



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

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

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Bakalářská práce

Hodnocení a odměňování zaměstnanců ve vybraném podniku

Vypracovala: Ivana Kudrnová

Vedoucí práce: Ing. Markéta Kocourková Ph.D.

České Budějovice 2023/2024

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2022/2023

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Ivana KUDRNOVÁ
Osobní číslo: E21448
Studijní program: B0413A050023 Ekonomika a management
Téma práce: Hodnocení a odměňování zaměstnanců ve vybraném podniku
Zadávací katedra: Katedra řízení

Zásady pro vypracování

Cíl práce:

Cílem bakalářské práce je zhodnocení systému hodnocení a odměňování zaměstnanců ve vybraném podniku a návrh případných změn směřujících ke zlepšení současného stavu.

Metodika práce:

Studium aktuální odborné literatury.

Charakteristika vybraného podniku.

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

Návrh změn směřujících ke zlepšení současného stavu.

Rámcová osnova:

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

Rozsah pracovní zprávy: 40 – 50 stran

Rozsah grafických prací: dle potřeby

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam doporučené literatury:

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.
- Bedrnová, E., Nový, I., & Jarošová, E. (2012). *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press.
- Deibl, M. (2005). *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde.
- Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
- Pink, D., & Pohon, H. (2011). *Překvapivá pravda o tom, co nás motivuje!* Olomouc: ANAG.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Markéta Kocourková, Ph.D.**
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: **12. ledna 2023**
Termín odevzdání bakalářské práce: **15. dubna 2024**



doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA



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

V Českých Budějovicích dne 12. ledna 2023

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracovala 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 elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 10. dubna 2024

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych na tomto místě poděkovala za odbornou pomoc při zpracování předkládané práce, za cenné rady a připomínky vedoucí práce Ing. Markétě Kocourkové Ph.D.

OBSAH

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | ÚVOD | 8 |
| 2 | LITERÁRNÍ REŠERŠE..... | 9 |
| 2.1 | Odměňování..... | 10 |
| 2.1.1 | Řízení odměňování | 11 |
| 2.1.2 | Funkce a vytváření systému odměňování..... | 12 |
| 2.1.3 | Formy odměňování..... | 13 |
| 2.1.4 | Definice pojmů mzda, plat a dohody | 14 |
| 2.1.5 | Definice minimální a zaručené mzdy | 15 |
| 2.1.6 | Základní mzdové formy..... | 15 |
| 2.2 | Hodnocení..... | 16 |
| 2.2.1 | Kritéria, podle kterých hodnotíme..... | 17 |
| 2.2.2 | Formy a metody hodnocení | 18 |
| 2.2.3 | Hodnotící rozhovor..... | 20 |
| 2.2.4 | Zpětná vazba | 20 |
| 3 | METODIKA..... | 22 |
| 3.1 | Metoda sběru dat..... | 22 |
| 3.2 | Průběh šetření | 22 |
| 3.3 | Výzkumný vzorek..... | 23 |
| 3.4 | Výzkumné otázky | 23 |
| 4 | VÝSLEDKY A JEJICH INTERPRETACE, DISKUSE..... | 24 |
| 4.1 | Dotazníkové šetření | 24 |
| 4.2 | Vyhodnocení výzkumných otázek..... | 35 |
| 5 | DISKUSE..... | 38 |
| 5.1 | Návrhy pro zlepšení..... | 39 |
| 6 | ZÁVĚR..... | 42 |

| | | |
|-----|-------------------------------|----|
| I | SUMMARY AND KEYWORDS | 43 |
| II | SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ | 44 |
| III | SEZNAM OBRÁZKŮ | 47 |
| IV | SEZNAM GRAFŮ | 48 |
| V | SEZNAM PŘÍLOH | 49 |
| VI | PŘÍLOHY | 50 |

1 ÚVOD

V dnešní době, kdy se neustále mění pracovní trh a narůstá konkurence, se hodnocení a odměňování zaměstnanců v podniku stává jedním z nejdůležitějších prvků pro řízení lidských zdrojů. Zahrnuje několik oblastí jako je například motivace a udržení si zaměstnanců, spokojenost v podniku, zvýšení výkonu a potenciálu přicházet s novými nápady nebo vytvářet příjemné pracovní prostředí a další. To vše zvyšuje celkový výkonnostní potenciál celého podniku.

Cílem bakalářské práce je zhodnocení systému hodnocení a odměňování zaměstnanců ve vybraném podniku a návrh případných změn směřující ke zlepšení současného stavu. Data, které jsou potřeba k této analýze, o skutečném stavu podniku jsou získány pomocí dotazníkového šetření. Toto šetření bylo vybráno jako primární a jediná metoda, protože umožňuje získat efektivně informace od většího počtu respondentů a poskytovat tak komplexnější data o systému, který mají v podniku nastavený. Dalším důvodem je také anonymita respondentů, která může vést k otevřenějším a upřímnějším odpovědím. Výzkum je prováděn v podniku, který se specializuje na návrhy, vývoji a výrobou komplexních výfukových soustav a jejich jednotlivých prvků.

Bakalářská práce je rozdělena do tří částí. První částí je literární rešerše, poté následuje metodika a poslední částí této práce je praktická část. V literární rešerši jsou především definovány základní pojmy. Tím je například definice řízení lidských zdrojů, řízení odměňování, systémy, jeho funkce a vytváření systému odměňování, také definice mzdy, platu a dohod, hodnocení a jeho kritéria, metody hodnocení a další definice, které souvisí s tématem hodnocení a odměňování zaměstnanců. Pro definování těchto pojmů byly použity hlavně knižní zdroje. Po literární rešerši následuje metodika, ta stručně popisuje metodu sběru dat, kterou je dotazníkové šetření. Tato metoda posloužila k získání relevantních dat. Jsou zde zmíněny i detaily průběhu šetření a výzkumné otázky. V praktické části jsou zobrazeny výsledky dotazníkového šetření, jejich interpretace a také stručná diskuse k jednotlivým výsledkům. Poté následuje zodpovězení výzkumných otázek. Poslední částí praktické části je diskuse, kde jsou zjištěné výsledky komparovány s výsledky jiných zpráv a reportů ostatních podniků. Pak už jen následují zlepšovací návrhy, které by byly vhodné v podniku realizovat. Celá práce je zakončena závěrečným shrnutím.

2 LITERÁRNÍ REŠERŠE

Jedním z nejdůležitějších prvků každé společnosti jsou zaměstnanci. Mají významný vliv na chod, vývoj, dobu působnosti na trhu společně s vyšší konkurenceschopností a mnoho dalších oblastí. „*Organizace musí mít na paměti, že zaměstnanci představují její nejcennější aktivum, protože znalostní potenciál v dnešním prostředí jako jediný umožňuje firmě získat udržitelnou konkurenční výhodu.*“ (Filip, 2007, s. 56) I přesto se stále vyskytují určité skupiny zaměstnavatelů, kteří podceňují důležitost zaměstnanců. Nechtějí si připustit nebo odmítají uznat, že kvalitní pracovníci mohou své znalosti a dovednosti uplatnit kdekoliv jinde.

Jak už bylo zmíněno, zaměstnanci mají významný vliv na úspěšnost podniku. Je zřejmé, že podnik potřebuje také materiální, finanční nebo informační zdroje, ale právě zaměstnanci rozhodují o jejich využívání, zabezpečování a rozdělování. Z tohoto důvodu jsou považovány za nejcennější zdroj (Šikýř, 2012). „*Bez správných lidí na správném místě neexistuje žádná strategie, i když tato strategie formuluje jakékoliv úvahy vedoucí k úspěchu.*“ (Dedouchová, 2001, s. 45)

Než přejdeme k samotným definicím a komparaci teoretických východisek u systému hodnocení a odměňování, je nutné si předně definovat obecně, co znamená řízení lidských zdrojů. Tento pojem může být definován několika různými způsoby. První způsob ho definuje jako strategický a systematický přístup pro řízení lidských zdrojů. Lidské zdroje v podniku vykonávají práci individuálně či kolektivně za cílem přispět k dosažení firemních cílů (Armstrong, 2007). Armstrong & Taylor (2015) uvádí, že se řízení lidských zdrojů věnuje veškerým oblastem, které úzce souvisí se zaměstnáváním a řízením lidí v organizacích. Duda (2008, s. 7) ve své širší definici uvádí, že „*Řízení lidských zdrojů (personální řízení) tvoří tu část podnikového řízení, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, ve vztahu k vykonávané práci, podniku a spolupracovníkům a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.*“ Velká pozornost je kladena na vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů. Čím více má lidský zdroj zkušeností, znalostí a dovedností, tím více může být pro podnik přínosem.

Právě díky tomu lze zvýšit konkurenceschopnost a přizpůsobivost podniku nebo situaci (Koubek, 2015).

Armstrong & Taylor (2015) zařazují mezi hlavní cíle řízení lidských zdrojů následující:

- a) Podpora pro dosažení strategických cílů podniku díky vytváření a uplatňování strategií lidských zdrojů,
- b) přispívání k rozvíjení firemní kultury, která je zaměřená na dosahování vysokého výkonu,
- c) zabezpečovat organizaci přijímáním nadaných, kvalifikovaných a oddaných lidí,
- d) vytvářet pozitivní vztahy na pracovišti a navazovat vzájemnou důvěru mezi managementem a zaměstnanci,
- e) podporovat etický postoj k řízení lidí.

Za proces a realizaci řízení lidských zdrojů jsou zodpovědné různé subjekty, jejich role je určena podle velikosti a struktury podniku. Může se jednat o liniové a personální manažery, dále specialisty působící v oborech jako je psychologie, právo, mzdy, výchova a vzdělání. Spadají sem také odborové organizace, které vstupují do řízení lidských zdrojů formou kolektivních smluv (Duda, 2008).

2.1 Odměňování

Odměňování zaměstnanců je jedním z nejdůležitějších faktorů, které ovlivňuje úspěšnost podniku. Je to proces, během kterého podnik poskytuje zaměstnancům finanční odměnu za odvedenou práci. „*Je ovšem nutné chápat v širších pramenech, než je odměňování za práci – jde o celý systém obsahující soubor různých plnění ze strany zaměstnavatele, včetně zaměstnaneckých výhod (benefitů), pracovních podmínek a dalších prvků, jejichž prostřednictvím je zaměstnanec uspokojován ve svých hmotných společenských potřebách.*“ (Šubrt, 2014, s. 18) Jedná se o různé možnosti, jak odměňovat pracovníky za jejich práci a tím přispívat k větší motivaci a loajalitě vůči podniku. Odměny mohou být vázány hned na několik oblastí. Tím může být charakter vykonávané práce a jejího významu, množství odvedené práce, výkon pracovníka spolu s jeho schopnostmi či vzácností

na trhu práce. Dále mohou mít podobu i zajímavých úkolů, podnětných pracovních úkolů nebo také péče o vzdělávání, rozvoj, individuální prostředí nebo veřejné uznání zásluh a další (Koubek, 2015).

Každý podnik si musí rozhodnout, jaký způsobem si nastaví svůj systém odměňování. Toto rozhodnutí zahrnuje několik oblastí, například zvolení vhodných forem, pravidel, nástrojů a strategií. Hlavním cílem je vytvořit takový systém odměňování, aby byl spravedlivý a zároveň vedl k motivaci (Kociánová, 2010).

2.1.1 Řízení odměňování

Řízení odměňování se zabývá několika činnostmi, jako je například vývoj a implementace strategií, politika a procesy, které zajistí, že přínos zaměstnanců pro organizaci bude oceněn a odměněn jak peněžní, tak i nepeněžní formou. Řízení je také zaměřeno na podobu, realizaci a udržování systému odměňování, které usiluje o uspokojování potřeb samotné organizace, tak i lidí, kteří jsou s ní spojeni (Armstrong, 2009). Řízení odpovídá na dvě základní otázky, které pomáhají určit směr organizace: První otázka zní, kde chceme, aby naše postupy odměňování byly za několik let. Druhá otázka se ptá, jakým způsobem tohoto cíle hodláme dosáhnout (Armstrong & Brown, 2006). Obě tyto otázky nás nutí se zamyslet nad dlouhodobým směřováním organizace, jeho cíli, vizemi a jakých hodnot chceme dosáhnout.

Cíle řízení odměňování

- Odměňovat pracovníky podle hodnoty, kterou do organizace přinášejí,
- navazovat odměňovací postupy na cíle podniku a podnikatelské hodnoty a zároveň respektovat potřeby a hodnoty zaměstnanců,
- odměňovat za správné věci, aby bylo jasné, co je klíčové z hlediska chování a dosažených výsledků,
- podporovat získávání a udržování vysoce kvalitních pracovníků,
- motivovat jednotlivce a budovat jejich oddanost a angažovanost,
- utvářet firemní kulturu vysokého výkonu (Armstrong, 2009).

Systémy odměňování

Systém odměňování je jednou z nejdůležitějších otázek při odměňování pracovníků. Každý podnik je jedinečným celkem, který se liší povahou práce, rozdílnými zdroji a podmínkami, podle kterých funguje. Každý systém by měl být podniku přizpůsoben tak, aby přesně odpovídal jeho požadavkům. Je důležité, aby byl spravedlivý, přiměřený a motivující (Koubek, 2015). Bylo by vhodné, aby zaměstnanci získali možnost podílet se na vytváření systému, jeho zavádění do praxe a fungování. Tímto by došli ke společnému závěru, který by co nejlépe vyhovoval, jak potřebám firmy, tak potřebám pracovníků (Koubek, 2007).

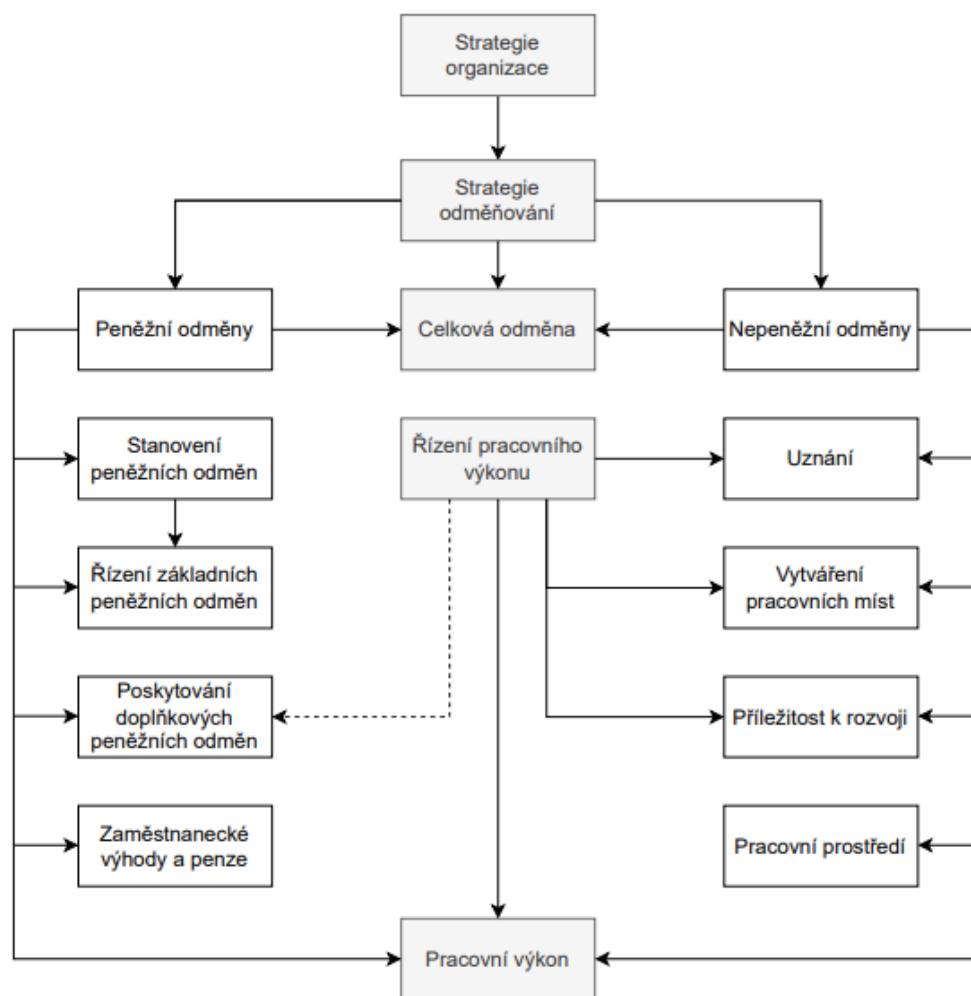
2.1.2 Funkce a vytváření systému odměňování

Systémy odměňování slouží nejen ke kompenzaci pracovníků za práci, ale zároveň plní několik dalších funkcí. Jednou z důležitých funkcí je zaujmout daný počet kvalitních uchazečů o zaměstnání a také si zajistit jejich udržení. Dále je důležité odměňovat pracovníky za jejich úsilí, výsledky a schopnosti. Významnou funkcí je i umožnit zaměstnancům získat klasifikace, znalosti a dovednosti a tím jim poskytnout možnost seberealizace. Kvalitní systém také slouží ke zvyšování konkurenceschopnosti firmy na trhu. To vše také musí být v souladu s veřejnými zájmy a právními normami (Koubek, 2007). Při vytváření vhodného systému odměňování je důležité si položit několik otázek a následně na ně odpovědět. Koubek (2007) uvádí tyto tři nejdůležitější otázky: Jaký význam pro pracovníky mají různé možnosti odměn? Které vnější faktory ovlivňují odměňování ve firmě? Čeho potřebuje firma svým systémem odměňování dosáhnout? Tyto otázky napomáhají definovat směr a strategii odměňování.

Následující schéma znázorňuje systém odměňování. Předkládá několik procesů a postupů, které jsou kombinovány způsoby tak, aby bylo docíleno efektivního odměňování pracovníků. Nejdůležitější složkou, která je znázorněna na začátku schématu, je strategie organizace. Od této složky se odvíjí strategie odměňování, která se dále člení na dvě skupiny. První skupinu tvoří peněžní odměny, do kterých patří oblasti týkající se stanovení peněžních odměn, řízení základních peněžních odměn, poskytování doplňkových peněžních odměn a zaměstnanecké výhody a penze. Druhá skupina znázorňuje nepeněžní od-

měny, do kterých spadá uznání, vytváření pracovních míst, příležitosti k rozvoji a pracovní prostředí. Celkovou odměnu a řízení pracovního výkonu tvoří peněžní a nepeněžní odměny. Celý tento proces končí zjištěním pracovního výkonu (Armstrong & Taylor, 2014).

Obrázek 1: Systém odměňování



Zdroj: Armstrong, Taylor, 2014, s. 364

2.1.3 Formy odměňování

Dle Šubrta (2014) formy celkového odměňování můžeme rozdělit na dvě formy. Těmi jsou peněžité a nepeněžité formy.

Do peněžitých neboli peněžních forem spadá mzda či plat a další peněžité plnění, dále se mezi ně řadí náhrady mzdy a odměna za pracovní pohotovost, příspěvky na stravování, příspěvky na penzijní pojištění, příspěvky na dopravu do zaměstnání a další.

Kdežto u nepeněžitých (nepeněžních) forem nastávají dvě povahy odměňování, a to hmotné a nehmotné povahy. Hmotná povaha je vyjádřena finančním ekvivalentem, může tím být například poskytnutí osobního automobilu, prodloužená dovolená oproti zákonné výměře, nadstandardní vzdělávání, náklady na nadstandardní vzdělávání a další. Nehmotné povahy nelze vyjádřit v penězích, může tím být například prestiž zaměstnance v zaměstnání, prestiž ve společnosti, uspokojení z práce a další.

2.1.4 Definice pojmů mzda, plat a dohody

Mzda, plat a popřípadě odměny z dohod představují peněžní kompenzaci za odvedenou práci. Tyto tři pojmy se často používají jako synonyma, ale každý z nich má svůj specifický význam a způsob jejich použití.

Mzda

Podle Zákoníku práce, § 109 odst. 2 se mzda definuje jako peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty, která je poskytovaná zaměstnavatelem zaměstnanci za odvedenou práci.

Plat

Plat představuje peněžní plnění, který obdrží zaměstnanec od zaměstnavatele, kterým může být stát, územní samosprávný celek, státní fond, příspěvková organizace nebo školská právnická osoba.

Odměna z dohod

Odměna z dohod představuje peněžité plnění za odvedenou práci, která se provádí mimo pracovní poměr. Existují dva typy odměn z dohod a těmi jsou dohoda o pracovní činnosti a dohoda provedení práce. Obě tyto odměny jsou prováděny vždy za určitých podmínek.

Jednou z nich je doba, po kterou je možné vykonávat činnost. Rozsah práce v dohodě o provedení práce nesmí přesáhnout více než 300 hodin v kalendářním roce. Dohoda o pracovní činnosti nesmí rozsahem práce přesáhnout polovinu stanové týdenní pracovní doby. Oba typy dohod vyžadují písemnou formu, jinak jsou neplatné (Vybíhal & Přib, 2023).

2.1.5 Definice minimální a zaručené mzdy

Minimální a zaručená mzda představují určitou hranici, kterou by měli zaměstnavatelé dodržovat. I když pojmy znějí podobně, každý z nich má jiný význam.

Zaručená mzda

Tato mzda je nejnižší možná výše mzdy, kterou musí každý zaměstnanec za vykonanou práci obdržet (pokud není jeho mzda sjednaná v kolektivní smlouvě). Je rozčleněna do osmi úrovní podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti prací. Nejnižší zaručená mzda tak odpovídá minimální mzdě, kterou je možné poskytovat jen u prací s nejnižší kvalifikací a naopak. Pokud výše mzdy, kterou zaměstnanec obdrží, nedosáhne příslušné úrovně zaručené mzdy, je zaměstnavatel povinen poskytnout zaměstnanci doplatek. Při určování této mzdy zaměstnavatel vychází z přílohy Nařízení (Mzdová účetní, 3/2023).

Minimální mzda

Dle zákoníku práce § 111 ods. 1 „*Minimální mzda je nejnižší přípustná výše odměny za práci v základním pracovněprávním vztahu podle § 3. Mzda, plat nebo odměna z dohody nesmí být nižší než minimální mzda. Do mzdy, platu nebo odměny z dohody se pro tento účel nezahrnuje:*

- *mzda ani plat za práci za přesčas;*
- *příplatek za práci ve svátek;*
- *příplatek za noční práci;*
- *příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí;*
- *příplatek za práci v sobotu a neděli.“*

2.1.6 Základní mzdové formy

Tyto formy vystihují různé způsoby, jak mohou být pracovníci odměňováni za vykonanou práci. Liší se v závislosti na pracovním prostředí, odvětvích, právních předpisech nebo dohodách mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem.

Koubek (2015, s.167) rozděluje mzdové formy na základní a dodatkové, které vypadají následně:

- Základní mzdové formy
 - „časová neboli základní mzda a plat,
 - úkolová mzda,
 - podílová neboli provizní mzda,
 - mzda za očekávané výsledky práce (smluvní mzda, mzda s měřeným denním výkonem, programová mzda),
 - mzda a plat za znalosti a dovednosti (schopnosti),
 - nejnověji také mzda a plat za přínos.
- Dodatkové mzdové formy
 - prémie,
 - odměny,
 - osobní ohodnocení (osobní příplatek),
 - podíly na výsledcích hospodaření,
 - odměňování zlepšovacích návrhů,
 - povinné a nepovinné příplatky apod.“

2.2 Hodnocení

Hodnocení je důležitý proces, díky kterému organizace posuzují a vyhodnocují výkon svých pracovníků. Má zásadní význam pro jednotlivce i pro celou firmu. Zaměstnavatelé potřebují mít přehled a vědět, jaké mají zaměstnance, a zároveň i pracovníci potřebují vědět, jak se na ně zaměstnavatelé dívají. Spočívá tedy především ve zjišťování, jak pracovník vykonává svou práci, zda plní úkoly a požadavky odpovídající jeho pracovnímu místu, jaké má chování a jaké má vztahy na pracovišti vůči spolupracovníkům, zákazníkům nebo jiným osobám, se kterými při práci přichází do styku. Další důležitou součástí je také sdělování výsledků jednotlivým pracovníkům a následný rozbor těchto výsledků. A v neposlední řadě hledání cest ke zlepšení pracovního výkonu a provádění potřebných

opatření k zajištění realizaci (Koubek, 2007). Nejdůležitější je, aby hodnocení bylo efektivní. U každého podniku může efektivní hodnocení být vyjádřeno jinou podobou, protože každý podnik je jedinečný (Hroník, 2006). „*Hlavním cílem hodnocení výkonu je zajistit maximální využití schopností, znalostí a zájmu každého zaměstnance.*“ (Arthur, 2010, s. 14) Při provádění hodnocení v hierarchické organizační struktuře je důležité vědět, že hodnotitel je přímý nadřízený a hodnocený je přímým podřízeným. V maticových organizačních strukturách je hodnotitel ten, který přiděluje zaměstnanci práci, jehož povinností je kontrola a vyhodnocení jejího plnění. Rozhodovací a schvalovací řízení je pak v rukách formálního přímého nadřízeného (Pilařová, 2008).

2.2.1 Kritéria, podle kterých hodnotíme

Kritérium je ukazatel výkonu, podle kterého hodnotíme zaměstnance. Jejich stanovení je velmi důležité (Pilařová, 2008). Pro jakýkoliv druh hodnocení je nezbytné mít dobře stanovenou sadu kritérií. Stanovení nejasných či nepřesných kritérií může vést k nespravedlivému ohodnocení. Jedná se například o kritéria, které se týkají schopností či dovedností zaměstnance, nikoli jeho pracovních výsledků nebo chování. V případě nejasných kritérií může docházet k odlišnému interpretování. Navíc mohou poskytovat prostor pro promítání osobních sympatií, antipatií, konfliktů nebo případ, že vedoucí vnímá svého podřízeného jako hrozbu (Islam, 2006, Urban, 2017).

Cílem je najít přiměřená kritéria, které odpovídají povaze práce. Tím může být například pracovní chování, které zahrnuje aspekty jako je ochota přijímat úkoly, dodržovat stanovené instrukce a pravidla, mít řádnou docházku do zaměstnání, vynaložení určitého úsilí při plnění povinností nebo i požívání alkoholu či drog na pracovišti. Další oblastí kritérií je sociální chování, které zahrnuje jednání s lidmi, vztah k zákazníkům, podřízeným, nadřízeným, schopnost spolupracovat s kolektivem a jiné. Důležitou roli zaujímá také oblast výsledků práce, jedná se hlavně o kvalitu vykonané práce, spokojenost zákazníků, zmetkovitost, množství reklamací a úrazovost. Významnou součástí je i oblast kritérií s ohledem na podnikavost, loajalitu, čestnost, cílevědomost, spolehlivost a samostatnost pracovníka (Koubek, 2007).

2.2.2 Formy a metody hodnocení

Je několik forem a metod, jakým způsobem můžeme hodnotit zaměstnance. Níže je definováno několik forem. Existuje jich ale spousta kromě níže zmíněných. Wagnerová (2008) zmiňuje například systémy založené na porovnání, kde se používá metoda hodnocení podle výkonosti, metoda nucené volby, povinného rozložení nebo párového srovnání. Dalším může být behaviorální systém, do kterých patří metody CIT, BARS nebo BOS. Typy hodnocení dle zdroje kromě zmíněného sebehodnocení patří i metody hodnocení spolupracovníků nebo hodnocení podřízenými a další. Každá metoda má své výhody a nevýhody. Rozhodnutí, kterou je nejlepší zvolit, je na uvážení zaměstnavatele. Je důležité ji pečlivě zvážit.

Formální a neformální hodnocení

Při hodnocení rozlišujeme dva typy hodnocení a tím je formální a neformální hodnocení. Neformální hodnocení je průběžné hodnocení pracovníka jeho nadřízeným. Má spontánní povahu, protože je vyvoláno danou situací daného okamžiku, pocitem hodnotícího, jeho dojmem nebo i jeho náladou. Jde o každodenní hodnocení bez formálních procesů. Zatímco formální hodnocení je spíše racionálnější a standardizované. Má pravidelný interval, kdy se provádí. Z tohoto hodnocení se pořizují dokumenty, které jsou následně uschovány do osobních materiálů pracovníka (Dědina & Cejthamr, 2005; Koubek, 2007).

Sebehodnocení

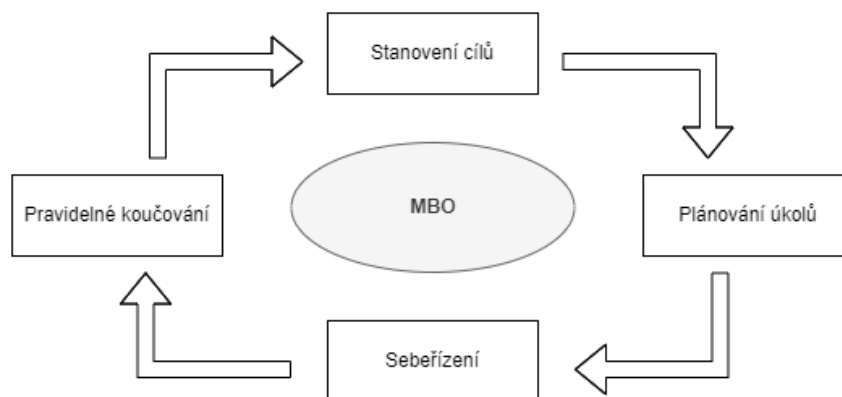
Tato metoda je často kombinována s jinými metodami hodnocení. Při provádění samotného sebehodnocení bývají zaměstnanci k sobě méně kritičtí a často se hodnotí lépe než to je ve skutečnosti. Účelem je zamyslet se nad svým výkonem a následně porovnat rozdíly v hodnocení nadřízeného a podřízeného. Tato metoda má několik výhod, přičemž jednou z nich je motivace. Během sebehodnocení zaměstnanec sám analyzuje své silné a slabé stránky a následně si sám může stanovit cíle pro zlepšení ve svých problémových oblastech (Wagnerová, 2008).

MBO (Management by Objectives)

Tato metoda byla vyvinuta P. Druckerem v 50. letech 20. století. Spočívá v definování cílů pro každého zaměstnance, kterých má dosáhnout, a následně se hodnotí jeho výkon a úspěšnost při dosahování těchto cílů (Sutherland & Canwell, 2004).

Dle Hroníka (2006) je tato metoda zaměřená na budoucnost. Obsahuje prvky jako je stanovení cílů, plánování úkolů, sebeřízení a pravidelné koučování.

Obrázek 2: Model procesu MBO



Zdroj: Hroník, 2006, s.59

Dle Pilařové (2008) jednotlivé cíle musíme definovat v souladu se zásadami SMART.

S – jednotlivé cíle musí být specifické, konkrétní a pro zaměstnance srozumitelné, to znamená, že zaměstnanec přesně ví, co je po něm požadováno a jakého výsledku má být dosaženo. Je důležité, aby osoba, která provádí hodnocení ověřila, zda zaměstnanec plně chápe stanovené úkoly a cíle.

M – abychom zjistili, zda je výsledku dosaženo, musí být měřitelný. Je důležité přesně stanovit kritéria, podle kterých budeme posuzovat, zda bylo cíle dosaženo či nikoliv.

A – stanovené cíle musejí být osobou, která je hodnocena, akceptovatelné. Akceptovaný cíl je motivující pro hodnoceného, protože se mohl sám rozhodnout, jaký cíl bude provádět a vyjádřit vlastní názor.

R – aby cíle byly realistické tzn. musí být reálně splnitelné, jak z finančního, tak z lidského hlediska.

T – v poslední řadě musí být jasně určen termín jeho splnění. Termín vždy definujeme konkrétně.

Hodnocení kompetencí

Tato forma hodnocení se zaměřuje na zaměstnancovy vlastnosti, schopnosti, dovednosti, znalosti a postoje. Je označována jako dlouhodobá metoda hodnocení, protože se provádí

obvykle jednou za rok. Při tvorbě modelů používané u této metody, vycházíme z požadavků pro jednotlivé pracovní pozice a z firemních hodnot (Pilařová, 2008).

2.2.3 Hodnotící rozhovor

Účelem rozhovoru je především zhodnotit výkon pracovníka. Součástí může být také vytvoření plánu, který bude směřovat ke zlepšení jeho dosavadního výkonu. Slouží pro rozpoznání problémů nebo k určení nových příležitostí. Poskytuje také příležitost pro zlepšení komunikace mezi pracovníkem a vedením firmy. Důležitou součástí je si vyslechnout i pracovníkovy názory, potřeby a další (Koubek, 2007).

Při stanovení struktury rozhovoru je důležité dodržovat určitá pravidla. Ideální je začít postup od věcných témat, které postupně přicházejí ke vztahovým. Prostor pro vyjádření má nejdříve hodnocený a poté hodnotitel. Hodnocení by mělo postupovat od pozitivních k negativním oblastem, protože opačný způsob by mohl přimět hodnoceného k obraně. U každého tématu je dobré se zabývat přítomností, minulost slouží především k poučení. V rámci diskuse se kladou otevřené otázky, poté otázky cílené a celý rozhovor pak končí otázkami zavřenými. Celý tento rozhovor by měl mít příznivou atmosféru (Plamínek, 2009). V průběhu hodnocení jsou hodnoceny ukazatele, plnění cílů a osobní kvality (Bělohávek, 2009).

2.2.4 Zpětná vazba

Zpětná vazba je nástrojem, který slouží k poskytování informací pracovníkům o výkonu jejich pracovní činnosti (Wagnerová, 2008). Má několik různých forem, jak může být vyjádřena. Jednou z nich je pozitivní forma, kdy se pracovníkům sděluje, jak dobře si vedli. Dále konstruktivní forma, která poskytuje rady, jak lépe vykonávat práci, anebo negativní formu, která se zaměřuje na nedostatky výkonu (Armstrong, 2011). „*Bez ní zůstáváme zaslepeni subjektivním vnímáním vlastních schopností a chování.*“ (Kubeš & Šebestová, 2008, s.16) Jednou z neznámějších a nejpoužívanější forem zpětné vazby je 360° zpětná vazba. Ward definoval tento pojem jako „*systematické shromažďování údajů o pracovním výkonu nějakého jedince nebo nějaké skupiny, získaných z řady zdrojů zainteresovaných na tomto pracovním výkonu, na něž navazuje poskytování zpětné vazby.*“

(Armstrong, 2011, s 128) Jde o to, že nadřízený, kolegové i podřízení mohou vyjádřit názor na práci manažera. Výsledkem je tedy jak ostatní vnímají jeho chování, jak ho hodnotí nebo jak na ostatní působí. Nejčastějším způsobem sběru dat pro tuto vazbu je použití dotazníků. Součástí je také sebehodnocení (Kubeš & Šebestová, 2008).

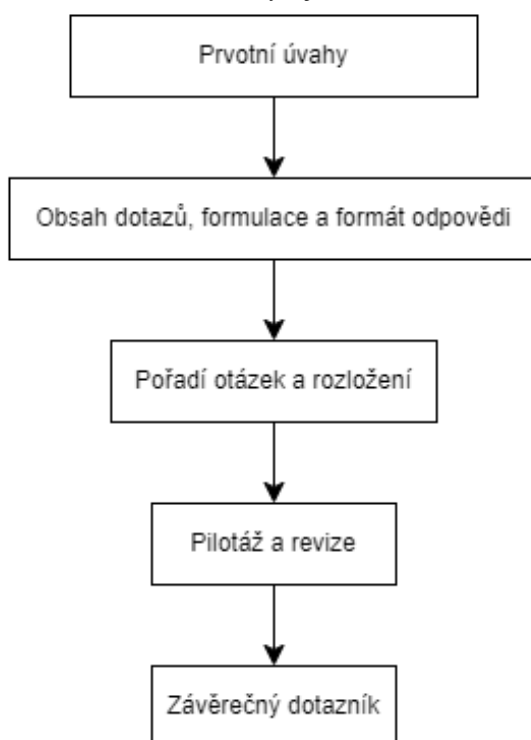
3 METODIKA

Cílem bakalářské práce je zhodnocení systému hodnocení a odměňování zaměstnanců ve vybraném podniku a návrh případných změn směřujících ke zlepšení současného stavu. Tyto změny slouží pro zlepšení skutečného systému, který mají v podniku nastavený.

3.1 Metoda sběru dat

Jako jediná metoda pro sběr dat bylo zvoleno dotazníkové šetření. Tato metoda slouží pro hromadné získávání dat od respondentů. Dotazník představuje písemný dokument obsahující otázky, na které následně respondenti odpovídají. Vytvoření dobrého dotazníku je nutná pečlivá příprava a dobře formulovat cíle, kterých chceme prostřednictvím dotazníku získat (Friedmann, 2009). Je hlavním prostředkem pro sběr kvantitativních dat a dobře navržený dotazník vyžaduje úvahu a úsilí. Je plánován a vyvíjen v několika následujících fázích (Roopa & Rani, 2012).

Obrázek 3: Fáze vývoje dotazníku



Zdroj: Roopa & Rani, 2012

3.2 Průběh šetření

Dotazník je stanoven, tak aby odpovídal předem daným výzkumným otázkám a zajistil tak nejlepší kvalitu odpovědí. Dotazník celkem obsahoval 16 otázek, přičemž 14 otázek

bylo uzavřených a 2 otázky byly polouzavřené. U uzavřených otázek dotazovaní zaměstnanci mohli vybírat pouze odpovědi, které byly zde uvedeny. Zatímco u polouzavřených mohli vybírat z odpovědí, které byly uvedeny nebo vybrat odpověď „jiné“, kde mohli vyjádřit vlastní názor. Tento dotazník je uveden v příloze této bakalářské práce (Příloha č. 1 – Dotazník). Dotazník byl zpracován s ohledem na to, aby dotazovaným zaměstnancům jeho vyplnění trvalo maximálně 10 minut. Před „oficiálním“ sběrem odpovědí, byl proveden zkušební test pěti respondenty k ověření srozumitelnosti.

Po tomto testu byly identifikovány pouze drobné nedostatky jako nejasné vysvětlení pojmů nebo použití termínů, které nebyly některým respondentům známé. Samotná distribuce dotazníků byla provedena osobním sběrem přímo v podniku, který proběhl 4.12.2023. Dotazník vyplnilo 60 respondentů, přičemž 2 dotazníky musely být vyřazeny z důvodu neúplnosti. Celkový počet činil 58 použitelných dotazníků.

3.3 Výzkumný vzorek

Výzkumný vzorek představovali zaměstnanci vybraného podniku, který se zabývá návrhy, vývoji a výrobou komplexních výfukových soustav a jejich jednotlivých prvků. Podnik si nepřeje, aby bylo zmíněno jeho jméno, proto v této práci je zachována anonymita. Podnik má celkem 130 zaměstnanců.

3.4 Výzkumné otázky

Dle Onwuegbuzie & Leech (2006) je určení výzkumných otázek klíčovým krokem, protože tyto otázky zužují tak výzkumný cíl a účel výzkumu. Byly tedy stanoveny následující tři výzkumné otázky. Prostřednictvím dotazníkového šetření bylo na ně zodpovězeno.

- Výzkumná otázka č. 1: Jsou pracovníci s delším působením ve společnosti lépe odměňováni než pracovníci nově nastupující?
- Výzkumná otázka č. 2: Má podnik nastaven mzdový systém tak, aby pozitivně ovlivňoval spokojenost pracovníků?
- Výzkumná otázka č. 3: Jakým způsobem a jak často probíhá hodnocení a je hodnocení relevantní a objektivní?

4 VÝSLEDKY A JEJICH INTERPRETACE, DISKUSE

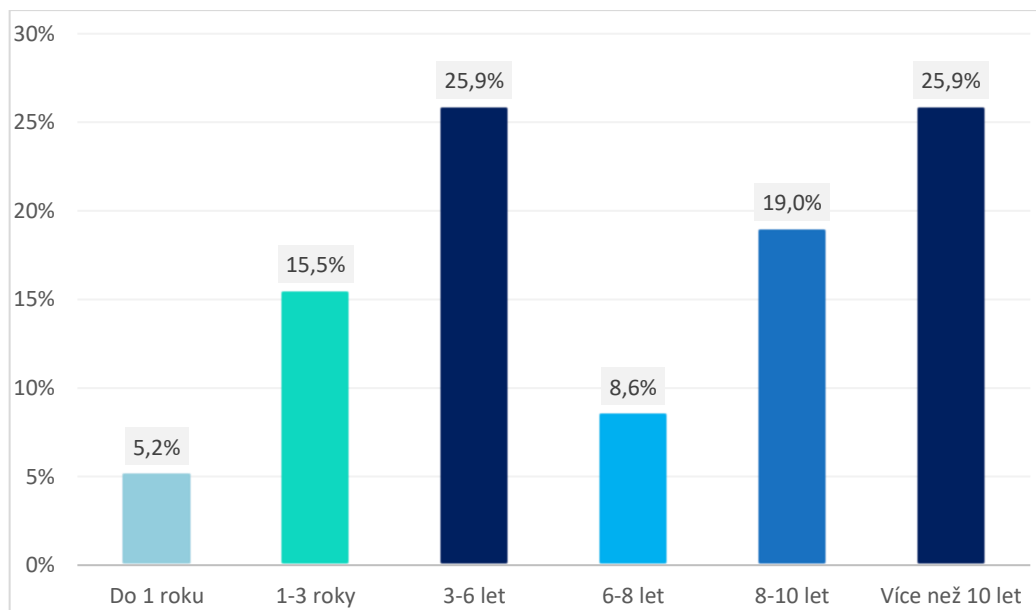
Tato část bakalářské práce se zaměřuje na prezentaci a interpretaci získaných dat. Prostřednicím této analýzy byl zkoumán systém hodnocení a odměňování ve vybraném podniku, což také poskytlo důležité informace pro zodpovězení výzkumných otázek. Výsledky jsou reprezentovány pomocí grafů.

4.1 Dotazníkové šetření

Graf č. 1 ukazuje, jak dlouho jsou zaměstnanci v podniku zaměstnaní. Téměř 30 % zaměstnanců pracuje v podniku více než 10 let. Stejný počet zaměstnanců působí v podniku 3 až 6 let. Další skupinou jsou zaměstnanci (19 %), kteří působí v podniku 8 až 10 let. S délkou působnosti 1 až 3 roky činí 15,5 % zaměstnanců. Menší podíl ve výši 9 % představují zaměstnanci, kteří jsou v podniku 6 až 8 let, a méně než 1 rok působí v podniku 5 % zaměstnanců.

Výsledek naznačuje, že v podniku převažují zaměstnanci se střednědobou až delší dobou pracovní působnosti, konkrétně to je 3 až 6 let nebo 10 a více let.

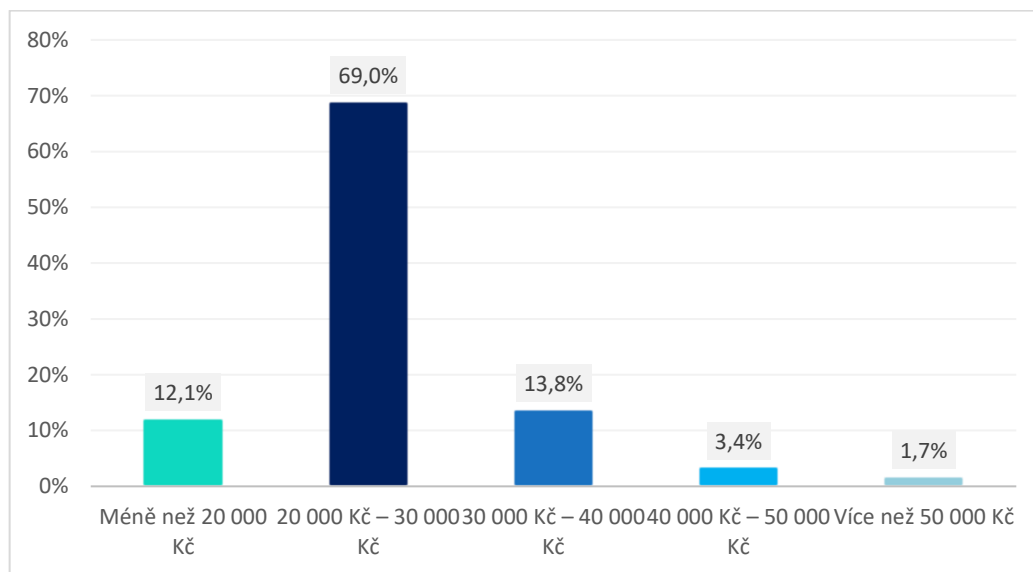
Graf 1: Délka působení zaměstnanců v podniku.



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 2 zobrazuje výši měsíční hrubé mzdy zaměstnanců v podniku. Největší podíl zaměstnanců ve výši 70 %, pobírá mzdu v rozmezí 20 000 Kč až 30 000 Kč. Téměř 14 % zaměstnanců pobírá mzdu ve výši 30 000 Kč až 40 000 Kč. Kolem 12 % zaměstnanců pobírá méně než 20 000 Kč. Pouze 3,4 % pobírá mzdu v rozmezí 40 000 Kč až 50 000 Kč. Více než 50 000 Kč pobírá mzdu téměř 2 % zaměstnanců.

Graf 2: Výše hrubé měsíční mzdy zaměstnanců.

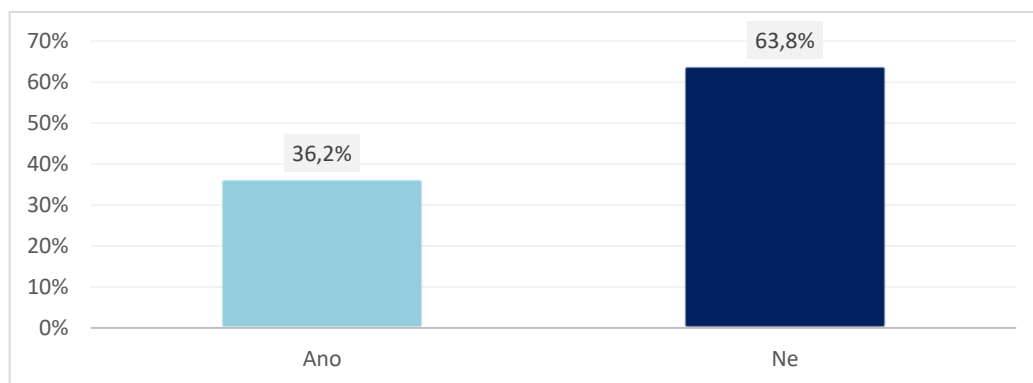


Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 3 znázorňuje tvrzení, zda každý následující rok se zaměstnancům zvyšuje odměna a obohacuje o nové výhody. Téměř 64 % zaměstnanců se nenavýšuje ani neobohacuje odměna o nové výhody. Zbylým 36 % zaměstnanců ano.

Je zřejmé, že v podniku tedy není běžné zvyšování odměn a poskytování nových výhod s postupem času.

Graf 3: Postupné navyšování odměn a výhod s každým rokem působení ve společnosti.

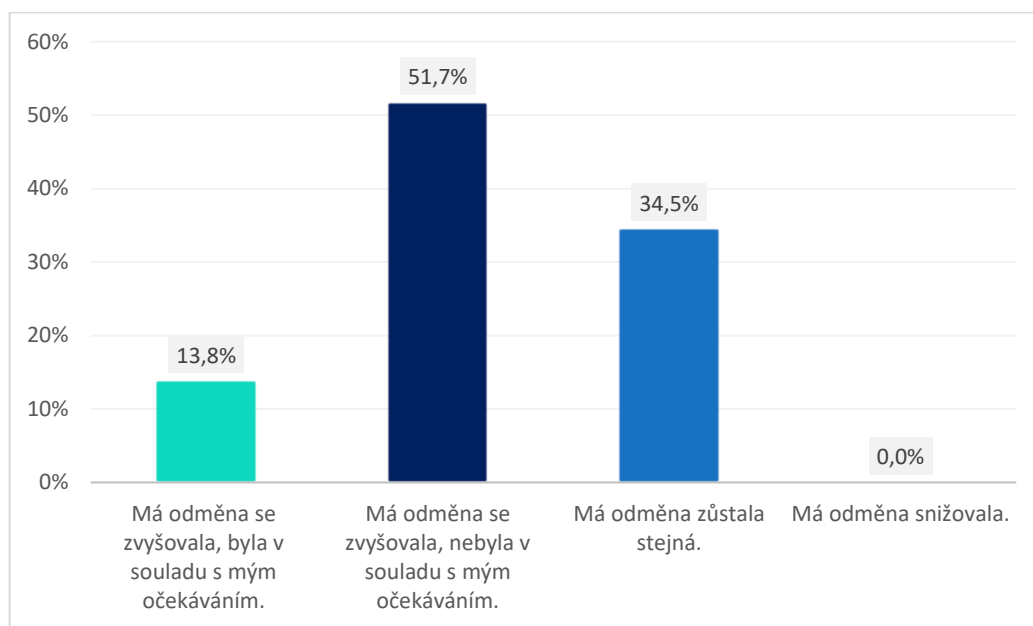


Zdroj: Vlastní zpracování

Následující graf č. 4 zobrazuje vývoj odměny zaměstnanců od doby, kdy začali pracovat v podniku. Více než polovině zaměstnanců (51,7 %) se odměna zvyšovala od doby, kdy začali pracovat v podniku, ale nebyla v souladu s jejich očekáváním. Přibližně 35 % zaměstnanců zůstala odměna stejná a 14 % zaměstnanců se zvyšovala a byla v souladu s jejich očekáváním. Nikomu se odměna nesnížila.

Výsledek naznačuje, že se podnik sice snaží zvyšovat odměňování, ale přesto to neodpovídá očekávání zaměstnanců.

Graf 4: Vývoj odměny od doby působení v podniku.

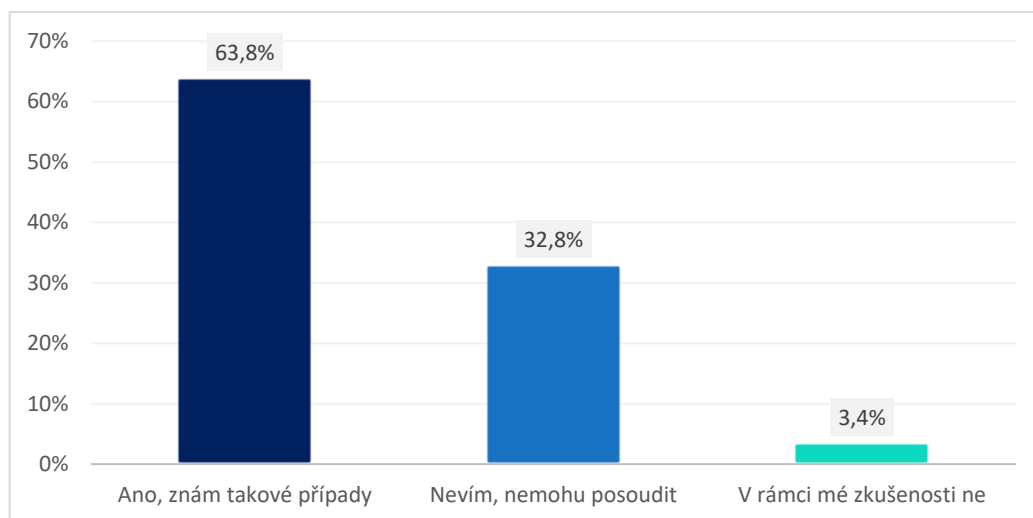


Zdroj: Vlastní zpracování

Grafu č. 5 se zaměřuje na otázku, zda zaměstnancům jsou známy případy, kdy noví zaměstnanci byli ihned postaveni na vyšší pozice než zaměstnanci s delším působením v podniku. Je na první pohled zřejmé, že více než polovina zaměstnanců (63,8 %) jsou si této situace vědomi. Téměř třetina zaměstnanců (33 %) neví nebo to neumí posoudit. Pouze 3,4 % zaměstnanců se s těmito případy nesetkalo.

Výsledky naznačuje nerovnost v postavení a odměňování mezi novými zaměstnanci a zaměstnanci s delším působením.

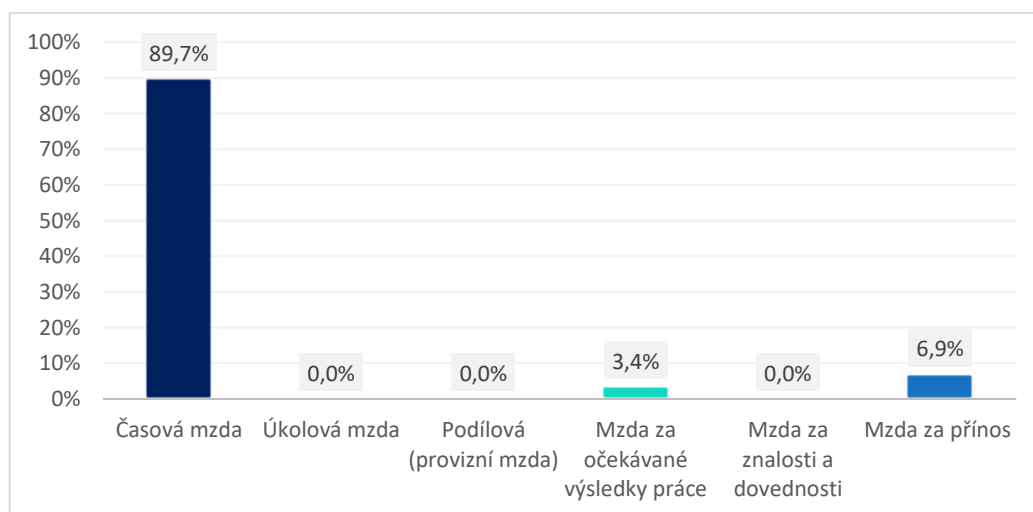
Graf 5: Rychlý postup nových zaměstnanců ve srovnání s dlouholetými zaměstnanci.



Zdroj: Vlastní zpracování

V grafu č. 6 je zobrazen typ mzdy, který zaměstnanci pobírají. Z grafu vyplývá, že v podniku převažuje časová mzda, konkrétně ji pobírá 89,7 % zaměstnanců. Přibližně 7 % zaměstnanců dostává mzdu za přínos a 3,4 % zaměstnanců pobírá mzdu za očekávané výsledky práce. Žádný dotazovaný zaměstnanec nepobírá mzdu za znalosti a dovednosti, podílovou mzdu nebo úkolovou mzdu. Podrobněji bylo zjištěno, že časovou mzdu pobírají z největší části (94,5 %) zaměstnanci výrobních pozic, administrativních pracovníků 85,7 % a manažerských pozic 71,4 %. Mzdu za očekávané výsledky mají pouze zaměstnanci výrobních pozic a mzdu za přínos dostávají zaměstnanci administrativních pozic (14,3 %) a manažerských pozic (28,6 %)

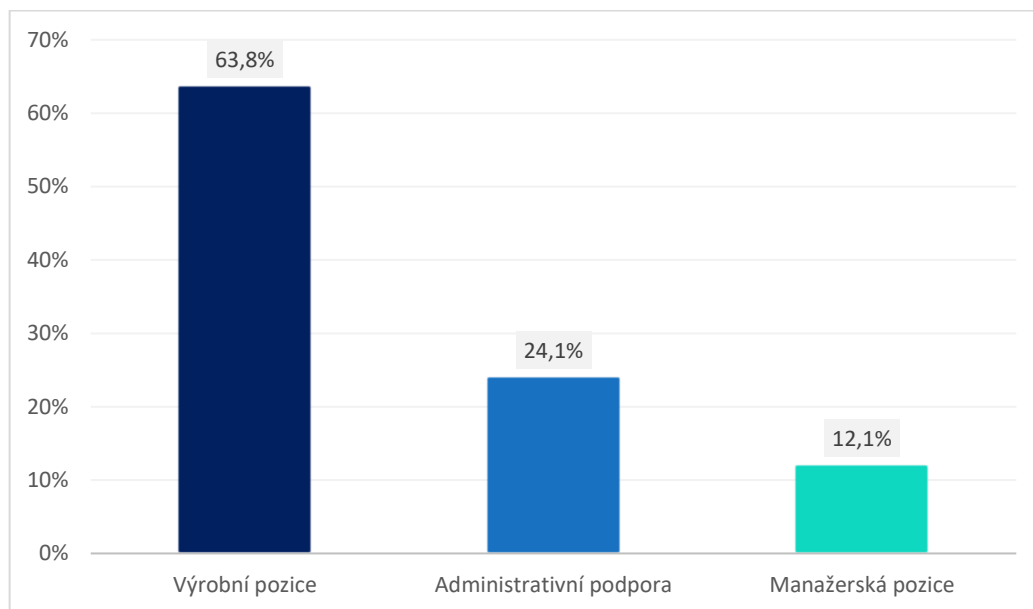
Graf 6: Typ mzdy zaměstnanců.



Zdroj: Vlastní zpracování

Následující graf č. 7 zobrazuje pracovní zařazení v podniku. V podniku převažují výrobní pozice, pracuje v nich 63,8 % zaměstnanců. Administrativní pozice zastává 24,1 % zaměstnanců a 12 % zaměstnanců mají manažerskou pozici.

Graf 7: Pracovní zařazení zaměstnanců.



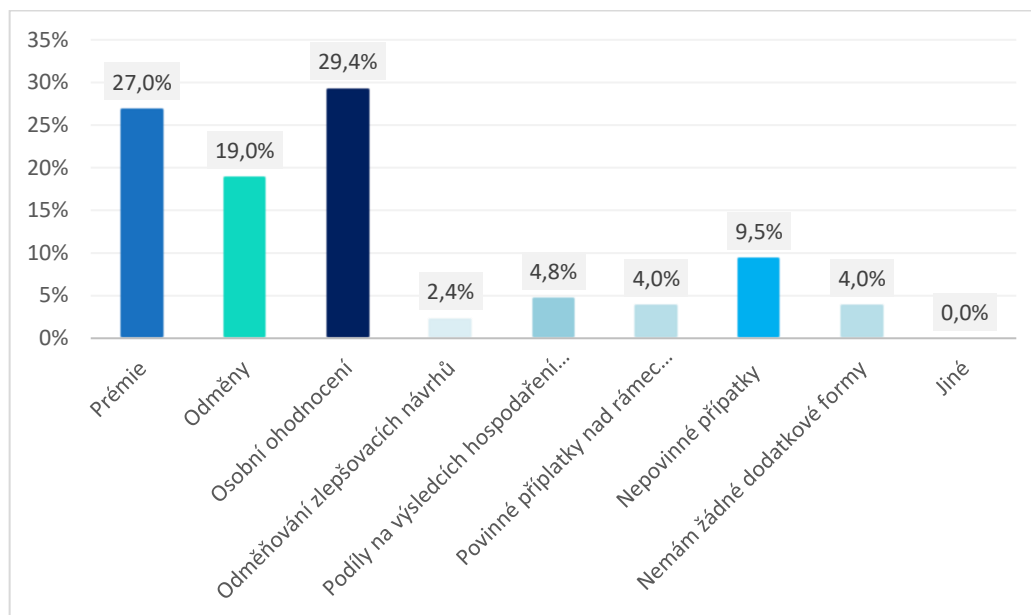
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 8 zobrazuje dodatkové mzdové formy, které zaměstnanci dostávají. Nejvíce zaměstnanců (29,4 %) dostává osobní ohodnocení a hned druhá největší dodatková forma, kterou zaměstnanci (27 %) dostávají, jsou prémie. Odměny dostává 19 % zaměstnanců. Téměř 10 % zaměstnanců dostávají nepovinné příplatky a 4 % dostávají povinné příplatky. Podíly na výsledcích hospodaření podniku dostává skoro 5 % zaměstnanců. Nejméně zaměstnanců (2,4 %) dostává odměnu za zlepšovací návrhy. Z dotazovaných zaměstnanců nedostává odměny celkem 4 %.

Výsledky ukazují, že většina zaměstnanců dostává různé mzdové dodatkové formy odměňování. Lze říci, že prémie dostávají všichni dotazovaní zaměstnanci na manažerských pozicích, polovina zaměstnanců ve výrobních pozicích a polovina zaměstnanců na administrativních pozicích. Co se týče osobního ohodnocení, nejvíce ho dostávají zaměstnanci na výrobních pozicích (62 %), zaměstnanci administrativních pozic ve výši 71 % a manažeři 57 %. Třetí nejvíce dodávanou mzdovou formou jsou odměny, které dostávají

především zaměstnanci administrativních pozic 85 %, zaměstnanci výrobních pozic do-
stávají 27 % a manažeři 28 %. Na to, že žádné dodatkové formy nemají, odpovědělo nej-
více lidí ve výrobních pozicích 10,8 % a jeden zaměstnanec na administrativní pozici.

Graf 8: Dodatkové mzdové formy zaměstnanců.

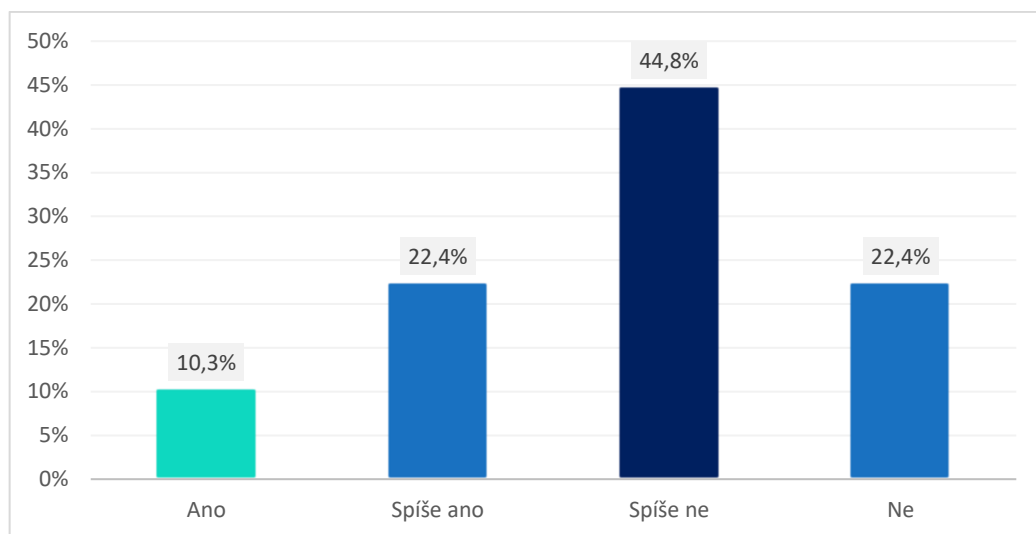


Zdroj: Vlastní zpracování

Další graf č. 9 měli zaměstnanci odpovědět, zda jsou v podniku s odměňováním spoko-
jeni. Téměř 45 % zaměstnanců odpovědělo, že jsou spíše nespokojeni a 22 % zaměst-
nanců odpovědělo přímo, že nejsou spokojeni. Naopak pozitivně se k odměňování při-
klonilo 22 % zaměstnanců a 10 % zaměstnanců se vyjádřilo, že jsou s odměňováním na-
prsto spokojeni.

Analýza ukazuje, že většina zaměstnanců není spokojena s odměňováním, to naznačuje,
že podnik by mohl mít potíže s nastavením systému odměňování. Vzhledem k pozicím
ve firmě zvolila odpověď spíše nespokojen polovina zaměstnanců na výrobních pozicích
(51 %), absolutně nespokojen odpovědělo 29,7 %, spíše spokojen činí 8 % a zcela spo-
kojeno je 13 %. Odpovědi manažerů se poměrně liší, 28,5 % jsou spíše spokojeni,
ve stejné výši jsou spíše nespokojeni a také i absolutně nespokojeni. Pouze jeden manažer
je zcela spokojen. U administrativních pozic se více zaměstnanců přiklání k možnosti,
že jsou spíše spokojeni tj. 57 % a spíše nespokojeni je 43 % zaměstnanců.

Graf 9: Spokojenost zaměstnanců z hlediska odměňování.

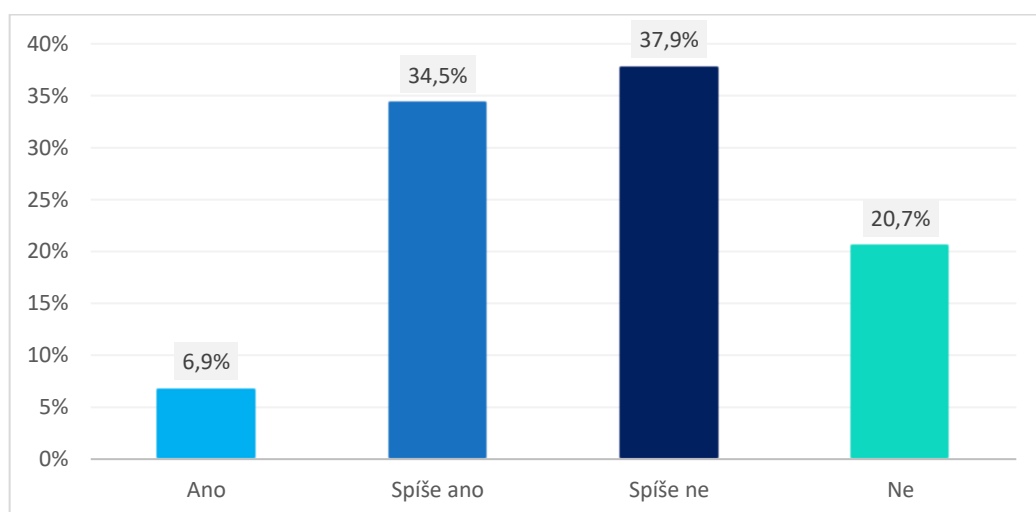


Zdroj: Vlastní zpracování

V následujícím grafu č. 10 zaměstnanci sami zhodnotili, zda si myslí, že jejich pracovní povinnosti a jejich přínos pro firmu souhlasí s výší jejich odměňování. Nejvyšší počet zaměstnanců (38 %) odpověděl, že jsou spíše nespokojeni, 34,5 % zaměstnanců se přiklání možnosti, že jsou částečně spokojeni. Skoro 21 % zaměstnanců je zcela nespokojeno a pouze 7 % je spokojeno.

Analýza říká, že v podniku převažují zaměstnanci, kteří nejsou spokojeni. To může vést například k demotivaci a nižšímu pracovnímu výkonu zaměstnanců.

Graf 10: Zhodnocení odpovídajícího odměňování vzhledem k pracovním povinnostem a přínosu pro firmu.



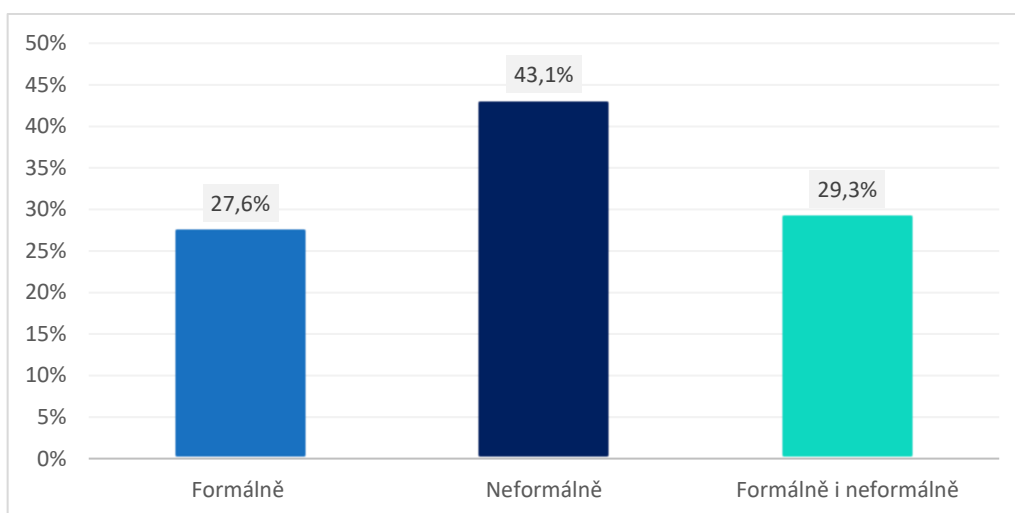
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 11 definuje, jakým způsobem probíhá hodnocení. Nejvíce zaměstnanců (43 %) je hodnoceno neformálním způsobem, formálním způsobem je hodnoceno skoro 28 % zaměstnanců. Oběma variantami je hodnoceno 29 % zaměstnanců.

Analýza ukazuje, že tedy převažuje neformální hodnocení. Firma klade vyšší důraz na flexibilitu a osobní přístup hodnocení výkonu pracovníka.

Nejvíce zaměstnanců, kteří jsou hodnoceni neformálně, jsou zaměstnanci na výrobních pozicích (48,6 %), dále jeden manažer a 42,8 % zaměstnanců na pozicích administrativy. Formálně je hodnoceno 21,6 % na výrobních pozicích, na manažerských pozicích 57 % a na administrativních pozicích 28,5 %. Formálně a neformálně na výrobních pozicích je hodnoceno 29,8 %, manažerů 28,5 % a zaměstnanců na administrativních 28,5 %.

Graf 11: Způsob hodnocení.



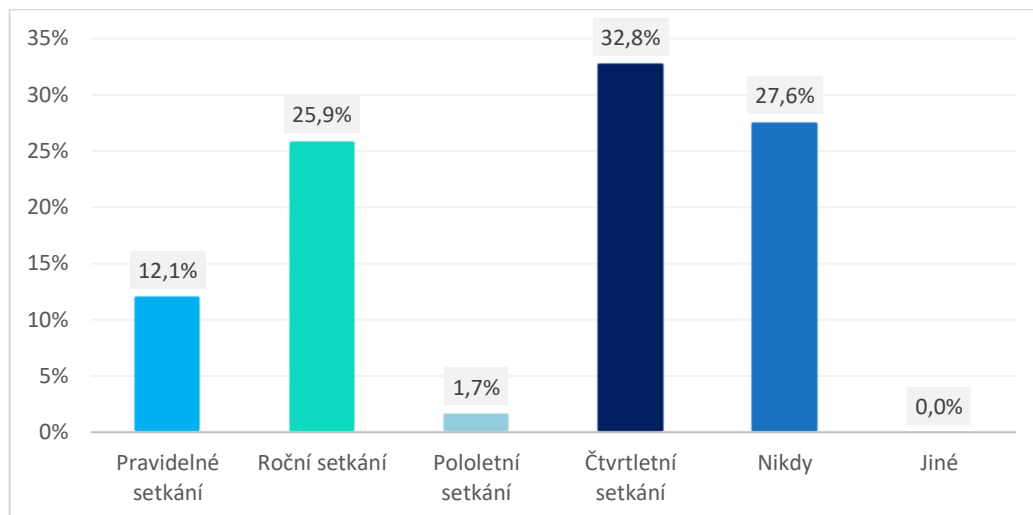
Zdroj: Vlastní zpracování

Následující graf č. 12 je zaměřen na to, jak často probíhá hodnocení výkonu zaměstnanců. Nejvíce zaměstnanců (32,8 %) odpovědělo, že jsou ohodnoceni každé čtvrtletí, ročně je hodnoceno 25,9 % zaměstnanců a pravidelně pouze 12 % zaměstnanců. Pololetně jsou pak hodnoceny skoro 2 % zaměstnanců. Zbýlých 27,6 % dotazovaných zaměstnanců uvedlo, že není vůbec hodnoceno.

Podnik se snaží klást důraz na pravidelné hodnocení svých zaměstnanců. Čtvrtletně je hodnoceno 35 % zaměstnanců výrobních pozic, 35,7 % administrativních pozic a jeden manažer. Ročně je hodnoceno 13,5 % zaměstnanců výrobních pozic, 50 % administrativních pozic a 42,8 % manažerů. 32,4 %, zaměstnanců výrobních pozic uvedlo, že nejsou

hodnocení vůbec, stejně tak toto uvedlo 1,7 % zaměstnanců administrativních pozic a 28,6 % manažerů.

Graf 12: Frekvence hodnocení pracovního výkonu v podniku.

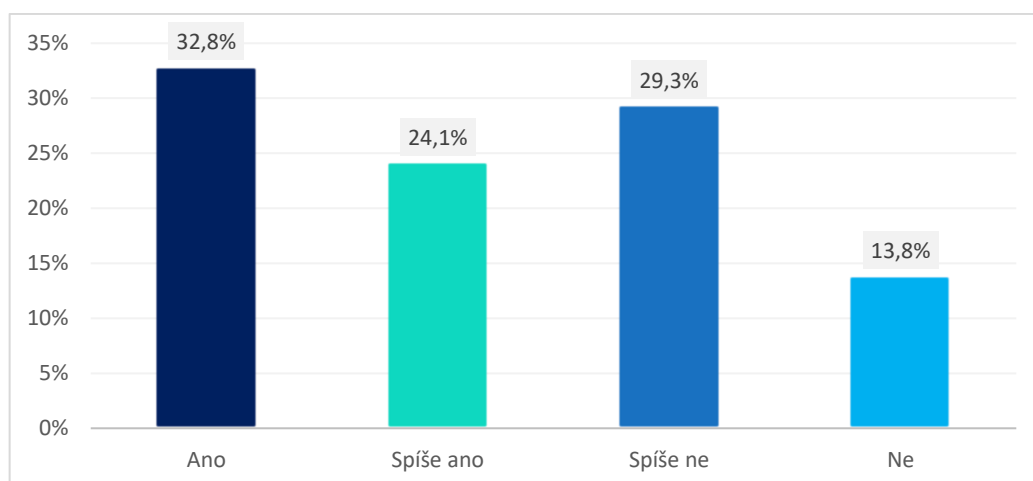


Zdroj: Vlastní zpracování

Zda mají možnost zaměstnanci diskutovat o svém hodnocení s nadřízenými a sdílet různé připomínky a názory, ukazuje graf č. 13. Z celkového počtu zaměstnanců odpovědělo 32,8 %, že mají tuto možnost, a 24,1 %, že mají částečně tuto možnost. Naopak 29,3 % zaměstnanců spíše tuto možnost nemají a skoro 14 % nemají tuto možnost vůbec. Převažuje tedy možnost se vyjádřit, ale rozdíl je pouze několik procent.

Existuje zde určitá možnost otevřenosti a možnosti diskutovat, nicméně významná část možnost se vyjádřit nemá. To naznačuje určité nedostatky v komunikaci.

Graf 13: Možnost diskuse a sdílení názoru o hodnocení s nadřízeným.

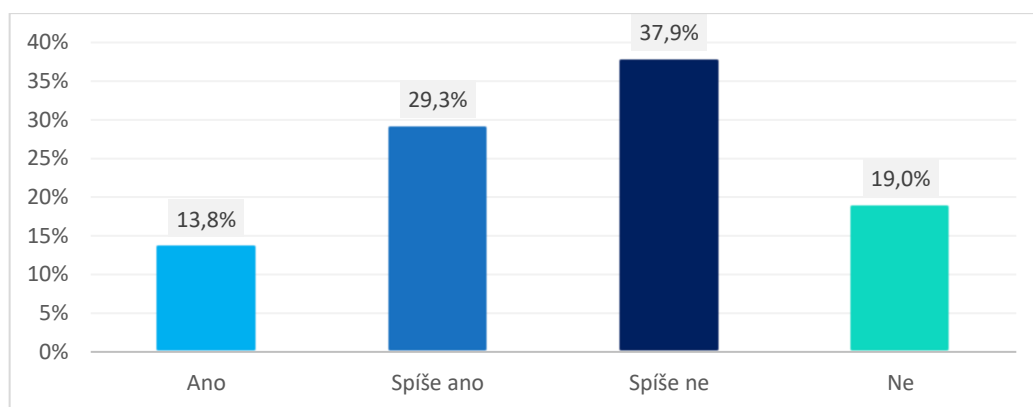


Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 14 je zaměřen, jak zaměstnanec vnímá hodnocení jeho výkonu, zda je relevantní pro jejich pozice a cíle. Téměř 38 % zaměstnanců odpovědělo, že ho vnímají spíše negativně a 19 % zcela negativně. Na druhou stranu přes 29 % zaměstnanců takový pocit mají částečně a skoro 14 % s tímto pocitem naprosto souhlasí.

Graf ukazuje, že tedy převažuje negativní pocit. To může způsobit například špatná komunikace mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými.

Graf 14: Relevantnost hodnocení výkonu dle pracovní pozice a požadovaných cílů.

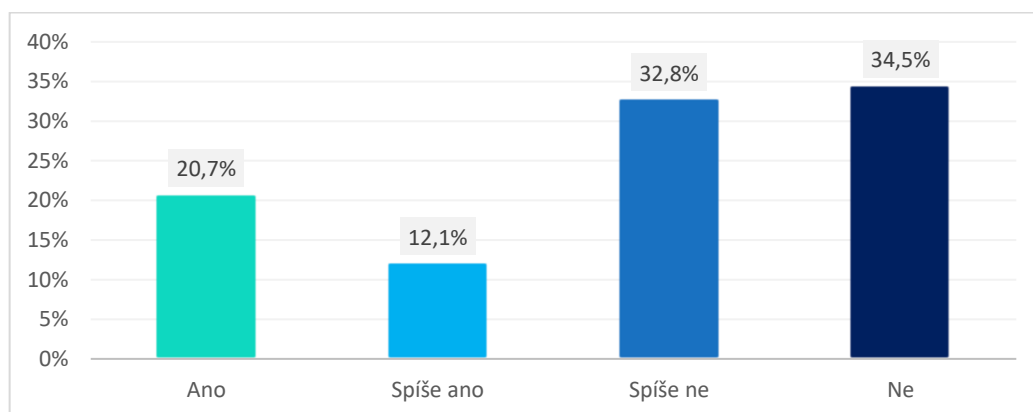


Zdroj: Vlastní zpracování

Předposlední graf č. 15 byl zaměřená na to, zda měli zaměstnanci pocit, že hodnocení je ovlivněno osobními vztahy nebo preferenci. Kolem 35 % zaměstnanců takový pocit nemá a částečně ho nemá dalších 32, 8 % zaměstnanců. Dalších 20 % dotazovaných zaměstnanců tento pocit má a zbývajících 12 % odpovědělo že částečně ano.

Z tohoto vyplývá závěr, že se v podniku osobní vztahy nebo preference hodnotitele vyskytují v menší míře, což je dobré.

Graf 15: Vliv osobních vztahů na hodnocení.



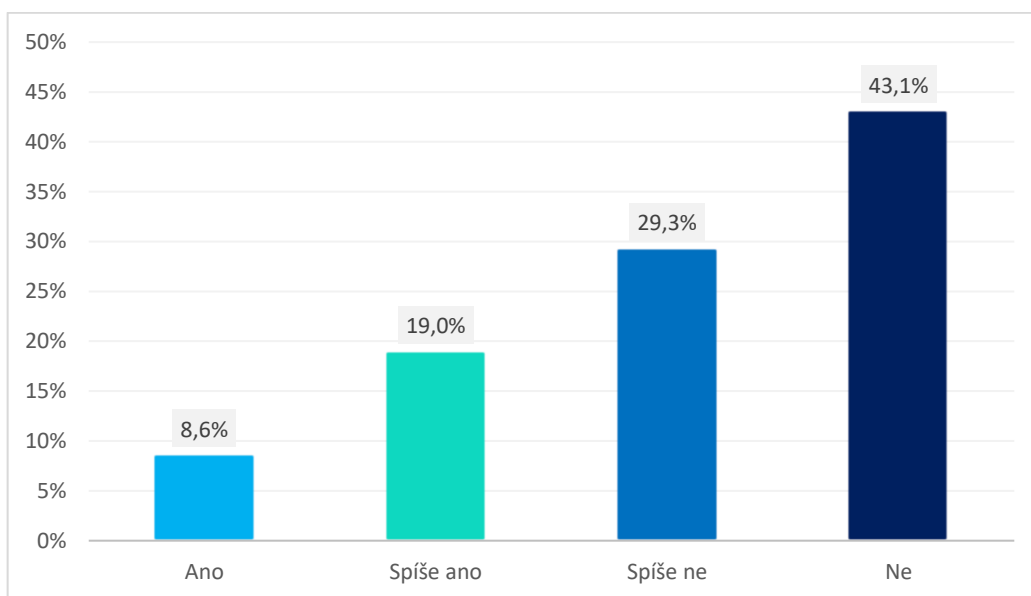
Zdroj: Vlastní zpracování

Poslední graf č. 16 znázorňuje odpovědi zaměstnanců, zda je podle jejich názoru hodnocení a odměňování v podniku spravedlivé. Největší počet zaměstnanců odpovědělo negativně. Kolem 43 % zaměstnanců napřímo odpovědělo, že hodnocení a odměňování není spravedlivé a přes 29 % částečně není spravedlivé. Pouze 19 % zaměstnanců si myslí, že způsob je částečně spravedlivý a 8,6 % dotázaných je zcela spokojeno.

Výsledek je tedy zřejmé, že podle zaměstnanců je odměňování nespravedlivé. To může narušit opět morálku a výkon zaměstnanců.

Vzhledem k délce působení v podniku jsou nejvíce nespokojení zaměstnanci, kteří pracují v podniku více než 10 let. Konkrétně 60 % z nich je zcela nespokojeno, spíše nespokojeno je 20 %, 13,3 % spíše spokojeno a úplně spokojen je pouze jeden zaměstnanec. Zaměstnanci, kteří jsou v podniku 3 až 6 let tvoří také největší část - zcela nespokojeno je 40 %, spíše nespokojeno 26 %, spíše spokojeno 20 % a úplně spokojeno 13 %. Z dotázaných zaměstnanců jsou v podniku 3 zaměstnanci, kteří zde pracují méně než 1 rok. Z toho jsou 2 zaměstnanci spíše nespokojeni a jeden zcela spokojen.

Graf 16: Spravedlivost hodnocení a odměňování v podniku.



Zdroj: Vlastní zpracování

4.2 Vyhodnocení výzkumných otázek

Na základě získaných dat z dotazníkového šetření je možné přistoupit k zodpovězení výzkumných otázek.

Výzkumná otázka č.1 - Jsou pracovníci s delším působením ve společnosti lépe odměňováni než nově nastupující?

Pro zodpovězení této otázky se použila především data z grafů 1 až 5. V podniku převažují zaměstnanci se střednědobou až delší dobou pracovní působnosti, přičemž většina zaměstnanců pobírá mzdu v rozmezí 20 000 Kč až 30 000 Kč. Z grafu č. 3 vyplývá, že většina zaměstnanců nezaznamenala, že by se jim odměna zvyšovala a obsahovala nové odměny. Postupem času se jim sice zvyšovala, ale nebyla v souladu s jejich očekáváním. To naznačuje, že pracovníci s delším působením ve společnosti nejsou automaticky lépe odměňováni než nově nastupující. Data z grafu č. 5 ukazují, že noví zaměstnanci jsou často lépe odměňováni nebo postaveni na vyšší pozice ve srovnání se zaměstnanci s delším působením. Této skutečnosti si je plno zaměstnanců vědomo. Lze tedy usoudit, že existuje možnost, že pracovníci s delším působením ve společnosti nejsou lépe odměňováni než nově nastupující.

Předešlá výzkumná otázka č. 1 již ukazuje, že zaměstnanci s delším působením nejsou lépe odměňováni než nově nastupující pracovníci. K tomu se přiklání i následující detailnější popis výsledků z dotazníkového šetření. Grafy ukazují, že v podniku působí 30 % zaměstnanců 10 a více let. Stejný počet zaměstnanců působí v podniku 3 až 6 let. Další skupinou v podniku jsou zaměstnanci (19 %) působí 8 až 10 let. Dále pak 15,5 % zaměstnanců působí v podniku 1 až 3 roky, 9 % zaměstnanců 6 až 8 let a méně než 1 rok působí 5 % zaměstnanců. Největší podíl zaměstnanců (70 %) pobírá 20 000 Kč až 30 000 Kč, 14 % zaměstnanců 30 000 Kč až 40 000 Kč, 12 % zaměstnanců méně než 20 000 Kč. Nejmenší podíl zaměstnanců 2 % má více než 50 000 Kč a 3,4 % zaměstnanců má 40 000 Kč až 50 000 Kč. 64 % zaměstnanců se mzda nenavyšuje a neobsahuje nové výhody každý následující rok, 36,2 % zaměstnanců ano. Mzda se většině zaměstnancům nenavyšovala od doby působení v podniku, ale u 51,7 % zaměstnanců zvýšení mzdy nebylo v souladu s jejich očekáváním, 34,5 % zaměstnanců zůstala mzda stejná a pouze 13,8 % se zvyšovala a byla v souladu s očekáváním. 63,8 % zaměstnanců jsou si vědomi toho, že

noví zaměstnanci jsou lépe odměňováni než zaměstnanci delším působením, 32,8 % tuto situaci nemůže posoudit a pouze 3,4 % zaměstnanců si toho nejsou vědomi.

Výzkumná otázka č.2 - Má podnik nastaven mzdový systém tak, aby pozitivně ovlivňoval spokojenost pracovníků?

Na následující otázku je zodpovězeno pomocí grafů č. 6 – 10. Největší počet zaměstnanců v podniku pobírá časovou mzdu. Tento typ mzdy má několik výhod jako je například jistota ohledně výše jejich mzdy nebo flexibilita a další. Podnik se snaží doprovázet odměňování dodatkovými mzdovými formami, ale graf č. 9 ukazuje, že značná část zaměstnanců není spokojena s odměňováním. Také zde převažují zaměstnanci, kteří si myslí, že výše odměny neodpovídá úrovni jejich povinností a přínosu pro firmu. Výsledky naznačují, že systém tedy není nastaven dostatečně efektivně, aby pozitivně ovlivňoval zaměstnance.

V podniku většina zaměstnanců (98,7 %) pobírá časovou mzdu, 6,9 % zaměstnanců pobírá mzdy a platy za přínos a 3,4 % zaměstnanců pobírá mzdy a platy za očekávané výsledky práce. Podnik se snaží poskytovat dodatkové mzdové formy, konkrétně 29,4 % zaměstnanců dostává osobní ohodnocení, 27 % zaměstnanců dostává prémie, 19 % zaměstnanců dostává odměny, 10 % zaměstnanců dostává nepovinné příplatky a povinné příplatky 4 % zaměstnanců. 5 % zaměstnanců dostává podíly na výsledcích a 2,4 % zaměstnanců dostávají odměny za zlepšovací návrhy. Celkem 4 % zaměstnanců nedostávají nic. I když se snaží podnik poskytovat dodatkové mzdové formy, přesto 44,8 % zaměstnanců je spíše nespokojeno s odměňováním, 22,4 % nejsou vůbec spokojeni, 22,4 % zaměstnanců jsou spíše spokojeni a 10,3 % zaměstnanců jsou absolutně spokojeni. Většina zaměstnanců má časovou mzdu a pobírají dodatkové mzdové formy, ale přesto převažuje nespokojenost zaměstnanců z hlediska nastavení systému odměňování.

Výzkumná otázka č.3 - Jakým způsobem a jak často probíhá hodnocení a je hodnocení relevantní a objektivní?

Poslední otázka je vyhodnocena především z grafů č. 11 – 16. Zaměstnanci jsou nejčastěji hodnoceni každé čtvrtletí nebo jednou za rok, ale jedna třetina zaměstnanců není hodnocena vůbec. Z grafů č. 11 lze vyvodit, že zde převažuje neformální hodnocení, v lepším případě kombinace formálního a neformálního hodnocení. To ukazuje, že podnik klade

vyšší důraz na flexibilitu a osobní přístup k jednotlivým zaměstnancům. Graf č. 13 znázorňuje, jaký prostor mají zaměstnanci k diskusi, popřípadě vyjadřovat své názory. Výsledky ukazují, že 56,9 % zaměstnanců tuto možnost mají a 43,1 % zaměstnanců ji nemají. Výsledky dalšího grafu č. 14 znázorňují, že 56,9 % zaměstnanců není hodnoceno relevantně vzhledem k jejich pozici a požadovaným cílům a 43,1 % zaměstnanců s relevantností souhlasí. Celkově lze říci, že by se měla zlepšit komunikace a sdílení názorů. Co se týče objektivity, převažuje zde, že hodnocení není ovlivněno osobními preferencemi, což je pozitivní zjištění.

Výsledky grafu ukazují, že 34,5 % zaměstnanců nemají vůbec pocit, že by hodnocení bylo ovlivněno osobními preferencemi, 32,8 % spíše nemají tento pocit, 20,7 % ho mají a 12,1 % ho spíše mají. Co se týče, zda mají zaměstnanci pocit relevantnosti hodnocení vzhledem k jejich pozici a požadovaných cílů, 37,9 % zaměstnanců uvedlo, že ho vnímají spíše negativně a 19 % zcela negativně. Na druhou stranu 29,3 % zaměstnanců takový pocit mají částečně a 13,8 % s tímto pocitem naprosto souhlasí. Co se týče tedy objektivity, většina zaměstnanců nemá pocit, že by bylo hodnocení ovlivněno osobními preferencemi. Na základě výsledků, co se týče relevantnosti, převažuje zde pozitivní hodnocení.

5 DISKUSE

Výsledky ukázaly několik oblastí ve vybraném podniku, které vyžadují pozornost a případné zlepšení.

První zjištění se týká nerovnosti zaměstnanců v postavení a odměňování nových zaměstnanců a zaměstnanců s delším působením v podniku. Pavlou (2022) zmiňuje průzkum společnosti Capterra, který ukazuje, že 68 % náborových manažerů uvedlo, že alespoň jeden zaměstnanec v posledním roce požadoval zvýšení mzdy nebo pohrozil odchodem kvůli rozdílů v odměňování. Hlavní HR analytik zmíněné společnosti, to odůvodnil tím, že zvyšování mezd novým zaměstnancům je nutí inflace a nedostatek pracovních sil. K tomu se vyjadřuje i redakční tým Indeed (2022), který uvádí, že pokud nově přijatí nebo méně zkušené zaměstnanci mají vyšší odměny než jejich starší spolupracovníci, nazývá se tato situace komprese mezd. K této situaci může dojít v případě, že podnik v minulosti neprováděl pravidelné zvýšení mezd, nebo v případě, že dojde ke změně vedení, struktury či trhu.

Dále byla zjištěna nedostatečná komunikace se zaměstnanci, s čímž také souvisí problém, že vedoucí zaměstnanci často nemají dostatečné komunikační schopnosti či dovednosti. Tento nedostatek může mít vliv na několik oblastí v podniku například nepochopení očekávání zaměstnanců, snížení výkonu zaměstnanců nebo také ztráta zaměstnanců. Zpráva TYNYPulse 2018, která se týká udržení zaměstnanců, podotýká, že vztah mezi zaměstnanci a vedoucími pracovníky má zásadní vliv v udržení si zaměstnanců. Proto je důležité včas investovat do školení a poskytovat podporu v rozvíjení těchto dovedností. Jejich výzkum zjistil, že je větší pravděpodobnost, že zaměstnanci zůstanou v podniku, pokud jim vedoucí zaměstnanec vše jasně vysvětlí, objasní, co je důležité, jaké jsou jejich role a odpovědnosti. Společnost Gallup zjistila, že skvělí manažeři zajišťují motivaci každého zaměstnance, chovají se asertivně, vytvářejí prostředí, kde je jasné, kdo je za co zodpovědný, budují vztahy, pomocí kterých vytváří důvěru a otevřenou komunikaci a provádí rozhodnutí, která jsou založena na efektivitě a výkonnosti (Beck & Harter, 2014).

V neposlední řadě bylo také zjištěno, že zaměstnanci nejsou spokojeni a nemyslí si, že je hodnocení a odměňování spravedlivé. I toto zjištění může snížit míru udržení si zaměstnanců. Průzkum provedený společností Achievers 2018 ukázal, že uznání a odměny

ovlivňují rozhodnutí u více než 1700 respondentů, zda zůstat v zaměstnání nebo si hledat nové. Rinaily Bonifacio (2024) uvádí, že by podniky měly pravidelně prověřovat a spravovat strategii odměňování za účelem zjištění, zda se zaměstnanci cítí spravedlivě odměňování za svůj pracovní výkon.

Podnik se z určité části snaží nastavit vhodný systém odměňování a hodnocení, ale jak již bylo zmíněno, je několik oblastí, které by podnik měl řešit. Je jasné, že podnik, ať už tento nebo jakýkoliv jiný, se nedokáže přizpůsobit a naplnit požadavky všech zaměstnanců, přeci jenom každý od toho očekává něco jiného. Přesto podnik může provést několik změn a zlepšit tak situaci. Následují tedy zlepšovací návrhy, které by mohly pomoci. Součástí některých zlepšení je i přibližné ekonomické vyčíslení.

5.1 Návrhy pro zlepšení

Podle zjištěných výsledků jsou sestaveny následující návrhy pro zlepšení současného systému odměňování a hodnocení zaměstnanců.

Zlepšení komunikace v podniku

První návrh se týká zlepšení komunikace v podniku. Tuto skutečnost naznačuje hned několik grafů. Například značná část nemá možnost diskutovat o výsledcích a názorech se svým nadřízeným. Mají pocit, že hodnocení není relevantní v souladu s jejich pracovní pozicí a požadovanými cíli. Poslední graf č.16, který se týká otázky, zda je hodnocení a odměňování nastaveno spravedlivě, ukazuje převážně negativní výsledky.

Zlepšení komunikace by mohlo být dosaženo pomocí neformálních pravidelných setkání, kde by mohli zaměstnanci sdílet své názory, připomínky nebo problémy. Dále by bylo vhodné, zlepšit komunikační schopnosti nadřízených pracovníků. Možností by bylo vytvoření nějaké nástěnky nebo boxu, kam mohou zaměstnanci napsat nebo vhodit své připomínky v případě, že by chtěli zůstat v anonymitě. Jelikož společnost má dvě divize, bylo by vhodné pořídit dvě nástěnky nebo dva boxy. Jedna nástěnka, která postačí vyjde na 300 Kč, dohromady tedy na 600 Kč za obě. V případě varianty s boxy, jeden box vyjde na 150 Kč, dohromady by to činilo 300 Kč. U boxů by bylo vhodné zauvažovat nad boxy

se zámkem, aby nedošlo k nějakým problémům. V tomto případě by jeden box vyšel na 600 Kč, za obě tedy 1 200 Kč.

Zlepšení komunikačních schopností nadřízených pracovníků

Předešlý návrh naznačuje, že je potřeba zlepšit komunikační schopnosti pracovníků. Zlepšením této oblasti by se nejen odstranily již zmíněné nedostatky, ale mohly by dopomoci také k vyšší motivaci a angažovanosti zaměstnanců, naladění příjemného pracovního prostředí, zlepšení řešení problémů a jiné. Pro tuto oblast je vhodné poskytovat školení komunikačních dovedností, modernějším způsobem může být i koučink, který naučí vedoucí pracovníky pracovat s emocemi, sebeovládáním a otevřeností k ostatním. Základní kurz školení pro jednoho zaměstnance se pohybuje okolo 10 000 Kč až 25 000 Kč. Tato možnost by byla nabídnuta třem nejlepším vedoucím pracovníkům, kteří by pak dělali interní lektory a školili dále.

Sledování a kontrola nových zaměstnanců

Více než polovině zaměstnanců jsou známy případy, kdy jsou noví zaměstnanci rychleji postaveni na vyšší pozice nebo lépe odměňováni. Aby se předešlo těmto situacím, bylo by vhodné, aby noví zaměstnanci byli sledováni a hodnoceni podle dosažení požadovaných cílů a úkolů. Toto opatření by mohlo posoudit, zda noví zaměstnanci jsou skutečně vhodní pro danou pozici a zda jim náleží přidělené odměny.

Průběžné monitorování/průzkum spokojenosti zaměstnanců

Aby byl podnik stále v obraze o tom, jak jsou zaměstnanci spokojeni, poslouží pravidelný průzkum, který může probíhat formou krátkých dotazníků. Cílem je předejít nespravedlnosti v odměňování a hodnocení. Zaměstnavatelé budou tak neustále v obraze a budou mít možnost se pravidelně vyjadřovat. Co se týče nákladů, rozhodnutí by bylo na podniku, zda průběžně monitorovat či provádět průzkum. Zde by bylo možné zapojit vlastního zaměstnance, popřípadě najmout externistu. V případě kontroly externistou hodinová sazba činí 350-550 Kč. Kontrola by mohla být prováděna 1-2 hodiny alespoň dvakrát týdně. V průměru by náklady činily 4 000 Kč za měsíc.

Výběr benefitu

Aby se zmírnil pocit nespravedlnosti mezi zaměstnanci týkající se rozdílů v odměňování, bylo by vhodné zvážit možnost výběru jednoho benefitu. Tuto odměnu by si zvolili zaměstnanci podle svého uvážení. Rozpočet na všechny zaměstnance by činil 600 000 Kč ročně.

Stanovení směrnice firemního opatření k řízení pracovního výkonu a odměňování

Pro zlepšení nespravedlnosti v odměňování by mohlo pomoci zavedení určitých pravidel a směrnic týkající se řízení pracovního výkonu a odměňování. S tímto souvisí i relevantnost hodnocení. Možná právě s nespravedlností a s nerelevantností hodnocení souvisí právě vyplývající nespokojenost s odměňováním. V této bakalářské práci směrnice není vytvořena, ale v případě zájmu podniku by byla pro jejich potřeby podrobně vytvořena v navazující diplomové práci.

6 ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce je zhodnocení systému hodnocení a odměňování zaměstnanců ve vybraném podniku a návrh případných změn směřujících ke zlepšení současného stavu. V teoretické části byly definovány základní pojmy, které souvisí s hodnocením a odměňováním. Po této části následovala metodika, v níž byla popsána metoda sběru dat, průběh dotazníkového šetření a výzkumné otázky. Poslední částí byla praktická část, kde byly znázorněny výsledky dotazníkového šetření, podrobná interpretace jejich výsledků společně s diskusí. Následně zde bylo i zahrnuto vyhodnocení výzkumných otázek. Celá praktická část byla zakončena zlepšovacím návrhy.

Celkově lze říci, že v podniku existuje několik oblastí, které vyžadují pozornost, zlepšení nebo různá opatření.

Proto byly stanoveny následující návrhy:

- Zlepšení komunikace v podniku.
- Zlepšení komunikačních schopností nadřízených pracovníků.
- Sledování a kontrola nových zaměstnanců.
- Průběžné monitorování/průzkum spokojenosti zaměstnanců.
- Výběr benefitů.
- Stanovení směrnice firemního opatření k řízení pracovního výkonu a odměňování.

Na základě těchto návrhů by mohlo dojít k určité změně, které by vedlo k větší spravedlivosti v odměňování a v hodnocení zaměstnanců, k jejich spokojenosti, motivaci a zároveň k zlepšení dalších oblastí v pracovním prostředí firmy. Je důležité mít na paměti, že zaměstnanci jsou nejcennější zdroj celého podniku.

I SUMMARY AND KEYWORDS

The subject of this bachelor thesis is to find out which remuneration and evaluation system is set up in the selected company. It focuses on the analysis of the current situation, evaluation and subsequent proposal of changes. Evaluation and remuneration is one of the key elements for the functioning of a company, including increasing employee motivation, increasing competitiveness, improving the working environment and improve the performance of the whole company.

The research was conducted at a company engaged in the design, development and manufacture of complex exhaust systems and their individual components. The data required for this analysis presenting the current situation, is obtained through a questionnaire survey. The questionnaire contained a total of 16 questions. The questionnaire was completed by 60 respondents, while 2 questionnaires had to be discarded due to being incomplete. The total number of usable questionnaires was 58. The results show that there are several areas in the company that need attention, improvement or various measures. Several changes were suggested that could bring positive changes and improve the system.

Keywords: remuneration, reward strategy, wage, benefits, evaluation

II SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- Achievers Survey Finds Without Recognition, Expect Employee Attrition in 2018 [Online]. Retrieved March 23, 2024, from https://www.achievers.com/press/achievers-survey-finds-without-recognition-expect-employee-attrition-2018/?zd_source=hrt&zd_campaign=5503&zd_term=chiradeepbasumallick
- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada Publishing.
- Armstrong, M. (2009). *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada.
- Armstrong, M. (2011). *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. Praha: Fragment.
- Armstrong, M., & Brown, D. (2006). *Strategic reward: Making it happen*. Kogan Page Publishers.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice (13th edition)*. London: Kogan Page.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing.
- Arthur, D. (2010). *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. Praha: Grada.
- Beck, R., & Harter, J. Why Good Managers Are So Rare [Online]. Retrieved March 23, 2024, from https://hbr.org/2014/03/why-good-managers-are-so-rare?utm_source=link_wwwv9&utm_campaign=item_231593&utm_medium=copy
- Bělohlávek, F. (2009). *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky: výběrové, hodnotící, obtížné a rozvojové pohovory (2., rozšířené vydání)*. Praha: Grada.
- Bonifacio, R. Job Dissatisfaction: Unmasking the Silent Productivity Killer [Online]. Retrieved March 23, 2024, from <https://www.shiftbase.com/glossary/job-dissatisfaction>
- Dědina, J., & Cejthamr, V. (2005). *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.
- Dedouchová, M. (2001). *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck.
- Duda, J. (2008). *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing.
- Filip, Š. (2007). *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada.
- Friedmann, Z. (2009) Úvod do pedagogické diagnostiky [Online]. Retrieved March 13, 2024, from https://cloud.inkluzivniskola.cz/sites/default/files/uploaded/pedag_diagnostika_0.pdf
- Hroník, F. (2006). *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada.

- Islam, R. (2006) Employee Performance Evaluation by the AHP: A Case Study [Online]. Retrieved March 13, 2024, from <https://rafikulislam.com/uploads/myworks/27066075955b8a1b374434.pdf>
- Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada.
- Koubek, J. (2007). *Personální práce v malých a středních firmách (3., aktualiz. a rozš. vyd)*. Praha: Grada.
- Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky (5., rozš. a dopl. vyd)*. Praha: Management Press.
- Kubeš, M., & Šebestová, L. (2008). *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Praha: Grada.
- Mzdová účetní: Komplexní řešení otázek pracovního práva, mezd, platů, daně z příjmů, ze závislé činnosti, sociálního a zdravotního pojištění a cestovních náhrad*. Olomouc: ANAG.
- Onwuegbuzie, A. J., & Leech, N. L. Linking Research Questions to Mixed Methods Data Analysis Procedures [Online]. Retrieved March 13, 2024, from file:///C:/Users/Lenovo/Downloads/MixedMethodsResearchQuestions.TQR.pdf
- Pavlou, C. Pay inequality turns tenured employees off—and out the door [Online]. Retrieved March 23, 2024, from <https://www.talentlms.com/blog/pay-inequality-in-the-workplace/>
- Pilařová, I. (2008). *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Česko: Grada.
- Plamínek, J. (2009). *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Praha: Grada.
- Redakční tým Indeed. What To Do When New Hires Get Paid More Than Existing Employees [Online]. Retrieved March 23, 2024, from <https://www.indeed.com/career-advice/pay-salary/new-employees-paid-more-than-existing>
- Roopa, S., & Rani, M. S. Questionnaire Designing for a Survey [Online]. Retrieved March 13, 2024, from <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.5005/jp-journals-10021-1104>
- Sutherland, J., Canwell, D. (2004). Mm. In: *Key Concepts in Human Resource Management*. Palgrave Key Concepts. Palgrave, London. https://doi.org/10.1007/978-0-230-20464-5_13
- Šikýř, M. (2012). *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada.
- Šubrt, B. (2014). *Obsluha mzdy a platu*. Olomouc: ANAG.
- TINYpulse - employee retention report [Online]. Retrieved March 23, 2024, from <https://www.tinypulse.com/hubfs/2018%20Employee%20Retention%20Report.pdf>
- Urban, J. (2017). *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada.
- Vybíhal, V., & Přib, J. (2023). *Mzdové účetnictví 2023 praktický průvodce: praktický průvodce*. Praha: Grada Publishing.

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

Zákony pro lidi. § 109 odst. 2 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce - znění od 1. 1. 2024 [Online]. Retrieved March 22, 2024, from <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262?citace=1#cast3>

Zákony pro lidi. § 111 odst. 1 zákona č. 262/2006 Sb. zákoník práce - znění od 01.01.2024 [Online]. Retrieved March 22, 2024, from <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262?citace=1#cast3>

III SEZNAM OBRÁZKŮ

| | |
|--|-----------|
| Obrázek 1: Systém odměňování..... | 13 |
| Obrázek 2: Model procesu MBO | 19 |
| Obrázek 3: Fáze vývoje dotazníku..... | 22 |

IV SEZNAM GRAFŮ

| | |
|--|----|
| Graf 1: Délka působení zaměstnanců v podniku..... | 24 |
| Graf 2: Výše hrubé měsíční mzdy zaměstnanců..... | 25 |
| Graf 3: Postupné navyšování odměn a výhod s každým rokem působení ve společnosti. | 25 |
| Graf 4: Vývoj odměny od doby působení v podniku..... | 26 |
| Graf 5: Rychlý postup nových zaměstnanců ve srovnání s dlouholetými zaměstnanci. | 27 |
| Graf 6: Typ mzdy zaměstnanců. | 27 |
| Graf 7: Pracovní zařazení zaměstnanců..... | 28 |
| Graf 8: Dodatkové mzdové formy zaměstnanců..... | 29 |
| Graf 9: Spokojenost zaměstnanců z hlediska odměňování. | 30 |
| Graf 10: Zhodnocení odpovídajícího odměňování vzhledem k pracovním povinnostem a přínosu pro firmu. | 30 |
| Graf 11: Způsob hodnocení. | 31 |
| Graf 12: Frekvence hodnocení pracovního výkonu v podniku. | 32 |
| Graf 13: Možnost diskuse a sdílení názoru o hodnocení s nadřízeným. | 32 |
| Graf 14: Relevantnost hodnocení výkonu dle pracovní pozice a požadovaných cílů. | 33 |
| Graf 15: Vliv osobních vztahů na hodnocení. | 33 |
| Graf 16: Spravedlivost hodnocení a odměňování v podniku..... | 34 |

V SEZNAM PŘÍLOH

| | |
|---------------------------|----|
| Příloha 1: Dotazník | 50 |
|---------------------------|----|

VI PŘÍLOHY

Příloha 1: Dotazník

Dobrý den,

ráda bych Vás požádala o vyplnění zcela anonymního dotazníku. Výsledky použiji pro svou bakalářskou práci, která se zabývá tématem hodnocení a odměňování zaměstnanců.

Vyplnění dotazníku by Vám nemělo zabrat více než 10 minut.

Děkuji Vám za Váš čas

- Jak dlouho jste v podniku zaměstnán(a)?
 - Do 1 roku
 - 1-3 roky
 - 3-6 let
 - 6-8 let
 - 8-10 let
 - Více než 10 let
- Jaká je výše Vaší hrubé měsíční mzdy?
 - Méně než 20 000 Kč
 - 20 000 Kč – 30 000 Kč
 - 30 000 Kč – 40 000 Kč
 - 40 000 Kč – 50 000 Kč
 - Více než 50 000 Kč
- Každý následující rok, který jste ve společnosti se Vaše odměna navyšuje a obohacuje o nové výhody?
 - Ano
 - Ne
- Jak se vyvíjela Vaše odměna (mzda + osobní ohodnocení + prémie) od doby, kdy jste začal(a) pracovat ve firmě?
 - Má odměna se zvyšovala, byla v souladu s mým očekáváním.
 - Má odměna se zvyšovala, nebyla v souladu s mým očekáváním.
 - Má odměna zůstala stejná.
 - Má odměna snižovala.
- Jsou vám známy případy, kdy noví zaměstnanci byli rychleji postaveni na vyšší pozice nebo byli lépe odměňováni v porovnání s těmi, kteří ve firmě pracují delší dobu?
 - Ano, znám takové případy
 - Nevím, nemohu posoudit
 - V rámci mé zkušenosti ne
- Jaký typ mzdy pobíráte?
 - Časová mzda
 - Úkolová mzda
 - Podílová (provizní mzda)

- Mzdy a platy za očekávané výsledky práce
 - Mzdy a platy za znalosti a dovednosti
 - Mzdy a platy za přínos
- Jaké je Vaše pracovní zařazení?
 - Výrobní pozice
 - Administrativní podpora
 - Manažerská pozice
- Jaké dodatkové mzdové formy dostáváte od svého zaměstnavatele?
 - Prémie
 - Odměny
 - Osobní ohodnocení
 - Odměňování zlepšovacích návrhů
 - Podíly na výsledcích hospodaření organizace (podíl na zisku, výnosu a výkonu)
 - Povinné příplatky nad rámec stanovený zákonem
 - Nepovinné příplatky (práce ve ztížených pracovních podmínkách, práce o víkendech, ve svátcích, práce v noci)
 - Nemám žádné dodatkové formy
 - Jiné
- Jste spokojen(á) v tom to podniku s ohledem na odměňování?
 - Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
- Myslíte si, že odměňování odpovídá úrovni Vašich pracovních povinností a přínosu pro firmu?
 - Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
- Jakým způsobem probíhá hodnocení?
 - Formálně (racionálnější a standardizovaný, má pravidelný interval)
 - Neformálně (průběžné hodnocení, které provádí přímý nadřízený, spíše příležitostné a vzniká na základě nějaké konkrétní situace)
 - Formálně i neformálně
- Jak často probíhají hodnocení Vašeho pracovního výkonu ve firmě?
 - Pravidelné setkání
 - Roční setkání
 - Pololetní setkání
 - Čtvrtletní setkání
 - Nikdy
 - Jiné
- Máte možnost diskutovat o svém hodnocení s nadřízeným a sdílet své názory a připomínky?

- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
- Máte pocit, že hodnocení Vašeho výkonu jsou relevantní pro vaši pracovní pozici a cíle?
 - Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
- Měli jste někdy pocit, že bylo hodnocení ovlivněno osobními vztahy nebo preferencemi hodnotitele?
 - Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
- Je podle Vás způsob hodnocení a odměňování v podniku spravedlivý?
 - Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne