

Analýza systému hodnocení a odměňování zaměstnanců ve společnosti PSVS, a.s., odštěpný závod 6 - Morava

Alena Solařová

Bakalářská práce
2011



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Vyšší odborná škola ekonomická

akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Alena SOLAŘOVÁ**
Osobní číslo: **M090860**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Marketing**

Téma práce: **Analýza systému hodnocení a odměňování
zaměstnanců ve firmě PSVS, a.s., odštěpný závod 6
- Morava**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Nastudujte odbornou literaturu ke zvolenému tématu a teoreticky zpracujte.

II. Praktická část

- Proveďte analýzu stávajícího systému hodnocení a odměňování zaměstnanců.
- Vyhodnoťte stávající systém hodnocení a odměňování zaměstnanců.
- Následně navrhňte způsob možného řešení systému hodnocení a odměňování zaměstnanců.

Závěr

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

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

[2] ARMSTRONG, M. Odměňování pracovníků. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2009. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

[3] FOOT, M., HOOK, C. Personalistika. 1. vyd. Praha : Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6.

[4] KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBERT, B. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.

[5] KOUBEK, J. Personální práce v malých podnicích. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1966. 200s. ISBN 80-7169-206-9.

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Karel Žoch**
EXT.


Datum zadání bakalářské práce: **25. února 2011**

Termín odevzdání bakalářské práce: **29. dubna 2011**

Ve Zlíně dne 25. března 2011


PaedDr. Josef Rydlo
zast. děkanka




doc. Ing. Jaroslav Světlík, Ph.D.
zast. ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí:
 - bez omezení;
 - pouze prezenčně v rámci Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou práci zpracovala samostatně a použité informační zdroje jsem citovala;
- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 29. 04. 2011

.....

⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá analýzou systému hodnocení a odměňování zaměstnanců ve společnosti PSVS, a.s., odštěpný závod 6 – Morava. Cílem práce je analyzovat současné hodnocení a odměňování zaměstnanců odštěpného závodu 6 – Morava. Práce se skládá ze dvou částí, a to teoretické a praktické části. V první teoretické části jsou zpracovány literární zdroje a informace společné s tématem hodnocení a odměňování zaměstnanců. V druhé části bakalářské práce se navazuje na získané teoretické poznatky. Na základě provedené analýzy je vyhodnocen stávající systém hodnocení a odměňování zaměstnanců. Dále je proveden průzkum spokojenosti zaměstnanců se systémem hodnocení a odměňování a následné vyhodnocení a společnosti navrhnutá případná doporučení nebo změny.

Klíčová slova:

Řízení lidských zdrojů, hodnocení zaměstnanců, metody a formy hodnocení, odměňování zaměstnanců, zaměstnanecké výhody.

ABSTRACT

This bachelor thesis deal with the setting up of an evaluation and remuneration system of the employees of the company PSVS, enterprise 6 – Moravia. The aim of this bachelor thesis is to analyse the current evaluation and remuneration of employees of the enterprise 6 – Moravia. The work consists of two parts, theoretical and practical part. First in the theoretical part knowledge and literary sources on the topic of human resources, their classification, evaluation system and remuneration are processed. The second part ties together with the theoretical part. On the basis of analysis the current system of evaluating and rewarding employees is evaluated. Further the employees satisfaction survey with the system evaluation and remuneration is made. Finally, any recommendations are designed and possible changes too.

Keywords:

Human resources management, employees assessment, methods and forms of assessment, employees remuneration, employee benefits.

Na tomto místě bych ráda poděkovala Mgr. Karlu Žochovi za pomoc a cenné rady při zpracování mé bakalářské práce.

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ	13
1.1 KDO HODNOTÍ ZAMĚSTNANCE	14
1.2 HODNOTÍCÍ KRITÉRIA	14
1.3 NASTAVENÍ CÍLŮ HODNOCENÍ.....	15
1.4 FORMY HODNOCENÍ.....	16
1.5 METODY HODNOCENÍ	18
1.6 VÝSLEDKY HODNOCENÍ.....	19
2 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	21
2.1 SYSTÉM HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ	21
2.2 MZDOVÁ POLITIKA SPOLEČNOSTI	22
2.2.1 Strategie odměňování	22
2.2.2 Mzdová politika společnosti.....	22
2.2.3 Struktura mezd	24
2.3 HLAVNÍ FORMY ODMĚŇOVÁNÍ.....	24
2.4 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY	26
3 MARKETINGOVÝ PRŮZKUM	28
3.1 DOTAZOVÁNÍ.....	28
3.2 TVORBA DOTAZNÍKU	28
II PRAKTICKÁ ČÁST	29
4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI	30
4.1 VZNIK A VÝVOJ SPOLEČNOSTI.....	30
4.2 ZÁKLADNÍ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA ODŠTĚPNÉHO ZÁVODU 6 - MORAVA ...	32
4.3 ČLENĚNÍ PRACOVNÍCH POZIC V ODŠTĚPNÉM ZÁVODU 6 - MORAVA	34
4.4 VÝVOJ POČTU ZAMĚSTNANCŮ	36
4.5 ANALÝZA SOUČASNÉHO SYSTÉMU HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ ODŠTĚPNÉHO ZÁVODU 6 - MORAVA.....	38
4.5.1 Hodnocení a odměňování ředitele odštěpného závodu	39
4.5.2 Hodnocení a odměňování vedoucích zaměstnanců.....	40
4.5.3 Hodnocení a odměňování technicko-hospodářských zaměstnanců	40
4.5.4 Hodnocení a odměňování výrobních dělníků.....	41
4.6 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY	41
5 PRŮZKUM SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ	43
5.1 CÍLOVÁ SKUPINA	43
5.2 STRUKTURA DOTAZNÍKU	43
5.3 DISTRIBUCE DOTAZNÍKŮ	43
5.4 VÝSLEDKY PRŮZKUMU	44

6	DOPORUČENÍ A NAVRŽENÍ ZMĚN SYSTÉMU HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ V ODŠTĚPNÉM ZÁVODU 6 – MORAVA.....	52
6.1	PRŮBĚH HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ.....	53
6.1.1	Komunikace, rozhodnutí o odměně.....	54
6.1.2	Roční nastavení	55
6.1.2.1	Individuální cíle vedoucího zaměstnance.....	56
6.1.2.2	Individuální cíle zaměstnance	58
6.1.3	Roční nastavení	58
6.1.4	Příprava ročního hodnocení a roční hodnocení.....	59
6.1.5	Rozhodnutí o odměně.....	60
6.1.5.1	Návrh celkového ročního odměňování.....	60
6.1.5.2	Modelové znázornění individuální variabilní odměny.....	61
6.2	ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY	63
	ZÁVĚR	65
	RESUMÉ	67
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	69
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	70
	SEZNAM OBRÁZKŮ	71
	SEZNAM TABULEK.....	72
	SEZNAM GRAFŮ	73
	SEZNAM PŘÍLOH.....	74

ÚVOD

V současném prostředí tržního hospodářství se podnikatelské organizace ve své hospodářské činnosti zaměřují na nové přístupy v oblasti hodnocení a odměňování. Výsledky a efekty této snahy jsou však různorodé. Hodnocení zaměstnanců a jejich následné odměňování je významnou součástí personálního managementu každé firmy. Moderní personální řízení se neobejde bez pravidelného hodnocení zaměstnanců a bez její přímé návaznosti na odměňování. Společností vhodně nastavený systém při hodnocení a odměňování zaměstnanců, který podnik aplikuje jako dynamický a motivující prostředek, působí jako určitý stimul pro zlepšení pracovního výkonu, který ovlivňuje nejen efektivní pracovní výkon, ale i řízení celého podniku. Management společnosti by si měl vždy stanovit a ujasnit, co od systému hodnocení a odměňování očekává a jaký postup pro naplnění očekávání učiní.

Hodnocení, které je prováděno správně, se stává cenným podkladem pro rozvoj kvalifikace pracovníků, zvyšování odbornosti, hledání cest pro zlepšování pracovního výkonu, plánování jejich kariéry a motivace. Pokud zaměstnance pouze odměňujeme a nehodnotíme, pak se podnik vzdává jediného nástroje, kterým lze jejich výkon řídit. Výsledky hodnocení mohou také sloužit ke zjištění pracovních rezerv, k rozpoznání potenciálu zaměstnance, cest ke zvyšování výkonnosti a k celkovému zlepšení systému řízení práce s lidmi.

Odměňování zaměstnanců je komplikovaná a často nejasná záležitost, na kterou je soustředěná pozornost nejen zaměstnanců, ale i jejich zaměstnavatelů a mnohdy bývá záležitostí, která vyvolává spory. Správným odměňováním lze docílit, jak žádoucí produktivity zaměstnanců, tak i naplnění očekávání lidí a vedení společnosti v oblasti odměňování a také vytvoření jednoho z nejdůležitějšího faktoru, a to harmonického vztahu v podniku. Úkolem odměňování je, aby systém odměňování byl nastaven přiměřeně, spravedlivě a zaměstnance vhodně motivoval. Na druhé straně je také důležité, aby systém odměňování byl přijat samotnými zaměstnanci.

Cílem mé bakalářské práce je shrnout teoretické znalosti o systému hodnocení a odměňování zaměstnanců, analyzovat nynější systém hodnocení a odměňování, a také zhodnotit jejich účinnosti a provázanosti ve společnosti PSVS, a.s, odštěpný závod 6 – Morava. Společnost PSVS a.s., odštěpný závod 6 - Morava je zaměřena na provádění

prací na výstavbě, rekonstrukcích a opravách komunikací, mostů, chodníků, parkovišť, teplovodů, plynovodů, vodovodních, kanalizačních sítí a přípojek.

Bakalářská práce se skládá ze dvou hlavních částí – teoretické a praktické. Teoretická část obsahuje souhrn teoretických poznatků získaných studiem odborné literatury ve vztahu k definované problematice. Praktická část se zabývá analýzou současného systému hodnocení a odměňování pracovníků ve společnosti a její provázanosti mezi systémem hodnocení a systémem odměňování. Po provedení této analýzy navrhnou možné cesty ke zlepšení a efektivnosti fungování systému hodnocení a odměňování zaměstnanců.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ

Hodnocení zaměstnanců představuje důležitou personální činnost a je významným nástrojem pro manažery k aktivní motivaci zaměstnanců. Pracovní hodnocení má význam jak pro zaměstnance, tak pro nadřízené a celou organizaci. Znalost aktuálních a reálných odborných a kvalifikačních hodnot zaměstnanců, jejich vztah k ostatním zaměstnancům, k oddělení a ke kolektivu, k organizaci jako celku, je významnou devizou pro krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé řízení na všech jeho úrovních.

Pro dosažení cílů společnosti a jejich útvarů je nutné provádět průběžné sledování a kontroly výkonů zaměstnanců a jejich následné hodnocení. Cíle společnosti, které nejsou managementem sledovány, nebývají zpravidla splněny a zaměstnanci, kteří nejsou hodnoceni, ztrácejí po čase motivaci a podněty pro další rozvoj. Sledování a hodnocení výkonu ve většině organizací patří mezi nejnáročnější a rovněž nejsložitější manažerské úkoly. [1]

Každý zaměstnavatel potřebuje vědět, jaké má zaměstnance, jak pracují a přispívají k finančním výsledkům a dobré pověsti společnosti. Na druhé straně je ale také třeba se zaměřit na samotného zaměstnance, který potřebuje znát, jak na něj zaměstnavatel pohlíží a jak je s ním spokojen. Zaměstnanci by měli mít zpětnou vazbu na svůj výkon, která by je pak vedla k jejich dalšímu počínání. [2]

Hodnocení zaměstnanců patří k základním manažerským úkolům. Je důležitým nástrojem v oblasti vedení, motivace, rozvoje zaměstnanců, podpory jejich výkonu, nápravy neodpovídajícího chování, prostředkem vzájemné komunikace mezi manažery a zaměstnanci. Vede ke shrnutí výkonu zaměstnance za uplynulé období, ke stanovení jeho nových výkonových cílů, plánování dalšího rozvoje zaměstnanců a postupu jeho kariéry.

Hodnocení ze strany manažera nebo vedoucího pracovního týmu by nemělo být v žádném případě považováno za hledání chyb za každou cenu, a to z důvodu potrestání zaměstnance v případě, že se chyby dopustil. Naopak, je třeba jej chápat jako včasné rozpoznání nedostatků při práci a pracovních postupech zaměstnanců, korigování jejich chování, a jako podporu či pomoc k dosažení stanovených úkolů a plánů. Často je však považováno samotnými manažery za ztrátu času. Je prováděno nedostatečně, s řadou chyb a někdy je také chápáno jako jednorázový a administrativní úkol. [1]

1.1 Kdo hodnotí zaměstnance

Většina společností hodnotí zaměstnance tradičním způsobem, a to hodnocením zaměstnanců přímým nadřízeným. Přímý nadřízený také provádí závěrečné zhodnocení všech podkladů a dělá z nich závěry, vede hodnotící rozhovor a navrhuje opatření vyplývající z hodnocení. Hodnocení prováděné přímým nadřízeným má své výhody. Přímý nadřízený zpravidla nejlépe zná náplň pracovní pozice, kompetence podřízeného, výkonnostní kritéria, cíle i podmínky, za nichž zaměstnanec pracuje. Mezi nevýhody patří subjektivní deformace či nedostatečná autorita nadřízeného. [3]

Hodnocení pracovníků mohou provádět i jiné osoby:

- hodnocení personálním manažerem (specialistou na lidské zdroje),
- hodnocení nezávislými externími hodnotiteli,
- hodnocení interními zákazníky,
- hodnocení externími zákazníky,
- hodnocení zaměstnanců navzájem,
- sebehodnocení zaměstnanců,
- týmové hodnocení,
- assessment (development) centre.

Četnost hodnocení je závislá na možnostech společnosti. Probíhat by mělo minimálně jednou ročně a hodnotíme vždy poslední období od předcházejícího pracovního hodnocení. Výsledky z předcházejícího hodnocení nepřenášíme do současného a vztahujeme ho pouze na nároky pracovního místa. [3]

1.2 Hodnotící kritéria

Při hodnocení pracovního výkonu zaměstnance je nutné si stanovit vhodná kritéria, která jsou přiměřená dané práci a její povaze na daném pracovním místě. Není důležité hodnotit schopnosti, které pracovník má, ale ty schopnosti, které ke své práci potřebuje. [2]

Hodnotící kritéria stanovujeme tak, aby objektivně měřily minulý výkon, sloužily k signalizaci budoucích potřeb zaměstnanců a případně varovaly před budoucími problémy. [3]

Hodnotící kritéria vycházejí z popisu pracovní pozice a klademe důraz na:

- **Výkon zaměstnance, výsledky jeho práce** (měřitelná kritéria): množství práce, kvalita práce, odpadovost / zmetkovitost, množství zákazníků, úrazovost, množství obslužených zákazníků a jejich spokojenost atd.
- **Chování zaměstnance:**
 - **pracovní** – plnění pracovních úkolů, pracovní disciplína, ochota přijímat úkoly, ohlašování problémů, hospodárnost, podávání zlepšovacích návrhů, dodržování pravidel (nepožívání alkoholických nápojů na pracovišti), řádná docházka, správná manipulace se zařízením atd.,
 - **sociální** – ochota ke spolupráci, styl vedení lidí, týmová práce, vztahy ke spolupracovníkům, vztah k zákazníkům, chování k nadřízeným a podřízeným aj.
- **Osobní charakterové rysy a vlastnosti zaměstnance:** znalost práce, dovednosti, schopnost koordinovat činnost, vzdělání, kvalifikace, podnikavost, samostatnost, spolehlivost, cílevědomost, tvořivost, komunikativnost, přizpůsobivost, ochota ke spolupráci, loajalita, fyzická zdatnost, odolnost proti zátěži atd. [3], [1]

Je třeba si uvědomit, že vymezení kritérií samo o sobě k hodnocení pracovníka a jeho pracovního výkonu nestačí. Nutné je zároveň definování žádoucího, přijatelného a nepřijatelného výkonu, tj. stanovení určité normy výkonu, a to jednoznačně a písemně. Zároveň však nesmíme zapomínat i na skutečnost, že výkon zaměstnance může být ovlivňován faktory, které nejsou na samotném zaměstnanci závislé, a při hodnocení bychom na ně měli brát zřetel. [2]

1.3 Nastavení cílů hodnocení

Pravidelné hodnocení by mělo vždy vycházet ze stanovených cílů, které by měly být srozumitelné, měly by zvyšovat motivaci a výkonnost zaměstnanců. Předem stanovené konkrétní cíle vedou k vyšší výkonnosti než pouhé pokyny při pracovním výkonu. Také účast zaměstnanců na procesu stanovení cílů často vede ještě k vyšším cílům a vyšší výkonnosti zaměstnance, než při stanovení cílů pouze manažerem. Cíle by měly

zaměstnanci poskytnout zpětnou vazbu o jeho pracovním výkonu (dosažených pracovních výsledcích, konkrétních projevech, rozvojové cíle a jejich splnění) a stanovit jeho výkonové a rozvojové cíle pro nastávající období. [3], [1]

Cíle zpravidla stanovuje nadřízený zaměstnanec. Individuální cíle zaměstnance by neměly být zaměřeny jen na strategii a cíle společnosti, ale hlavně na to, aby zaměstnanec ke stanoveným cílům byl schopen dojít a aby ho dostatečně motivovaly. Počet individuálních cílů zaměstnance bývá zpravidla tři až pět. [1]

Cíl je charakterizován jako konečný stav, kterého má být dosaženo, ať jde o dosažení výsledku jedincem, týmem nebo společností. Cíle mohou být stanoveny, jak na výstupu, tak cíle pro zlepšení např. úspory nákladů během roku na pracovišti, dokončit výzkum produktu do stanového data apod. [4]

1.4 Formy hodnocení

Hodnocení zaměstnanců může být ve třech formách: průběžné, příležitostné a systematické.

Průběžné hodnocení je každodenním hodnocením pracovníka prováděným jeho nadřízeným během vykonávané práce. Je zaměřeno na bezprostřední pracovní výkon a slouží k diferencovanému přístupu při vedení lidí, zejména ukládání pracovních úkolů a kontrole práce. Jde o součást každodenního vztahu mezi nadřízeným a podřízeným, která zpravidla nebývá zaznamenávána.

Příležitostné hodnocení je vyvoláno okamžitou potřebou, např. zpracování pracovního posudku při rozvázání pracovního poměru nebo v určitých momentech pracovní kariéry zaměstnance.

Systematické hodnocení se provádí pravidelně a využívá různých standardizovaných postupů. Jeho charakteristickými rysy jsou plánovitost a systematická. Zpravidla má podobu analytického hodnocení, tj. pracovník je hodnocen podle stanovených kritérií. Z tohoto hodnocení bývají pořizovány záznamy, jež jsou zařazovány do osobních spisů pracovníků a následně využívány pro další personální činnosti. [5]

Hodnocení zaměstnanců spočívá v:

- zjištění, jak zaměstnanec provádí svou práci, plní úkoly a požadavky dané pracovní pozice, pracovní chování zaměstnance a vztah ke spolupracovníkům, odběratelům, zákazníkům či ostatním osobám, se kterými přichází do kontaktu,
- sdělení dosažených a zjištěných výsledků jednotlivým zaměstnancům a následná konzultace s nimi,
- nalezení dalšího zlepšení pracovního výkonu zaměstnance a nápomoci k jejímu realizování. [2]

Nejčastěji jsou však používány tyto dvě formy - tzv. neformální a formální:

- neformální hodnocení a
- formální hodnocení.

Neformální hodnocení je průběžné hodnocení zaměstnance přímým nadřízeným během plnění práce. Tato forma má povahu konkrétního okamžiku, je ovlivněna pocitem hodnotícího, jeho momentální náladou, více než nějakou faktickou jistotou výsledku práce. Neformální hodnocení patří k součásti každodenního vztahu mezi nadřízeným a podřízeným, kontrola denních pracovních úkolů a pracovního chování zaměstnance. Toto hodnocení není zaznamenáváno, jen výjimečně má příčinu nějakých personálních změn.

Formální hodnocení je základem pro pořizování písemných dokumentů, které patří k osobním materiálům zaměstnance a dále slouží pro následnou personální činnost. Formální hodnocení má pravidelný intervalový charakter a jde již o naplánovanou a systematickou aktivitu. Někdy nastane situace, kdy je nutné provést tzv. příležitostné hodnocení, např. při zpracování hodnocení při ukončení pracovního poměru. K tomuto hodnocení dochází pouze tehdy, jestliže nejsou pořizeny poslední nejbližší výsledky hodnocení nebo pokud u zaměstnance došlo k razantním změnám v pracovním výkonu.

Výhody pravidelného formálního hodnocení pracovníků spočívají v tom, že:

- napomáhá k poznání a k hodnocení zaměstnanců komplexněji, a to z hlediska vzdělání, kvalifikace a kvalit, tak aby byla práce správně prováděna,
- umožňuje rozpoznávat silné stránky pracovníka a následně je rozvíjet,
- zjistí slabé stránky zaměstnance a umožňuje jejich odstraňování,
- zjistí, zda je potřeba dalšího rozvoje a vzdělání zaměstnance,

- umožňuje včas zjistit možné stížnosti a problémy při provádění pracovního výkonu,
- zvyšuje pozornost pracovníka na výkon, vyvíjí na něj větší tlak,
- vede ke zvyšování pracovní morálky. [2]

Personální rozhodnutí, popřípadě změny, by mělo být založeno více na formálním než na neformálním hodnocení. Přestože neformální hodnocení přináší více osobních poznatků vedoucímu o výkonu zaměstnance, není vhodnou formou pro personální rozhodnutí. Obsahuje méně použitelných informací pro společnost, zaměstnanci je odebrána možnost sebehodnocení, neuplatňuje stejná hodnotící kritéria, je často subjektivní a může docházet k nahodilosti. [3], [2]

1.5 Metody hodnocení

Hodnotící metody přispívají k omezení hlavních nesází, a to subjektivity a formalismu. Metody jsou nástrojem k prosazení důslednosti při hodnocení zaměstnanců. Společnost může využít celou řadu metod hodnocení. [1]

- Hodnocení podle stanovených cílů

Tato metoda slouží hlavně k hodnocení výsledků práce a může být použita tam, kde lze individuální nebo skupinové výsledky práce objektivně posoudit, případně změřit. Základem je stanovení srozumitelných, měřitelných, jasných, termínových cílů na předem stanovená období.

- Hodnocení na základě plnění norem a standardů

Normy a standardy udávají požadovaný stupeň, kvalitu a výsledek pracovního výkonu. Hodnocení pomocí nich je založeno na srovnávání daných výkonových norem a kvalitativních standardů se skutečným výkonem pracovníka. Tato metoda je používána především pro hodnocení výrobních dělníků, v rámci řízení výkonu ji lze však uplatnit i pro technickohospodářské pracovníky.

- Hodnocení pomocí hodnotících stupnic a check-listů

Slouží k hodnocení pracovního chování a schopností zaměstnanců, tj. kvalitativních charakteristik výkonu a jeho předpokladů. Hodnotící stupnice může být číselná, grafická i slovní, popřípadě kombinace hodnotících stupnic. Tento typ je pracnější, co se týče

přípravy, ale umožňuje objektivní srovnatelnost kvalitativních projevů různých zaměstnanců.

- Hodnocení na základě kritických případů

Jedná se o evidenci písemných záznamů o významných (pozitivních a negativních) případech, které se při výkonu práce určitého zaměstnance vyskytly. Výhodou je konkrétní povaha hodnocení, nevýhodou může být nejasnost v chápání kritického případu.

- Metoda volného popisu

Metoda je nejvhodnější pro hodnocení manažerů a tvůrčích pracovníků. Vyžaduje, aby hodnotitel písemně popsal pracovní výkon hodnoceného. Nevýhodou může být ovlivnění subjektivním názorem hodnotitele.

- Motivačně–hodnotící rozhovor

Tato metoda patří mezi nejdůležitější hodnocení zaměstnanců. V rozhovoru je nutno ohodnotit jednotlivá kritéria výkonu a pracovního jednání zaměstnance, vyjádřit jak pozitivní skutečnosti, tak i případné negativní. Motivačně–hodnotící rozhovor by měl vést ke konkrétním závěrům vůči pracovníkovi, k jeho úrovni a kvalitě pracovnímu výkonu k určité pracovní pozici a další perspektivě ve firmě.

- Assessment (development) centre

Uplatňuje se při výběru, vzdělávání i hodnocení zaměstnanců, většinou u manažerů, a to kvůli časové, personální a finanční náročnosti. Výhodou je, že poskytuje komplexní pohled na schopnosti a znalosti pracovníka. [6], [1]

1.6 Výsledky hodnocení

Hodnocením shrnujeme výkon, pracovní počínání zaměstnance a stanovujeme závěry, ke kterým nás hodnocení přivedlo. Cílem shrnutí je sumarizování všech výsledků hodnocení, dle určených kritérií do jedné souhrnné charakteristiky, která nám umožní hodnoceného zaměstnance klasifikovat. Nejvhodnější je rozčlenění do čtyř či pěti slovně popsanych stupňů. Zaměstnance lze klasifikovat např. neuspokojivý, uspokojivý, dobrý, velmi dobrý, vynikající. [7]

K závěrům hodnocení by měl mít každý pracovník možnost se vyjádřit, uvést k nim své stanovisko. Zaměstnanci, kteří nedosahují stanovených cílů, by měli dostat možnost k nápravě. Pokud dlouhodobě k nápravě nedochází, je nutno přistoupit k razantnějším opatřením, a to od přesunutí pracovníka na nižší pozici, až po jeho propuštění.

Výsledky hodnocení úzce souvisí s odměňováním, jelikož slouží jako podklad pro mzdové zařazení zaměstnance, určují výši mzdy, tarifní zařazení, výši odměn, případně poskytování zaměstnaneckých výhod. Provázanost mezi hodnocením a odměňováním zaměstnanců napomáhá k tomu, že odměna za vykonanou práci je pak spravedlivější a více motivační. Spravedlnosti a motivace formou odměny lze však dosáhnout pouze za předpokladu, že je zaměstnancům systém hodnocení, metody hodnocení, kritéria posuzování a vazba hodnocení na odměňování předem známa. [1]

2 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Při odměňování zaměstnanců jde především o to, jakou hodnotu zaměstnanci představují pro společnost. Odměňování pracovníků je velmi komplikovaná, a ne vždy zcela jasná záležitost. V odměňování nejde pouze o mzdu, plat nebo jinou formu peněžité odměny, kterou zaměstnanec dostane za odvedenou práci. Zabývá se i nepeněžítými odměnami, a to v podobě uznání a pochvaly za vykonanou práci, kariérního růstu, účasti na důležitých rozhodovacích procesech společnosti a zaměstnaneckými výhodami. [6], [2]

2.1 Systém hodnocení zaměstnanců

Odměňování zaměstnanců je součástí personálního řízení, které úzce souvisí se systémem hodnocení zaměstnanců. Systém odměňování by měl společnosti umožnit nejen získat a udržet kvalitní zaměstnance, přispívat k vyšší produktivitě zaměstnanců, zajistit spravedlnost v odměňování, ale umožnit i konkurenceschopnost jeho mzdových nákladů. [1]

Systém odměňování vychází ze strategie společnosti a má za úkol podporovat všechny prvky. Výsledkem by měl být účinný a motivační systém, jenž splňuje princip spravedlivé odměny za práci. Vychází z propojené politiky odměňování, procesů a praktických postupů při odměňování zaměstnanců. [3]

Systém odměňování by měl plnit následující funkce:

- udržet zaměstnance, které společnost potřebuje,
- správně odměňovat úsilí, výsledky práce, dovednosti, zkušenosti a schopnosti,
- zlepšovat kvalifikaci a schopnosti pracovníků,
- systém odměňování musí být srozumitelný pro zaměstnance,
- systém odměňování musí odpovídat možnostem společnosti,
- systém musí být v souladu s veřejnými zájmy a právními normami,
- systém odměňování musí být vhodným způsobem kontroly nákladů práce, zejména s ohledem na ostatní náklady a s ohledem na příjmy,
- získat potřebný počet a potřebnou kvalitu uchazečů o zaměstnání v podniku. [2]

2.2 Mzdová politika společnosti

Mzdová politika určuje konkrétní směr pro rozhodování a fungování ve společnosti. Poskytuje informace, co se očekává, že bude společnost a její vedení v rámci řízení odměňování aplikovat a jak bude postupovat v konkrétních okolnostech, při zabývání se záležitostmi odměňování. [8]

2.2.1 Strategie odměňování

Strategie odměňování by měla být součástí personální strategie společnosti, přičemž jejím cílem je zajištění a podpora jednotlivých kroků k formování pracovní síly společnosti, rozvoje a zlepšování výkonu společnosti, současně by měla brát v úvahu i zaměstnanecké vztahy. [2]

Každá strategie odměňování v podniku je odlišná, tak jako jsou odlišné organizace. V podstatě je samozřejmé, že strategie odměňování v organizacích obsahují převážně obdobné podmínky odměňování, ale každá společnost s nimi jinak zachází, tak aby vyhovovala danému podniku. Ve skutečnosti strategie odměňování nespočívá v tom, že se jedná o vyhraněný postup, jak si většina myslí. Odměňování se vyvíjí, dělá pokroky, mění se a musí se reagovat na skutečnosti, být iniciátorem. [8]

2.2.2 Mzdová politika společnosti

Mzdovou politiku musí společnost formulovat v návaznosti na podnikatelské cíle, hodnoty a kulturu společnosti podporující soutěživé ekonomické prostředí. Dává konkrétní návod pro rozhodování a jednání v odměňování.

Finanční odměna je velmi důležitá, jak z ekonomického, tak z psychologického hlediska. Odměna může silně ovlivňovat motivaci pracovníků. Na to, aby odměna působila dostatečně motivačně, musí lidé vědět, že jejich čas, úsilí a výsledky, které poskytují společnosti, budou spravedlivě odměněny.

Mzdová politika vychází z cílů společnosti v daném období, následné priority nebo cíle mohou být:

- společnost by si měla umět získat a udržet kvalifikované pracovníky,
- zaměstnanci očekávají spravedlivé odměňování za srovnatelnou práci,
- orientace na výsledkové faktory,

- společnost by se měla snažit o posílení odpovědnosti zaměstnance ke snižování nákladů na příslušném pracovišti,
- kladné využití vlivu skupiny, kdy mzda má spojovat úsilí stanového úkolu zaměstnance, podporovat spolupráci a sounáležitosti v pracovním týmu. [9]

Výběr mzdové politiky odměňování společnosti a všechny její složky vycházejí ze dvou požadavků:

- z flexibility odměňování, od garantované formy odměňování až k variabilním formám,
- z individualizace odměňování, od společného odměňování až k formám individuálním. [10]

Politika odměňování:

- Odměňování zaměstnance vychází z platu, které je propojené s pracovní pozicí. Umožnit zaměstnancům při odměňování rozlišování základních platů a platů za individuální výsledky.
- Individuální prémie jsou vytvořeny na základě výsledků vykonané a splněné práce. Všeobecně je známo, že prémie, které jsou vázané na výkon zaměstnance, tento výkon zvyšují. Někdy mají však i opačný efekt.
- Individuální odměňování za výsledky práce je většinou pozitivní, ale může podněcovat k nespravedlnosti a vyvolávat vnitropodnikovou konkurenci.
- Finanční podílnictví vyvolává pocit sounáležitosti a může zajišťovat společnou motivaci zaměstnanců, ale je vytvořeno na rozdílně vysokých částkách a jejich časově odloženém vyplácení. [4]

Cíle mzdové politiky:

- **efektivita** - zvýšení produktivity, kontrola vynaložených nákladů a zhodnocení účinnosti mzdového systému, zda přispívá k plnění podnikatelských strategických cílů organizace,
- **etika** - transparentní mzdový systém respektující zájmy a potřeby zaměstnavatele a odměnu za přínos zaměstnancům. Součástí je rovněž dodržování platné legislativy a úmluv z kolektivního vyjednávání a celkové „férové jednání“. [3]

Principy mzdové politiky:

- **Výkonnost:** je kladen důraz na výkon a přínos zaměstnance. Tento přístup stabilizuje výkonné zaměstnance, na druhé straně zaměstnance, kteří jsou neefektivní, přinutí firmu opustit.
- **Zásluhovosti (seniority):** zohlednění počtu odpracovaných let, kdy úměrně k věku roste mzda. Příkladem mohou být tarify.
- **Smišený princip:** uplatňuje oba principy v různých podílech. [3]

2.2.3 Struktura mezd

Mzda je tvořena dvěma složkami:

- pevnou, která je dána tarifem, zákony atd.,
- pohyblivou, jako jsou prémie, osobní ohodnocení.

Struktura mzdy nebo platu je ovlivněna pracovní pozicí, kterou zaměstnanci ve společnosti zauímají. K této pracovní pozici je přiděleno odpovídající tarifní zařídění:

- tím, jak zaměstnanec splňuje předpoklady a požadavky pracovního místa (vzdělání, kvalifikace, zkušenosti, dovednosti, znalosti v příslušném odvětví atd.),
- výsledky a výkony zaměstnance při práci, co zaměstnanec přinese společnosti. [3]

2.3 Hlavní formy odměňování

Cílem forem odměňování je ocenit výsledky a činnost zaměstnanců.

Mezi hlavní prvky ovlivňující odměňování patří:

- relativní hodnota práce na pracovním místě pro společnost,
- hodnota, vzácnost zaměstnance,
- situace na trhu práce,
- úroveň odměňování v regionu, odvětví, v konkurenčních společnostech,
- životní náklady v regionu a v zemi,
- životní způsob,
- objem prostředků, které může společnost na odměňování vynaložit,
- používaná technika a technologie ve společnosti,
- produktivita práce ve společnosti,

- síla odborů,
- existující právní normy vztahující se k odměňování.

Nejběžnější mzdové formy:

- Časová mzda

Její výše je zpravidla stanovena hodinovou, týdenní, měsíční částkou nebo ročním příjmem. Zaměstnanec dostane mzdu za to, kolik času strávil v práci, nezávisle na tom, jaký výkon a výsledek podal. Tato forma mzdy patří mezi nejrozšířenější, i když se stále více mluví o zohledňování jejího přínosu pro společnost. Většina firem tuto formu mzdy využívá, ale často je kombinována s dodatkovými pobídkovými formami, aby mzda byla dostatečně vysoká a uspokojovala většinu potřeb zaměstnanců.

- Úkolová mzda

Nejčastěji používána v prostředí výroby, a to především u dělnických profesí, kde můžeme lehce kvantifikovat vykonanou činnost nebo produkt určitým zaměstnancem. Zaměstnanec je placen částkou za každou jednotku práce, kterou provede. Úkolová mzda má dvě možnosti volby odměňování úkolové práce, a to individuální a skupinovou.

- Měření denní práce

Jde o dohodu se zaměstnancem, že svůj výkon bude udržovat na určité úrovni a jeho odměna se nebude krátkodobě měnit podle jeho výkonu. Jde o dohodu „výkon – odměna“.

- Podílová (provozní) mzda

Tato forma je uplatňována v obchodních činnostech či v některých službách. Odměna pracovníka je zcela, nebo alespoň zčásti, závislá na prodaném množství. V prvním případě se jedná o přímou podílovou mzdu. Ve druhém případě má pracovník garantovaný základní plat a k němu dostává provizi za prodané množství.

- Odměňování podle výkonu

Odměňování zaměstnance při této formě je přímou závislostí na výkonu jedince. Zaměstnanec dostane nabídku více forem odměňování a pro některou se rozhodne, podle volby formy se pak od zaměstnance očekává, že bude podávat nejlepší výkony. [6], [9]

Dodatkové mzdové formy, které zpravidla odměňují výkon nebo zásluhy, popřípadě obojí:

- odměna za úsporu času,
- prémie (opakující se, jednorázové bonusy, mimořádné odměny),
- podíly na výsledcích hospodaření organizace (na zisku, podíl na výnosu, na výkonu),
- příplatky (povinné a nepovinné),
- ostatní výplaty (příspěvky, spoření, 13. a 14. plat, příspěvek na dovolenou).

2.4 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody, jak již bylo zmíněno, jsou v dnešní době nedílnou součástí systému odměňování. Jedná se o nepřímou hmotnou formu odměňování, kterou zaměstnanec obdrží pouze za to, že je v pracovním poměru. Zaměstnavatel tedy tuto formu poskytne nad rámec povinně stanovených dávek. Velikost a množství zaměstnaneckých výhod je přímo úměrná tomu, jak je společnost podnikatelsky výkonná, a zda zaměstnavatel považuje zaměstnanecké výhody za důležitý motivační faktor ve mzdové politice. [3], [1]

Zaměstnanecké výhody (benefity), jsou odměny za pracovní úsilí zaměstnanců, poskytované zaměstnavatelem navíc k jejich pravidelné mzdě. Jedná se o navýšení mzdy formou odměn s určitým daňovým zvýhodněním (např. osvobození od odvodů zdravotního a sociálního pojištění). Taková odměna je výhodnější pro zaměstnavatele i zaměstnance, více než finanční navýšení platu nebo mzdy. Zaměstnavatel může zahrnout některé výdaje na přilepšení zaměstnancům do nákladů. Zaměstnanec je v případě benefitů zvýhodněn o to, co by musel ze mzdy odvést do státního rozpočtu a zdravotním pojišťovnám.

Velký vliv, z hlediska zájmu společnosti o zaměstnance, má i tradice. Dříve byly zaměstnanecké výhody budovány plošně, kdy při vstupu do společnosti byly zaměstnanecké výhody automaticky přidělovány. Šlo převážně o kompenzaci za špatné životní a pracovní podmínky ve společnosti, případně o přilepšení zaměstnancům. Byl silně uplatňován princip seniority (zásluhovosti), nebyla provázanost na výkon zaměstnance a jeho přínos pro společnost. Rozsah a struktura zaměstnaneckých výhod se staly předmětem vyjednávání mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci. [11], [9]

Zaměstnaneckými výhodami společnost přispívá k:

- lepší konkurenceschopnosti vůči ostatním firmám,
- většímu posílení vztahu zaměstnance s firmou a vědomí závazku zaměstnanců vůči firmě,
- nákladové efektivnosti společnosti,
- dodržování zákonů, předpisů, úmluv, ale také „férové“ jednání ve firmě,
- respektování odlišných potřeb a preferencí zaměstnanců (opouštění plošného vnímání zaměstnaneckých výhod a posun na flexibilní systém zaměstnaneckých výhod). [3]

Zaměstnanecké výhody mohou být roztrženy na následující druhy:

- penzijní systémy jsou brány za jednu z hlavních zaměstnaneckých výhod, a to ukazuje, že společnost patří mezi dobré zaměstnavatele,
- osobní jistoty jako je nemocenská, zdravotní, úrazové nebo životní pojištění, kdy tato výhoda zajišťuje jistotu zaměstnance,
- společnost může poskytnout finanční výpomoc zaměstnanci, a to při koupi domu, pomoci při splacení půjčky apod.,
- osobní potřeby zaměstnance, což obsahuje vzájemný vztah mezi prací, domácími potřebami a povinnostmi, tj. léčebné pobyty, péče o děti, přerušování kariéry, poradenství při odchodu do důchodu, finanční a osobní poradenství, rekreační zařízení atd.,
- zaměstnanci velmi ceněná výhoda jsou podnikové automobily a pohonné hmoty,
- výhody posilují životní úroveň zaměstnanců, např. stravování, příplatky na oblečení, telefonní úhrada, popřípadě služební telefon,
- dobrá pověst společnosti, atraktivnost pracovních míst (zaměstnanec chce být ve společnosti zaměstnán). [6]

Zaměstnanecké výhody jsou dobrovolnou dávkou ze strany zaměstnavatele, pokud na ně má finanční prostředky a pokud byly vyjednány. Co je ze zákona povinné nelze považovat za zaměstnanecké výhody.

3 MARKETINGOVÝ PRŮZKUM

Cílem marketingového výzkumu je shromážďovat, následně zpracovávat a provést analýzu všech získaných informací, které jsou potřebné pro optimální fungování marketingu. Slouží tedy k analyzování a vyhodnocování daného problému, kterému společnost čelí. [9], [12]

Marketingový výzkum je na jedné straně charakteristický svou jedinečností, jeho vypovídací schopností a informace jsou získané aktuálně. Ale na druhé straně je vysoká finanční náročnost pro získání těchto informací, náročnost na kvalifikaci pracovníků, kteří budou průzkum provádět a čas. [13]

Pojem výzkum a průzkum se mnohdy v praxi vysvětluje obdobně. Avšak základní odlišnost mezi výzkumem a průzkumem je jejich časová rozdílnost. Průzkum oproti výzkumu se provádí v kratším časovém horizontu a nejde do takové podrobné hloubky jako výzkum. Průzkum je tedy nedílnou složkou marketingového výzkumu. [12]

3.1 Dotazování

K nejpoužívanějším a nejrozšířenějším postupům marketingového výzkumu patří dotazování, které je součástí jeho realizačního procesu. Dotazování se uskutečňuje pomocí nástrojů – dotazníků, záznamových archů a velmi důležitý je správně zvolený kontakt s dotazovaným. Kontakt by měl být přímý a bezprostřední. [12]

3.2 Tvorba dotazníku

Vytvoření dostatečně kvalitního dotazníku je vhodné provést tzv. předprůzkum, a to buď formou rozhovoru s několika vybranými respondenty, nebo formou skupinového rozhovoru.

Při tvorbě dotazníku je vhodné stanovit si hlavní cíle, na které se zaměříme, jak přistoupíme k respondentovi, zvolit si formu otázek, jak budeme zpracovávat dotazníky a následně třídit. Dotazník by neměl být dlouhý, maximálně 40 otázek. Dotazník by měl být srozumitelný, uspořádaný a neměl by působit monotónně. [14]

II PRAKTICKÁ ČÁST

4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

4.1 Vznik a vývoj společnosti

Založení společnosti a její bohaté profesní zkušenosti sahají již do konce 50. let minulého století. Během této doby se společnost z původní malé komunální firmy, později státního podniku, přetransformovala v roce 1992 v akciovou společnost. V současné době je jediným vlastníkem rakouská společnost TEERAG – ASDAG AG. Po změnách vlastnických poměrů v mateřské společnosti jsou Pražské silniční a vodohospodářské stavby, a.s. (dále jen „PSVS, a.s.“) součástí koncernu PORR AG.

Za více než 50 let existence se firma rozvinula ve výkonnou a technologicky velmi dobře vybavenou společnost s kvalifikovanými pracovníky a stabilním finančním zázemím. O rozvoji společnosti vypovídá i fakt, že rozšiřuje svou působnost do všech regionů v České republice, úspěšně rozšiřuje okruh prováděných stavebních prací a technologií. Dokladem toho bylo také založení závodu Morava v srpnu 2001. Vzhledem k narůstajícímu počtu zakázek v oblasti Morava se představenstvo rozhodlo založit odštěpný závod 6 – Morava se sídlem ve Zlínském kraji. Další oblastí, na kterou se společnost zaměřuje, je železniční stavitelství.

Odštěpný závod 6 – Morava byl tedy zapsán do obchodního rejstříku, vedeném Městským soudem v Praze dne 19. 12. 2007, se sídlem Skály 870, 763 62 Tlumačov. V současné době má odštěpný závod 6 – Morava pět provozních jednotek se zastoupením ve všech moravských krajích, a to ve Zlínském kraji, Olomouckém kraji, Jihomoravském kraji, Moravskoslezském kraji a v kraji Vysočina.

Společnost se na trhu stavebních prací prosazuje seriózním přístupem ke kvalitě a termínům, finanční stabilitou a spoluprací s prvotřídními finančními ústavy, které garantují závazky společnosti vyplývající z obchodních vztahů. Cílem PSVS, a.s., je i nadále rozšiřovat svoji působnost na stavebním trhu v České republice a získávat zakázky na celém území republiky.

Hlavním předmětem podnikání společnosti je provádění staveb včetně jejich změn, udržovacích prací na nich a jejich odstraňování, výroba asfaltových směsí, výroba cementového zboží, provádění laboratorních prací, vyjma činností uvedených v příloze zákona č. 455/91 Sb., o životnost podnikání, projektová činnost ve výstavbě, montáž, opravy, revize a zkoušky vyhrazených plynových zařízení, plnění tlakových nádob plyny,

montáž, opravy, údržba a revize vyhrazených elektrických zařízení a výroba rozvaděčů nízkého napětí, izolátérství, vodoinstalátérství, koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje, silniční motorová doprava nákladní a pronájem stavebních mechanismů. [15]

Údaje o společnosti

Obchodní jméno společnosti	PSVS, a.s.
Sídlo společnosti	Dubečská 3238, 100 00 Praha 10
Celková hodnota emise – základní kapitál	500 000 000 Kč
Registrace	OR u Městského soudu v Praze, oddíl B, vložka 1518
Hlavní akcionáři	TEERAG – ASDAG 100 %



PŘEDSTAVENSTVO

předseda

Ing. Johann Baumgartner

místopředseda

Ing. Vladimír Vedral

místopředseda

Ing. Antonín Daňa

DOZORČÍ RADA

předseda

Helmut Mayer

místopředseda

Dipl. Ing. Karl Pulz

členové

Josef Stekovics

Ing. Oldřich Zábrodský

Doc. Ing. Václav Hanzík, CSc.

Petr Janulík

prokuristé

Ing. Jan Schermer

Ing. Pavel Novotný

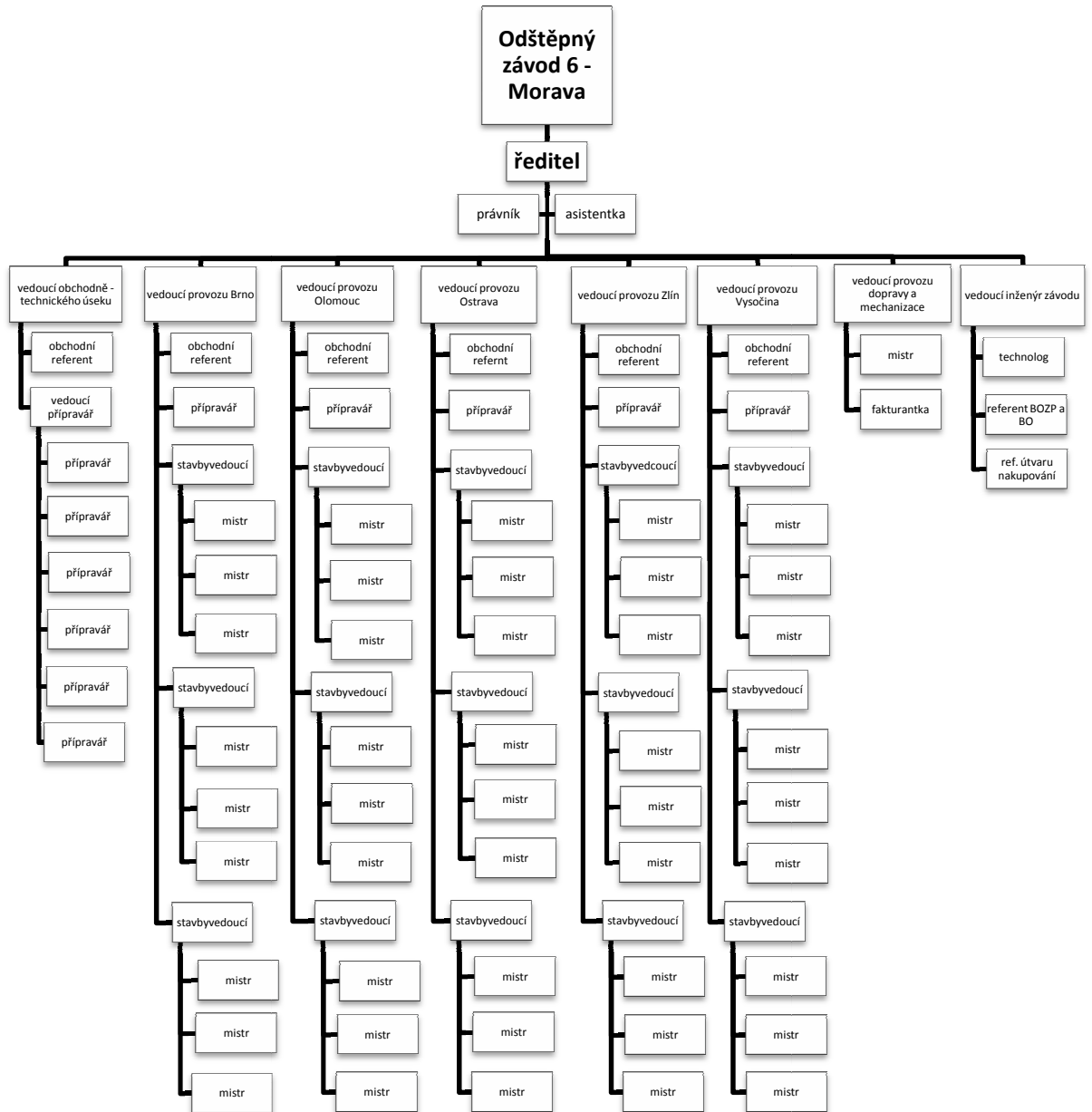
4.2 Základní organizační struktura odštěpného závodu 6 - Morava

Odštěpný závod je organizační složka podniku, která je jako odštěpný závod zapsána v obchodním rejstříku. Při provozování odštěpného závodu se užívá obchodní firmy podnikatele dodatek, že jde o odštěpný závod.

Odštěpný závod a závod je označení útvaru, který zajišťuje výrobu, prodej, provádění staveb a servisní služby, a tvoří min. tři stavební úseky nebo provozu.

Odštěpný závod 6 – Morava je součástí společnosti Pražské silniční a vodohospodářské stavby, a.s., která je dceřinou společností koncernu PORR AG se sídlem v Rakousku. Ve vedení odštěpného závodu 6 – Morava je ředitel, který přímo spadá pod vrcholový management PSVS, a.s. Řediteli odštěpného závodu jsou přímo odpovědni vedoucí provozních jednotek, inženýr závodu, vedoucí provozu dopravy a mechanizace a vedoucí obchodně-technického úseku. Pod jednotlivé vedoucí těchto úseků spadají a jsou jim přímo odpovědni techniko-hospodářští pracovníci. Mezi technicko-hospodářské pracovníky patří, obchodní referent, vedoucí přípravy, přípravaři, stavbyvedoucí a mistři.

Organizační struktura akciové společnosti PSVS, a.s. je graficky znázorněna v organizačním schématu viz příloha P I. [15]



Obr. 1. Organizační schéma PSVS, a.s., odštěpného závodu 6 - Morava

Řízení a organizace práce vychází z třístupňové soustavy, kterou tvoří:

1. stupeň – představenstvo společnosti,
2. stupeň – ředitelé jednotlivých úseků,
3. stupeň – ředitelé odštěpných závodů, vedoucí závodů a samostatných útvarů.

System řízení a organizace práce je postaven a budován na zásadách, jejichž respektování a uplatňování je jedním z předpokladů úspěšnosti a ekonomické stability akciové společnosti. Mezi hlavní zásady patří:

- podřízení systému řízení a organizace práce potřebám akciové společnosti, zejména v návaznosti na nabídku a poptávku trhu,
- schopnost samostatně rozhodovat na kterémkoli stupni řízení,
- osobní odpovědnost vedoucích zaměstnanců na plnění úkolů útvarů, kteří řídí,
- využívání výpočetní techniky a informačního systému při rozhodování na všech stupních řízení.

Každý útvar řídí jeden vedoucí zaměstnanec, který za plnění úkolů odpovídá svému nadřízenému. Výjimkou jsou ředitelé jednotlivých úseků, kteří jsou odpovědni přímo představenstvu akciové společnosti. [15]

4.3 Členění pracovních pozic v odštěpném závodu 6 - Morava

Členění pracovních pozic je zpracováno za účelem podpory lidských zdrojů, zajistit transparentnost v budování kariéry a navázat na něj systémem odměňování. Vymezuje organizační strukturu, vztahy, zásady řízení, organizaci práce a náplň činností jednotlivých pracovních pozic. Členění také zajišťuje řediteli a jednotlivým vedoucím pracovníkům větší možnost v rozvoji, hodnocení a odměňování svého týmu. Odštěpný závod 6 – Morava spadá do 3. stupně řízení a organizace.

a) Ředitel odštěpného závodu

Ředitel odštěpného závodu řídí činnost, jedná jménem odštěpného závodu a zabezpečuje jeho vedení. Ředitel odštěpného závodu je povinen plnit pokyny svých nadřízených a zajistit dodržování vnitřních předpisů firmy. Ředitel odštěpného závodu je oprávněn přidělovat práci ostatním zaměstnancům, zpravidla vedoucím. Ředitel spolurozhoduje o vývoji odštěpného závodu, zajišťuje systém interní kontroly, zajišťuje bezpečnost a ochranu zdraví při práci, organizuje a kontroluje splnění cílů svých podřízených. Ředitel je odpovědný za výběr a také za rozvoj kariéry u vedoucích pozicí.

b) Vedoucí inženýr závodu

Vedoucí inženýr závodu je přímo řízený ředitelem odštěpného závodu a má v činnostech, které podle této pracovní náplně zabezpečuje, stejnou odpovědnost a stejné povinnosti jako ředitel odštěpného závodu. Ředitel odštěpného závodu může rozšířit povinnosti tohoto

zaměstnance. Vedoucí inženýr závodu je oprávněn rozhodovat o všech věcech, které vyplývají z jeho funkce. Organizuje a řídí výrobní činnost závodu.

c) Vedoucí provozních jednotek

Vedoucí provozních jednotek jednají a jsou odpovědni přímo řediteli odštěpného závodu a metodicky jsou řízeni vedoucím inženýrem odštěpného závodu. Plánují a organizují veškerou činnost provozní jednotky. Provádí průzkum trhu na celém území provozní jednotky včetně následného marketingu a výsledkem je stabilizace zásobníku zakázek provozní jednotky v plánované výši. Mají také formální odpovědnost za výběr a rozvoj zaměstnanců v rámci svého úseku, koordinují a delegují práci a rozdělují zdroje v celém týmu, který pod ně spadá.

d) Vedoucí obchodně-technického úseku

Vedoucí obchodně-technického úseku je přímo podřízen řediteli odštěpného závodu. Řídí a odpovídá za celou obchodní činnost a prezentuje odštěpný závod. Zajišťuje spolupráci s obchodními partnery, s dodavateli a investory. V rámci obchodní činnosti spolupracuje s vedoucími provozních jednotek. Metodicky řídí a koordinuje přípraváře v oblasti zpracování cenových nabídek a při výběru subdodavatelů.

e) Technicko-hospodářští pracovníci

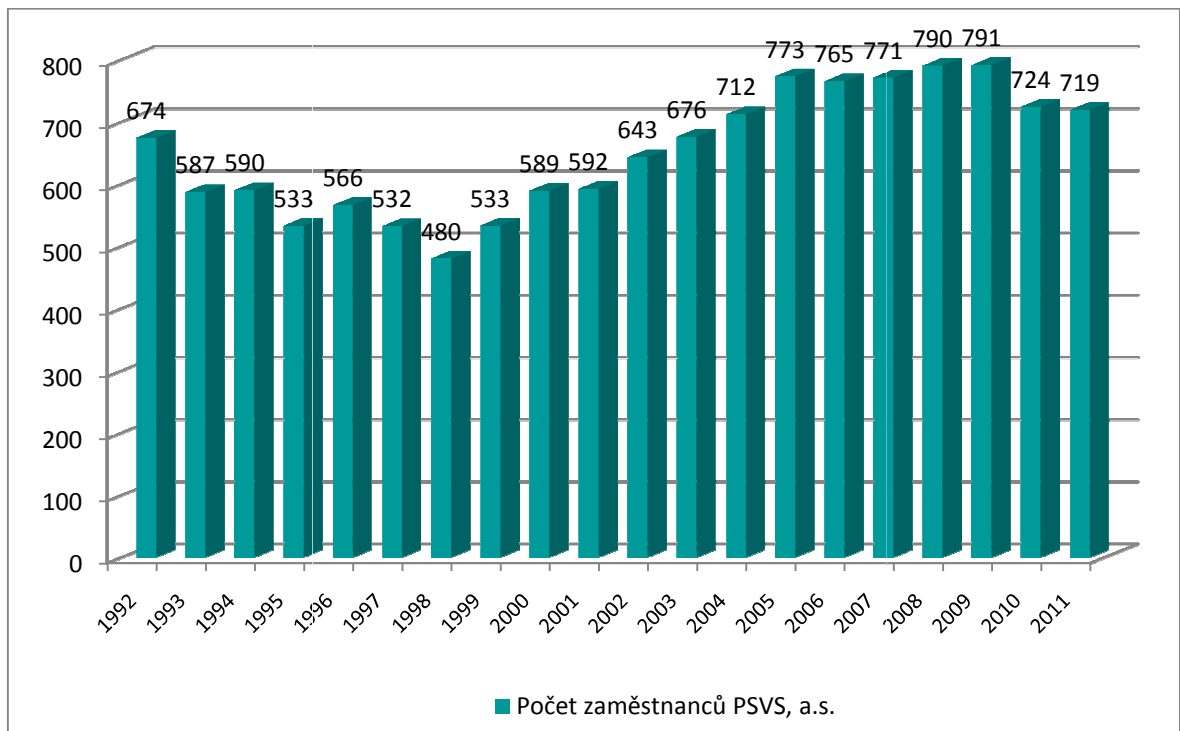
Technicko-hospodářští pracovníci zpravidla nikoho neřídí, jednotliví zaměstnanci spadají pod své nadřízené a jsou jim přímo odpovědni a pracují pod jejich dohledem. Svou práci si organizují a vykonávají tak, aby splnili stanovené cíle a svou náplň práce. Pozornost jejich práce je zaměřena na detail. Vedoucí pracovníci jim pomáhají s osvojováním dovedností, znalostí a v rozvoji jejich kariéry a zapojováním větší zodpovědnosti při splnění stanovených cílů a projektů. Mezi technicko-hospodářské pracovníky v odštěpném závodu patří vedoucí přípravy, přípraváři, obchodní referent, stavbyvedoucí a mistr.

f) Výrobní dělníci

Výrobní dělníci nikoho neřídí a jsou přímo podřízeni svým nadřízeným. Svou činností se přímo podílejí na vybudování stavební zakázky. Jsou bezprostředně vedeni a koordinováni svými nadřízenými, aby svou práci plnili ve stanoveném a předepsaném čase a kvalitě. Plnění úkolů vyplývá zcela ze zadání nadřízeného. [15]

4.4 Vývoj počtu zaměstnanců

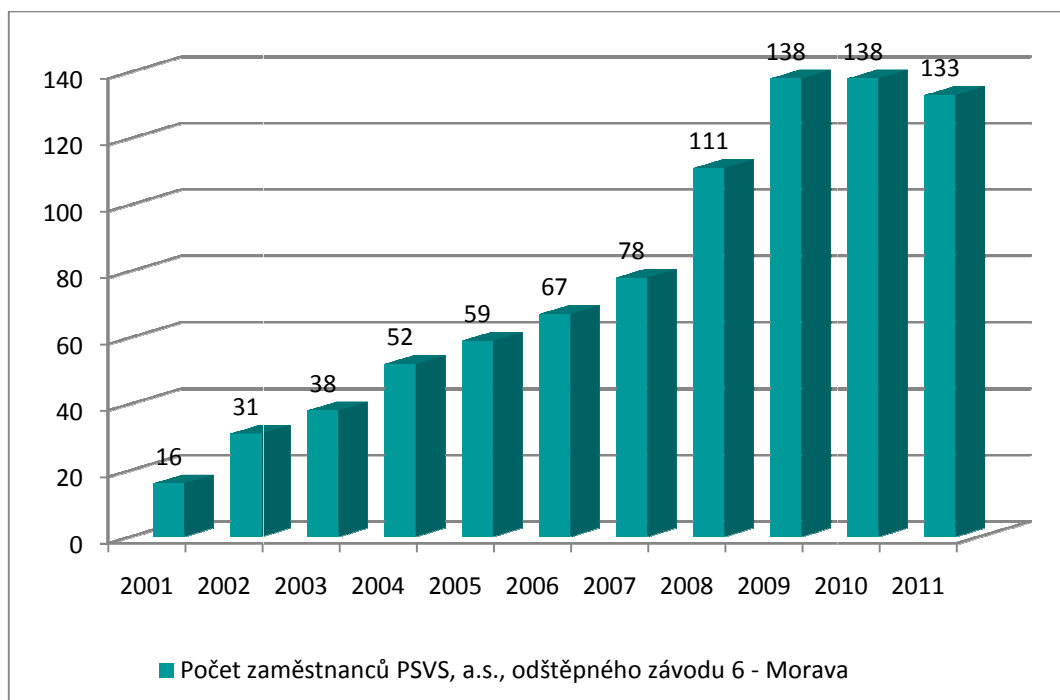
Graf 1. Vývoj počtu zaměstnanců PSVS, a.s. od roku 1992 do března 2011



Zdroj: [interní dokumenty PSVS, a.s.]

Společnost PSVS, a.s. po přechodu ze státního podniku do soukromého sektoru v roce 1992 provedla reorganizaci celé společnosti, která se dotkla i zaměstnanců a trvala do roku 1999. Od roku 2000 měla společnost přibližně stejný počet zaměstnanců v daném roce. V souvislosti s nárůstem zakázek docházelo od roku 2004 k přijímání nových zaměstnanců. Dynamický vývoj byl mírně utlumen v roce 2010. Společnost k 31. 12. 2010 zaměstnávala 724 aktivních zaměstnanců, došlo tedy ke snížení zaměstnanců, a to z důvodu pokračující krize, která má negativní vývoj ve stavebním průmyslu. Krize ve stavebnictví pokračuje i v letošním roce a společnost byla nucena přistoupit k úsporným opatřením také v oblasti personálních nákladů, což vede k dalšímu snižování počtu zaměstnanců. [15]

Graf 2. Vývoj počtu zaměstnanců PSVS, a.s., odštěpného závodu 6 – Morava od roku 2001 do března 2011



Zdroj: [interní dokumenty PSVS, a.s.]

Od začátku vzniku závodu Morava až po vznik odštěpného závodu 6 – Morava, docházelo k navyšování stavu zaměstnanců. Se založením odštěpného závodu 6 v roce 2007 se vývoj tržeb a objem zakázek začal zvyšovat a s tímto zvyšováním souviselo také každoroční nárůst počtu zaměstnanců, jak je zřejmé i z grafu č. 2. K 31. 12. 2010 zaměstnával odštěpný závod 6 – Morava 138 zaměstnanců a v současné době je celkem 133 aktivních zaměstnanců. [15]

Tab. 1. Počet zaměstnanců odštěpného závodu 6 – Morava k 31. 3. 2011

Kategorie zaměstnanců	Počet zaměstnanců
Ředitel odštěpného závodu	1
Vedoucí obchodně-technického úseku	1
Vedoucí inženýr závodu	1
Vedoucí provozních jednotek	5
Vedoucí provozu dopravy a mechanizace	1
Technicko-hospodářští pracovníci	45
Výrobní dělníci	79
Celkem	133

Zdroj: [interní dokumenty PSVS, a.s.]

Rozvržení a stanovení začátku a konce pracovní doby se vztahuje na všechny útvary a zaměstnance akciové společnosti, kde není pracovní doba rozvržena rovnoměrně, tj. na zaměstnance odštěpných závodů, což se tedy týká i odštěpného závodu 6 – Morava.

Pro odštěpné závody a také pro odštěpný závod 6 – Morava je týdenní pracovní doba rozvržena nerovnoměrně, a to v období od 1. 1. do 31. 3. na 6 h denně, v období od 1. 4. do 31. 10. na 9,5 h denně, v období od 1. 11. do 30. 11. na 7,5 h denně a v období od 1.12. do 31.12. na 6,5 h denně. Nerovnoměrné rozvržení pracovní doby se uplatňuje u zaměstnanců, jejichž práci mohou ovlivnit klimatické podmínky mající vliv na stanovenou technologii prací. S výjimkou vedoucího obchodně-technického úseku, přípravářů a obchodního referenta, pro které je pracovní doba rozvržena rovnoměrně, a to na 8 hodinovou pracovní dobu. [15]

4.5 Analýza současného systému hodnocení a odměňování odštěpného závodu 6 - Morava

Systém hodnocení a odměňování by měl vycházet ze stanovených pravidel. V systému hodnocení a odměňování by měly být navrženy metody a postupy řízení v oblasti lidských zdrojů, aby zaměstnanci byli nestranně hodnoceni svým nadřízeným a následně odměňováni za svou vykonanou práci.

Analýzu současného systému hodnocení a odměňování zaměstnanců v odštěpném závodě 6 – Morava a zjištění principů tohoto systému jsem prováděla formou strukturovaných rozhovorů s vedoucími zaměstnanci a konzultací s personálním útvarem ve společnosti. Cílem mého dotazování bylo, jakým způsobem jsou jednotliví zaměstnanci hodnoceni, jak často hodnocení probíhá a jakou formou. Dále jsem chtěla zjistit stanovení pravidel a kritérií hodnocení a jak jsou zaměstnanci na základě daného hodnocení odměňováni.

PSVS, a.s. má uzavřenou smlouvu se Základní organizací Odborového svazu Stavba České republiky. Tento vztah je upravován kolektivní smlouvou, která je v souladu se zákoníkem práce. Odborová organizace je oprávněna vystupovat v pracovněprávních vztazích, včetně kolektivního vyjednávání podle zákona nebo kolektivní smlouvy. Společnost a odborové organizace se dohodly, že s ohledem na rozsah povinností stanovených společností zákonem, může společnost stanovit mzdová a ostatní práva v pracovněprávních vztazích vnitřními předpisy.

Za vykonanou práci přísluší zaměstnanci mzda za podmínek stanovených zákonem. Byla-li sjednána kratší pracovní doba, přísluší zaměstnanci mzda, která odpovídá této kratší pracovní době. Mzda se poskytuje podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, podle obtížnosti pracovních podmínek, podle pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků. Výše mzdy je uvedena ve mzdové smlouvě.

Ve společnosti je zavedena mzda, která platí i pro odštěpný závod 6 – Morava, a to:

- a) hodinová mzda s prémie (u zaměstnanců dělnických profesí) nebo
- b) měsíční mzda se mzdovým rozpětím.

Zaručenou mzdou je hodinová nebo měsíční mzda bez prémie a měsíční mzda bez mzdového rozpětí.

Dále zaměstnancům na všech pracovních pozicích může být poskytnuta odměna za hospodářské výsledky firmy, a to na základě pozitivního závěru auditu účetní závěrky za předchozí kalendářní rok. Výši odměny stanoví představenstvo akciové společnosti na návrh příslušného vedoucího zaměstnance. Odměna je splatná vždy k 30. červnu následujícího kalendářního roku.

Odměňování zaměstnance za práci přesčas přísluší zaměstnanci mzda, za kterou mu vzniklo za tuto dobu právo a příplatek ve výši 25 % průměrného výdělku nebo po dohodě se zaměstnavatelem poskytnutí náhradního volna v rozsahu práce konané přesčas místo příplatku. Práce přesčas, a tím pádem následné čerpání tohoto nároku, je ve společnosti uplatňována pouze v případě, že toto je nařízeno zaměstnanci z vážných provozních důvodů. [15]

4.5.1 Hodnocení a odměňování ředitele odštěpného závodu

Ředitel odštěpného závodu 6 – Morava spadá přímo pod představenstvo společnosti, které ho hodnotí a také odměňuje za vykonanou práci. Ředitel se schází s ostatními vedoucími odštěpných závodů a s vedením společnosti na pravidelných poradách. Ředitel si připraví a provede analýzu výsledků za dané období, zda byly splněny plány ve všech oblastech, a jak si stojí tyto plány ke skutečnosti. Na základě těchto kritérií je ředitel hodnocen vedením společnosti.

Ředitel odštěpného závodu má se zaměstnavatelem uzavřenou pracovní smlouvu a také uzavřenou mzdovou smlouvu, ve které je přesně definováno odměňování. Plat ředitele se skládá z měsíční mzdy a mzdového rozpětí. Mzdové rozpětí je ve mzdové smlouvě

stanoveno ve výši 100 %. Vedení společnosti může s tímto procentem pohybovat od 0 % až do 100 % a ve výjimečných případech se může pohybovat i nad 100 %.

4.5.2 Hodnocení a odměňování vedoucích zaměstnanců

Mezi vedoucí zaměstnance patří vedoucí inženýr závodu, vedoucí provozních jednotek, vedoucí obchodně-technického úseku a vedoucí provozu dopravy a mechanizace. Vedoucí zaměstnanci se s ředitelem odštěpného závodu scházejí jednou za měsíc na pravidelné měsíční poradě. V odštěpném závodu se můžeme setkat s různými druhy porad, které se liší formou, obsahem, okolnostmi či zúčastněnými. Jejich efektivita přímo souvisí s jasností jejich cílů, z tohoto hlediska jsou porady velmi důležité. Na těchto pravidelných měsíčních poradách probíhá hodnocení aktuální a také budoucí situace odštěpného závodu. Jednotliví vedoucí zaměstnanci ohodnotí jejich situaci na pracovištích a provozních jednotkách, za které jsou odpovědní, zda jsou plány a zakázky splněny v termínu, jak probíhá obchodní činnost na jednotlivých jednotkách a předloží se návrhy dalšího uplatnění a zlepšení situace v odštěpném závodu. Současně informují ředitele o stavu situace na trhu ve své provozní oblasti a o případné konkurenci.

Vedoucí zaměstnanci mají uzavřenou pracovní smlouvu a k ní mzdovou smlouvu, ve které je stanovena měsíční mzda a měsíční mzda se mzdovým rozpětím. Měsíční mzdu a měsíční mzdové rozpětí u vedoucích zaměstnanců navrhuje ředitel odštěpného závodu. Výše celkové mzdy je následně prokonzultována a schválena představenstvem akciové společnosti. Měsíční mzdové rozpětí je od 0 % až 100 %, určuje ho ředitel a je vázáno na výsledky hospodaření odštěpného závodu a vykonanou práci.

4.5.3 Hodnocení a odměňování technicko-hospodářských zaměstnanců

Hodnocení technicko-hospodářských pracovníků na jednotlivých pracovištích je v kompetenci daného vedoucího, pod kterého určitý zaměstnanec spadá. Pro vedoucího je hlavním kritériem hodnocení svých podřízených splnění zadané práce, její včasné provedení a v požadované kvalitě. Dále vedoucí hodnotí kreativitu, flexibilitu a komunikaci při jednání. U technicko-hospodářských pracovníků se v odštěpném závodě – 6 Morava hodnotí na všech pozicích samostatnost a také jak se zaměstnanec podílí na splnění úkolů.

Technicko-hospodářští pracovníci mají uzavřenou pracovní smlouvu a ve mzdové smlouvě je výše jejich měsíční mzdy a také měsíční mzda se mzdovým rozpětím. Výši měsíční

mzdy a mzdového rozpětí jim navrhuje jejich příslušný vedoucí, který mzdu konzultuje s ředitelem odštěpného závodu a následně ji schválí vedení akciové společnosti. Jako je tomu u vedoucích zaměstnanců, tak i mzdové rozpětí se u technicko-hospodářských pracovníků pohybuje od 0 % až 100 %. O výši mzdového rozpětí pro tyto pracovníky rozhoduje jejich nadřízený, přičemž přihlédne zejména ke kvalitě a množství vykonané práce a následně příslušný vedoucí stanoví výši procenta mzdového rozpětí.

4.5.4 Hodnocení a odměňování výrobních dělníků

Hodnocení výrobních dělníků je poslední pracovní pozicí, která je v odštěpném závodě 6 – Morava hodnocena a následně odměňována. Hodnocení výrobních dělníků provádí stavbyvedoucí po konzultaci s mistrem příslušné čety. Výrobní zaměstnanci jsou hodnoceni podle provedené práce, která jim byla zadána, důležitá je zde kvalita a rychlost provedení úkolu. Nadřízený hodnotí denní výkon a výsledky práce. Dále je také hodnocena zručnost zaměstnance, ochota, flexibilita a pracovní morálka.

Výrobnímu dělníkovi náleží za vykonanou práci hodinová mzda, která je při nástupu do pracovního poměru navržena stavbyvedoucím a schválena vedením společnosti. K hodinové mzdě může být poskytnuta prémie, za předpokladu splnění stanovených úkolů v požadovaném rozsahu, množství a kvalitě, příp. jiných předem určených kritérií. Na základě vyhodnocení denních výkonů a výsledků práce může výše prémie činit max. 85 % hodinové mzdy. Tuto prémie stanoví příslušný vedoucí zaměstnanec. Zaměstnanci za práci ve svátek přísluší dosažená mzda a poskytnutí příplatku k dosažené mzdě ve výši 100 %. Za práci v sobotu a v neděli přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek ve výši 50 % průměrného výdělku. Dále je zaměstnanci poskytnut příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí, který je ve výši 9,5 %.

4.6 Zaměstnanecké výhody

Společnost PSVS, a.s. odštěpný závod 6 – Morava poskytuje v současné době svým zaměstnancům na určitých pracovních pozicích kromě platu různé formy zaměstnaneckých výhod a jsou jim odlišně přidělovány. Společnost zaměstnaneckými výhodami usiluje o přízeň svých zaměstnanců vůči společnosti. Chce si zaměstnance získat a udržet a zároveň je chce motivovat k dobré pracovní morálce a vysokým pracovním výkonům. Společnost se také snaží vhodně prezentovat své zvolené benefity zaměstnancům tak, aby

působily jako stabilizační efekt a neřešilo se vše pouze v rámci platu a tato hodnota je tím pádem pro zaměstnance vyšší. Zaměstnanecké výhody společnost uplatňuje také z hlediska konkurenční výhody vůči ostatním podobným společnostem na trhu.

a) Ředitel odštěpného závodu

Řediteli odštěpného závodu jsou k jeho platu přidělovány tyto zaměstnanecké výhody: služební automobil v příslušné kategorii vzhledem k jeho pracovní pozici (tato kategorie je stanovena společností), ubytování, notebook, služební telefon, životní pojištění a penzijní připojištění (je hrazeno v plné výši společností), stravenky (společnost přispívá 55 %), jazykový kurz a semináře.

b) Vedoucí zaměstnanci

Vedoucím zaměstnancům jsou také poskytovány zaměstnanecké výhody v rámci motivace k práci a loajalitě ke společnosti, a to: služební automobil opět v příslušné kategorii k jeho pracovní pozici, notebook, služební telefon, životní pojištění a penzijní připojištění (hrazeno v plné výši společností), stravenky (společnost přispívá 55 %), jazykový kurz a semináře.

c) Technicko-hospodářští pracovníci

Určitým technicko-hospodářským pracovníkům (vedoucí přípravy staveb, stavbyvedoucí, mistr a technolog) je k dispozici: služební automobil, mobilní telefon, notebook, stravenky (společnost přispívá 55 %), jazykové kurzy, vzdělávací semináře a školení v rámci jejich pracovní pozice.

Všem technicko-hospodářským pracovníkům zaměstnavatel poskytuje: stravenky (společnost přispívá 55 %), jazykové kurzy, vzdělávací semináře a školení v rámci jejich pracovní pozice.

d) Výrobní dělníci

Zaměstnanecké výhody jsou výrobním dělníkům poskytovány v podobě: ubytování, plné hrazení cesty do práce, pracovní oděvy a stravenky (společnost přispívá 55 %).

5 PRŮZKUM SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ

Hlavním cílem průzkumu bylo zjistit, jestli jsou zaměstnanci spokojeni se současným systémem hodnocení a odměňování v podniku. Měření celkové spokojenosti se společností a spokojenost s prací, vnímání podnikového klimatu prostřednictvím zaměstnanců, komunikaci s přímým nadřízeným, komunikaci se spolupracovníky o pracovních záležitostech, spravedlivé a férové jednání, ohodnocení firmou vytvořených podmínek pro profesní rozvoj a kariérní růst zaměstnanců. Hodnocení spokojenosti a dovednosti přímých nadřízených v souvislosti se zadáváním a rozdělováním úkolů.

5.1 Cílová skupina

Cílovou skupinou byli všichni zaměstnanci odštěpného závodu 6 – Morava, a to vedoucí inženýr závodu, vedoucí provozních jednotek, vedoucí obchodně-technického úseku, vedoucí dopravy a mechanizace a technicko-hospodářští pracovníci a samozřejmě také výrobní dělníci.

5.2 Struktura dotazníku

Zpracovala jsem dotazník, viz příloha P II, který obsahuje 14 otázek, které jsem si rozdělila do několika oblastí, které se týkaly identifikace respondenta, benefitů, systému odměňování a hodnocení.

V dotazníku byly použity převážně otázky s uzavřeným koncem, konkrétně se jednalo o dichotomické otázky, otázky s mnohonásobným výběrem, hodnotící škály. Dvě otázky byly s otevřeným koncem.

5.3 Distribuce dotazníků

Pro distribuci dotazníků jsem zvolila tzv. „papírovou verzi“. Tato varianta byla vhodnější více než internetová forma dotazníku, jelikož jsem se ptala také výrobních dělníků, kteří nemají celodenní přístup k internetu na rozdíl od ostatních zaměstnanců odštěpného závodu 6 – Morava.

Před samotnou realizací jsem zaměstnance seznámila s dotazníkovým šetřením prostřednictvím vedoucích zaměstnanců. Zaměstnanci byli informováni o důvodu průzkumu, proč je tento průzkum organizován. Zdůraznila jsem všem dotazovaným naprosté zaručení anonymity údajů. Zaměstnanci nevyplňovali v dotazníku své jméno ani

žádné osobní údaje, které by mohly vést k jejich dohledání. Vyplnění dotazníku bylo zcela dobrovolné.

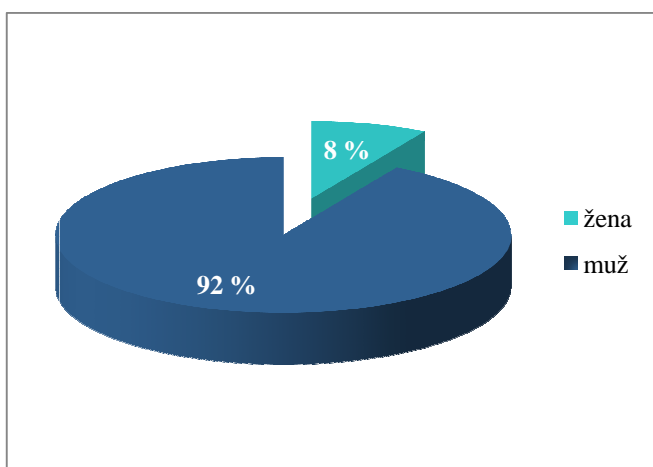
Otázky v dotazníku nebyly respondentům čteny tazatelem, ale byly samostatně vyplněny respondentem. Tato forma byla zvolena z důvodu úspory času tazatele, menší organizační náročnosti a také z důvodu dodržení anonymity respondentů.

Dotazníky byly předány spolu s instrukcemi prostřednictvím jednotlivých vedoucích zaměstnanců, kteří dohlédli na jejich distribuci mezi své podřízené a jejich včasné odevzdání.

5.4 Výsledky průzkumu

Dotazníky byly připraveny pro všechny zaměstnance odštěpného závodu, celkem tedy pro 133 zaměstnanců a následně byly vyplněny všemi zaměstnanci. Pro vyhodnocení a znázornění jsou využity grafy se slovním popisem.

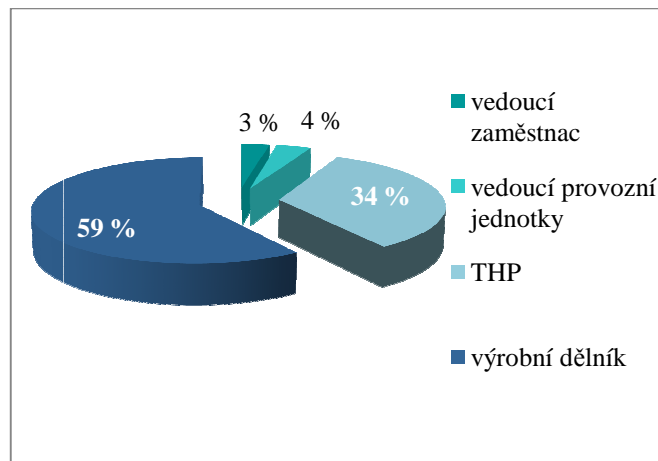
Graf 3. Pohlaví



Zdroj: [vlastní]

V odštěpném závodě 6 – Morava je zastoupeno 92 % mužského pohlaví, a to 122 mužů a 8 % ženského pohlavní, což je tedy 11 žen. Jak je z grafu zřejmé, v odštěpném závodě pracují převážně muži, a to z důvodu, že se jedná o stavební společnost a většina mužů je zaměstnána v dělnických profesích. Ženy v odštěpném závodě 6 – Morava pracují na pozici asistentka ředitele, obchodní referentka a na pracovní pozici přípravář staveb.

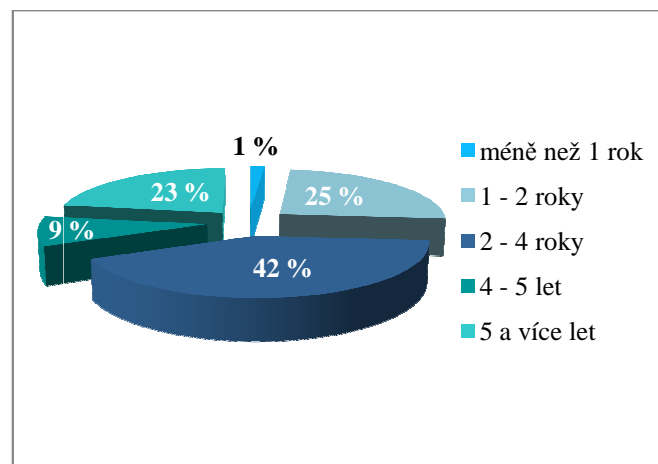
Graf 4. Pracovní pozice



Zdroj: [vlastní]

Graf č. 4 znázorňuje typy pracovních pozic v odštěpném závodě, kdy po řediteli odštěpného závodu jsou zastoupeny čtyři další druhy pracovních pozic, a to vedoucí zaměstnanec, vedoucí provozní jednotky, dále technicko-hospodářští pracovníci a výrobní dělník. Více než polovina zaměstnanců odštěpného závodu je zaměstnána na pracovní pozici jako výrobní dělník, a to až 59 % (79 výrobních dělníků). Dále 34 % zaměstnanců vykoná svou práci na pracovní pozici jako technicko-hospodářský pracovník, což je celkem 45 zaměstnanců. Zbývající pracovní pozice jsou zastoupeny v nejnižším počtu, a to 5 zaměstnanců jako vedoucí provozní jednotky a 4 jako vedoucí zaměstnanci.

Graf 5. Jak dlouho pracujete u společnosti?

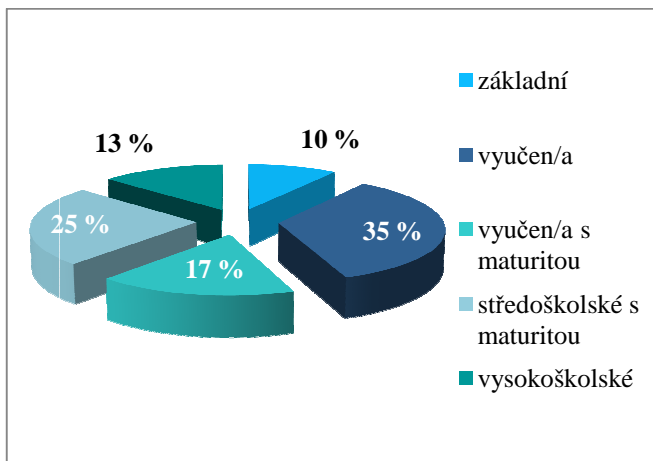


Zdroj: [vlastní]

Graf č. 5 ukazuje, jak dlouho zaměstnanci odštěpného závodu pracují u společnosti. Jak již graf vypovídá, nejvíce zaměstnanců ve společnosti pracuje 2 – 4 roky. Je to způsobeno tím, že v roce 2007 vznikl odštěpný závod 6 – Morava, kvůli zvyšujícímu se objemu zakázek, a tím pádem v tomto období rostl i počet zaměstnanců. Dále je tu i vyšší procento

zaměstnanců, kteří pracují v odštěpném závodu 6 – Morava více než 5 let, což vypovídá o tom, že si společnost dokáže udržet zaměstnance a také jejich loajalitu vůči společnosti.

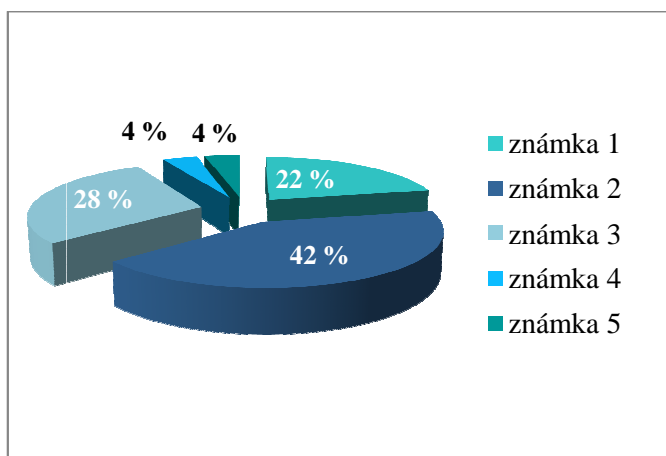
Graf 6. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?



Zdroj: [vlastní]

Podle grafu 6 v odštěpném závodu převažují zaměstnanci s nejvyšším dosaženým vzděláním ukončeným výučním listem, což je celkem 46 zaměstnanců. Je to ovlivněno také tím, že nejvíce zaměstnanců pracuje ve výrobě na stavebních zakázkách a tento podíl činí 35 %.

Graf 7. Kdybyste měli hodnotit společnost jako zaměstnavatele, jakou byste dali známku? (jedna je nejlepší – pět nejhorší)

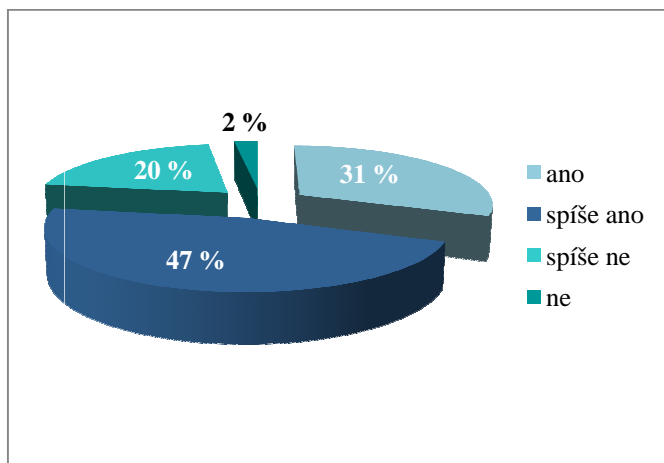


Zdroj: [vlastní]

Touto otázkou jsem chtěla zjistit, jak zaměstnanci vnímají společnost jako zaměstnavatele vůči konkurenci na stavebním trhu a jak ji hodnotí. Z grafu je jednoznačné, že většina zaměstnanců hodnotí společnost velice pozitivně, a to také vypovídá o spokojenosti

zaměstnanců. Spokojení zaměstnanci vykazují obecně vyšší produktivitu než zaměstnanci nespokojení a spokojený zaměstnanec bývá také k zaměstnavateli loajálnější.

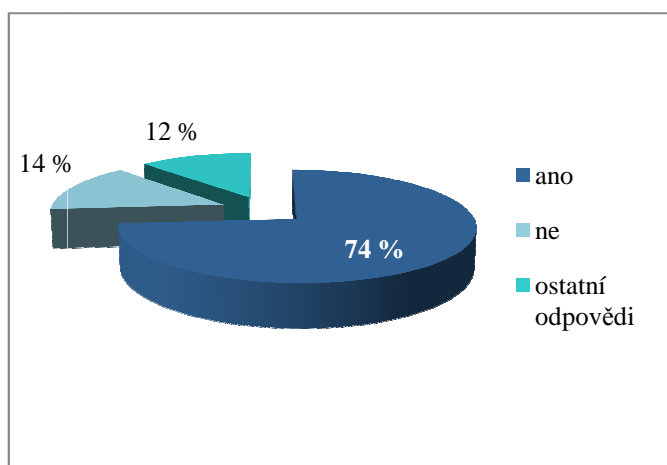
Graf 8. Jste spokojeni s Vaším platovým ohodnocením za práci, kterou vykonáváte?



Zdroj: [vlastní]

Měření je založeno především na předpokladu spravedlnosti s platovým ohodnocením vzhledem k pracovnímu výkonu. 41 zaměstnanců je plně spokojeno s platovým ohodnocením za jejich vykonanou práci, přičemž 62 zaměstnanců si myslí, že jsou náležitě hodnoceni. Dle mého názoru z této odpovědi vyplývá, že je tu možnost zavedení transparentnějšího systému odměňování. Úplnou nespokojenost, s platem za odvedenou práci pociťuje nepatrné procento, pouze 3 zaměstnanci.

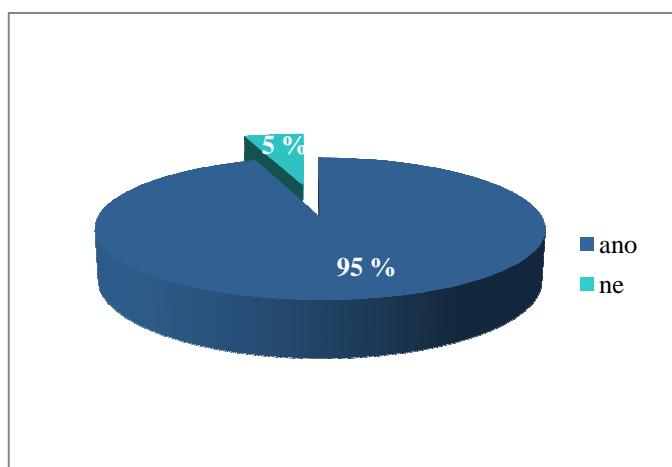
Graf 9. Jste spokojen/a s pravidly odměňování, zvyšování platu a osobním ohodnocením?



Zdroj: [vlastní]

Graf č. 9 ukazuje, že více než polovina zaměstnanců je s pravidly odměňování, zvyšování platu a osobního ohodnocení velice spokojena. V tomto případě je nespokojeno 19 zaměstnanců (14 %). U této otázky byla možnost i jiné odpovědi, případně navrnutí změny. Vyskytly se zde odpovědi například, že systém odměňování není dostatečně motivující, jednou z odpovědí bylo také, že by zaměstnanec uvítal každoroční malé zvyšování mzdy. Objevila se i odpověď, že není možné plně a dostatečně ovlivnit osobní ohodnocení samotným zaměstnancem.

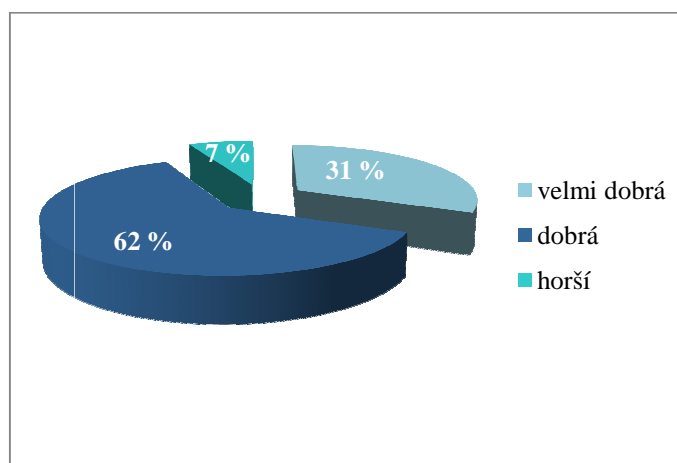
Graf 10. Je podle Vás podpora společnosti pro možnosti zvyšování Vaší kvalifikace dostatečná?



Zdroj: [vlastní]

Graf č. 10 znázorňuje, že naprostá většina zaměstnanců hodnotí podmínky pro profesní rozvoj a zvyšování kvalifikace vytvářené zaměstnavatelem, jako užitečné a v rámci pracovní pozice smysluplné.

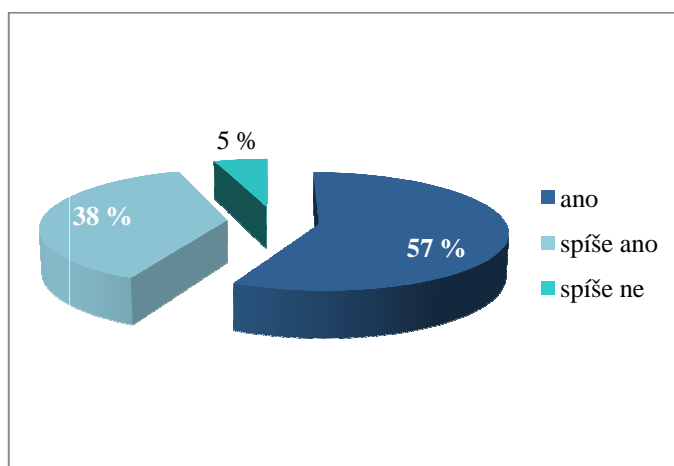
Graf 11. Pracovní atmosféra a vztahy na pracovišti?



Zdroj: [vlastní]

Zaměstnanci se více přiklánějí k odpovědi, že atmosféra a vztahy na pracovišti jsou na dobré úrovni, tuto možnost odpovědi zvolilo 82 zaměstnanců. Nelze však také opomenout skutečnost, že 42 zaměstnanců shledává, že vztahy na pracovišti jsou na velmi dobré úrovni. Tyto vztahy hrají pro zaměstnance důležitou roli a jsou jedním z důvodů stabilizace nebo odchodu ze zaměstnání.

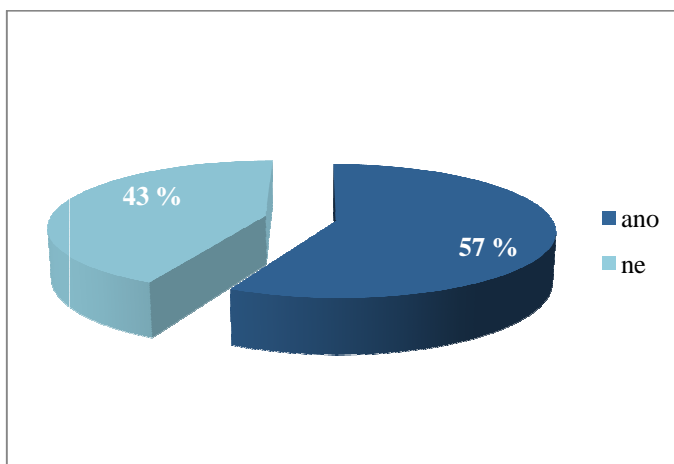
Graf 12. Jsou Vám úkoly zadávány srozumitelně a víte, co od Vás nadřízený očekává?



Zdroj: [vlastní]

Z grafu č. 12 je zřejmé, že jsou zaměstnanci vždy srozuměni se zadanými úkoly a vědí, co od nich nadřízený očekává. Na možnost *ano* odpovědělo 76 zaměstnanců. Dalších 50 zaměstnanců vybralo variantu *spíše ano*, ale to i nadále značí o dobré komunikaci, jasném zadávání úkolů a také správném pochopení ze strany podřízených. Schopnost nadřízených k zadávání úkolu svým podřízeným je v odštěpném závodu na kvalitní úrovni.

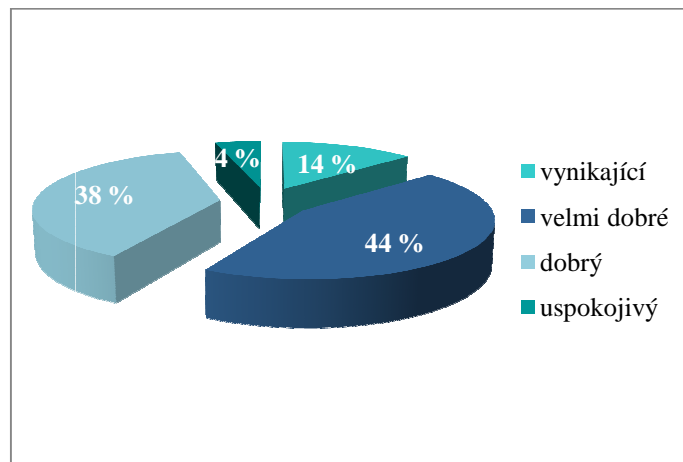
Graf 13. Přivítali byste slovní hodnocení Vaší práce s Vaším nadřízeným?



Zdroj: [vlastní]

Z odpovědí zaměstnanců vyplývá kladné přijetí možnosti slovního hodnocení s přímým nadřízeným v soukromém rozhovoru. Toto slovní hodnocení by přivítalo do budoucna 76 zaměstnanců převážně na pracovní pozici technicko-hospodářský pracovník. Z těchto soukromých rozhovorů mohou těžit nejen podřízení, ale také jejich přímí nadřízení. Může se jednat například o to, zda jsou zaměstnanci motivováni k pracovnímu výkonu odpovídající zpětnou vazbou, jestli je pro ně práce zajímavá, smysluplná a uspokojivá atd.

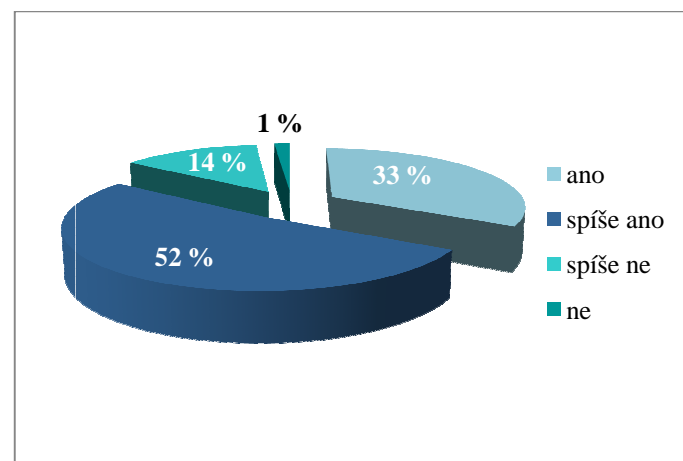
Graf 14. Schopnost Vašeho přímého nadřízeného řídit zaměstnance a komunikovat?



Zdroj: [vlastní]

Většina zaměstnanců si myslí, že schopnost jejich přímého nadřízeného řídit a komunikovat je na velmi dobré a dobré úrovni. Z grafu vyplývá, že pro nadřízeného je důležité získat přehled názorů a postojů podřízených a celková komunikace mezi nimi funguje na dobré úrovni.

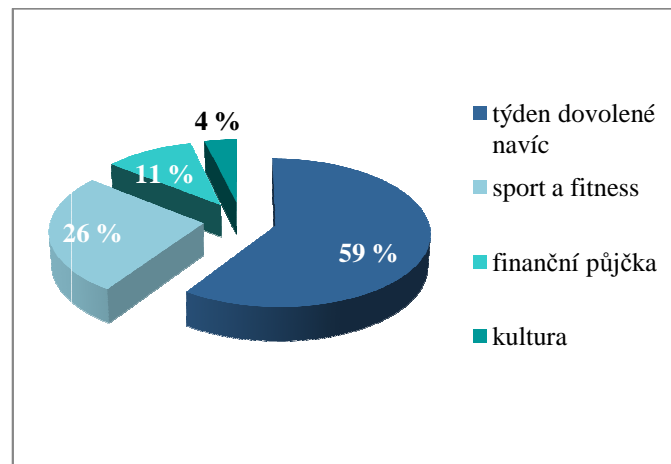
Graf 15. Přístup k sociálním otázkám?



Zdroj: [vlastní]

Z hlediska sociálních otázek vnímají zaměstnanci přístup celého vedení odštěpného závodu na vynikající úrovni. Vedoucí zaměstnanci jsou ochotni přistupovat k jednotlivým sociálním problémům individuálně a hledají možnosti řešení, jak sladit práci s osobním životem, aby to bylo ve prospěch, jak organizace, tak zaměstnance. Tato skutečnost ukazuje, že vedoucí zaměstnanci jsou v úzkém kontaktu s podřízenými a mohou rychleji reagovat na změny.

Graf 16. Který příspěvek v podobě zaměstnanecké výhody by Vás zaujal?



Zdroj: [vlastní]

Poslední otázkou v dotazníku bylo, který z výše uvedených benefitů by zaměstnanci zaujal. Z odpovědí vyplynulo, že zaměstnanci (79) by přivítali týden dovolené navíc. Další nejvíce preferovanou formou zaměstnanecké výhody byl sport & fitness, který více zaujal technicko-hospodářské pracovníky. Zaměstnanecké výhody může zaměstnavatel poskytovat pouze v případě, kdy společnost dosahuje určitých hospodářských výsledků. Přidělování benefitů je v plné kompetenci vedení celé společnosti.

6 DOPORUČENÍ A NAVRŽENÍ ZMĚN SYSTÉMU HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ V ODŠTĚPNÉM ZÁVODU 6 – MORAVA

Na základě provedené analýzy stávajícího systému hodnocení a odměňování v odštěpném závodu 6 – Morava, bylo zjištěno, že v současném systému chybí ucelenější zaměření na problematiku systému hodnocení a odměňování. Cílem navržení je zavedení efektivního hodnocení a odměňování zaměstnanců.

Cílem nového pojetí je vyvinout novou politiku hodnocení a odměňování, která bude nejen konzistentní, jasná a konkurenceschopná, ale bude také efektivně přispívat k motivaci zaměstnanců. Vytvořit jasný rámec pro řízení výkonnosti v rámci společnosti, který bude v souladu a bude podporovat strategii celé společnosti a měnit se agendu. Zavést jednotnou metodologii hodnocení zaměstnanců, která zřetelně vyzdvihne důležitost potřeby práce a využije potenciál každého jednotlivce. Zajistit jasně stanovené výkonnostní cíle, posuzující splnění oproti očekávání a podchycující požadavky pro rozvoj zaměstnanců. Vysvětlit zaměstnancům jasnou a silnou vazbu mezi procesem hodnocení výkonu a odměňováním.

Důležitou změnou je postupně implementovat přístup a nástroje pro řízení výkonnosti na všech úsecích odštěpného závodu 6 – Morava. Důležité je také rozhodování o odměně, které bude silněji propojeno s firemními a individuálními výkony se zaměřením na způsob „jak odměnit nejpřínosnější zaměstnance ve společnosti“. Implementace flexibilnějšího přístupu k odměňování, zaměřené na odlišnost jednotlivých situací a větší flexibilita vedoucích.

Nový navrhovaný model hodnocení výkonu a odměňování je pro individuální přístup a ovlivňování stanovených cílů pracovního výkonu určen pro vedoucí zaměstnance a technicko-hospodářské pracovníky.

6.1 Průběh hodnocení a odměňování

Hodnocení a odměňování je proces, který by se skládal z následujících šesti fází. Všem fázím se budu podrobně věnovat v následující části bakalářské práce. Pro lepší představivost je doplněn také obrázek celého procesu.

1. Fáze – komunikace, rozhodnutí o odměně,
2. fáze – roční nastavení,
3. fáze – pololetní hodnocení,
4. fáze – příprava ročního hodnocení,
5. fáze – roční hodnocení,
6. fáze – rozhodnutí o odměně.



Obr. 2. Průběh procesu hodnocení a odměňování

6.1.1 Komunikace, rozhodnutí o odměně

Tab. 2. Průběh hodnocení výkonu a odměňování

2011						
Leden		Únor		Březen		Červenec-srpen
1. - 2. týden	3. - 4. týden	1. - 2. týden	3. - 4. týden	1. - 2. týden	3. - 4. týden	
Příprava ročního hodnocení 2011 - ředitel a vedoucí vytvoří hodnocení podřízených -zaměstnanec sebehodnocení						
	1:1 schůzka ředitel odštěpného závodu a vedoucí zaměstnanec - ročního hodnocení minulého roku - roční nastavení priorit a dovedností - plán osobního rozvoje na rok 2011					
		1:1 schůzka vedoucí zaměstnanec a zaměstnanec - roční nastavení priorit a dovedností - plán osobního rozvoje na rok 2011				
					Rozhodnutí o odměně za minulý rok (vedoucí a zaměstnanec)	
						Pololetní hodnocení (vedoucí a zaměstnanec)

Zdroj: [vlastní]

Komunikace bude probíhat po celou dobu průběhu procesu, tzn. po celý kalendářní rok. Na první fázi se podílí příslušný vedoucí společně se zaměstnancem. Komunikace v systému hodnocení patří mezi důležité kroky, která vede ke správnému vyhodnocení a následnému odměňování.

Komunikace proběhne v předem nastavených termínech. Ředitel odštěpného závodu 6 – Morava na začátku každého kalendářního roku připraví roční hodnocení vedoucích zaměstnanců, kteří si na stejný termín připraví sebehodnocení. Toto hodnocení bude připraveno do konce měsíce ledna. Po vypracování ročního hodnocení proběhne schůzka s ředitelem odštěpného závodu 6 – Morava a příslušného vedoucího zaměstnance individuálně, kdy při této schůzce bude upřesněno roční nastavení priorit, dovedností a plán osobního rozvoje. Tuto koncepci aplikuje také vedoucí zaměstnanec svým jednotlivým podřízeným.

Do konce měsíce února proběhne schůzka vedoucího zaměstnance a podřízeného, při které proběhne roční nastavení priorit, dovedností a plán osobního rozvoje na příslušný kalendářní rok. Pokud by byl tento systém hodnocení a odměňování aplikován, v tomto termínu by proběhlo roční hodnocení minulého roku.

Na konci měsíce března po vyhodnocení nastavených ročních priorit a dovedností vedoucích zaměstnanců a zaměstnanců přidělí ředitel odštěpného závodu 6 – Morava částku pro rozdělení odměn za minulé období.

Dalším komunikačním krokem je pololetní hodnocení nastavených priorit a dovedností zaměstnance.

6.1.2 Roční nastavení

Komunikace ⇔ Formulář pro nastavení a vyhodnocení ročních priorit a dovedností ⇔ Příležitost pro komunikaci

Nastavení cílů zaměstnance budou na dané období stanovovat nadřízený s podřízeným. K nastavení cílů bude zvolen formální pohovor, jelikož slouží k lepšímu pochopení stavených cílů ze strany zaměstnance, a tím se zvyšuje vyšší pozornost na tyto cíle. Při formálním pohovoru mezi nadřízeným a podřízeným budou vytýčené cíle zaznamenávány do formuláře pro stanovení a vyhodnocení ročních priorit a dovedností.

Při nastavování priorit a dovedností vzniká také příležitost ke komunikaci zaměstnance se svým nadřízeným. Výhoda této komunikace spočívá v tom, že dochází k eliminaci a předcházení různých situacím na pracovišti, jako např. nedorozumění nadřízeného s podřízeným, a slouží také jako okamžitá zpětná vazba pro obě strany. Nastavení priorit a dovedností zaměstnance bude prováděno dvakrát ročně, a to vždy pololetně.

HODNOTÍCÍ PRIORITY

Cíl odštěpného závodu 6 – Morava

Mezi cíle odštěpného závodu patří roční výkony, hospodářský výsledek, odchylky výsledků od plánu, náklady (mzdy, materiál, doprava, stroje, ostatní), produktivita zaměstnanců a počet zaměstnanců. Tyto cíle jsou pro hodnocení nejdůležitější a jsou v odštěpném závodě a v celé společnosti nastaveny a jejich hodnocení je prováděno pravidelně.

6.1.2.1 Individuální cíle vedoucího zaměstnance

Individuální cíle jednotlivých vedoucích zaměstnanců budou nastaveny podle příslušné pracovní pozice. Při nastavení individuálních cílů je jasně dána provázanost splnění pracovního cíle a odměňování. Tyto cíle slouží také jako motivační prostředek k řízení výkonu prostřednictvím ambiciózních cílů, umožňují individuální kariérní růst a vedou k větší transparentnosti v komunikaci.

Jak nastavit individuální cíle vedoucího zaměstnance

Nastavení cílů u vedoucího zaměstnance by měli mít mimořádný význam, při správném uplatnění umožňuje úspěch celého odštěpného závodu. Je dobré nastavit 4 – 8 cílů na dané období pro vedoucího zaměstnance. Tyto cíle jsou přehledně zobrazeny v obrázku č. 3. Jednotlivým cílům se budu věnovat podrobněji níže.



Obr. 3. LEAD Model

Myslet strategicky

Vedoucí zaměstnanec myslí a plánuje s dlouhodobou perspektivou a tak inspiruje k vykonávání vysoce kvalitní práce. Zajímá se o aktuální trendy a skutečnosti, které ovlivňují podnikání společnosti. Snaží se zavádět odsouhlasené strategie do praxe v podobě jasných a proveditelných plánů. Definuje strategické priority, hledá rovnováhu mezi aktuálními operativními úkoly.

- **Prosazovat změnu**

Přijímat změny a inovace, neustále zdokonalovat přístupy k práci. Neměl by se spokojit se stávajícím stavem, ale hledá kreativní způsoby, jak práci dělat lépe. Jeho cílem je také vyhledávat příležitosti, které vznikají v období změn. Snadno se přizpůsobovat novému prostředí, pracovním pozicím, technologiím i procesům.

Rozvíjet zaměstnance

Přijmout odpovědnost za vlastní rozvoj i rozvoj ostatních v návaznosti na budoucí potřeby společnosti. Pozitivně vnímat potřeby rozvoje jednotlivce v reakci na stále se měnící nároky prostředí. Učit se a druhým poskytovat příležitosti učit se na základě zkušeností. Vedoucí zaměstnanec by měl pravidelně poskytovat konstruktivní zpětnou vazbu pro další rozvoj.

- **Spolupracovat napříč organizací**

Spolupracovat s kolegy a partnery v rámci organizace k dosažení pozitivních obchodních výsledků. Vyhledávat náměty mimo vlastní tým, vytvářet a udržovat efektivní pracovní vztahy napříč celou společností. Pozitivně a konstruktivně reagovat na žádosti o spolupráci, které přicházejí z různých oddělení v rámci společnosti

Vést tým

Budovat, řídit, motivovat a přenášet odpovědnost na týmy a pracovní skupiny. Dále stanovovat jasné priority, podporovat a podávat zpětnou vazbu. Vést týmy, aby čelily náročným úkolům, činily rozhodnutí a jednaly. Je zde nutnost je povzbuzovat ke spolupráci a komunikovat v rámci týmu i mimo něj.

- **Usilovat o výsledky**

Cílem je usilovat o trvalé zlepšování výkonu za účelem vytváření přidané hodnoty. Stanovit ambiciózní, proveditelné a měřitelné cíle. Za dosažené výsledky má osobní odpovědnost. Posuzovat a hodnotit dosažený pokrok v porovnání se schválenými cíli, časovými plány a rozpočty.

Činit rozhodnutí

Rozhodovat se ve správném čase na základě dostupných informací. Měl by činit rozhodnutí, i když jejich dopad může být obtížný, přijímat a akceptovat zodpovědnost za svá rozhodnutí.

- **Orientace na zákazníka**

Rozumět, splňovat a překonávat očekávání zákazníků k dosažení pozitivního výsledku a tím splnění cíle. Usilovat o vybudování partnerství a vzájemně prospěšných řešení. Aktivně vyhledávat zpětnou vazbu od obchodního partnera, identifikovat příležitosti k hlubšímu pochopení jeho potřeb a možnosti zlepšení.

6.1.2.2 Individuální cíle zaměstnance

Charakter individuálních cílů se bude lišit u jednotlivých zaměstnanců v závislosti na umístění v hierarchii společnosti.

Nastavením individuálních cílů bude podpořena motivace, schopnosti, znalosti a ambice zaměstnance a do hodnocení tak bude současně promítnut i individuální výkon zaměstnance.

Jak nastavit individuální cíle zaměstnance

Cíle by měly být nastaveny tak, aby nejen odpovídaly cílům společnosti, ale i tomu, aby zaměstnanec byl schopen stanovených cílů dosáhnout, či aby byly dostatečně motivující. Výsledkem je tedy určitý počet individuálních cílů zaměstnance, zpravidla 3–4 cíle na dané období, a to **prosazovat změnu, spolupracovat napříč organizací, usilovat o výsledky, orientovat se na zákazníka**. Tyto cíle zaměstnance jsou stejně definovány a aplikovány jako u vedoucího zaměstnance.

Již nastavené cíle pro vedoucího zaměstnance a zaměstnance budou nadefinovány a zaznamenány do formuláře pro stanovení a vyhodnocení ročních priorit a dovedností (navržený formulář viz příloha P III).

6.1.3 Roční nastavení

Dalším krokem v průběhu procesu hodnocení výkonu a jeho následného odměňování je pololetní hodnocení neboli pololetní revize. Pololetní hodnocení je významné, jak pro komunikaci, tak i pro snadnější hodnocení. Toto hodnocení slouží také k případnému usměrnění a navedení zaměstnance k dosažení jeho nastavených ročních priorit a dovedností, tak aby tyto cíle byly v závěrečném hodnocení reálné.

V pololetním hodnocení dojde k potvrzení nebo změně priorit na základě formálního hodnotícího pohovoru. Výsledky pololetního hodnocení budou nadefinovány a upřesněny do formuláře pro nastavení a vyhodnocení ročních priorit a dovedností.

6.1.4 Příprava ročního hodnocení a roční hodnocení

Roční hodnocení výkonu bude probíhat ve třech krocích. První a druhý krok je příprava ročního hodnocení a třetí krok roční hodnocení:

1. krok – tento krok je pro zaměstnance, kdy si připraví své sebehodnocení a uvede sebehodnocení do formuláře, který bude předán nadřízenému,
2. krok – nadřízený projde sebehodnocení zaměstnance, navrhne a použije reálné příklady získané pozorováním, jak se zaměstnanec v průběhu roku choval vzhledem k dovednostem příslušným jeho pozici a výsledkem je, jak efektivně dosáhl/a priorit. Splnění domluvených priorit a dovedností je hodnoceno zaměstnancem a vedoucím, kdy toto hodnocení je zapsáno do ročního formuláře.

Hodnocení priorit na škále 1 – 3 body:

- 3 body splněno nad očekávání – prokazuje vždy pozitivní chování během celého roku a ve všech situacích,
- 2 body splněno dle očekávání – prokazuje často pozitivní a zřídka negativní chování, odpovídá tomu, co jste od zaměstnance na dané pozici očekávali,
- 1 bod splněno pod očekávání – prokazuje často mnoho negativních způsobů chování a zřídka pozitivní, může mít negativní vliv na dosažení úspěchu.

Celkové hodnocení bude posuzováno na vyšší hierarchické úrovni, pro zajištění objektivitu a spravedlnosti.

3. krok – roční hodnotící pohovor plánuje vedoucí po ukončení přípravných kroků. Roční pohovor slouží k výměně názorů na výkon zaměstnance, nejde však o vyjednávání mezi vedoucím a zaměstnancem. Vedoucí a zaměstnanec komunikují na základě splnění jednotlivých priorit a chování. Vedoucí zaměstnanec informuje o hodnocení zaměstnance. Vedoucí může iniciovat diskusi o oblastech pro zlepšení.

6.1.5 Rozhodnutí o odměně

Základní mzda

Základní mzda je zaměstnanci garantovaná pracovní smlouvou. Základní garantovaná mzda je zaměstnanci vyplacena bez ohledu na to, zda jsou plněny cíle nastavené pro vyplacení individuální variabilní odměny. Pro zaměstnance je základní mzda důležitým a rozhodujícím prvkem odměňování.

Individuální variabilní odměna

Individuální variabilní odměna bude nastavena pro vedoucí zaměstnance a technicko-hospodářské pracovníky v odštěpném závodu 6 – Morava ve formě cílového ročního bonusu ze základní měsíční mzdy zaměstnance. Cílový roční bonus zaměstnance bude provázán na cíle společnosti a individuální cíle zaměstnance. Poměr cílů společnosti a individuálních cílů zaměstnance bude vycházet z hierarchického zařazení zaměstnance. Váha cílů odštěpného závodu bude tím vyšší, čím vyšší bude hierarchické zařazení zaměstnance, a to z důvodu provázanosti hierarchického zařazení zaměstnance ve společnosti a možnosti přímo ovlivnit výsledky společnosti.

6.1.5.1 Návrh celkového ročního odměňování

Návrh celkového ročního odměňování by se skládal:

Základní mzda = zaručený příjem

Základní mzda + individuální variabilní odměna (cílový roční bonus) = celkový příjem

Základní mzda + individuální variabilní odměna (cílový roční bonus) + zaměstnanecké výhody = celkový příjem a odměna

Výhody navrhovaného celkového ročního odměňování:

- zaměstnanec má větší možnost ovlivnit svůj celkový roční příjem,
- diferenciací odměňování, kdy odměňování bude provázáno na úspěšnost naplňování cílů společnosti a samotného jednotlivce,
- efektivně podporuje motivaci zaměstnance,
- atraktivnější odměňování, jak pro zaměstnance, tak i pro uchazeče o zaměstnání,

- vede k častější komunikaci mezi nadřízeným a podřízeným,
- řízení vlastního výkonu prostřednictvím stanovených ambiciózních cílů,
- vede k podpoře výkonu i posilování odpovědnosti zaměstnance,
- rozvoj osobních schopností, dovedností a znalostí.

Tab. 3. Celkový návrh individuální variabilní odměny

	Roční plat	Cílový bonus	Celkový cílový bonus	Váhy		Celkové procento ročního cílového bonusu	Celkový roční bonus
				Cíle společnosti	Individuální cíl		
Vedoucí zaměstnanec	660 000 Kč	30%	198 000 Kč	30%	70%	26,51%	174 966 Kč
THP	456 000 Kč	25%	114 000 Kč		100%	16,68%	76 060 Kč

Zdroj: [vlastní]

Přiznané procento plnění finančních cílů společnosti se může pohybovat v rozmezí 0 % – 150 %. Přiznané procento plnění individuálních cílů zaměstnance se může pohybovat v rozmezí 0 % – 120 %.

6.1.5.2 Modelové znázornění individuální variabilní odměny

Vedoucí zaměstnanec

Po vyhodnocení formuláře vyhodnocení ročních priorit a dovedností 4. fáze, bude pro vedoucího zaměstnance vypočítána individuální variabilní odměna.

Příklad výpočtu individuální variabilní odměny:

Roční celková základní mzda	660 000 Kč
Měsíční základní mzda	660 000 Kč ÷ 12 měsíci = 55 000 Kč
Cílové celkové procento bonusu	30 %
Společnost splnila cíle na	105 % (30 % x 1,05 = 31,5 %)
Zaměstnanec splnil cíl na	81,3 % (70 % x 0,813 = 56,875 %)
Celkem splněné cíle za společnost a zaměstnanec	88,375 %
Cílové procento u vedoucího zaměstnance	30 % x 0,88375 = 26,51 %
Z celkové základní roční mzdy 660 000 Kč bude odměna 26,51 % tj. 174 966 Kč.	
Individuální variabilní odměna k základní roční mzdě činí celkově 174 977 Kč.	

Technicko-hospodářský pracovník

Po vyhodnocení formuláře vyhodnocení ročních priorit a dovedností 4. fáze, bude pro technicko-hospodářského pracovníka vypočítána individuální variabilní odměna.

Příklad výpočtu individuální variabilní odměny:

Roční celková základní mzda	456 000 Kč
Měsíční základní mzda	$456\,000\text{ Kč} \div 12\text{ měsíci} = 38\,000\text{ Kč}$
Cílové celkové procento bonusu	25 %
Společnost splnila cíle na	technicko-hospodářský pracovník nemůže tento cíl ovlivnit, proto se ho netýká
Zaměstnanec splnil cíl na	66,7 %
Cílové procento samostatného pracovníka	$25\% \times 0,667 = 16,68\%$

Z celkové základní roční mzdy 456 000 Kč bude odměna 16,68 % tj. 76 060 Kč.

Individuální variabilní odměna k základní roční mzdě činí celkově 76 060 Kč.

Na uvedených modelových příkladech je názorně uvedeno, že i v případě nesplnění nastavených cílů na 100% je individuální variabilní odměna pro zaměstnance stále zajímavá.

Výplata individuální variabilní odměny (cílové procento bonusu):

- za dosažené výsledky
Bude záviset na tom, zda jednotlivec, resp. společnost dosáhli stanovených cílů. Jedná se o efektivní nástroj odměňování v době finanční krize.
- jednou ročně na základě vyhodnocení stanovených cílů.

Z názorných modelových výpočtů je individuální variabilní odměna pro vedoucí zaměstnance a technicko-hospodářské pracovníky patrné, že tato forma odměňování je atraktivní a motivující, jelikož oproti mzdovému rozpětí může odměnu zaměstnanec ovlivnit svými na začátku nastavenými cíli, které jsou provázány s odměnou.

6.2 Zaměstnanecké výhody

Součástí politiky odměňování v odštěpném závodě 6 – Morava jsou také zaměstnanecké výhody. Systém zaměstnaneckých výhod by měl být navržen tak, aby byl konkurenceschopný a efektivně podporoval motivaci zaměstnanců. Zaměstnaneckými výhodami si společnost dokáže udržet kvalitní zaměstnance a mělo by to být pro ni stěžejní. Zaměstnanecké výhody jsou totiž významným prvkem, který pomůže eliminovat nežádoucí odchod nebo malý výkon. Cílem zaměstnaneckých výhod je spravovat prostředky mzdového rozpočtu tak, aby zaměstnanci podávali maximální výkon a měli i vysokou míru motivace.

Odštěpný závod 6 – Morava má v současném systému odměňování různé zaměstnanecké výhody pro své zaměstnance na všech pracovních pozicích. Pro kategorie vedoucích zaměstnanců a technicko-hospodářské pracovníky bych chtěla navrhnout další možná doporučení zaměstnaneckých výhod v rámci odměňování, které by mohly být pro zaměstnance ještě atraktivnější a více motivující.

Navrhované zaměstnanecké výhody pro zvolené pracovní pozice:

Sport & Fitness

Společnost by poskytovala svým zaměstnancům příspěvek na relaxaci po pracovní době prostřednictvím sport & fitness center. Zaměstnanec by si výběr jednotlivého sportoviště volil dle vlastního výběru. Ředitel odštěpného závodu by stanovil výši příspěvku podle vlastního uvážení a možností.

Kultura

Odštěpný závod 6 - Morava by nabízel svým zaměstnancům také možnost účastnit se kulturních akcí (divadelní představení a koncerty). Personální oddělení by zajistilo vstupenky na vybrané kulturní akce, zaměstnanec by měl nárok na dvě vstupenky. Vstupenka by byla dotována do výše 50 % ceny a částka hrazená zaměstnancem by byla strhávána následující měsíc ze mzdy. Četnost této zaměstnanecké výhody by byla dvakrát ročně.

3 sick days

Tato výhoda by se vztahovala pouze pro vedoucí zaměstnance, kdy by společnost poskytla 3 dny pracovního volna v případě nevolnosti či krátkodobé nemoci ročně. Zaměstnanec by mohl čerpat po schválení přímého nadřízeného až 3 sick days za kalendářní rok. Nevyčerpané sick days by nebylo možné převádět do dalšího období.

Práce z domova

Poslední navrhovanou zaměstnaneckou výhodou pro zaměstnance je, že může čerpat měsíčně až 2 dny pro práci z domova. Zapotřebí je dohoda s vedoucím příslušného úseku, který je odpovědný za zaměstnance. Tento benefit by byl použit pro pracovní funkce, které umožňují práci z domova.

ZÁVĚR

Cílem mé bakalářské práce bylo analyzovat systém hodnocení a odměňování zaměstnanců ve společnosti PSVS, a.s., odštěpný závod 6 – Morava. Posuzovala jsem, jak jsou zaměstnanci na jednotlivých pracovních úrovních ve společnosti hodnoceni a jak je toto hodnocení provázáno s odměňováním. Analyzovala jsem formy odměňování, které společnost používá pro své jednotlivé zaměstnance. Dále jsem chtěla zjistit spokojenost zaměstnanců se systémem hodnocení a odměňování ve společnosti.

V teoretické části jsem se snažila za použití literatury obecně popsat systém hodnocení a systém odměňování. Jednalo se o obecné otázky ohledně důležitosti hodnocení, kdo a jak hodnotí, základní hodnotící kritéria, formy a metody hodnocení, druhy odměn za pracovní výkon, politika odměňování ve společnosti a zaměstnanecké výhody.

V praktické části jsem analyzovala formou strukturovaných rozhovorů s vedoucími zaměstnanci a konzultací s personálním útvarem ve společnosti současný systém hodnocení a odměňování v odštěpném závodě 6 – Morava. Po provedení průzkumu spokojenosti zaměstnanců se systémem hodnocení a odměňování vyplynulo, že většina zaměstnanců je spokojena se současným systémem. Po prostudování firemních podkladů jsem zjistila, že mzda zaměstnance se skládá ze základní mzdy a mzdového rozpětí. Mzdové rozpětí však zaměstnanec nemůže plně ovlivnit svým pracovním výkonem, který by se měl promítnout do mzdového rozpětí. Dle mého názoru v současném systému hodnocení a odměňování chybí komplexnější a dlouhodobější pohled na problematiku se zaměřením na provázanost individuálního pracovního výkonu zaměstnance a následně není tento výkon promítnut do odměňování.

Po analýze stávajícího systému hodnocení a odměňování, jsem se zaměřila na hodnocení a odměňování vedoucích zaměstnanců a technicko-hospodářských pracovníků. Pro tyto zaměstnance jsem navrhla možná doporučení a změny v rámci jejich hodnocení a odměňování. Záměrem mého návrhu je, aby zaměstnanci byli hodnoceni a odměňováni nejen za ekonomické výsledky společnosti, ale i za vlastní individuální výkon, a to v podobě individuální variabilní odměny. Myslím si, že tato forma odměny je velice zajímavá a pro zaměstnance atraktivní, jelikož výši odměny za splněné individuální cíle může ovlivnit. Zaměstnanec získá nejen peněžitou odměnu, ale také možnosti rozvinout své schopnosti, rozšířit svojí kvalifikaci, zvýšit seberealizaci a více se podílet na současném a budoucím vývoji společnosti.

Navrhovaný systém hodnocení a odměňování dle mého názoru nelze nastartovat současně se všemi metodami podporující cíle hodnocení a odměňování. Postupná důvěra v navrhovaný systém zpravidla předurčuje postupné zavádění metod. Navrhovaný systém by se měl zavádět u některých skupin zaměstnanců dříve než u jiných. Nejvhodnější je program zavádět vždy v organizační struktuře seshora dolů.

Zavádění systému hodnocení je záležitostí zpravidla dlouhodobou, a to ať už jde o nový systém nebo změnu systému stávajícího. Doporučovala bych postupovat systematicky, začít s objasněním cílů zaměstnancům a vysvětlit účel systému hodnocení výkonnosti s provázáním na odměňování. Vysokou míru účinnosti nelze očekávat okamžitě při zavedení systému, jeho účinnost je obvykle na počátku nízká. Úspěšnost přijetí systému hodnocení a odměňování na všech úrovních podniku je dána hlavně podporou a demonstrací vedoucích zaměstnanců.

Společnost může vypracovat písemnou příručku k systému hodnocení a odměňování, která by byla rozdělena na část určenou pro hodnotitele a část pro hodnocené. Současně se zavedením systému by mělo proběhnout školení za účelem správného porozumění, proč dochází k novému pojetí hodnocení výkonu a odměňování. Její používání pak umožňuje lépe dodržovat stanovená pravidla a zvyšovat účinnost hodnocení a odměňování.

RESUMÉ

The aim of my bachelor thesis was to analyze the system of evaluation and remuneration of employees in the company of the PSVS, a.s., enterprise 6 – Moravia. I judged how employees at various job levels are assessed and how assessment is linked to remuneration. I analysed the forms of remuneration which the company uses for their employees. I also wanted to determine how employees are satisfied with the system of evaluation and remuneration in the company.

In the theoretical part I have tried to describe the general system of evaluation and system of remuneration. It was about general issues regarding the importance of the evaluation; who and how to evaluate, basic evaluation criteria, forms and methods of evaluation, the types of performance rewards, the remuneration policy in the company and employee benefits.

In the practical part I interviewed senior staff and the Human resource department in the company of the current system of evaluation and remuneration in the enterprise 6 – Moravia. After the survey of employee satisfaction the evaluation and remuneration system showed that the majority of employees are satisfied with the current system. After examining the company's documents, I discovered that the employee wage is composed of basic wages and wage restraint. However, the employee cannot fully affect the performance of its work, which should be reflected in the wage restraint. In my opinion, the current system of evaluation and remuneration is more comprehensive and longer term, made on the issues with a focus on the coherence of the individual employee work performance and, consequently, it is not reflected in remuneration.

After the analysis of the existing system of evaluation and remuneration, I focused on evaluation and remuneration of managers and technical-economic staff. For those employees I suggested perhaps recommendations and changes in the framework of their evaluation and remuneration. The intention of my proposal is to ensure that employees are treated and remuneration not only for the economic results of the company, but also for their own individual performance, and in the form of individual variable remuneration. I think that this form of remuneration is very interesting and attractive for the employees, since the level of remuneration for the individual objectives may affect fulfilled. The staff member receives not only cash reward, but also the possibility to develop their skills,

broaden your skills, increase aspirations and more participate in current and future development of the company.

The proposed system of evaluation and remuneration, in my opinion cannot be started at the same time by all the methods that support the objectives of the evaluation and remuneration. The gradual confidence in the proposed rule, the system determines the gradual introduction of methods. The proposed system should be introduced for certain groups of workers earlier than other. The best strategy is to implement the program in the organisational structure from top to bottom.

The introduction of a system of evaluation is a matter of rule, long-term, and that the new system or change the existing system. I'd recommend to proceed systematically, to start with clarifying the objectives of the employees and explain the purpose of the system of evaluation of the performance with on remuneration. A high degree of effectiveness cannot be expected immediately upon the introduction of the system, its efficiency is usually at the beginning of the low. The success of the adoption of a system of evaluation and remuneration at all levels of the company is determined mainly by promoting RTD managers.

The company may prepare a written guide to the evaluation and remuneration system, which could be divided into the evaluator part and the part for those who are evaluated. At the same time with the introduction of the system there should be undertaken the training in order to correct understanding, why there is a new concept of evaluation of the performance and remuneration. The application then allows you to better comply with established rules and increase the effectiveness of the evaluation and remuneration.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] STÝBLO, J., URBAN, J., VYSOKAJOVÁ, M. *Personalistika 2007 – 2008*. Praha : Aspi, 2007. ISBN 978-80-7357-239-6
- [2] KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1996. 200 s. ISBN 80-7169-206-9
- [3] BLÁHA, J., MATEICIUC, A., KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno : CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9
- [4] WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2361-7
- [5] ŠPALKOVÁ, D. *Personální management*. 1. vyd. Masarykova Universita v Brně, Ekonomicko-správní fakulta, 2004. 132 s. ISBN 80-210-3502-1
- [6] ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5
- [7] KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2
- [8] ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2009. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2
- [9] MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J. *Moderní personální management*. Praha : Nakladatelství H&H, 2000. ISBN 80-86022-65-X
- [10] LIVIAN, F. Y., PRAŽSKÁ, L. *Řízení lidských zdrojů v Evropě, (srovnání s Českou republikou)*. 1. vyd. Praha : HZ Systém, 1997. ISBN 80-86009-19-X
- [11] FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. 1. vyd. Praha : Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6
- [12] FORET, M., STÁVKOVÁ, J. *Marketingový výzkum Jak poznávat své zákazníky*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2003. 160 s. ISBN 80-247-0385-8
- [13] KOZEL, R. a kolektiv. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. 280 s. ISBN 80-247-0966-X
- [14] KUBÍČKOVÁ, M. *Průzkum trhu*. Vyšší odborná škola ekonomická Zlín, 1999. 116 s.
- [15] Interní materiály společnosti PSVS, a.s.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

apod.	A podobně
aj.	A jiné
a.s.	Akciová společnost
atd.	A tak dále
č.	číslo
h	Hodin
Kč	Koruna česká
např.	Například
obr.	Obrázek
PSVS	Pražské silniční a vodohospodářské stavby
Sb.	Sbírky
tab.	Tabulka
THP	Technicko-hospodářský pracovník
tis.	Tisíc
tj.	To je
Tzn.	To znamená
&	A
÷	Děleno
x	Krát
/	Lomeno
%	Procento
=	Rovná se

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Organizační schéma PSVS, a.s., odštěpného závodu 6 - Morava	33
Obr. 2. Průběh procesu hodnocení a odměňování	53
Obr. 3. LEAD Model	56

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Počet zaměstnanců odštěpného závodu 6 – Morava k 31. 3. 2011	37
Tab. 2. Průběh hodnocení výkonu a odměňování.....	54
Tab. 3. Celkový návrh individuální variabilní odměny	61

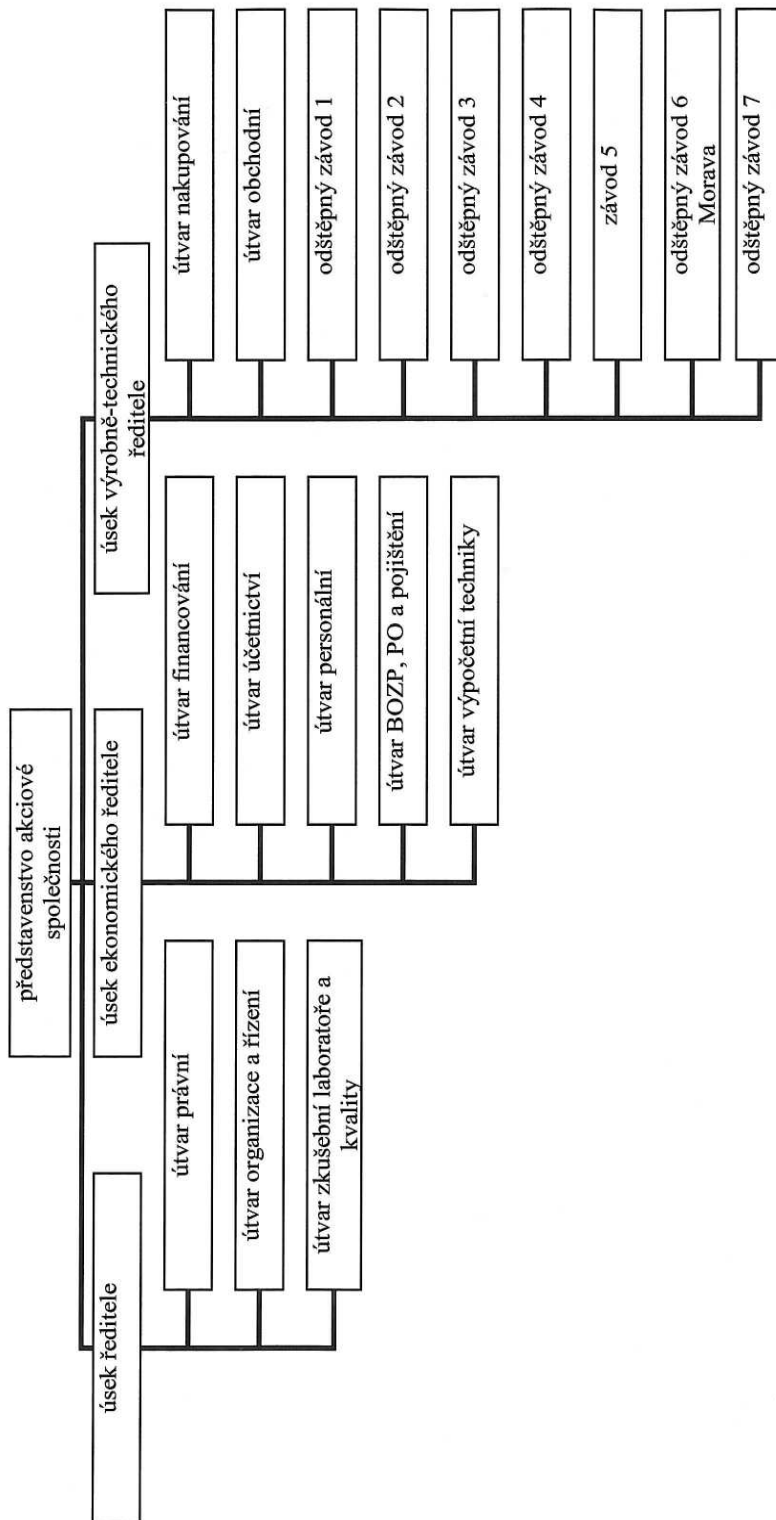
SEZNAM GRAFŮ

Graf 1.	Vývoj počtu zaměstnanců PSVS, a.s. od roku 1992 do března 2011	36
Graf 2.	Vývoj počtu zaměstnanců PSVS,a.s., odštěpného závodu 6 – Morava od	37
Graf 3.	Pohlaví.....	44
Graf 4.	Pracovní pozice	45
Graf 5.	Jak dlouho pracujete u společnosti?	45
Graf 6.	Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?.....	46
Graf 7.	Kdybyste měli hodnotit společnost jako zaměstnavatele, jakou byste dali známku? (jedna je nejlepší – pět nejhorší)	46
Graf 8.	Jste spokojeni s Vaším platovým ohodnocením za práci, kterou vykonáváte?.....	47
Graf 9.	Jste spokojen/a s pravidly odměňování, zvyšování platu a osobním ohodnocením?	47
Graf 10.	Je podle Vás podpora společnosti pro možnosti zvyšování Vaší kvalifikace dostatečná?	48
Graf 11.	Pracovní atmosféra a vztahy na pracovišti?	48
Graf 12.	Jsou Vám úkoly zadávány srozumitelně a víte, co od Vás nadřízený očekává?	49
Graf 13.	Přivítali byste slovní hodnocení Vaší práce s Vaším nadřízeným?	49
Graf 14.	Schopnost Vašeho přímého nadřízeného řídit zaměstnance a komunikovat?.....	50
Graf 15.	Přístup k sociálním otázkám?.....	50
Graf 16.	Který příspěvek v podobě zaměstnanecké výhody by Vás zaujal?.....	51

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Organizační struktura PSVS, a.s.
- P II Dotazník
- P III Navržený formulář pro stanovení a vyhodnocení ročních priorit a dovedností

PŘÍLOHA PI: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA PSVS, A.S.



PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍK

1. Pohlaví
 muž žena

2. Pracovní pozice
 vedoucí provozní jednotky vedoucí oddělení THP silniční dělník

3. Jak dlouho pracujete ve společnosti?
 méně než 1 rok 1 – 2 roky 2- 4 roky 4 – 5 let 5 a více let

4. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
 základní vyučen/a vyučen/a s maturitou středoškolské s maturitou
 vyšší odborné vysokoškolské

5. Kdybyste měli hodnotit společnost jako zaměstnavatele, jakou byste dali známku?
(jedna je nejlepší – pět nejhorší)
 1 2 3 4 5

6. Jste spokojeni s Vaším platovým ohodnocením za práci, kterou vykonáváte?
 ano spíše ano spíše ne ne

7. Jste spokojen/a s pravidly (systémem) odměňování, zvyšování platu a osobního ohodnocení?
 ano ne
 pokud ne, co se Vám nelíbí
- co byste navrhovali

8. Je podle Vás podpora společnosti pro možnosti zvyšování Vaší kvalifikace dostatečná (např. školení, kurzy...)?
 ano ne
 pokud ne, co byste přivítali

9. Pracovní atmosféra a vztahy na pracovišti (např. jak se zabývá Váš nadřízený konfliktem zájmů, uznáváním stížností a personálními problémy)?
 velmi dobrá dobrá horší neuspokojivá

10. Jsou Vám úkoly zadávány srozumitelně a víte, co od Vás nadřízený očekává?

ano spíše ano spíše ne ne

11. Přivítali byste slovní hodnocení Vaší práce s Vaším nadřízeným (v soukromém rozhovoru)?

ano ne

12. Schopnost Vašeho přímého nadřízeného řídit zaměstnance a komunikovat (např. stanovení cílů, přidělování zdrojů atd.)?

vynikající velmi dobré dobrý uspokojivý neuspokojivý

13. Přístup k sociálním otázkám (např. pružnost pracovní doby, sladění práce s rodinným životem, osobními záležitostmi a zdravím)?

ano spíše ano spíše ne ne

14. Který příspěvek v podobě zaměstnanecké výhody by Vás zaujal?

sport & fitness kultura týden dovolené navíc finanční půjčka

PŘÍLOHA P III: NAVRŽENÝ FORMULÁŘ PRO STANOVENÍ A VYHODNOCENÍ ROČNÍCH PRIORIT A DOVEDNOSTÍ

NASTAVENÍ A VYHODNOCENÍ ROČNÍCH PRIORIT A DOVEDNOSTÍ

JMÉNO:			
POZICE:			
NÁZEV PODÍLOVÉHO ODMĚLENÍ:			
OSOBNÍ ČÍSLO:			
JMÉNO PŘÍMÉHO NADŘÍZENÉHO:			
POZICE PŘÍMÉHO NADŘÍZENÉHO:			
JMÉNO METODICKÉHO NADŘÍZENÉHO:			
POZICE METODICKÉHO NADŘÍZENÉHO:			
ODDĚLÍ:			

DURAZ	NASTAVENÍ PRIORIT		POLOLETNÍ REVIZE		ZÁVĚRČNÉ HODNOCENÍ	
	PRIORITY	TERMÍNY PLNĚNÍ	POLOLETNÍ REVIZE	POPIS SPLNĚNÍ - ZAMĚŠTNANEC	POPIS SPLNĚNÍ - PŘÍMÝ NADŘÍZENÝ	HODNOCENÍ
"CO"						

ANNO		NASTAVENÍ DOVEDNOSTÍ			POLOLETNÍ REVIZE		ZÁVĚREČNÉ HODNOCENÍ	
ANO / NE	DURAZ	DOVEDNOST	DEFINICE	POZOROVATELNÉ CHOVÁNÍ	POLOLETNÍ REVIZE	POZOROVANÉ CHOVÁNÍ - ZAMĚSTNANEC	POZOROVANÉ CHOVÁNÍ - PŘÍMÝ NADRÍZENÝ	HODNOCENÍ
ANO		Prosazovat změnu	Přijímá změny a inovace, neustále zdokonaluje přístupy k práci					
ANO		Spolupracovat napříč organizací	Spolupracuje s kolegy a partnery v rámci organizace k dosažení pozitivních obecných výsledků					
ANO		Orientovat se na zákazníka	Rozumí, splňuje a překonává očekávání interních a externích zákazníků k dosažení pozitivních výsledků					
ANO		Ustívat o výsledky	Usiluje o trvalé zlepšování výkonu s cílem vytvářet přídatnou hodnotu					
		Mýšlet strategicky	Mýšlí a plánuje s dlouhodobou perspektivou a tak inspiruje k vykonávání vysoce kvalitní práce					
		Vést tým	Badáje, řídí, motivuje a plánuje odpovědnost na týmy z pracovní skupiny					
		Činit rozhodnutí	Rozhoduje se ve správném čase na základě dostupných informací					
		Rozvíjet zaměstnance	Přijímá odpovědnost za vlastní rozvoj i rozvoj ostatních v návaznosti na budoucí potřeby společnosti					
					Celkové hodnocení výkonu (CO + JAK)			
EVÁNUŠCHVÁLENÍ - podpis a datum		NASTAVENÍ PRIORITY A DOVEDNOSTÍ			POLOLETNÍ REVIZE		ZÁVĚREČNÉ HODNOCENÍ	
	ZAMĚSTNANEC							
	PŘÍMÝ NADRÍZENÝ							
	METODICKÝ NADRÍZENÝ (pokud je u podpůrných funkcí potřeba)							