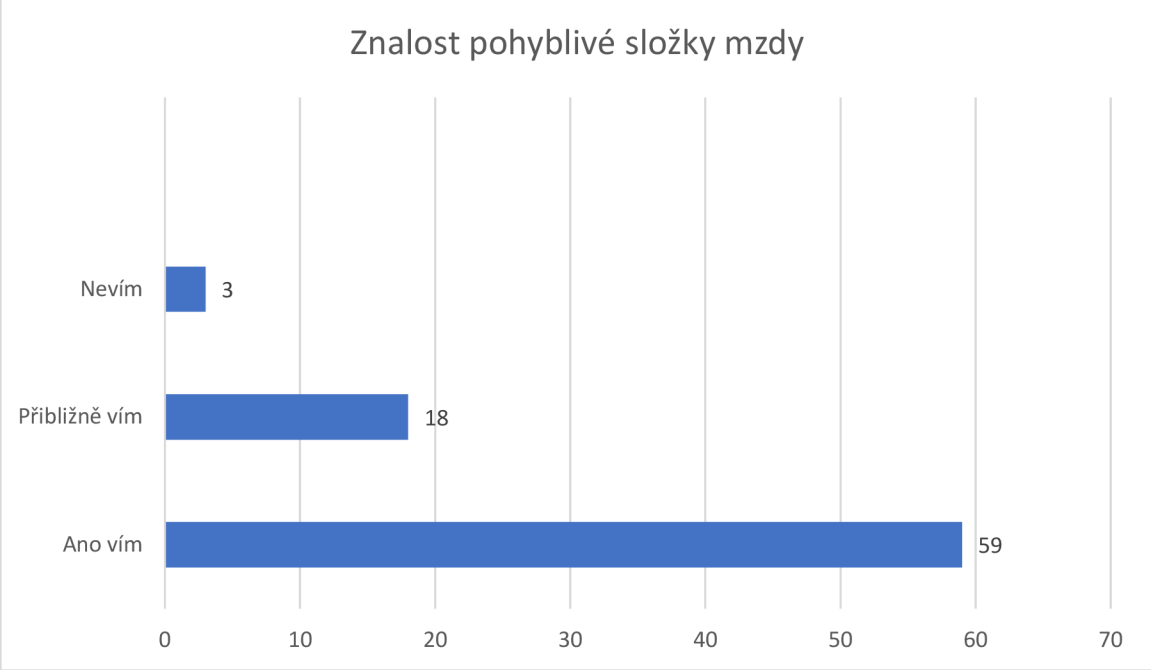


Graf 21 Spokojenost se základní mzdou [126]

[125] Graf Hodnocení jako předpoklad úspěšného podniku – vlastní zpracování
[126] Graf Spokojenost se základní mzdou – vlastní zpracování

Otázka č. 16: Víte, co tvoří proměnlivou složku Vaší mzdy?

Ve výše uvedené otázce měli respondenti označit pouze jednu odpověď. Na výběr měli ze 3 možností: ano vím, přibližně vím, nevím. 74 % (59) respondentů uvedlo, že ví, co tvoří proměnlivou složku jejich mzdy. 22 % (18) respondentů uvedlo, že přibližně ví, co tvoří jejich proměnlivou složku mzdy. 4 % (3) respondentů uvedlo, že neví, co tvoří jejich proměnlivou složku mzdy



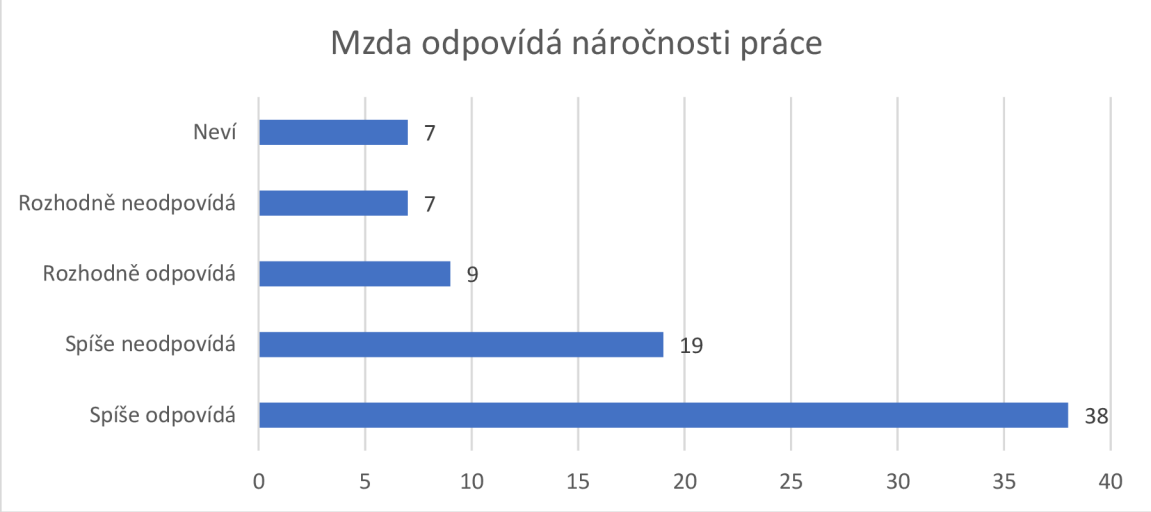
Graf 22 Znalost pohyblivé složky mzdy [127]

Otázka č. 17: Odpovídá Vaše mzda náročnosti Vaší práce?

Na výše uvedou otázku měli respondenti odpovědět jednou možností. Na výběr měli: rozhodně ano, spíše ano, nevím, spíše ne, rozhodně ne.

Většina odpověděla, že mzda spíše odpovídá náročnosti jejich práce 47 % (38). 24 % (19) respondentů uvedla, že jejich mzda spíše neodpovídá náročnosti práce. 7 % (9) respondentů rozhodně souhlasí s tím, že jejich mzda odpovídá náročnosti práce. Shodně po 9 % (7) respondentech uvádí, že rozhodně neodpovídá mzda náročnosti jejich práce. A 9 % (7) respondentů neví.

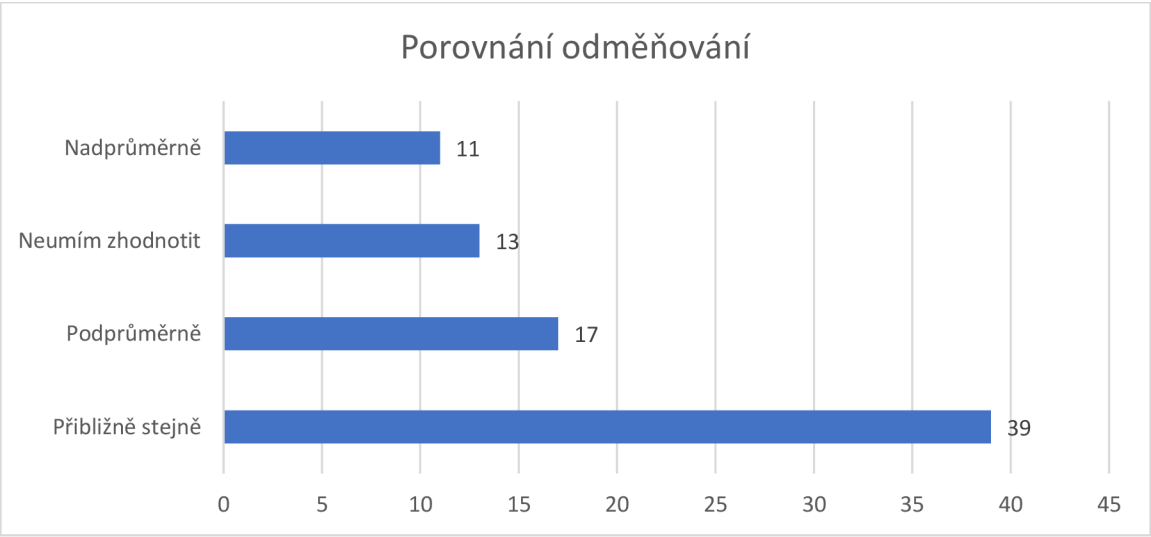
[127] Graf Znalost pohyblivé složky mzdy – vlastní zpracování



Graf 23 Mzda odpovídá náročnosti práce [128]

Otázka č. 18: Jak si myslíte, že společnost, ve které pracujete, odměňuje své zaměstnance ve srovnání s okolními podniky?

Tato otázka je cílená na srovnání v odměňování s okolními podniky. Respondenti měli za úkol opět vybrat pouze 1 možnost. Rozhodovali se mezi: podprůměrně, přibližně stejně, nadprůměrně, neumím zhodnotit. 49 % (39) dotazovaných si myslí, že jsou odměňováni přibližně stejně ve srovnání s jinými okolními podniky. 21 % (17) dotazovaných si myslí, že jsou odměňování podprůměrně ve srovnání s jinými okolními podniky. 16 % (13) dotázaných situaci neumí zhodnotit. A 14 % (11) si myslí, že jsou odměňováni nadprůměrně nad okolními podniky.

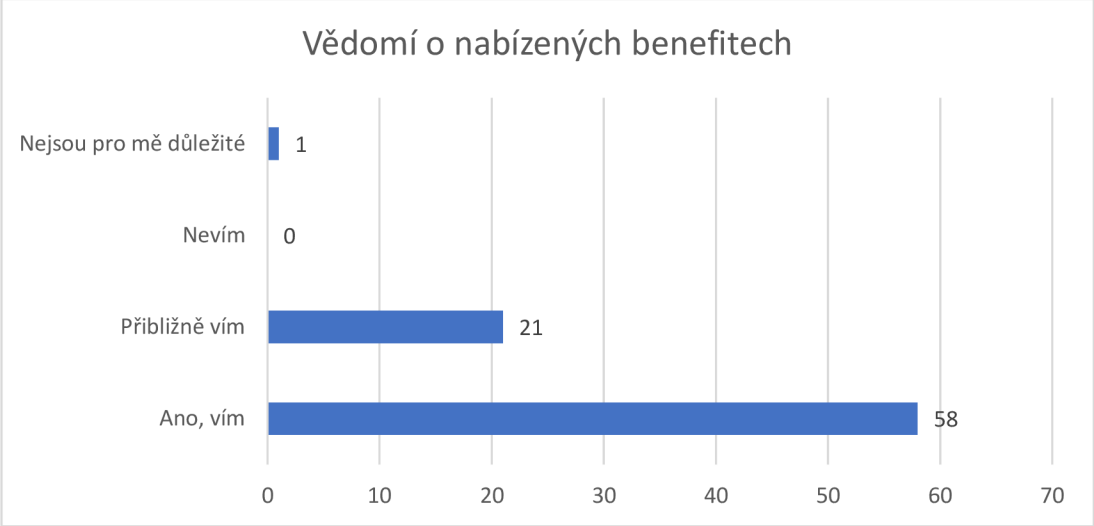


Graf 24 Porovnání odměňování [129]

[128] Graf Mzda odpovídá náročnosti práce – vlastní zpracování
[129] Graf Porovnání odměňování – vlastní zpracování

Otázka č. 19: Víte, jaké zaměstnanecké benefity Vám podnik nabízí?

Na výše uvedenou otázku měli respondenti opět odpovědět 1 z uvedených možností. Na výběr měli: ano vím, přibližně vím, nevím, nejsou pro mě důležité. 73 % (58) respondentů odpovědělo, že ví, jaké benefity podnik nabízí. 26 % (21) respondentů odpovědělo, že přibližně ví. Pouze 1 % (1) respondent odpověděl, že pro něj benefity nejsou důležité. Možnost nevím neoznačil ani jeden respondent.



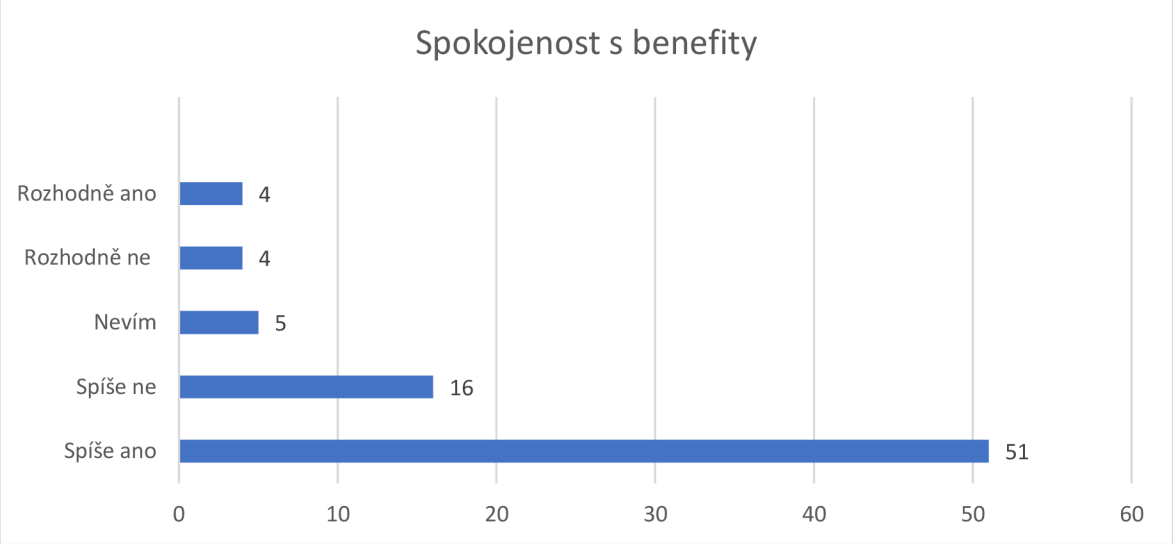
Graf 25 Vědomí o nabízených benefitech[130]

Otázka č. 20: Jste spokojeni se současnými benefity, které Vám podnik nabízí?

I pro tuto otázku měli respondenti povolenou pouze jednu odpověď z uvedených možností: rozhodně ano, spíše ano, nevím, spíše ne, rozhodně ne.

67 % (51) respondentů je spíše spokojeno s nabízenými benefity, který jim podnik v současné době nabízí. 20 % (16) respondentů spíše není spokojeno se současně nabízenými benefity. 6 % (5) respondentů neví. Rozhodně je spokojeno se současně nabízenými benefity je 5 % (4) dotázaných, a 5 % (4) dotázaných rozhodně spokojených není.

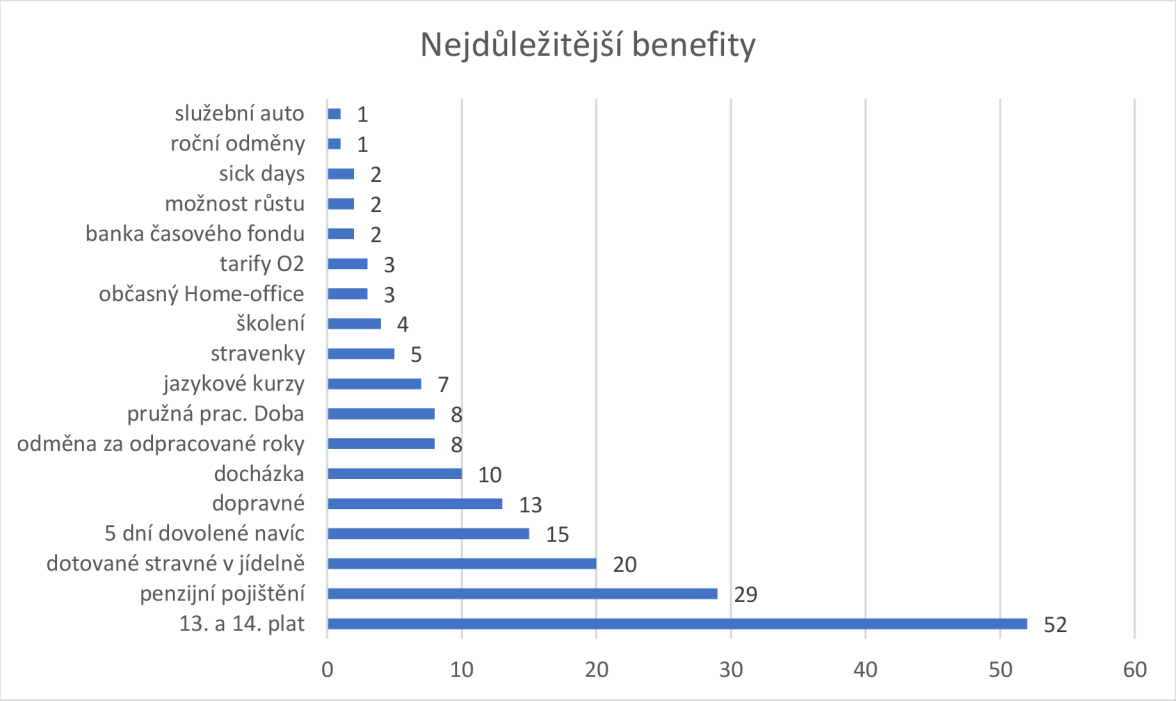
[130] Graf č. 8 Vědomí o nabízených benefitech – vlastní zpracování



Graf 26 Spokojenost s benefity[131]

Otázka č. 21: Uveďte 3 pro Vás nejdůležitější benefity.

Zde měli zaměstnanci uvést 3 pro ně nedůležitější benefity, které společnost poskytuje. Jednotlivé odpovědi jsou zpracovány v grafu níže.



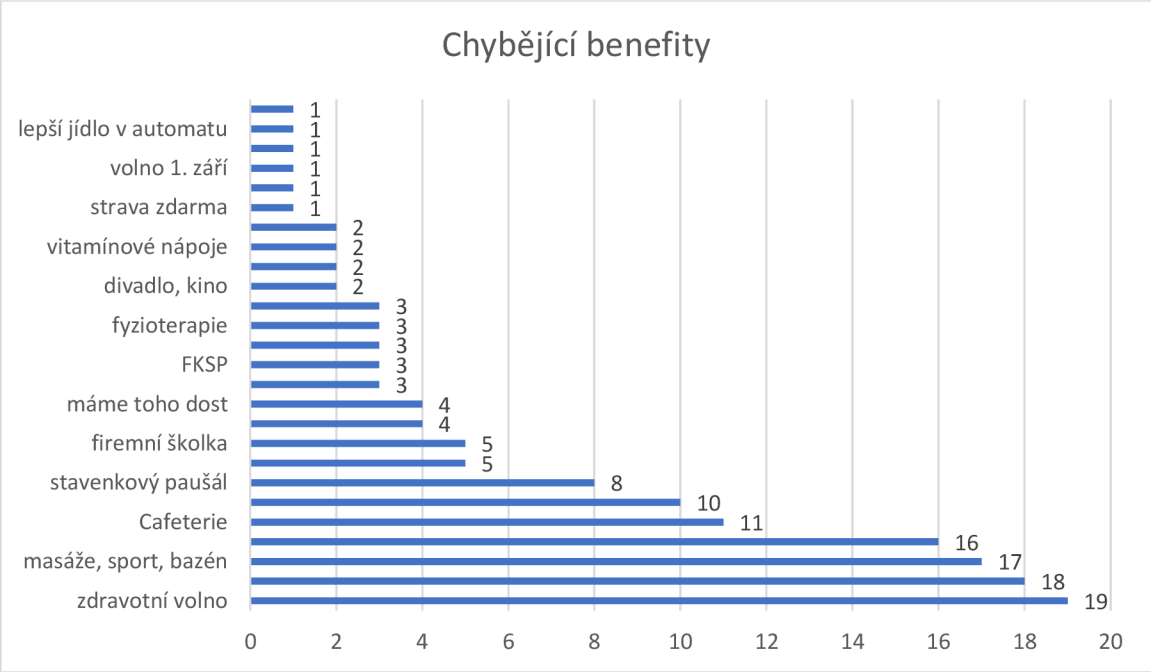
Graf 27 Schéma nejdůležitějších benefitů[132]

[131] Graf Spokojenost s benefity – vlastní zpracování
[132] Graf Schéma nejdůležitějších benefitů – vlastní zpracování

Z výsledků vyplývá, že zaměstnanci považují za nejdůležitější benefit 28 % (52) 13. a 14. plat, dále 16 % (29) penzijní pojištění, a třetí nejdůležitější benefit je dotovaná strava v závodní jídelně 11 % (20).

Otázka č. 22. Uveďte 3 benefity které Vám u naší firmy chybí, a které byste přivítali.

I otázka č.22 byla položená formou otevřené otázky. Zaměstnanci mohli uvést 3 benefity, které jim momentálně chybí. Výsledek zachycuje graf. Z grafu je patrné, že většina tazatelů 13 % (19) by preferovala zavedení zdravotního volna, 12 % (18) respondentů je pro podporu či jiný příspěvek na masáže, sportovní aktivity či permanentku do bazénu. A 11 % (17) je pro zavedení poukázek Cafeterie.

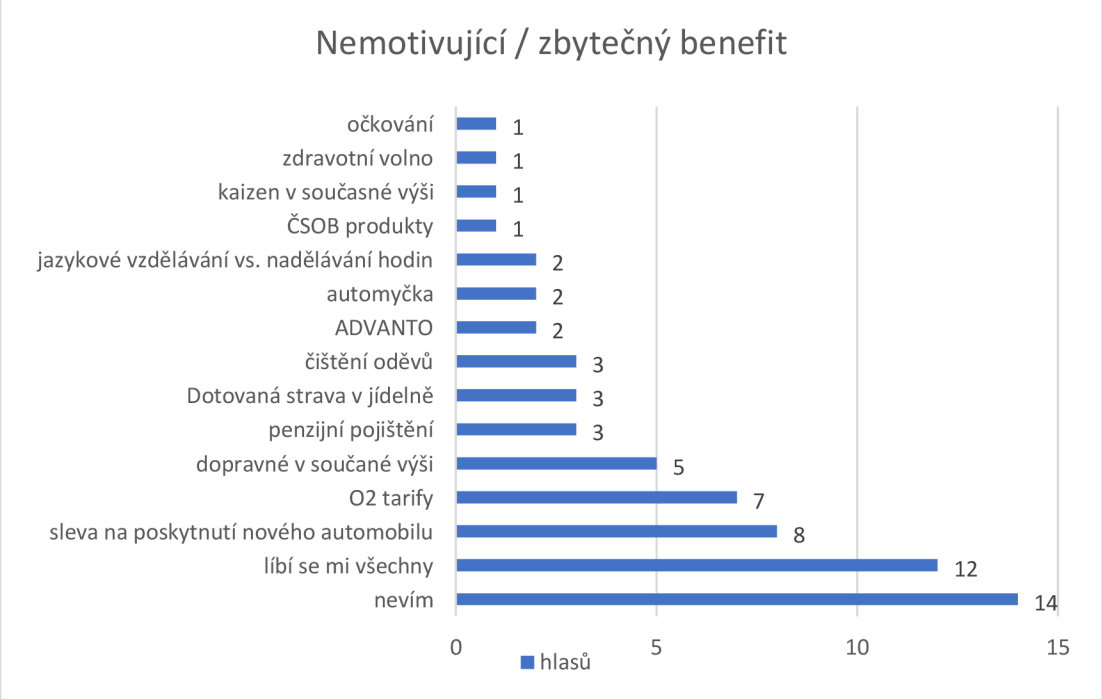


Graf 28 Přehled chybějících benefitů [133]

[133] Graf Přehled chybějících benefitů – vlastní zpracování

Otázka č. 23: Uveďte 1 benefit, který je z Vašeho hlediska nemotivující / zbytečný?

I v tomto případě bylo k dotazování použita otevřená otázka. Výsledek byl opět pro jednodušší přehled zpracován do grafu. Z výsledku je patné, že 22 % (14) dotázaných neví, který benefit je zbytečný. 18 % (12) se benefity líbí všechny a část dotázaných 12 % (8) by zrušila benefit poskytující slevu na nákup nového automobilu, popř. nabízené zvýhodněné tarify na volání 11 % (7).



Graf 29 Nemotivující / zbytečný benefit[134]

[134] Graf Nemotivující/ zbytečný benefit – vlastní zpracování

5 Výsledky a diskuse

5.1 Vyhodnocení výzkumných předpokladů

Na základě šetření lze konstatovat, že se systémy hodnocení a odměňování musí analyzovat samostatně. Sice spolu tyto systémy úzce souvisí, avšak není zaručeno, že oba systému fungují stejně. Systém hodnocení ve sledované společnosti lze shrnout takto. Zaměstnanci o systému hodnocení mají ponětí a ví, že jejich mzda podléhá splnění cílů, za které jsou hodnoceni. Jelikož byl tento systém u INDIR a DIR zaveden v druhé polovině minulého roku, většina procesů ještě není zažitá. Zaměstnanci tento systém nevnímají jako systém hodnocení jejich odvedené práce, ale tento proces měsíčního hodnocení vnímají pouze jako podklad pro výpočet variabilní složky jejich mzdy.

Více vnímaným hodnocením pracovního výkonu je roční hodnocení. Toto hodnocení většina zaměstnanců kvitovala. Pozitivní reakci na získávání zpětné vazby i od zaměstnanců mají vedoucí pracovníci. Zde se potvrzují stanoviska odborníků, kteří hodnocení vnímají jako možnost pracovníky kontrolovat, usměrňovat a podněcovat je v požadovaném pracovním výkonu. Dále se potvrzuje, že tento nástroj je velmi důležitý z personálního hlediska. S výsledky hodnocení lze i na dále v personální oblasti pracovat. Velice důležité je z hlediska zaměstnanců příprava na roční hodnocení. Z dotazníkového šetření vyplývá, že zaměstnanci jsou o schůzce, při které dochází k hodnocení, včas informováni. Většině dotazovaných vyhovuje frekvence hodnocení 1x za rok, někteří by uvítali i častější hodnocení. Zvolená metoda hodnocení, která se v organizaci nejběžněji používá je hodnotící rozhovor. Zaměstnanci uváděli, že tyto hodnotící rozhovory se nejčastěji zaměřují na jejich pracovní výkon a odvedenou kvalitu. O připravenosti nadřízeného na hodnotící pohovor hovoří i výsledek dotazníkového šetření, zde většina respondentů uvádí, že je jejich nadřízený na pohovor řádně připraven. Hodnocení vnímají zaměstnanci spravedlivě a objektivně, a to opět potvrzuje slova odborníků o správně nastaveném systému hodnocení. Sledovaná společnost má vypracovanou kvalitní firemní kulturu, což se potvrdilo i v průzkumu, na základě, kterého vyplynulo, že vedoucí pracovníci provádějí také neformální hodnocení, i když jim to žádné nařízení nepředepisuje. Výsledek neformálního hodnocení má mimo jiné i vliv na motivaci a dosahování stanovených pracovních cílů.

Lze konstatovat, že pro většinu dotázaných zaměstnanců (75 %) je hodnocení chápáno jako předpoklad pro úspěšný podnik.

Hypotézu k výzkumnému předpokladu č. 1 - *hodnocení je vnímáno jako důležitá součást úspěšného podniku* lze tedy potvrdit.

Dále se výzkum zaměřil na zpětnou vazbu při hodnocení. Zde většina dotazovaných, uváděla, že jsou se svou zpětnou vazbou spokojeni. Ale někteří si myslí, že je zde i prostor pro zlepšení. Například, že by zpětná vazba od nadřízeného mohla být poskytována včas a být konkrétní. Na základě vyjádření několika jedinců bylo zjištěno, že někteří vedoucí pracovníci zpětnou vazbu vůbec neposkytují. Zde je velký nedostatek. Pokud takový zaměstnanec nedostane zpětnou vazbu na svůj výkon, může klesnout jeho spokojenost a motivace.Na dotaz, jak s výsledky hodnocení dále nadřízený pracuje odpověděla třetina dotazovaných, že výsledky ovlivňují odměňování, rozvoj a vzdělávání. Další uvedli, že kromě již zmíněného společně s vedoucím plánují pracovní cíle. Přibližně 14 % dotazovaných se domnívá, že hodnocení má vliv pouze na odměňování. Jak skutečně s výsledky hodnocení nadřízení pracují by bylo předmětem navazující práce. Z důvodu omezeného rozsahu práce je posuzován pouze vliv pro další personální činnosti.

Zde lze konstatovat, že výzkumný předpoklad č. 2 – hodnocení je spjato s dalšími personálními činnosti, jako je rozvoj a další vzdělávání byl potvrzen.

Závěrečná část výzkumu byla zaměřená na posouzení systému odměňování. Z celkové analýzy tohoto systému plyne, že i přes snahu společnosti o nastavení spravedlivého systému odměňování někteří zaměstnanci subjektivně cítí, že jsou podhodnocení. Z dotazníkového šetření bylo patrné, že v tomto problému nepanuje shoda. 60 % dotázaných zaměstnanců je se svou základní mzdou spokojeno. 36 % dotázaných naopak se svou základní mzdou spokojená nebyla. Pozitivní je, že zaměstnanci se domnívají, že jejich mzda odpovídá náročnosti jejich práce. V rámci regionálního srovnání má sledovaná společnost mezi zaměstnanci pověst zaměstnavatele, který odměňuje své zaměstnance přibližně stejně jako okolní podniky. Výzkum odhalil dobré podvědomí zaměstnanců o jejich složkách mzdy a poskytovaných bonusech. Co je pro sledovaný podnik přínosem je zjištění, že dotazovaní zaměstnanci jsou se současnými benefity spokojení. Jako tři nejdůležitější benefity označili 13. a 14. plat (odměnu na Vánoce a dovolenou), dále penzijní připojištění a dotovanou stravu v jídelně. V rámci otevřených odpovědí vyplynuly také podněty pro společnost, kterými by se měla do budoucna zabývat a to, zda současné benefity jsou optimální, co se jejich výše a kvality týče. Konkrétně někteří respondenti poukazovali na neodpovídající kvalitu jídel v závodní jídelně a na malý příspěvek na dopravu. Z šetření dále vyplynulo, že většina dotazovaných by si přála znovu zavést zdravotní volno, tzv sick days. Poskytování tohoto

benefitu bylo na konci minulého roku ukončeno, kdy náklad na tento benefit byl adekvátně převeden do základní mzdy zaměstnanců v rámci roční valorizace mezd. Dále by většina respondentů uvítala příspěvek na sportovní aktivity, masáže a bazén či poskytnutí e-stravenek (Cafeterie). Další benefit, který by zaměstnanci uvítali byli stravenky či stravenkový paušál pro ty, kteří nechodí do závodní jídelny. Zajímavé požadavky byly i na zřízení firemní školky či firemního tábora. Naopak zbytečný či nemotivující benefit často dotazovaní zaměstnanci neoznačili žádný. Většině se stávající benefity líbí všechny. Pár jedinců označilo za zbytečný benefit slevu na poskytnutí nového automobilu či slevy na mobilní tarify. Z tohoto šetření je patrné, že hodnocená společnost má systém odměňování nastavený správně a zaměstnanci jsou s tímto systémem spokojení.
Výše uvedené tedy potvrzuje hypotézu výzkumného předpokladu č. 3 – systém odměňování ve společnosti GRAMMER CZ, s.r.o. je dostačující.

5.2 Doporučení pro optimalizaci systémů

Jak již bylo výše uvedeno, vybraná společnost má systém hodnocení i systém odměňování až na výjimky nastaven správně, kdy z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že se v systému nacházejí některá slabá místa, na která by se měla společnost zaměřit.

SILNÉ STRÁNKY SYSTÉMU HODNOCENÍ:
Proces ročního hodnocení je správně nastaven. Společnost má hodnotící dotazník vyhoven v elektronické formě. Otázky jsou správně kladeny. Obsah je přehledný a jasný.

SLABÉ STRÁNKY SYSTÉMU HODNOCENÍ:
Roční hodnocení se zaměřuje na hodnocení zaměstnance pouze 1x ročně. Není zde žádná kontinuita na pracovní výkon zaměstnance po dobu celého roku. Je zde možné, že vedoucí i hodnocený hodnotí pracovní úkon jen za krátké období předcházející hodnocení. Není zde žádná forma pro dílčí zaznamenávání či hodnocení úspěchů či neúspěchů začátkem či během první půlky roku. Hodnocení se tak zaměřuje na výsledky z poslední doby.

NAVRHNUTÉ ŘEŠENÍ:
Je důležité, aby si vedoucí pracovníci po celý rok vedli přehled o výkonnosti zaměstnanců. K tomuto účelu se navrhuje následující řešení: v rámci digitalizace personálního systému zavést software, který umožňuje dílčí hodnocení zaznamenávat. IT specialistům a

vedoucímu digitalizačního oddělení zadat požadavek na vyhledání odpovídajícího systému. Tento systém po vyhodnocení a schválení co nejrychleji aplikovat, tak aby relevantní data mohla organizace využít již v následujícím roce. Předpokládaná cena na pořízení softwaru je 22 500 Kč / rok. Pro stanovení ceny se vycházelo z nabídky internetových firem, které hodnotící softwary nabízejí. Průměrná cena se pohybuje kolem 6 € za aktivního člena. Pokud by firma vycházela z potřeb ročního hodnocení INDIR a THP pracovníků, potřebovala by koupit cca 150 licencí. Kurz pro stanovení ceny byl stanoven na částku 25 Kč/ €.

SLABÁ STRÁNKA SYSTÉMU HODNOCENÍ:

Zaměstnanci uvádějí, že ne všem je poskytována odpovídající správná vazba. Jako slabé místo v procesu zpětné vazby byla uvedena momentální nálada hodnotitele a nedostatek jeho času na provedení kvalitního hodnocení.

NAVRHNUTÉ ŘEŠENÍ:

Organizaci se doporučuje, aby již v metodice upozornila na odpovídající časovou banku pro provedení hodnotícího dotazníku. Odpovídající čas je stanoven na 45 minut.

Dalším uvedeným slabým místem je při procesu hodnocení momentální nálada hodnotitele. Při hodnocení pracovníka X vlivem momentální špatné nálady dojde ke skreslení pohledu hodnotícího Y. Vlivem své špatné nálady vedoucí pracovník zaměstnance nepovzbuzuje a nemotivuje, a naopak vidí problémy jako zásadní. Naopak při hodnocení jiného pracovníka Z hodnotitelem Y při dobré náladě, dochází k bagatelizování problémů či většímu povzbuzení nebo motivaci. Takto oba hodnocení zaměstnanci X a Y, kteří mají podobné výsledky vlivem momentální nálady hodnotitele Y odcházejí s jiným výsledkem hodnocení. Aby nedocházelo k těmto jevům, doporučuje se organizaci proškolit vedoucí pracovníky v otázkách Leadershipu. Doporučuje se vedoucím pracovníků kurz zaměřený na sebeovládání nebo seberozvojový kurz.

Konkrétně se organizaci doporučuje zaslat vedoucí pracovníky (12) na kurz Leadership I, který se koná 6.4.2023 v Praze a organizuje ho společnost, která s posuzovanou společností

již spolupracuje. Náklad na tento 1denní kurz je 7 200 Kč. Náklad na zajištění proškolení by organizaci vyšel na 86 400 Kč.

SILNÉ STRÁNKY SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ:

Sledovaná společnost má správně nastavený systém odměňování. Má přehledně stanovené tarifní třídy pro jednotlivé kategorie zaměstnanců. Organizace spolupracuje s odbornou organizací a dochází k pravidelnému vyjednávání ohledně valorizace mezd.

Z dotazníkového šetření vyplývá, že zaměstnanci jsou se systémem odměňování spíše spokojení. Za dostatečnou označili i nabídku benefitů, která je jim poskytována.

SLABÉ STRÁNKY SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ:

Z dotazníkové šetření vyplynulo, že zaměstnancům nejvíce chybí benefit ve formě zdravotního volna. Tento benefit byl zaměstnancům do konce minulého roku poskytován. V rámci kolektivního vyjednávání s odborovou organizací bylo rozhodnuto o zrušení tohoto benefitu a převedení nákladů z tohoto benefitu do navýšení tarifní mzdy. Benefit se poskytoval dle délky odpracovaných let a zaměstnanci mohli zdravotní volno využít v rozmezí 1 – 5 dní během kalendářního roku. Samozřejmě při splnění daných podmínek.

NÁVRH ŘEŠENÍ:

Organizaci se doporučuje, aby v rámci optimalizace systému odměňování v příštích letech tento benefit opět zavedla, pokud jí to hospodářská situace dovolí. Doporučuje se pro zachování spokojenosti zaměstnanců zavést 1-2 dny zdravotního volna. Předpokládaný mzdový náklad na tento benefit je vyčíslen takto: průměrná hrubá měsíční mzda pro rok 2022 pro Plzeňský kraj 38 265 Kč/ průměrný měsíční pracovní fond 163,05 = 245 Kč/ hodinu.

Pracovní fond ve zvolené organizaci trvá 7,5 hodiny. Mzdový náklad na 1 zaměstnance na 1 výrobní den činní 1838 Kč. Organizace zaměstnává 465 zaměstnanců. Mzdový náklad na 1 den benefitu zdravotního volna by organizaci vyšel na 854 670 Kč. Při poskytnutí 2 dnů zdravotního volna by mzdové náklady na tento benefit byly 1 709 340. Je nutné k těmto mzdovým nákladům připočítat odvody ve výši 33 % a výrobní náklady.

Organizaci se doporučuje při dosažení zisku tento benefit minimálně v rozsahu 1 dne obnovit.

6 Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo navrhnout metodiku pro optimalizaci současného systému hodnocení a odměňování ve zvolené společnosti. Dále potvrdit či vyvrátit 3 důležité výzkumné předpoklady.

Po analyzování odborných textů došlo k porovnání se skutečně nastavenými systémy hodnocení a odměňování ve zvolené organizaci. Během šetření vyplynulo, že jednotlivé systémy jsou svou charakteristikou ojedinělé a bylo tedy nutné jim věnovat patřičnou pozornost. Nelze se domnívat, že správně nastavený systém hodnocení automaticky ovlivňuje i systém odměňování. V obou systémech se mohou udělat chyby, které vedou k nespokojenosti zaměstnanců a ztrátě motivace. Motivovaný pracovník je základním kamenem úspěchu celého podniku a většina úspěšných organizací se snaží pracovní motivaci žádoucím způsobem podporovat nebo ovlivňovat. Práci s lidskými zdroji má primárně na starost personální útvar. Zde jsou kladeny velké požadavky na dodržování systému hodnocení a posléze i systému odměňování. Velkou úlohu zejména v systému hodnocení mají i vedoucí pracovníci. Zde se nachází prostor pro zlepšení jejich práce se svými podřízenými. Kvalitně nastavený systém hodnocení nezaručí požadovaný výsledek, pokud k němu nadřízený nepřistupuje, jak je žádoucí. V teoretické části byly popsány chyby, kterých se často nadřízení dopouštějí. Jednou z nich je i momentální nálada hodnotitele. Zde bylo nalezeno slabé místo systému hodnocení. Organizaci bylo doporučeno řešení v podobě proškolení vedoucích pracovníků. Dále bylo organizaci doporučeno pořízení personálního softwaru pro dílčí zaznamenávání hodnocení zaměstnanců v průběhu roku.

Teoretická část se zabývala i charakteristikou metod hodnocení. Výsledek šetření sice potvrdil slova odborníků, že mezi nejznámější metody hodnocení lze považovat hodnotící rozhovor, ale lze potvrdit, že ve zvolené společnosti se praktikují i jiné metody. Mezi další využívané metody patří řízení podle stanovených cílů, srovnání se standartním pracovním výkonem či sebehodnocení. Naopak metody jako je metoda BARS nebo Assessment a Development Center tedy metody orientované na budoucnost zaměstnance nejsou ve sledované společnosti využívány. Bakalářská práce byla zaměřená i na následnou práci s výsledky hodnocení. Co výsledky přináší a zda jsou využívány k dalším personálním činnostem jako je rozvoj, vzdělávání a odměňování. Tento výzkumný předpoklad byl potvrzen. Zde je tedy kladen velký důraz na personalisty, aby těchto výsledků využili a spolu s hodnotitelem pracovali na rozvoji zaměstnance. Z výsledku hodnocení není patrná pouze

touha po dalším rozvoji, ale je zde i prostor pro zhodnocení odvedené práce, pracovního chování či vztahů se spolupracovníky. Tyto informace jsou pro vedoucí pracovníky a personalisty klíčové.

Systém hodnocení úzce souvisí se systémem odměňování. Praktická část se věnovala i tomuto tématu. Není pochyb, že odměňování pracovníků se řadí k nejdůležitějším, avšak i k nejsložitějším nástrojům personálního řízení. Byl zde charakterizován systém podnikového odměňování. Zmíněny byl různé formy odměn a jejich trend. Detailně byly charakterizovány mzdové formy. Popsány byly i zaměstnanecké výhody a benefity. Analyzoval se skutečný systém hodnocení ve zvolené organizaci. Zjištěná data odpovídají současnému trendu, který poukazuje na efektivní hodnocení klíčových pracovníků. Pozitivní reakcí byly odpovědi na stávající systém poskytovaných benefitů. Zde lze konstatovat že současná nabídka benefitů je pro zaměstnance sledované organizace dostačující. Pro maximalizaci spokojenosti zaměstnanců v rámci benefitů bylo organizaci doporučeno, aby zrušený benefit zdravotního volna v souvislosti s prosperitou firmy znovu obnovila.

Jedním z atraktivit zaměstnavatele je i sociální odpovědnost. Z výsledku šetření plyne, že firmu GRAMMER CZ s.r.o. v Tachově vnímají obyvatele regionu jako jednoho z významných zaměstnavatelů. Na trhu má dlouhodobou působnost. Jméno firmy je známé a je spojeno s rozvojem regionu ať již se jedná o školství či kulturu.

Domnívám se, že cíl bakalářské práce byl splněn a nyní závisí pouze na zvolené organizaci, jak s navrhovaným opatřením bude dále pracovat.

7 Seznam použitých zdrojů

7.1 Tištěná literatura

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARMSTRONG, Michael. 1999. *Personální management.* 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků-Jak z odměňování učinit zdroj úspěšnosti podniku*. Grada Publishing as, 2009.

BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada, 2009. Manažer. ISBN 978-80-247-2903-9.

BRODIE, Paul. *Motivation 101: Ten Ways to Increase Your Daily Motivation.* BCG Publishing, 2015. ISBN 978-0692546611.

DEPOO, Lucie, Markéta ŠNÝDROVÁ, Ivana ŠNÝDROVÁ, Gabriela JEŽKOVÁ PETRŮ a Hana URBANCOVÁ. *Motivace pracovního jednání.* [Praha]: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2021. ISBN 978-80-88330-20-2.

DESSLER, Gary. *Human Resource Management.* Global Edition. 16. vyd., 2020. Londýn, Velká Británie: Pearson Education Limited.

DROGOMYRETSKA, Mariana I., et al. The most promising employee evaluation methods in modern organizations. *Network Intelligence Studies*, 2014, 2.03: 38-44.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. Řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978–80-7400-347-9.

HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1458-2.

HŮLA, Libor. Odměňování a mzdové formy v podnikatelské praxi. Praha: Menu, 1996. ISBN 80-902152-2-X.

CHAPMAN, Gary; WHITE, Paul. *The 5 languages of appreciation in the workplace: Empowering organizations by encouraging people*. Moody Publishers, 2019. ISBN 9780802497314.

Interní dokument GRAMMER CZ, s.r.o. – Organizační směrnice OS.05.0004.T [16.01.2023]

Interní dokument GRAMMER CZ, s.r.o. – Organizační směrnice OS.05.0008.T [16.01.2023]

Interní dokument GRAMMER CZ, s.r.o. - Nová příručka pro zaměstnance GRAMMER CZ. OS.0.0007.T [cit. 20.12.2022]

ISAC, Nicoleta; BADSHAH, Waqar. Evaluation Of Personnel Performance Within A Company's Hr Department. *Scientific Bulletin–Economic Sciences (ISSN 1583–1809) Vol*, 2018, 17.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přeprac.). Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033.

MUŽÍK, Jaroslav a Pavel KRPÁLEK. *Lidské zdroje a personální management*. Vydání I. Praha: Academia, 2017. Společnost (Academia). ISBN 978-80-200-2773-3.

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

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů.* Praha: Grada publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty.* Praha: Grada publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.

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

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.

ULRICH, Dave. *Victory through organization: Why the war for talent is failing your company and what you can do about it*. McGraw-Hill Education, 2017.

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

URBAN, Jan. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. Právo – edice pro právo a management. ISBN 978-80-905247-4-3.

Územně analytické podklady ORP Tachov – aktualizace 03/2021, [cit. 2023-02-03]

VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-232-1.
VOJTOVIČ, Sergej. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3948-9.
WERTHER, William B. a Keith DAVIS. Lidský faktor a personální management. Praha: Victoria Publishing, 1992. ISBN 80-85605-04-X.
ŽUFAN, Jan. Moderní personalistika ve službách. Praha: Wolters Kluwer, 2012. ISBN 978-80-7357-947-0.

7.2 Elektronické prameny

5 tipů, jak dlouhodobě motivovat zaměstnance. *People and communication* [online]. 2019 [cit. 2022-09-15]. Dostupné z: https://apas.cz/slovnicek-pojmu/druhy-motivace-zamestnancu/

ČSU. Dostupné z: http://www.czso.cz/documents/11252/17841492/charakteristika_tachov.pdf/05d74323-b559-4360-bded-60316ddd8b2e?version=1.15[cit. 2023-01-30]

Jak motivovat zaměstnance? *Vema* [online]. 2019 [cit. 2022-09-15]. Dostupné z: https://www.vema.cz/cs/motivace-zamestnancu

Metoda 360stupňové zpětné vazby v hodnocení pracovníků | Vlastní cesta. Začněte růst s profesionálními mentory | Vlastní cesta [online]. Dostupné z: https://www.vlastnicesta.cz/metody/metoda-360-stupnove-zpetne-vazby-v-hodnoceni/[cit. 2023-01-29].

Plzeňský kraj. Plzeňský kraj [online]. Dostupné z: https://www.plzensky-kraj.cz/plzensky-kraj [cit. 2023-01-30].

Pohyblivá složka platu – nástroj pro motivaci zaměstnanců. In: *IPodnikatel.cz* [online]. 2011 [cit. 2018-09-23]. Dostupné z: http://www.ipodnikatel.cz/Personalni-

management/pohybliva-slozka-platu-nastroj-pro-motivaci-zamestnancu/Kriteria-hodnoceni-pracovniku.html

Produktwelten. Home [online]. Copyright © 2022 GRAMMER AG [cit. 20.12.2022]. Dostupné z: https://www.grammer.com/produktwelten.html

Roční hodnocení zaměstnanců – mBlue. Dáváme náboru a řízení lidí smysl – mBlue [online]. Copyright © všechna práva vyhrazena [cit. 14.01.2023]. Dostupné z: https://mblue.cz/blog/rocni-hodnoceni-zamestnancu/

TEO – sdružení firem – Střední průmyslová škola Tachov, Světce 1. SPŠ Tachov – Střední průmyslová škola Tachov, Světce 1 [online]. Dostupné z: https://sps-tachov.cz/o-skole/teo-sdruzeni-firem/[cit. 2023-02-11]

URBAN, Jan. Formy a nástroje odměňování zaměstnanců. In: *MzdováPraxe.cz* [online]. 2013 [cit. 2022-09-23]. Dostupné z: http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d41786v52757-formy-a-nastroje-odmenovani-zamestnancu/

V Česku přibyl další babybox. Nainstalován je v tachovské továrně na autodíly | Plzeň. Český rozhlas Plzeň [online]. Copyright © 1997 [cit. 11.02.2023]. Dostupné z: https://plzen.rozhlas.cz/v-cesku-pribyl-dalsi-babybox-nainstalovan-je-v-tachovske-tovarne-na-autodily-8857692

Veřejný rejstřík a Sbírka listin – Ministerstvo spravedlnosti České republiky. [online]. Copyright © Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 20.12.2022]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=18 5678&typ=PLATNY

8 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratek

8.1 Seznam obrázků

Obrázek 1 Hodnocení zaměstnanců metodou 360 26
Obrázek 2 Pokrytí závodů v Evropě 43
Obrázek 3 Schéma rozdělení závodů v ČR 43
Obrázek 4 Logo firmy 44
Obrázek 5 Podíl nezaměstnanosti k 30.9.2022 49
Obrázek 6 Baby box ve firmě GRAMMER CZ 53
Obrázek 7 Organigram závodu Tachov 54
Obrázek 8 Krácení bonusu č.1 55
Obrázek 9 Krácení bonusu č. 2 56
Obrázek 10 Krácení bonusu č.3 56
Obrázek 11 Schéma rozdělení oddělní 57
Obrázek 12 Tabulka výpočtu plnění cílů 58

8.2 Seznam grafů

Graf 1 Účast v dotazníkovém šetření 65
Graf 2 Pohlaví dotazovaných osob 65
Graf 3 Věk dotazovaných osob 66
Graf 4 Vzdělání 67
Graf 5 Pracovní pozice tazatelů 67
Graf 6 Dojezdová vzdálenost 68
Graf 7 Včasnost informace o hodnocení 69
Graf 8 Frekvence hodnocení 69
Graf 9 Metody hodnocení 70
Graf 10 Znalost jiní metody 70
Graf 11 Zaměření hodnocení 71
Graf 12 Neformálnost hodnocení 72
Graf 13 Působení neformálního hodnocení 73
Graf 14 Připravenost nadřízeného na schůzku 73
Graf 15 Hodnocení je pro výkon motivující 74
Graf 16 Hodnocení pracovního výkonu 75
Graf 17 Spokojenost se zpětnou vazbou 76
Graf 18 Výsledky hodnocení 76
Graf 19 Pracovní cíl 77
Graf 20 Hodnocení jako předpoklad úspěšného podniku 78
Graf 21 Spokojenost se základní mzdou 78
Graf 22 Znalost pohyblivé složky mzdy 79
Graf 23 Mzda odpovídá náročnosti práce 80
Graf 24 Porovnání odměňování 80
Graf 25 Vědomí o nabízených benefitech 81
Graf 26 Spokojenost s benefity 82
Graf 27 Schéma nejdůležitějších benefitů 82
Graf 28 Přehled chybějících benefitů 83
Graf 29 Nemotivující / zbytečný benefit 84

8.3 Seznam použitých zkratek

HR – Human Resource – Lidské zdroje, označení pro útvar ve firmě, který se zabývá personalistikou, náborem, výpočtem mezd apod.

ORP – Obec s rozšířenou působností.

DIR – přímý dělník ve výrobě.

INDIR – nepřímý dělník ve výrobě. Nejčastěji se jedná o údržbu, logistiku a sklad.

THP – technickohospodářský pracovník.

Přílohy

Příloha č. 1 – dotazník

Vážené dámy a vážení pánové,
Jmenuji se Blanka Marková a studuji na ČZU v Praze na ekonomické fakultě.
V rámci mé bakalářské práce provádím dotazníkové šetření zaměřené na systém hodnocení a odměňování zaměstnanců ve firmě GRAMMER CZ, s.r.o. v Tachově. Vyplnění dotazníků je anonymní a bude použito pouze pro účely bakalářské práce. U některých odpovědí můžete zvolit více možností. Předem děkuji za spolupráci.

1. Jste o hodnocení informování dostatečně včas?
*

Určitě ano
Spíše ano
Nevím
Spíše ne
Rozhodně ne

2. Jaká frekvence hodnocení je pro Vaše potřeby ideální?
*

1x měsíčně
1x kvartálně
2x ročně
1x ročně
Méně často

3. Jakou metodou jste hodnoceni?
(více možností)
*

- Hodnotící rozhovor
- Sebehodnocení
- Hodnotící škály (párové porovnání v rámci týmu)
- Nevím

4. Máte zkušenost s jinou metodou hodnocení? Jestli ano, s kterou?
*

- Ano
- Ne
- Jiné:……

5. Vaše hodnocení je zaměřeno na: (zvolte libovolný počet odpovědí)
*

- Pracovní výkon / produktivita
- Odvedenou kvalitu / zmetkovitost
- Včasnost dodávek
- Plnění finančních cílů
- Schopnost pracovat v týmu
- Jiné… uveďte

6. Během výkonu své práce jsem nadřízeným neformálně hodnocen (Neformální hodnocení představuje průběžné hodnocení pracovníka během pracovního výkonu, kdy hodnotitelem je jeho přímý nadřízený. Nebývá zpravidla dokumentováno, jde spíše o součást každodenního vztahu mezi nadřízeným a podřízeným.)
*

Určitě ano
Spíše ano
Nevím
Spíše ne
Rozhodně ne

7. Neformální hodnocení Vás:
(max. 2 odpovědi)
*

- Motivuje
- Pomáhá mi k lepšímu výkonu práce
- Pomáhá mi k dosahování stanovených pracovních cílů
- Neumím posoudit
- Neobohacuje mě, nepomáhá mi

8. Hodnotitel (nadřízený) je na schůzku, při které probíhá Vaše hodnocení připraven.
*

Určitě je připraven
Spíše je připraven
Nevím
Spíše není připraven
Rozhodně není připraven

9. Hodnocení je pro Váš pracovní výkon motivující?
*

Určitě ano
Spíše ano
Nevím
Spíše ne
Rozhodně ne

10. Váš pracovní výkon je hodnocen:
*

Objektivně
Subjektivně
Spravedlivě
Nespravedlivě
Neumím posoudit

11. Se zpětnou vazbou, kterou dostáváte od svého nadřízeného v rámci hodnocení, jste:
*

Jsem spokojen a je dostačující
Jsem spokojen, ale mohla by být lepší
Nejsem spokojen, zpětná vazba mi nic nedává
Nejsem spokojen, zpětnou vazbu jsem nedostal(a)
Nevím

12. S Vašimi výsledky hodnocení nadřízený:
*

Pracuje, ale výsledky mají vliv jen na odměňování
Pracuje, výsledky ovlivňují odměňování, rozvoj a vzdělávání
Pracuje, výsledky ovlivňují odměňování, rozvoj a vzdělání + společně plánujeme mé pracovní cíle
Nepracuje, hodnocení proběhne bez zpětné vazby

13. Vaše stanovené pracovní cíle jsou:
*

Dosažitelné, reálné a odpovídají mé pracovní pozici
Nedosažitelné, nereálné a neodpovídají mé pracovní pozici
Neznám svůj pracovní cíl

14. Myslíte si, že je hodnocení důležitou součástí úspěšného podniku?
*

Ano, ale pouze pro vedoucí pracovníky
Ano, pro všechny pracovníky podniku
Ne, stresuje to zaměstnance
Ne, je to ztráta času
Neumím posoudit

15. Se svojí základní měsíční mzdou (bez bonusů, bez prémií) jsem spokojen/á:
*

Rozhodně ano
Spíše ano
Nevím
Spíše ne
Rozhodně ne

16. Víte, co tvoří proměnlivou složku Vaší mzdy?
*

Ano vím
Přibližně vím
Nevím

17. Odpovídá Vaše mzda náročnosti Vaší práce?
*

Rozhodně ano
Spíše ano
Nevím
Spíše ne
Rozhodně ne

18. Jak si myslíte, že společnost, ve které pracujete, odměňuje své zaměstnance ve srovnání s okolními podniky?
*

Podprůměrně
Přibližně stejně
Nadprůměrně
Neumím zhodnotit

19. Víte, jaké zaměstnanecké benefity Vám podnik nabízí?
*

Ano vím
Přibližně vím
Nevím
Nejsou pro mě důležité

20. Jste spokojeni se současnými benefity, které Vám podnik nabízí?
*

Rozhodně ano
Spíše ano
Nevím
Spíše ne
Rozhodně ne

21. Uveďte 3 pro Vás nejdůležitější benefity, které podnik nabízí
*

22. Uveďte 3 benefity, které Vám u naší firmy chybí, a které byste přivítali:
*

23. Uveďte 1 benefit, který je z Vašeho hlediska nemotivující / zbytečný?
*

24. Na jaké pracovní pozici pracujete?
Montážní dělník
Operátor skladu
Pracovník údržby
THP
Mistr
Ostatní

25. Věk
*
18–30
31-40
41-50
51 a více

26. Vaše dojezdová vzdálenost z domu do podniku v Tachově je :
0–5 km
6–20 km
21–40 km
41–60 km
více

27. Pohlaví
*
Žena
Muž

28. Nejvyšší dosažené vzdělání
Základní
Střední s maturitou
Střední bez maturity/vyučen(a)
Vysokoškolské