Ekonomická fakulta
Faculty of Economics
Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
University of South Bohemia in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra ekonomiky

Bakalářská práce

Systém hodnocení a odměňování zaměstnanců v podniku

Vypracoval: Dominika Pokobová
Vedoucí práce: Ing. Tomáš Volek, Ph.D.

České Budějovice 2020

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	**Dominika POKOBOVÁ**
Osobní číslo:	**E17180**
Studijní program:	**B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor:	**Účetnictví a finanční řízení podniku**
Téma práce:	**Systém hodnocení a odměňování zaměstnanců v podniku**
Zadávající katedra:	**Katedra ekonomiky**

Zásady pro vypracování

Cíl práce:
Zhodnotit vazbu mezi systém hodnocení a odměňování v podniku

Osnova práce:
1. Hodnocení zaměstnanců
2. Systém odměňování zaměstnanců v podniku
3. Charakteristika zvoleného podniku
4. Rozbor systému hodnocení a odměňování zaměstnanců ve zvoleném podniku
5. Návrhy na zlepšení efektivity stávajícího systému odměňování

Rozsah pracovní zprávy:	**40 – 50 stran**
Rozsah grafických prací:	
Forma zpracování bakalářské práce:	**tištěná**

Seznam doporučené literatury:

Armstrong, M. (2009). Odměňování pracovníků. Praha: Grada.
Banfield, P., & Kay, R. (2008). Introduction to Human Resource Management. Oxford: Oxford University Press.
Dvořáková, Z. (2007). Management lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, Beckovy ekonomické učebnice.
Stewart, G. L., & Brown, K. G. (2010). Human Resource Management. UK: Wiley.
Tomší, I. (2008). Mzdy a mzdové systémy. Praha: ASPI.
Urban, J. (2017). Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. Praha: Grada.

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

Datum zadání bakalářské práce: 21. ledna 2019
Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2020

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (1)
370 05 České Budějovice

doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová
děkanka

Ing. Jiří Alina, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 16. dubna 2020

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracoval/a samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury. Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to - v nezkrácené podobě/v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. Zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovický dne 13. 4. 2020 Dominika Pokobová

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji Ing. Tomáši Volkovi, Ph.D. za pomoc při vedení bakalářské práce. Mé poděkování patří též společnosti CAD Studio s. r. o. za spolupráci při získávání údajů pro výzkumnou část práce.

Obsah

1 Úvod 1
2 Literární rešerše 2
2.1 Hodnocení pracovníků 2
2.1.1 Podoby hodnocení pracovníků 2
2.1.2 Oblasti hodnocení pracovníka 3
2.1.3 Proces hodnocení pracovníka 4
2.1.4 Kritéria hodnocení pracovníků 5
2.1.5 Metody hodnocení pracovníků 6
2.2 Odměňování pracovníků 16
2.2.1 Strategie odměňování 16
2.2.2 Politika odměňování 18
2.2.3 Složky odměňování 20
2.3 Mzdové formy 22
2.3.1 Druhy mzdových forem 22
2.3.1 Zaměstnanecké výhody 25
3 Cíl a metodika 27
3.1 Hlavní a sekundární cíle práce 27
3.2 Technika přípravy literární rešerše 27
3.3 Technika sběru dat 27
3.4 Zpracování dat 27
3.5 Metodika práce 27
4 Praktická část 29
4.1 Charakteristika podniku 29

4.1.1 Základní údaje 29
4.1.2 Charakteristika 29
4.1.3 Historie 29
4.1.4 Členění firmy 30
4.1.5 Divize GIS 31
4.2 Hodnocení pracovníků v divizi GIS 31
4.3 Odměňování pracovníků v divizi GIS 32
4.3.1 Základní mzda 32
4.3.2 Odměna za výkon 32
4.3.3 Zaměstnanecké výhody 33
4.4 Dotazníkové šetření 34
4.5 Návrhy na zlepšení efektivity stávajícího systému odměňování 49
5 Závěr 52
6 Summary 54
7 Použité zdroje 55
8 Seznam obrázků 57
9 Seznam grafů 58
10 Seznam tabulek 59
11 Přílohy 60

1 Úvod

Tématem této bakalářské práce je „Systém hodnocení a odměňování zaměstnanců v podniku“. Toto téma jsem zvolila především ze zájmu získat širší rozhled v oblasti fungování jednotlivých systémů odměňování a hodnocení, které bezesporu patří do zásadních systémů fungování v každé společnosti.

Jedná se tedy o velmi důležitou složku řízených lidských zdrojů ve firmě a jsou na ni kladeny vysoké nároky. Kvalitní hodnocení zaměstnanců vede k vyšší motivovanosti, soudržnosti, k rychlejšímu zvládnutí vytyčených cílů společnosti i jednotlivých zaměstnanců a především by mělo sloužit jako spravedlivý nástroj k odměňování zaměstnanců.

Stejně tak jako hodnocení i systém odměňování pracovníků patří mezi klíčové systémy jednotlivých firem. Právě spravedlivé, srozumitelné a přehledně nastavené odměňování pracovníků přináší firmě spokojené zaměstnance, kteří poté svou práci pro firmu vykonávají poctivě a kvalitně. Srozumitelnost a spravedlnost také udržuje mezilidské vztahy na vysoké úrovni.

V rámci práce se nejprve seznámíme s obecnými teoretickými poznatky o systému hodnocení a odměňování. V další části si představíme zvolenou firmu. Charakterizujeme její strukturu a obor v kterém podniká. Následně si rozebereme vnitrodivizní politiku hodnocení spolu s navazujícím odměňováním zaměstnanců. V neposlední řade si ukážeme výsledky provedeného dotazníkového šetření mezi zaměstnanci a ukážeme si zhodnocení získaných výsledků.

Z předchozích částí je poté možné naplnění hlavního cílem práce, kterým je zhodnotit systém hodnocení a odměňování ve zvolené firmě a navrhnout případně úpravy systému, tak abych došlo k větší spokojenosti se systémem a především k jeho maximální efektivnosti.

2 Literární rešerše

2.1 Hodnocení pracovníků

Každý zaměstnavatel potřebuje vědět, jaké má pracovníky, jak tito lidé pracují a přispívají k hospodářským výsledkům a dobré pověsti podniku. Na druhé straně i každý pracovník potřebuje vědět, jak se na něj jeho zaměstnavatel dívá, jak je spokojen s jeho prací.

K tomu slouží hodnocení pracovníků, které spočívá ve:

- zjišťování toho, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa, jaké jsou jeho pracovní chování a vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům či dalším osobám, s nimiž v souvislosti s prací přichází do styku,
- sdělování zjištěných výsledků jednotlivým pracovníkům a projednávání těchto výsledků s nimi,
- hledání cest ke zlepšení pracovního výkonu pracovníka a v realizaci opatření, která tomu mají napomoci. (Koubek, 2003)

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

„Hlavním cílem hodnocení pracovníků je zajistit maximální využití schopností, znalostí a zájmů každého jedince“ (Arthur, 2010)

2.1.1 Podoby hodnocení pracovníků

V podstatě lze rozlišit dvě podoby hodnocení pracovníků:

- Neformální hodnocení, tj. průběžné hodnocení pracovníka jeho nadřízeným během vykonávání práce. Má příležitostnou povahu a je spíše determinováno situací daného okamžiku, pocitem hodnotícího, jeho dojmem i momentální náladou než nějakou faktickou jistotou výsledku práce či chování pracovníka.
- Formální (či také systematické) hodnocení je většinou racionálnější a standardizované, je periodické, má pravidelný interval a jeho charakteristickými rysy jsou plánovitost a systematičnost. Pořizují se z něj dokumenty, které se zařazují do osobních spisů pracovníků. Tyto dokumenty slouží jako podklady pro další personální činnosti týkající se jednotlivců i skupin pracovníků. (Koubek, 2015)

Dědina a Cejthamr uvádí, že při formálním hodnocení se sleduje se pracovní výkon, jeho kvalita i kvantita. Posuzují se znalosti zaměstnance, používané schopnosti, projevy charakteru, používané know-how, dosažené výsledky, projevy motivací. (Dědina a Cejthamr, 2005)

2.1.2 Oblasti hodnocení pracovníka

V zásadě existují 3 oblasti hodnocení pracovníků. Aby hodnocení bylo efektivní, musí být zaměřeno na všechny oblasti. Samozřejmě, že podle povahy funkce bude dán větší důraz na 1 či 2 oblasti hodnocení. (Horník, 2006)

Výstup

Výstupy nejčastěji představují výkony a výsledky, které jsou velmi dobře měřitelné. Stále častěji se při hodnocení výstupů používá metoda Balance Score Card (BSC).

- Přímé hodnocení (měření) výstupu - za přímé hodnocení, měření výstupu lze považovat výkon či výsledek, který lze číselně vyjádřit a má rozlišovací schopnost. Přímým hodnocením výstupu je například obrat, chybovost, počet obchodních schůzek a podobně.
- Nepřímé hodnocení výstupu - výsledky mohu hodnotit i na základě stupnice, na které odhaduji hodnotu výstupu. Například na stupnici 0-4 ohodnotím výstupy pracovníka hodnotou 3.

Vstup

Mezi vstupy jsou velmi často zařazovány kompetence. Ovšem leckteré kompetence odráží i přístup hodnoceného k úkolu, který je hodnocen v rámci oblasti procesu. Pod vstupy rozumíme vše, co pracovník do své práce vkládá. To mohou být nejen kompetence, ale i zkušenosti.

Proces

Hodnocení procesu je hodnocením přístupu pracovníka k různým zadáním, úkolům a podobně. Zjednodušeně lze říci, že se jedná o střední článek mezi vstupy a výstupy, tedy o tom, jak se pracovník chová při práci. (Horník, 2006)

2.1.3 Proces hodnocení pracovníka

První cyklus hodnocení pracovníka v organizaci do značné míry rozhoduje o úspěchu této metody personální práce. Vyplatí se tedy důkladně ho připravit a uplatnit přitom následující postup:

1. Informování všech zaměstnanců — seznámení všech zaměstnanců se zavedením systému hodnocení pracovníka a jeho cíli.

2. Příprava hodnotitelů — seznámení s cíli a metodou hodnocení pracovníků, stanovenými organizačními postupy a termíny hodnocení, seznámení s obsahem hodnotitelských dokumentů, objasnění kritérií hodnocení.

3. Příprava hodnotícího rozhovoru — sběr a třídění informací získávaných průběžně o zaměstnanci v hodnoceném období. Příprava osnovy hodnotícího rozhovoru, tj. hlavních bodů a problémů, které jsou se zaměstnancem v průběhu hodnotícího rozhovoru projednány.

4. Hodnotící rozhovor — nejdůležitější fáze systému hodnocení. V rámci hodnotícího rozhovoru je nutno ohodnotit jednotlivá kritéria pracovního výkonu a jednání, formulovat jak pozitivní skutečnosti, tak i případné výhrady. Dále je žádoucí získat vyjádření hodnoceného k hodnocení a pracovním podmínkám, k systému řízení a organizaci práce s náměty na zlepšení.

5. Uchovávání výsledků hodnocení a práce s hodnotícími dokumenty — výsledky hodnocení pracovníka jsou zaznamenány v hodnotícím dokumentu a pracovník potvrdí

podpisem, že je seznámen se závěry uvedenými v hodnotícím formuláři. Tento list se stává součástí osobního spisu zaměstnance vedeného v personální evidenci pracovníka a má důvěrný charakter.

6. Vyhodnocení a využití výsledků, nesouhlas hodnoceného se závěry hodnocení nadřízení jednotlivých hodnotitelů spolu s nimi vyhodnotí výsledky a přijmou opatření umožňující realizaci závěrů hodnocení pracovníků v rámci své řídící pravomoci. Současně vyhodnotí celkové výsledky hodnocení, způsob formulování závěrů a objektivitu použitého postupu (rozptyl výsledných hodnot, náročnost hodnocení, konkretizaci závěrů). (Dvořáková, 2007)

2.1.4 Kritéria hodnocení pracovníků

Chceme-li hodnotit nějakého pracovníka, jeho pracovní výkon, musíme pro to použít vhodná kritéria. Ta pochopitelně musejí být přiměřená dané práci, povaze práce na daném pracovním místě. (Koubek, 2003)

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

Kritéria hodnocení zaměstnanců obsahují faktory, které vystihují a ovlivňují pracovní výkony pracovníků, například:

- výsledky (kvalita práce, včasnost provedení práce, množství práce apod.);
- schopnosti (způsobilost k práci);
- chování (přístup k práci, přítomnost v práci, provedení práce apod.);
- podmínky (pracovní prostředí, pracovní doba);
- motivace (ochota k práci). (Šikýř, 2016)

V odborné literatuře jsou nejčastěji uváděny základní tři kritéria hodnocení pracovníků, a to kvalita práce, množství práce a pracovní jednání a chování. (Mužík a Krpálek, 2017)

2.1.5 Metody hodnocení pracovníků

Existují různé metody hodnocení pracovníků. Systémy hodnocení standardně využívají kombinaci více metod. Některé z metod zachycují pracovní výkon pouze zčásti, např. se soustředí pouze na pracovní výsledky (např. hodnocení na základě plnění norem), některé neumožňují přesnější porovnání výkonu pracovníků (např. volný popis). Určité metody jsou vhodné pouze pro hodnocení určitých kategorií pracovníků (hodnocení podle cílů u manažerů a hodnocení na základě plnění norem u výrobních dělníků). (Kocianová, 2010)

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. (Dvořáková, 2007)

Horník rozlišuje dvě základní skupiny metod na formální a neformální. Dále pak lze metody hodnocení třídit podle oblasti, jaké hodnocení pokrývají a na jaký časový horizont se orientují. Členění dle časového horizontu:

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

Matice metod hodnocení

tab. 1: Matice hodnocení metod (Horník, 2006)

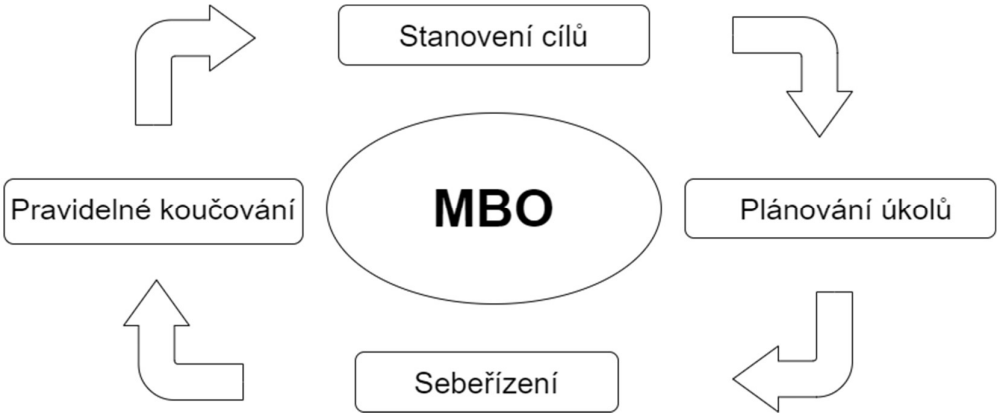
	Hodnocení vstupů	**Hodnocení procesu**	**Hodnocení výstupů**
Metody zaměřené na minulost	Zhodnocení praxe (certifikáty)	Metoda klíčové události	Záznam výsledků Srovnání výsledků
Metody zaměřené na přítomnost	Assessment Centre Development Centre Manažerský audit Zkouška	Sociogram 360º zpětná vazba	Pozorování na místě Mystery shopping
Metody zaměřené na budoucnost	Hodnocení potenciálu	Supervize Intervize	MBO, BSC

MBO (Management by Objectives)

Řízení podle cílů (MBO) je metodou zaměřenou na budoucnost. Může se orientovat na všechny oblasti. Nejvíce je „doma“ v hodnocení výstupů. Má řadu synonym. Můžeme ji nazývat také řízení podle výsledků MBR (Management by Results) nebo plánování a kontrola práce WPR (Work planning and review). Všechny tyto a podobné přístupy obsahují stejné základní prvky:

- Stanovení cílů – jádro procesu MBO. Tento proces začíná formulováním dlouhodobých cílů a kaskádovitě spadá dolů přes cíle organizace, cíle menších organizačních jednotek až k individuálním cílům. Důraz je kladen na měřitelnost.
- Plánování akcí, úkolů – zatímco cíle specifikují co (čeho) má být dosaženo, akce a úkoly specifikují, jak toho má být dosaženo.
- Sebeřízení – předpokladem úspěchu MBO je kvalitní motivace, znalost MBO a úsilí, které jsou nenahraditelné pro samostatné plnění úkolů.
- Průběžná pravidelná kontrola (koučování) – zabezpečuje sledování, zpětnou vazbu k plnění dílčích cílů, úkolů. Nelze se spoléhat

jen na kvalitní sebeřízení, je třeba průběh naplňování úkolů a cílů konzultovat, usměrňovat a povzbuzovat. (Horník, 2006)



obr. 1: Model procesu MBO (Horník, 2006)

Podle Dvořákové konkrétní jednotlivé cíle musí splňovat metodu SMART – konkrétní, měřitelný, dosažitelný, odpovídající, termínovaný. (Dvořáková, 2007)

Horník zastává stejný názor a uvádí pravidla pro stanovování cílů:

- Každý cíl je pozitivně formulován ve smyslu čeho dosáhnout, nikoli co nechci.
- U každého cíle je zřejmý přínos, který může mít gramatickou podobu protože, abych(om). Je tedy zasazen do kontextu a je znám jeho význam a vztahy k plnění cílů a úkolů dalšími lidmi. Za každým co (cíl) je čitelné proč (význam, smysl).
- Každý cíl musí být rozpracovatelný do dílčích cílů nebo úkolů.
- Každý cíl je SMART či KARAT (Horník, 2006)

tab. 2: Srovnání pojetí SMART a KARAT (Horník, 2006)

SMART		KARAT (Dynargie)	
S	Specifický	**K**	Konkrétní
M	Měřitelný	**A**	Ambiciózní
A	Akceptovatelný	**R**	Reálný
R	Realistický	**A**	Akceptovatelný
T	Termínovaný	**T**	Termínovaný

MBO se využívá především pro hodnocení vedoucích pracovníků a specialistů. Na stanovování cílů by se měli podílet sami hodnocení pracovníci. (Kocianová, 2010)

Hodnocení na základě plnění norem

Je standardní metodou pro hodnocení výrobních dělníků. Pracovníkům jsou stanoveny (či jsou s nimi projednány) normy nebo očekávaná úroveň výkonu a poté jsou porovnávány se skutečnými výsledky. (Kocianová, 2010)

Podle Dvořákové lze normy stanovit, jako standardní pracovní výkon, který můžeme chápat jako:

- statisticky jako průměrný pracovní výkon dosažený u většiny pracovníků,
- odhadem intenzity práce konkrétního pracovníka,
- je odvozen z normativů času, která udávají spotřebu času na pracovní činnost ve vymezených pracovních podmínkách. (Dvořáková, 2007)

Volný popis

Zpravidla reprezentuje písemné hodnocení pracovníka, např. podle předem stanovených bodů, které jsou odvozeny od kritérií pracovního výkonu. Volný popis není příliš efektivní metodou hodnocení, protože klade nároky na úsudek a vyjadřovací schopnosti hodnotitele a není zpravidla využitelný ke vzájemnému porovnávání hodnocených pracovníků. (Kocianová, 2010)

Hodnocení pomocí stupnice

Je univerzální a snadno použitelnou metodou, která umožňuje hodnocení jednotlivých kritérií práce. Základními typy hodnotících stupnic jsou:

- Číselné stupnice – kritéria jsou odstupňována pomocí čísel nebo bodů, hodnocení může být vyjádřeno souhrnně počtem dosažených bodů u všech posuzovaných kritérií.
- Grafické posuzování stupnice – hodnocení u každého kritéria je vyznačeno na přímce, souhrnné hodnocení se vyjadřuje křivkou.
- Slovní posuzování stupnice – stupně hodnocení jsou vyjádřeny přídavným jménem, např. méně vyhovující, nevyhovující, výborný, dobrý nebo stručnou situační charakteristikou. (Kocianová, 2010)

Podle Dvořákové je hodnotící stupnice nejvíce využívanou metodou. Každý ze stupňů hodnoceného kritéria je ohodnocen bodově, případně slovně definován. Pracovní výkon oceňuje hodnotitel a to vyplněním stupně plnění určitého kritéria. Suma dosažených bodů nám poté udává celkové hodnocení daného pracovníka. Výhody hodnotící stupnice jsou:

- náklady na vytvoření a administrativu jsou nízké,
- není časově náročné vyplnění formuláře,
- stupnice běžně použitelné pro velký okruh zaměstnanců,
- dává číselné výsledky, které se hodí k porovnání pracovníků a stanovení pobídkové mzdy. (Dvořáková, 2007)

Check-list

Je dotazník s otázkami vztahujícími se k chování pracovníka, odpovědi na otázky jsou zpravidla ano či ne. (Kocianová, 2010)

Posuzovatel označuje, zda je určitý typ chování v pracovníkově výkonu přítomen či nikoliv. Odpovědi zpravidla vyhodnocuje specialista v personálním útvaru a při vyhodnocování může být jednotlivým formulacím přisuzována různá váha. Metoda vyžaduje důkladnou přípravu. Je časově náročná, protože pro každou skupinu pracovních míst musí být jiný formulář a specifické formulace. (Koubek, 2015)

Metoda BARS

Metoda BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales) hodnotí chování požadované k úspěšnému vykonání práce, je zaměřena na přístup k práci, účelnost výkonu a dodržování postupů při práci. Metoda BARS je jednou z variant hodnotící stupnice a check-listu. Stupnice se zpracovává pro každý úkol vykonávaný na pracovním místě, pracovní chování při plnění úkolů bývá zařaditelné do pěti až sedmi bodových stupňů. (Kocianová, 2010)

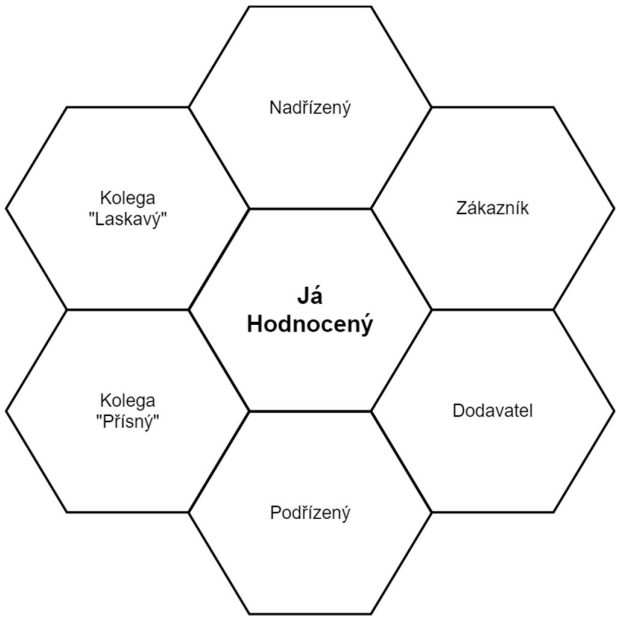
Sebehodnocení

Jde o metodu, kdy pracovník dostává možnost ohodnotit sám sebe a jeho pohled je poté konfrontován s hodnotitelem a jeho úsudkem. Smyslem je zapojit pracovníka do hodnotícího procesu tím, že analyzuje směry svého osobního rozvoje a často si stanoví náročnější cíle, než jaké by určil jeho přímý nadřízený. Sebehodnocení napomáhá předcházet konfliktům pracovníka s hodnotitelem při hodnotícím rozhovoru a zvyšuje jeho ochotu učit se novým věcem a dále se rozvíjet. (Dvořáková, 2007)

360° zpětná vazba

Metoda se někdy nazývá vícezdrojové hodnocení. Metoda zakládá na tom, že podle stejných kritérií je pracovník hodnocen různými lidmi. Je výhodné, když 360° zpětná vazba je postavena na kompetenčním modelu, který je uplatňován v Development Centre, při výběru a hodnocení pracovníků vůbec. V dnešní době je těžké si představit, aby 360° zpětná vazba probíhala bez elektronické podpory, které umožňuje jednodušší administraci a vyhodnocení. Jako nejvýhodnější se jeví internetové prostředí, které

je pružné a umožňuje přístup odkudkoli a kdykoli. Zároveň informace zůstávají na jednom místě. (Horník, 2006)



obr. 2: Model 360° zpětné vazby (Horník, 2006)

Jednou z hlavních výhod této metody je koncentrovanost informací a jejich setříděnost. Takto uspořádané informace o pracovníkovi jsou velmi dobrým pokladem pro formulování velmi konkrétně zacíleného rozvojového plánu. Za standardních podmínek, hodnocený pracovník není schopný pojmout a odnést si utříděné informace od většího počtu hodnotitelů. (Horník, 2006)

„Systém 360° zpětné vazby má zpravidla dotazníkovou podobu v elektronické verzi a je využíván zejména pro hodnoceni manažerů“ (Armstrong, 2002)

Assessment centre (AC)

Assessment centre lze kromě výběru a vzdělávání pracovníků použít i k hodnocení pracovního výkonu, pracovních schopností a rozvojového potenciálu především manažerů a specialistů. Výhodou metody je určitá komplexnost posouzení. Nevýhodou pak to, že assessment centre informuje o momentálním výkonu pracovníka v uměle vytvořených podmínkách a ten nemusí nutně korespondovat s výkonem v reálné situaci. (Koubek, 2015)

Hodnotící rozhovor

Jedná se o nejdůležitější část systému hodnocení pracovníka. Velmi záleží na jeho přípravě, která by měla být vysoce propracována tak, aby hodnotitel i přes méně formální atmosféru pohovoru, dokázal správně zhodnotit pracovníka a zaznamenat všechny potřebné výsledky do hodnotícího dokumentu. Metodika přípravy hodnotitele s cílem dosáhnout co nejlepšího průběhu rozhovoru:

- *Objektivní průběžné hodnocení pracovního výkonu* – na úvod je potřeba mít připravená data o pracovníkově výkonu za dané období. Je nutné specifikovat příčiny zjištěných nedostatků při výkonu práce a vyloučit z vlivu na hodnocení ty faktory, které s pracovní aktivitou hodnoceného nesouvisí a nemohou ovlivnit jeho hodnocení, např. špatná kooperace s navazujícími pracovišti, špatné pracovní podmínky, nekvalitní pomůcky atd. Společně s pracovníkem je žádoucí tyto příčiny odhalit a formulovat závěry s cílem zlepšení pracovního výkonu. (Dvořáková, 2007)
- *Aktivní spoluúčast hodnoceného a projev zjevné snahy hodnotitele o konstruktivní pomoci a nikoli pouze kritiku* – úspěchem a předpokladem je přesvědčit hodnoceného o tom, že hodnocení není jen hledání chyb, ale hlavně objektivní zhodnocení jak silných stránek pracovníka, tak i problémových stránek s cílem zlepšení.
- *Nezačínat rozhovor s negativními skutečnostmi* – nemůžeme začít rozhovor hodnocením negativních skutečností, pokud nechceme, aby pracovník hned ze začátku zaujímal jen obranný postoj. Proto je lepší začínat pochvalami a spokojeností, a poté přejít k problémovým věcem. (Dvořáková, 2007)
- *Společné úsilí o řešení problémů jak pracovníka, tak i pracoviště a celé organizace vedoucí ke společné dohodě o formulaci dalších pracovních cílů a cílů osobního rozvoje* – hodnotitel by měl být ochoten akceptovat názory hodnoceného, které jsou podloženy fakty. Je nutné dát najevo, že je možné o všem diskutovat a záměrem

je dosáhnout stejného názoru. Zásadní je však dodržet princip hodnocení samotného pracovního výkonu, ne osoby samotné. (Dvořáková, 2007)

- *Nemít v hodnocení překvapení pro pro hodnoceného* – není dobré, aby se hodnocený dozvěděl až v průběhu hodnocení, jeho nedostatky a výtky, nesvědčí to o dobré vizitce manažera.
- *Zapojit pracovníka do procesu hodnocení a pokusit se realizovat prvky sebehodnocení* – je zapotřebí, abychom přiměli pracovníka k vyjádření, jak vidí svůj pracovní výkon, v čem se považuje dobrý, co byl jeho úspěch, kde se nacházely problémy a co je podle jeho názoru jejich příčinou. Nejefektivnější je totiž takové hodnocení, s jehož závěry se pracovník ztotožňuje. (Dvořáková, 2007)

Kociánová, Koubek i Dvořáková uvádějí, že hodnotící rozhovor je formální setkání, které by mělo mít pevný řád a strukturu. Na konci rozhovoru je potřeba zformulovat závěry a doporučení. Z dobře vedeného hodnotícího rozhovoru mohou mít prospěch obě strany. V konečném důsledku má pak i firma prospěch jako celek. (Dvořáková, 2007), (Kocianová, 2010), (Koubek, 2003)

Rozhovor může nejen zlepšit výkon pracovníka a být pro něho přínosný a podnětný, ale může být velmi užitečný i pro druhou stranu. Vedoucí pracovník provádějící rozhovor má dosti ojedinělou příležitost uvědomit si přiměřenost svých schopností (především schopností komunikovat a vyjednávat) a svého chování a poučit se o potřebě rozvoje některé z jejich stránek. (Koubek, 2015)

Návaznost hodnocení pracovníků na odměňování

I když hodnocení pracovníků bylo často pouhým nástrojem pro stanovení odměn a byla opomíjena jeho funkce rozvojová, bez návaznosti na odměňování bychom se dostávali do opačného extrému. Základní otázkou navázání hodnocení pracovníků na odměňování je nalezení nejvhodnějšího způsobu. Jistě ve většině firem nebude myslitelné navázat výsledek 360° zpětné vazby na bonus. V řadě firem je odměňování vázáno na hodnocení výkonnosti (splnění pracovních cílů), zatímco hodnocení kompetencí a přístupu je bez této vazby. Předpokládá se, že když hodnocený rozvine své kompetence, musí

se to projevit na výkonnosti („číslech“) a tudíž je zbytečné platit 2x. Jsou však firmy, kde úspěšně funguje navázání nejen hodnocení výkonnosti, ale i hodnocení kompetencí na odměňování (bonus). Jedná se však o zahraniční firmy, ve kterých hodnocení probíhá již řadu let. Při zavádění systému hodnocení je potřeba být opatrný v navázání hodnocení kompetencí na odměny, zejména na 1. hodnotící období. (Hroník, 2006)

2.2 Odměňování pracovníků

Odměňování naplňuje řadu motivačních funkcí. Jehož cílem je získání a udržení kvalitních pracovníků a motivovat je k růstu výkonu či produktivity. (Urban, 2017)

Lidé se budou podílet a spolupracovat více na práci pro společnost, pokud se cítí, že si jich společnost dostatečně cení. Toho společnost dosáhne, pokud jsou zaměstnanci dostatečně ohodnoceni za svůj přínos do společnosti a odvedenou práci. (Armstrong, 2011)

Odměňování pracovníků je velmi významná činnost, jak pro vedení společnosti, tak i pro její pracovníky. Odměňování je prováděno v podobě platu, mzdy či jiné peněžní nebo nepeněžní odměny, je náhradou za vykonanou práci. Odměňování je nejefektivnější nástroj pro motivaci zaměstnanců. Záleží na společnosti, jaké formy a postupy při odměňování využije. (Kocianová, 2010)

Efektivní a komplexní odměňování znamená stanovení mzdy za vykonanou práci a také poskytování zaměstnaneckých výhod. Budoucnost hmotné stimulace při řízení zaměstnanců má ovšem širší dimenze než jen peněžní ocenění přínosu zaměstnance. Strategické odměňování sleduje propojení mzdy za práci s různými formami nefinančního uznání a ostatními nástroji řízení lidských zdrojů. To znamená, že zaměstnavatel:

- poskytuje možnost učit se a rozvíjet se,
- přináší možnost získání různých forem uznání, které jsou pozitivně přijímány (finančního a nefinančního charakteru),
- usiluje o vytvoření pracovních úkolů, které jsou co nejvíce autonomní, komplexní a přinášejí pracovní spokojenost zaměstnance a zároveň přispívají k víceoborové flexibilitě,
- nabízejí flexibilní formy zaměstnání a režimy práce,
- starají se o zajištění co nejkvalitnějších pracovních podmínek. (Dvořáková, 2007)

2.2.1 Strategie odměňování

Efektivní a komplexní odměňování znamená stanovení mzdy za vykonanou práci a poskytování zaměstnaneckých výhod. Budoucnost hmotné stimulace při řízení

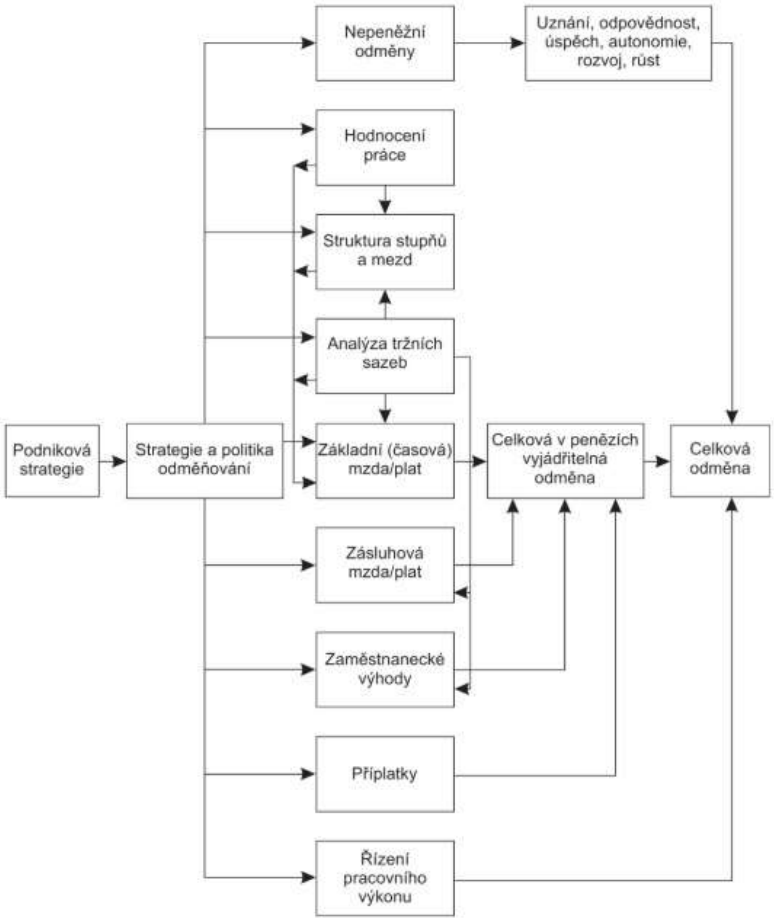
zaměstnanců má ovšem širší dimenze než jen peněžní ocenění přínosu zaměstnance. Strategické odměňování sleduje propojení mzdy za práci s různými formami uznání a ostatními nástroji managementu lidských zdrojů. To znamená, že zaměstnavatel:

- nabízí příležitosti učit se a rozvíjet se,
- umožňuje získání různých forem uznání, které jsou kladně přijímány, např. dary, rekreace,
- se snaží vytvářet pracovní úkoly, které jsou co nejvíce komplexní a autonomní, zvyšují spokojenost s prací a přispívají k víceoborové flexibilitě zaměstnanců,
- nabízí flexibilní formy zaměstnání a režimy práce,
- pečuje o kvalitní pracovní podmínky. (Dvořáková, 2007)

Cíle strategie odměňování

- správnost odměňování zaměstnanců dle hodnot, které vytvářejí,
- postupy v odměňování zaměstnanců propojovat s cíli společnosti, podnikání a spolu s hodnotami a potřebami pracovníků,
- zaměřit se na odměňování správných věcí, aby bylo zřejmé, co je z hlediska chování a výsledků podstatné,
- motivovat pracovníky a získávat jejích angažovanost a oddanost,
- vytvářet kulturu vysokého výkonu. (Armstrong, 2009)

Strategie odměňování musí zabezpečit spravedlivé i efektivní odměňování zaměstnanců v souladu s pracovněprávními předpisy i s ohledem na hospodářské výsledky organizace. (Šikýř, 2016)



obr. 3: Prvky systému odměňování a jejich vzájemné vztahy (Armstrong, 2009)

2.2.2 Politika odměňování

Politika odměňování poskytuje konkrétní vodítka pro rozhodování a činnost. Ukazuje, co se očekává, že organizace a její management budou dělat v rámci řízení odměňování a jak se budou chovat za daných okolností, když se budou zabývat záležitostmi odměňování. Politika se liší od základních zásad, které obvykle vyjadřují obecnější filozofii. (Armstrong, 2009)

Politika odměňování v organizaci, jakožto soubor zásad, jimiž se odměňování řídí, i jakožto soubor opatření ovlivňujících a usměrňujících tuto oblast, se musí důsledně orientovat na plnění úkolů. (Koubek, 2015)

Politiky odměňování se zabývá:

- úrovní odměn,
- relativním významem připisovaným vnější konkurenceschopnosti a vnitřní spravedlnosti,
- používáním hodnocení práce,
- zabezpečováním stejné odměny za práci stejné hodnoty (rovnost a spravedlnost odměňování),
- přístupem k celkové odměně,
- prostorem pro uplatňování zásluhové odměny podle výkonu, schopností, přínosu nebo dovedností,
- rolí liniových manažerů,
- transparentností/průhledností – zveřejňováním informací o strukturách odměn a o procesech odměňování pracovníků,
- ochranou peněžních odměn pracovníků v případech, kdy dojde k zavedení nových mzdových/platových struktur,
- rozhodování o mzdových/platových sazbách (tarifech) nabízených pracovníkům při jejich přijímání nebo povyšování. (Armstrong, 2009)

V běžném životě se záměry střetávají se situačními požadavky a nepředvídatelnými okolnostmi, které nutí vedoucí zaměstnance odchýlit se od vyhlášených směrů i zásad. Jednání manažerů při odměňování ovlivňuje rozhodnutí vrcholového vedení o prioritě cílů mzdové politiky organizace. (Dvořáková, 2007)

Politika odměňování je ovlivňována řadou faktorů. Můžeme je rozdělit do dvou hlavních kategorií, a to ovlivňováním vnitřním a vnějším prostředím.

- Vnitřní prostřední – tvoří kultura organizace a její typ podnikání.
- Vnější prostředí – jedná se o konkurenční tlaky, globalizaci a změny v demografických charakteristikách a zaměstnanosti. (Armstrong, 2009)

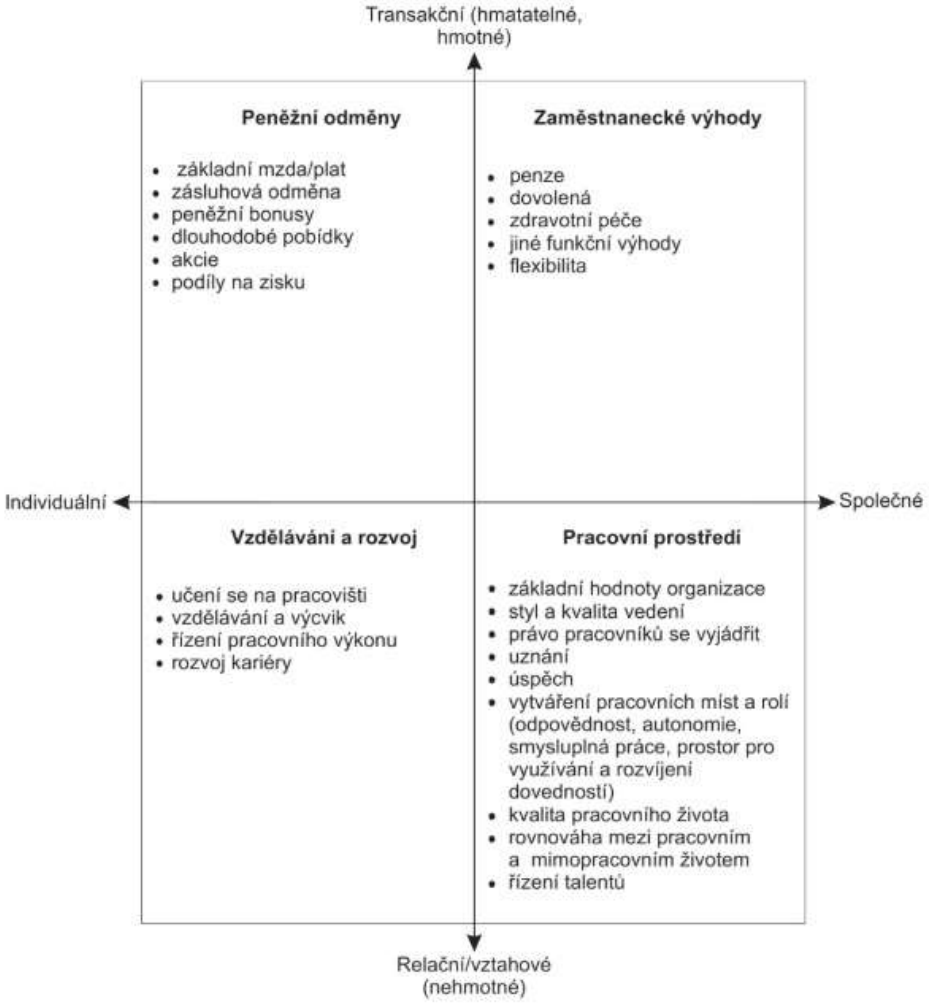
2.2.3 Složky odměňování

Odměňování zahrnuje tyto složky:

- základní peněžní odměna, dodatečné peněžní odměny (pevné a pohyblivé mzdy a platy),
- zaměstnanecké výhody,
- nepeněžní odměny (uznání, ocenění, úspěch, odpovědnost, osobní rozvoj),
- procesy řízení pracovního výkonu. (Kocianová, 2010)

Celková odměna zahrnuje:

- transakční odměny – hmotné a hmatatelné odměny (peněžní odměny a zaměstnanecké výhody),
- relační (vztahové) odměny –nehmotné (vzdělávání a rozvoj, zážitky z práce). (Kocianová, 2010)



obr. 4: Model celkové odměny (Armstrong, 2009)

2.3 Mzdové formy

Mzdové formy představují odlišné zásady a postupy stanovení mzdy. Terminologie, klasifikace a aplikace mzdových forem vychází z běžné praxe, není upravena žádným právním předpisem. Zaměstnavatel může aplikovat vlastní mzdové formy podle vlastní strategie odměňování, ovšem musí respektovat a dodržovat zásady odměňování za práci, které stanoví zákoník práce a prováděcí právní předpisy. (Šikýř, 2016)

Mzdové formy stimulují ke zvýšení a zlepšení pracovního výkonu jednotlivce, pracovního kolektivu a organizace jako celku. Jejich smyslem je mzdově ocenit výsledky práce, pracovní jednání a hospodaření s věcnými a finančními prostředky. Označují různé metody a postupy, které jsou používány ke stanovení pobídkové mzdy. Organizace uplatňuje mzdové formy k odměňování toho, jakým způsobem a s jakými výsledky zaměstnanci vykonávají svou práci. Mohou tak dovršit proces stanovení mzdy, který vychází z přiznání mzdového tarifu (zaručené mzdy) za hodnotu práce. (Dvořáková, 2007)

2.3.1 Druhy mzdových forem

Zásady pro poskytování mzdových forem jsou plně v pravomoci podniku. Mohou být zakotveny např. ve vnitřním předpisu nebo mzdové části kolektivní smlouvy. Zásady jsou ovlivněny druhem mzdové formy, které můžeme rozlišit na:

- Základní
  - časová mzda,
  - úkolová mzda,
  - podílová mzda.
- Doplňkové
  - osobní hodnocení,
  - prémie,
  - provize,
  - bonus,
  - odměny,
  - podíl na výsledcích (podíl na hospodářských výsledcích). (Dvořáková, 2007)

Zaměstnavatelé, kteří odměňují své zaměstnance platem, používají jako způsob odměňování výlučně formu měsíčního plánu – jiné způsoby jsou zákonem vyloučeny (§ 112 ZP). Naopak, zákon při odměňování mzdou umožňuje zaměstnavatelům libovolně zvolit odpovídající formu mzdy, která může být proto i odlišná u různých skupin zaměstnanců. (Šubrt, 2018)

Časová mzda

Časová mzda je základní a univerzální mzdová forma, která se používá při odměňování zaměstnanců v hlavních, pomocných i řídících procesech. Zpravidla se uplatňuje hodinová nebo měsíční mzda. Zaměstnanec odměňovaný hodinovou mzdou (hodinovým mzdovým tarifem) dostává mzdu za skutečně odpracované hodiny v měsíci. Mzda zaměstnance se rovná součinu hodinového mzdového tarifu a počtu skutečně odpracovaných hodin v měsíci. Zaměstnanec odměňovaný měsíční mzdou (měsíčním mzdovým tarifem) dostává mzdu za odpracování celého měsíce podle rozvrhu pracovní doby. Mzda zaměstnance se rovná měsíčnímu mzdovému tarifu, pokud zaměstnanec odpracuje celý měsíc. Pokud zaměstnanec neodpracuje celý měsíc (např. z důvodu dovolené, dočasné pracovní neschopnosti apod.), dostává poměrnou část měsíční mzdy (měsíčního mzdového tarifu). Uplatňování časové mzdy je relativně jednoduché a administrativně nenáročné. Obvykle se používá v případech, kdy zaměstnanec nemůže ovlivnit množství odvedené práce, nebo v případech, kdy množství odvedené práce je obtížně měřitelné. (Šikýř, 2016)

Úkolová mzda

Úkolová mzda je základní mzdová forma, jež se používá při odměňování zaměstnanců ve výrobě. Mzda je závislá na výkonu zaměstnance vyjádřeném plněním stanovené normy výkonu. Přitom se uplatňuje norma času, která stanoví spotřebu času na jednotku produkce, popřípadě norma množství, která stanoví množství produkce za jednotku času. Úkolová mzda se používá v případech, kdy rozhoduje množství produkce a kdy zaměstnanci mohou množství produkce svým výkonem ovlivnit. (Šikýř, 2016)

Podílová mzda

Při podílové mzdě, uplatňované v obchodních činnostech či v některých službách, je odměna pracovníka zcela, nebo alespoň z části, závislá na prodaném množství. V první

případě se jedná o přímou podílovou mzdu. V druhém případě má pracovník garantovaný základní plat a k němu dostává provizi za prodané množství. Variantou je tzv. zálohovaná podílová (provozní) mzda. Pracovník dostává měsíční zálohu, která je pak odečtena od jeho provize. Varianta je vhodná zejména pro pracovníky, jejichž prodej má výrazné měsíční či sezónní výkyvy. Výhodou podílové mzdy je přímý vztah odměny k výkonu. (Koubek, 2015)

Osobní hodnocení

Osobní ohodnocení je doplňková mzdová forma, kterou stanovuje manažer na základě pravidelného hodnocení zaměstnance. Smyslem osobního ohodnocení je stimulovat zaměstnance k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu. Osobní ohodnocení se obvykle určuje procentem ze mzdového tarifu. (Šikýř, 2016)

Prémie

Prémie je doplňková mzdová forma, která doplňuje časovou nebo úkolovou mzdu. Prémie se vyplácejí jednorázově (za věrnost, přítomnost apod.) nebo pravidelně (za produktivitu, kvalitu apod.) za příkladné plnění povinností a nadstandardní výkon. Vyplácení prémií zpravidla upravují předem stanovená pravidla prémiování (skupiny zaměstnanců, kritéria hodnocení zaměstnanců, způsob stanovení prémií, období vyplácení prémií apod.). (Šikýř, 2016)

Provize

Provize je doplňková mzdová forma, která se používá při odměňování zaměstnanců v obchodě a ve službách, kde je mzda zaměstnance zčásti nebo zcela závislá na prodaném množství nebo poskytnutých službách. Provize může být určena procentem z obratu, tržeb, zisku apod. nebo pevnou sazbou za jednotku prodeje. Provize stimuluje k nadstandardnímu výkonu. Zaměstnanci je poskytována jako doplněk základní (zaručené, pevné) složky mzdy, popřípadě jako jediná (nezaručená, pohyblivá) složka mzdy, ale v tomto případě zaměstnanci vzniká právo na alespoň nejnižší úroveň zaručené mzdy podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti vykonávané práce. (Šikýř, 2016)

Bonus

Jedná se o jednu z velmi oblíbených forem mzdy. Bonus je poskytován k zaručené mzdě za dosažení specifických a mimořádných cílů. Může být jak individuální, tak kolektivní a lze ho získat za splnění stanovených cílů, stupeň celkového výkonu organizační jednotky, nebo dokončení projektu podle zadaného standardu. V dnešní době ho zaměstnavatelé často využívají namísto osobního ohodnocení a prémie a to především v případech, kde je obtížné rozlišit a stanovit pracovní úkoly. (Dvořáková, 2007)

Odměny

Odměny mohou být vázány na povahu a význam vykonávané práce či na odvedený výkon pracovníka. Forma odměny může být peněžní nebo nepeněžní, mohou mít podobu povýšení, zajímavých pracovních úkolů, vzdělávání, veřejného uznání pracovních výsledků apod. V dnešní době se často odměny poskytují i nezávisle na výkonu pracovníka, tedy pouze z titulu pracovního poměru. Můžeme sem zařadit zaměstnanecké výhody. (Kocianová, 2010)

Podíl na výsledcích hospodaření společnosti

Podíl na výsledcích hospodaření je doplňková mzdová forma, kterou zaměstnavatel oceňuje podíl jednotlivých zaměstnanců na dosažení očekávaných výsledků hospodaření organizace. Smyslem je stabilizovat zaměstnance a posílit sounáležitost zaměstnanců s vykonávanou prací a uskutečňovanými cíli organizace. (Šikýř, 2016)

Možnosti nákupu podílů firmy

Jedná se možnost získání části akcií, či podílu firmy. Tato možnost odměny je často používána především u odměn pro vysoké manažery. (Price, 2011)

2.3.1 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody (požitky) jsou takové formy odměn, které organizace poskytuje pracovníkům pouze za to, že pro ni pracují. Na rozdíl od mezd a platů a dalších forem odměňování, nebývají obvykle vázány na výkon pracovníka. Někdy se však při jejich poskytování přihlíží k funkci, k postavení pracovníka v organizaci, k době zaměstnání v organizaci a zásluhám. (Koubek, 2015)

K hlavním důvodům, proč je podniky poskytují, patří snaha získat a udržet kvalitní zaměstnance a nabídnout jim podmínky, služby či péči, které zvyšují jejich spokojenost. Z dlouhodobějšího hlediska mohou přispět k jejich výkonnosti. V některých případech může jít o služby, které se na trhu běžně nevyskytují. Předností některých výhod je i jejich daňový režim, nevýhodou naopak administrativní náročnost a většinou i poměrně nízké přímé motivační působení. U větších organizací odpovídají svým rozsahem 5-8 procentům mzdových nákladů. (Urban, 2017)

Jako jiné součásti odměňovacího systému, také zaměstnanecké výhody mohou sloužit k více účelům. Mezi tři hlavní účely patří: zaujmout správného člověka ve správný čas pro správnou pozici, udržení nejlepších lidí a ocenění jejich přínosu pro společnost, motivovat zaměstnanec k přínosu pro společnost dle jejich nejlepších možností. (Shields, 2016)

3 Cíl a metodika

3.1 Hlavní a sekundární cíle práce

Cílem této bakalářské práce bylo zhodnotit vazbu mezi systém hodnocení a odměňování ve zvoleném podniku. V našem případě se jednalo o firmu CAD Studio s. r. o. Charakterizovat tento podnik, provést rozbor systému hodnocení a odměňování zaměstnanců a nakonec zhodnotit efektivitu systému a navrhnout případné zlepšení.

3.2 Technika přípravy literární rešerše

V teoretické části práce, byly především využity prameny literatury z oblasti hodnocení a odměňování pracovníků v podniku. Základní část rešerše tvoří z velké části doporučená literatura, které byla spolu s dalšími knihami k danému tématu zapůjčena z Jihočeské vědecké knihovny. Z části bylo také využito možnosti nalezení zahraničních zdrojů pomocí internetového vyhledávacího nástroje pro studenty Google Scholar. Všechny použité zdroje jsou dle normy uvedeny v části použité literatury.

3.3 Technika sběru dat

Data o společnosti CAD Studio byla získána na základě interních dat a to především formou pohovoru s vedoucím divize GIS a dále pak s jedním ze zaměstnanců divize. Data byla využita pouze z divize GIS a to z důvodu technických, kdy podnik umožnil provést analýzu pouze v této části podniku. Další použitá data v této bakalářské práci byla získána pomocí dotazníkového šetření, které bylo provedeno pomocí internetového programu Google Forms mezi všemi zaměstnanci divize GIS.

3.4 Zpracování dat

Data získána z dotazníkového šetření byla zpracována pomocí internetového programu Google Forms a následně také prostřednictvím programu Microsoft Excel.

3.5 Metodika práce

Bakalářská práce je rozdělena do dvou hlavních částí, první částí je literární rešerše, ve které jsou použity prameny literatury k získání přehledu na dané téma. Druhý celek bakalářské práce je zaměřena na praktickou část, která začíná charakteristikou zvoleného podniku a následně se zaměřuje na systém hodnocení a odměňování zaměstnanců v námi

zvoleném oddělení. Dále byl proveden průzkum odměňování a hodnocení zaměstnanců ve vybrané divizi pomocí dotazníkového šetření. Na závěr dle analýzy dotazníku jsou doporučeny kroky ke zkvalitnění stávajícího systému odměňování a hodnocení ve vybrané divizi.

4 Praktická část

Pro tuto bakalářskou práci jsem si vybrala společnost CAD Studio s.r.o. a její pobočku sídlící v Českých Budějovicích a to především divizi GIS, která má převážnou část zaměstnanců právě na této pobočce.

4.1 Charakteristika podniku

4.1.1 Základní údaje

Název firmy: CAD Studio s. r. o.

Sídlo: Ostrava, Česká republika

Rok založení: 1991

Právní forma: společnost s ručením omezeným

Zaměstnanci: 120

Mateřská společnost: AUTOCONT, KKCG

4.1.2 Charakteristika

Společnost CAD Studio s. r. o. se zabývá CAD, CAM, CAE, BIM, GIS a PDM řešeními pro strojírenství, stavebnictví a architekturu, mapování, liniové stavby, 3D vizualizace a média, správu dokumentů a správu majetku. CAD Studio s. r. o. je největším středoevropským partnerem společnosti Autodesk, která vlastní nejvyšší statut Autodesk Platinum Partner. Společnost je součástí ICT skupiny Aricoma Group, která je součástí holdingu KKCG. Aricoma Group je největší ICT skupina v České republice sdružující následující firmy Autocont, DataSpring, CAD Studio, Cleverlance. Skupina zaměstnává téměř dvě tisícovky lidí a její celkové loňské tržby přesáhly 6,75 miliardy korun. Společnost CAD Studio dosahuje svou působností i na Slovensko a Maďarsko.

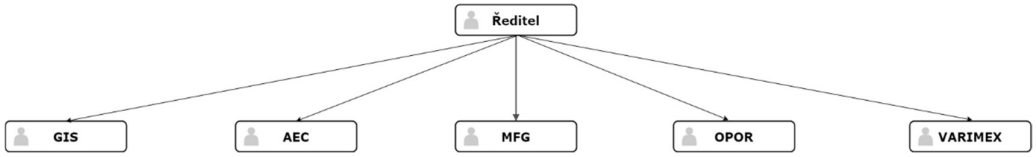
4.1.3 Historie

- Leden 1991 - založení CAD Studio s. r. o.
- Od října 2000 se CAD Studio stává členem holdingu AAC (Rocheby)
- Od října 2002 CAD Studio přebírá aktivity společnosti i-Systems a název firmy se mění na Xanadu s.r.o.

- Od ledna 2005 Xanadu přebírá aktivity společnosti Dialog MTS a název firmy se mění na AAC Solutions s.r.o.
- Od roku 2005 se do Dagisu začleňuje CAD/CAM divize firmy AutoCont
- Od ledna 2006 se firma vrací ke jménu XANADU
- Od dubna 2006 XANADU mění právní formu na akciovou společnost
- V roce 2007 se stává AutoCont majoritním vlastníkem firmy Dagis
- Od listopadu 2010 vzniká firma CAD Studio a. s. sloučením CAD aktivit firem XANADU a DAGIS
- Od února 2011 působí CAD Studio i na Slovensku
- Od února 2012 získává CAD Studio jako jeden z cca 10 partnerů ve světě nejvyšší status "Autodesk Platinum Partner"
- V červnu 2018 přebírá CAD Studio aktivity firmy A|W Graph
- V srpnu 2018 mění CAD Studio právní formu z a.s. na s.r.o.
- V červnu 2019 přebírá CAD Studio aktivity firmy CAD CAM Systems
- V září 2019 přebírá CAD Studio aktivity divize T-CIMCO společnosti technology-support
- Od ledna 2020 působí CAD Studio (Varinex-CAD Studio) i v Maďarsku

4.1.4 Členění firmy

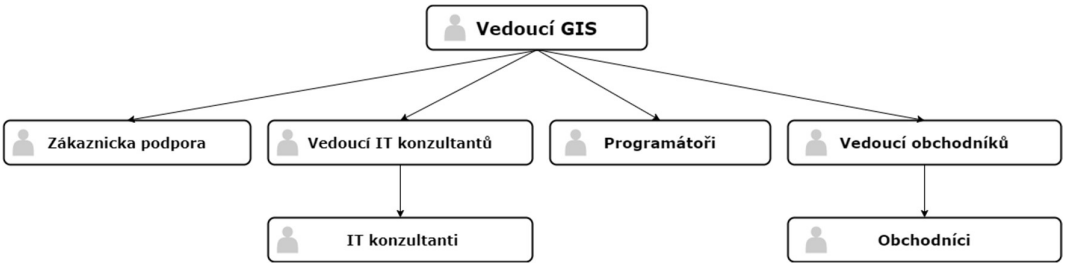
Společnost CAD Studio s. r. o. se dělí na pět divizí. Divize MFG zabývající se prodejem produktů pro strojírenství, která je zároveň největší divizí s obratem přes 600 mil. korun. Další divizí je AEC zabývající se prodejem produktů pro stavebnictví. Divize GIS se zaobírá prodejem vlastního vyvinutého řešení GIS. Divize CAD Varinex je zahraniční akvizicí působící na Maďarském trhu v oblastech CAD, CAM, CAE, BIM, GIS. Poslední divizí je OPOR, která je zaměřena na administrativní chod firmy, pomoc zákazníkům a zároveň chod e-shopu.



obr. 5: CAD Studio – členění (Interní zdroj)

4.1.5 Divize GIS

Divize GIS se sídlem v Českých Budějovicích, která má 21 zaměstnanců a zkušenosti s implementací řady komplexních řešení z oblastí GIS, FM, intranetových a databázových podnikových aplikací pro správu majetku, sítě, státní správu. GIS a CAFM řešení pro správu majetku jsou postavena na produktech a technologiích firmy Autodesk a vlastním produktu twiGIS.



obr. 6: CAD Studio divize GIS – členění (Interní zdroj)

4.2 Hodnocení pracovníků v divizi GIS

Systém hodnocení v divizi se odvíjí podle pracovní pozice zaměstnance, které můžeme vidět na obrázku č. 7 a to především na konzultanty, obchodníky, programátory a vedoucí. Jeden z hlavních rozdílů v hodnocení pracovníků na těchto pozicích je odlišná frekvence vyhodnocení stanovených cílů. Frekvence je měsíční pro zákaznickou podporu, čtvrtletní pro programátory a konzultanty a roční pro vedoucí pracovníky. V divizi je hodnocení pracovníků prováděno hodnotícími tabulkami nastavených peněžních cílů, dle jednotlivých plánů. Hlavní peněžní plán je stanoven pro celou divizi nejvyšším vedením. Tento plán je dále vyhodnocen a rozdělen vedoucím divize na jednotlivé plány pro každého pracovníka na pozici obchodník a konzultant. Hodnocení probíhá formou procentuálního naplnění plánu. Pro pozice programátorů

je hodnocení prováděno především vedoucím pracovníkem, tedy ředitelem divize. Na pozici zákaznické podpory je hodnocení prováděno dle objemu vyřízených požadavků zákazníků. Na vedoucích pozicích je hodnoceno především splnění ročních peněžních plánů pro divizi. Jako další metoda hodnocení je také v divizi GIS používána metoda hodnotícího pohovoru, která je realizována vedoucím pracovníkem v tomto případě zejména ředitelem divize a jednotlivým zaměstnancem. Je převážně uskutečňována jednou ročně po vyhodnocení ročních peněžních plánů.

4.3 Odměňování pracovníků v divizi GIS

Struktura odměňování je rozdělena do tří základních složek, které jsou základní mzda, odměna za výkon a zaměstnanecké výhody. Základní mzda se odvíjí od pracovní pozice a je hlavní částí odměny pracovníka na všech pozicích. Další odměňování pracovníků v divizi GIS je rozděleno dle pracovních pozic a odvíjí se od hodnocení pracovníků, které je popsáno v předcházející kapitole. Dále pak zaměstnanci dostávají zaměstnanecké výhody.

4.3.1 Základní mzda

V divize GIS nejsou stanovena žádná pravidla pro určení výše základní mzdy u jednotlivých zaměstnanců. Nepostupuje se systematicky ani dle pracovního zařazení. Výše mzdy se vždy odvíjí od individuálního zaměstnance a jeho pracovní náplně, zkušeností, možností, dovedností a zvláště pak na dohodě na mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Výše základní mzdy je stanovena v pracovní smlouvě. Každoročně při hodnotícím pohovoru je možnost diskutovat o výši základní mzdy.

4.3.2 Odměna za výkon

Odměna za výkon konzultanti

Na pozicích konzultanta se složka odměny za výkon odvíjí především dle hodnocení a naplnění stanovených plánů. Vyplácení odměn probíhá čtvrtletně. Výše odměn je individuální a lze o její výši diskutovat jednou ročně na hodnotícím pohovoru.

Odměna za výkon obchodníci

Obchodníkům náleží odměna za výkon ve formě procentuální provize z uskutečněných kontraktů. Obchodníci se svými kontrakty se podílejí na splnění divizního plánu.

Odměna za výkon programátoři

Programátorům náleží dohodnutá procentuální část z uskutečněných kontraktů, v kterých je využito know-how daného programátora. Pro představu se jedná o procentuální část peněz za licence daného programu vytvořeným programátorem. Dále je také v odměně za výkon zahrnuto hodnocení programátora vedoucím pracovníkem.

Odměna za výkon zákaznické podpory

Zaměstnanci na pozici zákaznické podpory dostávají odměnu za výkon ve formě procentuální částky ze supportních smluv jednotlivých zákazníků a vykonaných hodin na jednotlivých projektech.

Odměna za výkon vedoucím pracovníkům

Vedoucí pracovníci jsou odměňováni především na základě procentuálního splnění hlavního divizního plánu a výše odměny je stanovena ředitelem firmy.

4.3.3 Zaměstnanecké výhody

Divize GIS poskytuje stejně jako celý holding KKCG velkou škálu zaměstnaneckých výhod, jakou jsou:

- stravenky
- příspěvek na penzijní spoření
- dovolená navíc (5 týdnů)
- služební telefon
- služební automobil
- sleva na pohonné hmoty
- sleva na produkty holdingu KKCG
- příspěvek na kulturu či volný čas (Flexi Pass)

4.4 Dotazníkové šetření

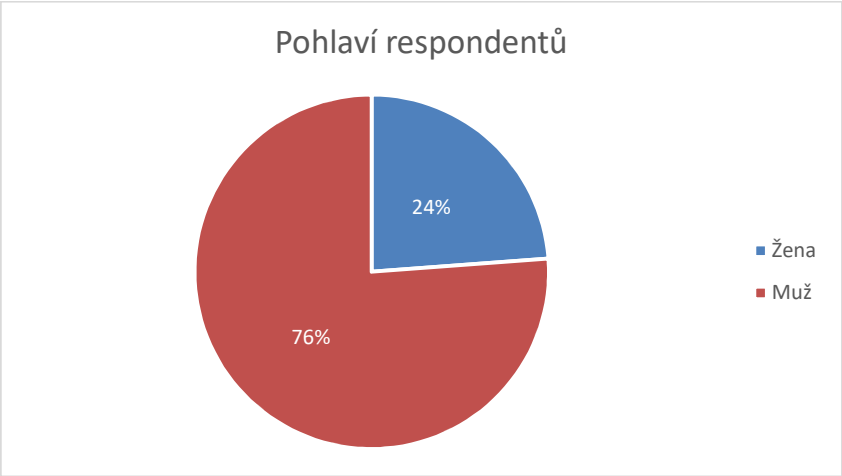
V následující části se budeme zabývat vyhodnocením dotazníkového šetření, které bylo realizováno ve společnosti CAD Studio ve vybrané divizi GIS. V divizi GIS je v současné době zaměstnáno 21 zaměstnanců, kteří obdrželi dotazník, prostřednictvím internetu pomocí online dotazníkové služby Google Forms. Dotazník obsahoval 18 otázek, které byly orientovány na systém hodnocení a odměňování zaměstnanců v podniku a poskytování benefitů. Strukturu vytvořeného dotazníku naleznete v příloze.

Návratnost dotazníku

Návratnost rozeslaného dotazníku činí 100 %. Všichni zaměstnanci společnosti správně vyplnili a odeslali zpět dotazník.

Otázka č. 1: Pohlaví respondentů

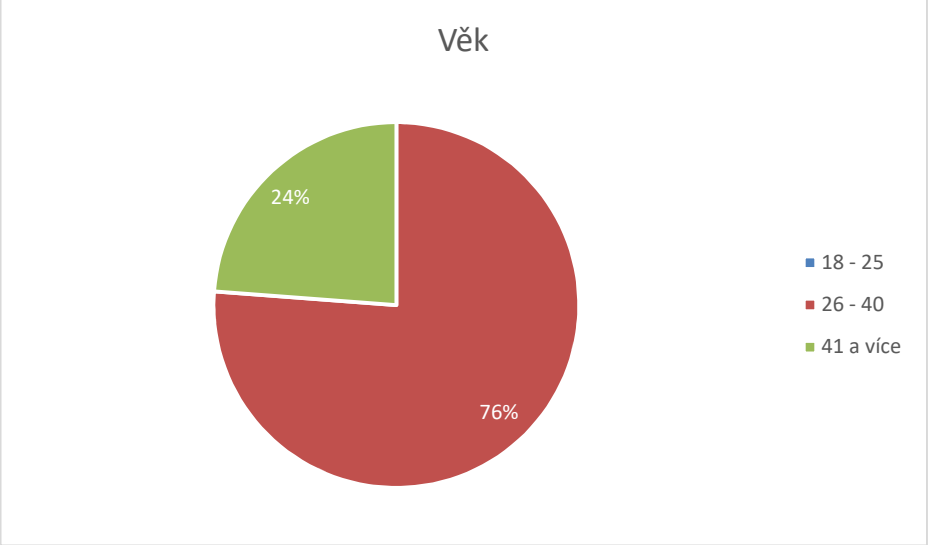
První otázka dotazníkového šetření je identifikační, kde jsou respondenti dotazováni na pohlaví. Z grafu je zřejmé, že ve společnosti panuje převaha mužů, tedy 16 (76 %) a žen pouze 5 (24 %). Tato skutečnost může být způsobena tím, že spíše muži se zaměřují na IT obory.



Graf. 1: Pohlaví respondentů (Vlastní zpracování)

Otázka č. 2: Věk respondentů

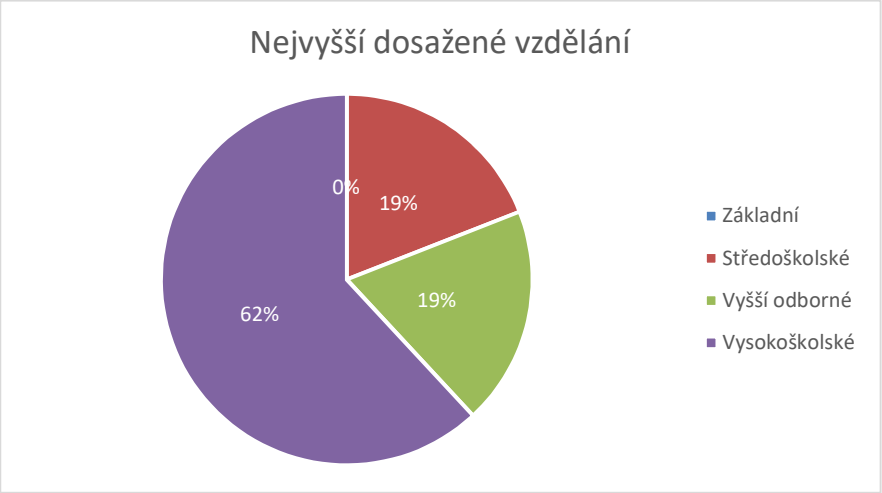
Ve společnosti tvoří největší skupinu zaměstnanci ve věkovém rozpětí 26-40 let, a to 16 (76 %). Další skupinou jsou zaměstnanci ve věku 41 a více, celkem 5 (24 %) zaměstnanců. Hlavním důvodem je, že divize GIS se především zabývá vývojem programů novými technologiemi. Jedná se mladé odvětví, kterým se zabývají především lidé mladší a střední věkové skupiny. Ve společnosti není nikdo ve věku 25 a méně a to především z důvodu potřeby kvalitního vzdělání.



Graf. 2: Věk (Vlastní zpracování)

Otázka č. 3: Nejvyšší dosažené vzdělání

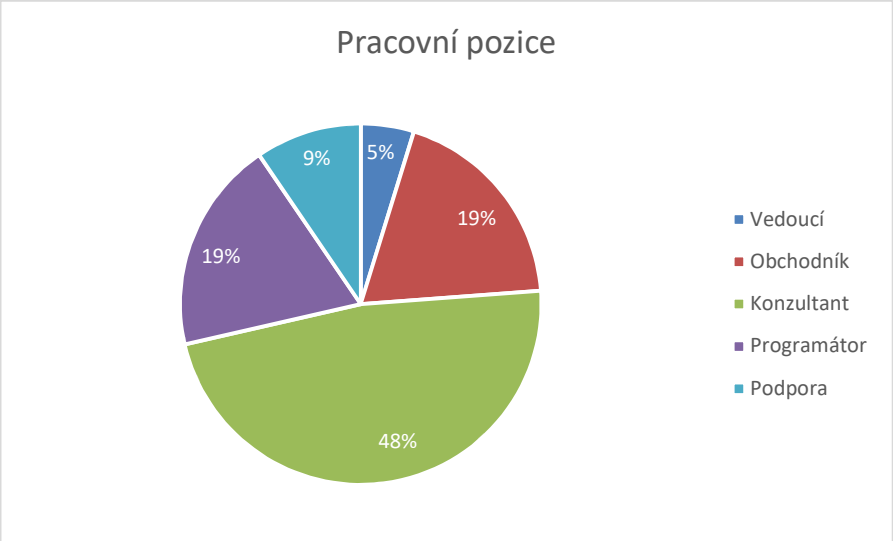
Z grafu č. 3 můžeme vidět, že 13 (62 %) zaměstnanců má vysokoškolské vzdělání, dále 4 (19 %) vyšší odborné vzdělání a v poslední řadě opět 4 (19%) zaměstnanci středoškolské vzdělání.



Graf. 3: Nejvyšší dosažené vzdělání (Vlastní zpracování)

Otázka č. 4: Pracovní pozice

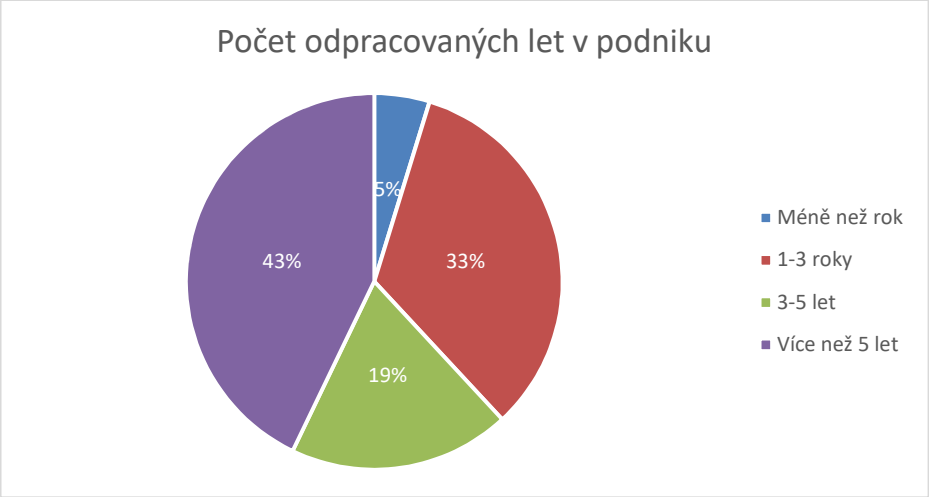
Pracovních pozic ve společnosti je celkem 5, nejvíce zaměstnanců pracuje na pozici IT konzultant a to 10 (48 %). Jako další pracovní pozice jsou obchodní manažer a programátor, které mají každá zastoupení o 4 (19 %) zaměstnancích. Další pozicí je podpora prodeje, která je obsazena 2 (9 %) zaměstnanci a v poslední řadě vedoucí, který je na pracovišti divize GIS jediný (5 %).



Graf. 4: Pracovní pozice (Vlastní zpracování)

Otázka č. 5: Počet odpracovaných let v podniku

Z grafu vyplývá, že největší část zaměstnanců je ve společnosti více než 5 let a to přesně 9 (43 %) zaměstnanců. Další větší skupinou jsou zaměstnanci, kteří pracují ve společnosti 1-3 roky, celkem je to (33 %) zaměstnanců. Menší skupinou jsou zaměstnanci pracující ve společnosti 3-5 let, kteří jsou jen 4 (19 %). Ve firmě pracuje pouze jediný zaměstnanec, který je zde zaměstnán méně než jeden rok.



Graf. 5: Počet odpracovaných let v podniku (Vlastní zpracování)

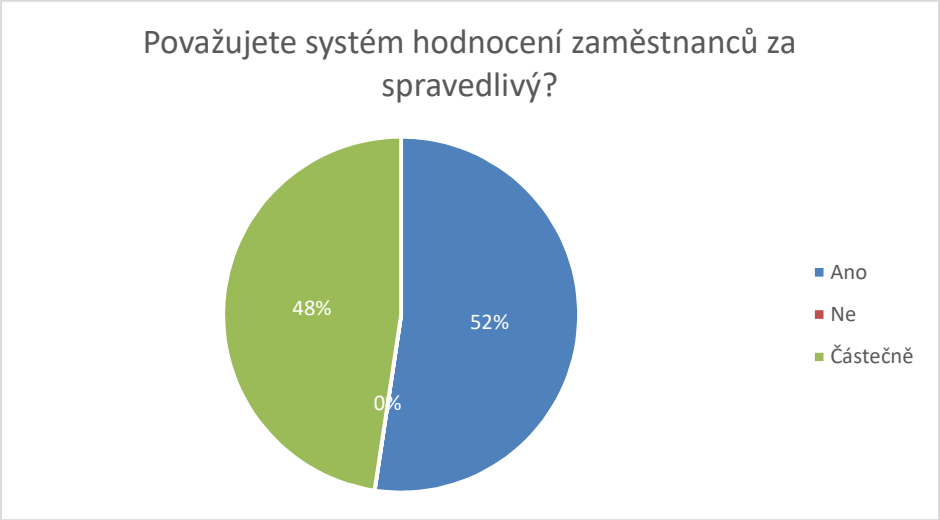
Otázka č. 6: Je pro Vás hodnocení zaměstnanců srozumitelné?

Graf č. 6 ukazuje srozumitelnost hodnocení zaměstnanců v dané společnosti. Většina zaměstnanců 16 (76 %) rozumí plně systému hodnocení ve společnosti. Pouze 5 (24 %) zaměstnanců rozumí systému hodnocení částečně a není nikdo, kdo by nerozuměl hodnocení zaměstnanců ve společnosti vůbec.

Graf. 6: Je pro Vás hodnocení zaměstnanců srozumitelné? (Vlastní zpracování)

Otázka č. 7: Považujete systém hodnocení zaměstnanců za spravedlivý?

Jednou z nejdůležitějších otázek z oblasti hodnocení je, zda zaměstnanci považují systém hodnocení za spravedlivý. Podle grafu zaměstnanci uvádějí, že 11 (52 %) pracovníků pokládá systém hodnocení za spravedlivý a druhá část, tedy 10 (48 %) pracovníků uvádí, že částečně.



Graf. 7: Považujete systém hodnocení zaměstnanců za spravedlivý? (Vlastní zpracování)

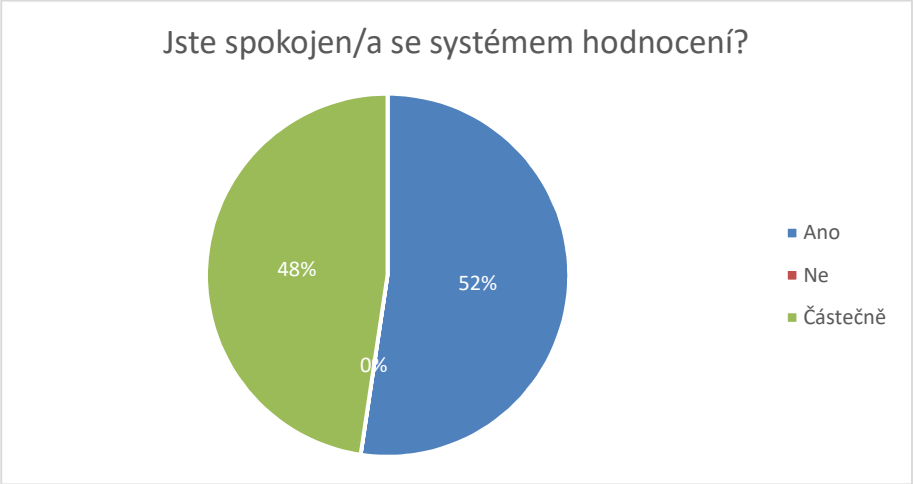
Otázka č. 8: Odrážejí se Vaše výsledky hodnocení ve Vaší výplatě?

Na otázku, zda výsledky hodnocení se odrážejí ve výplatě, odpovědělo 16 (76 %) zaměstnanců, že hodnocení adekvátně odpovídá výši výplaty a 5 (24 %) zaměstnanců odpovědělo, že jen částečně.

Graf. 8: Odrážejí se Vaše výsledky hodnocení ve Vaší výplatě? (Vlastní zpracování)

Otázka č. 9: Jste spokojen/a se systémem hodnocení?

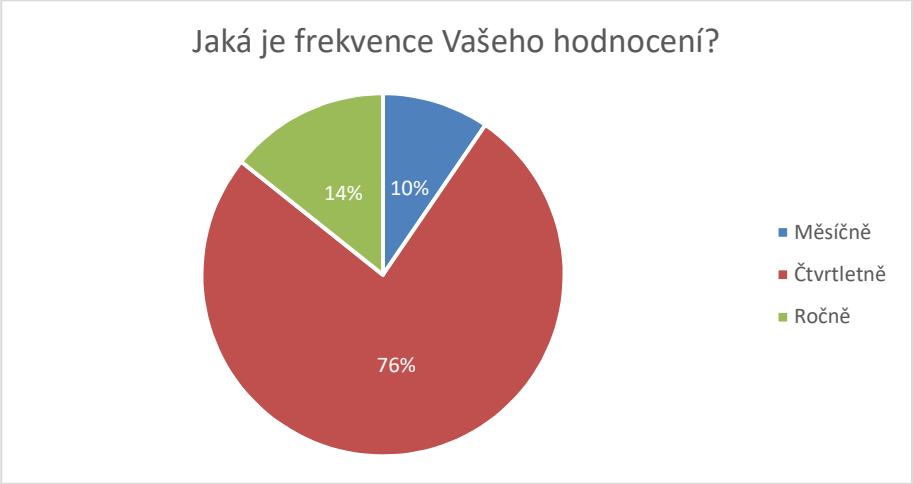
Z pohledu na graf č. 9 můžeme říci, že 11 (52 %) zaměstnanců je spokojeno se systémem hodnocení a 10 (48 %) zaměstnanců je se systémem hodnocení spokojeno částečně. Není žádný zaměstnanec, který by byl nespokojený.



Graf. 9: Jste spokojen/a se systémem hodnocení? (Vlastní zpracování)

Otázka č. 10: Jaká je frekvence Vašeho hodnocení?

Frekvence hodnocení ve firmě CAD Studio divize GIS je různá z důvodu odlišných pracovních pozic. Zaměstnanci na vedoucích pozicích jsou hodnoceny měsíčně 2 (10 %). Zaměstnanci na pozici obchodník ročně 3 (14 %) a ostatní pracovní pozice čtvrtletně, tedy 16 (76 %) zaměstnanců.



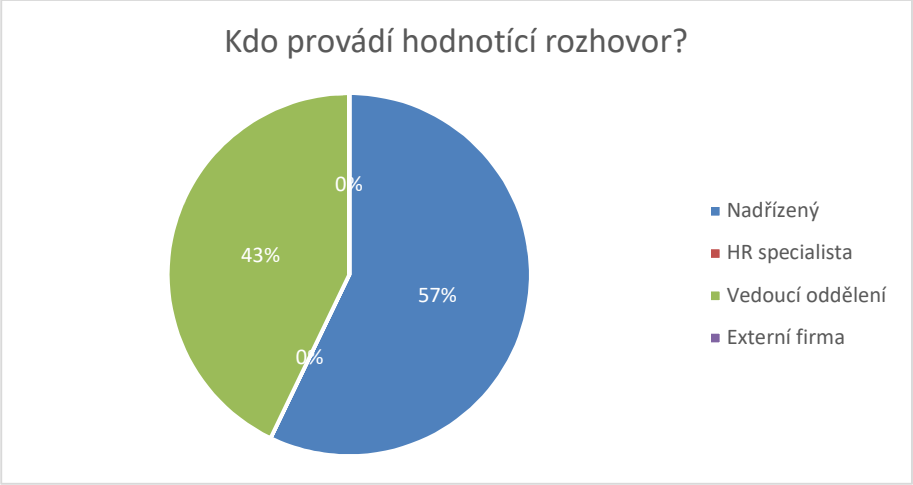
Graf. 10: Jaká je frekvence Vašeho hodnocení? (Vlastní zpracování)

Otázka č. 11: Je ve Vaší firmě prováděn hodnotící rozhovor?

V divizi GIS společnosti CAD Studio, všichni zaměstnanci uvedli, že je prováděn hodnotící rozhovor.

Otázka č. 12: Kdo provádí hodnotící rozhovor?

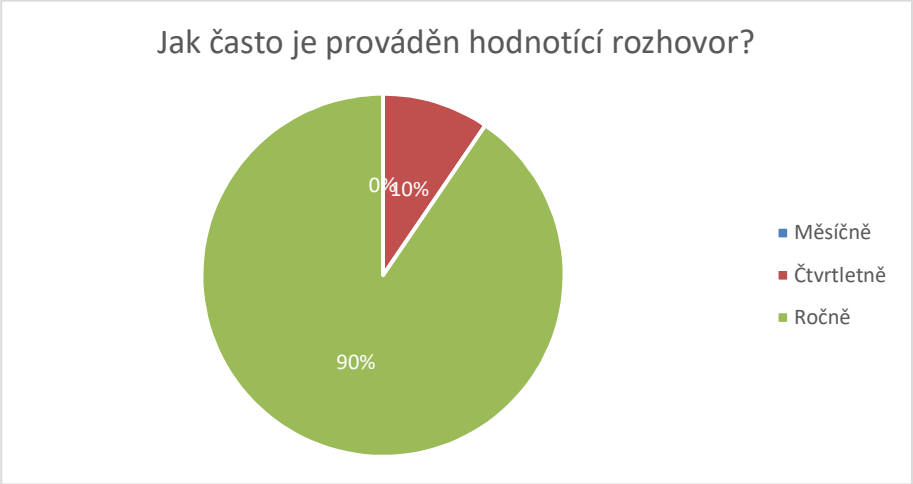
Hodnotící rozhovor je prováděn u 12 (57 %) zaměstnanců nadřízeným a u 9 (43 %) zaměstnanců vedoucím oddělení. Důvodem je, že pro některé zaměstnance je nadřízený vedoucí oddělení.



Graf. 11: Kdo provádí hodnotící rozhovor? (Vlastní zpracování)

Otázka č. 13: Jak často je prováděn hodnotící rozhovor?

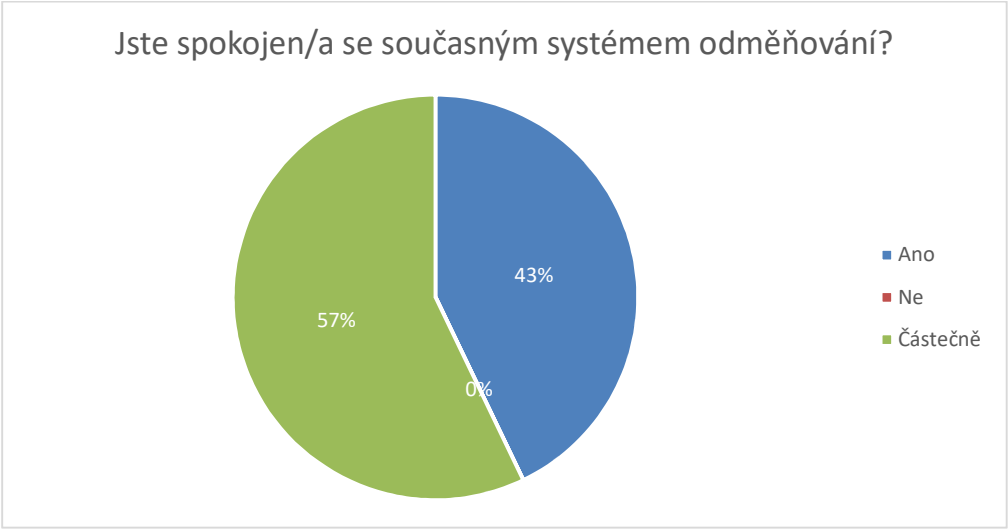
Hodnotící rozhovor je u 19 (90 %) zaměstnanců prováděn ročně a u 2 (10 %) zaměstnanců čtvrtletně. Důvodem je opět odlišnost pracovních pozic.



Graf. 12: Jak často je prováděn hodnotící rozhovor? (Vlastní zpracování)

Otázka č. 14: Jste spokojen/a se současným systémem odměňování?

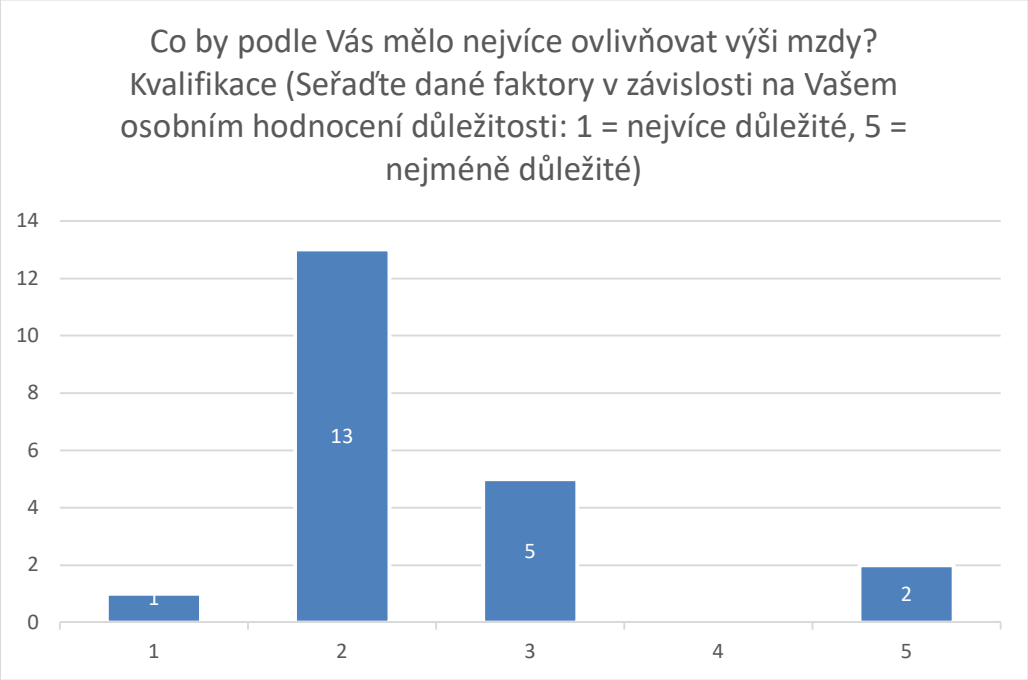
Otázka č. 14 se zabývá spokojeností se současným systémem odměňování, 9 (43 %) zaměstnanců uvedlo, že jsou spokojeni se současným systémem hodnocení a nic by na něm neměnili. Zbytek zaměstnanců 12 (57 %) jsou spokojeni částečně, tudíž by chtěli změnu.



Graf. 13: Jste spokojen/a se současným systémem odměňování? (Vlastní zpracování)

Otázka č. 15a: Co by podle Vás mělo nejvíce ovlivňovat výši mzdy? Kvalifikace (Seřaďte dané faktory v závislosti na Vašem osobním hodnocení důležitosti: 1 = nejvíce důležité, 5 = nejméně důležité)

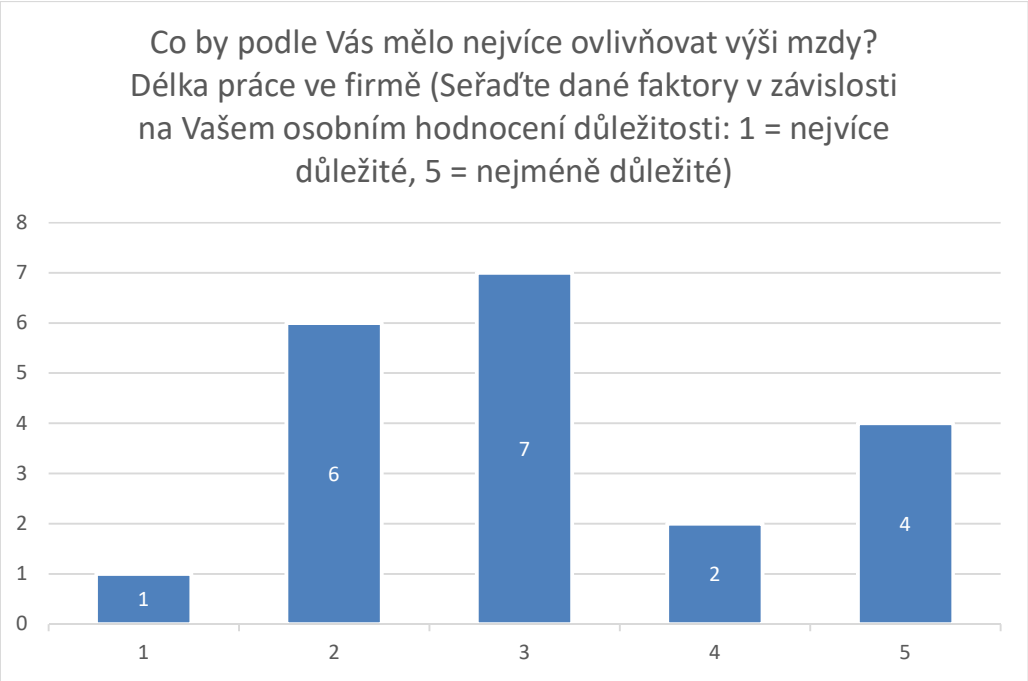
Otázka č. 15 je rozdělena na pět kategorií: kvalifikace, délka práce ve firmě, fyzická zátěž, psychická zátěž a množství a kvalita odvedené práce. Zaměstnanci měli za úkol vybrat aspekt, který by podle nich měl nejvíce ovlivňovat výši mzdy. Pro každou kategorii je vymezen jeden graf. První graf znázorňuje kvalifikaci jako aspekt, který ovlivňuje výši mzdy. Pro 1 zaměstnance je kvalifikace nejdůležitější pro osobní hodnocení, další 13 zaměstnanců považuje kvalifikaci za velmi důležitou, dalších 5 zaměstnanců označili kvalifikaci za třetí nejdůležitější aspekt a pouze 2 zaměstnanec považuje kvalifikaci za nejméně důležitou.



Graf. 14: Co by podle Vás mělo nejvíce ovlivňovat výši mzdy? Kvalifikace (Vlastní zpracování)

Otázka č. 15b: Co by podle Vás mělo nejvíce ovlivňovat výši mzdy? Délka práce ve firmě (Seřaďte dané faktory v závislosti na Vašem osobním hodnocení důležitosti: 1 = nejvíce důležité, 5 = nejméně důležité)

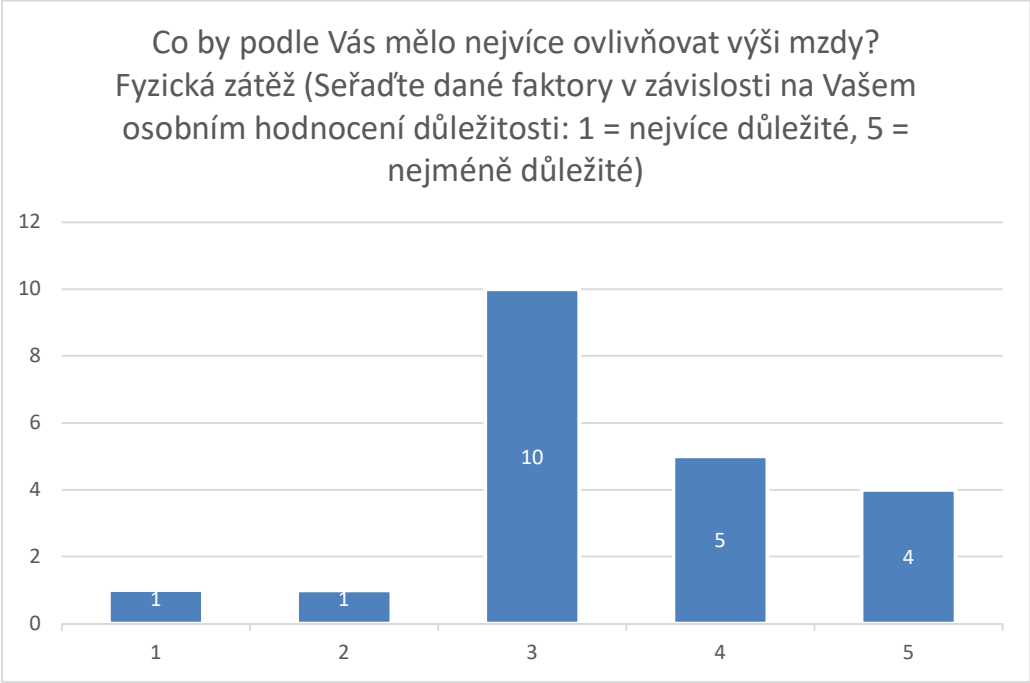
Následující graf znázorňuje délku práci ve firmě. Pro 1 zaměstnance je délka práce ve firmě nejdůležitější hledisko pro výši mzdy. Pro 6 zaměstnanců na druhém místě, pro dalších 7 zaměstnanců na třetím místě. Dále 2 zaměstnanci mají délku práce ve firmě na čtvrtém místě a jako poslední 4 zaměstnanci považují délku práce ve firmě jako nejméně důležité hledisko pro výši mzdy.



Graf. 15: Co by podle Vás mělo nejvíce ovlivňovat výši mzdy? Délka práce ve firmě (Vlastní zpracování)

Otázka č. 15c: Co by podle Vás mělo nejvíce ovlivňovat výši mzdy? Fyzická zátěž (Seřaďte dané faktory v závislosti na Vašem osobním hodnocení důležitosti: 1 = nejvíce důležité, 5 = nejméně důležité)

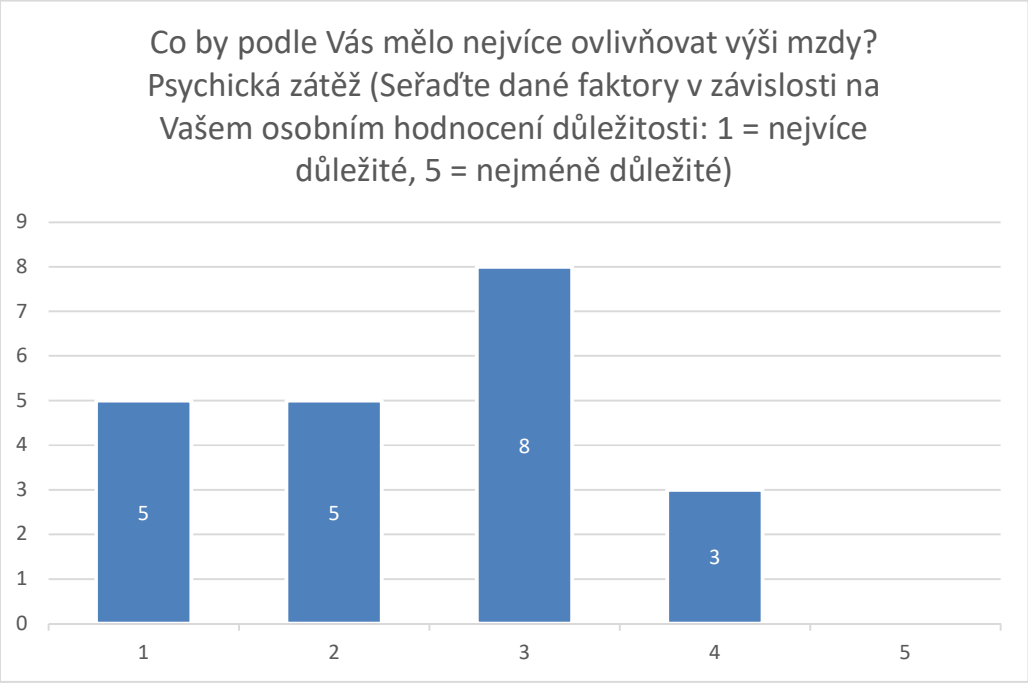
Graf č. 16 představuje fyzickou zátěž. Podle 1 zaměstnance je fyzická zátěž na prvním místě jako faktor, který by měl nejvíce ovlivňovat výši mzdy. Pro dalšího zaměstnance je fyzická zátěž na druhém místě. Nejvíce zaměstnanců, tedy 10 uvedlo fyzickou zátěž na třetím místě, dále pak 5 zaměstnanců na čtvrtém místě a jako poslední pro 4 zaměstnance na pátém místě.



Graf. 16: Co by podle Vás mělo nejvíce ovlivňovat výši mzdy? Fyzická zátěž (Vlastní zpracování)

Otázka č. 15d: Co by podle Vás mělo nejvíce ovlivňovat výši mzdy? Psychická zátěž (Seřaďte dané faktory v závislosti na Vašem osobním hodnocení důležitosti: 1 = nejvíce důležité, 5 = nejméně důležité)

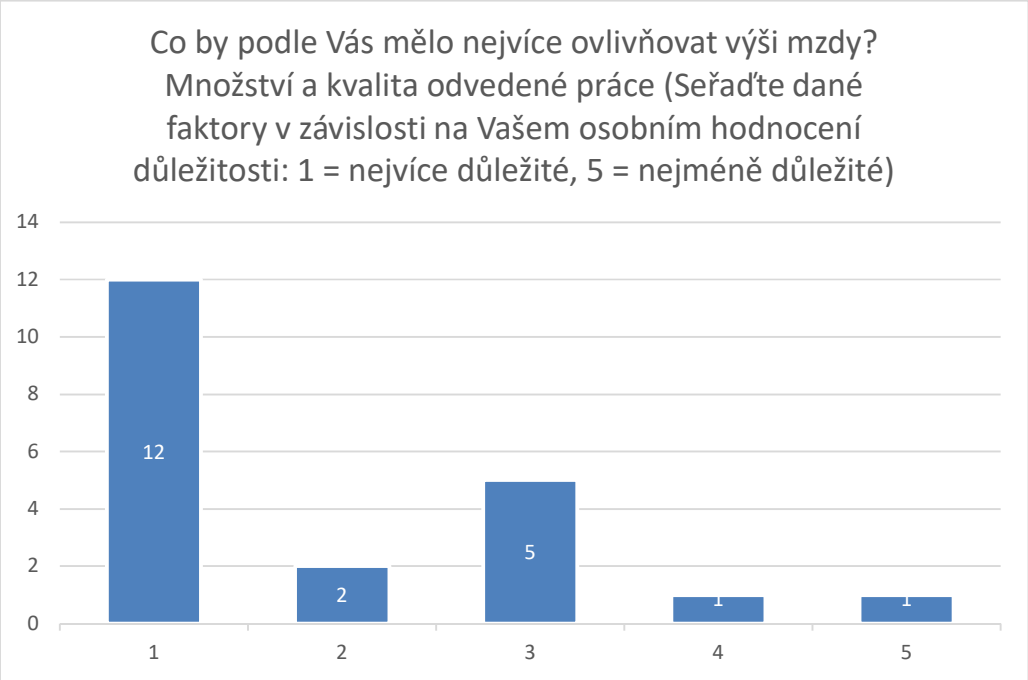
Dále graf s psychickou zátěží, 5 zaměstnanců uvedlo psychickou zátěž jako nejdůležitější faktor. Dalších 5 zaměstnanců na druhém místě, poté 8 zaměstnanců na třetím místě a jako poslední 3 zaměstnanci na čtvrtém místě.



Graf. 17: Co by podle Vás mělo nejvíce ovlivňovat výši mzdy? Psychická zátěž (Vlastní zpracování)

Otázka č. 15e: Co by podle Vás mělo nejvíce ovlivňovat výši mzdy? Množství a kvalita odvedené práce (Seřaďte dané faktory v závislosti na Vašem osobním hodnocení důležitosti: 1 = nejvíce důležité, 5 = nejméně důležité)

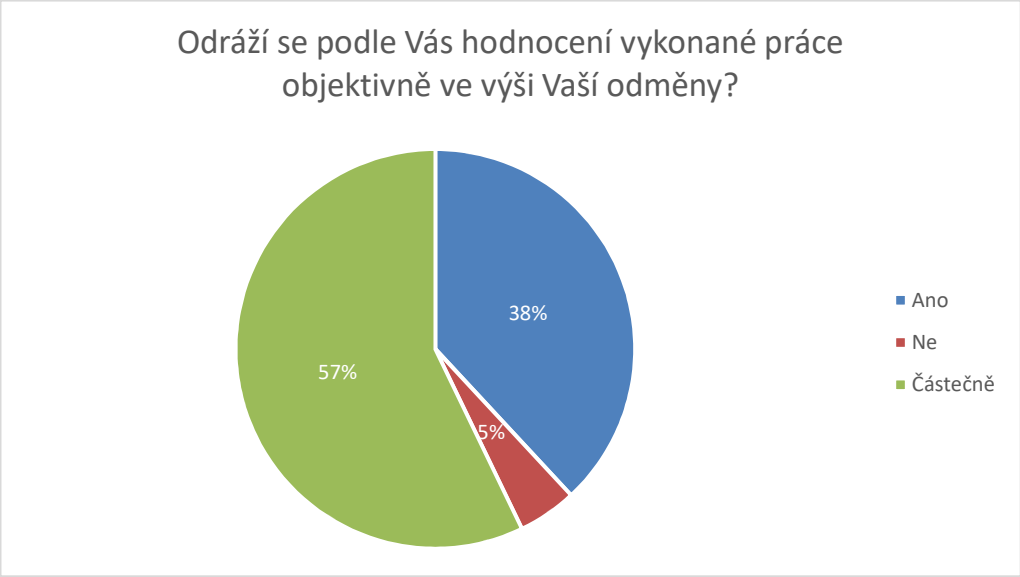
Poslední graf 15 otázky považuje množství a kvalitu odvedené práce za prvek ovlivňující výši mzdy. Podle 12 zaměstnanců je množství a kvalita odvedené práce nejdůležitější prvek. Další 2 zaměstnanci uvedli druhé místo, poté 5 zaměstnanců třetí místo, 1 zaměstnanec čtvrté místo a nakonec i 1 zaměstnanec uvedl, že je množství a kvalita odvedené práce nejméně důležitá.



Graf. 18: Co by podle Vás mělo nejvíce ovlivňovat výši mzdy? Množství a kvalita odvedené práce (Vlastní zpracování)

Otázka č. 16: Odráží se podle Vás hodnocení vykonané práce objektivně ve výši Vaší odměny?

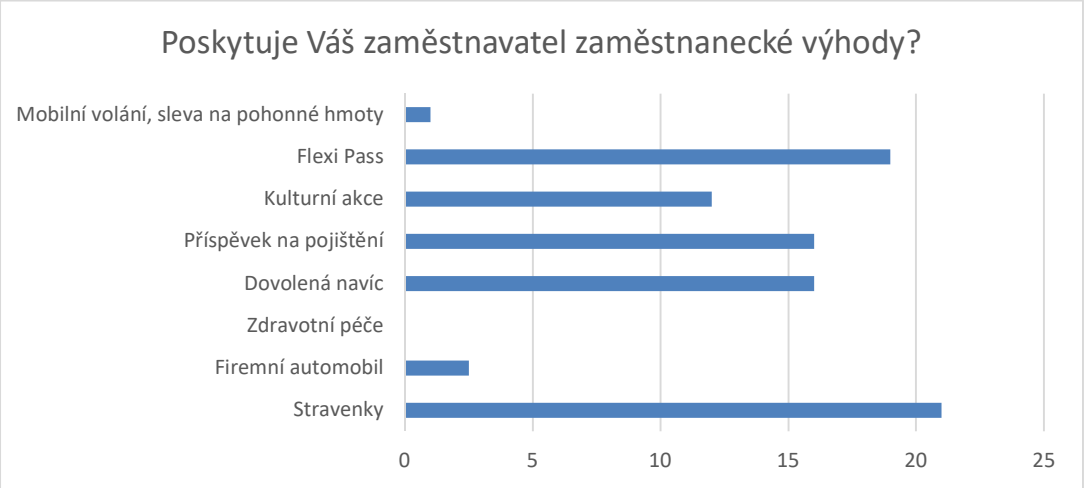
Zaměstnanci odpovídali na otázku, zda se odráží hodnocení vykonané práce objektivně ve výši odměny. Podle 12 (57 %) zaměstnanců částečně, dalších 8 (38 %) zaměstnanců uvedlo, že ano a v poslední řadě 1 zaměstnanec uvedl ne.



Graf. 19: Odráží se podle Vás hodnocení vykonané práce objektivně ve výši Vaší odměny? (Vlastní zpracování)

Otázka č. 17: Poskytuje Váš zaměstnavatel zaměstnanecké výhody? (V případě, že ano zakroužkujte jaké)

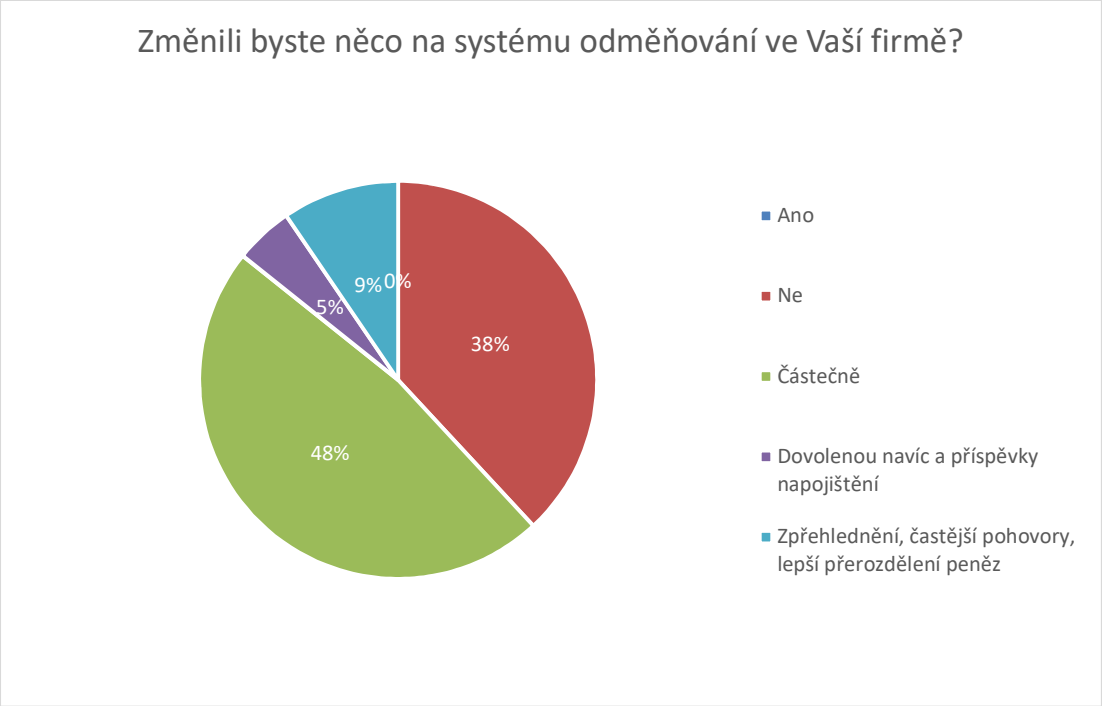
Společnost CAD Studio poskytuje zaměstnaneckých výhod, jako jsou např.: stravenky, FlexiPass, příspěvek na pojištění, dovolená navíc (5 týdnů), firemní mobil a tarif, slevu na pohonné hmoty spolu s firemním automobilem a také mnohé kulturní či firemní akce.



Graf. 20: Poskytuje Váš zaměstnavatel zaměstnanecké výhody? (Vlastní zpracování)

Otázka č. 18: Změnili byste něco na systému odměňování ve Vaší firmě?

Zda by zaměstnanci změnili něco na systému odměňování ve firmě, odpovědělo 10 (48 %) pracovníků, že částečně ano. Dalších 8 (38 %) zaměstnanců by nic nezměnili. Žádný ze zaměstnanců není přesvědčen o tom, že by měla být provedena větší změna v systému odměňování, přesto by si přáli především zpřehlednění odměňování a také častější pohovory spolu s lepším přerozdělením peněz.



Graf. 21: Změnili byste něco na systému odměňování ve Vaší firmě? (Vlastní zpracování)

4.5 Návrhy na zlepšení efektivity stávajícího systémů odměňování

Z dotazníkového šetření je zřejmé, že systém hodnocení a odměňování pracovníků je na vysoké úrovni, přesto však je z některých odpovědí zřejmé, že minimálně polovina ze zaměstnanců nemá úplný přehled a znalost celého systému. Proto navrhuji následující doporučení.

Tří hlavní doporučení pro divizi GIS

1. Návrh: Jak můžeme vidět na grafu č. 9, 13, zaměstnanci nejsou plně spokojeni se systém hodnocení a odměňování a nepovažují ho za plně spravedlivý a srozumitelný. Doporučuji uplatňovat metodu MBO, to znamená aby nastavení jednotlivých cílů pro konkrétní zaměstnance na daných pozicích splňovalo podobu SMART, tedy aby požadované cíle byly: specifické, měřitelné, akceptovatelné, realistické a termínované. Každý cíl by měl být rozpracovatelný do dílčích úkolů nebo cílů. Následkem špatně zvoleného cíle vedoucím pracovníkem, který neodpovídá metodě MBO, může dojít ke ztrátě veškeré motivace u zaměstnance a splnění zadaného úkolu nebude možné.

2. Návrh: Všichni zaměstnanci mají stejné zaměstnanecké výhody, které využívají, ale z grafu č. 20 a 21 vyplývá, že s nimi zaměstnanci nejsou plně spokojeni. Tudíž je potřeba provést částečnou úpravu systému. Doporučuji ke stávajícím zaměstnaneckým výhodám zavést nějaké formy gratifikace, jako například: dar nebo peněžní odměna při narození dítěte, svatbě, odchodu do důchodu atd. Zaměstnanci budou pozitivně naladěni a více motivováni k práci.

Odměna	Hodnota daru
Narození dítěte	2000 Kč
Svatba	3000 Kč
Odchod do důchodu	10000 Kč
Odměna za věrnost (5 let)	10000 Kč

3. Návrh: Další formou zlepšení odměňování zaměstnanců, by mohl být jazykový kurz. Zaměstnanci by mohli mít možnost se osobně vzdělávat s rodilým mluvčím v anglickém či jiném jazyce. Zaměstnavatel by tedy zajistil, například jednou týdně ve svých prostorách, vyučujícího na své náklady. Tato možnost výuky by sloužila jen pro zaměstnance, kteří nějakou formou využijí daný cizí jazyk pro svou práci ve firmě. Za předpokladu, že hodina výuky daného jazyka by probíhala jednou týdně a pro efektivnost výuky a snížení nákladů by vznikly menší skupiny, by náklady na rok výuky pro jednu skupinu divize GIS byly 40000 Kč. Vycházíme z předpokladu, že hodina výuky jazyka

by stála 888 Kč. Tzn. 888×45 ($počet\ týdn$ů) $\cong 40000$. V návrhu ceny se počítá se sníženou množstevní hodinovou sazbou.

Výše uvedené návrhy je možné realizovat, pouze pokud by se zvyšovala produktivita práce. Nebylo by efektivní zvyšovat náklady na zaměstnance, pokud by nenastal růst produktivity práce. Pokud se tedy podnik rozhodně návrhy realizovat, je nutné sledovat efektivnost jejich využívaní.

5 Závěr

Tato bakalářská práce se zabývala především systémem odměňování a hodnocení zaměstnanců ve vybraném podniku. Pro bakalářskou práci byl vybrán podnik CAD Studio. Hlavním objektem výzkumu byla výhradně divize GIS. Hlavním cílem bakalářské práce bylo zhodnotit vazbu mezi systémem hodnocení a odměňování v podniku.

Jako první bylo čerpáno z pramenů literatury pro vymezení základních pojmů spojených s hodnocením a odměňováním zaměstnanců. Poté následovala charakteristika zvoleného podniku a analýza jeho systém odměňování a hodnocení zaměstnanců.

V divizi GIS je hodnocení prováděno pomocí hodnotícího rozhovoru. Frekvence hodnotícího pohovoru je odlišná z důvodu různých pracovních pozic. Hodnotící pohovor je tedy realizován u vedoucích pracovníků čtvrtletně a u zbytku zaměstnanců ročně. Odměňování v divizi funguje na principu celkové odměny. Celková odměna se skládá ze tří částí: základní mzda, odměna za výkon a zaměstnanecké výhody.

Hodnocení v návaznosti na odměňování zaměstnanců v divizi GIS je v současnosti na vysoké úrovni. Odměňování dle hodnocení je především realizováno formu odměny za výkon dle nastavených parametrů. Zde je však nutné kvalitní a optimální nastavení zvolených cílů.

Jako další bylo provedeno dotazníkové šetření v divizi GIS, pomocí online dotazníku, který byl vytvořen prostřednictvím Google Forms. Všem zaměstnancům, námi vybrané divize GIS, byl dotazník odeslán.

Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že polovina zaměstnanců není zcela spokojena se systémem hodnocení a odměňování v podniku. Bylo doporučeno používat metod MBO na stanovení cílů.

Dále bylo zjištěno, že zaměstnancům náleží velké množství zaměstnaneckých výhod, se kterými jsou částečně spokojeni. Jako návrh bylo doporučeno zavést gratifikace, které v podniku chybí.

Jako poslední doporučení byl navržen jazykový kurz. Jazykový kurz by byl hrazen společností a sloužil by pro zaměstnance, kteří v divizi GIS potřebují daný jazyk k výkonu práce.

Nakonec bylo uvedeno, že pokud firma následující návrhy a doporučení bude realizovat, musí zaznamenat zvyšování produktivity práce, aby podnik zvýšil i svou efektivitu a nedocházelo pouze ke zvyšování nákladů společnosti.

6 Summary

System of Remuneration and Evaluation of Employees in Company

The aim of this bachelor thesis is to evaluate the link between the evaluation and remuneration system in a company. The thesis analyses and describes the system of remuneration and evaluation of employees in a selected company, which is considered an important part of human resource management. The theoretical part is focused on the concepts and objectives of employee appraisal, principles of organizing an employee appraisal system, criteria for employee appraisal and methods of employee appraisal. It also deals with remuneration management, remuneration management objectives and definition of total remuneration. The practical part presents the selected company and the characteristics of the selected company. It is followed by an analysis of the system of evaluation and remuneration of employees in the selected company. The conclusion of the thesis is devoted to proposals for improving the efficiency of the existing remuneration systems.

Keywords: efficiency, employees, evaluation, management, remuneration

Systém odměňování a hodnocení zaměstnanců v podniku

Cílem této bakalářské práce bylo zhodnotit vazbu mezi systémem hodnocení a odměňování ve společnosti. Tato bakalářská práce se zabývá systémem odměňování a hodnocení zaměstnanců ve vybrané společnosti, které jsou považovány za důležitou součást řízení lidských zdrojů. Teoretická část je zaměřena na pojetí a cíle hodnocení zaměstnanců, zásady organizace systému hodnocení zaměstnanců, kritéria pro hodnocení zaměstnanců a metody hodnocení zaměstnanců. Dále se zabývá řízením odměňování, cíli řízení odměňování a definicí celkové odměny. Praktická část představuje vybranou společnost a charakteristiku vybrané společnosti. Následuje rozbor systému hodnocení a odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti. Závěr práce je věnován návrhům na zlepšení efektivity stávajících systému odměňování.

Klíčová slova: efektivita, hodnocení, management, odměňování, zaměstnanci

7 Použité zdroje

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-802-4728-902.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů.* Praha: Grada, c2002. Expert (Grada). ISBN 80-247-0469-2.

ARMSTRONG, Michael. *How to manage people*. Second edition. London: Kogan Page Limited, 2013. ISBN 978-0-7494-6708-1.

ARTHUR, Diane. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2010. Management (Grada). ISBN 978-802-4729-374.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-807-1798-934.

DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-1300-4.

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

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2003. Manažer. ISBN 80-247-0602-4.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-802-4724-973.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7261-288-8.

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

PRICE, Alan. *Human resource managemant.* Fourth edition. Hampshire, 2011. ISBN 978-1-4080-3224-4.

SHIELDS, John. *Managing employee performance and reward: concepts, practices, strategies*. Second edition. Port Melbourne, VIC, Australia: Cambridge University Press, 2016. ISBN 978-1-107-65353-5

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

ŠUBRT, Bořivoj. *Odměňování zaměstnanců a jeho obsluha: průměrný výdělek, srážky ze mzdy a další*. Olomouc: ANAG, 2018. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7554-138-3.

URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší.* Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-802-7102-273.

8 Seznam obrázků

obr. 1: Model procesu MBO 8
obr. 2: Model 360° zpětné vazby 12
obr. 3: Prvky systému odměňování a jejich vzájemné vztahy 17
obr. 4: Model celkové odměny 19
obr. 5: CAD Studio – členění 29
obr. 6: CAD Studio divize GIS – členění 29

9 Seznam grafů

graf. 1: Pohlaví respondentů 34
graf. 2: Věk 35
graf. 3: Nejvyšší dosažené vzdělání 36
graf. 4: Pracovní pozice 36
graf. 5: Počet odpracovaných let v podniku 37
graf. 6: Je pro Vás hodnocení zaměstnanců srozumitelné? 38
graf. 7: Považujete systém hodnocení zaměstnanců za spravedlivý? 38
graf. 8: Odrážejí se Vaše výsledky hodnocení ve Vaší výplatě? 39
graf. 9: Jste spokojen/a se systémem hodnocení? 40
graf. 10: Jaká je frekvence Vašeho hodnocení? 40
graf. 11: Kdo provádí hodnotící rozhovor? 41
graf. 12: Jak často je prováděn hodnotící rozhovor? 42
graf. 13: Jste spokojen/a se současným systémem odměňování? 42
graf. 14: Co by podle Vás mělo nejvíce ovlivňovat výši mzdy? Kvalifikace 43
graf. 15: Co by podle Vás mělo nejvíce ovlivňovat výši mzdy? Délka práce ve firmě . 44
graf. 16: Co by podle Vás mělo nejvíce ovlivňovat výši mzdy? Fyzická zátěž 45
graf. 17: Co by podle Vás mělo nejvíce ovlivňovat výši mzdy? Psychická zátěž..... 46
graf. 18: Co by podle Vás mělo nejvíce ovlivňovat výši mzdy? Množství a kvalita odvedené práce 47
graf. 19: Odráží se podle Vás hodnocení vykonané práce objektivně ve výši Vaší odměny? 48
graf. 20: Poskytuje Váš zaměstnavatel zaměstnanecké výhody? 48
graf. 21: Změnili byste něco na systému odměňování ve Vaší firmě? 49

10 Seznam tabulek

tab. 1: Matice hodnocení metod 7
tab. 2: Srovnání pojetí SMART a KARAT..... 9

11 Přílohy

Systém hodnocení a odměňování

Prosím o vyplnění krátkého dotazníku k mé bakalářské práci na téma Systém odměňování a hodnocení zaměstnanců. Předem děkuji za Váš čas.

*Povinné pole

1. Pohlaví *

   a. Žena
   b. Muž

2. Věk *

   a. 18-25
   b. 26–40
   c. 41 a více

3. Nejvyšší dosažené vzdělání *

   a. Základní
   b. Středoškolské
   c. Vyšší odborné
   d. Vysokoškolské

4. Pracovní pozice *

   ……

5. Počet odpracovaných let v podniku *

a. Méně než rok

b. 1-3 roky

c. 3-5 let

d. Více než 5 let

6. Je pro Vás hodnocení zaměstnanců srozumitelné? *

a. Ano

b. Ne

c. Částečně

7. Považujete systém hodnocení zaměstnanců za spravedlivý? *

a. Ano

b. Ne (pokud ne, uveďte, co byste změnili v jiné)

c. Částečně

Jiné: _____

8. Odrážejí se Vaše výsledky hodnocení ve Vaší výplatě? *

a. Ano

b. Ne

c. Částečně

9. Jste spokojen/a se systémem hodnocení? *

a. Ano

b. Ne

c. Částečně

10. Jaká je frekvence Vašeho hodnocení? *

a. Měsíčně

b. Čtvrtletně

c. Ročně

11. Je ve Vaší firmě prováděn hodnotící rozhovor? *

a. Ano

b. Ne (Pokud ne přeskočte otázku 12–13.)

12. Kdo provádí hodnotící rozhovor?

a. Nadřízený

b. HR specialista

c. Vedoucí oddělení

d. Externí firma

13. Jak často je prováděn hodnotící rozhovor?

a. Měsíčně

b. Čtvrtletně

c. Ročně

14. Jste spokojen/a se současným systémem odměňování? *

a. Ano

b. Ne

c. Částečně

15. Co by podle Vás mělo nejvíce ovlivňovat výši mzdy? Kvalifikace (Seřaďte dané faktory v závislosti na Vašem osobním hodnocení důležitosti: 1 = nejvíce důležité, 5 = nejméně důležité) *

1 2 3 4 5

15. Co by podle Vás mělo nejvíce ovlivňovat výši mzdy? Délka práce ve firmě (Seřaďte dané faktory v závislosti na Vašem osobním hodnocení důležitosti: 1 = nejvíce důležité, 5 = nejméně důležité) *

1 2 3 4 5

15. Co by podle Vás mělo nejvíce ovlivňovat výši mzdy? Fyzická zátěž (Seřaďte dané faktory v závislosti na Vašem osobním hodnocení důležitosti: 1 = nejvíce důležité, 5 = nejméně důležité) *

1 2 3 4 5

15. Co by podle Vás mělo nejvíce ovlivňovat výši mzdy? Psychická zátěž

(Seřaďte dané faktory v závislosti na Vašem osobním hodnocení důležitosti: 1 = nejvíce důležité, 5 = nejméně důležité) *

1 2 3 4 5

15. Co by podle Vás mělo nejvíce ovlivňovat výši mzdy? Množství a kvalita odvedené práce (Seřaďte dané faktory v závislosti na Vašem osobním hodnocení důležitosti: 1 = nejvíce důležité, 5 = nejméně důležité) *

1 2 3 4 5

16. Odráží se podle Vás hodnocení vykonané práce objektivně ve výši Vaší odměny? *

a. Ano

b. Ne

c. Částečně

17. Poskytuje Váš zaměstnavatel zaměstnanecké výhody? (V případě, že ano zakroužkujte jaké) *

a. Stravenky

b. Firemní automobil

c. Zdravotní péče

d. Dovolená navíc

f. Příspěvek na pojištění

g. Kulturní akce

h. Flexi Pass

Jiné: _____

18. Změnili byste něco na systému odměňování ve Vaší firmě? *

a. Ano (pokud ano, popište v jiná)

b. Ne

c. Částečně

Jiné: _____