Analýza systému hodnocení a odměňování pracovníků

Michal Bodlák

Bakalářská práce
2009

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Vyšší odborná škola ekonomická
akademický rok: 2008/2009

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

Jméno a příjmení:	**Michal BODLÁK**
Studijní program:	**B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor:	**Marketing**
Téma práce:	**Analýza systému hodnocení a odměňování pracovníků**

Zásady pro vypracování:

1. Prostudujte odbornou literaturu se vztahem ke zvolenému tématu.

2. Proveďte dotazníkový průzkum a anylýzu terotických a metodologických východisek hodnocení zaměstnanců

3. Navrhněte možná řešení pro zlepšení systému hodnocení a odměňování pracovníků

Rozsah práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

[1] ADAIR, John. Efektivní motivace. 1. vyd. 2004. Praha: Alfa Publishing. 178 s. ISBN 80-86851-00-1.
[2] HASEN, Marc Victor, BATTEN, Joe. Mistr motivace. Praha: Pragma. 142 s. ISBN 80-7205-865-7.
[3] HRONÍK, František. Hodnocení pracovníků. 1. vyd. 2006. Praha: Grada. 126 s. ISBN 80-247-1458-2.
[4] PILAŘOVÁ, Irena. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. 2008. Praha: Grada. 128 s. ISBN 978-80-247-2042-5.
[5] PLAMÍNEK, Jiří. Tajemství motivace.Praha: Grada. 128 s. ISBN 80-247-1991-6.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Tomáš Krček**
EXT.

Datum zadání bakalářské práce: **10. října 2008**

Termín odevzdání bakalářské práce: **12. prosince 2008**

Ve Zlíně dne 31. října 2008

L.S.

PaedDr. Josef Rydlo
v zast. *děkanka*

doc. Ing. Jaroslav Světlík, Ph.D.
v zast. *vedoucí katedry*

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce se zabývá systémem hodnocení a odměňování zaměstnanců firmy Anvis AVT, s. r. o. Cílem této práce je analyzovat nynější stav hodnocení a odměňování pracovníků a zpracovat doporučení pro zlepšení situace. V teoretické části jsou zpracovány literární prameny na téma hodnocení a řízení odměňování a také částečně pracovní motivace. Praktická část práce navazuje na teoretické poznatky. Jsou zde základní informace o firmě a dále také výsledky dotazníkového šetření o spokojenosti zaměstnanců s platovým systémem. Poté následují doporučení ke zlepšení situace.

Zpracované výsledky analýzy ukázaly prostor pro zlepšení systému hodnocení zaměstnanců této firmy. Vyslovené návrhy na zlepšení situace mohou být námětem k zamyšlení managementu společnosti.

Klíčová slova: hodnocení pracovníků, řízení výkonnosti, systém odměňování, zpětná vazba, dotazníkový výzkum.

ABSTRACT

This bachelor paper deals with the whole classification and rewarding system of the emplyees of the company Anvis AVT s.r.o. The objective of this bachelor paper is to analyse the current classification and rewarding system and to bring some recommendation for improvement. The theoretical part settles pieces of knowledge and literary sources to the topic of human resources, their classification, rewarding system and partially work motivation. The practical part ties together with the theoretical part and brings some information about the company Anvis AVT s.r.o. and further specifies the results of questionary inquiry among the employees regarding the rewarding system. There are also included some recommendation for improvement.

The results of an analysis showed potential for improvement of the rewarding and classification system of the company Anvis AVT s.r.o. Recommendation for improvement might be taken as inspiration for management of the company.

Keywords: employee appraisal, power management, combination compensation, feedback, questionnaire research.

Obsah:

ÚVOD **7**
I. TEORETICKÁ ČÁST **8**
1 ZÁKLADNÍ POJMY A SYSTÉM HODNOCENÍ **9**
1.1 SYSTÉMY ODMĚŇOVÁNÍ **9**
1.2 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ A ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI **9**
1.3 ŠIRŠÍ KONTEXT ŘÍZENÍ VÝKONU A VÝKONNOSTI **10**
1.3.1 MOTIVACE 10
1.3.2 MOTIVACE K PRÁCI V ORGANIZACI 11
1.4 OBLASTI A CÍLE HODNOCENÍ **12**
1.4.1 VÝSTUP 12
1.4.2 VSTUP 12
1.4.3 PROCES 12
1.5 ŘÍZENÍ ODMĚŇOVÁNÍ **13**
1.5.1 PRVKY ŘÍZENÍ ODMĚŇOVÁNÍ 13
1.5.2 KRITÉRIA HODNOCENÍ 14
1.5.3 JEDNOTKY MĚŘENÍ 15
1.6 CELKOVÁ ODMĚNA **16**
1.6.1 VÝZNAM CELKOVÉ ODMĚNY 16
1.7 VOLBA METOD HODNOCENÍ **17**
1.7.1 ODMĚŇOVÁNÍ MANUÁLNÍCH PRACOVNÍKŮ 17
2 STRATEGIE ŘÍZENÍ ODMĚŇOVÁNÍ **20**
2.1 DŮVODY STRATEGIE ODMĚŇOVÁNÍ **20**
2.2 STRUKTURA STRATEGIE ODMĚŇOVÁNÍ **21**
2.2.1 ZÁKLADNÍ ZÁSADY 21
2.2.2 IMPLEMENTACE SYSTÉMU HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ 22
2.3 ZAVÁDĚNÍ SYSTÉMU HODNOCENÍ **23**
2.3.1 VÝBĚR SYSTÉMU 23
2.3.2 ROZVRH 24
2.3.3 ZPĚTNÁ VAZBA 24
I. ANALYTICKÁ ČÁST **26**
3 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI ANVIS AVT, S. R. O. **27**
3.1 HISTORIE FIRMY ANVIS AVT S.R.O. **27**

3.2 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI 28
3.3 ORGANIZAČNÍ SCHÉMA SPOLEČNOSTI 29
3.4 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ A HODNOCENÍ SPOLEČNOSTI ANVIS AVT, S. R. O. 29
3.4.1 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY 31
4 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ SPOKOJENOSTI SE SYSTÉMEM HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ VÝROBNÍCH DĚLNÍKŮ SPOLEČNOSTI ANVIS AVT, S. R. O. 32
4.1 PŘEDMĚT VÝZKUMU 32
4.2 CÍL VÝZKUMU 32
4.3 METODA A PRŮBĚH DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ 32
5 ANALÝZA VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ 34
5.1 VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ 42
6 DOPORUČENÍ A NÁVRHY KE ZLEPŠENÍ SYSTÉMU HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ 44
6.1 ODMĚNA PODLE VÝKONU 44
6.1.1 HLAVNÍ RYSY 44
6.1.2 DOHODNUTÉ VÝSLEDKY (CÍLE) 45
6.1.3 MĚŘÍTKA VÝKONU 45
6.1.4 VÝKON 45
6.1.5 HODNOCENÍ / KLASIFIKACE 45
6.1.6 PŘEVODNÍ VZOREC 45
6.1.7 ODMĚNA PODLE VÝKONU 46
6.2 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY 46
6.2.1 CÍLE 46
6.2.2 HLAVNÍ TYPY ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD 47
ZÁVĚR 49
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY 51
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK 52
SEZNAM OBRÁZKŮ 53
SEZNAM TABULEK 54
SEZNAM PŘÍLOH 56

ÚVOD

Systém hodnocení a odměňování pracovníků je důležitou součástí každé firmy jak u nás, tak i ve světě. Každá firma musí řešit a volit správnou metodu hodnocení a odměňování svých pracovníků podle jejich zařazení a práce, kterou vykonávají.

Mzdové náklady patří k jedněm z největších ve firmách, a proto je důležité vybrat vhodnou metodu, aby ocenění práce bylo spravedlivé.

Anvis AVT, s. r. o. vyrábí antivibrační prvky pro automobilový průmysl, tedy výrobky z pryže a silikonu. Podnik je rozdělen do několika částí a to lisovnu, lakovnu, montáž a 100% kontrolu. Jedná se o podnik s třísměnným provozem.

Pracovníci jsou odměňováni pomocí časové mzdy, ke které se dále připočítávají měsíční prémie. Tyto prémie jsou myšleny jako odměna za plnění výkonu. Samozřejmostí jsou příplatky za přesčasy, práci ve svátek a o víkendu.

Firma již ve své historii vyzkoušela pár systémů odměňování a hodnocení zaměstnanců, některé byly jednoduché, jiné zase složitější. Stávající systém funguje v této firmě asi 3 roky. Cílem mé práce je tento systém hodnocení analyzovat a udělat doporučení, aby vyhovoval jak pracovníkům, tak i firmě.

V teoretické části jsou uvedena literární východiska v oblasti odměňování zaměstnanců, řízení výkonnosti a systémy hodnocení. Praktická část je zaměřena na zjištění názoru na systém odměňování pomocí dotazníkového průzkumu a návrhům na případné změny.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ZÁKLADNÍ POJMY A SYSTÉM HODNOCENÍ

1.1 Systémy odměňování

Jsou součástí motivačních a stimulačních systémů. Vytvořit účinný motivační systém znamená především zavést jasná kritéria náročnosti a hodnocení výkonnosti u jednotlivých míst a vybudovat systém odměňování úzce vázaný na celkovou strategii podniku. Cílem mzdového systému je stanovit mzdu za vykonanou práci

1.2 Hodnocení pracovníků a řízení výkonnosti

Hodnocení pracovníků je podle Hroníka a mnohé další odborné literatury pojem poněkud zastaralý a spíše zprofanovaný. Proto řada autorů mluví o řízení výkonnosti.

Pojem řízení výkonnosti je širší než hodnocení pracovníků. Do řízení výkonnosti patří například motivační soutěže, jejichž cílem je podnícení výkonnosti. Zároveň hodnocení přesahuje řízení výkonnosti, protože k hodnocení se dostáváme například při výběru pracovníků. Proto považuje oba pojmy za právoplatné a vyjadřující trochu odlišnou skutečnost.

Řízení výkonnosti a hodnocení pracovníků není tedy vztahem mezi modernější, lepší, efektivnější činností na jedné straně a zastaralou, horší a neefektivní činností na straně druhé. Jestliže k hodnocení pracovníků lze zaznamenat různé kritické připomínky, není nic snadnějšího, než v hodnocení pracovníků odstranit zdroje těchto připomínek. Tyto zdroje nelze dát pryč užíváním nástroje pod jinou hlavičkou, aniž se změní přístup manažerů.

Hodnocení pracovníků a řízení výkonnosti pracovníků jsou personální činnosti, které nejsou synonymy a obě patří do současné personalistiky, respektive řízení lidských zdrojů. Provádí je manažeři, nikoli jen personalisté či HR specialisté.[4]

1.3 Širší kontext řízení výkonu a výkonnosti

1.3.1 Motivace

Pracovní motivací se jako první zabýval Taylor již v druhé polovině 19. Století. Tehdy dospěl k závěru, že jo nemožné přimět během jakkoliv dlouhé doby dělníky, aby pracovali pilněji než průměrný člověk v jejich okolí, pokud se jim nezajistí značné a permanentní zvýšení platu.

Existuje více teorií pracovní motivace. Mezi nejznámější patří například Hullova teorie posilování, která je založena na tom, že pokud vede výkon k úspěchu a po něm následuje pochvala, pak se chování posiluje a postupně se stává trvalou součástí činnosti.

Jednou z nejznámějších teorií je Maslowovo pojetí hierarchie potřeb. Převedena do oblasti pracovní motivace vypadá tato hierarchie takto:

- mzda (ve výši pokrývající fyziologické potřeby, další složky mzdy slouží jako prostředník k uspokojení vyšších potřeb),
- pracovní jistota, sociální zabezpečení, důchodové zabezpečení, odborová ochrana,
- přijetí pracovní skupinou ve formálních a neformálních vztazích,
- tituly, symboly statutu, povýšení, respekt, pocit úspěšnosti,
- pracovní seberealizace, osobní růst, vzestup a rozvoj, plné využití schopností.

Dalším vlivným přístupem je Herzbergova teorie, která vychází ze zjištění, že pracovní spokojenost a nespokojenost je ovlivňována rozličnými faktory.

První skupina faktorů, jejichž existence vyvolává spokojenost: úspěch, uznání, samotná práce, zodpovědnost, růst a povýšení. Mají velkou motivační sílu. Říká se jim satisfaktory nebo motivátory.

Druhá skupina faktorů, jejichž nepříznivý vliv vyvolává nespokojenost: pracovní podmínky, mezilidské vztahy, plat a bezpečí, firemní politika, dozor. Jejich motivační vliv se rychle vyčerpá. Je to jakási základna pro další vývoj, působí jako prevence nespokojenosti, dissatisfaktory, hygienické faktory, souvisí s prostředím.[7]

1.3.2 Motivace k práci v organizaci

Funkcí práce pro člověka je:

- zabezpečení prostředků na stravu a bydlení – primární funkce,
- strukturování času, řád,
- pravidelná sociální interakce,
- zážitky tvořivosti, dovednosti, smyslu života,
- zdroj osobního statutu a identity,
- zdroj aktivity.

Pracovní činnost tedy není jen zdrojem obživy. Je také prostředkem přinášejícím uspokojení ze samotného průběhu práce, z dosažených výsledků, že sociálního postavení a prestiže nositele profese, ze sociálních vztahů, z ocenění. Při studiu otázky co lidé od své práce chtějí, se ukázalo, že materiální zabezpečení, dobrý plat je rozhodující jen v těch případech, kdy výsledek práce zajišťuje pouze základní životní existenční minimum pracovníka a jeho rodiny. U většiny lidí vystupuje kombinace řady důvodů, která se může postupně nebo situačně měnit. Tak lidé od své práce chtějí společenské uznání, společenské postavení, možnost odborného a společenského růstu, možnost odborné iniciativy. Jedinec prostřednictvím práce dosahuje na splňování svých potřeb spojených se stavem uspokojení. Zdroje pracovního jednání jedince jsou vnitřní (potřeby, zájmy, hodnoty, temperament apod.) a vnější (vlivy okolí). Pracovní motivace je tak výsledkem složitého působení mnoha vlivů.[7]

1.4 Oblasti a cíle hodnocení

Existují 3 oblasti hodnocení pracovníků. Podle Hroníka o další odborné literatury hodnocení pracovníků by mělo být zaměřeno na všechny 3 oblasti, ale také záleží na funkci pracovníka, obvykle bývají zdůrazněny 1 nebo 2 oblasti.

- **Výstup** (výkon)
- **Vstup** (předpoklady pracovníka – praxe, potenciál, atd.)
- **Proces** (pracovní chování, přístup k práci)

1.4.1 Výstup

Výstupy většinou představují výkony a výsledky, které jsou dobře měřitelné (tržby, množství vyrobených kusů, kvalita práce, rychlost apod.). P I

Často se při hodnocení výstupů používá metoda Balence Score Card (BSC). Tato metoda je založena na sledování klíčových procesů organizace i jednotlivců a měření těchto výkonů dle zvolených ukazatelů. Pomocí těchto ukazatelů můžeme měřit například obchodní obrat, kolísání zaměstnanců, jak firma ochraňuje životní prostředí, orientaci na zákazníka apod.

1.4.2 Vstup

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

1.4.3 Proces

Hodnocení procesu je hodnocením přístupu pracovníka k různým zadáním, úkolům a podobně. Zjednodušeně lze říci, že se jedná o střední článek mezi vstupy a výstupy, tedy o tom, jak se pracovník chová při práci.[4]

1.5 Řízení odměňování

Zabývám se ale jen dílčí částí této problematiky a to řízení odměňování a také částečně řízení výkonu a výkonnosti**.**

Armstrong definuje řízení odměňování jako formulování a realizace strategií a politiky, jejichž účelem je odměňovat pracovníky slušně, spravedlivě a důsledně v souladu s jejich hodnotou pro organizaci a s jejich přispěním k plnění strategických cílů organizace. Zabývá se vytvářením, realizací a udržováním systémů odměňování (procesů, postupů a procedur odměňování) jejichž cílem je uspokojovat potřeby organizace i všech stran na organizaci zainteresovaných.

Dále Armstrong řízení odměňování rozvíjí o cíle řízení odměňování. Pro konkrétní situaci ve firmě student vybral jen nejdůležitější aspekty:

- odměňovat lidi podle toho, jak si jich organizace cení a jak je na základě toho chce platit,
- odměňovat lidi za hodnotu, kterou vytvářejí,
- vytvářet kulturu výkonu,
- motivovat lidi a získávat jejich oddanost a angažovanost,
- pomáhat získávat a udržovat si potřebné vysoce kvalitní pracovníky,
- vytvářet procesy celkového odměňování, které uznává význam jak peněžních, tak nepeněžních odměn.

1.5.1 Prvky řízení odměňování

Mezi prvky řízení odměňování podle Armstronga patří:

Systém odměňování

Systém odměňování tvoří:

- Politika poskytující vodítko k přístupům v řízení odměňování.
- Postupy nabízející peněžní nebo nepeněžní odměny.

- Procesy týkající se hodnocení relativního významu prací (hodnocení práce) a hodnocení, posuzování individuálního výkonu (řízení pracovního výkonu).
- Procedury prováděné v zájmu udržení systému a k zajištění toho, aby fungoval účinně a pružně a zabezpečoval, aby za peníze byla získána odpovídající hodnota.

Strategie odměňování

Strategie odměňování stanovuje to, co organizace zamýšlí v dlouhodobě perspektivě udělat pro formulování a realizaci politiky, postupů a procesů odměňování, které budou podporovat dosahování jejich podnikatelských cílů.

Politika odměňování

Politika odměňování se týká následujících obecnějších záležitostí:

- úrovně odměn, přičemž se bere v úvahu postavení na trhu, tj. jak by se vnitřní mzdové/platové sazby měly porovnávat s tržními sazbami, například pomocí úrovně mediánu nebo horní kvartilu,
- zabezpečování spravedlnosti odměňování,
- relativního významu připisovaného vnější konkurenceschopnosti a vnitřní spravedlnosti,
- přístupu k celkové odměně,
- prostoru pro uplatňování zásahových odměn podle výkonu, schopností, přínosu nebo dovedností,
- role liniových manažerů,
- transparentnosti / průhlednosti – poskytování informací o strukturách odměn a o procesech odměňování pracovníků.[2]

1.5.2 Kritéria hodnocení

Systematické hodnocení musí být postaveno na kritériích, která umožňují srovnávat výsledky pracovníků s požadovaným výkonem. Existují tři základní typy kritérií hodnocení:

a) ***ukazatele***, kritéria objektivní, ukazatele, jimiž jsou:

1. počet vyrobených výrobků (kvantita),
2. množství nedodělků, chyb zmetků (kvalita práce),
3. množství nehod a havárií,
4. počet nebo objem získaných zakázek,
5. hospodářské výsledky řízené jednotky atd.

Je-li to možné, dává se přednost kritériím objektivním. Ta však bývají často zkreslena řadou jiných faktorů, které nelze ovlivnit úsilím pracovníka. Bagrista podává vyšší výkon, pracuje-li v písčité půdě, než v půdě skalnaté. Prodejce, který působí v bohatším regionu, bude úspěšnější. Ředitel jednotky, která má úspornější výrobní program, má lepší výsledky, než ředitel výroby náročné na zdroje.

1.5.3 Jednotky měření

Při hodnocení pracovního výkonu, respektive výsledku můžeme použít 4 jednotky měření. Použít další je obtížné a mnohdy zbytečně komplikované. Těmito jednotkami jsou:

- kvantita,
- náklady,
- kvalita
- čas.

Tyto jednotky lze znázornit i na kontinuu sofistikovanosti procesů ve firmě. Ve firmě, kde je míra sofistikovanosti procesů malá, jsou cíle především v oblasti kvantity. Protože však nelze v rozvoji firmy vystačit jen s kritériem objemu tržeb či výroby (kvantita), je třeba se zaměřit i na sladování nákladů. Jakmile jsou objemy a náklady na dobré úrovni, nastává čas se soustředit na kvalitu. Po zvládnutí kvality se dostává do centra pozornosti čas.

Dá se říct, že tato definice podle Hroníka odpovídá také situaci v této firmě. Firma se zaměřuje na všechny 4 jednotky, jak na kvantitu (objem vyrobené produkce), náklady spojené s výrobou, kvalitu výrobků, které musí mít určité parametry, jak v rozměrech, tak

v tvrdosti, aby odpovídaly daným požadavkům zákazníka a také čas je velice důležitý, protože souvisí s plněním příslušných objednávek.[4]

1.6 Celková odměna

Podle definice Manuse a Grahame, kterou také preferuje Armstrong, celková odměna obsahuje všechny typy odměn – nepřímých i přímých, vnitřních i vnějších. Všechny stránky odměny, zejména základní mzda či plat, zásluhová odměna, zaměstnanecké výhody a nepeněžní odměny, zahrnující vnitřní odměny, které přináší práce sama, jsou vzájemně provázány a zachází se s nimi jako s integrovaným a logickým celkem. Celková odměna propojuje vliv dvou hlavních kategorií odměn a to transakční a relační (vztahové) odměny, což vyjadřuje následující tabulka.

<table>
<tr><td rowspan="3">Transakční odměny</td><td>Základní mzda / plat</td><td rowspan="3">Celková hmotná odměna</td><td rowspan="5">Celková odměna</td></tr>
<tr><td>Zásluhová odměna</td></tr>
<tr><td>Zaměstnanecké výhody</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Relační (vztahové) odměny</td><td>Vzdělávání a rozvoj</td><td rowspan="2">Nepeněžní / vnitřní odměny</td></tr>
<tr><td>Zkušenosti / zážitky z práce</td></tr>
</table>

Tab. 1. 1 Celková odměna

Definice celkové odměny obvykle obsahují nejen tradiční, kvalifikovatelné prvky, jako je mzda / plat, proměnlivá složka mzdy / platu a zaměstnanecké výhody, ale také méně hmatatelné nepeněžní prvky, jako jsou prostor pro získávání a uplatňování pravomocí / odpovědnosti, příležitosti ke kariéře, vzdělávání a rozvoj, vnitřní motivace plynoucí z práce samé a kvalita pracovního života, které organizace nabízí.[2]

1.6.1 Význam celkové odměny

Pojetí celkové odměny v podstatě říká, že odměňování lidí je něčím více než jejich zasypáváním penězi.

Výhodami koncepce celkového odměňování jsou:

Vnější vliv – sdružený efekt různých typů odměn má hlubší a dlouhodobější vliv na motivaci a oddanost lidí.

Zlepšení zaměstnaneckých vztahů – zaměstnanecké vztahy vytvořené pomocí koncepce celkového odměňování vedou k optimálnímu využívání relačních (vztahových) i transakčních odměn, a tedy více ovlivňují pracovníky v pozitivním směru.

Flexibilita v uspokojování individuálních potřeb – relační (vztahové) odměny mohou pracovníky silněji připoutat k organizaci, protože mohou odpovídat jejich zvláštním individuálním potřebám.

Řízení talentů – relační odměny pomáhají nastolit pozitivní psychologickou smlouvu a to může sloužit jako něco, co organizaci na trhu práce při získávání pracovníků jasně odlišuje od ostatních organizací a co je mnohem obtížnější napodobovat než jednotlivé postupy peněžního odměňování. Organizace se může stát atraktivním zaměstnavatelem a skvělým místem pro práci a tak přitahovat a udržovat si potřebné talentované lidi.[2]

1.7 Volba metod hodnocení

Podle Hroníka je ideálem, když hodnocení pracovníka pokrývá všechny možné průniky oblastí hodnocení a časových horizontů. Tohoto ideálů však stěží dosáhneme v rámci jednoho hodnotícího cyklu, respektive bylo by to možné za neúměrně vysokých nákladů na takové hodnocení.

Kromě základní metody hodnocení volíme některou či některé z doplňkových metod hodnocení.[4]

Minimální varianta – je potřeba, aby hodnocení pokrývalo přinejmenším výstup a bylo zaměřeno jednak do minulosti (k tomu, co se již stalo), jednak do budoucnosti (k tomu, co chceme, aby se stalo)

Opakování metod – jednotlivé metody hodnocení nemusí být každý hodnotící cyklus stejné. Některé mohou mít delší periodu opakování, jiné mohou bát zařazeny ojediněle.

Metody umožňující účast více hodnotitelů – v rámci jednoho hodnotícího cyklu je optimální zařazovat metody hodnocení, které umožňují účast dalších hodnotitelů kromě přímého nadřízeného, například metodického vedoucího, kolegy a podobně.

1.7.1 Odměňování manuálních pracovníků

Peněžní odměna manuálních pracovníků na sebe bere podobu časových sazeb (tarifů), známých také jako denní sazby, denní práce, jednotné (pevné) sazby nebo hodinové sazby.

Pobídkové odměny v podobě systémů odměňování podle výsledků mohou být jakousi nadstavbou základních sazeb.

1.7.1.1 Časové sazby

Nabízejí pracovníkům předem určenou sazby za hodinu, kterou skutečně odpracují. Časové sazby samy o sobě se nejčastěji používají v případech, kdy se považuje za nemožné nebo nežádoucí používat systém odměňování podle výsledků, například v údržbě. Z hlediska pracovníků je výhodou časových sazeb to, že jejich výdělky jsou předvídatelné a stále a že se nemusejí neustále dohadovat o kusových sazbách nebo o příplatcích za práci přesčas. Argumentem proti nim je to, že nepředstavují přímou pobídku, protože odměna není závislá na úsilí nebo na výsledcích. Dva způsoby modifikace denních sazeb spočívají v uplatňování systému vysokých denních sazeb a ve mzdě s měřeným denním výkonem.

Časové sazby mohou mít podobu toho, co se často nazývá vysoké denní sazby. Ty jsou vyšší než minimální časová sazba a mohou obsahovat prvek bonifikace. Vychází se z předpokladu, že vyšší základní sazby povzbudí k vyššímu úsilí, aniž by se objevily problémy vznikající v souvislosti s používáním nějakého pobídkového systému. Vysoké denní sazby jsou za účelem přilákání a udržení si pracovníků obvykle stanoveny nad úrovní lokálních tržních sazeb.[4]

1.7.1.2 Systém odměňování podle výsledků

Systémy odměňování podle výsledků stimulují pracovníky tím, že váží jejich mzdu, nebo častěji část jejich mzdy, k počtu položek, které vyrobí, nebo k času potřebnému k vykonání určitého množství práce. Hlavními typy systému odměňování podle výsledků nebo pobídkového systému pro jednotlivce jsou úkolová mzda, systémy normování práce, mzda s měřeným denním výkonem a odměna podle výkonu. Alternativou k systému odměňování podle výsledků jsou systémy týmových bonusů. Celozávodní (celopodnikové) systémy pak mohou nabízet bonusy, které se mohou vyplácet místo individuálních nebo týmových bonusů nebo jako dodatek k nim.

I když hodnocení pracovníků bylo často pouhým nástrojem pro stanovení odměn a byla opomíjena jeho funkce rozvojová, bez návaznosti na odměňování bychom se dostávali do opačného extrému.

Základní otázkou navázání hodnocení pracovníků na odměňování je nalezení nejvhodnějšího způsobu. V řadě firem je odměňování vázáno na hodnocení výkonnosti (splnění pracovních cílů), zatímco hodnocení kompetencí a přístupu je bez této vazby. Jsou však firmy, kde úspěšně funguje navázání nejen hodnocení výkonnosti, ale i hodnocení kompetencí na odměňování. Jedná se však o zahraniční firmy, ve kterých hodnocení probíhá již řadu let.[4]

2 STRATEGIE ŘÍZENÍ ODMĚŇOVÁNÍ

Strategie odměňování je prohlášení o záměru, který definuje, co chce organizace v dlouhodobé perspektivě udělat v oblasti vytváření a realizace politiky, způsobů a procesů odměňování, které pomohou při dosahování jejích podnikatelských cílů a naplňování potřeb stran zainteresovaných na organizaci.

Strategie odměňování vyjadřuje účel a směr a je rámcem pro vytváření politiky, způsobů a procesů odměňování. Je založena na pochopení potřeb organizace a jejích pracovníků a toho, jak mohou být co nejlépe uspokojovány. Jde v ní také o vytváření hodnot organizace o tom, jak by měli být lidé odměňování, a o formulování hlavních zásad, které zajistí, aby tyto hodnoty byly uváděny do života.

Strategie odměňování je založena na filozofii odměňování, která vyjadřuje, co by mělo být podle nejlepšího přesvědčení organizace základem pro oceňování a odměňování lidí. Filozofie odměňování jsou často formulovány jako základní zásady.

2.1 Důvody strategie odměňování

1. Mít představu, kam se jde, jak se tam dostat a jak zjistit, že jsme se tam dostali.
2. Náklady na odměňování ve většině firem jsou největší výdajovou položkou - mohou tvořit 60 % a v organizacích silně závislých na pracovní síle často i mnohem více.
3. Může existovat pozitivní závislost mezi odměnami v nejširším slova smyslu a pracovním výkonem, takže neměli bychom přemýšlet o tom, jak tuto vazbu a závislost posílit.
4. Jak napsali Cox a Purcell (1998): „Skutečný přínos strategie odměňování spočívá ve složitém propojení s ostatními oblastmi politiky a praxe řízení lidských zdrojů.“ [2]

2.2 Struktura strategie odměňování

Strategie odměňování by měla být založena na podrobné analýze současné podoby odměňování, která bude obsahovat informace o jeho silných a slabých stránkách. To, jak uvedl britský Chartered Institute od Personnel and Development (2004), by mohlo mít formu „analýzy mezer“, která porovnává to, co by se mělo dít, s tím, co se děje, a ukazuje, které mezery je třeba zaplnit.

Měla by se provádět diagnóza příčin všech mezer nebo problémů, aby se mohlo rozhodnout, co je třeba udělat k jejich překonání. Může to pak být členěno podle následujících bodů:

1. **Formulování záměrů** – akce, které se v oblasti odměňování navrhují podniknout.
2. **Důvody** – proč tyto návrhy byly předloženy. Důvody by měly přinášet argumenty pro návrhy, ukazovat, jak tyto návrhy uspokojí potřeby podnikání a jak budou vypadat náklady a přínosy. Měly by také být uvedeny všechny problémy týkající se lidí, kterými se bude nutné zabývat, a to, jak se s nimi daná strategie vypořádá.
3. **Plán** – jak, kdy a kým budou tyto akce realizovány. Plán by měl ukázat, jaké kroky bude třeba podniknout, a měl by vzít v úvahu omezené zdroje a potřebu komunikace, zapojení lidí a jejich proškolení. Měly by být také uvedeny priority každé složky strategie a měl by být navržen časový rozvrh realizace. Plán by měl určit, kdo je odpovědný za vytvoření a realizaci této strategie.
4. **Definování základních zásad** – hodnoty, které by se měly uplatňovat pro formulování a realizaci strategie.

Strategie odměňování může být záležitostí načrtnutou v hrubých rysech a jednoduše ukazující obecný směr, jímž by se mělo řízení odměňování ubírat. Alternativně nebo dodatečně může strategie odměňování uvádět seznam konkrétních záměrů, týkajících se jednotlivých stránek řízení odměňování. [2]

2.2.1 Základní zásady

Základní zásady definují přístup, který organizace zvolí k řešení záležitostí odměňování. Jsou východiskem pro politiku odměňování a poskytují vodítka pro obsažené ve strategii

odměňování. Vyjadřují filozofii odměňování organizace – její hodnoty a přesvědčení o tom, jak by lidé měli být odměňováni.

Členové organizace by měli být zapojováni do definování základních zásad a ty pak by měly být sdělovány všem lidem, aby lépe pochopili, z čeho vychází politika a praxe odměňování. Avšak pracovníci se nejspíše budou vyhýbat vyslovování svých soudů o těchto zásadách do té doby, dokud nepocítí, jak jsou uplatňovány. To, co je pro ně důležité, nejsou pouhé filozofie, ale praxe odměňování, která z nich vyplývá, a informace o tom, co nakonec dostanou. Co je důležité, je realita, nikoliv řeči.

Základní zásady odměňování se mohou týkat záležitostí jako:

- vytváření politiky a praxe odměňování, které pomáhají k dosažení podnikových cílů,
- nabízení odměn, které přitahují, stabilizují a motivují pracovníky a pomáhají vytvářet kulturu vysokého výkonu,
- udržovat konkurenceschopných mzdových / platových sazeb,
- odměňování lidí podle jejich přínosu,
- uznávání hodnoty všech pracovníků, kteří znamenají efektivní přínos pro organizaci, nikoliv jen výjimečně výkonných pracovníků,
- umožňování rozumné míry pružnosti v procesu odměňování a ve volbě zaměstnaneckých výhod pracovníky,
- přenášení větší odpovědnosti za rozhodování o odměňování na liniové manažery. [2]

2.2.2 Implementace systému hodnocení pracovníků

Z organizačního úhlu pohledu musí efektivní systém hodnocení naplňovat tyto předpoklady:

- má důslednou a přesvědčenou podporu top managementu,
- je v souladu s firemní kulturou,
- podporuje cíle organizace a odpovídá jejím potřebám,
- je akceptován pracovníky,

- je administrativně nenáročný,
- je zároveň hodnotící a rozvíjející,
- je nepřetržitý,
- je vyhodnocován.[2]

2.3 Zavádění systému hodnocení

Obvykle je nemožné celý systém nastartovat se všemi metodami, které podporují cíle hodnocení. Metody jsou povětšinou zaváděny postupně, jak je budována důvěra v systém. Taktéž se systém hodnocení zavádí dříve u některých skupin pracovníků než u jiných. Nejvhodnější je začínat u top managementu a u prodejních kanálů. [4]

Zavádění pracovního hodnocení, ať už jde o nový systém nebo změnu daného systému, je záležitostí zpravidla dlouhodobou. Je třeba postupovat systematicky a začít objasněním cílů a účelu systému hodnocení výkonnosti. Obvykle první jeden až dva cykly hodnocení mívají nízkou účinnost a nelze od nich očekávat přílišné výsledky. Program by měl být vždy zaváděn v organizační struktuře seshora dolů a management by měl demonstrovat podporu programu, což zvyšuje šanci na jeho přijetí na všech úrovních organizace.

Je přínosné, pokud firma vypracuje písemnou příručku k hodnocení. Příručka má zpravidla část určenou pro hodnotitele a část pro hodnocené. Vypracování a používání příručky umožňuje lépe dodržet pravidla hodnocení a zvyšuje jeho validitu. [7]

2.3.1 Výběr systému

Výběr vhodného systému hodnocení výkonnosti v rámci dané organizace je založen na mnoha faktorech. Za prvé je výběr systému závislý na typech profesí, které budou hodnoceny. Pro manažerské a THP pozice, které jsou spojeny se strategickým plánem, je vhodné zvolit přístup založený na řízení podle cílů. Pokud je systém používán i pro účely platových změn, pak by mělo v rámci systému existovat dostatečné rozlišení mezi jednotlivými úrovněmi výkonnosti. Navíc by každý zvažovaný systém měl být zhodnocen dle následujících kritérií:

- Validita – zda systém měří aspekty výkonnosti, které chce organizace odměňovat.

- Reliabilita – zda jsou v rámci systému jedinci ohodnoceni stejně, nezávisle na hodnotiteli.
- Minimalizace chyb a zaujatost – zda metoda snižuje šance na hodnotitelské chyby nebo zaujatost.
- Praktičnost – je systém pochopen a přijat jak hodnotiteli, tak i zaměstnanci? Je relativně jednoduchý k používání?

2.3.2 Rozvrh

Většina společností provádí formální hodnocení výkonnosti ročně. Nicméně tento přístup vede k tomu, že zaměstnanci a nadřízení se soustředí na hodnocení pouze jednou za rok. Efektivita hodnocení výkonnosti může být zvýšena neformálními malými hodnoceními v průběhu celého roku. Komunikace mezi zaměstnancem a nadřízeným je tím podpořena a manažer má možnost monitorovat pokrok zaměstnance průběžnou zpětnou vazbou a pomáhat mu řešit drobné problémy dříve, než se z nich stanou problémy velké. [7]

2.3.3 Zpětná vazba

Základní funkcí zpětné vazby je kontrola realitou. Aby tato kontrola realitou byla efektivní, je potřeba otevřeného systému, ve kterém může přicházet zpětná vazba z různých stran a být nepřetržitá (permanentní).

Kromě toho, že potřebujeme dostávat zpětnou vazbu mnohostrannou (z více stran) a permanentní (nikoliv jednou za rok), tak v každé zpětné vazbě potřebujeme dodržet 3 základní podmínky:

- Partnera informujte o jeho chování a nehodnoťte toto chování ve smyslu dobře - špatně nebo neinterpretujte. Prvek hodnocení dobře-špatně či interpretace je silně manipulativní. Vyvolává například závislost, vysvětlování, obhajování, neodpovídající obranu nebo protiútok.
- Popisujte chování, nikoli partnera jako takového. Základem zpětné vazby je vždy jen informace o partnerově chování, které se vám líbí, nebo se vám zdá nepřiměřené. Cílem není změnit partnera, převychovávat ho, tomu by se asi vytrvale bránil. Partner může změnit své postoje, své chování jen na základě vlastního rozhodnutí, a technika zpětné vazby k tomu vytváří předpoklady.

- Poskytuje specifické informace, nikoli zobecňující tvrzení. Chcete-li napomoci změně určitého partnerova chování, musíte mu přesně stručně a srozumitelně popsat jen to určité chování.

Zjednodušeně se dá říci, že zpětná vazba se vztahuje k chování, nikoli k osobnosti. Abychom mohli poskytovat kvalitní zpětnou vazbu, potřebujeme rozlišovat:

- pocit,
- popis,
- interpretaci.

Při zpětné vazbě vyjadřujeme pocit a používáme popis. Interpretace již do zpětné vazby nepatří. Interpretace má silně manipulativní charakter a obvykle vyvolává nepříznivou reakci na druhé straně. Stejné podmínky platí i při poskytování zpětné vazby sám sobě.[4]

II. ANALYTICKÁ ČÁST

3 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI ANVIS AVT, S. R. O

3.1 Historie firmy Anvis AVT s.r.o.

- Založena v roce 1994, 100% vlastník firma WOCO spol. s r. o.

  Na Hrázi 1452

  75501 Vsetín

- Provozovna v areálu Ploština v Drnovicích, v pronajatých prostorách.
- V měsících 05-07/1995 bylo provedeno proškolení prvního personálu v Německu u firmy Schwartze v Eickelbornu a v Bad Sodenu – Salmunsteru, kde je také sídlo celé firmy Woco.
- Specializace AVT na výrobu komponentů „bílé techniky“ – pračky, myčky, část pro stavební průmysl. Jedná se především o nápustní, odtokové, odvzdušňovací hadice, těsnící manžety do dveří praček pro firmy Bosch-Siemens, Whirlpool. Odvoz do zemí: Německo, Itálie, Slovensko.
- V roce 1997 byla pronajata druhá hala, která sloužila především ke skladování a expedici.
- V roce 1997 byl zdvojnásoben obrat, začátek produkce i pro automobilový průmysl.
- V roce 2000 se AVT stalo vlastníkem areálu v Drnovicích (cca 3,5 ha plochy) s 5 halami.
- V témž roce byl vypracován projekt úprav výrobních a ostatních ploch v podniku, aby vyhovovala širšímu spektru výroby, především větší rozšíření výroby pro automobilový průmysl.
- V roce 2000 a 2001 byly provedeny částečné úpravy areálu (vedení vody, opravy podlah, opravy plášťů, kantýna, sociální zařízení pro pracovníky).
- V roce 2003 začala AVT produkovat ve větší míře pro automobilový průmysl, především jako subdodavatel pro ostatní společnosti Woco – výroba gumové pružiny pro uložení převodovky a držák katalyzátoru pro platformu VW Golf 5.

- V letech 2004, 2005 došlo k dalšímu posílení výrobních kapacit v oblasti vulkanizace, montáže a nanášení polymerů, AVT začala dodávat do automobilek napřímo, případně „ first tier“ dodavatelům, došlo k velkému růstu obratů. V roce 2005 se stala AVT součástí firmy Woco Michelin AVS, což je joint-venture firem WOCO (51%) a Michaelin (49%).
- Koncem roku 2005 a v roce 2006 se přesídlila do AVT výroba ze sesterské společnosti z Francie, jedná se o montáž dílů uložení převodovky pro platformu VW PQ 35, která přinesla cca zdvojnásobení obratu oproti jiným měsícům a rokům. Plán obratu na rok 2006 je 27 Mio €. Chystá se další přesídlení z Francie, Španělska a několik nových projektů.
- V roce 2008 odkupuje firma Anvis, s. r. o. od společnosti WOCO, s. r. o. 6 výrobních poboček v Německu, Francii, Polsku a také AVT , s. r. o. se sídlem ve Vsetíně.

3.2 Charakteristika společnosti

Společnost Anvis AVT v dnešní době neprochází dobrým obdobím. Na jedné straně odkup pobočky firmou Anvis od společnosti Woco a na druhé straně nynější finanční krizí. Jelikož společnost je dodavatelem pryžových komponentů do automobilového průmyslu, který se ocitnul v krizi, její budoucnost zatím ještě není jistá. Odkup jinou společností pro firmu v nynější situaci znamená snažit se udržet stávající prosperitu. Nebude to mít jednoduchá díky novému vedení, které se teprve učí poznávat firmu.

Společnost má asi 250 zaměstnanců, z toho asi 30 THP a zbytek ve výrobě. Jedná se o společnost, která vyrábí antivibrační prvky pro automobilový průmysl. Firma je rozdělena na lisovnu, montáž, 100% kontrolu a lakovnu.

Firma v posledních letech expandovala a začala se převážně zaměřovat na automobilový průmysl, který je pro danou činnost nejvhodnější. Postupně se rozrostla o lakovnu, kde se nanáší adhezivo na komponenty pro další zpracování v lisovně, kvůli přilnavosti s pryží. Dalším úsekem je montáž, kde se na strojích montují polotovary z lisovny, případně dodané produkty na hotové výrobky, které se expedují dodavatelům. Stálými částmi jsou lisovna a kontrola. V lisovně se lisují pryžové komponenty, které po určité fázi opracování u stroje přechází buď rovnou do montáže, nebo do další fáze zpracování na lisovnu,

případně se dopracovávají na 100% kontrole a balí se k expedici. Některé produkty procházejí i 4 – 5 fázemi zpracování a procestují prakticky celou firmu.

Hlavními odběrateli společnosti jsou hlavně zahraniční automobilky jako VW, Audi, BMW, Porsche a jiné.

3.3 Organizační schéma společnosti

Organizační schéma se po odkoupení společnosti v podstatě nezměnilo, jen se změnil management ve vedoucích pozicích. Společnost je řízena top managementem v Německu, který projednává situaci ve firmě s vedoucími ve Vsetíně a v Drnovicích při pravidelných návštěvách, případně při telefonních konferencích. Působí zde vedoucí provozu a jednatel v jedné osobě, vedoucí logistiky a dispozice, vedoucí kvality, vedoucí technického úseku a také plánovač výroby, který rozděluje práci směnovým mistrům.

Firma pracuje ve 3 směnném provozu. Na každé směně jsou dva směnoví mistři. Jeden vede a rozděluje práci v lisovně, kde je 24 gumárenských lisů a pracuje zde asi 23 dělníků. Druhý mistr řídí zbývající úseky a to 100% kontrolu, zde pracují převážně ženy (asi 20 dělnic), dále montáž (asi 10 dělníků) a lakovnu, zde jsou asi 4 dělníci, které doplňují ženy z kontroly. V provozu také pracují údržbáři a technologové, které řídí vedoucí technického úseku. Jedná se o antivibrační prvky, které musí mít určité parametry a tvrdost a tito lidé se starají o to, aby tyto parametry byly dodrženy.

3.4 Systém odměňování a hodnocení společnosti Anvis AVT, s. r. o.

Systém hodnocení a odměňování zaměstnanců v této společnosti na první pohled vypadá, že pracovníky určitým způsobem motivuje a to hlavně díky prémiím, které navyšují hodinovou mzdu. Tento motivační prvek, který je závislý na splnění dané normy, případně výkonu, je v podstatě jen část hodinové mzdy. Tato forma odměňování je sice pro personální oddělení jednoduchá pro výpočet a vyplácení mzdy, ale nevypovídá nic o produktivitě zaměstnanců a nemotivuje je k vyšším výkonům a vyšším výdělkům. Dá se říct, že nynější systém je jen hodinový tarif, který je rozdělen na dvě části. Zaměstnanci se nehodnotí podle výkonu, ale podle odpracovaných hodin.

Tento systém hodnocení zaměstnanců spočívá v hodinové mzdě, která je různá a záleží na délce zaměstnání ve firmě, případně na tom jakou práci zaměstnanec dělá. Prémiové ohodnocení zvyšuje základní hodinovou sazbu a to u dělníků o 50 % a u dělnic o 30 %.

Dalším hodnotícím prvkem, který firma zavedla nedávno, jsou mimořádné odměny, které dostává každý zaměstnanec, pokud splní určité podmínky stanovené společností.

Na základě rozhodnutí vedení společnosti ANTIVIBRATIONSTECHNIK s. r. o. bude všem pracovníkům v kategorii dělník (dělnice) v gumárenské výrobě vyplácena každý měsíc mimořádná odměna ve výši 700,- Kč při splnění níže uvedených kritérií:

Zaměstnanec odpracuje všechny pracovní směny v měsíci v rozsahu základního fondu pracovní doby (37,5 hod. týdně) s následujícími upřesněními:

1. kritérium je splněno též v případě čerpání řádné dovolené zaměstnance
2. kritérium není splněno v případě nepřítomnosti z důvodu pracovní neschopnosti zaměstnance, čerpání dávek při ošetřování člena rodiny
3. kritérium není splněno v případě nepřítomnosti z důvodů osobních překážek v práci ve smyslu nařízení vlády č. 108/1994 Sb., vyjma:

   - dárcovství krve

   - úmrtí rodinného příslušníka

   - vlastní svatba
4. při posuzování naplnění základního fondu pracovní doby nebude přihlíženo k případné práci přesčas
5. v případě nepřítomnosti v práci z důvodu pracovního úrazu bude posuzováno přiznání odměny individuálně

Splnění výše uvedených kritérií bude posuzováno v aktuálním a ve dvou předchozích měsících.

Mimořádná odměna bude vyplacena spolu se mzdou v řádném výplatním termínu společnosti.

Zaměstnavatel je oprávněn tuto odměnu nepřiznat v případě, že ze strany zaměstnance dojde k porušení pracovní kázně. Tato mimořádná odměna není nárokovou součástí mzdy.

Zaměstnanci, kterým byla vyplacena mimořádná prémie v šesti po sobě jdoucích měsících, budou zařazeni do slosování o 3 věcné ceny v hodnotě do 10.000,- Kč. Losování bude veřejné za přítomnosti zaměstnanců, jichž se losování týká.

3.4.1 Zaměstnanecké výhody

Firma nabízí svým zaměstnancům různé výhody a služby, které jim usnadňují zaměstnání. V areálu firmy jsou nainstalovány různé potravinové a nápojové automaty, které musí firma zajišťovat. Je zde sifon a různé kuchyňské spotřebiče, např. mikrovlnná trouba, lednice, varná konvice a jiné.

Dále je pro zaměstnance firmy v areálu kuchyň, kde se vydávají obědy a večeře. Všichni zaměstnanci po ukončení 3 měsíční záuční lhůty dostávají firemní oblečení, u kterého firma zajišťuje čištění a pravidelné výměny, pokud je poškozeno. Zaměstnanci se také nemusejí starat o nářadí potřebné k práci, vše dostanou od firmy, včetně kancelářských potřeb.

K dalším zaměstnaneckým výhodám patří nadstandardní dovolená ve výši 25 dnů ročně a také 13. plat, který dostávají jen ti zaměstnanci, kteří pracují ve firmě více než 12 měsíců. Dále firma má příplatky za noční směny, příplatky za přesčasy a svátek.

Myslím, že firma svým zaměstnancům toho nabízí mnoho, ale podle mých zkušeností zaměstnanci zase tak s tímto systémem hodnocení a odměňování spokojeni nejsou.

4 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ SPOKOJENOSTI SE SYSTÉMEM HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ VÝROBNÍCH DĚLNÍKŮ SPOLEČNOSTI ANVIS AVT, S. R. O.

4.1 Předmět výzkumu

Ve společnosti se v posledních letech měnil již vícekrát systém odměňování pracovníků. Systém, který je momentálně užíván ve firmě se používá asi 3 roky. Dřívější systémy, na které bych chtěl navázat, byly více závislé na výkonu pracovníka, ale složitější na administrativu.

Výzkum byl zaměřen, i když zjednodušeně, na spokojenost se stávajícím platovým systémem. Ve společnosti se v poslední době hodně mění zaměstnanci. Je to dáno jednak díky rozrůstání firmy, ale také škodlivosti prostředí, kdy určité procento nových zaměstnanců nesnese výpary, které uvolňuje vulkanizování pryže. Z vlastní zkušenosti vím, že si na toto zaměstnanci stěžují a chtějí i tuto skutečnost nějakým způsobem promítnout do platového ohodnocení.

4.2 Cíl výzkumu

Cílem této bakalářské práce bude následující:

1) Analyzovat současný stav odměňování a hodnocení pracovníků společnosti Anvis AVT, s. r. o.
2) Na základě výsledků analýzy navrhnout možná řešení v oblasti odměňování a hodnocení zaměstnanců.

4.3 Metoda a průběh dotazníkového šetření

Jako metodu dotazníkového výzkumu jsem zvolil jednoduchý dotazník o 8 otázkách, na které mi měli zaměstnanci odpovědět, zda jsou, či nejsou zaměstnanci spokojeni s nynější platovým systémem. P II

Vybral jsem vzorek 50 respondentů, které jsem v průběhu asi jednoho týdne oslovoval a po vysvětlení mého záměru poprosil o vyplnění dotazníku.

Jelikož se jedná o 3 směnný provoz, musel jsem si práci rozvrhnout, abych měl vzorek respondentů ze všech 3 směn.

Po rozdání a krátkém vysvětlení mého záměru, jsem dotazníky zpětně vybral a postupně vyhodnocoval jednoduchými matematickými a statistickými metodami.

Jelikož jsem ve firmě nějaký čas brigádně pracoval a znám příslušné prostředí, vybral jsem vzorek těchto respondentů podle vlastních zkušeností a znalostí.

Postupně jsem prošel všechny úseky firmy a vybíral vhodné zaměstnance pro účel výzkumu. Mým hlavním kritériem byla délka zaměstnání ve firmě a to z důvodu, že ti pracovníci, kteří pracují ve firmě déle, znají její systém odměňování lépe a znají i předchozí systémy a ti, co zde pracují kratší dobu, tento systém zatím poznávají.

Dotazník jsem se snažil sestavit jednoduše a srozumitelně, protože zaměstnanci při svém pracovním vytížení nemají mnoho času zabývat se podobnými věcmi.

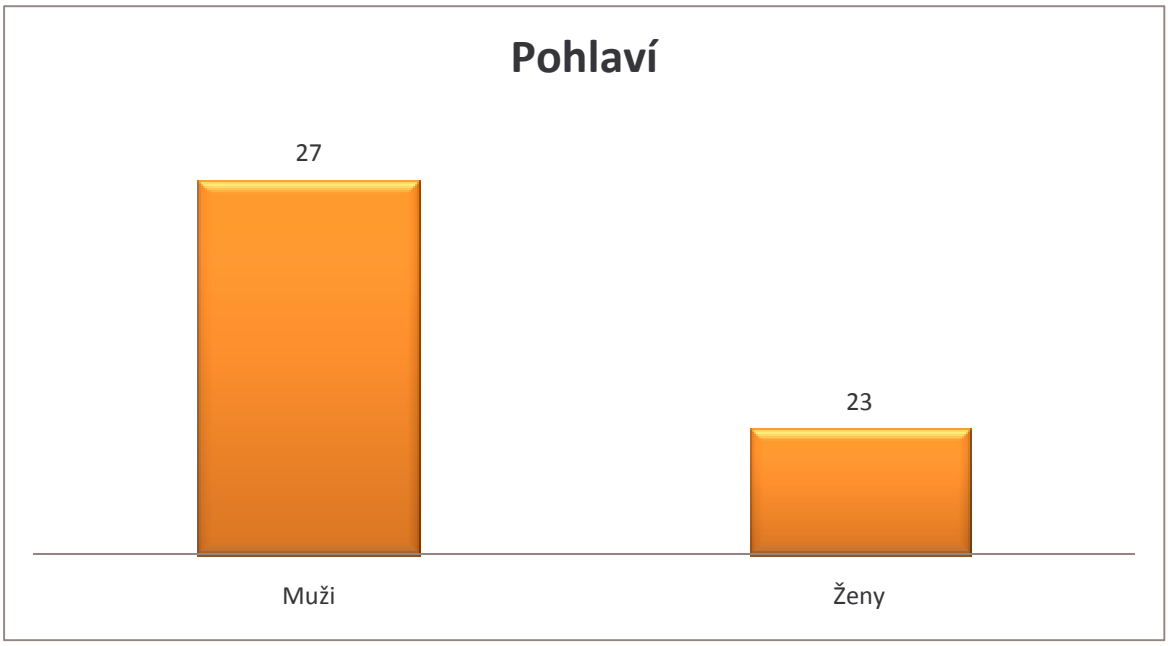
Všechny rozdané dotazníky určené k vyplnění byly vráceny.

5 ANALÝZA VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Otázka č. 1: Pohlaví

Ve firmě pracují muži i ženy přibližně ve stejném počtu. Ženy pracují převážně na kontrole a konečném opracování a na montáži, muži zase v lisovně a lakovně.

V mém výzkumu odpovídalo 27 mužů a 23 žen.

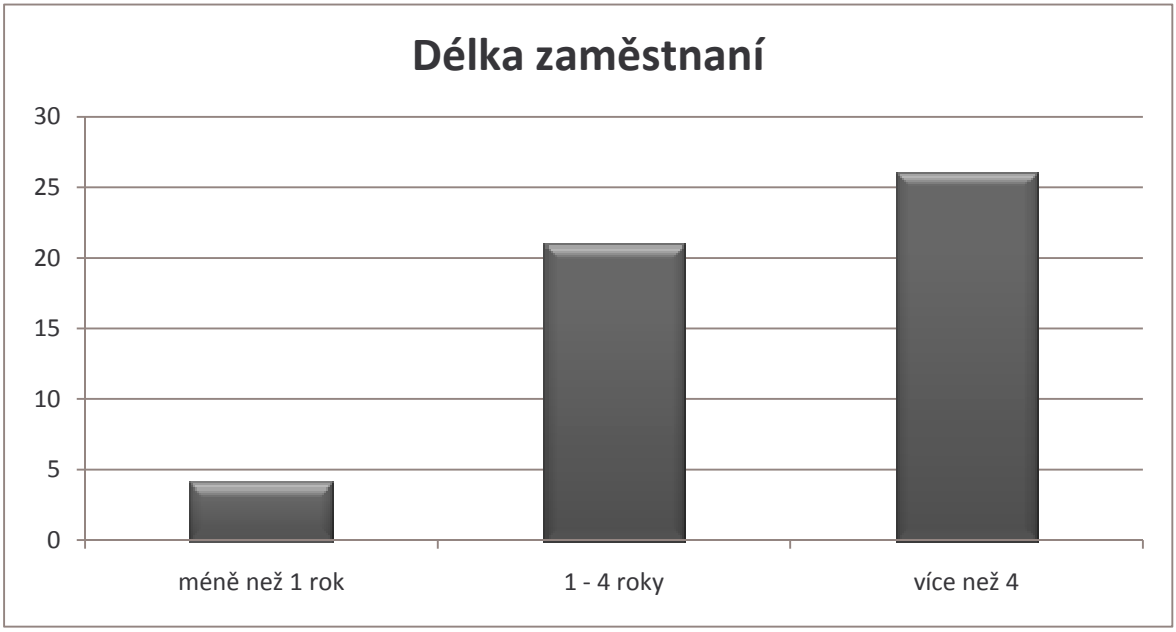


Graf 1: Struktura respondentů podle pohlaví

Otázka č. 2: Jak dlouho ve firmě pracujete?

Jak jsem se již zmínil, ve firmě je v posledních letech velká fluktuace zaměstnanců, je zde mnoho nových zaměstnanců a na druhé straně hodně stálých kmenových zaměstnanců. Proto jsem se snažil rozmezí délky zaměstnání ve firmě rozčlenit tak, aby odpovídalo daným změnám náboru nových zaměstnanců, které začalo přibližně před 3 – 4 roky, kdy se začala firma rozrůstat. Vznikly zde nové úseky a zaměstnanci se začali specializovat na dané práce.

Nový zaměstnanci do 1. roku zaměstnání mají nejmenší hodinové ohodnocení a jsou taky nejvíce nespokojeni s platovým systémem. Přibližně od druhého roku zaměstnání se jim začínají platy zvyšovat a srovnávat s ostatními zaměstnanci. Po 3 – 4 roku zaměstnání se platy rovnaní platům stálých kmenových zaměstnanců v rozmezí pár korun.



Graf 2: Délka zaměstnání

Jak vyplývá z grafu, je zde velmi málo zaměstnanců, kteří zde pracují méně než rok, což je dáno nynější situací v automobilovém průmyslu. Firma ještě před nedávnem stále přijímala nové zaměstnance, ale v posledních týdnech díky útlumu výroby většinu nových zaměstnanců byla nucena propustit a další masivní propouštění bude probíhat po novém roce. Propouštění se dotkne převážně „nových“ zaměstnanců, kteří mají smlouvy na dobu určitou a ve firmě zůstanou zaměstnanci, kteří zde pracují déle než 2 roky.

Otázka č. 3: Profesní zařazení

Jak jsem se již zmínil, je areál rozdělen do 4 úseků a to: lisovnu, montáž, 100% kontrolu a konečné opracování a lakovnu. Také zde pracují manipulanti, údržbáři a jiní pracovníci, kteří zajišťují hladký průběh práce.

Nejvíce zaměstnanců pracuje v lisovně a kontrole, kde je také nejvíce práce a které jsou také hybnou silou podniku.

Graf 3: Profesní zařazení

V dotazníkovém šetření odpovídalo celkem:

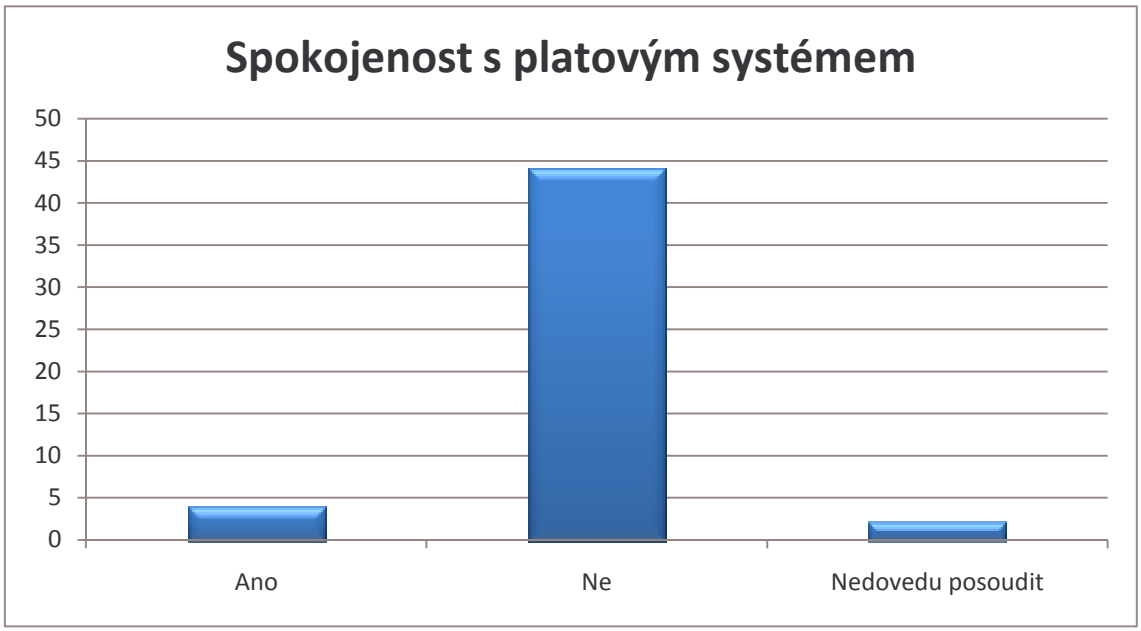
Útvar	Muži	Ženy	Celkem
Lisovna	19	2	21
Montáž	2	4	6
Kontrola	0	17	17
Lakovna	4	0	4
Jinde	2	0	2
Celkem	27	23	50

Tab. 1. 2 Počty pracovníků

Otázka č. 4: Spokojenost se stávajícím platovým systémem

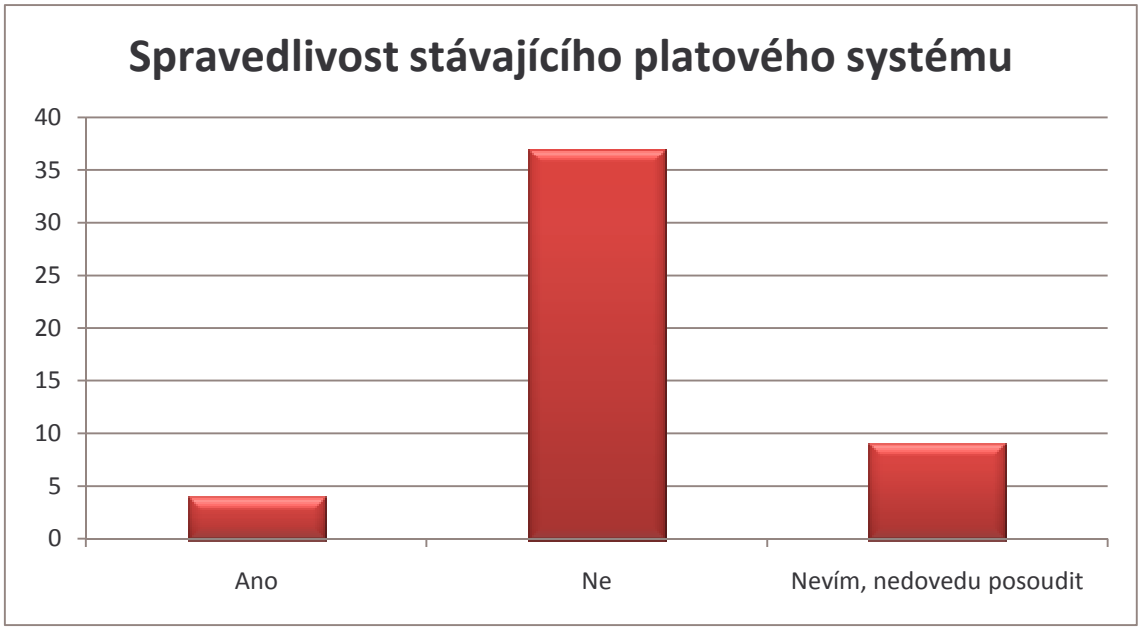
Podle očekávání z dotazníkového šetření vyplynulo, že většina dotazovaných respondentů není spokojena s nynějším platovým systém. Nespokojeni jsou všichni bez ohledu na délku zaměstnání, pohlaví i profesní zařazení v podniku. Z tohoto grafu jednoznačně vyplývá, že platový systém není dobrý, alespoň z pohledu většiny dotazovaných zaměstnanců.

S platovým systémem není spokojeno 88 % dotazovaných, spokojeno je 8% a stávající platový systém nedovede posoudit 4 % respondentů.



Graf 4: Spokojenost s platovým systémem

Otázka č. 5: Spravedlivost stávajícího platového systému

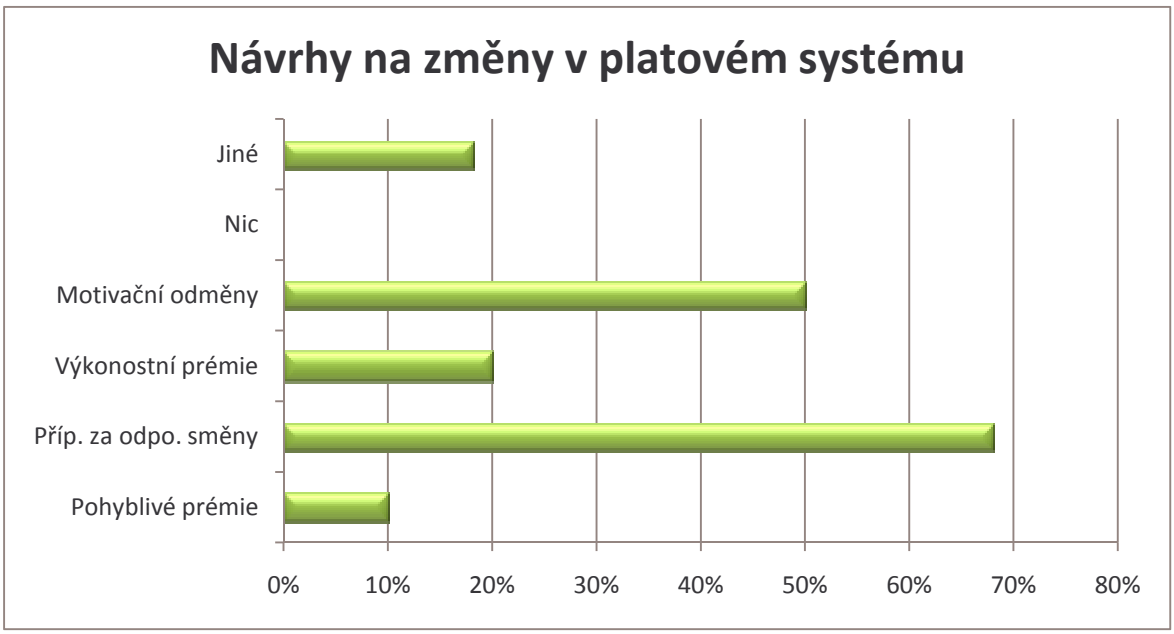


Graf 5: Spravedlivost stávajícího platového systému

Vyhodnocení této otázky je prakticky totožné s předchozí. Předchozí otázku pouze doplňuje. Respondenti byli dotazováni, zda si myslí, že stávající systém spravedlivě hodnotí jejich práci a dokáže ji spravedlivě ocenit. Většina dotazovaných a to 74 % si myslí, že systém odměňování není spravedlivý, 8 % věří, že ano a 18 % tuto situaci nedovede posoudit.

Tato formulace otázky nebyla zvolena správně, ale jednoznačně z ní vyplynulo, že zaměstnanci se necítí spravedlivě odměňování a chtěli by toto změnit. V širším slova smyslu by se dalo říct, že žádný systém odměňování a hodnocení zaměstnanců není spravedlivý a každý zaměstnanec by chtěl být hodnocen lépe a samozřejmě spravedlivěji k odvedenému výkonu, i když zaměstnavatelé budou opačného názoru.

Otázka č. 6: Co by se mělo změnit na stávajícím platovém systému?



Graf 6: Návrhy na změny v platovém systému

V této otázce jsem navrhnul 4 změny, které by mohly být zahrnuty do systému odměňování. Nejvíce respondentů a to *34 odpovědělo příplatky za odpolední směny*, což je skoro 70% dotazovaných. Firma sice má příplatky za noční směny, ale za odpolední chybí a z vlastní zkušenosti vím, že mnoho zaměstnanců toto kritizuje. V hodně společnostech jsou příplatky za odpolední směny již samozřejmostí, i když nejsou velké tak každého zaměstnance potěší.

Rovných 50 % respondentů by chtělo větší motivační odměny. Jak jsem již zmínil, firma poskytuje měsíčně 700 Kč za splnění měsíční docházky a každých 6 měsíců vylosuje 3 zaměstnance, kteří obdrží hodnotnou cenu. Ale kritéria jsou dost přísná a do slosování se dostane většinou jen asi třetina zaměstnanců.

Do motivačních odměn bych navrhoval zahrnout například: měsíční odměny za 100% plnění daného výkonu, což by se každý měsíc vyhodnocovalo a nejlepší pracovníci z každého úseku by byli odměňování menším finančním ohodnocením nebo také příplatky za minimální zmetkovitost a jiné.

K dalším odpovědím jako měsíční výkonností prémie, případně pohyblivé prémie se již mnoho dotazovaných nepřiklonilo.

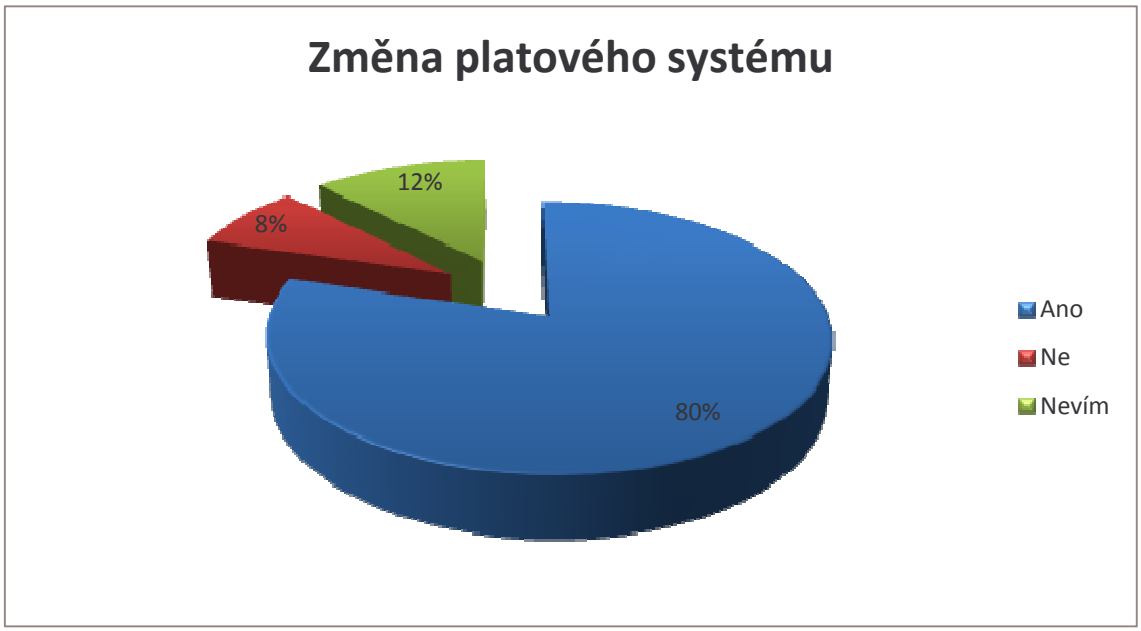
Jedná se o to, že čím více výrobků nebo výkonů zaměstnanci za danou směnu udělají, tím více prémií k dané mzdě dostanou. Samozřejmě by se musel udělat systém, podle kterého by se dané prémiové ohodnocení počítalo.

U poslední odpovědi jsem nechal prostor pro vyjádření respondentů samotných. K nejčastějším odpovědím patřilo:

- prémie za znečištěné ovzduší,
- vyšší hodinové ohodnocení,
- vyšší příplatky za noční směny a další.

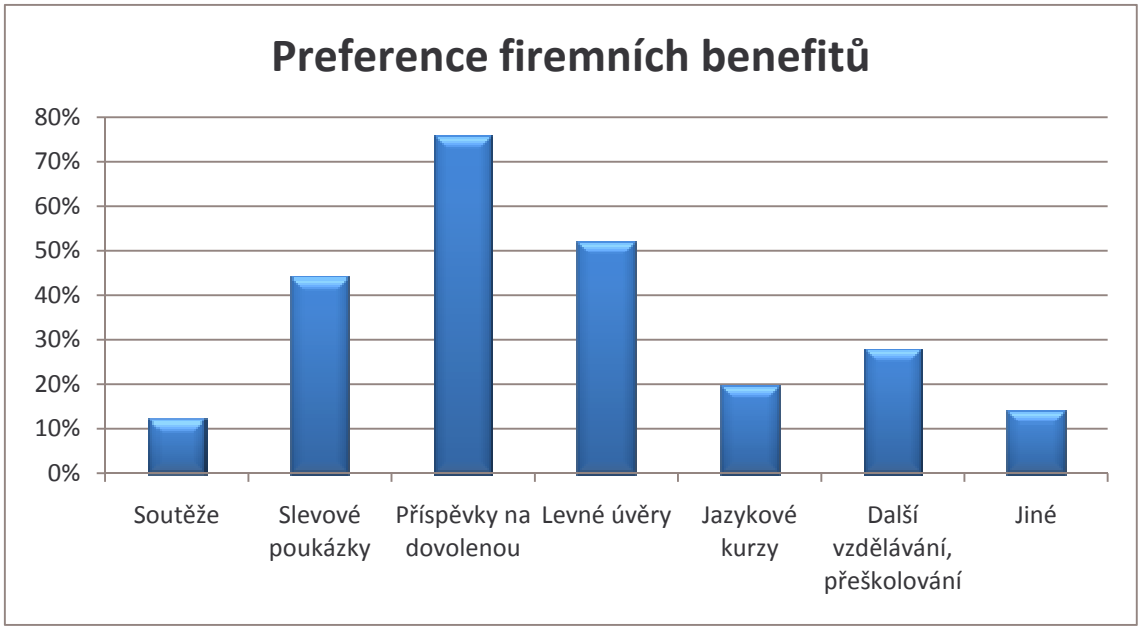
Otázka č. 7: Chtěl/a byste, aby byl platový systém jiný?

Jak již vyplynulo z otázek 4 a 5 převážná většina dotazovaných není s nynějším systémem hodnocení a odměňování spokojena. Odpovědi na tuto otázku jsou prakticky srovnatelné. Tudíž všichni, kteří nebyli spokojeni s platovým systémem, chtějí, aby byl platový systém jiný, a to 40 respondentů což je 80 % všech dotazovaných a nezáleželo na tom, ve kterém úseku pracují nebo jak dlouho ve firmě pracují. 10 respondentů chtělo zachovat stávající systém nebo se nedovedlo rozhodnout.



Graf 7: Změna platového systému

Otázka č. 8: Využíval byste, kdyby firma poskytoval/organizovala



Graf 8: Preference firemních benefitů

Tato otázka je spíše okrajová, ale určitě patří do systému hodnocení a odměňování pracovníků, protože i firemní benefity patří do odměňování pracovníků organizace a určitým způsobem zpříjemňují jejich pracovní život.

1. *Příspěvek na dovolenou*

Tuto možnost preferuje celkem 38 respondentů (78%). Firma může zřídit speciální učet, ze kterého se budou příspěvky vyplácet nebo je vyplácet formou mimořádných odměn, například jednou ročně.

2. *Levné úvěry*

Poskytování zaměstnaneckých úvěrů je výhodou jak pro firmu, tak i pro zaměstnance. Pro tuto možnost bylo 26 dotázaných (52%).

Zaměstnanec nemusí nic vyřizovat v bance a zdlouhavě čekat na schválení, shánět ručitele a jiné. Peníze má rychle a relativně levně.

Zaměstnavatel má dokonalé ručení, kdy mu splátky strhává ze mzdy a také výdělek v podobě úroků.

3. *Slevové poukázky*

Každá firma má své dodavatele nejrůznějšího materiálů, kancelářských potřeb, náhradních dílů nebo nejrůznější firmy, které pro ně vykonávají různé služby. Stačí se jen s příslušnými firmami dohodnout, že je budeme doporučovat našim zaměstnancům, pokud na oplátku poskytnou nějaké slevy, výhodné nabídky apod. Tento benefit upřednostňuje 22 respondentů (44%).

4. *Vzdělávání, přeškolování*

Vzdělávání a přeškolování by mělo patřit faktorům v péči o zaměstnance. Každý podnik chce mít přeci vzdělané a dobře proškolené zaměstnance a každý zaměstnanec chce ve své práci / profesi růst a dostávat se na vyšší a lépe placená místa. Pro se vyjádřilo 14 dotázaných (28%).

5. *Jazykové kurzy*

V současné době ve firmě probíhá jazykový kurz angličtiny, bohužel jen u THP. Ale myslím, že by nebyl problém, pokud by byl zájem, rozšířit to i pro dělníky. Jazykové kurzy si zvolilo 10 respondentů (20%).

6. Jiné

K této otázce se zaměstnanci mohli volně vyjádřit. Mezi nejčastější odpovědi patřily:

- masáže,
- příspěvky na penzijní připojištění,
- očkování,
- lepší informace o dění ve firmě,
- příspěvky na dopravu do zaměstnání.

7. Soutěže

Jak jsem se již zmínil, firma jednu soutěž už asi 2 roky pořádá. Mezi další patří pořádání nepravidelných sportovních klání mezi jednotlivými směnami ve fotbale.

Podle vlastních zkušeností myslím, že by bylo vhodné v areálu firmy vybudovat malé sportovní centrum, kde by zaměstnanci krátili svůj volný čas.

5.1 Vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření

Cílem praktické části bylo analyzovat systém hodnocení a odměňování zaměstnanců firmy Anvis AVT, s. r. o., která se zabývá zpracováním pryže a montáží gumových prvků pro automobilový průmysl.

Dotazníkové šetření bylo určeno pouze pro zaměstnance ve výrobě a to v částech lisovny, 100% kontroly a konečného opracování, montáže a lakovny, kteří mají ve své mzdě zahrnuty výkonnostní prémie.

V dotazníkovém výzkumu jsem oslovil celkem 50 zaměstnanců, z toho 27 mužů a 23 žen. Většina oslovených respondentů (88%) bez ohledu na pohlaví, délku zaměstnání nebo pracovní zařazení vyslovilo nesouhlas s nynějším systémem hodnocení a odměňování.

Na stávajícím systému chtějí zaměstnanci změnu a to v rámci příplatků za odpolední směny, větší a lepší motivační odměny a také částečně změnu prémiového ohodnocení.

Se změnou systému hodnocení a odměňování zaměstnanců vyslovilo souhlas 39 dotázaných, což je 78 % všech respondentů.

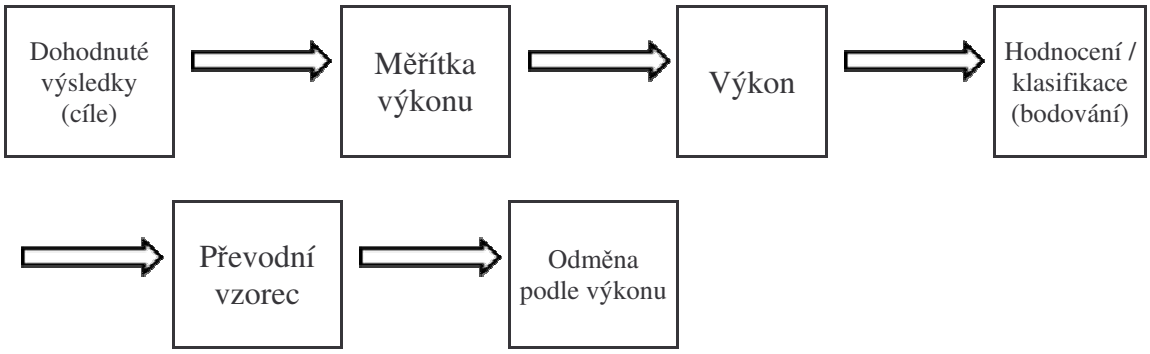
Jak vyplynulo z analýzy, většina zaměstnanců není se systémem hodnocení spokojena a chce jeho změnu. Toto souhlasí s mojí hypotézou, že tento systém není zvolen firmou správně a neodráží výsledky vykonané práce.

Tato analýza a studium odborné literatury mě přivedli k možným řešením, jak tento systém inovovat. Zavedení některého z těchto systémů do praxe nebude nejspíš jednoduché, ale při troše úsilí to nebude příliš složité.

6 DOPORUČENÍ A NÁVRHY KE ZLEPŠENÍ SYSTÉMU HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

6.1 Odměna podle výkonu

Metody uplatňování odměňování podle výkonu se podle Armstronga výrazně liší, ale jeho typické hlavní rysy jsou shrnuty v obrázku 1. 1 a popsány v dalším textu.



Obr. 1. 1 Odměna podle výkonu

6.1.1 Hlavní rysy

Zvýšení základní mzdy / platu nebo bonusy závisejí na hodnocení pracovního výkonu.

Výhody:

- může motivovat (ale je to nejisté),
- spojuje odměny s cíli,
- uspokojuje potřebu odměňování za úspěšnou práci,
- sděluje, že dobrý výkon je důležitý a bude odměněn.

Nevýhody:

- nemusí motivovat,
- spoléhá na posouzení výkonu, které může být subjektivní,
- škodí týmové práci,
- zaměřuje se na výstup, a nikoliv na kvalitu,
- spoléhá na dobrý proces řízení pracovního výkonu,
- je obtížné je dobře řídit.

6.1.2 Dohodnuté výsledky (cíle)

Dohodnuté výsledky nebo cíle jsou výkony, kterých má zaměstnanec dosáhnout:

- počet cyklů (lisovna),
- počet opracovaných kusů (kontrola a konečné opracování),
- počet hotových výrobků (montáž),
- počet nastříkaných kusů (lakovna).

Tyto výkony již má firma stanoveny P III. Od těchto výkonů se bude odvíjet příslušné prémiové ohodnocení pracovníka za danou odvedenou práci.

6.1.3 Měřítka výkonu

- odpracovaná doba,
- kvalita,
- kvantita,
- pracovní kázeň,
- pořádek na pracovišti,
- dodržení pracovního postupu,
- zmetkovitost.

6.1.4 Výkon

Skutečně dosažené výkony, cíle nebo výsledky, kterých pracovník dosáhl za stanovenou dobu při dodržení pracovního postupu.

6.1.5 Hodnocení / klasifikace

Skutečně dosažený výkon při daných podmínkách se ohodnotí příslušnou prémiovou sazbou, která se k danému výkonu vztahuje.

6.1.6 Převodní vzorec

Převodním vzorcem bude s nejvyšší pravděpodobností přepočet prémiového ohodnocení za daný výkon / normu na peněžní vyjádření.

6.1.7 Odměna podle výkonu

Peněžní vyjádření ve formě mzdy za skutečně odvedený výkon / normu.[2]

Tato metoda se z mého hlediska jeví jako nejvhodnější pro tuto firmu. Má sice nevýhody, které by mohly dělat problémy v pracovním kolektivu, ale na druhé straně zaměstnanci by byli hodnoceni podle skutečně dosaženého výkonu. Ti zaměstnanci, kteří budou dostatečně rychlí a zruční v dané práci budou za svou snahu také náležitě odměněni.

Musí ale být dobře zpracována, aby nedocházelo k nedorozuměním a konfliktům. Normy a ohodnocení k nim musí být jasně dané a přístup k nim musí mít i zaměstnanci. Při tomto systému musí být dodržována pracovní doba a také náležitý pracovní i technologický postup. Kontrola a zpětná vazba bude patřit k prioritám.

6.2 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody jsou složky odměny poskytované navíc k různým formám peněžní odměny. Zahrnují také položky, které nejsou přímo odměnou, jako je například každoroční dovolená na zotavenou.

6.2.1 Cíle

Cíle politiky a praxe zaměstnaneckých výhod organizace jsou:

- poskytnout atraktivní a konkurenceschopný soubor celkových odměn, které by umožnily jak získat, tak i udržet vysoce kvalitní pracovníky,
- uspokojovat osobní potřeby pracovníků,
- posilovat oddanost a vědomí závazku pracovníků vůči organizaci,
- poskytovat některým lidem daňově zvýhodněný způsob odměny.

Tyto cíle nemají v sobě motivování pracovníků. Je tomu tak proto, že normální výhody poskytované podnikem mají jen zřídka přímý nebo bezprostřední vliv na výkon. Mohou však vytvářet příznivější postoje pracovníků k podniku, které dlouhodobě zlepšují jejich oddanost, angažovanost a výkon organizace.

6.2.2 Hlavní typy zaměstnaneckých výhod

Pro tuto oblast jsem navrhl níže uvedené zaměstnanecké výhody. Tyto návrhy by měly soužit k zamyšlení managementu společnosti. Personální oddělení se těmito věcmi zaobírá jen okrajově a využívá jen několik málo výhod z níže uvedených.

Poskytováním těchto výhod, alespoň některých, by určitě bylo pro firmu i zaměstnance přínosem. Zaměstnanci díky těmto výhodám budou více spokojeni a také určitým způsobem fixování na firmu. Na druhé straně firma bude mít spokojenější zaměstnance a také si je déle udrží, což je pro každou firmu u nás i v zahraničí důležité.

Penzijní systémy

Jsou všeobecně považovány za nejdůležitější zaměstnaneckou výhodu. Jak jsem se již zmínil, firma ve svém systému odměňování tento systém nemá a někteří respondenti toto uváděli ve svých odpovědích v dotazníku. Myslím, že penzijní systém by měl být součástí každé firmy i této.

Osobní jistoty

Jedná se o výhody, které posilují osobní jistoty pracovníka a jeho rodiny formou nemocenského, zdravotního, úrazového nebo životního pojištění.

Finanční výpomoc

Půjčky, výpomoc při koupi domu, pomoc při stěhování a slevy na zboží a služby vyráběné nebo poskytované podnikem.

Osobní potřeby

Oprávnění, která jsou uznáním vzájemného vztahu mezi prací a domácími potřebami nebo povinnostmi, například dovolená na zotavenou a jiné formy dovolené, péče o děti, přerušení kariéry (období, kdy pracovník přerušuje kariéru v souvislosti se studiem nebo s mateřstvím a poté se vrací ke stejné práci), poradenství při odchodu do důchodu, finanční poradenství a osobní poradenství v období krizí, posilovny a rekreační zařízení.

Jiné výhody

Výhody, které zvyšují životní úroveň pracovníků, jako jsou dotované stravování, příplatky na ošacení, příspěvky na dopravu do zaměstnání a jiné.

Nehmotné výhody

Charakteristiky organizace, které přispívají ke kvalitě pracovního života a činí ji atraktivním místem, kde stojí za to být zaměstnán. [2]

ZÁVĚR

Hodnocení pracovníka a jeho výkonu je nedílnou součástí řídící práce každého nadřízeného vůči pracovníkovi. Každý zaměstnavatel potřebuje vědět, jaké má pracovníky, jak pracují a jak přispívají k hospodářským výsledkům podniku. Ale také pracovníci chtějí vědět, jak na tom jsou.

Základem hodnocení je specifikace pracovních úkolů, popis pracovních míst a stanovení metody, která bude použita při hodnocení plnění pracovních úkolů, stanovení časového období hodnocení, formulace kritérií hodnocení a jejich odstupňování.

Cílem bakalářské práce bylo analyzovat současný stav systému odměňování a hodnocení zaměstnanců firmy Anvis AVT, s. r. o. Tento stav byl analyzován pomocí dotazníkového průzkumu, který je součástí praktické části bakalářské práce a do něhož byli zapojeni zaměstnanci firmy pracující ve výrobě. Dále jsou vysloveny doporučení a návrhy na případnou změnu stávajícího systému, které vychází z teoretických poznatků a studia odborné literatury.

Z provedené analýzy vyplývá, že zaměstnanci společnosti s nynějším systémem spokojeni nejsou a chtějí změnu tohoto systému. Vyslovené návrhy na zlepšení systému by mohly být inspirací pro management firmy.

RESUMÉ

Die Bewertung der Mitarbeiter und ihrer Leistungen ist ein integrierender Anteil von dem Leitungsprozess jeder Dienstvorgesetzter zu dem Mitarbeiter. Jeder Arbeitsgeber unbedingt braucht zu wissen, was für einer Arbeitnehmer in der Firma arbeiten, welche sind die Arbeitsleistungen und wie diese Mitarbeiter zu dem Wirtschaftsergebnis der Firma beitragen. Umgekehrt ebenfallst die Arbeitnehmer das Feedback benötigen.

Ein Grundteil der Bewertung ist klare Spezifikation der Arbeitsaufgaben, eine Beschreibung der Arbeitsstellen und eine Festlegung der Methode, die bei der Bewertung von Einhaltung der Arbeitsaufgaben benutzt wird, weiterhin ist wichtig klare Festlegung des Zeitraumes und der Kriterien (inklusive Abstufungen) für die Bewertung.

Eine Zielstellung für diese Bachelorarbeit ist eine Bewertung von dem jetzigen Zustand des Belohnungssystemens der Arbeitnehmer bei der Firma Anvis AVT, s.r.o. Dieser Zustand wurde durch die Fragebogenuntersuchung analysiert. Diese Untersuchung ist in dem praktischen Teil dieser Arbeit umfasst und es wurden viele Mitarbeiter aus der Produktion dabei involviert und gefragt. Weiterhin sind in dieser Arbeit mehrere Empfehlungen und Vorschläge für eventuelle Änderungen des bestehenden Zustände ausgeführt, die von theoretischen Erkenntnissen und der Fachliteratur ausgehen.

Aus vorgenommener Analyse hervorgeht, dass die Arbeitsnehmer der Firma grundsätzlich nicht zufrieden sind und eine Änderung vom bestehenden Bewertungssystem verlangen. Ausgeführte Vorschläge für die Systemänderungen könnten eine Inspiration für die Geschäftsführung der Firma sein.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

[1] ADAIR, John. *Efektivní motivace*. 1. vyd. 2004. Alfa Publishing. 178 s. ISBN 80-86851-00-1.

[2] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. 2007. Grada. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3

[3] ARMSTRONG, M. *Personální management.* Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

[4] HASEN, Marc Victor, BATTEN, Joe. *Mistr motivace*. Pragma. 142 s. ISBN 80-7205-865-7.

[5] HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. 2006. Grada. 126 s. ISBN 80-247-1458-2.

[6] KOTLER, P. *Marketing management.* Praha: Grada Publishing, 2000. ISBN 80-247-0016-6.

[7] PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 2008. Grada. 128 s. ISBN 978-80-247-2042-5.

[8] PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace*. 1. vyd. Grada. 128 s. ISBN 80-247-1991-6.

[9] WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. 2008. Grada. 128 s. ISBN 978-80-247-2361-7

Elektronické zdroje:

[10] *Profi-men. Personální poradenství a služby* [online]. [cit. 2008-11-26]. Dostupný z WWW: <http://www.profimen.cz/personalni-poradenstvi-a-sluzby/tvorba-systemu-pravidelneho-hodnoceni-zamestnancu/>

[11] Nerud, Milan. Jak provádět hodnocení pracovníků [online]. [cit. 2005-02-02]. Dostupný z WWW: http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=2838

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

AVT Antivibrationstechnik.

AVS Antivibrationssysteme

THP Technicko-hospodářský pracovník

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. 1 Odměna podle výkonu……..……45

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. 1 Celková odměna……17

Tab. 1. 2 Počty pracovníků……..……...37

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 *Struktura respondentů podle pohlaví……34*

Graf 2 *Délka zaměstnání……..35*

Graf 3 *Profesní zařazení…….....36*

Graf 4 *Spokojenost s platovým systémem…….…..37*

Graf 5 *Spravedlivost stávajícího platového systému……..……...37*

Graf 6 *Návrhy na změny v platovém systému……...38*

Graf 7 *Změna platového systému……40*

Graf 8 *Preference firemních benefitů…….....40*

SEZNAM PŘÍLOH

P I Výstupy při hodnocení pracovníka

P II Dotazník

P III Rozpis cyklů a výrobků

PŘÍLOHA P I: VÝSTUPY PŘI HODNOCENÍ PRACOVNÍKA

	Předmět hodnocení	Upřesnění	Body	Přidělené body	Poznámka
1.	KVALIFIKACE				
	Vzdělání v technickém oboru	Maturita (SOU + maturita)	10		
		Výuční list	8		
	Jiný než technický obor		4		
	Základní vzdělání		0		
2.	PRAXE				
	Praxe v technickém oboru mimo AVT	1 rok = 1 bod	max. 5		pouze u nových zaměstnanců
	Praxe v gumárenském průmyslu	1 rok = 1 bod			
		více než 10 let	15		
3.	SMĚNNOST				
		Jedna směna	5		
		Dvě směny	15		
		Tři směny	25		
		Nepřetržitý	30		pouze pokud v nepřetržitém provozu pracují
4.	PLNĚNÍ ÚKOLOVÝCH NOREM				
		100 a více procent	25		
		90-99 %	15		
		85-90 %	5		
		Méně než 85 %	0		
5.	SUBJEKTIVNÍ OCHOTA A FLEXIBILITA				
		Převážně "ano"	16-25		
		Občas "ano"	6-15		
		Výjimečně	5		
		Není	0		
6.	BEZPEČNOST PRÁCE A POŽÁRNÍ OCHRANA				
		Bezproblémové chování v oblasti BOZP	16-20		
		Občasné drobné přestupky	6-15		
		Občasný přestupek s napomenutím	0-5		
7.	DODRŽENÍ A VYUŽITÍ PRACOVNÍ DOBY				
		Bezproblémové	11-20		
		Občasné nedodržení	6-10		snaha o nápravu, omluví se
		Opakované problémy v měsíci	0-5		

	Předmět hodnocení	Upřesnění	Body	Přidělené body	Poznámka
8.	KVALITA				
		Trvale na vysoké úrovni	16-25		
		Drobné výhrady mistra	6-15		
		Napomenutí OŘJ ojedinělé	1-5		
		Napomenutí opakované	0		
9.	DODRŽOVÁNÍ POŘÁDKU A ÚKLID				
		Trvale bez problémů	6-19		
		Občasné připomínky	1-4		
		Opakované problémy	0		

PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍK

1. **Jste?**

   Muž
   Žena

2. **Jak dlouho v této firmě pracujete?**

   Méně než 1 rok
   1 – 4 roky
   Více než 4 roky

3. **Profesní zařazení.**

   Lisovna
   Montáž
   Kontrola
   Lakovna
   Jinde

4. **Jste spokojen/a se stávajícím platovým systémem?**

   Ano
   Ne
   Nedovedu posoudit, neuvažoval jsem nad tím

5. **Myslíte, že stávající platový systém je spravedlivý?**

   Ano
   Ne
   Nevím, nedovedu posoudit

6. **Co by se na stávajícím platovém systému mělo změnit?** ***(více možností)***

   Pohyblivé prémie
   Příplatky za odpolední směny
   Měsíční výkonnostní prémie (více cyklů - -> více prémií)
   Motivační odměny
   Nic
   Jiné:……...

7. **Chtěl/a byste, aby byl platový systém jiný?**

   Ano
   Ne
   Nevím

8. **Využíval byste, kdyby firma poskytovala/organizovala:** ***(více možností)***

Soutěže
Poukázky na slevy (knihy, divadlo, sport,…)
Příspěvky na dovolenou
Levné úvěry
Jazykové kurzy
Možnost dalšího vzdělávání, přeškolování
Jiné:……

PŘÍLOHA P III: ROZPIS CYKLŮ A VÝROBKŮ

Platné od 30. 9. 2008							
ARTIKL	Zmet. na pr.	cykl/hod	8hod	7,5hod	7hod	6,5hod	6hod
027594A	< 1	11,2	88	82	76	71	65
027594B	< 1	10,3	80	75	70	65	60
027730A	< 1	6,7	52	49	46	42	39
027730B	< 1	5,7	44	41	39	36	33
027730B č. 23	< 1	5,4	42	39	36	34	31
027730B č. 28	< 1	5,4	42	39	36	34	31
027731A	< 1	6,2	48	45	42	39	36
027731A č. 11	< 1	5,4	42	39	36	34	31
028215A+B č. 24	< 1	10,3	80	75	70	65	60
028215A+B č. 21	< 1	10,6	83	77	72	67	62
028215 A+B č. 26	< 1	10,3	80	75	70	65	60
028953D 16ot.	< 2	6,2	48	45	42	39	36
028953D RL	< 2	41,5	324	303	282	262	241
028953A RL 6f.	< 2	41,5	324	303	282	262	241
028953B 5f.	< 2	36,4	284	265	247	229	211
028953C RL	< 2	41,5	324	303	282	262	241
028953C RL 5f.	< 2	36,4	284	265	247	229	211
028961A RL	< 2	37,1	289	271	252	234	215
028961A 16ot.	< 2	5,2	40	38	35	32	30
028961B RL	< 2	41,5	324	303	282	262	241
028961B č. 10	< 2	5,2	40	38	35	32	30
028961B dief.4	< 2	5,7	44	41	39	36	33
029128A	< 1	10,3	80	75	70	65	60
029128B	< 1	10,3	80	75	70	65	60
029128A č. 22	< 1	10,0	78	73	68	63	58
029128B Č. 22	< 1	10,0	78	73	68	63	58
0210114A	< 2	5,0	39	37	34	32	29
0210114B	< 2	5,0	39	37	34	32	29
0210114C	< 2	5,0	39	37	34	32	29
0210080A O+U	< 2	5,3	41	38	36	33	31
0210281A	< 3	7,2	56	53	49	45	42
0210281A č. 28	< 3	5,9	46	43	40	37	34
0210282A	< 2	6,8	53	50	46	43	39
0210282A č. 1	< 2	5,9	46	43	40	37	34

0210283A	< 2	10,3	80	75	70	65	60
0210283B	< 2	4,8	38	35	33	31	28
0210454A	< 1	11,3	88	83	77	71	66
0210630A	< 2	11,3	88	83	77	71	66
0210630A č. 5	< 2	10,8	84	79	73	68	63
0210630A č. 9	< 2	9,3	73	68	63	59	54
0210630A č. 27	< 2	10,8	84	79	74	68	63
0210630A č. 11	< 2	9,8	76	71	67	62	57
0210841B č. 21	< 1	10,6	83	77	72	67	62
0210841B č. 24	< 1	11,7	92	86	80	74	68
0210841B č. 26	< 1	10,8	84	79	74	68	63
0210842B č. 24	< 1	11,7	92	86	80	74	68
0210842B č. 26	< 1	10,8	84	79	74	68	63
0210842B č. 27	< 1	10,8	84	79	74	68	63
0210851A	< 1	10,5	82	77	71	66	61
0210954A	< 1	9,0	70	66	61	57	52
0211018A WP	< 2	15,5	121	113	105	97	90
0211018A SUB	< 2	13,4	104	98	91	84	78
0211162A	< 2	6,2	48	45	42	39	36
0212345A		7,0	55	51	48	44	41
0211345A	< 1	6,4	50	47	43	40	37
0211345A č. 26	< 1	6,4	50	47	43	40	37
0211560B		14,0	109	102	95	88	81
0211595C	< 1	10,3	80	75	70	65	60
0211830A	< 1	12,1	94	88	82	76	70
0212033A	< 1	5,9	46	43	40	37	34
0212034A	< 1	5,9	46	43	40	37	34
0212221A		8,8	68	64	60	55	51
0212222A		8,8	68	64	60	55	51
0212335A		14,4	112	105	98	91	84
0212514A		12,0	94	88	82	76	70
0212573A		9,0	70	66	61	57	52
0212574A		9,0	70	66	61	57	52
0212356		12,4	96	90	84	78	72
0310006A	< 1	6,2	48	45	42	38	35
033896	< 3	12,4	96	90	84	78	72
033896 č. 5	< 3	11,3	88	83	77	71	66
033897	< 3	12,4	96	90	84	78	72

033898	< 3	11,6	91	85	79	73	68
033901A	< 1	5,9	45	43	40	37	34
033901B	< 1	4,7	37	35	32	30	28
033902A	< 1	6,7	52	49	46	42	39
033902B	< 1	4,8	38	35	33	31	28
033902B č. 11	< 1	6,2	48	45	42	39	36
033902C	< 1	5,2	40	38	35	32	30
033902C č. 11	< 2	6,2	48	45	42	39	36
033902E	< 1	6,8	53	50	46	43	39
033902E č. 23	< 1	5,7	44	41	39	36	33
033902E č. 11	< 1	5,9	46	43	40	37	34
033902E č. 28	< 1	6,0	47	44	41	38	35
033902F	< 1	7,7	60	56	53	49	45
033902G	< 1	7,7	60	56	53	49	45
033902F č. 21	< 1	7,2	56	53	49	45	42
033902G č. 21	< 1	7,2	56	53	49	45	42
0310204	< 1	2,1	16	15	14	13	12
0310219A	< 2	6,2	48	45	42	39	36
0310229A	< 2	6,2	48	45	42	39	36
0310219A č. 8	< 2	6,5	51	47	44	41	38
0310229A č. 8	< 2	6,5	51	47	44	41	38
0310267A	< 3	11,3	88	83	77	71	66
0310349A	< 2	7,7	56	52	49	45	41
0310349A č. 10	< 2	7,7	56	52	49	45	41
0310404A 5f.	< 2	33,3	260	243	226	210	193
0310404A 6f.	< 2	39,9	311	291	271	251	231
0310404A č. 11	< 2	9,0	70	66	61	57	52
0310404A č. 21	< 2	9,0	70	66	61	57	52
0310404A č. 22	< 2	9,0	70	66	61	57	52
0310404B	< 2	10,3	80	75	70	65	60
0310548A	< 2	4,5	36	33	31	28	26
0310604A	< 2	12,0	94	88	82	76	70
0310605A č. 2	< 2	12,4	96	90	84	78	72
0310605A č. 8	< 2	12,4	96	90	84	78	72
0310605 č. 26	< 2	10,3	80	75	70	65	60
0310785A	< 2	8,2	64	60	56	52	48
0310785A č. 10	< 2	9,3	72	68	63	58	54

0310785A č. 21	< 2	9,3	72	68	63	58	54
0310673B	< 2	5,2	40	38	35	32	30
0310673B č. 26	< 2	6,2	48	45	42	39	36
0310679A č. 15	< 3	29,4	223	208	194	179	164
0310680A č. 15	< 3	29,4	223	208	194	179	164
0310679C č. 15	< 3	29,4	223	208	194	179	164
0310680C č. 15	< 3	29,4	223	208	194	179	164
0310679D č. 15	< 3	29,4	223	208	194	179	164
0310680D č. 15	< 3	29,4	223	208	194	179	164
0310679C č. 2	< 3	6,3	49	46	43	40	36
0310679D č. 2	< 3	6,3	49	46	43	40	36
0310680D č. 5	< 3	6,3	49	46	43	40	36
0310680A č. 7	< 3	6,2	48	45	42	39	36
0310680D č. 7	< 3	6,2	48	45	42	39	36
0310680C č. 7	< 3	6,2	48	45	42	39	36
0310679A č. 7	< 3	5,9	46	43	40	37	34
0310679C č. 7	< 3	5,9	46	43	40	37	34
0310679D č. 7	< 3	5,9	46	43	40	37	34
0310679A č. 8	< 3	5,6	43	41	38	35	32
0310679C č. 8	< 3	5,6	43	41	38	35	32
0310679D č. 8	< 3	5,6	43	41	38	35	32
0310680A č. 8	< 3	5,9	46	43	40	37	34
0310680C č. 8	< 3	5,9	46	43	40	37	34
0310680D č. 8	< 3	5,9	46	43	40	37	34
0310679D č. 11	< 3	6,0	47	44	41	38	35
0310771A		8,0	62	58	54	50	46
0310960A	< 1	5,2	40	38	35	32	30
0310960A č. 28	< 1	5,0	39	37	34	32	29
0310960B	< 1	5,2	40	38	35	32	30
0310960B č. 11	< 1	5,2	40	38	35	32	30
0310960B č. 25	< 1	4,8	37	35	33	30	28
0310960D	< 1	5,0	39	37	34	32	29
0311086A		5,5	43	40	37	35	32
724790A	< 2	9,3	71	67	62	58	53
724790B	< 2	9,3	71	67	62	58	53
724790B č. 9	< 2	4,7	37	34	32	29	27
724790B 1jádro	< 2	6,5	50	47	44	40	37

724790C	< 2	4,4	34	32	30	28	25
70 0341+355 č. 4	< 2	6,2	48	45	42	39	36
70 0341+355 č. 6	< 2	6,2	48	45	42	39	36
70 0341+355 č. 8	< 2	6,5	51	47	44	41	38
70 0341+355 - Schuttle	< 2	7,7	62	58	54	50	46
70 0362A č. 26	< 1	5,2	40	38	35	32	30
70 0362B č. 26	< 1	5,2	40	38	35	32	30
70 0362C č. 26	< 2	5,2	40	38	35	32	30
70 0362A č. 28	< 1	6,0	47	44	41	38	35
70 0362B č. 28	< 1	6,0	47	44	41	38	35
70 0362C č. 28	< 2	6,0	47	44	41	38	35
70 0363A č. 26	< 1	6,0	47	44	41	38	35
70 0363B č. 26	< 1	6,0	47	44	41	38	35
70 0363C č. 26	< 2	5,7	45	42	39	36	33
70 0362A č. 2	< 1	6,0	47	44	41	38	35
70 0362B č. 2	< 1	6,0	47	44	41	38	35
70 0362C č. 2	< 2	6,0	47	44	41	38	35
70 0363A č. 2	< 1	5,2	40	38	35	32	30
70 0363B č. 2	< 1	5,2	40	38	35	32	30
70 0363C č. 2	< 2	5,2	40	38	35	32	30
70 0362A RL	< 1	29,4	223	208	194	179	164
70 0362B RL	< 1	29,4	223	208	194	179	164
70 0362C RL	< 2	29,4	223	208	194	179	164
70 0363A RL	< 1	29,4	223	208	194	179	164
70 0363B RL	< 1	29,4	223	208	194	179	164
70 0363C RL	< 2	29,4	223	208	194	179	164
70 0294A	< 1	6,2	48	45	42	39	36
70 0294B	< 1	6,2	48	45	42	39	36
70 0294C	< 1	6,2	48	45	42	39	36