

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH**

**EKONOMICKÁ FAKULTA
KATEDRA EKONOMIKY**

Studijní program: B6202 Hospodářská politika a správa
Studijní obor: Strukturální politika EU pro veřejnou správu

**SYSTÉM HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ
ZAMĚSTNANCŮ V PODNIKU**

Vedoucí bakalářské práce:
Ing. Tomáš Volek, Ph.D.

Autor:
Zuzana Říhová

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Zuzana ŘÍHOVÁ**
Osobní číslo: **E09875**
Studijní program: **B6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Strukturální politika EU pro veřejnou správu**
Název tématu: **Systém hodnocení a odměňování zaměstnanců v podniku.**
Zadávající katedra: **Katedra ekonomiky**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Zhodnotit vazbu mezi systémem hodnocení a odměňování v podniku

Osnova práce:

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

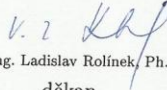
Rozsah grafických prací:
Rozsah pracovní zprávy: 40 - 50 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

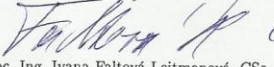
- Armstrong, M.: Odměňování pracovníků. Grada, Praha, 2009.
d. Ámbrosová a kol.: Abeceda personalistiky. Anag, Praha, 2008.
Berger, A.: The Compensation Handbook. McGraw - Hill, USA, 2008.
Dvořáková, Z. a kol.: Management lidských zdrojů. Praha, C. H. Beck,
Praha, 2007.
Tomší, I.: Mzdy a mzdové systémy. ASPI, Praha, 2008.

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

Datum zadání bakalářské práce: 18. února 2011
Termín odevzdání bakalářské práce: 15. dubna 2012


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (25)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Ivana Faltová Leitmanová, CSc.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 10. března 2011

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem svoji bakalářskou práci na téma *Systém hodnocení a odměňování zaměstnanců v podniku* 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 1. 4. 2012

Zuzana Říhová

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji vedoucímu bakalářské práce Ing. Tomáši Volkovi, Ph.D. za metodické vedení a odborné rady, které mi poskytl při zpracování bakalářské práce.

OBSAH

1	Úvod	1
2	Literární rešerše	2
2.1	Odměňování	2
2.1.1	Řízení odměňování	2
2.1.2	Cíle řízení odměňování	3
2.1.3	Faktory ovlivňující politiku a praxi řízení odměňování	4
2.1.4	Definice celkové odměny	4
2.1.5	Systémy bonifikace	5
2.1.6	Mzda a mzdové formy	6
2.2	Mzdový systém	8
2.3	Hodnocení pracovníků	10
2.3.1	Pojetí a cíle hodnocení pracovníka	11
2.3.2	Požadavky na systém hodnocení pracovníka	12
2.3.3	Zásady organizace systému hodnocení pracovníka	14
2.3.4	Postup při hodnocení pracovníků	15
2.3.5	Metody hodnocení pracovníka	17
2.3.6	Kritéria hodnocení pracovníka	24
3	Cíl a metodika	26
3.1	Hlavní a dílčí cíle	26
3.2	Technika přípravy zpracování rešerše	26
3.3	Technika sběru a zpracování dat	26
3.4	Metodický postup	27
4	Praktická část	28
4.1	Charakteristika podniku	28
4.2	Odměňování zaměstnanců	30
4.3	Princip celkové odměny	31
4.4	Hodnocení zaměstnanců	33
4.5	Výsledky dotazníku	34
4.6	Návrhy na zlepšení funkčnosti systému	43
5	Závěr	45
6	Summary	47
7	Seznam použitých zdrojů	48
8	Seznam obrázků	49
9	Seznam grafů	50
10	Přílohy	51

1 ÚVOD

V dnešní době, kdy je kladen velký důraz na efektivitu využívání lidského kapitálu v podniku je nezbytné sladit vazbu mezi hodnocením pracovního výkonu a odměňováním. Bez kvalitního hodnocení není možné zajistit optimální motivovanost zaměstnanců, přičemž na hodnocení musí navazovat spravedlivé odměňování, které by zajistilo poskytování kvalitního výkonu zaměstnanci.

Lidský kapitál v podniku je základním kamenem, na kterém podnik staví svou výkonnost. Lidský kapitál podniku tvoří motivace, schopnosti, dovednosti, zkušenosti a znalosti jeho pracovníků. Protože je každá osobnost odlišná, je odlišná i kvalita lidského kapitálu z pohledu managementu podniku.

V rámci podnikové motivace jsou tři klíčové oblasti, které přispívají k větší motivovanosti zaměstnanců a to: mezilidské vztahy, úspěch a spravedlivé zacházení. Právě spravedlivé zacházení a odměňování bez kvalitního hodnocení zaměstnanců nelze zajistit.

Z uvedeného je zřejmé, že hodnocení zaměstnanců je klíčovým prvkem v oblasti odměňování a proto se jím tato práce bude zabývat při praktickém využití. Hlavním cílem této bakalářské práce je tedy zhodnotit vazbu mezi systémem hodnocení a odměňování v podniku a na základě zjištěných údajů doporučit kroky, které by vedly ke zvýšení efektivnosti jejich využívání ve zkoumané společnosti.

2 LITERÁRNÍ REŠERŠE

2.1 Odměňování

Odměňování je velmi významnou oblastí pro organizaci i pro pracovníka. Odměňování je realizováno ve formě mzdy, platu či jiné peněžní nebo nepeněžní odměny, je kompenzací za vykonanou práci. Odměna za vykonanou práci a další odměny ovlivňují množství a kvalitu budoucí práce. Odměňování je tak jedním z nejefektivnějších nástrojů motivace pracovníků, které má organizace a vedoucí pracovníci k dispozici. Každá organizace je jedinečný komplex činností, zdrojů a podmínek. Systém odměňování by měl odpovídat potřebám organizace a potřebám jejich pracovníků, měl by být spravedlivý a motivující. Na organizaci záleží, jaké možnosti odměňování využije, jaké formy, jaká si určí pravidla odměňování, jaké nástroje a postupy při odměňování uplatní. (Kocianová, 2010)

Podle čl. 28 Listiny základních práv a svobod patří odměňování za práci mezi základní pracovní podmínky, jejich úpravu stanoví zákon. Zákoník práce upravuje problematiku odměňování zaměstnanců v pracovněprávních vztazích komplexně. (Jakubka, 2009)

2.1.1 Řízení odměňování

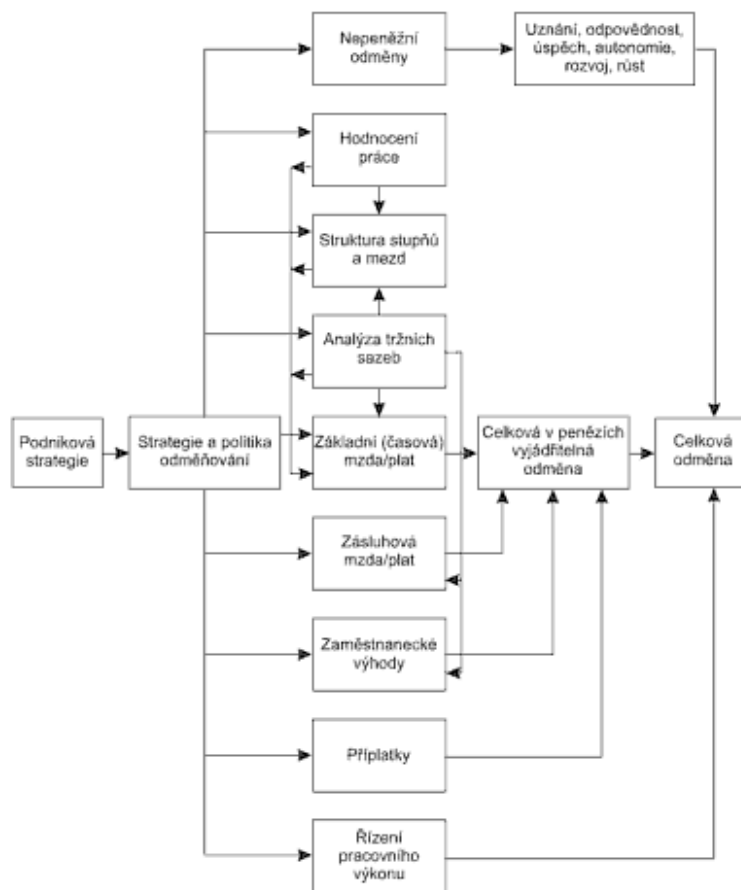
Řízení odměňování se zabývá strategiemi, politikou a procesy potřebnými k zabezpečení toho, aby bylo to, čím lidé přispívají organizaci, uznáno a odměněno jak peněžní, tak nepeněžní formou. Je zaměřeno na podobu, realizaci a udržování systémů odměňování (procesů, metod a postupů odměňování), usilujících o uspokojování potřeb organizace i osob na ní zainteresovaných. Obecným cílem je odměňovat lidi slušně, spravedlivě a důsledně podle jejich hodnoty pro organizaci, aby to posloužilo budoucímu dosahování strategických cílů organizace. (Armstrong, 2009) Řízení odměňování se netýká jen peněžních odměn a zaměstnaneckých výhod. Týká se rovněž nepeněžního a nehmotného odměňování, jako je uznání a pochvala,

příležitosti ke vzdělávání a rozvoji a růst pravomocí a odpovědnosti při vykonávání práce.

2.1.2 Cíle řízení odměňování

- Odměňovat lidi podle hodnoty, kterou vytvářejí
- Propojovat postupy v odměňování s cíli podniku a podnikání i s hodnotami a potřebami pracovníků
- Odměňovat správné věci, aby bylo jasné, co je důležité z hlediska chování a výsledků
- Motivovat lidi a získávat jejich oddanost a angažovanost
- Vytvářet kulturu vysokého výkonu (Armstrong, 2009)

Obr. č. 1: Prvky systému odměňování a jejich vzájemné vztahy



Zdroj: Armstrong, 2009

2.1.3 Faktory ovlivňující politiku a praxi řízení odměňování

Na politiku a praxi řízení odměňování působí řada vlivů. Patří mezi ně faktory odrážející souvislosti vyplývající z vnitřního a vnějšího prostředí a faktory řekněme koncepční, související s teoriemi, názory a přesvědčeními o strategickém řízení, celkové odměně, řízení lidského kapitálu, faktorech ovlivňujících úroveň peněžních odměn, motivace, angažovanosti, oddanosti a o psychologické smlouvě.

Vnitřní prostředí

Vnitřní prostředí tvoří kultura organizace a její typ podnikání, technologie a lidí.

Vnější prostředí

Rysy vnějšího prostředí jsou konkurenční tlaky, globalizace a změny demografických charakteristik a zaměstnanosti. (Armstrong, 2009)

2.1.4 Definice celkové odměny

Podle definice Manuse a Grahama (2003) celková odměna „obsahuje všechny typy odměn – nepřímých i přímých, vnitřních i vnějších“. Všechny stránky odměny, zejména základní mzda či plat, zásluhová odměna, zaměstnanecké výhody a nepeněžní odměny, zahrnující vnitřní odměny, které přináší práce sama, jsou vzájemně provázány a zachází se s nimi jako s integrovaným a logickým celkem. Celková odměna propojuje vliv dvou hlavních kategorií:

1) transakční odměny – hmotné, hmatatelné odměny plynoucí z transakce mezi zaměstnavatelem a pracovníky, které se týkají peněžních odměn a zaměstnaneckých výhod

2) relační (vztahové) odměny – nehmotné odměny týkající se vzdělávání a rozvoje a zkušeností, zážitků z práce

Obr. č. 2: Celková odměna

Transakční odměny	Základní mzda/plat	Celková v penězích vyjádřitelná (hmotná) odměna	Celková odměna
	Zásluhová odměna		
	Zaměstnanecké výhody		
Relační (vztahové) odměny	Vzdělávání a rozvoj	Nepeněžní/ vnitřní odměny	
	Zkušenosti/zážitky z práce		

Zdroj:Armstrong,2009

2.1.5 Systémy bonifikace

Peněžní bonusy (zvláštní, mimořádné, cílové odměny) jsou stále důležitější součástí celkového souboru odměn.

Systémy bonifikace poskytují či nabízejí pracovníkům peněžní výplaty, které se vztahují k výkonu jejich organizace, jejich týmu či jich samých, nebo nějakou kombinaci dvou nebo více těchto možností. O bonusech se často mluví jako o „proměnlivé peněžní odměně“ nebo o „rizikové odměně“. Definující charakteristikou nějakého bonusu je to, že musí být opakovaně získáván, a to na rozdíl od přírůstků/zvýšení mzdy/platu plynoucí ze systémů individuálního zásahového odměňování, jako je odměňování podle výkonu, přínosu nebo délky zaměstnání, které se stávají nedílnou součástí mzdy/platu. Takové platby lze charakterizovat jako „dárky, které trvají“. Peněžní bonusy mohou být samostatnou metodou, jak poskytovat lidem odměny navíc k jejich základní mzdě/platu, nebo se mohou vyplácet při dosažení určitého vrcholu individuální zásluhové odměny.

Cíle systémů bonifikace

Cíle systémů bonifikace mohou být různé, ale obvykle se budou týkat jednoho či více následujících skutečností:

- Umožnit lidem, aby se podíleli na úspěšnosti organizace a aby se tak zvýšila jejich oddanost a loajalita k této organizaci.
- Poskytovat odměny odvozené od výkonu podniku (výsledku podnikání), aby se zvýšila motivovanost, oddanost a angažovanost pracovníků.
- Poskytovat odměny uznávající dosavadní výkon nebo úspěchy a stimulující jednotlivce a týmy k tomu, aby dobře pracovali i v budoucnosti.
- Fungovat jako přímá pobídka, která zvyšuje motivovanost a angažovanost a vede k vyšší úrovni budoucího individuálního a týmového výkonu.
- Zajišťovat, aby úrovně, výše odměny byly konkurenceschopné a přitahovaly a v organizaci udržovaly kvalitní lidi. (Armstrong, 2009)

2.1.6 Mzda a mzdové formy

Odměňování zaměstnanců za výkon práce v pracovněprávních vztazích je komplexně upraveno zákoníkem práce. Princip „odměňování za vykonanou práci“ je společný pro všechny formy pracovněprávních vztahů. Tím se nejen deklaruje nepřípustnost výkonu práce v pracovněprávním vztahu bez „přiměřené odměny“ za práci. (D'Ambrosová a kol., 2008)

Mzdové formy

Formy mzdy představují ve mzdovém systému zpravidla soubor pravidel, kterými se utváří závislost mzdy zaměstnanců na výsledcích práce a na jejich osobním přínosu k těmto výsledkům. Mzdové formy nejsou stanoveny žádným právním předpisem. Věcné (obsahové) vymezení dále uvedených forem mzdy vychází z relativně často se vyskytujících praktických způsobů vymezení podmínek pro poskytování mzdy a její výše u zaměstnavatelů (resp. jednotlivých složek mzdy) a používá, „tradiční“, ovšem právně neupravenou (a tudíž nezávaznou) terminologii.

Formy mzdy – formy mzdy představují soubor pravidel metod a prostředků, kterými se utváří závislost mzdy zaměstnanců na výsledcích práce a na jejich

osobním přínosu k těmto výsledkům. Tato všeobecná charakteristika naznačuje neobyčejně širokou rozmanitost přístupu ke konkrétním vazbám mezi mzdou, výsledky a výkonností. (Kocourek J., Trylč L., 2004)

Časová mzda

Časová mzda bývá zpravidla pokládána za základní formu mzdy, při níž je mzda zaměstnance vyjádřena součinem mzdové sazby (mzdového tarifu) stanoveného (sjednaného) za zvolenou jednotku pracovní doby a počtu těchto jednotek odpracovaných zaměstnancem za období splatnosti mzdy. Tradičně bývá jednotkou pracovní doby, na kterou se stanoví mzdová sazba (mzdový tarif), hodina nebo měsíc, obdobím mzdy je kalendářní měsíc.

Úkolová mzda

Úkolová mzda je forma mzdy, při níž je výdělek zaměstnance závislý na výkonu vyjádřeném stupněm plnění stanovené normy výkonu. Její použití je vhodné na pracovištích, kde převládá zájem zaměstnavatele na množství vyrobené produkce a kde pracovníci mohou toto množství svým výkonem ovlivnit a kde je možná spolehlivá evidence a kontrola množství a kvality práce.

Podílová mzda

Podílová mzda je obvykle utvářena jako podíl na výkonech v peněžním vyjádření (nejčastěji jako podíl na tržbách). Základem podílu je předpokládaná celková mzda zaměstnance a očekávaná úroveň peněžních ukazatelů.

Smíšená mzda

Smíšená mzda je obvykle koncipována jako kombinace časové mzdy a úkolové nebo podílové mzdy.

Prémie

Prémie je složkou mzdy, kterou si zaměstnavatel pružně zajišťuje zainteresovanost zaměstnanců na pracovní výkonnosti a výsledcích práce. Její

účinnost spočívá v tom, že vytváří závislost mzdy na konkrétním, měřitelném a vyčíslitelném ukazateli, který zaměstnanec výkonem práce ovlivňuje. Nezbytné je také to, aby prémie byla vázána na takové ukazatele pracovních výsledků, které mohou zaměstnanci svým úsilím bezprostředně a významně ovlivnit.

Výkonnostní odměny

Výkonnostní odměny se zpravidla poskytují zaměstnancům podle předem rámcově stanovených kritérií pracovních výsledků a výkonnosti, na které je odměna vázána a které se v pravidelných intervalech nebo po splnění úkolu hodnotí.

Mimořádné odměny

Mimořádné odměny se obvykle poskytují za dosažení zvláště významných pracovních výsledků nebo k ocenění mimořádného pracovního úsilí.

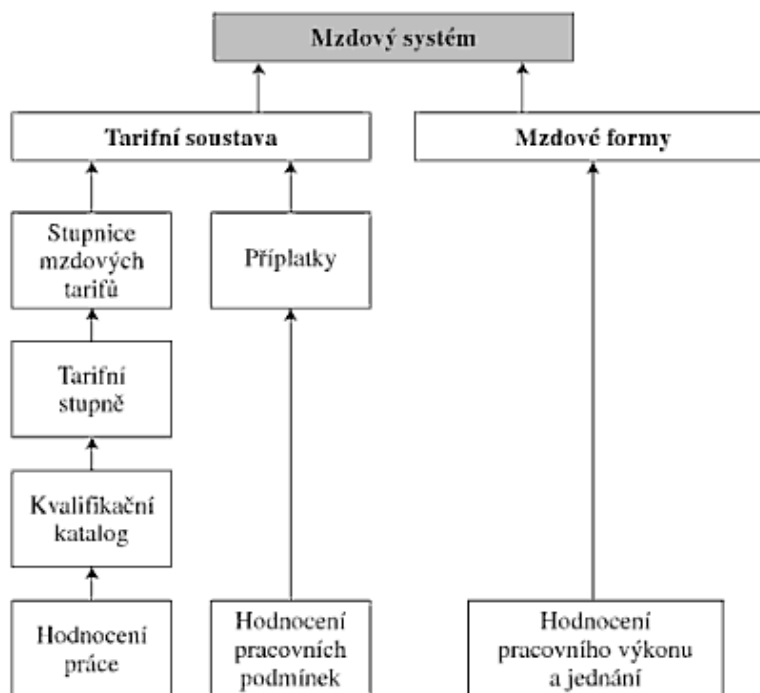
Osobní příplatek

Osobní příplatek je forma mzdy, která se zpravidla používá ke zpružnění systému odměňování tam, kde se uplatňují pevné mzdové tarify (časová mzda). Tato forma mzdy je založena na ocenění výsledků pravidelného hodnocení pracovní výkonnosti a výsledků práce jednotlivých zaměstnanců, obvykle na základě jejich množství a kvalita odvedené práce, spolehlivost, samostatnost, smysl pro týmovou práci apod. Časové období pro hodnocení bývá zpravidla delší, než je kalendářní měsíc. (D'Ambrosová a kol., 2008)

2.2 Mzdový systém

Mzdový systém je nástrojem personálního řízení k realizaci podnikové strategie. Podnik může k tomuto záměru formulovat mzdovou politiku a vytvářet mzdový systém. Cíle mzdové politiky nelze uskutečnit všechny najednou, protože jsou vzájemně rozporné. Zaměstnavatel se rozhoduje o jejich prioritách. (Synek a kol., 2006)

Obr. č. 3: Mzdový systém



Zdroj: Dvořáková, 2007

Cílem hodnocení práce je zjistit hodnotu prací vykonávaných v organizaci. Hodnota práce udává relativní míru složitosti, odpovědnosti a namáhavosti jedné práce ve srovnání ostatními pracemi v organizaci. (Dvořáková, 2007)

Zaměstnanecké výhody

Prostředkem boje o pracovní sílu jsou v rejstříku personálních nástrojů zaměstnanecké výhody (benefity). Organizace se snaží mít jejich atraktivní nabídku a pro organizace, které fungují na náročných trzích práce, je dnes prakticky nepřijatelné, aby benefity neposkytovaly. Tím posilují u zaměstnanců mentalitu nárokování bez ohledu na jejich skutečný přínos k výsledkům práce. (Dvořáková, 2007)

Poskytování zaměstnaneckých benefitů, tedy různých peněžitých nebo nepeněžitých plnění zaměstnancům jejich zaměstnavatelem nad rámec

sjednané mzdy přispívá k motivaci zaměstnanců a k jejich vyšší loajalitě k zaměstnavateli. (Macháček, 2010)

Zaměstnanecké výhody zahrnují širokou paletu rozmanitých požitků, služeb, zboží a sociální péči, za které by zaměstnanec musel jinak platit. Zaměstnavatel je poskytuje ke mzdě za vykonanou práci. Mohou mít peněžitou formu nebo podobu výhod peněžité hodnoty. Tvoří část příjmu ze závislé činnosti a představují dodatečná zvýhodnění zaměstnance. Jedná se například o služební vůz, závodní stravování, dopravu do a ze zaměstnání, zvýhodněný nákup produktů zaměstnavatele, příspěvky na rekreaci, penzijní připojištění aj.

Způsob poskytování zaměstnaneckých výhod může být plošný nebo individualizovaný. (Dvořáková, 2007)

2.3 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků a řízení výkonnosti pracovníků jsou personální činnosti, které nejsou synonymy a obě patří do současné personalistiky, respektive řízení lidských zdrojů. Provádí je manažeři, nikoli jen personalisté či HR specialisté. (Hroník, 2006)

Zabezpečení úrovně pracovního výkonu, který vytváří předpoklad pro přežití a rozvoj organizace, 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)

Neformální hodnocení není nic jiného než průběžné hodnocení pracovníka jeho nadřazeným během vykonávání práce.

Formální hodnocení je většinou racionálnější a standardizované, je periodické, má pravidelný interval a jeho charakteristickými rysy jsou plánovitost a systematičnost. (Koubek, 2003)

Hlavní požadavky na účinný systém řízení výkonnosti jsou spolehlivost, efektivnost nákladů a pocit spravedlnosti (Shields, 2007)

Návaznost 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)

2.3.1 Pojetí a cíle hodnocení pracovníka

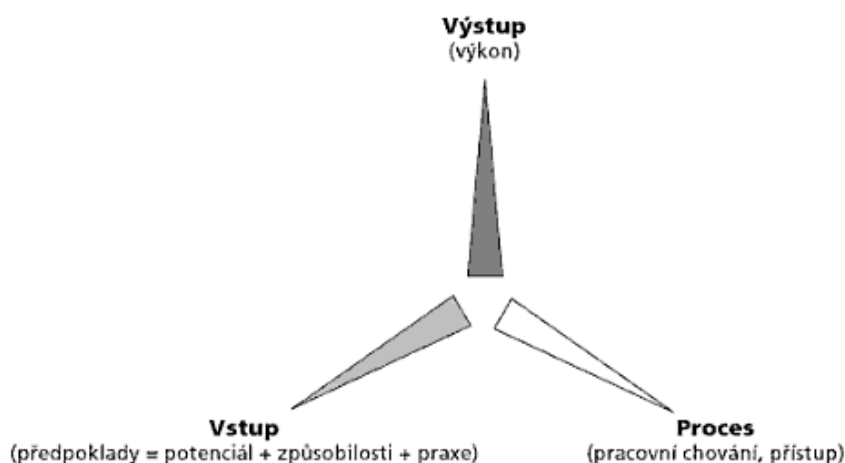
Úspěšné plnění úkolů většiny personálních činností je podmíněno fungováním systému hodnocení pracovníka, protože bez něho je problematické realizovat kvalitní systém rozmisťování, povyšování, vzdělávání a rozvoj i odměňování. Cíle hodnocení pracovníka mají tedy multifunkční charakter. Schopnost vedoucích zaměstnanců na všech stupních řízení hodnotit své podřízené a

jejich schopnost objektivního a věcně správného hodnocení podřízených a jeho využití ve vedení a rozvoji pracovníků je jednou z klíčových způsobilostí manažera. Je proto logickým požadavkem specifikovat i rozvojový potenciál pracovníka. Výsledkem uplatnění hodnocení výkonu pracovníka je jak ocenění pozitivních vlastností pracovníka, tak i určení rezerv ve výkonu a schopnosti jeho dalšího rozvoje. (Dvořáková, 2007)

Tři oblasti hodnocení

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. (Hroník, 2006)

Obr. č. 4: Tři oblasti hodnocení



Zdroj: Hroník, 2006

2.3.2 Požadavky na systém hodnocení pracovníka

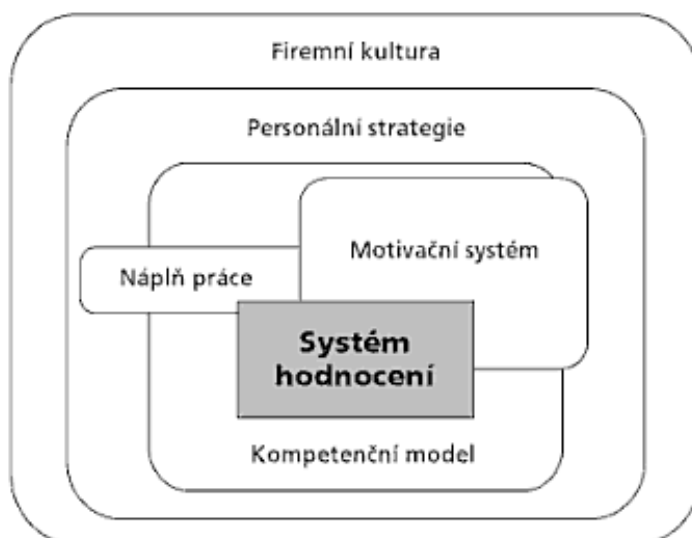
Na systém hodnocení pracovníka jsou kladeny určité požadavky. Pokud jsou splněny, pak konkretizované závěry hodnocení představují realizační efekty z tohoto systému. Mezi nejdůležitější požadavky patří:

- Určit úroveň pracovního výkonu a kvality práce a rozpoznat výkonnostní potenciál pracovníka

- Zjistit silné a slabé stránky pracovníka
- Umožnit pracovníkovi zlepšení pracovního výkonu
- Stanovit konkrétní požadavky na zlepšení jednotlivých stránek pracovního výkonu
- Získat informace pro odměňování podle individuálního pracovního výkonu
- Identifikovat potřeby zvyšování kvalifikace a možnosti dalšího postupu
- Zvýšit úroveň a účinnost motivace k výkonu, ke zvyšování kvalifikace, k identifikaci s podnikovými cíli a zvýšení loajality k zaměstnavateli
- Získat informace o názorech pracovníků, faktorech spokojenosti nebo nespokojenosti (Dvořáková, 2007)

Při koncipování systému hodnocení je třeba zohlednit ještě další aspekty.

Obr. č. 5: Systém hodnocení



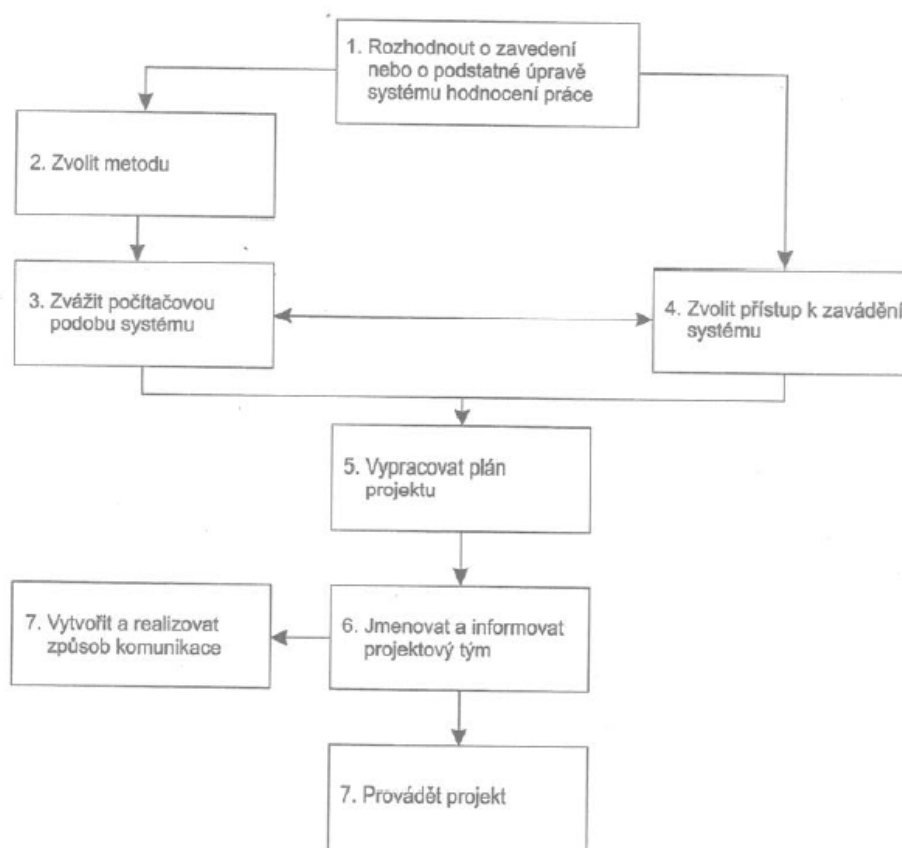
Zdroj: Hroník, 2006

Ze schématu vyplývá, že při koncipování systému hodnocení je třeba dbát především na provázání s:

- Náplní práce, která formuluje základní očekávání a smysl dané pozice

- Motivačním systémem a dalšími personálními činnostmi, které tvoří jeho jádro
- Kompetenčním modelem, který vytváří základ pro několik personálních činností
- Personální strategií, která je odvozena od firemní (business) strategie
- Firemní kulturou (Hroník, 2006)

Obr. č. 6: Vytváření systému hodnocení práce



Zdroj: Armstrong, 2009

2.3.3 Zásady organizace systému hodnocení pracovníka

Zásady organizace systému hodnocení pracovníka jsou výsledkem zkušeností personalistů s uplatňováním standardních metod hodnocení. Jejich obsah je možno shrnout do následujících bodů:

- Hodnocení pracovníka provádí vždy jeho přímý nadřízený
- Hodnocení vychází z výsledků průběžného sledování pracovního výkonu během hodnoceného období
- Hodnocení pracovníka se realizuje dle jednotlivých metodických zásad
- Volba metody hodnocení má odpovídat podmínkám organizace, zvolená kritéria struktury pracovních činností a celý systém by měl odpovídat možnostem jeho zvládnutí s přijatelnými nároky na náklady
- Hodnocení se provádí nejčastěji formou hodnotícího rozhovoru na základě předcházející přípravy hodnotitele
- Po skončení hodnotícího cyklu hodnotitel projedná stručné závěry s hodnocení podřízených pracovníků se svým nadřízeným
- V opakovaných cyklech hodnocení je součástí hodnocení stanovisko hodnotitele a hodnoceného k doporučením z předcházejícího hodnocení (Dvořáková, 2007)

Je hodnocení práce nezbytné?

Odpověď zní, samozřejmě ano. Hodnocení práce se nelze vyhnout. Je tím, co děláte kdykoli se rozhodujete o tom, kolik má být zapláceno za jednu práci v poměru k jiné. Hodnocení práce je proto vždy nezbytné, i když nebude mít podobu jedné z tradičních metod. (Armstrong, 2002)

2.3.4 Postup při hodnocení pracovníků

Postup při hodnocení pracovníků je již dostatečně propracovaný a lze jej rozdělit do tří období, z nichž každé má několik fází:

- **Přípravné období má čtyři fáze**
 - a) Rozpoznání a stanovení předmětů hodnocení, stanovení zásad, pravidel a postupu hodnocení a vytvoření formulářů používaných k hodnocení
 - b) Analýza pracovních míst, popřípadě revize existujících popisů a specifikací pracovních míst.

- c) Formulování kritérií výkonu a jeho hodnocení, jejich výběr, stanovení norem pracovního výkonu, volba metod hodnocení a klasifikací (stupnic) pro rozlišování různé úrovně pracovního výkonu, určení rozhodného období pro zjišťování informací o pracovním výkonu
- d) Informování pracovníků o připravovaném hodnocení a jeho účelu, zejména o kritériích hodnocení a normách pracovního výkonu, o tom, jaký výkon se od nich očekává

➤ **Období získávání informací a podkladů má dvě fáze**

- a) Zjišťování informací např. pozorováním pracovníků při práci nebo zkoumáním výsledků jejich práce je pro hodnocení pracovníků rozhodující fází.
- b) Pořízením dokumentace o pracovním výkonu. Tato fáze je nesmírně důležitá, protože k záznamům je možné se kdykoliv vrátit a získat tak retrospektivní informaci.

➤ **Období vyhodnocování informací o pracovním výkonu má tři fáze**

- a) Vyhodnocování pracovních výsledků, pracovního chování, schopností a dalších vlastností pracovníků, které se musí provádět podle standardního postupu. Zpravidla se při tom porovnávají skutečné výsledky práce s normami výkonu či očekávanými výsledky práce, chování pracovníků se standardními požadavky na chování a schopnosti a další vlastnosti pracovníků s požadavky pracovního místa, jeho specifikací. Existuje přitom značné riziko subjektivního přístupu, protože i objektivní ukazatele výkonu (výsledky) je třeba interpretovat. Výstupy této fáze musejí mít písemnou podobu.
- b) Rozhovor s hodnoceným pracovníkem o výsledcích hodnocení, o rozhodnutích z hodnocení vyplývajících a o možných cestách řešení problémů souvisejících s pracovním výkonem. Tato fáze je rozhodující

pro zlepšování pracovního výkonu pracovníka. Na ní záleží, zda bude mít hodnocení pracovníka motivující efekt či nikoliv

- c) Následné pozorování pracovního výkonu pracovníka, poskytování pomoci při zlepšování pracovního výkonu, zkoumání efektivnosti hodnocení (Koubek, 2003)

2.3.5 Metody hodnocení pracovníka

Volba metod hodnocení je závislá na druhu činnosti a možnosti kvantifikace kritérií. U jednodušších pracovních úkolů je možno vycházet ve větší míře z kvantifikace výsledků, u složitějších činností je nutno hodnotit zaměstnance a přístup k práci komplexněji (tvořivost a iniciativa při plnění úkolů, schopnost kooperace, komplexní výsledky řízeného úseku). (Synek a kol., 2006)

Matice metod hodnocení

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

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 metod.

Dvořáková (2007) hodnotí metody pouze na dva druhy, a to na metody orientované na minulost a metody orientované na budoucnost.

Obr. č. 7: Metody hodnocení pracovníka

Metody hodnocení pracovníka	
orientované na odvedený pracovní výkon	orientované na budoucnost
Řízení podle stanovených cílů	Sebehodnocení
Srovnání se standardním pracovním výkonem	Assessment centre/development centre
Testování a pozorování pracovního výkonu	360° zpětná vazba
Hodnoticí dotazník	
Hodnoticí stupnice	
Metoda BARS	
Metoda kritických případů	
Hodnotitelské zprávy	
Srovnání pracovníků	

Zdroj: Dvořáková, 2007

Metody hodnocení pracovníka orientované na minulost

Řízení podle stanovených cílů

Řízení podle stanovených cílů (Management by Objectives, MBO) je metoda, při níž pracovník uzavře se svým nadřízeným dohodu o hlavních cílech své práce na určité období, je stanoven plán, jak a kdy budou cíle plněny, jsou vymezena kritéria k hodnocení toho, zda je cílů dosaženo a pravidelně se hodnotí realizace cílů, a to až do termínu, kdy končí sjednaná lhůta. Tehdy je zhodnocena míra splnění cílů a uzavřena dohoda na příští období.

Konkrétní cíle musí splňovat metodu SMART – konkrétní, měřitelný, dosažitelný, odpovídající, termínovaný

Srovnání se standardním pracovním výkonem

Výkon jednotlivce je porovnáván s požadovaným (standardním) pracovním výkonem, který odpovídá obvyklé intenzitě práce. Standardní pracovní výkon lze stanovit:

- Statisticky jako průměrný pracovní výkon dosažený u většího počtu pracovníků
- Odhadem intenzity práce konkrétního pracovníka
- Je odvozen od normativů času, které udávají spotřebu času na pracovní činnost ve vymezených pracovních podmínkách

Testování a pozorování pracovního výkonu

Hodnocení pracovníka je založeno na testování specifických znalostí a dovedností nebo na kontrole dodržování pracovněprávních předpisů.

Hodnotící dotazník

Hodnotitel posuzuje pracovní výkon a jednání zaškrtnutím pole v dotazníku, které je podle jeho názoru u konkrétního zaměstnance nejlépe vystihuje, jak dotyčný plní příslušné kritérium. Jinou variantou hodnotícího dotazníku je, že charakteristiky jednání jsou odstupňovány pomocí slov, např. Vždy, velmi často, často, příležitostně, nikdy, a hodnotitel zaškrťává ten stupeň, o kterém se domnívá, že nejlépe vystihuje daného pracovníka. Každé tvrzení je obodováno a celkový počet bodů udává hodnocení pracovníka.

Hodnotící stupnice

Hodnotitel oceňuje pracovní výkon a jednání zaškrtnutím stupně určitého kritéria. Každý stupeň je obodován, popř. slovně definován. Suma dosažených bodů za všechna kritéria udává celkové hodnocení. Někdy jsou kritéria vážena, aby se jejich vahou posílila důležitost vybraných aspektů pracovního výkonu.

Metoda BARS

Metoda BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales) si získala u uživatelů značnou oblibu. Je založena na vytváření hodnotících stupnic pro jednotlivé aspekty pracovního jednání a na definici žádaného pracovního jednání na specifikovaném pracovním místě jako předpokladu efektivního výkonu pracovní

činnosti. Princip spočívá v tom, že pracovní jednání je zařazeno do několika hodnotících stupňů v rozmezí od „vynikající“ až po „nepřijatelné“.

Metoda kritických případů

Hodnotitel stručně zaznamenává kritické události, které se pracovníkovi staly při plnění pracovních úkolů v určitém období. Jedná se hlavně o případy vysoce efektivního nebo výrazně neefektivního jednání. Záznamy, např. v deníku, dokumentují projevy jednání, které jsou jedinečné. Je velice vhodná k hodnotícímu rozhovoru a jako podklad k dalšímu školení.

Hodnotitelské zprávy

Hodnotitel podává písemnou zprávu o pracovníkových přednostech, slabinách a potenciálu a také návrhy na zlepšení, a to za určité období. Obsah zprávy může být psán volně nebo je strukturovaný podle instrukcí. Zprávy mohou vycházet ze záznamů o kritických případech či jsou kombinovány s hodnotícími stupnicemi.

Srovnání pracovníků

Hodnotitel posuzuje pracovní výkony pracovníka srovnáním s výkony ostatních kolegů ve skupině. Jde o praktickou a jednoduchou metodu, která je založena na subjektivním názoru přímého nadřízeného. Nevýhodou je riziko zaujatosti hodnotitele, nejsou známy rozdíly mezi pracovníky a chybějí obsažnější informace pro zpětnou vazbu. Srovnání může mít formu:

- Prostého pořadí pracovníků podle jejich pracovního výkonu a jednání
- Párového porovnání
- Nucené distribuce

Metody hodnocení pracovníka orientované na budoucnost

Sebehodnocení

Pracovník hodnotí sám sebe a jeho pohled bývá konfrontován s úsudkem jiného hodnotitele. Smyslem je zapojit pracovníka do procesu hodnocení tím, že analyzuje směry svého osobního rozvoje a mnohdy si stanoví náročnější cíle, než jaké by vytyčil přímý nadřízený. Sebehodnocení pomáhá předcházet obranným reakcím zaměstnance při hodnotícím rozhovoru a podporuje jeho ochotu učit se.

Assessment centre

Metodou AC se identifikují sociální charakteristiky a vlastnosti pracovníka, jako např. komunikativní dovednosti, prezentace, koordinace činností, spolupráce, kreativita, vnímavost, odolnost vůči zátěži apod. Používá se k výběru zaměstnanců (z vnějších a vnitřních zdrojů), hodnocení rozvojového potenciálu, tréninku manažerských dovedností a rozvoji sociálních dovedností.

Systém 360° zpětné vazby

Nejčastější variantou vícezdrojového hodnocení pracovníka je systém 360° zpětné vazby, kdy hodnotí spolupracovníci (na stejné úrovni hodnoceného) a podřízení. Dále mohou být využiti i vnitřní zákazníci, kteří přicházejí do pracovního styku s hodnoceným, nebo externí partneři. Tím se získá široká škála poznatků, které je možno použít pro objektivizaci výsledků hodnocení. (Dvořáková, 2007)

Základní výhodou 360° zpětné vazby je koncentrovanost informací a jejich setříděnost. Za běžných podmínek hodnocený není schopen absolvovat hodinové zpětné vazby s desítkou lidí a odnést si utříděné informace. Takto koncentrované a setříděné informace jsou velmi dobrým podkladem pro formulování velmi konkrétně zacíleného rozvojového plánu. (Hroník, 2006)

Hodnocení dle Jacka Welche

Jack Welch, legendární a bývalý manažer z GE, významně přispěl i k hodnocení pracovníků. Vždy hájil co nejvyšší možnou míru diferenciací v organizaci založené na hodnotách. Jeho významné příspěvky jsou dva.

- Hodnocení dvou oblastí („čísel“ a „integrity“)
- Diferenciace 20-70-10 (Hroník, 2006)

Bodovací metoda

Nejčastěji používaná a kombinovaná metoda je metoda bodovací. Bodovací metoda je analytickou metodou hodnocení práce používající porovnávání práce s určitou stupnicí.

Metoda je založena na rozčlenění práce na faktory (také se používá termín „placené faktory“) nebo klíčové prvky či požadavky práce. Předpokládá se, že každý z těchto faktorů bude přispívat k hodnotě práce a že všechny faktory jsou součástí všech prací, které mají být hodnoceny, avšak v různé míře. S použitím numerických stupnic jsou každému z faktorů přidělovány body podle míry, v jaké je tento faktor v hodnocené práci obsažen. Bodové hodnoty jednotlivých faktorů se poté sčítají tak, aby vyjádřily celkové skóre, která představuje hodnotu práce.

Bodovací metoda je založena na faktorovém schématu (plánu), které se skládá z:

- Výběr faktorů, které budou ve schématu použity
- Hodnotících stupnic faktorů
- Váhy faktorů

Výběr faktorů

Faktor je vlastnost, která se vyskytuje v různém stupni v pracích, které mají být hodnoceny, a která může být použita jako základna pro ocenění relativní hodnoty prací. Jestliže se v běžné hantýrce říká, že nějaká práce je

odpovědnější než jiná, a tudíž má větší hodnotu, použije se odpovědnost jako faktor, je však přitom jen volně definována.

Stupnice hodnocení faktorů

Stupnice pro hodnocení faktorů se skládají z definic úrovní, ve kterých se faktor může vyskytovat v jakékoliv z prací, které mají být hodnoceny. Práce jsou pak podle těchto faktorů analyzovány, výsledek této analýzy se porovnává s definicemi úrovně faktoru a tak se stanoví úroveň daného faktoru v práci. Maximální počet bodů za faktor je určen vahou faktoru, a když je stanovena, ke každé úrovni může být přiřazen určitý počet bodů nebo rozpětí bodů. Přitom se používá obvykle aritmetická stupnice (např. 20, 40, 60, 80, 100).

Váhy faktoru

Faktorové schéma (plán) obsahuje rozhodnutí o relativní důležitosti různých faktorů – tj. jejich váhy pro účely bodování. Může být rozhodnuto, že všechny faktory by měly mít stejnou váhu, avšak většina bodovacích systémů přisuzuje jednotlivým faktorům různé váhy.

Výhody bodovací metody

- Hodnotitelé jsou nuceni brát v úvahu řadu faktorů, které – pokud jsou součástí všech prací a ovlivňují je různými způsoby – mohou pomoci vyhnout se příliš zjednodušujícím soudům, k nimž může docházet při použití neanalytických, tedy souhrnných metod.
- Bodovací systémy nabízejí hodnotitelům definovanou měřítku, která by jim měla pomoci dosáhnout při jejich rozhodování určitého stupně objektivity a důslednosti.
- Dělalí přinejmenším dojem, že jsou objektivní, a to i v případě, že nejsou, a to vyvolává dojem, že jsou poctivé a spravedlivé.
- Poskytují základ, který pomáhá při vytváření mzdových struktur.
- Jsou použitelné v případech, kdy je třeba řešit otázku prací stejné hodnoty.

- Jsou vhodné pro počítačové zpracování.

Nevýhody bodovací metody

- Jsou složité při vytváření, zavádění a udržování.
- Podávají poněkud falešný dojem vědecké přesnosti – přitom je stále nezbytné užívat úsudku při výběru faktorů, definování úrovní uvnitř faktorů, při rozhodování o vahách a při interpretování informace o pracích ve vztahu k definicím faktorů a úrovních faktorů.
- Předpokládají, že je možné kvantifikovat různé stránky prací na téže stupnici hodnot, a tak je slučovat dohromady (sčítat). Avšak dovednosti nemusejí být nezbytně tímto způsobem sčitatelné.
- Jsou založeny na předpokladu, že vážení faktoru je možné dělat u všech prací stejně. Je však možné prokázat, že každá práce bude mít svůj vlastní model vah faktorů. Jinými slovy, bude se lišit nejen úroveň faktoru obsaženého v práci, ale i relativní váhy přiznané určitému faktoru uvnitř práce se budou lišit od vah v jiných pracích. (Armstrong, 2002)

2.3.6 Kritéria hodnocení pracovníka

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.

Mezi nejčastěji posuzovaná kritéria patří:

- Úroveň odborných znalostí, zručností a dovedností
- Kvantita a kvalita pracovního výkonu a plynulost odváděného výkonu
- Úroveň pracovní disciplíny a spolehlivosti
- Využití pracovní doby
- Úroveň pracovní iniciativy a samostatnosti

- Odolnost vůči fyzické zátěži
- Odpovědnost
- Spolehlivost
- Odolnost vůči neuropsychické zátěži (pozornost, vytrvalost, myšlení, rozhodování)
- Úroveň organizační činnosti (organizační schopnosti, znalost a uplatňování vnitřních norem, znalost organizace a jejího vnějšího prostředí)
- A jiné (Dvořáková, 2007)

3 CÍL A METODIKA

3.1 Hlavní a dílčí cíle

Hlavním cílem této bakalářské práce je zhodnotit vazbu mezi systémem hodnocení a odměňování v podniku a na základě zjištěných údajů doporučit kroky, které by vedly ke zvýšení efektivity jejich využívání.

Cílem teoretické části je sestavit ucelený pohled na problematiku hodnocení a odměňování zaměstnanců.

Cílem praktické části této bakalářské práce je zhodnotit systém hodnocení ve vazbě na odměňování ve vybraném podniku.

3.2 Technika přípravy zpracování rešerše

Veškeré informace potřebné pro teoretickou část bakalářské práce jsou čerpány z odborné a vědecké literatury, týkající se problematiky odměňování a hodnocení zaměstnanců. Podklady byly následně zpracovány v literární přehled o daném tématu. Veškeré zdroje jsou uvedeny v seznamu použité literatury v závěru této bakalářské práce.

3.3 Technika sběru a zpracování dat

Hlavním podkladem pro analýzu odměňování a hodnocení ve vybraném podniku je kolektivní smlouva mezi odborovou organizací a vedením společnosti a dotazníkové šetření, provedené v daném podniku. Další informace byly získány z internetových a intranetových stránek společnosti. V neposlední řadě bylo čerpáno z vlastních zkušeností, neboť autor je zaměstnancem téhož podniku.

Dotazníkové šetření bylo provedeno ve zvoleném podniku, ve vybraném oddělení, u 48 pracovníků, prostřednictvím dotazníku, který je uveden v příloze, v období podzim 2011.

3.4 Metodický postup

První částí bakalářské práce je literární rešerše. Poskytuje ucelený přehled na problematiku hodnocení, motivaci a odměňování zaměstnanců v podniku. Praktická část bakalářské práce nejprve charakterizuje vybranou společnost, jejíž název není v této práci uveden, neboť společnost si nepřeje být jmenována. Následně popisuje systém hodnocení zaměstnanců ve vybrané společnosti – v konkrétním oddělení. Dále byla provedena analýza spokojenosti zaměstnanců s hodnocením, odměňováním a benefity, za pomoci písemného dotazníku uvedeného v příloze této práce. Na závěr byly ze zjištěných skutečností navrženy kroky, které by vedly ke zlepšení stávajícího systému.

4 PRAKTICKÁ ČÁST

4.1 *Charakteristika podniku*

Společnost byla založena v 1. polovině 19. století a v průběhu let byla transformována v různé právní formy, přičemž v roce 2002 se podnik stává akciovou společností. V roce 1999 se stává součástí SouthAfricanBreweriesplc. Podnik se primárně zabývá výrobou a prodejem piva. Zaměstnává zhruba 2300 zaměstnanců. Podnik je strukturován pomocí funkční organizační struktury, přičemž ve vybraných městech ČR má svá distribuční centra. Společnost si je plně vědoma své odpovědnosti vůči životnímu prostředí a jako jednu ze zásad podnikání přijala politiku ochrany životního prostředí. Dodržuje nejvyšší environmentální standardy, přičemž dbá na vliv na životní prostředí a okolí a dbá na neustálou minimalizaci. Provoz je řízen a dokumentován a udržován dle mezinárodních norem. Systém environmentálního managementu je zaveden v souladu s požadavky normy ISO 14001. Řízení kvality je dodržováno dle normy ISO 9001, systém pro bezpečnost a nezávadnost potravin splňuje požadavky certifikace HACCP a základní pravidla bezpečnosti práce jsou nastavena normou OHSAS 18 001. Všechny činnosti provozu splňují požadavky legislativy EU. Firma je největším exportérem českého piva. Způsob prodeje a distribuce v zahraničí se liší v závislosti na existenci dceřiných společností SABMiller. Společnost má definovány etické zásady, pro posílení základních hodnot, zvyšování reputace a vytváření dobrých vztahů s partnery, zákazníky a dodavateli. Tyto zásady jsou závazné pro veškeré zaměstnance i smluvní dodavatele. Pro příklad v rámci etických zásad postupuje otevřeně, spravedlivě a čestně při sjednávání a realizaci obchodů i při podávání informací, je nestranná a politicky nezaujatá, chová se odpovědně k lidem a s ohledem na životní prostředí, ctí právní a morální závazky a být lídrem v oblasti uplatňování nejlepších zásad řízení. Tato společnost je moderní, světu otevřená firma, pro niž je důležitá kvalita zaměstnanců, jejich nadšení pro věc a

oddanost firmě a proto si vybírá zaměstnance pro dlouhodobou spolupráci, pečuje o jejich osobní a profesní rozvoj.

Tab. č.1: Registr ekonomického subjektu

Název atributu	Kód	Text
Právní forma	121	Akciová společnost
Institucionální sektor	11003	Nefinanční podniky soukromé pod zahraniční kontrolou
Činnosti - dle CZ-NACE	110500	Výroba piva
	110700	Výroba nealkoholických nápojů; stáčení minerálních a ostatních vod do lahví
	494100	Silniční nákladní doprava
	630000	Informační činnosti
	452000	Opravy a údržba motorových vozidel, kromě motocyklů
	711000	Architektonické a inženýrské činnosti a související technické poradenství
	289300	Výroba strojů na výrobu potravin, nápojů a zpracování tabáku
	773900	Pronájem a leasing ostatních strojů, zařízení a výrobků j. n.
	702000	Poradenství v oblasti řízení
	472500	Maloobchod s nápoji
	740000	Ostatní profesní, vědecké a technické činnosti
	731200	Zastupování médií při prodeji reklamního času a prostoru
	108900	Výroba ostatních potravinářských výrobků j. n.
	205900	Výroba ostatních chemických výrobků j. n.
	463400	Velkoobchod s nápoji
	461900	Zprostředkování nesespecializovaného velkoobchodu a nesespecializovaný velkoobchod v zastoupení
	910000	Činnosti knihoven, archivů, muzeí a jiných kulturních zařízení
	477900	Maloobchod s použitým zbožím v prodejnách
	581000	Vydávání knih, periodických publikací a ostatní vydavatelské činnosti
	522000	Vedlejší činnosti v dopravě
	799010	Průvodcovské činnosti
	380000	Shromažďování, sběr a odstraňování odpadů, úprava odpadů k dalšímu využití
	712000	Technické zkoušky a analýzy
	855900	Ostatní vzdělávání j. n.
	493930	Nepravidelná pozemní osobní doprava
	109000	Výroba průmyslových krmiv
	683100	Zprostředkovatelské činnosti realitních agentur
	521000	Skladování

	522900	Ostatní vedlejší činnosti v dopravě
	692000	Účetnické a auditorské činnosti; daňové poradenství
	620000	Činnosti v oblasti informačních technologií
	257200	Výroba zámků a kování
	360000	Shromažďování, úprava a rozvod vody
	271100	Výroba elektrických motorů, generátorů a transformátorů
<u>Velikostní kat. dle počtu zam.</u>	430	2000 - 2499 zaměstnanců

Zdroj: Český statistický úřad

4.2 Odměňování zaměstnanců

Při odměňování zaměstnanců se společnost snaží udržet v rovnováze 4 základní principy:

- a) Konkurenceschopnost vůči srovnatelným společnostem
- b) Interní spravedlnost mezi pozicemi
- c) Individuální motivaci každého zaměstnance
- d) Hodnocení výkonu týmů i jednotlivců

V rámci kolektivní smlouvy podniku jsou definovány následující složky mzdy.

Základní měsíční – tarifní mzda

Práce vykonávané zaměstnanci se podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti rozčleňují do tarifních stupňů. Zařazení prací do jednotlivých tarifních stupňů stanoví zaměstnavatel ve „Sborníku funkcí“, který je uložen u manažerů závodu, odborných ředitelů, vedoucích jednotlivých středisek a předsedů jednotlivých dílenských výborů.

Zaměstnanec se zařadí podle sborníku funkcí do takového tarifních stupně, ve kterém jsou stanoveny práce, se kterými se složitost, odpovědnost a namáhavost prací vykonávaných zaměstnancem shoduje.

Výše závazných mzdových tarifů v jednotlivých tarifních stupních je stanovena na délku stanovené týdenní pracovní doby 37,5 hod. týdně.

Stupnice mzdových tarifů se dělí na standardní a obchodní.

Prémie

V dané společnosti je vydán Prémiový řád, který stanovuje přesný postup určení výše, administrace a podmínek dosažení prémie. Přičemž je to závislé na pracovním zařazení zaměstnance.

Odměny

Jsou poskytovány nadřízeným zaměstnancem na základě subjektivního hodnocení výkonnosti podřízených zaměstnanců.

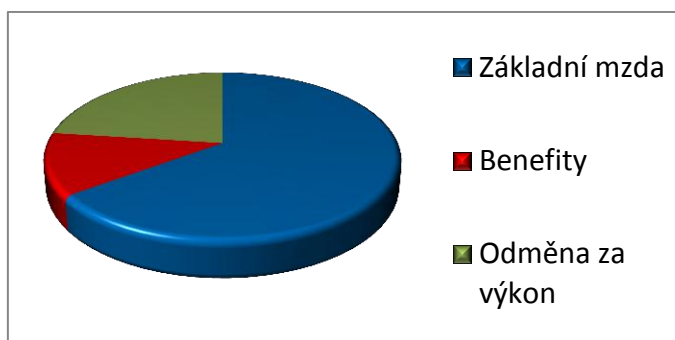
Příspěvek na penzijní připojištění

Na příspěvek má nárok každý zaměstnanec, který má pracovní smlouvu na dobu neurčitou, která již má trvání alespoň jednoho roku.

4.3 Princip celkové odměny

V podniku je uplatňován princip celkové odměny. Celkový balíček odměňování se skládá ze tří částí: základní mzda, odměna za výkon a benefity.

Graf č. 1: Celkový balíček odměňování



Zdroj: interní zdroje firmy

Základní mzda

Výše základní mzdy se vztahuje přímo k pracovní pozici a k její náročnosti. Mzdové rozpětí se pravidelně reviduje na základě mzdových průzkumů, aby byla zajištěna její konkurenceschopnost.

Odměna za výkon

Tato složka mzdy je oceněním jak týmového, tak i individuálního výkonu, které přispívají ke splnění daných cílů společnosti. Společnost prosazuje kulturu vysokého výkonu, a proto stanovuje odměnu za výkon na takové úrovni, aby byla motivační.

Benefity

Strategie benefitů se opírá o **tři pilíře**. Firma je odpovědný zaměstnavatel, vyrábí špičkové produkty a chce zaměstnancům dát možnost výběru (flexibilitu) benefitů. Široké portfolio benefitů zabezpečuje mnoho služeb a výrobků cenově i daňově výhodné.

I. Odpovědný zaměstnavatel

- Penzijní připojištění
- Odměna za věrnost
- Odměna za dárcovství krve
- Příspěvek na zdraví
- Příspěvek na stravování
- 5 týdnů dovolené
- Odměna při odchodu do důchodu

II. Špičkové produkty

- Šeky na pivo
- Pivo na dovolenou
- Exkurze
- Bonusové pivo

- Zlevněné reklamní předměty
- Zaměstnanecké kluby

III. Flexibilita

- Sport, kultura, rekreace, vzdělávání
- T-Mobile zaměstnanecký program
- Sponzorované lístky
- A další nabídky např. od cestovních kanceláří....

4.4 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců probíhá v dané společnosti odlišně dle pracovního zařazení zaměstnanců. Hlavní rozdíl je z hlediska frekvence hodnocení, kdy u nižších pozic je hodnocení čtvrtletní, u vyšších pozic (managerských) roční. Hlavní metodou je metoda MBO (Management by Objectives) – hodnocení dle cílů. Každý nadřízený zaměstnanec stanovuje svým podřízeným měřitelné cíle a váhu daného cíle z pohledu cílů společnosti.

Vzor cílů:

Objem prodeje, objem fixním nákladů, počet administrativních chyb,....

Na základě hodnocení je zaměstnanci, dle jeho zařazení, vyplácena variabilní část mzdy (prémie). Toto hodnocení probíhá v informačním systému podniku – elektronicky.

V rámci frekvence – např. každý měsíc – si nadřízený zaměstnanec pozve podřízeného zaměstnance k pohovoru tzv. one on one, kde je diskutován výsledek hodnocení, jeho relevantnost, kvalita a podřízený zaměstnanec má možnost vyjádřit se k danému hodnocení.

Toto hodnocení má primárně zvýšit motivaci zaměstnanců k plnění cílů společnosti.

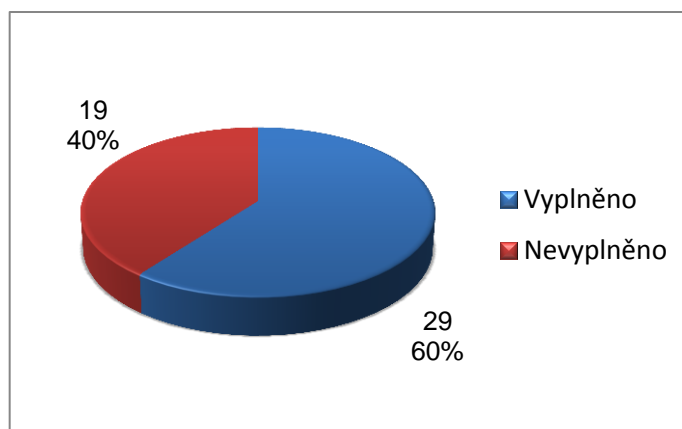
4.5 Výsledky dotazníku

Následující část je věnována výsledkům dotazníkového šetření, které bylo provedeno v rámci tvorby této bakalářské práce, kdy strukturu použitého dotazníku naleznete v příloze této bakalářské práce. Dotazníkové šetření bylo provedeno ve zvoleném podniku, ve vybraném oddělení, u 48 pracovníků, prostřednictvím dotazníku. Šetření bylo provedeno v období podzim 2011.

Výsledky z provedeného dotazníkového šetření nelze globálně zobecňovat, neboť průzkum nebyl prováděn plošně v celém podniku, ale pouze v určitém dílčím oddělení.

Návratnost dotazníku

Graf č. 2: Návratnost dotazníku

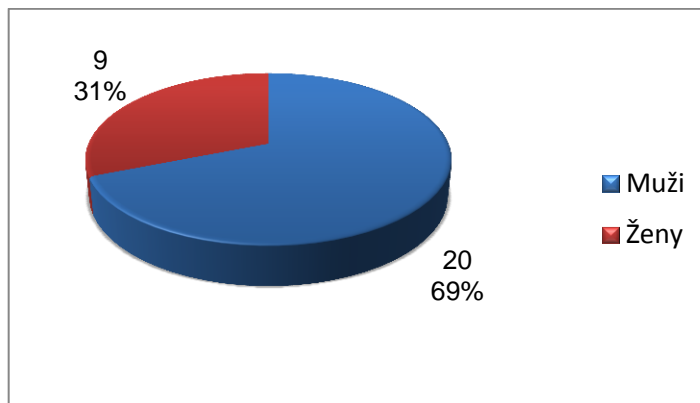


Zdroj: vlastní šetření

Z rozeslaných 48 dotazníků se vrátilo 29 dotazníků, tedy návratnost činí 60%, což lze považovat za dostatečné. Výsledky v další části se týkají pouze vrácených dotazníků.

Otázka č. 1: Pohlaví respondentů

Graf č. 3: Pohlaví respondentů

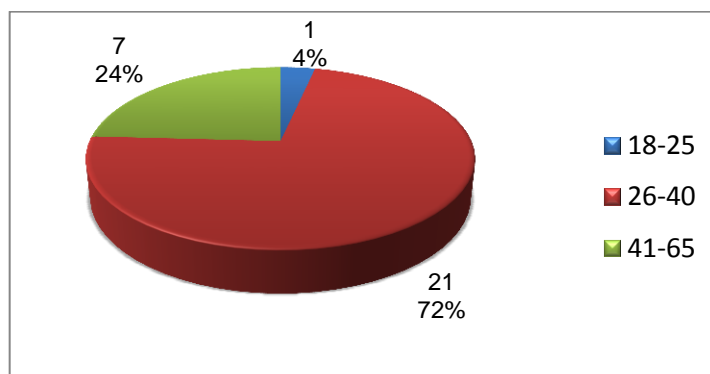


Zdroj: vlastní šetření

Z celkového počtu 29 respondentů je 69% mužů a 31% žen, jak můžeme vidět, na grafu č. 3.

Otázka č. 2: Věk

Graf č. 4: Věkové rozpětí respondentů

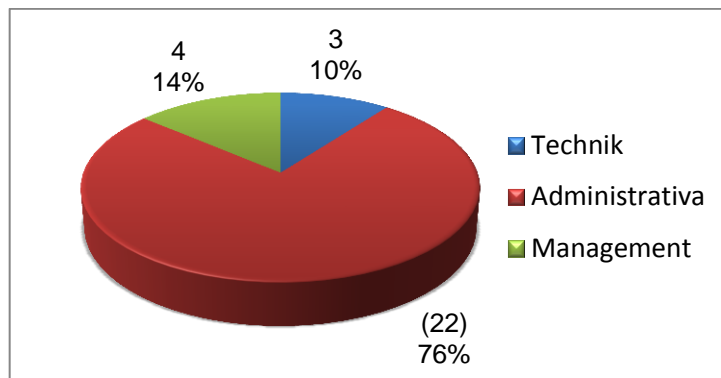


Zdroj: vlastní šetření

Graf č. 4 nám znázorňuje věkové rozložení respondentů, kdy 72% bylo ve věku 26-40 let, 24% ve věku 41-65 let a 4% ve věku 18-25 let.

Otázka č. 3: Pracovní pozice

Graf č. 5: Pracovní zařazení respondentů

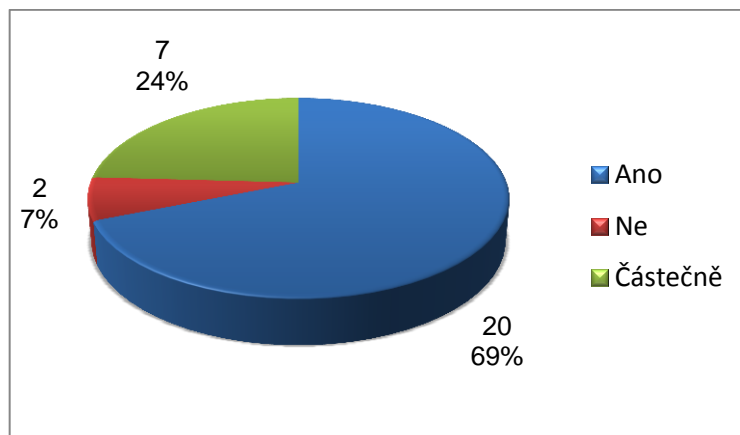


Zdroj: vlastní šetření

Z hlediska pracovního zaměření respondentů z grafu č. 5 vyplývá, že 76% dotazovaných pracuje v administrativě, 14% v managementu a 10% na pozici technického pracovníka.

Otázka č. 4: Je pro Vás hodnocení zaměstnanců srozumitelné?

Graf č. 6: Srozumitelnost hodnocení



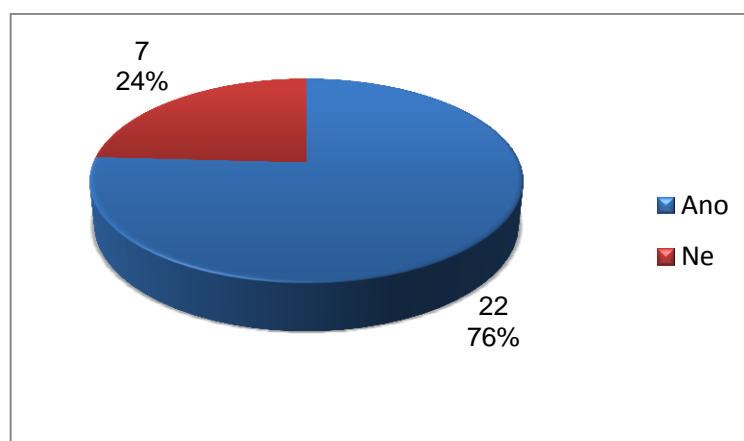
Zdroj: vlastní šetření

Jednou z důležitých kladených otázek je, zda zaměstnanci systému hodnocení rozumí a je pro ně srozumitelné. V grafu č. 6 můžeme vidět, že pro 69%

dotazovaných je hodnocení zaměstnanců srozumitelné, pro 24% je srozumitelné částečně a pouze pro 7% je nesrozumitelné.

Otázka č. 5: Považujete systém hodnocení zaměstnanců za spravedlivý?

Graf č. 7: Spravedlivost systému hodnocení zaměstnanců

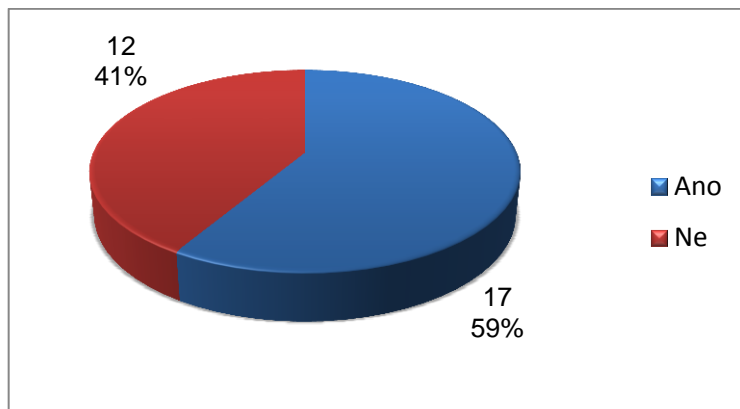


Zdroj: vlastní šetření

Zda považují systém hodnocení zaměstnanci za spravedlivý, nám zobrazuje Graf č. 7. Více jak dvě třetiny respondentů, přesně 76% dotazovaných, považuje systém hodnocení za spravedlivý a pouze 24% ho považuje za nespravedlivý. Uvedené hodnoty jsou pro podnik pozitivní, avšak ukazují, že stále jsou v systému možnosti na zdokonalení.

Otázka č. 6: Odrážejí se Vaše výsledky hodnocení ve Vaší výplatě?

Graf č. 8: Odrážejí se výsledky hodnocení ve výplatě?

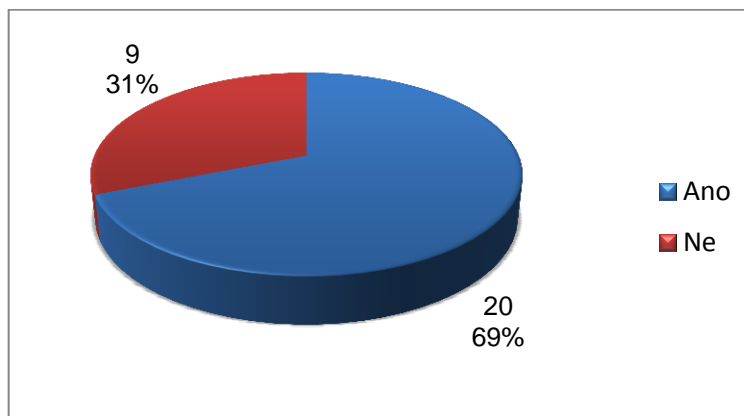


Zdroj: vlastní šetření

Aby bylo hodnocení bylo efektivní, je nutná zpětná vazba za dobré hodnocení z pohledu podniku. Graf č. 8 dokumentuje, že více jak polovina dotazovaných (59%) je názoru, že se výsledky jejich hodnocení pozitivně odrážejí ve výplatě. Na druhé straně více jak 40 % respondentů tento názor nesdílí.

Otázka č. 7: Jste spokojen se systémem hodnocení?

Graf č. 9: Spokojenost se systémem hodnocení

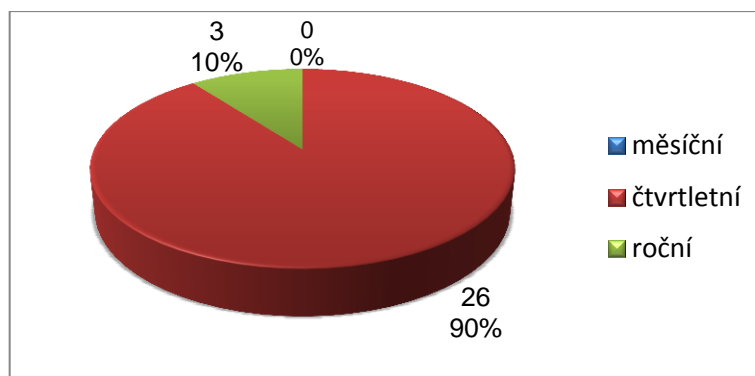


Zdroj: vlastní šetření

Graf č. 9 nám znázorňuje, že 69% procent dotazovaných je se systémem hodnocení spokojen. To pro daný podnik signalizuje, že uplatňovaný systém hodnocení je kvalitní, ale i zde jsou drobné možnosti ke zlepšení.

Otázka č. 8: Jaká je frekvence Vašeho hodnocení?

Graf č. 10: Frekvence hodnocení zaměstnanců

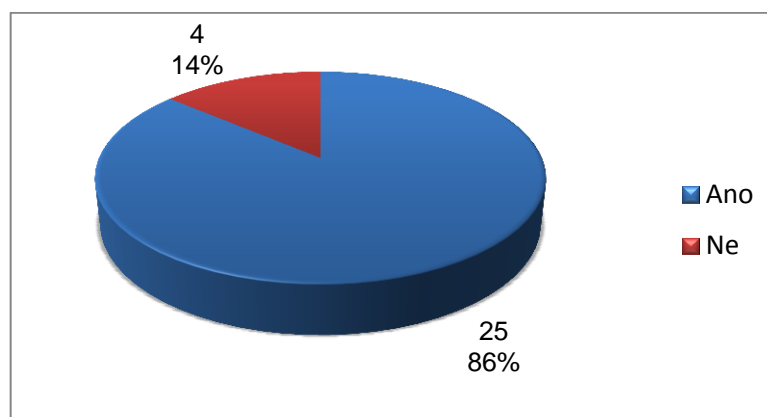


Zdroj: vlastní šetření

Frekvence hodnocení zaměstnanců je často závislá na pracovní pozici. Většina zaměstnanců na nižších pozicích (90% respondentů) má frekvenci hodnocení čtvrtletní a pouze manažerské pozice mají frekvenci roční, viz graf č. 20.

Otázka č. 9: Jste spokojeni s frekvencí hodnocení?

Graf č. 11: Spokojenost s frekvencí hodnocení

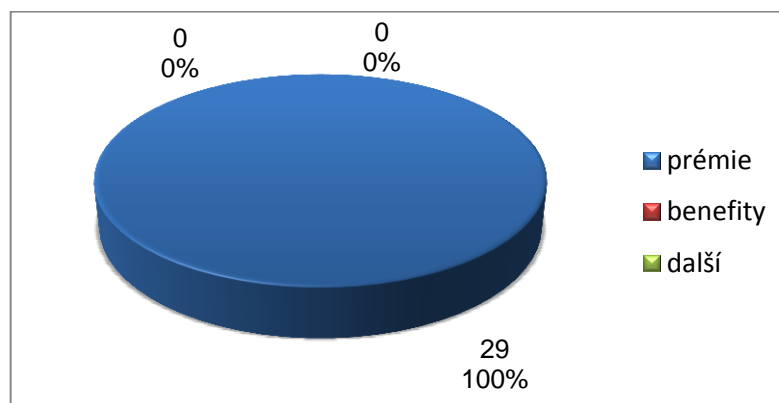


Zdroj: vlastní šetření

Spokojenost s frekvencí hodnocení je v podniku velká, což dokládá graf č. 11. Jelikož je 86% dotazovaných spokojena, je to z pohledu podniku úspěšná strategie, kdy výsledky z hodnocení by kontinuálně měly být propojeny se systémem odměňování.

Otázka č. 10: Které z uvedených mzdových forem hodnocení zaměstnanců můžete ovlivnit?

Graf č. 12: Vliv hodnocení na mzdové formy

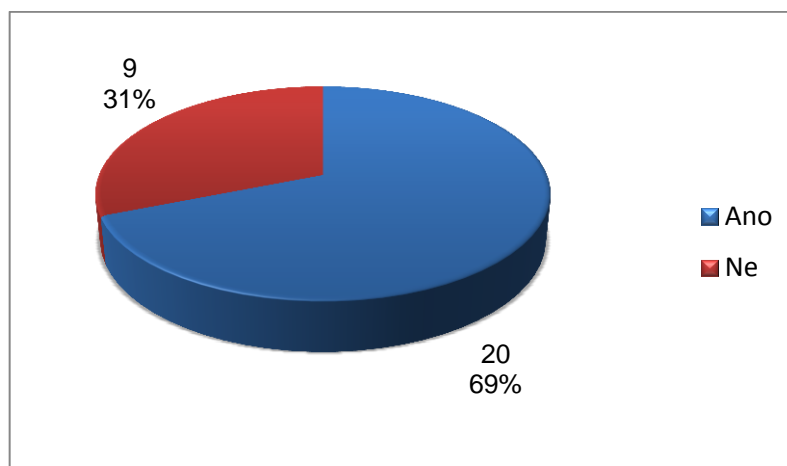


Zdroj: vlastní šetření

Graf č. 12 jasně ukazuje, že hodnocení zaměstnanců je provázáno pouze s prémie a nikoli ostatními složkami mzdy. Je to jednoduché, přehledné a srozumitelné, přesto u některých zaměstnanců by byla vhodnější vazba i na ostatní složky např. na benefity.

Otázka č. 11: Jste spokojeni se současným systémem odměňování?

Graf č. 13: Spokojenost se systémem hodnocení

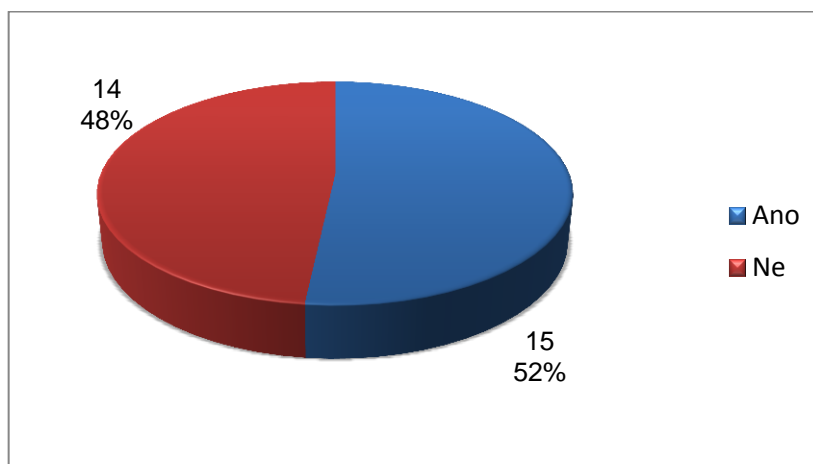


Zdroj: vlastní šetření

Se systémem odměňování je spokojeno 69% dotazovaných, jak nám ukazuje graf č. 13. a 31% respondentů má k systému nějaké připomínky.

Otázka č. 12: Jste spokojeni se současným systémem poskytování benefitů?

Graf č. 14: Spokojenost se systémem benefitů

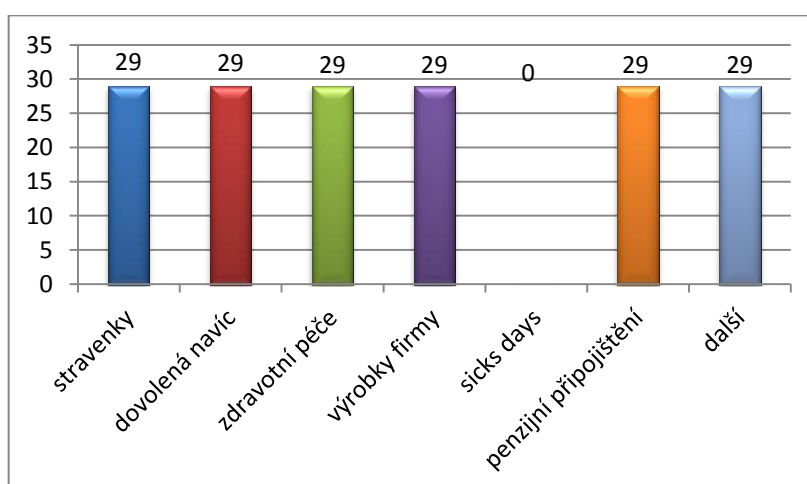


Zdroj: vlastní šetření

Pouze polovina zaměstnanců shledává systém benefitů za dobrý. Tento výsledek nelze považovat za pozitivní a je zřejmé, že by vedení podniku mělo provést kroky, které povedou ke zlepšení. Vhodné by bylo nejprve provést analýzu spokojenosti zaměstnanců s poskytovanými benefity.

Otázka č. 13: Jaké benefity Vám Vaše firma nabízí?

Graf č. 15: Poskytované benefity

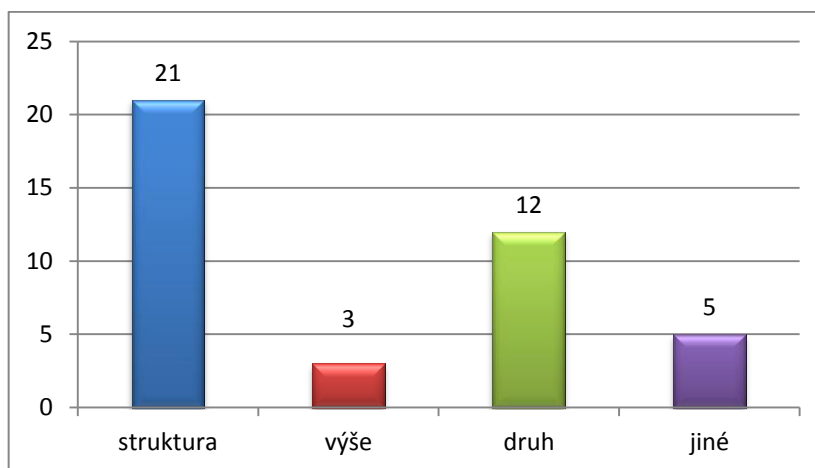


Zdroj: vlastní šetření

Na grafu č. 15 je znázorněno, které benefity společnost nabízí. V rámci sloupku další bylo zaznamenáno: příspěvek na životní pojištění, odměna za dárcovství krve, odměna za pracovní výročí, odměna při odchodu do důchodu, a dále stravenky Unišek+ od společnosti ChéqueDéjeuner a Flexi Pass od společnosti Sodexo. Je zřejmé, že podnik poskytuje všem zaměstnancům stejné benefity a nediferencuje benefity dle pracovního zařazení.

Otázka č. 14: Co byste změnily na systému benefitů?

Graf č. 16: Návrhy na změnu systému benefitů



Zdroj: vlastní šetření

Poslední graf vyjadřuje názor dotazovaných na změny systému benefitů. Valná většina vidí problém ve struktuře poskytovaných benefitů a nemalé procento v druhu poskytovaných benefitů. Výši benefitů nehraje velkou roli. Ve sloupcu jiné vyjádřili zaměstnanci návrhy na změnu možnosti uplatnění benefitů.

4.6 Návrhy na zlepšení funkčnosti systému

Z provedeného dotazníku je zřejmé, že systém hodnocení zaměstnanců v daném podniku je funkční, nicméně jsou i zde rezervy ke zlepšení a zdokonalení uplatňovaného mzdového systému. Největší připomínky k využívanému systému hodnocení zaměstnanců byly nalezeny v oblasti spravedlivosti a propojenosti hodnocení zaměstnanců se mzdovým a nemzdovým odměňováním zaměstnanců.

Uvedené návrhy jsou navrženy tak, aby nedošlo ke zvyšování nákladů na odměňování dané společnosti. Návrhy spíše zvyšují efektivitu stávajícího systému hodnocení zaměstnanců a systému odměňování.

1. Diferenciace velikosti benefitů

Velikost objemu benefitů by bylo vhodné odvodit od výkonnosti zaměstnance, kdy dnes všichni zaměstnanci dostávají stejné benefity, bez ohledu na jejich výkonnosti či přínos pro společnost. Diferenciace velikosti benefitů, by vedla ke zvýšení motivace úspěšných pracovníků v podniku a mohla by podnítit ty, kteří mají nízké výkony k jejich zvyšování.

2. Struktura benefitů

Jak již bylo vidět na grafu č. 15., velké procento zaměstnanců není spokojeno se strukturou benefitů. Při bližším ohledání a konzultaci bylo zjištěno, že největší problém je u benefitu „stravenky“. A to z toho důvodu, že je obtížná uplatnitelnost stravenek v obchodní sféře. Bylo by vhodné, zvolit takový druh benefitu, který by byl lépe uplatnitelný pro zaměstnance (např. nákup na fakturu) a tím měl větší motivační efekt.

3. Definování realizovatelných cílů

Jednou z možností jak zvýšit propojenost a spravedlivost hodnocení zaměstnanců s odměňováním je definováním realizovatelných cílů. Tento závěr vyplynul i z rozhovorů se zaměstnanci. V současné době jsou sice každému zaměstnanci určeny jasné cíle, které ale ne vždy může svým úsilím ovlivnit. Pokud totiž nejsou stanoveny relevantní a dosažitelné cíle vede to k výraznému snížení motivace zaměstnanců a poklesu výkonnosti. Nejvhodnější by bylo, aby všechny cíle splňovaly podmínky systému SMART - konkrétní, měřitelný, dosažitelný, odpovídající, termínovaný.

5 ZÁVĚR

Tato práce byla orientována především na oblast hodnocení a odměňování v podniku. Hlavním cílem bylo zhodnotit vazbu mezi systémem hodnocení a odměňování v podniku. Na základě zjištěných údajů doporučit kroky, které by vedly ke zvýšení efektivnosti jejich využívání. Pro dosažení cíle byl proveden dotazníkový průzkum, ve vybraném oddělení zkoumaného podniku. Podnik je orientován na produkci a prodej piva. V podniku je uplatňován princip tzv. celkové odměny. Celkový balíček odměňování se skládá ze tří částí: základní mzda, odměna za výkon a benefity. Hodnocení zaměstnanců probíhá v dané společnosti odlišně dle pracovního zařazení zaměstnanců. Hlavní rozdíl je z hlediska frekvence hodnocení, kdy u nižších pozic je hodnocení čtvrtletní, u vyšších pozic (managerských) roční. Hlavní metodou je metoda MBO (Management by Objectives) – hodnocení dle cílů. Každý nadřízený zaměstnanec stanovuje svým podřízeným měřitelné cíle a váhu daného cíle z pohledu cílů společnosti. Pokud se podíváme na výsledky hodnocení zaměstnanců, které bylo provedeno na podzim 2011. Návratnost dotazníků byla 60%, kdy převážná část respondentů pracuje v oblasti administrativy. Hodnocení zaměstnanců v podniku je vnímáno jako srozumitelné (69%), přes 70% respondentů ho považuje za spravedlivé a 69% je se systémem hodnocení v podniku spokojeno. Frekvence hodnocení zaměstnanců je závislá na pracovní pozici, kdy převážná část respondentů má frekvenci čtvrtletní. Pouze manažerské pozice mají frekvenci roční. Pokud jde o provázanost hodnocení zaměstnanců s odměňováním, 59% dotazovaných je s provázaností spokojeno, ale na druhé straně více než 40% není, což lze považovat za negativní. Zaměstnanci mohou pouze ovlivnit výši prémie. Se systémem benefitů v podniku je spokojeno přes 50% zaměstnanců. Na druhé straně 48% je nespokojeno, což nelze považovat za pozitivní výsledek. Jedním z hlavních důvodů, proč bylo tak vysoké procento nespokojených je nevyhovující struktura a druhy benefitů. I přes to je portfolio benefitů dosti široké, obsahuje např. stravenky, dovolená navíc, zdravotní péče, penzijní pojištění aj. Většina

dotazovaných je s celkovým systémem odměňování spokojena. Hlavní nedostatky jsou v oblasti provázanosti hodnocení zaměstnancům s odměňováním a ve struktuře benefitů. Na základě zjištěných nedostatků byly doporučeny návrhy, které by vedly ke zvýšení efektivnosti a vyšší spokojenosti ze strany zaměstnanců i zaměstnavatelů. Doporučení jsou navrženy tak, aby nedošlo ke zvyšování nákladů na odměňování dané společnosti. Návrhy spíše zvyšují efektivitu stávajícího systému hodnocení zaměstnanců a systému odměňování. Zde jsou uvedeny hlavní návrhy:

- **Diferenciace velikosti benefitů**
- **Změna struktury benefitů**
- **Definování realizovatelných cílů**

Z uvedené práce je zřejmé, že tato problematika zabývající se hodnocením a odměňováním zaměstnanců vyžaduje neustálou pozornost z pohledu zaměstnavatele, neboť spokojenost zaměstnanců je jednou z primárních podmínek pro to, aby zaměstnanci podávali co nejvyšší výkony. Je tedy nutné se touto problematikou i nadále zabývat a tím zajistit i plnění podnikových cílů.

„Vše je provázáno se vším“

6 SUMMARY

Employees Reward and Evaluation System in the Company

The main aim of bachelor's thesis is to compare relationship between employees reward system and employees evaluation system in chosen company. The conclusion should recommend proposals to improve efficiency of employees reward and evaluation system in company. It was used questionnaire survey in the chosen department of firm to reach the aim. The questionnaire survey showed that most of respondents are satisfied with rewards system in the company. The main shortcomings were found in interconnection between evaluation system and rewards system and in benefits structure. Proposals are concentrate on the defferentiation size of benefits, change structure of benefits and a clear definition of realizable goals in the system management by objectives (MBO).

Key words: Reward system, *employee evaluation, wage system*

System hodnocení a odměňování zaměstnanců v podniku

Hlavním cílem bakalářské práce bylo zhodnotit vazbu mezi systémem hodnocení a odměňování v podniku a na základě zjištěných údajů doporučit kroky, které by vedly ke zvýšení efektivnosti jejich využívání. Pro dosažení cíle byl proveden dotazníkový průzkum, ve vybraném oddělení zkoumaného podniku. Na základě dotazníkového průzkumu bylo zjištěno, že většina dotazovaných je s celkovým systémem odměňování spokojena. Hlavní nedostatky byly nalezeny v oblasti provázanosti hodnocení zaměstnancům s odměňováním a ve struktuře benefitů. Na základě zjištěných nedostatků byly doporučeny návrhy. Tyto návrhy se týkají diferenciací velikosti benefitů, změna struktury benefitů a jasné definování realizovatelných cílů v rámci systému řízení podle cílů (MBO).

Klíčová slova: odměňování, hodnocení zaměstnanců, mzdový systém

7 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- ARMSTRONG, Michael . *Odměňování pracovníků*. Vyd. 1. Praha : Grada Publishing, a.s., 2009. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
- ARMSTRONG, Michael . *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- D'AMBROSOVÁ, H., ČORNEJOVÁ, H., LEŠTINSKÁ, V., PELECH, P., STÝBLO, J., ŠENK, Z., TRYLČ, L., VALENTA, J. *Abeceda personalisty*. Vyd.2. Olomouc: ANAG, 2008. 316 s. ISBN 978-80-7263-441-5.
- DVOŘÁKOVÁ Zuzana a kol.,. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha : C.H.Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Vyd. 1. Praha : Grada Publishing a.s., 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2.
- JAKUBKA, Jaroslav. *Zákoník práce 2010 v praxi - komplexní průvodce s řešením problémů*. Vyd. 1. Praha : Grada Publishing, a.s., 2009. 240 s. ISBN 978-80-247-2113-2.
- KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích : Druhé, přepracované a doplněné vydání*. Vyd. 2. Praha : Grada Publishing, a.s., 2003. 248 s. ISBN 80-247-0602-4.
- KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha : Grada Publishing, a.s., 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- MACHÁČEK, Ivan . *Zaměstnanecké benefity : Praktická pomůcka jejich daňového řešení*. Vyd. 1. Praha : C.H.Beck, 2010. 146 s. ISBN 978-80-7400-301-1.
- SHIELDS, John. *Managing Employee Performance and Reward : Concepts, Practices, Strategies*. Sydney : Cambridge University Press, 2007. 594 s. ISBN 978-0-52182-046-2.
- SYNEK Miloslav a kol.,. *Podniková ekonomika : 4. přepracované a doplněné vydání*. Vyd.4. Praha : C.H.Beck, 2006. 473 s. ISBN 80-7179-892-4.

8 SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. č. 1: Prvky systému odměňování a jejich vzájemné vztahy	3
Obr. č. 2: Celková odměna	5
Obr. č. 3: Mzdový systém.....	9
Obr. č. 4: Tři oblasti hodnocení	12
Obr. č. 5: Systém hodnocení.....	13
Obr. č. 6: Vytváření systému hodnocení práce	14
Obr. č. 7: Metody hodnocení pracovníka	18

9 SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Celkový balíček odměňování.....	31
Graf č. 2: Návratnost dotazníku.....	34
Graf č. 3: Pohlaví respondentů.....	35
Graf č. 4: Věkové rozpětí respondentů.....	35
Graf č. 5: Pracovní zařazení respondentů.....	36
Graf č. 6: Srozumitelnost hodnocení.....	36
Graf č. 7: Spravedlivost systému hodnocení zaměstnanců.....	37
Graf č. 8: Odrážejí se výsledky hodnocení ve výplatě?.....	38
Graf č. 9: Spokojenost se systémem hodnocení.....	38
Graf č. 10: Frekvence hodnocení zaměstnanců.....	39
Graf č. 11: Spokojenost s frekvencí hodnocení.....	39
Graf č. 12: Vliv hodnocení na mzdové formy.....	40
Graf č. 13: Spokojenost se systémem hodnocení.....	41
Graf č. 14: Spokojenost se systémem benefitů.....	41
Graf č. 15: Poskytované benefity.....	42
Graf č. 16: Návrhy na změnu systému benefitů.....	43

10PŘÍLOHY

Příloha 1

DOTAZNÍK PRO ZAMĚSTNANCE

Tento dotazník slouží pouze jako podklad pro zpracování bakalářské práce

1. Pohlaví

žena muž

2. Věk

18 – 25 26 – 40 41-65

3. Pracovní pozice

technik administrativa management

4. Je pro Vás hodnocení zaměstnanců srozumitelné?

ano ne částečně

5. Považujete systém hodnocení zaměstnanců za spravedlivý?

ano ne

6. Odráží se Vaše výsledky hodnocení ve Vaší výplatě?

ano ne

7. Jste spokojen se systémem hodnocení?

ano ne částečně

8. Jaká je frekvence Vašeho hodnocení?

měsíční čtvrtletní roční

9. Jste spokojeni s frekvencí hodnocení?

ano ne

10. Které z uvedených mzdových forem hodnocení zaměstnanců můžete ovlivnit?

prémie zaměstnanecké benefity

další

11. Jste spokojeni se současným systémem odměňování?

ano ne částečně

12. Jste spokojeni se současným systémem poskytování benefitů?

ano ne

13. Jaké benefity Vám Vaše firma nabízí?

stravenky dovolená navíc zdravotní péče

výrobky firmy sick days penzijní

připojištění

kulturní akce jiné

14. Co byste změnily na systému benefitů

strukturu výši druh jiné