

**Univerzita Pardubice**

**Fakulta ekonomicko-správní  
Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

**Analýza systému hodnocení a odměňování zaměstnanců ve vybrané  
společnosti**

**Sabina Trněná**

**Bakalářská práce  
2013**

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Sabina Trněná**  
Osobní číslo: **E100035**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**  
Název tématu: **Analýza systému hodnocení a odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti**  
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

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

Hlavní pozornost práce bude věnována novým trendům v oblasti hodnocení a odměňování. Teoretické poznatky budou využity k analýze systému odměňování v konkrétní firmě.

- Aktuálnost zvolené problematiky, specifikace cíle práce a zpracování metod bakalářské práce
- Teoretická východiska problematiky hodnocení a odměňování zaměstnanců
- Charakteristika vybraného podniku
- Analýza a zhodnocení současného systému hodnocení a odměňování zaměstnanců
- Zhodnocení výsledků, návrhy na zlepšení
- Formulace závěrů

Rozsah grafických prací: -  
Rozsah pracovní zprávy: cca 30 stran  
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická  
Seznam odborné literatury:

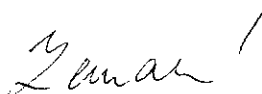
**ARTHUR, D. 70 tipů pro hodnocení pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2010. 160 s. ISBN 978-80-247-2937-4**

**BRANHAM, L. Jak si udržet nejlepší zaměstnance. Brno: Computer Press, 2004. 327 s. ISBN 80-251-0223-8**

**NELSON, B. 1000+1 návod jak odměňovat zaměstnance. Praha: Pragma, 2000. 237 s. ISBN 80-7205-765-0**

**PILAŘOVÁ, I. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. Praha: Grada 2008. 120 s. ISBN 978-80-247-2042-5**

**URBAN, J. Byznys je o lidech. Praha: ASPI, 2006. 275 s. ISBN 80-735-7220-6**



Vedoucí bakalářské práce:

**Ing. et Ing. Barbora Zemanová, Ph.D.**  
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **19. října 2012**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2013**



doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.  
děkanka

L.S.



doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 22. října 2012

## **PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 30. 6. 2013

Sabina Trněná

## **PODĚKOVÁNÍ:**

Tímto bych ráda poděkovala své vedoucí práce Ing. et Ing. Barboře Zemanové, Ph.D. za její odbornou pomoc, cenné rady a připomínky, a také za její trpělivost, které mi pomohly při zpracování bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat paní Martině Mrázkové, vedoucí personálního oddělení ve společnosti PLEAS a.s., za konzultaci, pomoc s dotazníkovým šetřením a poskytnutí doplňujících informací. Také bych ráda poděkovala zaměstnancům společnosti PLEAS a.s., že mi poskytli potřebné informace a umožnili vytvořit tuto práci. Poděkování patří samozřejmě také mé rodině a přátelům za jejich podporu.

## **ANOTACE**

*Bakalářská práce se zabývá analýzou systému hodnocení a odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti PLEAS a.s. Teoretická část je zaměřena na poznatky z odborné literatury o hodnocení a odměňování pracovníků. V praktické části je představena vybraná společnost a následně provedeno dotazníkové a empirické šetření. Na základě výsledků těchto šetření jsou sestavena doporučení pro danou společnost.*

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

*Hodnocení pracovníků, odměňování pracovníků, zaměstnanecké benefity, dotazníkové šetření, výkonnost pracovníků*

## **TITLE**

*Analysis of evaluation and employee remuneration system within the particular company*

## **ANNOTATION**

*The bachelor work deals with analysis of evaluation and employee remuneration system within the particular company PLEAS a.s. The theoretical part focuses on the information from literature related to staff evaluation and remuneration. In the practical part the particular company is introduced and then the completed questionnaire and empirical survey is presented. On the basis of the final survey results, the recommendations for the company are set up.*

## **KEYWORDS**

Staff evaluation, staff remuneration, employee benefits, questionnaire survey, performance of employees

# OBSAH

<b>ÚVOD .....</b>	<b>12</b>
<b>1 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ .....</b>	<b>13</b>
<b>1.1 Význam hodnocení pracovníků.....</b>	<b>14</b>
<b>1.2 Definování kompetencí a kritérií.....</b>	<b>15</b>
<b>1.3 Oblasti hodnocení pracovníka.....</b>	<b>15</b>
<b>1.4 Metody hodnocení pracovníků .....</b>	<b>16</b>
1.4.1 Hodnotící rozhovor.....	17
1.4.2 Management by Objectives .....	17
1.4.3 Assessment a development centrum.....	18
1.4.4 360° zpětná vazba.....	19
1.4.5 Hodnotící škály.....	19
1.4.6 Psychologické testy a osobnostní dotazníky .....	20
1.4.7 Další vybrané metody hodnocení .....	20
<b>1.5 Proces hodnocení pracovníků.....</b>	<b>21</b>
<b>1.6 Implementace systému hodnocení.....</b>	<b>22</b>
<b>2 ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ .....</b>	<b>23</b>
<b>2.1 Faktory odměňování .....</b>	<b>24</b>
<b>2.2 Systém odměňování .....</b>	<b>25</b>
<b>2.3 Základní formy odměny.....</b>	<b>26</b>
2.3.1 Časová mzda.....	26
2.3.2 Zásluhová odměna.....	27
<b>2.4 Formální a neformální odměny.....</b>	<b>29</b>
<b>2.5 Zaměstnanecké benefity.....</b>	<b>31</b>
2.5.1 Způsob poskytování zaměstnaneckých výhod .....	32
2.5.2 Nejčastěji poskytované benefity v České republice .....	32
<b>3 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI PLEAS A.S.....</b>	<b>34</b>
<b>3.1 Historie společnosti.....</b>	<b>34</b>
<b>3.2 Organizační struktura společnosti.....</b>	<b>35</b>
<b>3.3 Hodnocení pracovníků ve společnosti PLEAS a.s. ....</b>	<b>37</b>
<b>3.4 Odměňování pracovníků ve společnosti PLEAS a.s.....</b>	<b>37</b>

<b>4 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ .....</b>	<b>39</b>
<b>4.1 Výsledky dotazníkového průzkumu .....</b>	<b>40</b>
<b>4.2 Empirický výzkum – rozhovory s vedoucími pracovníky .....</b>	<b>62</b>
<b>4.3 Zhodnocení výsledků, navrhovaná opatření.....</b>	<b>65</b>
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>68</b>
<b>POUŽITÁ LITERATURA .....</b>	<b>69</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>71</b>



## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Matice metod hodnocení .....	16
Tabulka 2: Mzdotvorné faktory .....	24
Tabulka 3: Meziroční změna podílu zaměstnanců s nefinančními benefity v letech 2011 – 2012.....	33
Tabulka 4: Znalost pracovní náplně .....	42
Tabulka 5: Zájem o poskytování pomoci, vedení a rad od přímého nadřízeného.....	43
Tabulka 6: Využití schopností, dovedností v práci .....	43
Tabulka 7: Zájem o získání zkušeností v jiných oblastech práce.....	44
Tabulka 8: Příležitost učit se něco nového .....	44
Tabulka 9: Zpětná vazba o pracovních výsledcích.....	45
Tabulka 10: Uznání, pochvaly za odvedenou práci.....	45
Tabulka 11: Dosahování rovnováhy mezi prací a soukromým životem .....	46
Tabulka 12: Spokojenost s výší odměny mzdy za odvedenou práci .....	47
Tabulka 13: Výběr mezi navýšením hrubé mzdy a rozšířením výhod.....	47
Tabulka 14: Návaznost výše mzdy na odvedenou práci .....	48
Tabulka 15: Výše formálně poskytovaných odměn, mezi které patří například osobní ohodnocení, prémie aj.....	48
Tabulka 16: Poskytované uznání za dobře vykonanou práci .....	49
Tabulka 17: Školení (vzdělávání) poskytované zaměstnancům.....	49
Tabulka 18: Materiální a technické vybavení pro správný výkon práce.....	50
Tabulka 19: Informovanost zaměstnanců v podniku např. o novinkách, důležitých změnách atd. ....	50
Tabulka 20: Zprávy o interních pracovních příležitostech.....	51
Tabulka 21: Příspěvek na dojíždění do zaměstnání.....	52
Tabulka 22: Zajištění dopravy zaměstnanců z odpoledních směn HB.....	53
Tabulka 23: Závodní zdravotní péče - úhrada vstupních lékařských prohlídek, úhrada periodických prohlídek .....	54
Tabulka 24: Jeden týden dovolené navíc.....	55
Tabulka 25: Finanční příspěvek na stravování .....	56
Tabulka 26: Možnost ubytování pro zaměstnance za zvýhodněných finančních podmínek ...	57
Tabulka 27: Šekové poukázky Ticket multi .....	58
Tabulka 28: Možnost zvýhodněné tuzemské rekreace v podnikových chatách v oblasti Vranov .....	58
Tabulka 29: Peněžní odměny při dovršení pracovních výročí a odchodech do důchodu .....	59
Tabulka 30: Možnost zakoupení vlastních výrobků v podnikové prodejně v HB a v Polné ...	60

## SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1: Vztah hodnocení pracovníků a řízení výkonnosti.....	13
Obrázek 2: Tři oblasti hodnocení pracovníka.....	16
Obrázek 3: Oficiální logo společnosti .....	35
Obrázek 4: Organizační struktura společnosti PLEAS a.s. ....	36
Obrázek 5: Klasifikace pohlaví respondentů.....	40
Obrázek 6: Věková struktura respondentů .....	41
Obrázek 7: Délka zaměstnání .....	41
Obrázek 8: Rozdělení pracovníků .....	42
Obrázek 9: Hodnocení příspěvku na dojíždění do zaměstnání.....	52
Obrázek 10: Hodnocení dopravy zaměstnanců z odpoledních směn HB.....	53
Obrázek 11: Hodnocení závodní zdravotní péče - úhrada vstupních lékařských prohlídek, úhrada periodických prohlídek .....	54
Obrázek 12: Hodnocení jednoho týdnu dovolené navíc.....	55
Obrázek 13: Hodnocení finančního příspěvku na stravování.....	56
Obrázek 14: Hodnocení možnosti ubytování pro zaměstnance za zvýhodněných finančních podmínek .....	57
Obrázek 15: Hodnocení šekových poukázek Ticket multi.....	58
Obrázek 16: Hodnocení možnosti zvýhodněné tuzemské rekreace v podnikových chatách v oblasti Vranov .....	59
Obrázek 17: Hodnocení peněžních odměn při dovršení pracovních výročí a odchodech do důchodu .....	60
Obrázek 18: Hodnocení možnosti zakoupení vlastních výrobků v podnikové prodejně v HB a v Polné.....	61
Obrázek 19: Další výhody, benefity či jiné formy odměn .....	62

## **SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK**

aj.	a jiné
a. s.	akciová společnost
atd.	a tak dále
BSC	Balanced Score Card
č.	číslo
ČR	Česká republika
HB	Havlíčkův Brod
HR	Human Resources
MBO	Management by Objectives
Sb.	Sbírka zákonů
THP	Technicko-hospodářští pracovníci
tzn.	to znamená

## ÚVOD

V současné době globalizace a hyperkonkurence jsou společnosti vystaveny obrovskému tlaku, kterému jsou nuceny čelit. Mnoho společností se snaží o maximální redukci nákladů, což se velmi často negativně odráží na zaměstnancích, kteří patří k nejnákladnějším výrobním faktorům. S touto problematikou velmi souvisí trend zvyšování fluktuace pracovníků, který ovšem nemusí být tak výhodný, jak se mnoho společností domnívá. Samozřejmě je určitá míra fluktuace žádoucí. Fluktuace má velmi výrazný vliv na redukci zisků - čím vyššího procenta dosahuje, tím jsou menší zisky. Společnosti jsou v této souvislosti nuceny vyhledávat nové pracovní síly, což s sebou přináší řadu nákladů.

Dále je třeba zdůraznit, že najít schopné a stimulovatelné pracovníky je dnes velmi obtížné. Společnosti nemají peníze na to, aby si mohly dovolit zaplatit drahé odborníky a je pro ně mnohem výhodnější si vychovat odborníky vlastní, protože je to právě lidský faktor, který jim v této hektické době umožní získat tolik potřebnou konkurenční výhodu na trhu. Lidé stráví většinu života v pracovním prostředí, takže jestliže společnosti nechtějí přicházet o své znalostní pracovníky, měly by znát jejich potřeby, k čemuž slouží systém hodnocení a odměňování pracovníků. Získat a hlavně udržet si spokojené a loajální pracovníky je klíčem k úspěchu, protože pouze spokojený pracovník je výkonný pracovník. Teoretická část práce se zabývá oblastí hodnocení a odměňování zaměstnanců.

Hodnocení pracovníků je jednou z cest, jak mohou společnosti zkvalitňovat stávající personál a dosahovat tak vyšších výkonů. Aby bylo dosaženo maximálního užitečného efektu, je důležité, aby na systém hodnocení navazoval systém odměňování pracovníků. Způsobů jak odměňovat pracovníky je mnoho. Jestliže jsou uspokojeny základní potřeby člověka, pak je pro něj uznání a pochvala mnohem silnějším motivačním faktorem než peníze. Současná doba ovšem nahrává tomu, že lidé jsou nuceni upřednostňovat peníze. Mnoho společností k dalšímu odměňování svých pracovníků využívá různých benefitů, které jsou-li správně nastaveny mírám a potřebám lidí, mohou mít značný vliv na spokojenost pracovníků.

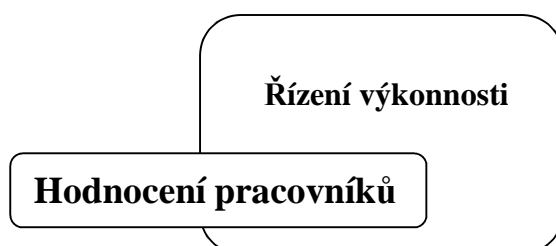
Praktická část této práce se věnuje analýze hodnocení a odměňování pracovníků ve společnosti PLEAS a.s. Analýza je provedena formou dotazníkového šetření a rozhovorů s vybranými vedoucími pracovníky.

**Cílem práce je využití teoretických poznatků k analýze systému hodnocení a odměňování v konkrétní společnosti.**

# 1 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ

Hodnocení pracovníků je součástí 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.“ [7]

Na obrázku níže je uveden vztah hodnocení pracovníků a řízení výkonnosti.



**Obrázek 1: Vztah hodnocení pracovníků a řízení výkonnosti**

*Zdroj: upraveno podle [7]*

System hodnocení je nástrojem zkvalitňování personálu podniku, dosahování vyššího výkonu, kvality všech činností a rozvoje schopností pracovníků. Bez systému kvalitního a objektivního hodnocení pracovníka je problematické realizovat kvalitní systém rozmisťování, povyšování, kvalifikačních aktivit i odměňování. Součástí hodnocení by vždy měli být závěry pro další rozvoj a řízení kariéry. Využití výsledků systému hodnocení pracovníka je mimořádně cenným interním zdrojem informací. Vedení podniku přináší důležitou zpětnou vazbu o kvalitě systému řízení podniku a o tom, jak ho zaměstnanci vnímají a jak na něj reagují. [5]

Hodnocení pracovníků spočívá v:

- „zjišťování toho, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa (své role), jaké je jeho pracovní chování a vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům či dalším osobám, s nimiž v souvislosti s prací přichází do styku;
- sdělování zjištěných výsledků jednotlivým pracovníkům a projednávání těchto výsledků s nimi;
- hledání cest ke zlepšení pracovního výkonu pracovníka a v realizaci opatření, která tomu mají napomoci.“ [10]

Hodnocení pracovníků má dvě podoby:

1. **Neformální hodnocení** má spíše příležitostnou povahu, je determinováno situací daného okamžiku, pocitem hodnotícího, jeho dojmem i momentální náladou. Jedná se vlastně o průběžné hodnocení pracovníka jeho nadřízeným. Je důležitým nástrojem kontroly a usměrňování pracovníků i nástrojem operativního řešení problémů a ocenění. Neměla by chybět pochvala za dobrou práci, což je věc, na kterou mnoho vedoucích pracovníků zapomíná.
2. **Formální hodnocení** je většinou racionálnější a standardizované, mělo by být prováděno pravidelně. Pořizují se z něj dokumenty, které se zařazují do osobních materiálů pracovníků. Personální rozhodnutí by měla být přednostně založena na výsledcích formálního hodnocení. [10]

### 1.1 Význam hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků patří k základním manažerským nástrojům, i přesto je manažery často považováno za ztrátu času nebo je prováděno nedostatečně a s řadou chyb. K hodnocení se staví jako k jednorázovému, spíše administrativnímu úkolu, kterého se obávají nebo se mu snaží vyhnout. Z tohoto důvodu může docházet k nejednoznačnému, spíše mírnému nebo velmi obecnému ohodnocení pracovníků. Přílišné zaneprázdnění, obavy před možnými konflikty s pracovníky, demotivace, spoléhání se na to, že problémy zmizí samy od sebe, nedostatek odvahy sdělit pracovníkovi jeho výsledky jsou dalšími možnými důvody vzniku nedostatečného ohodnocení. [18]

V souvislosti s významem hodnocení je možno vymezit základní požadavky na systém hodnocení pracovníků:

- zhodnotit výkon a posoudit kvalitu odváděné práce pracovníka, na základě těchto informací formulovat návrhy k dalšímu rozvoji, např. převedení na jinou pracovní pozici (více či méně náročnou) nebo doporučit pracovníkovi odchod ze společnosti;
- vymezit jak silné stránky pracovníka a podporovat jejich další rozvoj, tak i slabé nebo problémové stránky a snažit se o jejich eliminaci či nápravu;
- pomoci pracovníkovi při rozvoji konkrétních stránek pracovního výkonu a v souvislosti s tím formulovat cíle, kterých by měl v příštím období dosáhnout;
- získané informace využít jako podklad odměňování;

- určit zda a jakým způsobem bude zvyšována kvalifikace u vybraných pracovníků, kteří mají potenciál k postupu v podniku;
- zvýšit úroveň a účinnost motivace, zvýšit pocit sounáležitosti a loajality k podniku a tím pracovníkovi umožnit lepší identifikaci s podnikovými cíli;
- získat informace o spokojenosti či nespokojenosti pracovníků a o jejich názorech. [5]

## 1.2 Definování kompetencí a kritérií

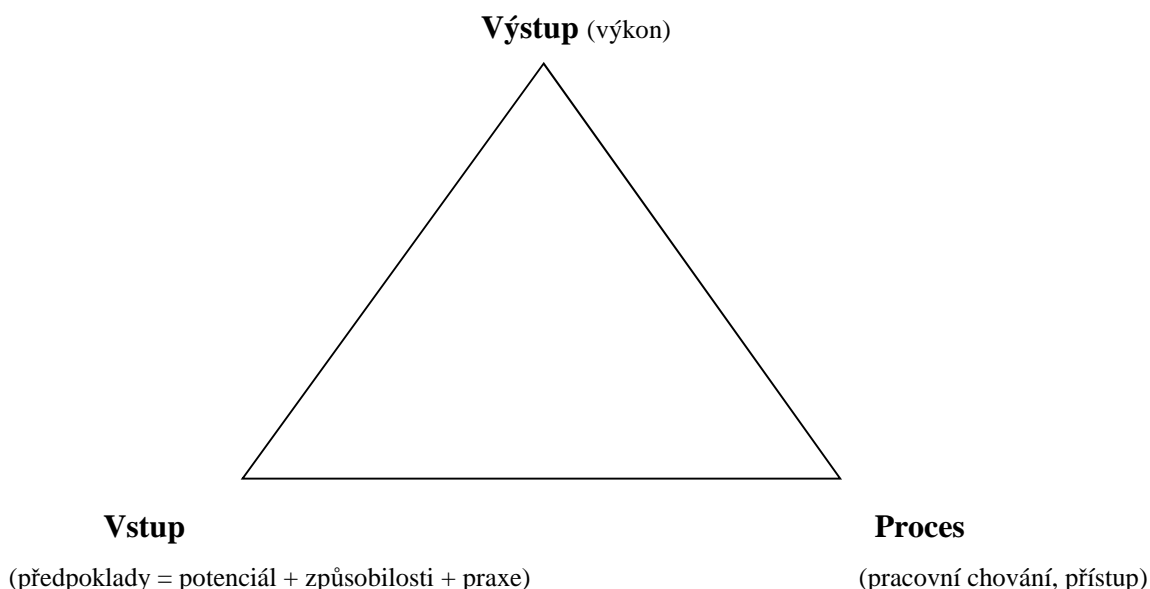
Kompetence představují schopnosti, znalosti a dovednosti, dále postoje a zkušenosti, podstatnou součástí kompetence je i motivace pracovníka. Rozlišuje se mnoho typů kompetencí jako například prahové kompetence požadované k výkonu práce, výkonné kompetence rozlišující výkonné a nevýkonné pracovníky, rozlišující kompetence umožňují určit konkrétní povahové rysy velmi výkonných pracovníků. Pro zjišťování kompetencí slouží několik metod a postupů, po jejichž zjištění jsou sestavovány kompetenční modely, ale pro velkou obsahovou náročnost nebude toto téma již dále rozvedeno. [9]

Kritérium je ukazatel výkonu nebo výkonnosti, podle něhož je hodnocena úspěšnost (neúspěšnost) pracovníka. Kritéria významně ovlivňují výkony pracovníků a jejich nesprávné nastavení může vést k nežádoucímu chování. Příkladem kritérií může být množství a kvalita práce, ochota přijímat úkoly, hospodárnost, vedení potřebných záznamů, ochota ke spolupráci, vztahy ke spolupracovníkům nebo zákazníkům, samostatnost, spolehlivost, vzdělání a dovednosti, smysl pro osobní odpovědnost, schopnost vést lidi aj. [10], [15]

Na závěr této podkapitoly je třeba zdůraznit, že oba typy ukazatelů jsou vzájemně provázány ve smyslu příčina a následek. Příkladem může být situace, kdy pracovníce účtárny udělá mnoho chyb, protože neměla dostatečné kompetence ve smyslu znalosti účetních, daňových a jiných předpisů. [15]

## 1.3 Oblasti hodnocení pracovníka

Pro dosažení efektivního hodnocení pracovníků je nutné, aby bylo zaměřeno na tři oblasti, kterou jsou výstup, vstup a proces, jejichž vztah je vidět na obrázku 2. Výstupy představují výkony a výsledky, které jsou měřitelné, rozlišuje se přímé a nepřímé hodnocení výstupu. Pod pojmem vstup je možné si představit vše, co pracovník do práce vkládá, mohou to být kompetence i zkušenosti. Zjednodušeně se dá říci, že proces je střední článek mezi vstupy a výstupy, tedy chování pracovníka při práci. [7]



**Obrázek 2: Tři oblasti hodnocení pracovníka**

*Zdroj: zpracováno podle [7]*

## 1.4 Metody hodnocení pracovníků

Podle časového horizontu můžeme rozlišit tři skupiny metod: metody zaměřené na minulost (orientují se na to, co se už stalo), metody zaměřené na přítomnost (slouží ke zhodnocení současného stavu) a na závěr metody orientované na budoucnost (určitá předpověď toho, co by se mohlo stát). Pro větší přehlednost a pochopení jsou tyto metody uvedeny v tabulce níže. V tabulce není uveden pohovor jako metoda hodnocení, je to z toho důvodu, že pokrývá všech 9 polí tabulky. Výčet metod není úplný, má pouze inspirativní charakter.

**Tabulka 1: Matice metod hodnocení**

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

*Zdroj: zpracováno podle [7]*

V ideálním případě pokrývá hodnocení pracovníka všechny možné průniky oblastí a časových horizontů, ovšem často s sebou přináší neúměrné finanční náklady, proto je vhodné zvolit základní a doplňkovou metodu hodnocení. Vybrané metody hodnocení pracovníků budou uvedeny níže v jednotlivých podkapitolách. [7]



### 1.4.1 Hodnotící rozhovor

Jednou z nejpoužívanějších metod pro hodnocení pracovníků je hodnotící rozhovor. Pro dosažení maximální efektivity při použití této metody hodnocení je nutné zvolit vhodné prostředí, které je tvořeno čtyřmi zásadními prvky: soukromí, místo bez rušivých vlivů, přátelská atmosféra a dostatek času. S prostředím také souvisí vhodné načasování, například se doporučuje, aby mezi jednotlivými pohovory byly dělány přestávky a čas zvolen tak, aby co nejlépe vyhovoval oběma stranám.

Nejúspěšnější hodnotící pohovory jsou zaměřeny na tři nejdůležitější oblasti:

1. Předchozí výkony – největší chybou je věnovat se v této části pohovoru pouze tomu, co pracovník dělal špatně. Pokud vedoucí pracovník správně vede a usměrňuje své podřízené během celého roku, pak by tato část měla sloužit spíše jako celkové shrnutí uplynulé doby a podklad pro zbývající část pohovoru.
2. Minulé a budoucí pracovní cíle – umět určit, jak dobře se zaměstnancům podařilo splnit předchozí cíle, je stejně důležité jako to, jaké cíle si vybírají pro budoucnost. Řídící pracovník by v této části měl plnit spíše úlohu pomocníka, kdy může klást otázky a dávat doporučení, ale většinu plánování a práce musí udělat zaměstnanec sám.
3. Plán pracovníkova kariérního rozvoje – tato část se sestává z diskuze o kariérních cílech, zvážení možností dalšího potřebného vzdělání, školení, zkušeností či praxe a realizace v souvislosti se stávající pracovní funkcí. [3]

Pro hodnotící rozhovory je v literatuře, na internetu a jiných zdrojích uvedeno mnoho návodů, rad a typů, jakým způsobem by měli být prováděny, jaké otázky by měli pokládány, co ho může nějakým způsobem ovlivnit, proto se autorka této práce rozhodla uvést jen výše uvedený výčet bodů, které by měli být hlavním předmětem hodnotícího pohovoru.

### 1.4.2 Management by Objectives

Management by Objectives (MBO) v současném chápání vytvořil P. Drucker již v 50. letech minulého století. Metoda je založena na hodnocení plnění cílů, ty mohou být pracovní nebo rozvojové, jejich akceptaci pracovník stvrzuje podpisem. Nejprve jsou definovány pracovní cíle, které ovlivňují pohyblivou složku platu. Následuje určení rozvojových cílů pro získání a rozvoj potřebných kompetencí. Úroveň získaných kompetencí se následně odráží v pevné složce platu, protože pracovník nabývá na větší hodnotě a měl by za to být náležitě odměněn. Sebeřízení je nezbytným předpokladem pro úspěch

této metody. Hodnotitel se schází společně s hodnoceným v pravidelných intervalech za účelem kontroly, respektive koučování (cílem je vyhodnotit plnění za předcházející období a stanovení cílů pro další období). Jednou z negativních stránek této metody je, že je potřeba vést důkladnou administrativu. Cíle by měli být definovány v souladu se zásadami SMART:

S – cíle musí být specifické, konkrétní a pro pracovníka srozumitelné;

M – musí být měřitelné, aby je bylo možné vyhodnotit;

A – zadané cíle musí být hodnoceným akceptované, neboť akceptovaný cíl je pro zaměstnance motivující;

R – cíle musí být realistické, tj. reálně splnitelné z hlediska finančních i lidských zdrojů;

T – každý cíl musí mít definovaný jasný termín splnění. [7], [15]

### **1.4.3 Assessment a development centrum**

Pro obě centra je společná snaha poskytnout přesné informace o účastníkových aktuálních a potenciaálních kompetencích. Development centra se vyvinula z assessment center, jejichž účelem je pomáhat lidem rozvíjet se. Účelem assessment centra je pomoc organizacím při rozhodování o výběru nových pracovníků, o povýšení pracovníků nebo při rozhodnutí o jejich dalším rozvoji. Development a assessment centra kombinují řadu technik tak, aby bylo dosaženo úplných a jasných údajů o kompetencích pracovníka. Tyto techniky zahrnují cvičení, které je založeno na simulovaných situacích: simulace písemných prací (reakce na dopisy, faxy a e-maily), setkání se se zákazníkem nebo členem týmu (řešení simulovaných situací) nebo skupinové řešení problémů (zkoumá chování ve skupině). Také mohou být zahrnuty psychologické testy, sebehodnocení a vzájemné posouzení účastníků. Z výše uvedeného popisu vyplývají čtyři zásady, které mohou být považovány za stěžejní. První zásadou je, že účastníky pozoruje tým hodnotitelů, takže připadá jeden hodnotitel na každou část účastníků. Výsledkem je, že každý účastník je hodnocen několika školenými pozorovateli. Z druhé zásady vyplývá, že je při posuzování pracovníka vhodné kombinovat více metod, které by měli obsahovat simulace klíčových prvků pracovní náplně pracovníka. Proto je hodnocení časově náročné, může se pohybovat v rozsahu několika hodin až několik dní. Za třetí je důležité posuzovat získané informace v rámci okruhů kompetencí, které jsou klíčové pro výkon práce. Poslední zásada říká, aby byli účastníci posuzování najednou, tzn. ve stejnou dobu. Obvyklý počet účastníků je šest v jedné skupině, také může probíhat hodnocení více skupin paralelně. Což znamená, že účastníci plní úkoly ve skupině

a dokončují ho samostatně. Díky tomuto dochází ke snížení nákladů a je jednodušší než individuální posuzování každého účastníka. [20]

#### 1.4.4 360° zpětná vazba

Třistašedesátistupňová zpětná vazba je v současné době považována za poměrně nový a zároveň módní způsob hodnocení. Slouží k poskytování uceleného přehledu o činnosti pracovníka. Obvykle jsou při této metodě využívány anonymní dotazníky, při jejichž vyhodnocování je potřeba zaujmout specifický přístup. Výsledky jsou analyzovány a srovnávány za použití k tomu účelu určenému nebo vytvořenému softwaru. [19]

Do systému může vstoupit libovolný počet respondentů, kteří spadají do sedmi základních skupin, ty mohou být ještě dále členěny. V základních skupinách probíhají následující hodnocení:

- sebehodnocení;
- hodnocení nadřízeným (možno mít více nadřízených);
- hodnocení kolegy;
- hodnocení podřízenými;
- hodnocení zákazníkem (nebo více zákazníky);
- hodnocení dodavatelem (nebo více dodavateli);
- hodnocení „žolíkem“ (jeden či více lidí, které si vybírá hodnocený, obvykle se jedná o osoby v jiném než pracovním vztahu, např. bývalý kolega, manžel).

Základní výhodou této metody je koncentrovanost informací a jejich setříděnost, které je možné dále využít pro formulaci konkrétně zacíleného rozvojového plánu. [7]

#### 1.4.5 Hodnotící škály

Metoda patří k nejčastěji využívaným, umožňuje hodnotit chování, osobnost, výsledky práce, vztahy aj. Vyplňování a interpretace výsledků jsou poměrně jednoduché a časově nenáročné. Ovšem pokud se dostanou do rukou nezkušeným uživatelům nebo nejsou-li doplněny o hodnotící rozhovor, pak hodnocení ztrácí smysl a stává se pouhým byrokratickým aktem. [15]

Hodnotící škály mohou mít několik podob:

1. **Numerické škály** – umožňují popsat sledovanou charakteristiku pomocí číselných hodnot, které mohou být doplněny o slovní popis. Při tvorbě hodnotících škál je nutné brát v úvahu, zda bude použit lichý (obsahuje střední hodnotu, která může svádět k nevyužití krajních hodnot) nebo sudý počet stupňů (nutí hodnotitele přiklonit

se jednoznačně k pozitivnímu nebo negativnímu hodnocení). Je nutné kvalitní proškolení hodnotitelů.

2. **Grafické škály** – toto hodnocení je prováděno pomocí kontinuální linie, je používáno pro stanovení jemnějších rozdílů. Pro lepší srozumitelnost se doporučuje číselné označení jednotlivých stupňů na grafické škále (přímce) a jejich doplnění o slovní popisy.
3. **Hodnotící škály** se slovním popisem – nabízejí velmi podrobný popis jednotlivých stupňů a přesněji definují rozdíly mezi stupni. Jsou užívány jak pro hodnocení výkonu, tak pro hodnocení kompetencí. [15]

#### 1.4.6 Psychologické testy a osobnostní dotazníky

Slouží k získávání objektivních informací o řadě individuálních schopností a rysů. Všichni uchazeči odpovídají na stejné testové otázky za stejných podmínek. Testy by měly být používány pouze lidmi, kteří mají specifický trénink, jak vést administrativu a jak interpretovat získané výsledky. Psychologické testy kryjí řadu lidských charakteristik a mohou hodnotit inteligenci, schopnosti, zájem, motivaci a osobnost.

Osobnostní dotazníky testují aspekty osobnosti, které úzce souvisejí s výkonem v zaměstnání. Je velmi důležité vysvětlit pracovníkům vztah testu k výkonu práce a poskytnout zpětnou vazbu týkající se výsledků. Mohou být použity otevřené otázky, dotazující se na preferované aktivity, jiné otázky mohou mít formu výběru z množství vyjádření, které vyzývají pracovníky, aby vybrali vyjádření, které jim nejvíce odpovídá nebo je jimi nejvíce oblíbené. Je uznáváno, že daná situace může ovlivnit odpovědi, které pracovníci udávají, a tak nejsou výsledky osobnostního testu vždy spolehlivé.

Obecně platí, že by použití psychologických testů a osobnostních dotazníků nemělo být výhradním prostředkem hodnocení kandidátů, ale mělo by být použito jako část širšího procesu. [6]

#### 1.4.7 Další vybrané metody hodnocení

**Hodnocení na základě plnění norem a standardů** se využívá při hodnocení výrobních dělníků, při řízení výkonu, lze ji uplatnit také pro technickohospodářské pracovníky. Normy se nejčastěji stanovují pomocí časových studií, vzorku práce nebo výkonu vybraných pracovníků. Normy a standardy lze chápat jako stálé cíle, které udávají požadovanou úroveň a kvalitu pracovních výkonů. Předpokladem pro jejich využití je jejich jasnost a srozumitelnost. [18]

Metoda **párového srovnávání** je velmi náročná na čas hodnotitelů, proto je přijatelná pro malé skupiny pracovníků, kteří vykonávají stejnou nebo obdobnou práci. Každý zaměstnanec je srovnávaný s každým a bod je připsán tomu lepšímu, po sečtení všech bodů je vytvořen žebříček. Nevýhodou této metody je možný výskyt hodnotitelských chyb, zaujatosti a dále se jako problematická může jevit úroveň subjektivity. Jestliže je výkonnost pracovníků prakticky stejná, pak to není možné ve srovnávacím systému přesně rozlišit. [19]

Aplikace metody **kritických událostí** je náročná a vyžaduje stanovení a dodržování specifického postupu. Nejprve se určí kritické (ve smyslu klíčové) události dané profese, následuje sběr dat a jejich uspořádání do tříd. Událost může být jak pozitivního, tak i negativního charakteru. V závěrečné fázi se provede podrobná psychologická analýza se stanovením nároků. Při použití této metody je nutné brát v potaz, že kritické události se mohou vyskytovat jen občas, a také nezachycuje činnosti, které jsou pro danou práci typické. [19]

## 1.5 Proces hodnocení pracovníků

Postup při hodnocení pracovníků probíhá ve třech etapách:

1. **Příprava.** V této etapě je nutné rozpoznat a stanovit předměty hodnocení, stanovit zásady, pravidla a postupy hodnocení. Dále je nutné provést analýzu pracovních míst, popřípadě revizi existujících popisů pracovních míst. Následuje formulování kritérií výkonu a jeho hodnocení, jejich výběr, stanovení norem pracovního výkonu, volba metod hodnocení a určení období pro zjišťování informací. Důležité je také informovat pracovníky o připravovaném hodnocení a jeho účelu, zejména o kritériích pracovního výkonu.
2. **Získávání informací a podkladů.** Klíčovou otázkou v této fázi je, kdo je oprávněn tyto informace zjišťovat a provádět hodnocení. S tím souvisí pořizování dokumentace, která je nesmírně důležitá, jelikož umožňuje retrospektivní informace. Měla by být pořizována jednotným způsobem.
3. **Vyhodnocování informací o pracovním výkonu.** Tato etapa zahrnuje vyhodnocování pracovních výsledků, pracovního chování, schopností a dalších vlastností pracovníků, které se musí provádět podle standardního postupu. Po vyhodnocení následuje rozhovor s hodnoceným pracovníkem, za účelem informování jej o jeho výsledcích. V této části by se měla uplatňovat nejenom kritika, ale především pochvala, protože na ní závisí, zda bude mít pro pracovníka motivující efekt či nikoliv. S touto fází

souvisí pozorování pracovního výkonu, poskytování pomoci při zlepšování a samotné zkoumání efektivnosti hodnocení. [10]

## **1.6 Implementace systému hodnocení**

„Vytvoření kvalitního systému hodnocení je nezbytnou, nikoliv jedinou podmínkou pro jeho akceptaci a následné efektivní využívání napříč firmou. Akceptaci významně ovlivňuje způsob a načasování tvorby a implementace nového systému, způsob realizace hodnocení a vzájemná propojenost na ostatní systémy.“ [15]

Nezbytné předpoklady pro úspěšnou implementaci jsou následující:

- systém hodnocení musí být pracovníky akceptován;
- vývoj systému hodnocení je nepřetržitý a pravidelně vyhodnocovaný;
- změna v systému hodnocení je v souladu se strategickými cíli podniku a s firemní kulturou;
- top management tuto změnu systému hodnocení podporuje;
- změna systému hodnocení je pečlivě připravena a má jasný cíl, pokud možno je zároveň administrativně nenáročná (má jasně daný harmonogram, ve kterém jsou promyšleny role jednotlivých pracovníků včetně stanovení způsobu oficiálních komunikace, jsou známy důvody a důsledky změny pro firmu i jednotlivé pracovníky);
- změna systému hodnocení odpovídá potřebám podniku a její realizace probíhá ve vhodnou dobu;
- změna v systému hodnocení má návaznost na systém odměňování;
- tato změna má návaznost i na ostatní firemní systémy. [7], [15]

## 2 ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Odměňování je velmi důležitá personální činnost, která se týká celého podniku i jednotlivých pracovníků. Výše odměny, kterou pracovníci obdrží, se odráží v množství a kvalitě odváděné práce a proto bývá odměňování považováno za jeden z neefektivnějších nástrojů motivace pracovníků. Systém odměňování by měl být spravedlivý a motivující, měl by odpovídat potřebám podniku. Pro vytváření harmonických vztahů v podniku je nutné, aby byl systém odměňování akceptován oběma stranami. [10], [9]

V Zákoníku práce § 109 odst. 1 je uvedeno: „Za vykonanou práci přísluší zaměstnanci mzda, plat nebo odměna z dohody za podmínek stanovených tímto zákonem, nestanoví-li tento zákon nebo zvláštní předpis jinak.“ [21] Uvedené pojmy budou vysvětleny níže.

„Mzda je peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem za práci, není-li v tomto zákoně dále stanoveno jinak.“ [21]

„Plat je peněžité plnění poskytované za práci zaměstnanci zaměstnavatelem, kterým je:

- a) stát,
- b) územní samosprávný celek,
- c) státní fond,
- d) příspěvková organizace, jejíž náklady na platy a odměny za pracovní pohotovost jsou plně zabezpečovány z příspěvku na provoz poskytovaného z rozpočtu zřizovatele nebo z úhrad podle zvláštních právních předpisů, nebo
- e) školská právnická osoba zřízená Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí podle školského zákona,

s výjimkou peněžitého plnění poskytovaného občanům států s místem výkonu práce mimo území České republiky.“ [21]

„Pojmu odměna se v odborném slova smyslu používá pro označení odměňování prací konaných na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr, při odměňování volených členů obecních zastupitelstev a v případě zvláštních způsobů odměňování, jako např. znalců, tlumočnicků, zprostředkovatelů, rozhodců, přisedících, správců konkurzní podstaty, členů volebních komisí apod. Tohoto pojmu se však také používá v užším slova smyslu jako označení nadtarifní pobídkové mzdové formy.“ [6]

V právní úpravě odměňování zaměstnanců lze vysledovat několik základních principů odměňování, mezi které patří:

- spravedlivá odměna za vykonanou práci, tento princip je v současné právní úpravě definován jako stejná odměna za stejnou práci (nebo práci stejné hodnoty);

- zákaz diskriminace zaručuje rovné zacházení všem bez rozdílu rasy, barvy pleti, pohlaví, věku, pohlavního zaměření, víry a náboženství, politického či jiného smýšlení, zdravotního stavu, etnického nebo sociálního původu atd.;

- složitost, odpovědnost a namáhavost práce se posuzuje podle stupně vzdělání, rozsahu dalšího vzdělání a praktických znalostí a dovedností požadovaných pro výkon práce, podle fyzické, smyslové a duševní zátěže atd.;

- stejná práce nebo práce stejné hodnoty, pracovní pobídky, pracovní schopnosti a pracovní způsobilost, pracovní výkonnost jsou dalšími principy, které jsou uvedeny z důvodu plného výčtu, ale nebudou dále rozvedeny. [6]

## 2.1 Faktory odměňování

Podniky bývají často přesvědčeny o tom, že odměna by měla být závislá na míře odvedeného výkonu, to je ovšem poměrně složitá záležitost, protože se mohou objevit i faktory práce, které pracovník není schopen ovlivnit např. úroveň používané techniky. Kromě toho bývá při stanovení odměny přihlíženo také ke vzdělání, schopnostem, znalostem, zkušenostem a délce zaměstnání. Tyto a další jiné faktory bývají označovány jako mzdovorné faktory, pro jejich výčet bude níže uvedena tabulka navržená Markem Goodridgem, kterou ve své knize uvádí Koubek.

**Tabulka 2: Mzdovorné faktory**

Vklad pracovníka	Charakteristiky pracovního procesu		Výstupy
Vzdělání	Rozhodování	Komunikace	Zisk
Kvalifikace	Řešení problémů	Pečování	Výkon
Dovednosti	Odpovědnost	Bystrost/ obratnost	Produktivita
Zkušenosti	Tvořivost	Pracovní podmínky	Kvalita
Znalosti	Vliv na výsledky	Používání věcí	Prodej
Kontakty	Iniciativa	Využívání zdrojů	
Duševní schopnosti	Plánování/ organizování	Složitost	
Fyzická síla/ kondice	Řízení kontrola	Přesnost	
	Argumentování	Spolehlivost	
	Vztahy k ostatním		

*Zdroj: Zpracováno podle [10]*



Všechny faktory, které jsou uvedeny v tabulce 2, představují vlastně vnitřní mzdovotvorné faktory, dají se shrnout do následujících skupin:

- úkoly a požadavky na pracovní místo (jako zdroj informací slouží popis pracovního místa, specifikace požadavků a hodnocení při práci);
- výsledky práce a úroveň výkonu, pracovní chování (zde je zdrojem informací provedené hodnocení pracovníků a jejich evidence);
- pracovní podmínky, které mohou mít dopad na zdraví, bezpečnost nebo mohou u pracovníka vyvolávat stres, únavu atd. [10]

Podnik by měl při tvorbě odměňování pracovníků přihlížet také k vnějším mzdovotvorným faktorům, mezi které patří:

- aktuální situace na trhu práce (přebytek či nedostatek pracovníků požadované kvality a úrovně, způsoby odměňování v jiných podnicích), k získání těchto informací se používají mzdová šetření;
- aktuální zákony a předpisy, výsledky kolektivního vyjednávání (může se jednat o minimální mzdu, povinné příplatky nebo placenou dovolenou aj.) [9]

## **2.2 Systém odměňování**

Systém odměňování slouží ke stanovení mzdy (platu či jiné odměny) za odvedenou práci. Zaměstnavatel by měl při jeho tvorbě přihlížet k výše popsaným mzdovotvorným faktorům. Podnikatelské subjekty v České republice mají širokou volnost, jaké způsoby odměňování použijí k získávání, ke stabilizaci pracovníků a zvýšení jejich pracovní motivace. Stanovení mzdy (platu či jiné odměny) za odvedenou práci by pro pracovníky mělo být srozumitelné, pracovníci by měli být předem informováni o zásadách odměňování a znát kritéria hodnocení jejich pracovního výkonu. [5]

Klíčovým problémem je vytvoření přiměřeného, spravedlivého a motivujícího systému odměňování. Měl by být vytvořen tak, aby co nejlépe vyhovoval konkrétnímu podniku, jeho možnostem a potřebám, samozřejmě i potřebám jejích pracovníků. Aby byl pracovníky co nejlépe přijat, doporučuje se, aby se sami podíleli na jeho tvorbě, zavádění i fungování. Systém odměňování musí plnit řadu dalších funkcí, mezi které patří:

1. upoutat kvalitní a dostatečný počet uchazečů o zaměstnání v podniku;
2. udržovat klíčové pracovníky;

3. odměňovat pracovníky na základě jejich významu pro podnik a také podle náročnosti jejich práce;
4. odměňovat pracovníky za jejich zkušenosti a schopnosti, vynaložené úsilí, dosažené výsledky a loajalitu;
5. pomoci podniku, aby se stal dostatečně konkurenceschopný na trhu práce;
6. vynaložené náklady, náročnost systému by měly odpovídat možnostem společnosti;
7. být pracovníky přijat a dále je motivovat;
8. dodržovat pracovněprávní legislativu a ohlížet se i na veřejné zájmy;
9. stimulovat pracovníky ke zvyšování kvalifikace a zlepšování schopností;
10. dodržovat zásady nestrannosti a rovnosti;
11. umožnit sledování a kontrolu nákladů. [10]

## **2.3 Základní formy odměny**

Mzdových forem a jejich variant je mnoho, některé z nich mají nízký vliv na motivaci pracovníka (časová mzda), to je oním důvodem, proč se přistupuje k formám mzdy, které mají větší vliv na výkon, schopnosti a již zmíněnou motivaci, nazývají se zásluhové odměny.

### **2.3.1 Časová mzda**

Jedná se o nejjednodušší formu odměňování pracovníků, kterou využívá mnoho podniků. Pracovníci jsou odměňováni podle množství času stráveného v práci bez ohledu na jejich úsilí a výkon. Aby bylo zabráněno demotivaci pracovníků, je nutné, aby vyplacená výše mzdy byla dostatečně vysoká. Tato částka může být stanovena hodinovou nebo měsíční částkou.

Jednou z forem odměňování podle časové mzdy bývá tarifní stupnice, její součástí může být odměna za odpracované roky v podniku. Předpokládá se, že tato forma odměňování pomáhá podniku udržet si věrné a zkušené pracovníky, kteří se stávají postupně efektivnějšími, protože v podniku pracují řadu let a mají mnoho zkušeností. Toto tvrzení má ovšem jenom obecnou platnost. Výhody tarifní stupnice jsou její jednoduchost a snadný výpočet mezd. Nevýhody jsou patrné, pokud pracovník často mění zaměstnání nebo dosáhl mzdového stropu. Další nevýhodou je, že nemotivuje k vyššímu výkonu. Na všechny zaměstnance bývá nahlíženo stejně, proto je tento systém oblíbený zpravidla velkými neosobními, byrokratickými podniky, které podporují diferenciaci podle druhů práce

než podle dosahovaných výkonů. Jako zcela nevhodný se tento systém jeví pro podniky, které chtějí podporovat iniciativu svých pracovníků. [6]

### 2.3.2 Zásluhová odměna

Zásluhové odměny se vztahují k výkonu, přínosu, schopnostem nebo dovednostem pracovníka, týmu nebo celé společnosti. Je nutné rozlišovat mezi výkonem, kterého pracovník dosahuje a přínosem, tedy vlivem dané osoby na výkon týmu nebo společnosti. Velikost přínosu závisí na schopnostech, dovednostech a motivaci pracovníka, na tom jak dokáže využívat rad a informací, které má k dispozici, ale také na tom, zda má vůbec příležitost ukázat to, co je schopen přinést. Jedním ze základních důvodů pro používání zásahových odměn je zvýšení motivace a dále navození pocitu spravedlnosti (je v pořádku spojovat odměnu s výkonem, přínosem, schopností a dovednostmi). Podnik touto formou sděluje svým pracovníkům, že si váží výkonu, schopností, dovedností a přínosu. [2]

Jednou z možných forem zásluhové odměny je **odměna podle výkonu**. Je přímo úměrná pracovnímu výkonu, přesněji řečeno těm složkám výkonu, které jsou měřitelné, popřípadě klasifikovatelné. Mezi základní výkonové (pobídkové) mzdové formy používané ve firmách patří úkolová mzda a stále více se používá i podílová (provizní) mzda. [10]

**Úkolová mzda** je nejjednodušším a nepoužívanějším typem pobídkové formy, mzda je tvořena násobkem počtu odvedených jednotek práce a odměny za jednotku práce. Rozlišuje se úkolová mzda s rovnoměrným průběhem závislosti mzdy na výkonu a dále úkolová mzda s diferencovaným průběhem závislosti mzdy na výkonu (je dána jedna sazba za kus pro všechny přijatelné kusy až do určitého množství, jestliže vyrobené kusy překročí tuto mez, používá se vyšší sazba za vyrobený kus). Při uplatňování této formy odměňování je třeba zajistit, aby množství a kvalita odvedené práce byly zjištěitelné a kontrolovatelné, a také aby výkon byl pracovníkem ovlivnitelný. Dále je nutné zajistit, aby nebylo ohroženo zdraví a bezpečnost pracovníků jako důsledek úsilí o vyšší výkon. [11]

**Podílová (provizní) mzda** je charakteristická tím, že odměna pracovníka je zcela nebo alespoň z části závislá na prodaném množství. V prvním případě se jedná o přímou podílovou mzdu a ve druhém případě má pracovník garantovaný základní plat a k němu dostává provizi za prodané množství. Výhodou je přímý vztah odměny k výkonu, nevýhodou podílové (provizní) mzdy je, že ji mohou ovlivnit faktory, které pracovník nemá pod kontrolou, např. preference zákazníků, hospodářská situace atd. [11]

Přínos je činnost, kterou lidé vykonávají, aby přinesla výsledek, např. z finančního hlediska se přínos rovná rozdílu mezi tržbou z prodeje výrobku a náklady na něj vynaloženými. V souvislosti s odměňováním a řízením pracovního výkonu přínos znamená všechny vlastnosti a způsob jejich využití, které pracovníci vkládají do své práce. **Odměňování podle přínosu** je tak založeno na úvahách o výkonu, schopnostech a vývoji kariéry. Jeho použití je vhodné tam, kde se při rozhodování o výši odměny uplatňuje vyvážený a všestranný přístup, který bere v potaz celkovou hodnotu pracovníka v podniku. Předpokladem pro tento systém odměňování je, aby linioví manažeři docházeli ke zdravým a správným úsudkům a také, aby byli ochotni touto činností trávit čas, protože výše odměn podle přínosu závisí přece jenom na jejich konečných rozhodnutích. Požadavky na úspěch jsou náročné, proto je důležité zajistit, aby byl podnik připraven, což obnáší důkladné naplánování a následné zavedení tohoto systému, včetně dostatečné míry zapojení pracovníků. [2] [1]

**Odměňování podle schopností** mzda nebo plat se stanovuje v závislosti na úrovni získaných schopností. Pracovníci jsou odměňováni za schopnost pracovat, nikoliv jen za jimi odvedenou práci. Při použití tohoto systému je definována očekávaná úroveň schopností a s tímto požadavkem se pak porovnává skutečná úroveň dosažených schopností. Systém založený na odměňování podle schopností předpokládá, že pracovníci dosahují určité úrovně schopností a při své práci je budou aktivně využívat a dále rozvíjet. Tento systém vlastně ignoruje skutečnost, že podstata výkonu je v dosahování výsledků, z tohoto důvodu některé podniky zavedly hybridní systém, kdy je základní odměna založena na schopnostech, ale mimořádné výsledky jsou odměňovány peněžními bonusy. Tento způsob odměňování bude vhodnější pro vzdělané pracovníky (pracovníky mající znalosti) a pro společnosti, kde je předpoklad pro flexibilitu, adaptabilitu a soustavný rozvoj. [2]

Spojení přímé vazby mezi dovednostmi, které pracovníci získávají a efektivně využívají, a výší jejich peněžní odměny se nazývá **odměňování podle dovedností**. Toto odměňování je založeno spíše na lidech a jejich schopnosti používat široký okruh nebo vyšší úroveň dovedností. Odměna podle dovedností bývá také označována jako odměna podle znalostí. Tato forma odměňování byla původně využívána při odměňování obsluhy strojů a zařízení v průmyslových podnicích, dále se rozšířila na pracovníky maloobchodu, zásobování, distribuci aj. Odměňování podle dovedností je velmi podobné systému odměňování podle schopností (ten je vhodný pro odměňování manažerů, specialistů, administrativních a velmi vzdělaných pracovníků), liší se hlavně ve způsobu jejich uplatňování a podle používaných kritérií. [1]

## 2.4 Formální a neformální odměny

Mnoho manažerů stále trvá na tom, že pracovníci ocení pouze formy odměny a uznání, které přímo souvisí s obsahem jejich peněženky, například zvýšení platu nebo povýšení. Přestože peníze jsou pro pracovníky důležité, tak inteligentní a osobní typ uznání, jakým je uznání dobře vykonané práce, je pro ně mnohdy silnější motivací než samotné peníze, což potvrzuje řada studií. Motivace je nejsilnější, když způsob uznání vytváří příběh, o který se může pracovník podělit s rodinou, přáteli a spolupracovníky. Odměny je možné rozdělit na formální a neformální (spontánní), výhodou neformálních odměn je to, že je může použít téměř každý manažer. [13]

### Formy formální odměny:

**Prémie** jsou velmi častou formou odměn, bývají poskytovány k časové nebo úkolové mzdě. Rozlišují se dva druhy prémie, prvním druhem jsou periodicky se opakující prémie za uplynulé období s jasnou závislostí na odvedeném výkonu. Mohou se vázat na množství odvedené práce, kvalitu, úspory, využívání zdrojů, splnění termínu apod. Jednorázová prémie (bonus, mimořádná odměna) je druhým druhem prémie. Může mít peněžní i nepeněžní formu, bývá poskytována za mimořádný výkon, za vynikající plnění pracovních úkolů, za iniciativu, za pracovní chování.

**Osobní ohodnocení** (osobní příplatek) se používá k hodnocení náročnosti práce a dlouhodobě dosahovaným výsledkům práce, jeho velikost je dána určitým procentem ze základního platu (mzdy);

**Odměna za zlepšovací návrh** může být odvozena od přírůstku zisku nebo od poklesu nákladů, které prokazatelně souvisejí se zlepšovacími návrhy. Nebo může být vyplacena jednorázově (její výše je odvozena od předpokládaného efektu zlepšovacího návrhu) nebo je vyplácena po určité předem stanovenou dobu (v tom případě je odvozena od skutečného efektu).

**Podíly na výsledcích hospodaření** organizace mohou mít tři varianty: podíl na zisku, podíl na výnosu a podíl na výkonu. Nejčastěji se jedná o podíl na zisku, kdy se pracovníkům rozděluje určité procento zisku, které je obvykle závislé na velikosti základní mzdy (platu) nebo na postavení pracovního místa v hierarchické struktuře podniku.

**Zaměstnanecké akcie** jsou nabízeny pracovníkům obvykle v závislosti na době zaměstnání v organizaci, platu a zisku organizace. Akcie mohou být volně obchodovatelné nebo i neobchodovatelné, některé jsou určeny jen pro manažery, některé pro všechny

pracovníky. Tento systém umožňuje pracovníkům podílet se na úspěšnosti podniku a je zdrojem příjmu (často výhodněji zdaňovaného než jiný příjem). Problém může nastat, jestliže cena akcií začne klesat.

**Příplatky** mohou být povinné (upravuje je zákon), například se jedná o příplatek za práci přesčas, za práci ve svátek, v sobotu a neděli, za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí, za práci v noci, za vedení, za zastupování apod. Na nepovinných příplatcích se v rámci kolektivního vyjednávání dohodla odborová organizace s vedením podniku, popřípadě je podnik dobrovolně poskytuje svým pracovníkům. Mezi nepovinné příplatky patří příplatky na dopravu do zaměstnání, příplatky na oděv, příplatky na ubytování a další příplatky souvisejí s výkonem práce.

**Ostatní výplaty** zahrnují 13. plat, příspěvek na dovolenou, příspěvek k životnímu nebo pracovnímu výročí, náborový příspěvek (slouží k přilákání nového pracovníka), odstupné (využívané v případě potřeby snižování počtu pracovníků), lokální příplatky (ty mohou být vypláceny v souvislosti s nadprůměrnými životními náklady). Do této skupiny patří i odměna za úsilí vyvinuté pracovníkem k získání určité kvalifikace či vzdělání. Mnohé z těchto druhů odměn jsou již na hranici se zaměstnaneckými výhodami. [11]

#### **Formy neformální odměny:**

**Uznání práce** je jednou z možností jak neformálně odměnit pracovníky a přitom nestojí vůbec nic. Upřímná slova díky od správné osoby ve správném čase mohou pro pracovníka mnohdy znamenat více než zvýšení mzdy. Mnoho manažerů podceňuje sílu chvály a poděkování pracovníkům za skvělou práci nebo nápad. Vhodnou a často preferovanou osobou, která by měla pracovníky takto odměňovat, je jejich přímý nadřízený.

**Veřejné uznání** nebo **společenské uznání** je vhodné využít zejména pro oceňování skupinových projektů, může být spojeno s předáním nějaké pozornosti. Klíčové je správné načasování, proto by odměna měla být poskytnuta co nejdříve po skočení práce na projektu.

**Komunikace** je klíčovým prvkem motivace a následného ocenění pracovníků. Je důležité, aby byli pracovníci informováni o výsledcích svojí práce, o pracovním výkonu a také o tom, jak si vede podnik. Manažeři by si také měli uvědomit, že pracovníci mnohdy představují hodnotný informační zdroj a pokud jsou zapojeni do diskuze, zvyšuje to jejich loajalitu k podniku.

**Volný čas** je druhem odměny, který může být pro pracovníky velmi motivující a zároveň je tato forma uznání téměř univerzálně žádána. Pokud splní svoji práci v požadovaném

množství a kvalitě, volný čas bude jejich odměnou. Tato odměna může mít podobu přestávky navíc, volného půl dne nebo celého dne, týdne atd. Tímto způsobem může být odměňováno jakékoliv chování, které podnik požaduje za žádoucí.

Při využití **hotovosti, náhražek hotovosti** nebo **dárkových poukázek** mají pracovníci možnost sami si zvolit, jak odměnu využijí. Protože se jedná o jejich vlastní volbu, zvyšuje se pravděpodobnost, že budou více spokojeni. Tyto odměny mohou být směněny na nejrůznějších místech a za širokou škálu zboží.

Stimuly v podobě **zboží** jsou žádoucí a vysoce hodnocené, zvláště pokud si pracovníci mohou vybrat to, co sami chtějí. Nejlepší je zboží trvalé hodnoty, protože odráží kvalitu příjemcova úspěchu, je užitečné, odpovídá jeho životnímu stylu a vkusu a zároveň vytváří pozitivní image společnosti.

**Zábava a podnikové oslavy.** Většina pracovníků by dala přednost zábavnému pracovnímu prostředí, ve kterém mohou mít radost ze své práce i z kontaktů se svými kolegy. Součástí takového prostředí mohou být různé podnikové oslavy, které odměňují dosažené úspěchy a výsledky práce.

**Odměny za zvláštní úspěchy a aktivity** zahrnují ocenění pro vynikajícího zaměstnance, odměny za produktivitu nebo kvalitu práce. Dále to mohou být odměny za služby zákazníkům, odměny za prodejní cíle, skupinové nebo týmové odměny, odměny za docházku a bezpečnost. [13]

## 2.5 Zaměstnanecké benefity

Poskytování benefitů, tedy různých peněžitých i nepeněžitých odměn pracovníkům jejich zaměstnavatelem, přispívá k motivaci a současně zvyšuje loajalitu pracovníků. Jedním z důvodů pro poskytování benefitů je snaha získat a udržet si kvalitní a zároveň kvalifikované pracovníky. Vhodnou kombinací zaměstnaneckých výhod (benefitů) a systému odměňování si podnik zvyšuje svoji konkurenceschopnost.

Podniky se při poskytování zaměstnaneckých benefitů musí řídit hlavně zákoníkem práce, ten jim umožňuje poskytnout nadlimitní plnění a další různá plnění ve formě benefitů. Dalším zákonem, který je směrodatný v této oblasti, je zákon o dani z příjmů (jasně stanovuje, které benefity podléhají dani z příjmu nebo jaké benefity si může podnik uplatit jako daňové výdaje). Zákon o pojistném na sociální zabezpečení a zákon o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění je poslední oblastí zákonných předpisů.

K nejčastěji poskytovaným benefitům patří: příspěvky na stravování (zejména stravenky), na odborný rozvoj, na zahraniční a tuzemskou rekreaci, na sportovní a kulturní vyžití, na penzijní připojištění se státní podporou, na soukromé životní pojištění, na masáže a rehabilitační služby, na nákup vitamínů, očkování proti chřipce, zvýhodněné půjčky, dary k životním a jiným výročím, prodej výrobků nebo služeb za nižší ceny, poskytování nealkoholických nápojů a občerstvení na pracovišti, bezplatné poskytování služebního auta i pro soukromé účely, zajišťování nebo hrazení dopravy z práce i do práce, poskytnutí bezplatného přechodného ubytování, poskytování akcí (nebo opčních akciových programů pro manažery), podpora přátelských vztahů na pracovišti, zřizování firemních školek atd. [12]

### **2.5.1 Způsob poskytování zaměstnaneckých výhod**

V České republice spíše převládá plošný způsob poskytování zaměstnaneckých výhod, to znamená jejich přiznávání všem pracovníkům bez rozdílu. Sílícím trendem je co nejvíce individualizovat strukturu příjmu včetně zaměstnaneckých výhod, čemuž odpovídá program flexibilních benefitů - kafetéria systém.

Při rozhodování o zavedení programu flexibilních benefitů (kafetéria systém) jsou sledovány dva cíle, prvním je zvýšení spokojenosti pracovníků, protože je zde předpoklad, že spokojení pracovníci jsou kreativnější, oddanější a produktivnější. Druhým cílem je snížit náklady. Jednou z možností jak dosáhnout nižších nákladů je varianta, při které je pracovníkovi přiznána určitá částka z rozpočtu, za kterou si může koupit nebo vybrat z nabídky to, co sám chce nebo potřebuje. Tento přístup předpokládá, že si díky tomuto systému zaměstnanci uvědomí náklady na benefity a zároveň se zajistí, že dostanou benefity, které chtějí nebo potřebují. Rozpočet a nabídku benefitů je možné účinně diferencovat v závislosti na důležitosti a přínosu pracovníka, podle skupiny pracovníků nebo podle organizačních jednotek. Na druhé straně je také důležité, aby zaměstnavatel pravidelně prováděl průzkum motivační struktury zaměstnanců, sledoval vývoj konkurence a samozřejmě aktualizoval svou nabídku zaměstnaneckých výhod. [5]

### **2.5.2 Nejčastěji poskytované benefity v České republice**

Pro názornost bude uveden průzkum, ve kterém jsou porovnány benefity poskytnuté pracovníkům v roce 2011 a 2012. Průzkumu se zúčastnilo více než 73 000 respondentů. Přehled sledovaných benefitů a jejich procentuální podíl je uveden v tabulce 3. Nejčastějším benefitem poskytovaným v České republice jsou stravenky, u kterých došlo mezi sledovanými roky 2011 a 2012 ke zvýšení o 4%. Na druhém místě se umístila pružná



pracovní doba s nezměněnou hodnotou ve výši 26 %. Největší pokles se projevil u benefitů vzdělávání pracovníků, jeho hodnota poklesla o 2 %, mohl být způsoben krácením rozpočtů na lidské zdroje během krize. [17]

**Tabulka 3: Meziroční změna podílu zaměstnanců s nefinančními benefity v letech 2011 – 2012**

Nefinanční benefit	Podíl zaměstnanců s benefity	
	2011	2012
Stravenky	41 %	45 %
Pružná pracovní doba	26 %	26 %
Dovolená navíc	25 %	24 %
Penzijní připojištění	21 %	23 %
Mobilní telefon k soukromým účelům	22 %	23 %
Nápoje na pracovišti zdarma	19 %	18 %
Vzdělávání zaměstnanců	20 %	18 %
Notebook i k soukromým účelům	15 %	16 %
Možnost pracovat z domova	7 %	8 %
Služební auto i k soukromým účelům	8 %	7 %
Proplácení dopravy do práce	5 %	5 %
Firemní víkendové akce	5 %	5 %
Proplácení sportovních, kulturních aktivit	5 %	4 %
Příspěvek na zdravotní připojištění	4 %	3 %
Nadstandardní zdravotní péče	2 %	2 %

*Zdroj: zpracováno podle [17]*

### **3 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI PLEAS a.s.**

PLEAS a.s. je textilní společnost s dlouholetou tradicí výroby denního a nočního prádla pro ženy, muže a děti. Vývoj moderních pletenin z kvalitních materiálů tvoří základ pro tvorbu módních výrobků s důrazem na maximální a pohodlné nošení. Výroba je zajišťována především ve vlastních závodech a je doplňována o spolupráci se spolehlivými a zkušenými kooperačními zahraničními partnery z celé Evropy. Standardizované řízení jakosti a podpora nejmodernější výpočetní techniky je základem pro veškeré výrobní i podpůrné činnosti spojené s výrobou zboží až po samotnou expedici ke konečnému zákazníkovi. Jakost výrobků, které jsou certifikovány ekologickým standardem v systému Oeko-Tex Standard 100, je zajišťována rozsáhlou strukturou laboratorních zkoušek prováděných v moderních laboratořích, které společnost vlastní. Prioritou je rychlá realizace zakázek na vysoké kvalitativní úrovni s dodáním v řádném termínu, aby bylo vyhověno požadavkům zákazníků v celé Evropě. [14,16]

#### **3.1 Historie společnosti**

Vznik společnosti je spojen se jménem Josefa Mahlera, který v již v roce 1873 založil v tehdejší Německé Brodě (dnes Havlíčkův Brod) společnost „Umělé barvířství a výroba všech druhů bavlny a vlny ku pletení a tkaní“. O čtrnáct let později byla společnost sloučena se společností „Továrna na zboží stávkové“, jejímž tehdejší majitelem byl Jan Veselý. Sortiment nabízených výrobků byl velmi rozsáhlý a zahrnoval širokou nabídku punčochového zboží a ponožek přes rukavice až po výrobky z bavlny a umělého hedvábí. Významným bodem v historii společnosti se stal rok 1939, kdy vznikla nová společnost „Pleas a.s., továrna na pletené zboží a pletací stroje“. O rok později byla značka „Pleas“ zaregistrována jako ochranná známka, na obrázku 3 je možné vidět současné logo společnosti. V rozmezí let 1945 – 1948 došlo ke znárodnění a od roku 1949 se společnost jmenovala „Pletařské závody Karla Havlíčka Borovského, národní podnik“. K dalšímu přejmenování došlo v roce 1967, novým názvem společnosti se stal „Pleas, pletařské závody, národní podnik“, následně se společnost stala jedním z největších textilních koncernů v ČSSR. Následuje rok 1994, ve kterém vznikla akciová společnost „PLEAS a.s.“ se sídlem v Havlíčkově Brodě, společnost byla o rok později převzata společností Schiesser Holding se sídlem ve Švýcarsku. Následně byly provedeny sanační opatření a rozsáhlé investice, které umožňují výrobu v režimu tzv. plné práce (od zhotovení režného úpletu až po finální zabalení výrobku). [16]



Obrázek 3: Oficiální logo společnosti

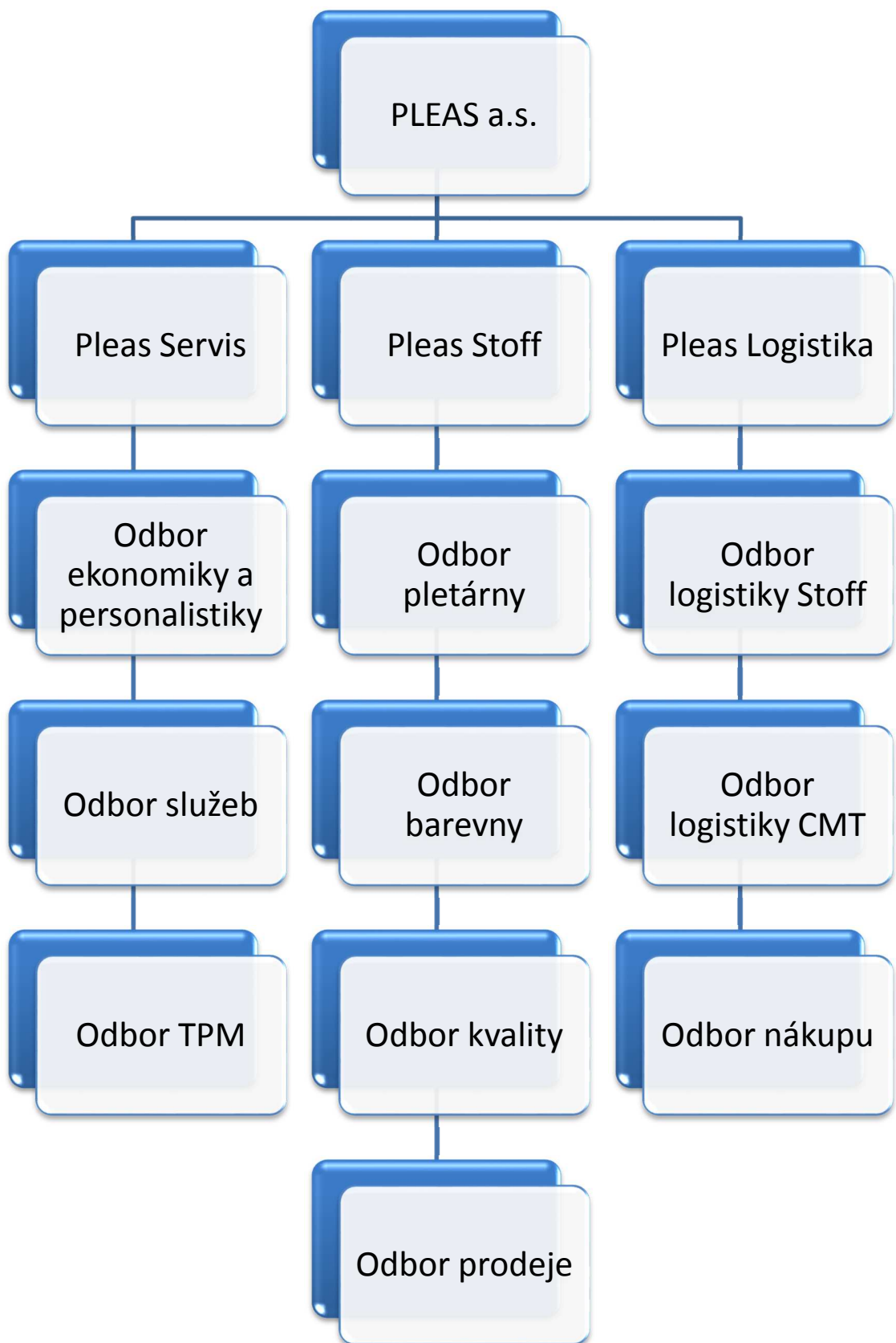
Zdroj: [14]

### 3.2 Organizační struktura společnosti

PLEAS a.s. v této době zaměstnává více než 750 pracovníků, z toho 442 výrobních dělníků, 110 režijních dělníků a 202 THP. [8] Společnost tvoří tři divize Pleas Servis, Pleas Stoff a Pleas Logistika, tyto divize jsou dále rozděleny na jednotlivé odbory a oddělení. Na obrázku 4 je grafické zobrazení aktuálního organizačního uspořádání společnosti, na obrázku nejsou vidět jednotlivá oddělení, z důvodu přílišné detailnosti. Divize Pleas Servis je rozdělena na odbor ekonomiky a personalistiky, odbor služeb a odbor TPM. Do odboru ekonomiky spadá účtárna a nákladové účetnictví.

Pleas Stoff zahrnuje pletárnu, která patří k největším a nejmodernějším provozům ve střední Evropě. Pletárna pracuje v třísměnném provozu a se 157 pletacími stroji je její výrobní kapacita cca 10 tun režných úpletů denně. Dále do této divize patří odbor barevny, která díky svému modernímu vybavení patří k předním barevnským a upravárenským provozům ve střední Evropě. Barevna pracuje v třísměnném provozu, kde se zpracovávají převážně vlastní úplety pocházející z pletárny, ovšem není výjimkou zpracování úpletů, které poskytne externí zákazník. Na předcházející odbory navazuje kvalita, která pracuje v dvousměnném provozu (výjimku tvoří úsek prohlížení režných úpletů, jenž pracuje na tři směny). Úkolem tohoto oddělení je provádění kvalitativních zkoušek a kontrol podle daných norem a podrobných interních předpisů. Do této divize spadá také odbor prodeje.

Pleas Logistika zajišťuje plánování výrobních kapacit a jejich vytížení a dále také řízení výroby ve vlastních provozech a kooperačních závodech v ČR i zahraničí. Tato divize je také zodpovědná za materiálové toky a pohyby ve skladech. Základ výroby zajišťuje úsek Technické přípravy výroby, který zajišťuje podklady pro další úseky jako je například plánování, kalkulace, řízení a výroba. Samotná výroba je rozdělena do několika na sebe navazujících stupňů počínaje Střihárnou, dále Šicí dílny a Balírnou s denní kapacitou cca 40 000 kusů konče. [16]



Obrázek 4: Organizační struktura společnosti PLEAS a.s.

*Zdroj: zpracováno podle [8]*

### **3.3 Hodnocení pracovníků ve společnosti PLEAS a.s.**

Hodnocení pracovníků je velmi důležitou činností a nemělo by být podceňováno, více k tomuto tématu je popsáno v kapitole 1 Hodnocení pracovníků, následující text byl zpracován na základě provedené konzultace s vedoucí personálního oddělení paní Martinou Mrázkovou. Společnost PLEAS a.s. v současné době nemá žádné specializované pracovníky, kteří by se zabývali formálním hodnocením pracovníků. Pokud je z nějakého důvodu vyžadováno formální hodnocení pracovníků, je tímto úkolem pověřen přímý nadřízený.

Neformální hodnocení pracovníků má spíše příležitostnou povahu, zjištěné skutečnosti tohoto hodnocení se nikam nezaznamenávají. Tento druh hodnocení může provádět přímý nadřízený za účelem kontroly plnění svěřených pracovních úkolů. Neformální hodnocení provádějí samozřejmě také pracovníci navzájem mezi sebou. Výhodou tohoto hodnocení je okamžité poskytnutí zpětné vazby, a to například formou pochvaly, které by mělo pracovníka motivovat k dosažení lepších pracovních výsledků.

Velmi častou praxí ve společnosti PLEAS a.s. je prolínání formálního a neformálního hodnocení pracovníků. Často se tak děje při přesunech pracovníků na jinou pracovní pozici, při výběru vzdělávání, které bude pracovníkům poskytnuto, nebo při určitých mimořádných situacích, např. odchod pracovníka do důchodu nebo na mateřskou dovolenou.

### **3.4 Odměňování pracovníků ve společnosti PLEAS a.s.**

Odměňování pracovníků se řídí Zákonem č. 262/2006 Sb. zákoníku práce, nařízením vlády a vnitropodnikovými mzdovými zásadami, které jsou zakotvené v kolektivní smlouvě. Kolektivní smlouva je ve společnosti uzavírána na období dvou let.

Společnost využívá vícesložkový mzdový systém, takže kromě základní mzdy a zákonem stanovených příplatků a náhrad mezd mohou být pracovníkům poskytnuty prémie (individuální, kolektivní, smíšené). Zaměstnavatel může dále poskytnout osobní ohodnocení, a další zvýhodnění nebo náhrady mezd dohodnuté v rámci kolektivního vyjednávání. Autorka této bakalářské práce nedostala od společnosti povolení k tomu, aby uváděla konkrétní čísla, která se týkají systému odměňování pracovníků, takže zde bude uveden pouze základní popis jednotlivých mzdových složek s upřesněním kategorií pracovníků, jichž se týkají.

Pracovníci v dělnické kategorii jsou odměňováni časovou nebo úkolovou mzdou. Tyto mzdy je možné i kombinovat. V souladu se Zákoníkem práce je mzda navýšena o příplatky za práci v odpoledních směnách, v nočních směnách, ve dnech pracovního klidu, za pracovní pohotovost. Pracovníkům může být poskytnuto, dle rozhodnutí nadřízeného, osobní

ohodnocení. Jestliže pracovník úspěšně řeší mimořádné úkoly, může mu být přiznána také mimořádná odměna. Příplatky za práci přesčas jsou pracovníkům propláceny pouze v případě, že jim společnost neposkytne náhradní volno v době tří kalendářních měsíců nebo v jinak dohodnuté době. Technicko-hospodářští pracovníci jsou odměňováni měsíční mzdou dle tarifní tabulky, která může být navýšena o osobní ohodnocení. Smluvní mzda je používána pro okruh funkcí, které stanovuje představenstvo společnosti.

Základní měsíční mzda se liší podle druhu vykonávané práce. Nově přijatí zaměstnanci zpočátku pobírají nižší mzdu, která jim je po uplynutí zkušební doby navýšena. Změna mzdy také souvisí s přeřazením pracovníka na jiný druh práce, která se váže k jinému tarifnímu stupni.

Ke mzdě v kategorii dělnických profesí se vztahuje odměna za zaškolování či přeškolování pracovníků na dělnická povolání pracovníků po nezbytnou dobu. Kolektivní smlouva tyto odměny rozlišuje podle toho, zda se jedná o pracovníky z odboru barevny a pletárny nebo o pracovníky z odboru konfekce a stříhárny. Odměna přísluší školitelům a instruktorům, kteří zaškolení provádějí a také pracovníkům, kteří se na pozici teprve učí. Velmi zajímavá je odměna za přítomnost v zaměstnání, která se vztahuje na výrobní dělníky z konfekce a provozu centrálního balení. Výhodou této odměny je, že napomáhá snižovat absenci pracovníků v zaměstnání.

Pro výrobní dělníky z oddělení kvality konfekcí je stanovena prémie, jejímž cílem je hmotná zainteresovanost na kvalitativních výsledcích jejich práce. Tato prémie je krácena, jestliže je u kontrolovaného výrobku zjištěna vada, jenž má za následek přeřazení výrobku do nižší jakostní třídy. Podobný typ prémie jakou je předchozí jmenovaná, dostávají pracovníci z provozu pletárna, pokud je porušena technologie pletení či počet kontrol – prémie je krácena podle tabulky uvedené v kolektivní smlouvě. Pracovníkům stříhárny je poskytována prémie v návaznosti na využívání pracovní doby a plnění norem, jejímž cílem je zvyšování výkonu a snižování absence pracovníků.

Společnost poskytuje různé druhy příplatků, které se liší podle vykonávané profese. Pracovníkům barevny (profese zušlechťovač) a konfekce (profese šička) je vyplácen příplatek, hodnotící jejich universalitu. Příplatek poskytovaný za kvalifikované šití přísluší šičkám, které ovládají více strojů a jeho účelem je zvýhodnit tyto šičky z důvodů časté změny jejich práce. Dále společnost poskytuje příplatek pracovníkům z konfekčních provozů, kteří provádějí konečnou kontrolu výrobků a flexibilním pracovníkům, kteří se podílejí na realizaci výroby malých sérií s častým střídáním technologií a strojů. [8]

## 4 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Za účelem získání co nejvíce názorů pracovníků společnosti se autorka této bakalářské práce rozhodla zvolit formu dotazníkového šetření, který probíhal v období od 10. dubna 2013 do 30. dubna 2013. Distribuce dotazníků mezi respondenty probíhala prostřednictvím vedoucích pracovníků společnosti PLEAS a.s. Dotazníky byly mezi respondenty rozdány v papírové podobě, a to především z toho důvodu, že většina pracovníků pracuje v provozu a nemají tedy stálý přístup k počítači. Výhodou této písemné formy dotazníků bylo, že byla zachována anonymita respondentů. Pracovníci byli informováni, že vyplnění dotazníků jim zabere maximálně 10 minut a na jeho vyplnění měli 20 dní. Dotazníkové šetření bylo zcela dobrovolné. Cílem bylo, aby na dotazníky odpovídali pracovníci z kategorie výrobních a režijních dělníků a THP, záměrně byli vynecháni vedoucí pracovníci.

Dotazníkové otázky byly sestaveny tak, aby byly získány odpovědi na otázky, které se týkají vztahů pracovníků na pracovišti s jejich nadřízenými, zda funguje na pracovišti správná komunikace, jak pracovníci hodnotí svoji práci a s tím souvisejí systém odměňování. Stěžejní část dotazníku se týkala hodnocení benefitů, které v současné době společnost svým pracovníkům nabízí. Pracovníci měli možnost v dotazníku vyplnit, zda by uvítali nějaký další benefit, který v současné době firma neposkytuje.

Většina otázek v dotazníku měla formu uzavřených odpovědí, v první části dotazníku měli respondenti možnost volit nejčastěji ze čtyř odpovědí, ve druhé části dotazníků volili z pěti nabízených odpovědí. Ve třetí části dotazníku byly otázky rozděleny na dvě části, kdy první část otázky byla věnována možnosti čerpání benefitu, pokud byla zvolena kladná odpověď, respondenti byli požádáni, aby vybrali jednu z pěti možností za účelem ohodnocení důležitosti nabízeného benefitu. V dotazníku byly použity celkem dvě otevřené otázky, z nichž první z nich měla pouze doplňující vztah k předchozí otázce, druhá otevřená otázka byla směřována za účelem zjištění dalších benefitů, které by pracovníci uvítali.

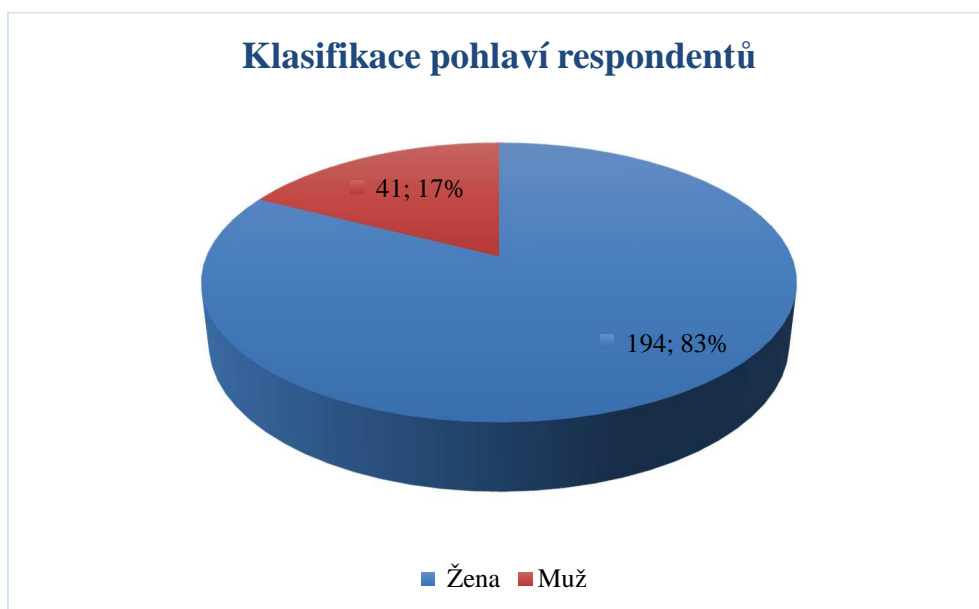
Při sestavování dotazníku se autorka této práce inspirovala knihou od autora Branhama Leigha. Pro seznam benefitů uvedených v dotazníku bylo čerpáno z aktuální kolektivní smlouvy a také bylo využito konzultace s vedoucí personálního oddělení paní Martinou Mrázkovou. Dotazník byl následně předložen vedení společnosti ke schválení. Výsledky dotazníkového šetření budou složité pro zhodnocení aktuální situace v podniku a také jako podklad pro sestavení doporučení v závěru práce. Dotazník, který byl pracovníkům přeložen, je součástí této práce v příloze A.

## 4.1 Výsledky dotazníkového průzkumu

Celkem bylo rozdáno 263 dotazníků, což odpovídá více jak jedné třetině z celkového počtu pracovníků společnosti. Vrátilo se 235 vyplněných dotazníků, mezi těmito vrácenými dotazníky se ovšem vyskytovaly případy, kdy nebyla označena žádná odpověď na určitou otázku a z tohoto důvodu bylo ve vyhodnocení každé otázky přidáno pole „neodpověděl“ nebo „neohodnotil“. Pro znázornění všech získaných odpovědí je využíváno absolutní a relativní četnosti.

### Otázka č. 1: Jaké je Vaše pohlaví?

Na obrázku 5 je grafické znázornění odpovědí na první otázku, na kterou odpověděli všichni účastníci dotazníkového šetření. Mezi respondenty jasně převažovala skupina žen s 83 % nad muži se zbylými 17 %, tento výsledek je možné přisuzovat charakteru výroby.



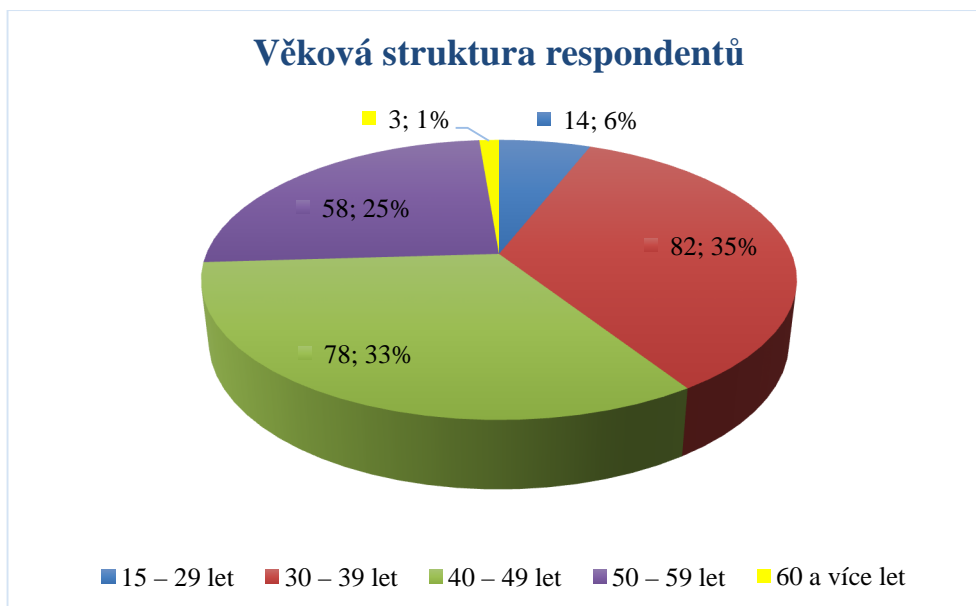
Obrázek 5: Klasifikace pohlaví respondentů

*Zdroj: vlastní zpracování*

### Otázka č. 2: V jaké věkové kategorii se nacházíte?

Obrázek číslo 6 znázorňuje rozdělení respondentů mezi vybrané věkové skupiny, z nichž nejpočetnější s 35 % je věková kategorie od 30 do 39 let. Hned po ní následuje věková kategorie od 40 do 49 let s výsledkem 33 % z dotazovaných pracovníků. Další skupinou jsou pracovníci zařazení ve třetí kategorii od 50 do 59 let, která zahrnuje 25 % dotazovaných. Následuje skupina s 6 %, jež zahrnuje pracovníky v rozmezí 15 až 29 let. Nejmenší skupinu tvoří pouze 1 % pracovníků ve věkové kategorii nad 60 a více let. Na tuto otázku odpověděli všichni respondenti.

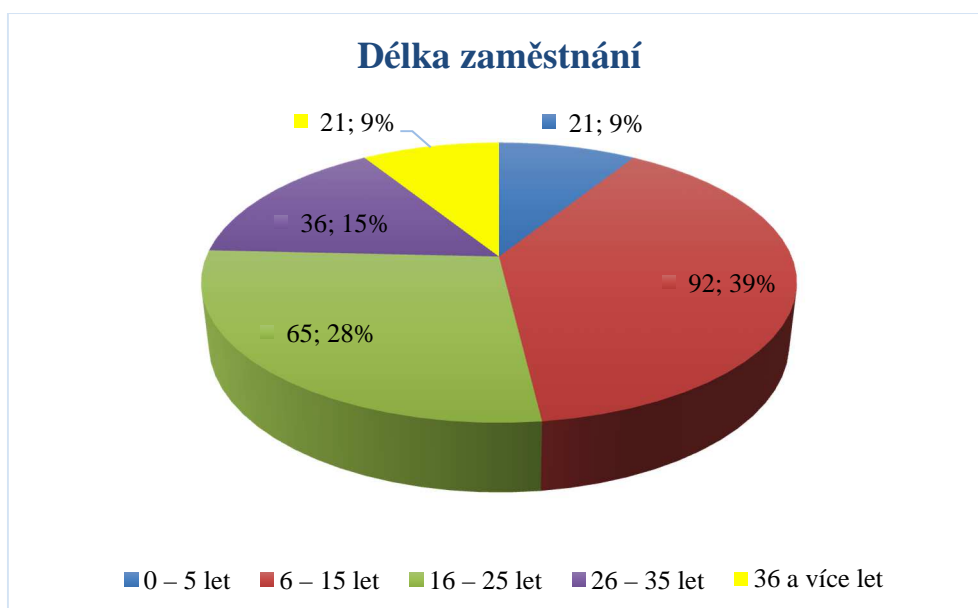




**Obrázek 6: Věková struktura respondentů**

*Zdroj: vlastní zpracování*

### Otázka č. 3: Jak dlouho pracujete pro společnost PLEAS a.s.?



**Obrázek 7: Délka zaměstnání**

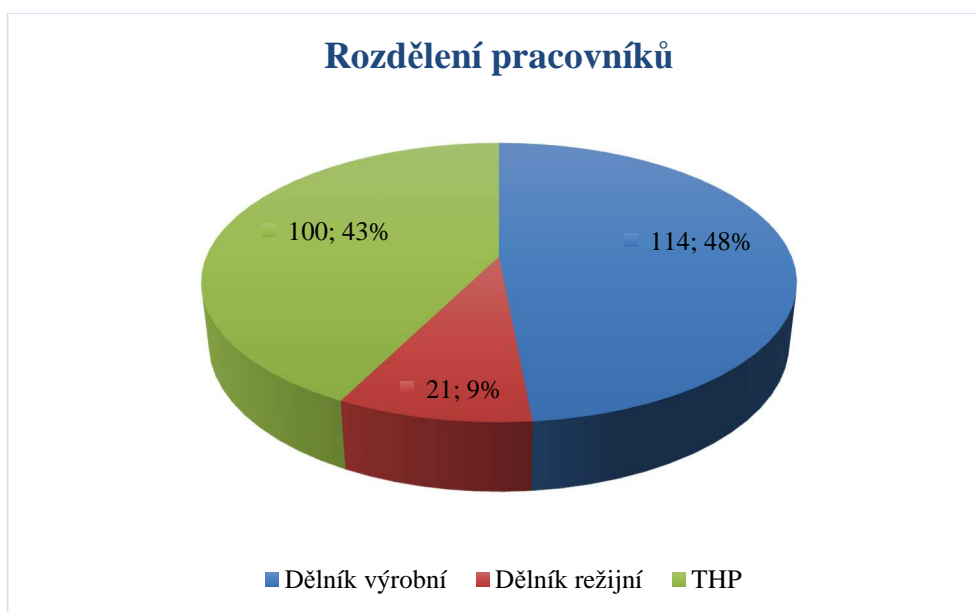
*Zdroj: vlastní zpracování*

Na obrázku 7 je grafické znázornění odpovědi na třetí otázku, která se zabývala délkou zaměstnání. Na tuto otázku odpověděli všichni respondenti, z nichž nejvýznamnější byla skupina 39 % s pracovníky, kteří pro společnost pracují v kategorii od 6 do 15 let. Hned po této skupině následovala kategorie pracovníků zaměstnaných ve společnosti 16 až 25 let, tvořilo ji 28 % respondentů. Následuje skupina s 15 % dotazovaných respondentů v kategorii 26 až 35 let. Zbývající skupiny s dobou zaměstnání od 0 až 5 let a 36 a více let získaly

obě po 9 % z celkového počtu respondentů. Z těchto výsledků je možné usuzovat, že společnost disponuje velmi loajálními pracovníky.

#### Otázka č. 4: Do jaké pracovní kategorie jste zařazen/a?

Na obrázku 8 je pro bližší charakteristiku respondentů uvedeno rozdělení na dělníky výrobní (48 %), režijní (9 %) a technicko-hospodářské pracovníky (43 %).



Obrázek 8: Rozdělení pracovníků

*Zdroj: vlastní zpracování*

#### Otázka č. 5: Znáte veškerou svou pracovní náplň, tedy to co se od Vás v práci očekává?

Tabulka 4 zobrazuje vyhodnocení odpovědí na pátou otázku. Výsledky dokládají, že celkem 87 % pracovníků zná veškerou svoji pracovní náplň, zbylých 13 % se přiklání k odpovědi, že mají přehled o svých pracovních povinnostech. Pouze 1 respondent odpověděl, že spíše nezná svou pracovní náplň, což může být způsobeno tím, že je ve společnosti nový a teprve se na svou pracovní pozici zaučuje.

Tabulka 4: Znalost pracovní náplně

Zvolená odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	204	0,87
Spíše ano	30	0,13
Spíše ne	1	0,00
Ne	0	0,00
Neodpověděl	0	0,00

*Zdroj: vlastní zpracování*

**Otázka č. 6: Domníváte se, že by Vám přímý nadřízený mohl poskytovat více pomoci, vedení a rad v tom, co se od Vás očekává?**

Následující tabulka 5 dokládá, že pokud se sečtou výsledky odpovědí „ano“ a „spíše ano“, tak celkem 59 % pracovníků se domnívá, že jsou v práci samostatní a nepotřebují pomoc od svého nadřízeného pracovníka. Zbýlá část respondentů, kteří po sečtení odpovědí „spíše ne“ a „ne“ tvoří 40 %, by pomoc od svého nadřízeného uvítala. I přesto, že téměř všichni pracovníci znají svojí náplň práce, mohou se objevit situace, ve kterých by jim mohl jejich přímý nadřízený poskytnout pomocnou ruku, také je ovšem třeba zdůraznit, že by je o to pracovníci měli požádat. Z oslovených respondentů na tuto otázku neodpovědělo 1 % pracovníků.

**Tabulka 5: Zájem o poskytování pomoci, vedení a rad od přímého nadřízeného**

Zvolená odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	34	0,14
Spíše ano	60	0,26
Spíše ne	75	0,32
Ne	64	0,27
Neodpověděl	2	0,01

*Zdroj: vlastní zpracování*

**Otázka č. 7: Domníváte se, že Vaše schopnosti, dovednosti jsou při práci plně využity?**

Největší část respondentů, tedy celkem 44 % uvedlo, že v práci plně zužitkuje svoje schopnosti a dovednosti, druhou část tvoří 41 % pracovníků, kteří se domnívají, že mají vyšší potenciál. Oproti tomu se 3 % dotazovaných domnívá, že jim není umožněna plná realizace jejich schopností a dovedností. Celkem 11 % respondentů označilo nejasnou odpověď „spíše ne“ a 1 % tuto otázku nezodpovědělo. Je evidentní, že společnost vlastní vnitřní rezervy v podobě pracovníků, kteří by byli spokojenější na pracovních pozicích, kde by jim byla umožněna jejich plná realizace. (viz Tabulka 6)

**Tabulka 6: Využití schopností, dovedností v práci**

Zvolená odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	102	0,44
Spíše ano	97	0,41
Spíše ne	26	0,11
Ne	8	0,03
Neodpověděl	2	0,01

*Zdroj: vlastní zpracování*

### Otázka č. 8: Získal/a byste rád/a další zkušenosti v jiných oblastech práce?

Počet 37 % respondentů uvádí, že by se chtěli realizovat i v jiných oblastech práce než v současné době vykonávají, dalších 30 % z dotazovaných o tom uvažuje. Pokud se tyto výsledky porovnají s odpověďmi, kdy téměř všichni pracovníci znají náplň svojí práce a vezme-li se v úvahu délka zaměstnání, je možné usuzovat, že pro mnoho pracovníků je jejich současná pracovní pozice stereotypní a chtěli by změnu. Odpověď 12 % respondentů ukazuje, že jsou se svým stávajícím místem plně spokojeni a zbylých 21 % uvádí, že jejich pracovní náplň jim až na určité výjimky vyhovuje. (viz Tabulka 7)

Tabulka 7: Zájem o získání zkušeností v jiných oblastech práce

Zvolená odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	87	0,37
Spíše ano	71	0,30
Spíše ne	50	0,21
Ne	27	0,12
Neodpověděl	0	0,00

*Zdroj: vlastní zpracování*

### Otázka č. 9: Máte v zaměstnání příležitost učit se něčemu novému?

V tabulce 8 je uvedeno zobrazení odpovědí na devátou otázku. Po sečtení odpovědí „ano“ a „spíše ano“ se získá výsledek 65 % respondentů, kteří mají v práci příležitost rozvíjet svoje dosavadní znalosti a dovednosti. Počet 25 % pracovníků si rozšiřuje okruh svých znalostí a dovedností jen zřídka, a zbylý počet 10 % respondentů uvádí, že nemají v práci příležitost učit se něčemu nového. Na tuto otázku neodpověděl jeden pracovník. Této otázce byla v dotazníku přiřazena doplňující otázka, která se zabývala spokojeností pracovníků s poskytovaným školením (viz otázka 16).

Tabulka 8: Příležitost učit se něco nového

Zvolená odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	81	0,35
Spíše ano	71	0,30
Spíše ne	58	0,25
Ne	24	0,10
Neodpověděl	1	0,00

*Zdroj: vlastní zpracování*

### Otázka č. 10: Poskytuje Vám přímý nadřízený zpětnou vazbu o Vašich pracovních výsledcích?

Otázka číslo 10 poskytuje několik zajímavých odpovědí. Celých 43 % pracovníků dostává zpětnou vazbu od svých vedoucích pracovníků, což autorka této práce hodnotí jako velmi pozitivní. Další skupinu tvoří odpovědi 31 % respondentů, kteří se přiklání k odpovědi „spíše ano“, tento výsledek může být způsoben zvyšujícími se nároky na vedoucí pracovníky, kteří tak nemají dostatek času věnovat se svým podřízeným. Celých 16 % pracovníků je o svých pracovních výsledcích informováno jen velmi zřídka. Následuje skupina 9 % respondentů, kterým jejich přímý nadřízený žádným způsobem nesděljuje zpětnou vazbu o tom, jak je spokojen či nespokojen s dosaženými pracovními výsledky, tento fakt může mít za následek jejich demotivaci. Zbývající 1 % respondentů tuto otázku nezodpovědělo. (viz Tabulka 9)

Tabulka 9: Zpětná vazba o pracovních výsledcích

Zvolená odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	100	0,43
Spíše ano	74	0,31
Spíše ne	37	0,16
Ne	21	0,09
Neodpověděl	3	0,01

*Zdroj: vlastní zpracování*

### Otázka č. 11: Dostává se Vám za odvedenou práci uznání, pochvaly?

Následující tabulka 10 dokládá, že jestliže se sečtou odpovědi „ano“ a „spíše ano“, celkový počet 53 % dotazovaných je spokojeno s uznáním a pochvalami, kterých se jim v práci dostává. Následuje skupina 29 % respondentů, kterým se pochvala a uznání v práci dostává v nedostatečné míře. Celých 18 % dotazovaných se v práci neseťkává s žádným uznáním ani pochvalou, tento fakt může na pracovníky z dlouhodobého hlediska působit silným demotivačním efektem, který může způsobovat pokles výkonu práce. Tuto otázku zodpověděli všichni dotazovaní respondenti.

Tabulka 10: Uznání, pochvaly za odvedenou práci

Zvolená odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	57	0,24
Spíše ano	68	0,29
Spíše ne	67	0,29
Ne	43	0,18
Neodpověděl	0	0,00

*Zdroj: vlastní zpracování*

### **Otázka č. 12: Máte nějaké problémy s dosahováním rovnováhy mezi svou prací a svým soukromým životem?**

Celých 61 % respondentů uvádí, že jim práce nezpůsobuje žádné problémy v jejich soukromých životech. Následuje skupina 28 % dotazovaných, kterým jejich práce narušuje soukromý život jen zřídka. Tyto zjištěné výsledky autorka této práce hodnotí jako pozitivní, vzhledem k tomu, že společnost zaměstnává převážně ženy s dětmi, což si vedení společnosti evidentně uvědomuje, a snaží se těmto ženám vycházet vstříc. Po sečtení prvních dvou odpovědí „ano“ a „spíše ano“ je výsledkem 10 % pracovníků, jejichž rovnováha mezi prací a soukromým životem je narušena, je možné usuzovat, že se jedná o směnující pracovníky. Na tuto otázku neodpovědělo 1 % dotazovaných respondentů. (viz Tabulka 11)

**Tabulka 11: Dosahování rovnováhy mezi prací a soukromým životem**

<b>Zvolená odpověď</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
<b>Ano</b>	9	0,04
<b>Spíše ano</b>	15	0,06
<b>Spíše ne</b>	66	0,28
<b>Ne</b>	143	0,61
<b>Neodpověděl</b>	2	0,01

*Zdroj: vlastní zpracování*

### **Otázka č. 13: Jestliže jste v předchozí otázce vybral/ a odpověď a) nebo b), tak jaké?**

Tato otázka měla pouze doplňující charakter k předchozí otázce, a to v případě kladných odpovědí. V navracených dotaznících bylo jen velmi málo odpovědí, z nichž téměř všechny odkazovali na problémy soukromého rázu, jakým je například nedostatek času, který je způsoben směnným provozem.

### **Otázka č. 14: Jste spokojen/a s výší odměny mzdy za Vámi odvedenou prací?**

Jestliže se sečtou odpovědi „ne“ a „spíše ne“, tak celých 76 % respondentů není spokojena s výší mzdy, kterou obdrží za svou práci, na tento výsledek mělo do určité míry vliv i to, že se jedná o textilní podnik, kdy textilní průmysl patří k nejméně placeným odvětvím. Mzda by měla mít návaznost na odvedenou práci z důvodu motivace pracovníků, z těchto výsledků vyplývá nespokojenost většiny pracovníků, jež by mohla mít za následek pokles výkonu. Druhá skupina po sečtení kladných odpovědí skýtá 23 % respondentů, kterým připadá mzda za jimi odvedenou práci dostatečná. Zbylé 1 % dotazovaných na tuto otázku neodpovědělo. (viz Tabulka 12)

**Tabulka 12: Spokojenost s výší odměny mzdy za odvedenou práci**

Zvolená odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	14	0,06
Spíše ano	41	0,17
Spíše ne	71	0,30
Ne	106	0,46
Neodpověděl	3	0,01

*Zdroj: vlastní zpracování***Otázka č. 15: Pokud byste mohl/a zvolit mezi navýšením hrubé mzdy a rozšířením výhod (benefitů) ve stejné výši, co byste upřednostnil/ a?**

Tabulka 13 vypovídá o výsledcích na v pořadí patnáctou otázku. Navýšení hrubé mzdy by zvolilo celých 86 % pracovníků, 12 % z dotazovaných by dalo přednost rozšíření výhod ve stejné výši, které v současné době firma poskytuje. Pokud by společnost uvažovala o zařazení nějakého dalšího benefitu z důvodu zvýšení spokojenosti pracovníků, měla by brát v úvahu tyto výsledky. Tyto zjištěné výsledky doplňují 2 % pracovníků, kteří na tuto otázku neodpověděli.

**Tabulka 13: Výběr mezi navýšením hrubé mzdy a rozšířením výhod**

Zvolená odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Navýšení hrubé mzdy	202	0,86
Rozšíření výhod ve stejné výši	28	0,12
Neodpověděl	5	0,02

*Zdroj: vlastní zpracování***Otázka č. 16: Prosím, ohodnot'te následující:**

Úkolem této otázky bylo zjistit názory pracovníků na níže jmenované dílčí faktory týkající se odměňování, školení, materiálního a technického vybavení, které mají pracovníci k dispozici. Také byly zahrnuty otázky týkající se informovanosti pracovníků včetně zpráv o možných interních příležitostech.

**Návaznost výše mzdy na odvedenou práci**

Tabulka 14 vypovídá o názorech pracovníků na návaznost výše mzdy na odvedenou práci. Pouze 1 % z respondentů ji hodnotí jako vynikající, dále 2 % účastníků zvolilo odpověď „velmi dobrý“. Celkem 37 % zúčastněných se shoduje na hodnocení „dobrý“. Pokud se sečtou další dvě možnosti tedy „méně uspokojivý“ a „slabý“, výsledná suma činí 58 % z respondentů, kteří by uvítali navýšení mzdy vzhledem k náročnosti svojí práce. Na tuto otázku neodpovědělo 1 % respondentů.

**Tabulka 14: Návaznost výše mzdy na odvedenou práci**

Zvolená odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Vynikající	3	0,01
Velmi dobrý	5	0,02
Dobrý	88	0,37
Méně uspokojivý	84	0,36
Slabý	53	0,23
Neodpověděl	2	0,01

*Zdroj: vlastní zpracování*

### Výši formálně poskytovaných odměn, mezi které patří například osobní ohodnocení, prémie aj.

V tabulce 15 jsou uvedeny názory účastníků na výši formálně poskytovaných odměn. Výsledky se velmi podobají výsledkům z předchozí otázky, konkrétně 1 % dotazovaných zvolilo odpověď „vynikající“, následuje odpověď „velmi dobrý“, ke které se přiklání 4 % respondentů. Odpověď „dobrý“ zvolilo 40 % pracovníků. Zbylá část respondentů volila poslední dvě možnosti a to „méně uspokojivý“ a „slabý“, které dávají po sečtení celkem 54 %, z tohoto výsledku lze usuzovat, že by pracovníky uspokojila vyšší hodnota odměn, než se kterými se dosud setkávají. Všichni dotazovaní na tuto otázku odpověděli.

**Tabulka 15: Výše formálně poskytovaných odměn, mezi které patří například osobní ohodnocení, prémie aj.**

Zvolená odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Vynikající	3	0,01
Velmi dobrý	9	0,04
Dobrý	95	0,40
Méně uspokojivý	68	0,29
Slabý	60	0,26
Neodpověděl	0	0,00

*Zdroj: vlastní zpracování*

### Poskytované uznání za dobře vykonanou práci

Tuto otázku zodpověděli všichni dotazovaní pracovníci, z obdržených odpovědí lze v níže uvedené tabulce 16 vyčíst, že je s uznáním za dobře vykonanou práci spokojeno 12 % dotazovaných. Celkem 45 % respondentů hodnotí uznání jako průměrné, tedy „dobré“. Zbylá část, tedy 44 % pracovníků by chtělo dosavadní stav změnit, protože nemají pocit, že by se jim dostávalo dostatečného uznání za dobře odvedenou práci. Zjištěné výsledky mají negativní vliv na motivaci pracovníků, kteří se tak mohou cítit nedocenení a nemají tedy důvod k odvádění vyšších pracovních výkonů či se jiným způsobem podílet na jiných pracovních úkolech, které nejsou standardní náplní jejich práce.



**Tabulka 16: Poskytované uznání za dobře vykonanou práci**

Zvolená odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Vynikající	7	0,03
Velmi dobrý	22	0,09
Dobrý	105	0,45
Méně uspokojivý	62	0,27
Slabý	38	0,16
Neodpověděl	1	0,00

*Zdroj: vlastní zpracování*

### Školení (vzdělávání) poskytované zaměstnancům

Tabulka 17 poskytuje informace o tom, jak jsou pracovníci spokojeni se školením, jenž jim společnost poskytuje. Celkem 21 % dotazovaných je se současnou úrovní školení spokojeno, toto číslo je součet prvních dvou možností, tedy možnost „vynikající“ a „velmi dobrý“. Odpověď „dobrý“ zvolilo 48 % respondentů, jistě by tedy uvítali možnost dále se vzdělávat a rozšiřovat si tak svoje dosavadní znalosti a zkušenosti. Zbylé odpovědi „méně uspokojivý“ a „slabý“ dávají po sečtení hodnotu 30 % pracovníků, kteří mají velký zájem se dále školit a vzdělávat, avšak není jim to společností umožněno. Na tuto otázku neodpovědělo 1 % z dotazovaných pracovníků. Školení a vzdělávání pracovníků je velmi důležité pro oblast rozvoje pracovníků, také má souvislost s jejich spokojeností.

**Tabulka 17: Školení (vzdělávání) poskytované zaměstnancům**

Zvolená odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Vynikající	12	0,05
Velmi dobrý	37	0,16
Dobrý	113	0,48
Méně uspokojivý	33	0,14
Slabý	38	0,16
Neodpověděl	2	0,01

*Zdroj: vlastní zpracování*

### Materiální a technické vybavení pro správný výkon práce

K tomu, aby mohli pracovníci odvádět co nejlepší pracovní výkony, potřebují také mít k dispozici kvalitní materiální a technické vybavení, názory pracovníků na tento stav jsou uvedeny v tabulce 18. Na tuto otázku odpověděli všichni respondenti, z nichž 8 % volilo odpověď „vynikající“, následovalo 22 % pracovníků, kteří hodnotí stav jako „velmi dobrý“. Střední možnost tedy „dobrý“ zvolilo 52 % dotazovaných, tyto výsledky vypovídají o tom, že společnost má zájem poskytovat pracovníkům veškeré potřebné pomůcky k výkonu jejich

práce. Celkem 12 % se domnívá, že by potřebovali vybavení vylepšit nebo doplnit. Následuje 6 % dotazovaných, kteří jsou se současným vybavením velmi nespokojeni.

**Tabulka 18: Materiální a technické vybavení pro správný výkon práce**

Zvolená odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Vynikající	19	0,08
Velmi dobrý	51	0,22
Dobrý	121	0,52
Méně uspokojivý	29	0,12
Slabý	14	0,06
Neodpověděl	1	0,00

*Zdroj: vlastní zpracování*

### **Informovanost zaměstnanců v podniku např. o novinkách, důležitých změnách atd.**

Tabulka 19 vyhodnocuje informovanost zaměstnanců ve společnosti, ta k tomuto účelu využívá svůj intranet, pokud k němu někteří pracovníci nemají přístup, měli by jim důležité informace poskytovat jejich přímí nadřízení. Po sečtení odpovědí „vynikající“, „velmi dobrý“ a „dobrý“ se dostane celkový výsledek 79 %, ze kterého je možné usuzovat, že šíření důležitých informací v podniku má svůj řád a funguje dobře. Jako „méně uspokojivou“ ji hodnotí 14 % dotazovaných respondentů, k nimž se připojuje 7 % pracovníků, kteří by uvítali rozšíření možností, jak získat důležité informace. Na otázku odpověděli všichni dotazovaní pracovníci.

**Tabulka 19: Informovanost zaměstnanců v podniku např. o novinkách, důležitých změnách atd.**

Zvolená odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Vynikající	19	0,08
Velmi dobrý	59	0,25
Dobrý	107	0,46
Méně uspokojivý	34	0,14
Slabý	16	0,07
Neodpověděl	0	0,00

*Zdroj: vlastní zpracování*

### **Zprávy o interních pracovních příležitostech**

V tabulce 20 je možné najít odpověď na otázku zabývající se zprávami o interních příležitostech pro přesun na jinou pracovní pozici. Tyto informace je možné získat na nástěnce, kam se vyvěšují volná pracovní místa nebo také na internetových stránkách společnosti. Z dotazovaných na tuto otázku neodpověděli 3 % pracovníků. Při sečtení prvních dvou kladných odpovědí je výsledkem 19 % respondentů, kteří jsou s tímto způsobem

informování spokojení. Celkem 44 % dotazovaných hodnotí stávající způsob poskytování informací o interních příležitostech jako dostačující.

**Tabulka 20: Zprávy o interních pracovních příležitostech**

Zvolená odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Vynikající	7	0,03
Velmi dobrý	38	0,16
Dobrý	104	0,44
Méně uspokojivý	38	0,16
Slabý	42	0,18
Neodpověděl	6	0,03

*Zdroj: vlastní zpracování*

**Otázka č. 17: U následujícího seznamu benefitů nejprve označte, zda můžete benefit využít, pokud je Vaše odpověď „Ano“, tak prosím ohodnoťte, jak je pro Vás důležitý (jedná se o aktuální nabídku benefitů, které společnost PLEAS a.s. poskytuje svým zaměstnancům):**

Tento seznam benefitů byl před zařazením do dotazníku prokonzultován s vedoucí personálního oddělení paní Martinou Mrázkovou, která jej pomáhala sestavit. Jedná se o aktuální seznam benefitů, které v současné době společnost svým pracovníkům poskytuje. Respondenti měli nejprve označit, zda mohou nabízený benefit čerpat – výsledky jsou zpracovány v tabulce. Pokud zvolili odpověď „ano“, byli požádáni, aby tento benefit ohodnotili na pětibodové stupnici podle toho, jak je pro ně benefit důležitý – výsledky jsou zpracovány do grafické podoby, jenž je vždy uvedena pod tabulkou. V některých případech nebyla označena žádná odpověď na první část otázky, tyto odpovědi jsou uvedené v tabulce v kolonce „neodpověděl“. Dále určitá část respondentů zřejmě nepochopila zadání otázky nebo neměli dostatek času, takže sice zvolili odpověď „ano“, ale dále už benefit neohodnotili, z tohoto důvodu je v grafu přidáno pole „neohodnoceno“.

### **Příspěvek na dojíždění do zaměstnání**

Tabulka 21 uvádí, že tento benefit čerpá 61 % dotazovaných respondentů. Odpověď „ne“ zvolilo 37 % procent pracovníků, zbylé 2 % dotazovaných na tuto otázku neodpovědělo. Náklady na dopravu jsou v dnešní době poměrně vysoké, takže tento benefit autorka této práce hodnotí jako velmi pozitivní.

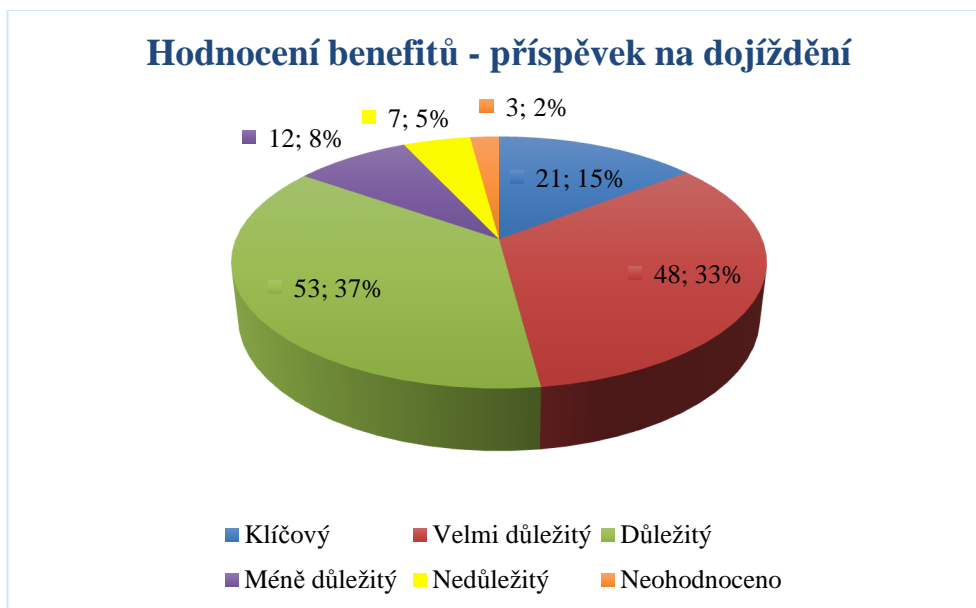
Výsledky jakým způsobem je tento benefit pro pracovníky důležitý dokládá obrázek 9 uvedený pod tabulkou. Celých 33 % dotazovaných považuje tento benefit za velmi důležitý, dále ho 37 % respondentů hodnotí jako důležitý. Pro 15 % pracovníků je tento benefit

klíčový. Příspěvek na dojíždění neohodnotila 2 % respondentů, 8 % pracovníků ho označilo méně důležitým a pro zbylých 5 % dotazovaných je tento benefit nedůležitý.

**Tabulka 21: Příspěvek na dojíždění do zaměstnání**

Možnost čerpání benefitu	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	144	0,61
Ne	86	0,37
Neodpověděl	5	0,02

*Zdroj: vlastní zpracování*



**Obrázek 9: Hodnocení příspěvku na dojíždění do zaměstnání**

*Zdroj: vlastní zpracování*

### Zajištění dopravy zaměstnanců z odpoledních směn HB

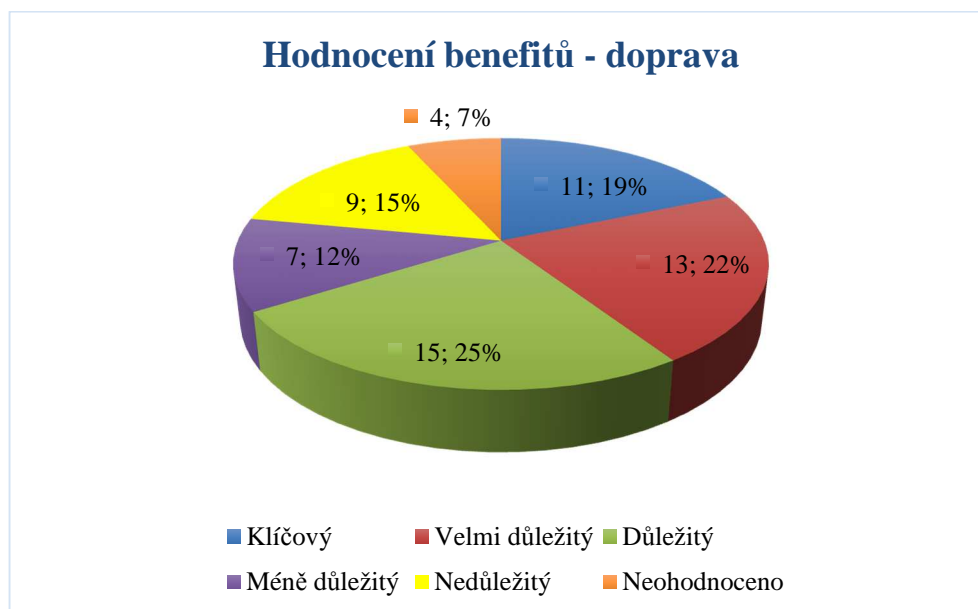
Tento benefit využívá 25 % pracovníků, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, ze zbylého počtu dotazovaných jej 69 % nevyužívá a 6 % na tuto otázku neodpovědělo. Zajištění dopravy zaměstnanců je pro řadu pracovníků jediná možnost jak se dostat z práce domů, navíc si zaměstnavatel může tyto náklady přiznat jako daňově uznatelné.

Obrázek 10 graficky zobrazuje důležitost tohoto benefitu pro dotazované respondenty, z nichž nejvýznamnější skupinu tvoří 25 % respondentů, pro které je důležitý. Pro 22 % je velmi důležitý, následuje skupina 19 % dotazovaných, kteří benefit hodnotí jako klíčový. Celkem 15 % pracovníků považuje tento benefit za nedůležitý, 12 % se domnívá, že je méně důležitý. Zbylých 7 % respondentů tento benefit neohodnotilo.

**Tabulka 22: Zajištění dopravy zaměstnanců z odpoledních směn HB**

Možnost čerpání benefitu	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	59	0,25
Ne	163	0,69
Neodpověděl	13	0,06

*Zdroj: vlastní zpracování*



**Obrázek 10: Hodnocení dopravy zaměstnanců z odpoledních směn HB**

*Zdroj: vlastní zpracování*

### **Závodní zdravotní péče: úhrada vstupních lékařských prohlídek, úhrada periodických prohlídek**

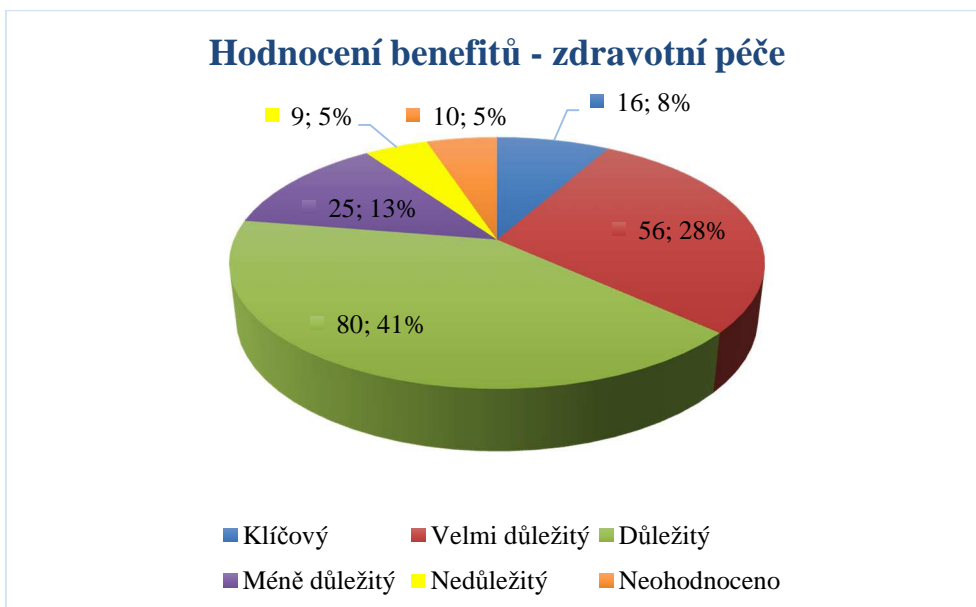
Tabulka 23 uvádí, že tento benefit může využívat 83 % dotazovaných, 15 % označilo zápornou odpověď „ne“ a zbylá 2 % respondentů na otázku neodpovědělo. Úhradu vstupních prohlídek zajišťuje společnost jako jeden z benefitů, zbylá část, tedy úhrada periodických prohlídek, má oporu v zákoně.

Z obrázku 11 je patrné, že pro 41 % respondentů je tento benefit důležitý, 28 % pracovníků ho považuje za velmi důležitý. Následuje skupina 13 % dotazovaných, kteří benefit hodnotí jako méně důležitý, oproti tomu skupina 8 % dotazovaných hodnotí zdravotní péči jako klíčovou. Pro 5 % pracovníků je benefit nedůležitý a zbylých 5 % respondentů tento benefit neohodnotilo.

**Tabulka 23: Závodní zdravotní péče - úhrada vstupních lékařských prohlídek, úhrada periodických prohlídek**

Možnost čerpání benefitu	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	196	0,83
Ne	34	0,15
Neodpověděl	5	0,02

*Zdroj: vlastní zpracování*



**Obrázek 11: Hodnocení závodní zdravotní péče - úhrada vstupních lékařských prohlídek, úhrada periodických prohlídek**

*Zdroj: vlastní zpracování*

### Jeden týden dovolené navíc

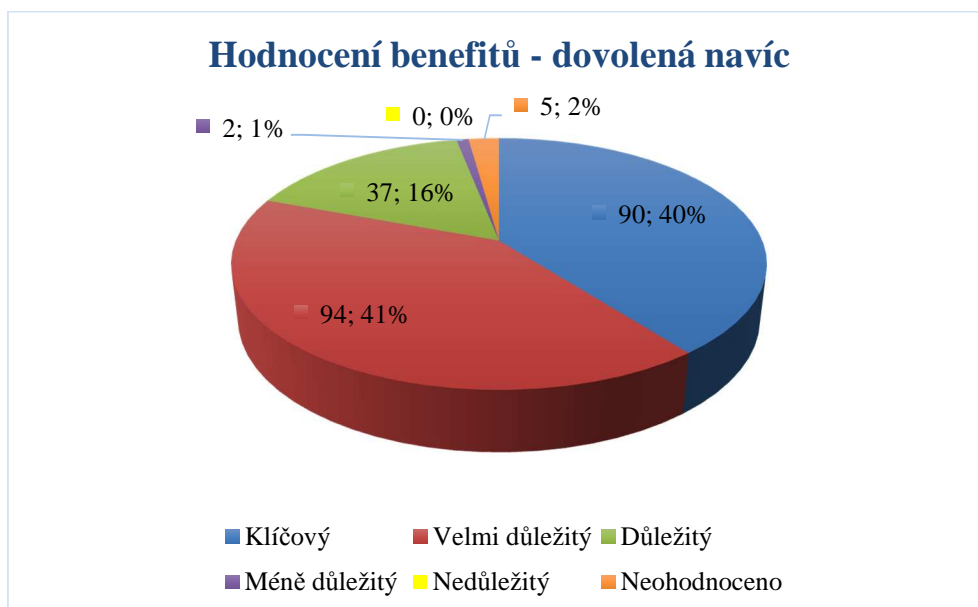
Možnosti jednoho týdne dovolené navíc využívá 97 % respondentů, zbylá 3 % pracovníků označila, že jim není umožněno tento benefit čerpat, což může být dáno charakterem jejich náročné práce, kdy za sebe nemají plnohodnotný zástup a tak mohou mít při čerpání dovolené problémy. Jeden respondent na tuto otázku neodpověděl. (viz Tabulka 24)

Z obrázku 12 je patrné, že pro 40 % dotazovaných pracovníků je tento benefit klíčový, dalších 41 % respondentů jej hodnotí jako velmi důležitý. Následuje skupina 16 % pracovníků, pro které je jeden týden dovolené důležitý. Pouze 1 % dotazovaných tento benefit považuje za méně důležitý, tento benefit neohodnotili 2 % pracovníků. Jeden týden dovolené navíc je velmi oblíbený benefit, zvláště v době, kdy došlo k úpravám vyplácení nemocenských dávek, takže pokud je to možné, lidé si raději vezmou dovolenou, než aby si nechali napsat neschopenku.

**Tabulka 24: Jeden týden dovolené navíc**

Možnost čerpání benefitu	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	228	0,97
Ne	6	0,03
Neodpověděl	1	0,00

*Zdroj: vlastní zpracování*



**Obrázek 12: Hodnocení jednoho týdnu dovolené navíc**

*Zdroj: vlastní zpracování*

### Finanční příspěvek na stravování

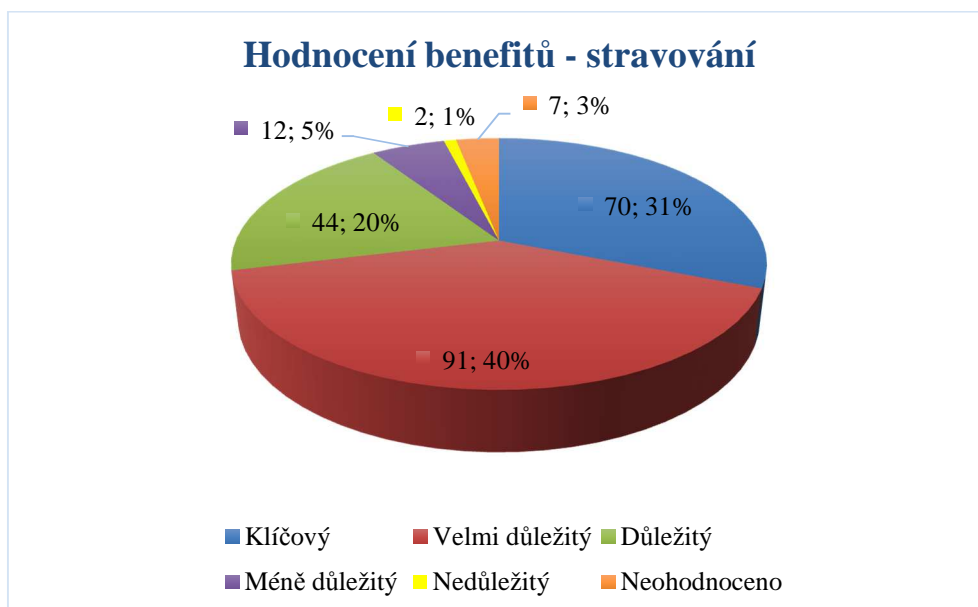
V tabulce 25 jsou uvedeny výsledky možnosti čerpání finančního příspěvku na stravování, kterého v současné době využívá 96 % respondentů. Další 3 % pracovníků tuto možnost nevyužívají a 1 % dotazovaných na tuto otázku neodpovědělo. Finanční příspěvek na stravování je v České republice nejčastěji poskytovaným benefitem. Společnost PLEAS a.s. má pro tyto účely vlastní jídelnu, ve které si mohou pracovníci vybrat z nabídky až čtyř jídel. V současné době je tato jídelna v pronájmu, kdy se současný majitel snaží rozšiřovat a přizpůsobovat aktuální nabídku dle potřeb zákazníků, kdy si mohou vybrat z nabídky zákusků, baget, salátů a pití. Pracovníci společnosti zde mají navíc garantovány nižší ceny, což je velmi pozitivní.

Celkem 31 % pracovníků považuje benefit za klíčový, následuje skupina se 40 % dotazovanými, pro které je benefit velmi důležitý. Počet 20 % respondentů hodnotí benefit jako důležitý. Oproti tomu 5 % pracovníků odpovědělo, že je pro ně benefit méně důležitý a dále 1 % respondentů ho považuje za nedůležitý. Tento benefit neohodnotila 3 % dotazovaných. (viz obrázek 13)

**Tabulka 25: Finanční příspěvek na stravování**

Možnost čerpání benefitu	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	226	0,96
Ne	6	0,03
Neodpověděl	3	0,01

*Zdroj: vlastní zpracování*



**Obrázek 13: Hodnocení finančního příspěvku na stravování**

*Zdroj: vlastní zpracování*

### **Možnost ubytování pro zaměstnance za zvýhodněných finančních podmínek**

Celkem 38 % respondentů odpovědělo, že mohou využít možnosti ubytování za zvýhodněných finančních podmínek. Dalších 56 % pracovníků odpovědělo, že jej nemohou využít a zbývajících 6 % dotazovaných na tuto otázku neodpovědělo. (viz Tabulka 26)

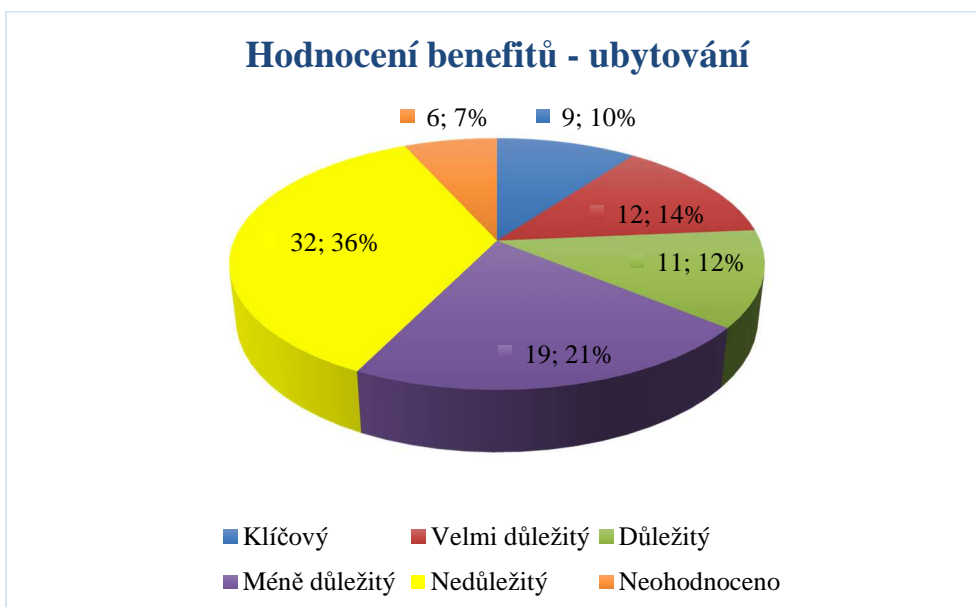
Obrázek 14 graficky vyhodnocuje důležitost tohoto benefitu, pro 36 % pracovníků je nedůležitý, dalších 21 % dotazovaných považuje tento benefit za méně důležitý. Pro 14 % pracovníků je benefit velmi důležitý, následuje skupina 12 % dotazovaných, kteří jej hodnotí jako důležitý. Počet 10 % respondentů ho považuje za klíčový. Zbývajících 7 % pracovníků tento benefit neohodnotilo. Možnost ubytování pro zaměstnance za zvýhodněných finančních podmínek je velmi důležitá hlavně pro zahraniční pracovníky, které společnost zaměstnává. Z důvodu jazykové bariéry nebylo možné zahrnout Mongolské pracovníky do dotazníkového šetření.



**Tabulka 26: Možnost ubytování pro zaměstnance za zvýhodněných finančních podmínek**

Možnost čerpání benefitu	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	89	0,38
Ne	132	0,56
Neodpověděl	14	0,06

*Zdroj: vlastní zpracování*



**Obrázek 14: Hodnocení možnosti ubytování pro zaměstnance za zvýhodněných finančních podmínek**

*Zdroj: vlastní zpracování*

### Šekové poukázky Ticket multi

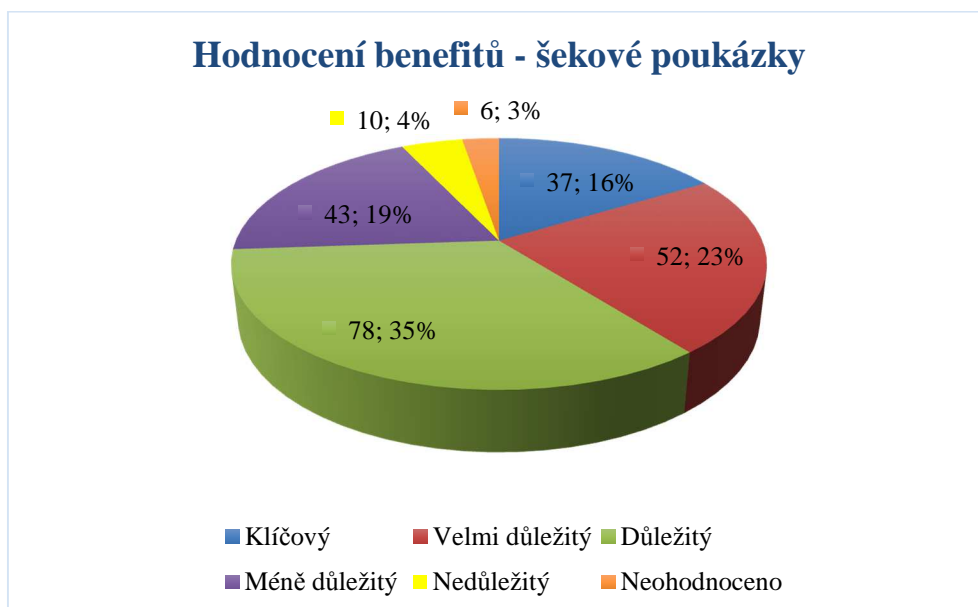
Šekové poukázky Ticket multi využívá společnost PLEAS a.s. jako jeden z benefitů poměrně krátkou dobu. Poukázky mohou pracovníci využít na sport a rekreaci, jako příspěvek na dovolenou, do lékáren nebo je s nimi mohou platit ve vybraných obchodech, s výjimkou potravin. Jak je možné vyčíst z tabulky 27, tento benefit využívá 96 % respondentů. Další 2 % dotazovaných odpovědělo, že poukázky nevyužívá a zbylá 2 % pracovníků na tuto otázku neodpověděla.

Na obrázku 15 je možné vidět grafické zobrazení hodnocení důležitosti toho benefitu. Počet 35 % respondentů hodnotí benefit jako důležitý, pro 23 % pracovníků jsou šekové poukázky velmi důležité. Skupina 19 % dotazovaných považuje poukázky za méně důležité, následuje skupina 16 % pracovníků, pro něž je benefit klíčový. Jako nedůležitý hodnotí tento benefit 4 % pracovníků, zbylá 3 % respondentů tento benefit neohodnotilo.

**Tabulka 27: Šekové poukázky Ticket multi**

Možnost čerpání benefitu	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	226	0,96
Ne	5	0,02
Neodpověděl	4	0,02

*Zdroj: vlastní zpracování*



**Obrázek 15: Hodnocení šekových poukázek Ticket multi**

*Zdroj: vlastní zpracování*

### Možnost zvýhodněné tuzemské rekreace v podnikových chatách v oblasti Vranov

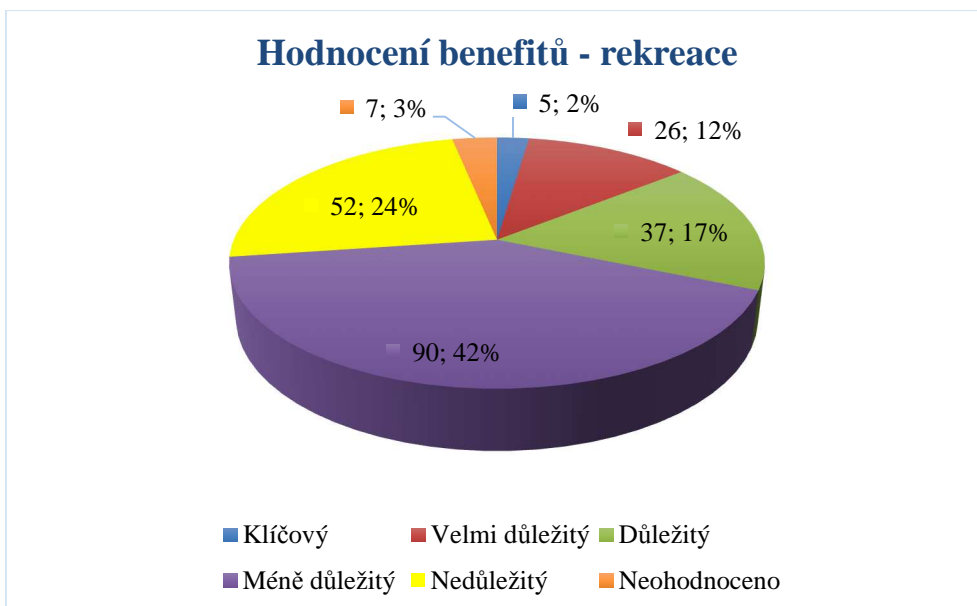
Celkem 92 % dotazovaných uvádí, že mohou využít možnosti zvýhodněné tuzemské rekreace v podnikových chatách v oblasti Vranov. Oproti tomu 6 % respondentů tuto možnost nečerpá a zbylá 2 % benefit neohodnotilo. (viz Tabulka 28)

Na obrázku 16 je vidět, že počet 42 % respondentů hodnotí benefit jako méně důležitý, následuje skupina 24 % pracovníků, pro které je benefit nedůležitý. Počet 17 % hodnotí benefit jako důležitý, pro dalších 12 % dotazovaných je velmi důležitý. Pouze 2 % pracovníků považuje benefit za klíčový a zbylá 3 % respondentů důležitost benefitu neohodnotilo. Tyto výsledky je možné přisuzovat všeobecnému poklesu zájmu o tuzemskou rekreaci.

**Tabulka 28: Možnost zvýhodněné tuzemské rekreace v podnikových chatách v oblasti Vranov**

Možnost čerpání benefitu	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	217	0,92
Ne	14	0,06
Neodpověděl	4	0,02

*Zdroj: vlastní zpracování*



**Obrázek 16: Hodnocení možnosti zvýhodněné tuzemské rekreace v podnikových chatách v oblasti Vranov**

*Zdroj: vlastní zpracování*

### **Peněžní odměny při dovršení pracovních výročí a odchodech do důchodu**

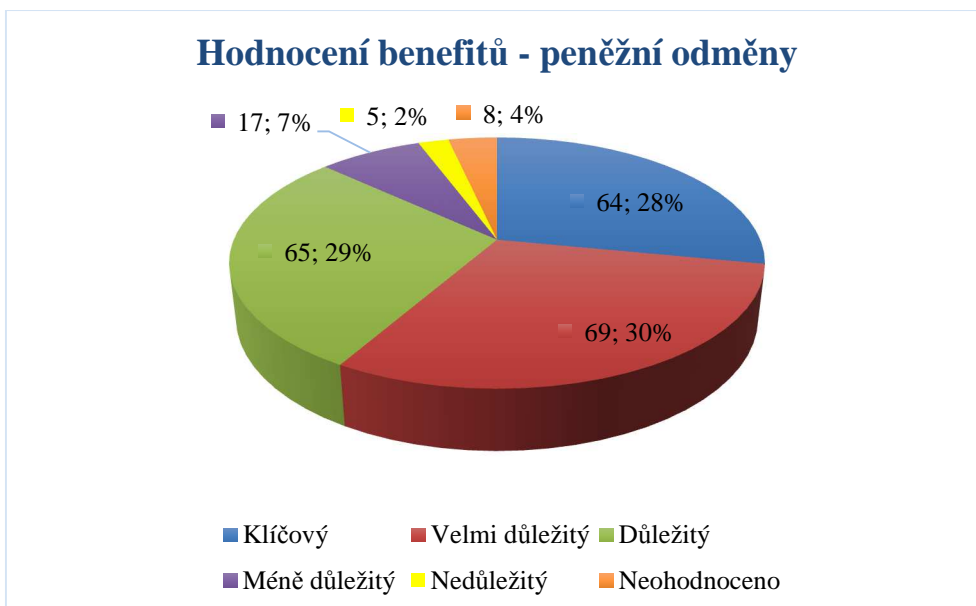
Tabulka 29 uvádí, že s peněžní odměnou při dovršení pracovních výročí se setkala 97 % pracovníků, zbylá 2 % pracovníků pro společnost pracuje kratší dobu, takže zatím tuto odměnu neměli možnost čerpat. Zbylé 1 % respondentů na tuto otázku neopovědělo.

Celých 30 % dotazovaných považuje tento benefit za velmi důležitý, následuje skupina s 29 % pracovníky, kteří benefit hodnotí jako důležitý. Pro 28 % dotazovaných jsou peněžní odměny klíčové. Počet 7 % respondentů považuje benefit za méně důležitý. Tento benefit neohodnotila 4 % dotazovaných a zbylá 2 % považuje benefit za nedůležitý. Výsledky hodnocení tohoto benefitu je možné přisoudit tomu, že výše odměn je různorodá a její konkrétní výše závisí na počtu odpracovaných let. Výhodou těchto odměn je podpora loajality a stabilizace pracovníků společnosti.

**Tabulka 29: Peněžní odměny při dovršení pracovních výročí a odchodech do důchodu**

<b>Možnost čerpání benefitu</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
<b>Ano</b>	228	0,97
<b>Ne</b>	4	0,02
<b>Neodpověděl</b>	3	0,01

*Zdroj: vlastní zpracování*



**Obrázek 17: Hodnocení peněžních odměn při dovršení pracovních výročí a odchodech do důchodu**

*Zdroj: vlastní zpracování*

### **Možnost zakoupení vlastních výrobků v podnikové prodejně v HB a v Polné**

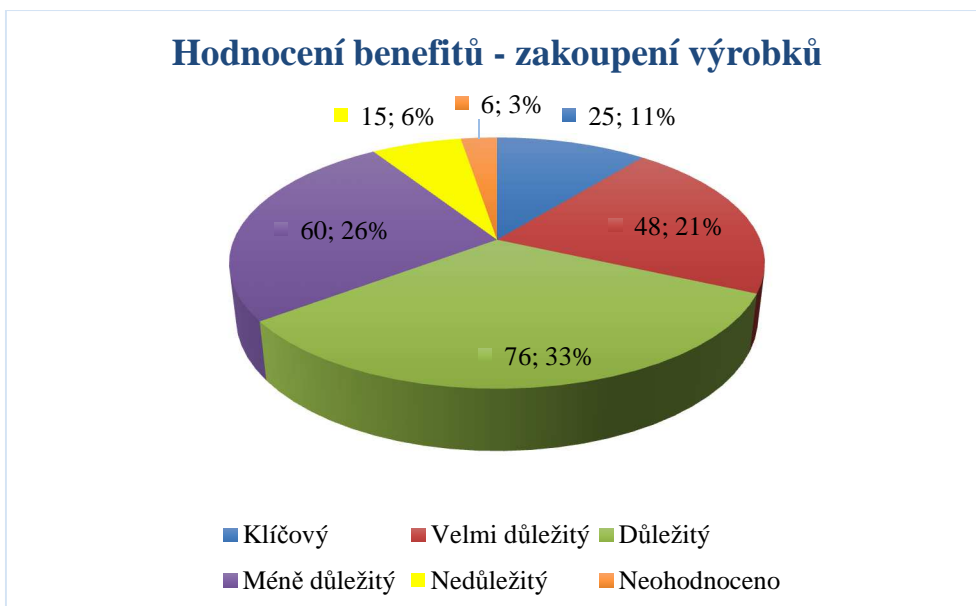
Možnosti zakoupení vlastních výrobků v podnikové prodejně v Havlíčkově Brodě nebo v Polné využívá 98 % pracovníků společnosti. Pouze 1 % respondentů této možnosti nevyužívá a zbývajících 1 % dotazovaných na tuto otázku neodpovědělo. (viz Tabulka 30)

Z obrázku 18 je patrné, že celých 33 % dotazovaných považuje tento benefit za důležitý. Počet 26 % pracovníků považuje tuto možnost za méně důležitou. Následuje skupina s 21 %, kteří benefit hodnotí jako velmi důležitý, dalších 11 % respondentů považuje tento benefit za klíčový. Počet 6 % dotazovaných hodnotí možnost nákupu vlastních výrobků jako nedůležitou. Zbývajících 3 % pracovníků možnost zakoupení vlastních výrobků v podnikových prodejnách neohodnotilo. Výsledky hodnocení tohoto benefitu je možné přisuzovat tomu, že společnost pořádá speciální prodejní akce pouze pro pracovníky, kde mají možnost zakoupit výrobky za výhodnějších podmínek než na prodejně.

**Tabulka 30: Možnost zakoupení vlastních výrobků v podnikové prodejně v HB a v Polné**

<b>Možnost čerpání benefitu</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
<b>Ano</b>	230	0,98
<b>Ne</b>	3	0,01
<b>Neodpověděl</b>	2	0,01

*Zdroj: vlastní zpracování*

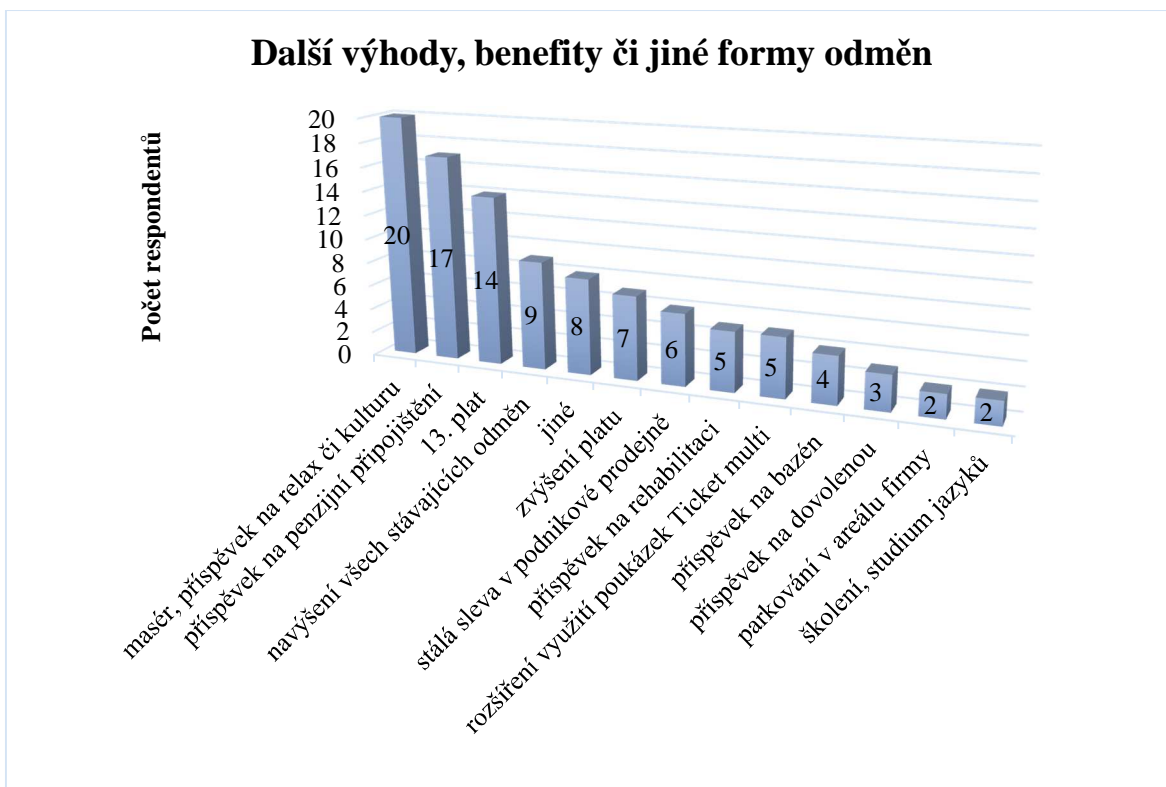


**Obrázek 18: Hodnocení možnosti zakoupení vlastních výrobků v podnikové prodejně v HB a v Polné**

*Zdroj: vlastní zpracování*

### **Otázka č. 18: Jaké další výhody, benefity či jiné formy odměny byste uvítal/a?**

Na obrázku 19 je možné vidět grafické zobrazení odpovědí na osmnáctou otázku. Respondenti byli požádáni, aby napsali jaké další výhody, benefity či jiné formy odměny by uvítali. Na tuto otázku odpověděla necelá třetina dotazovaných pracovníků. Největší počet pracovníků by uvítal možnost masáží (společnost v minulosti umožňovala pracovníkům využívat firemního maséra) či příspěvek na relaxaci či kulturu. Další pracovníci by uvítali příspěvek na penzijní připojištění. O tomto benefitu se před několik málo roky jednalo, ale návrh byl zamítnut z důvodu nedostatku zájmu pracovníků. Na dalším místě se umístil 13. plat, tento typ benefitu vedení společnosti rozdělilo do mzdových tarifů z důvodu rovnoměrného čerpání. V kategorii „jiné“ jsou zahrnuty různé návrhy od pracovníků s nízkým výskytem četnosti, například zavedení stravenek nebo „sick days“, dále možnost pracovat z domu, pokud si to situace vyžádá. Také zde byly návrhy na navýšení počtu dnů dovolené, zavedení 14. platu nebo zakoupení chaty na horách, kde by pak byla pracovníkům umožněna rekreace za zvýhodněných cen. Respondenti by také uvítali navýšení stávajících odměn a zvýšení platu. Jednou z možností, jak rozšířit stávající benefity, kterou dotazovaní navrhovali je, zavedení stálé slevy pro pracovníky společnosti na osobní kartu nebo rozšíření možností využití šekových poukázek Ticket multi. Část pracovníků navrhovala rozšířit benefity o příspěvek na bazén či příspěvek na dovolenou. Několik dotazovaných pracovníků uvádělo, že by uvítali možnost parkovat v areálu firmy pro směnující zaměstnance. Zbývající část respondentů by měla zájem o studium jazyků či o různá školení.



**Obrázek 19: Další výhody, benefity či jiné formy odměn**

*Zdroj: vlastní zpracování*

## 4.2 Empirický výzkum – rozhovory s vedoucími pracovníky

Rozhovory s vedoucími pracovníky byly zvoleny za účelem získání doplňujících informací k proběhlému dotazníkovému šetření. Na základě těchto rozhovorů bude možné lépe pochopit celou problematiku hodnocení a odměňování pracovníků ve společnosti.

Tyto rozhovory byly provedeny se třemi vedoucími pracovníky, kteří jsou na úrovni vedoucích oddělení a mají pod sebou různý počet přímých podřízených pracovníků. Vedoucí oddělení, kteří byli vybráni pro tyto rozhovory, byli informováni o tom, že jejich odpovědi jsou zcela dobrovolné a anonymní. Odpověď prvního dotazovaného vedoucího pracovníka je označena a), dalšího b), odpovědi třetího vedoucího jsou označeny c).

### 1. Jak dlouho vykonáváte pozici vedoucího pracovníka?

- a) 5 let.
- b) Asi 5 let.
- c) Přibližně od roku 1975.

**2. Kolik máte podřízených?**

- a) 5 podřízených.
- b) 10 podřízených.
- c) Nyní 9 podřízených.

**3. Domníváte se, že máte přehled o pracovní náplni svých podřízených?**

- a) *Ano, o pracovní náplni mám přehled. Pracovní náplň svých podřízených jsem si osobně zkusila, jelikož jsem jejich pracovní místa v minulosti vykonávala. Práci nyní přiděluji i kontroluji osobně.*
- b) *Ano.*
- c) *Určitě, nedávno jsem vše aktualizoval dle skutečných firemních potřeb.*

**4. Máte dostatek času na své podřízené?**

- a) *Nemám. Z důvodu nedostatku času nestíhám vždy překontrolovat jejich výkony, proto požaduji od podřízených samostatnost a odpovědnost za odvedenou práci. Období měsíce je rozděleno na méně a více vytižené. Problémy, které lze odložit, řešíme, jakmile se situace uvolní. Přes nedostatek času se snažím projevit zájem a pomoc svým podřízeným i v oblasti řešení soukromých problémů (zdraví...).*
- b) *Snažím se jim dát tolik času, kolik je potřeba.*
- c) *Ano.*

**5. Jakým způsobem motivujete pracovníky?**

- a) *Své podřízené motivuji pochvalou. Dále se snažím vést podřízené tak, aby byli v zaměstnání spokojeni (o splnění úkolů žádám – nepřikazuji, snažím se naslouchat, spolupracovat, informovat...).*
- b) *Obecně pochvala, poděkování, zpětnou vazbou o výsledcích práce.*
- c) *Snažím se o pravidelné hodnocení jejich práce, zadané úkoly sděluji tak, abych měl jistotu, že jsou srozumitelné, dle zásluh odměním i finančně.*

**6. Jaké máte možnosti odměňování?**

- a) *Možnosti odměňování mám mizivé, mohu navrhnout odměnu, o vyplacení však rozhodne nadřízený vedoucí.*
- b) *Mezi jednotlivé pracovníky rozdělují částku přidělenou vedoucím odboru.*
- c) *Mimořádné odměny pokladní poukázkou.*

**7. Poskytujete pracovníkům zpětnou vazbu o jejich pracovních výsledcích?**

- a) *Ano, zpětnou vazbu poskytují.*
- b) *Ano.*
- c) *Odpověď se nachází u otázky č. 5 – motivace.*

**8. Doplnující otázka – Jakým způsobem a jak často?**

- a) *Pracovní výsledek zhodnotím, poté pochválím, nebo poukážu na chyby a hledáme společně řešení. Jak často nelze určit – vždy, když je potřeba.*
- b) *Slovně, mailem. Dle potřeby.*
- c) *Ihned po splnění úkolu, souhrnně společně cca měsíčně.*

**9. Podporujete pracovníky v jejich rozvoji?**

- a) *Snažím se podporovat podřízené ve vývoji hledáním vhodného typu školení. Toto školení navrhuji svému nadřízenému a ten školící akci schválí. Na oddělení se snažíme předávat si informace navzájem, abychom zamezily pochybení z neznalosti.*
- b) *Ano, dle možnosti jejich zařazení na oddělení - spojení s výrobou, jazykové kurzy, zařazování do školení v rámci programu „Vzdělávání se“.*
- c) *Snažím se, zařazuji je do odborných školení a kurzů.*

**10. Informujete pracovníky o změnách ve společnosti?**

- a) *Ano, jestliže se dozvím nějakou změnu ve společnosti – informuji podřízené, jestliže se změnu dozví první podřízený – informují oni mne.*
- b) *Informace, které o změnách ve společnosti dostaneme od vedoucího odboru, předávám dál.*
- c) *Dle aktuální situace, ano.*

**11. Informuje své podřízené pracovníky o benefitech, které společnost nabízí?**

- a) *O benefitech podřízené informuji, častokrát chci znát jejich názor na benefit ještě dříve, než je benefit schválen. Všechny benefity má naše společnost podchyceny v Kolektivní smlouvě.*
- b) *Ano.*
- c) *Ano.*



## **12. Setkal/a jste se někdy s odchodem podřízeného pracovníka?**

- a) *Ano, s odchodem podřízeného pracovníka jsem se již několikrát setkala.*
- b) *Ano.*
- c) *Za ty roky mnohokrát.*

## **13. Doplnující otázka – jaký byl důvod jeho odchodu?**

- a) *Důvod odchodu byl různý – odchod do důchodu, odchod na mateřskou dovolenou, odchod na lépe placené pracovní místo, ale i odchod z důvodu výpovědi z nadbytečnosti.*
- b) *Starobní důchod, snižování počtu zaměstnanců, odchod na mateřskou dovolenou.*
- c) *Poslední byl odchod ze strany pracovníka na práci bližší jeho jazykové vybavenosti.*

### **4.3 Zhodnocení výsledků, navrhovaná opatření**

Na základě provedené analýzy formou dotazníkového šetření a rozhovorů se jako problémová jeví především oblast hodnocení pracovníků. Autorka této práce navrhuje, aby společnost PLEAS a.s. začala uvažovat o zavedení formálního systému hodnocení pracovníků, který by se realizoval alespoň jednou ročně. Pro účely hodnocení pracovníků by bylo vhodné využít 360° zpětnou vazbu, která je velmi variabilní, takže by ji společnost mohla využívat, dle svých aktuálních potřeb. Například zaměstnanci podnikových prodejen by mohli být hodnoceni ze strany zákazníků, vedoucí pracovníci by mohli být hodnoceni svými podřízenými. Pracovníci dělnických profesí by mohli provádět sebehodnocení a technicko-hospodářští pracovníci by mohli být hodnoceni ze strany svých kolegů, ale také ze strany svých nadřízených.

Současné hodnocení probíhá neformální formou a zjištěné výsledky se nikam nezapisují, vedoucí pracovník namátkově kontroluje plnění zadaných úkolů, a pokud si to situace vyžádá, snaží se o operativní řešení nečekaných situací. Z dotazníkového šetření vyplývá, že většina pracovníků zná svoji pracovní náplň, ale i přes tuto skutečnost téměř 40 % respondentů uvádí, že by uvítali více pomoci, vedení a rad v plnění svých pracovních povinností ze strany svého vedoucího pracovníka. Celkem 85 % dotazovaných se shodovalo na tom, že při své pracovní náplni využívají svoje schopnosti a dovednosti, dalších 65 % respondentů uvádí, že mají v práci příležitost se učit něčemu novému. Tyto zjištěné výsledky korespondují s výsledky na otázku, která se zabývala spokojeností pracovníků s poskytovaným školením, jehož výsledky dosahují průměrných hodnot, kdy se téměř polovina respondentů přiklání k odpovědi dobrý. V této souvislosti je důležité zdůraznit, že vedoucí pracovníci mají

omezené pravomoci v oblastech školení či vzdělání, které by chtěli pracovníkům v rámci podpory rozvoje zajistit. Mnoho společností se snaží snižovat náklady na zaměstnance a omezení školení je jednou z variant, jak tohoto snížení dosáhnout, společnost PLEAS a.s. není výjimkou. Dále celkem 67 % pracovníků uvádělo, že by rádo získalo zkušenosti i v jiných oblastech práce. Autorka práce navrhuje, aby společnost začala uvažovat o možnosti zvýšení zastupitelnosti na daných pracovních místech. Toho by bylo dosaženo například tím, že pracovník jednou za dva roky vykonával činnost svého kolegy, takže by se díky tomu stal flexibilnějším.

Zpětnou vazbu o výsledcích práce poskytuje svým podřízeným 74 % přímých nadřízených pracovníků. V této souvislosti se s pochvalou a uznáním setkává pouze polovina pracovníků. Doplnující otázka, ve které měli respondenti zhodnotit uznání za dobře vykonanou práci, získala opět průměrného hodnocení dobrý ze strany 45 % pracovníků. Tyto zjištěné výsledky mohou mít několik příčin. Jednou z příčin může být nedostatek času nadřízených pracovníků na své podřízené, další možnou příčinou je nevědomost, kdy se linioví vedoucí neseťkávají s pochvalou a uznáním ze strany jejich nadřízených pracovníků, tak ani nemají tendence toto předávat dále. Také je zde možnost, že pracovníci nejsou dostatečně motivováni k odvádění nadstandardních výkonů práce a tak nemají jejich přímí nadřízení důvod k tomu, aby je chválili. Na výkon má vliv i poskytované materiální a technické vybavení pracoviště, jehož hodnocení se pohybovalo na rozmezí dobrý (51 %) a velmi dobrý (22 %). Z těchto výsledků je možné usuzovat, že společnost má snahu inovovat a investuje tedy do materiálního a technického vybavení.

Komunikace je velmi důležitou součástí kultury organizace, informovanost pracovníků o změnách ve společnosti a zprávy o interních příležitostech hodnotí polovina pracovníků průměrně. Z těchto výsledků jasně vyplývá, že je třeba zefektivnit informační systém a nespoléhat pouze na intranet, ke kterému nemá většina pracovníků přístup, nebo nenechávat tuto starost pouze na vedoucích pracovnících. Autorka této práce navrhuje, aby se na jednotlivých provozech a odděleních konaly pravidelné informativní schůzky, kde by mohli přímí nadřízení poskytovat informace o dění ve firmě. Tyto schůzky by mohly být využity také jako nástroj pro poskytování zpětné vazby o pracovních výsledcích.

Jako pozitivní lze hodnotit fakt, že většina pracovníků nemá problémy s dosahováním rovnováhy mezi svou prací a svým soukromým životem. Ve společnosti pracují z velké části ženy s dětmi, což vedení společnosti respektuje a snaží se jim vycházet vstříc.

Další část otázek se zabývala odměňováním pracovníků. Z výsledků dotazníkového šetření jasně vyplývá, že většina pracovníků není spokojena s výší mzdy a s odměnami, kterých se jim za odvedenou práci dostává. Tento výsledek má souvislost s charakterem výroby, jedná se totiž o společnost působící v textilním průmyslu, který vždy patřil k méně hodnoceným. Z rozhovorů s vedoucími pracovníky také vyplývá, že jsou velmi limitováni v možnostech odměňování svých podřízených, mají k dispozici fond mistra, ze kterého mohou přidělovat odměny, ale i tento fond je omezen určitou částkou. V souvislosti s výše zjištěnými informacemi by bylo vhodné zvýšit pravomoci přímým vedoucím pracovníkům, kteří znají lépe své podřízené a jsou proto kompetentnější v rozhodování o potenciálu rozvoje pracovníků a také v oblastech jejich odměňování.

Poslední část dotazníkového šetření se zabývala benefity, které společnost v současné době poskytuje svým pracovníkům. Mezi nejvyužívanější benefity patří týden dovolené navíc, finanční příspěvek na stravování, příspěvek na dojíždění do zaměstnání, závodní zdravotní péče, šekové poukázky Ticket multi, peněžité odměny při dovršení pracovních výročí a odchodech do důchodu a možnost zakoupení vlastních výrobků v podnikové prodejně v Havlíčkově Brodě a v Polné. Dotazovaní respondenti všechny tyto benefity hodnotili jako velmi důležité či důležité, z čehož je možné usoudit, že jsou s nimi spokojeni a mají zájem na jejich zachování či případném rozšíření. Zbylé benefity, mezi které patří zajištění dopravy z odpoledních směn, možnost ubytování pro zaměstnance za zvýhodněných finančních podmínek, zvýhodněná tuzemská rekreace v podnikových chatách v oblasti Vranov, nezískaly tak dobré hodnocení, což ovšem není důvod k tomu, aby byly zrušeny nebo nahrazeny, protože pro určité skupiny pracovníků jsou tyto benefity klíčové. Z těchto výsledků je možné soudit, že společnost má přehled o potřebách svých pracovníků a snaží se jim v této oblasti vyjít vstříc. Respondenti měli možnost navrhnout výhody, benefity či jiné formy odměn, které by uvítali. Z navrhovaných benefitů se na nejvyšším místě umístil masér, příspěvek na relaxaci či kulturu. Dále příspěvek na penzijní připojištění, 13. plat, zvýšení mzdy a stávajících odměn, zavedení stálé slevy v podnikové prodejně na osobní kartu, příspěvek na rehabilitaci, rozšíření možností využití šekových poukázek Ticket multi, příspěvek na dovolenou, možnost parkování v areálu firmy pro směnující pracovníky, školení a studium jazyků. Pokud by společnost uvažovala o rozšíření stávajících benefitů, bylo by vhodné, aby byli dotázáni přímo pracovníci, kteří by sami rozhodli o jaký benefit mají největší zájem, přičemž je třeba zdůraznit, že 86 % dotazovaných pracovníků by upřednostnilo navýšení hrubé mzdy před rozšířením výhod.

## ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce byla analýza systému hodnocení a odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti PLEAS a.s., která má sídlo v Havlíčkově Brodě. Jedná se o textilní společnost, která se zabývá výrobou jakostního denního a nočního prádla pro ženy, muže a děti.

V teoretické části práce jsem vycházela ze studia odborné literatury, na základě které jsem vypracovala první dvě kapitoly, ve kterých je kladen důraz na vzájemnou provázanost systému hodnocení a odměňování v souvislosti s výkonem, který pracovníci odvádějí. O výkonu pracovníků samozřejmě rozhoduje mnohem více faktorů, mezi které patří jejich schopnosti a dovednosti, materiální a technická vybavenost pracoviště, podmínky v práci, mezilidské vztahy na pracovišti. Je známo, že čím přátelštější a veselejší jsou podmínky na pracovišti, tím je dosahováno vyšších pracovních výkonů. Největší váhu na řízení a vedení pracovníků mají zpravidla jejich přímí nadřízení. Je důležité, aby pracovníky dostatečně motivovali, podporovali jejich rozvoj, informovali je o výsledcích jejich práce a následně je spravedlivě odměnili. Nezbytností je i správná komunikace mezi podřízeným a jeho vedoucím pracovníkem. Proto, aby mohli vedoucí pracovníci správně řídit a motivovat své podřízené, je třeba, aby měli dostatek času a také aby disponovali těmi správnými pravomocemi.

Analýza hodnocení a odměňování pracovníků byla provedena za pomoci dotazníkového šetření a rozhovorů s vybranými vedoucími pracovníky. Ke zjištěným výsledkům provedené analýzy bylo přistupováno v komparaci s poznatky obsaženými v teoretické části této práce. Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že společnost postrádá formální systém hodnocení pracovníků. Autorka této práce navrhuje zavedení 360° stupňové vazby, která je velmi variabilní, takže by ji společnost mohla využívat dle svých aktuálních potřeb. Pro zvýšení zastupitelnosti na daných pracovních pozicích a také zvýšení univerzálnosti pracovníků by bylo vhodné, aby si pracovníci mohli například jednou za dva roky vyzkoušet práci svého kolegy. V rámci podpory kultury společnosti a v souvislosti se zvýšením efektivnosti komunikace bylo vhodné zavést pravidelné informativní schůzky, kterých by mohli vedoucí pracovníci využívat také pro poskytování zpětné vazby.

Navrhovaná opatření by mohla pomoci vylepšit stávající situaci ve společnosti a zvýšit spokojenost pracovníků. Hlavním přínosem by bylo snížení absence pracovníků a zvýšení konkurenceschopnosti společnosti na trhu práce z pozice zaměstnavatele.

## POUŽITÁ LITERATURA

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, 442 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2
- [2] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, c2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2
- [3] ARTHUR, Diane. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Překlad Daniel Hradilák. Praha: Grada, 2010, 160 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-2937-4
- [4] BRANHAM, Leigh. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2004, 327 s. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-251-0223-8
- [5] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. v Praze: C. H. Beck, 2012, xxvi, 559 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9
- [6] FOOT, Margaret. *Personalistika*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002, 462 s. ISBN 80-722-6515-6
- [7] HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006, 126 s. ISBN 80-247-1458-2
- [8] *Interní dokumenty společnosti PLEAS a.s.* Havlíčkův Brod, 2012
- [9] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3
- [10] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 281 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9
- [11] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-726-1033-3
- [12] MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2010, xiii, 146 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-301-1
- [13] NELSON, Bob. *1000 + 1 návod, jak odměňovat zaměstnance*. Praha: Pragma, 2000, 237 s. ISBN 80-720-5765-0
- [14] O nás. *Pleas* [online]. 2010 [cit. 2013-06-16]. Dostupné z: <http://www.pleas.cz/o-nas.html>

- [15] PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 120 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2042-5
- [16] *Pleas a.s.* [online]. 2011 [cit. 2013-06-16]. Dostupné z: <http://www.pleas.eu/pleas.html>
- [17] Ubývá zaměstnanců s nefinančními benefity. *Platy* [online]. 8.1.2013 [cit. 2013-02-22]. Dostupné z: <http://www.platy.cz/analyzy/ubyva-zamestnancu-s-nefinancnimi-benefity/50074>
- [18] URBAN, Jan. *Byznys je o lidech*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2006, 275 s. ISBN 80-735-7220-6
- [19] WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 117 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7
- [20] WOODRUFFE, Charles. *Development and assessment centres: identifying and assessing competence*. [3rd ed.]. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2000. ISBN 08-529-2852-1
- [21] Zákoník práce 2012. In: Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. 2011

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha A      Dotazník k praktické části bakalářské práce

## Příloha A

Vážené kolegyně/ kolegové,

obracím se na Vás s žádostí o vyplnění dotazníku, který je součástí mé bakalářské práce. Jsem nejenom Vaše kolegyně, ale zároveň jsem studentkou studijního programu Podniková ekonomika a management, Univerzity Pardubice, fakulty Ekonomicko-správní v Pardubicích.

Celé dotazníkové šetření a následné zpracování bude provedeno **anonymně**. Vyplnění dotazníku Vám zabere maximálně 10 minut. Předem děkuji za Váš čas i ochotu.

Sabina Trněná

**Vybranou odpověď prosím zakroužkujte, případně označte křížkem.**

- 1) Jaké je Vaše pohlaví?
  - a) Žena
  - b) Muž
  
- 2) V jaké věkové kategorii se nacházíte?
  - a) 15 – 29 let
  - b) 30 – 39 let
  - c) 40 – 49 let
  - d) 50 – 59 let
  - e) 60 a více let
  
- 3) Jak dlouho pracujete pro společnost PLEAS a.s.?
  - a) 0 – 5 let
  - b) 6 – 15 let
  - c) 16 – 25 let
  - d) 26 – 35 let
  - e) 36 a více let
  
- 4) Do jaké pracovní kategorie jste zařazen/a?
  - a) Dělník výrobní
  - b) Dělník režijní
  - c) THP
  
- 5) Znáte veškerou svou pracovní náplň, tedy to co se od Vás v práci očekává?
  - a) Ano
  - b) Spíše ano
  - c) Spíše ne
  - d) Ne
  
- 6) Domníváte se, že by Vám přímý nadřízený mohl poskytovat více pomoci, vedení a rad v tom, co se od Vás očekává?
  - a) Ano
  - b) Spíše ano
  - c) Spíše ne
  - d) Ne
  
- 7) Domníváte se, že Vaše schopnosti, dovednosti jsou při práci plně využity?
  - a) Ano
  - b) Spíše ano
  - c) Spíše ne
  - d) Ne
  
- 8) Získal/a byste rád/a další zkušenosti v jiných oblastech práce?
  - a) Ano
  - b) Spíše ano
  - c) Spíše ne
  - d) Ne
  
- 9) Máte v zaměstnání příležitost učit se něčemu novému?
  - a) Ano
  - b) Spíše ano
  - c) Spíše ne
  - d) Ne
  
- 10) Poskytuje Vám přímý nadřízený zpětnou vazbu o Vašich pracovních výsledcích?
  - a) Ano
  - b) Spíše ano
  - c) Spíše ne
  - d) Ne



- 11) Dostává se Vám za odvedenou práci uznání, pochvaly?  
 a) Ano                                      b) Spíše ano                                      c) Spíše ne                                      d) Ne
- 12) Máte nějaké problémy s dosahováním rovnováhy mezi svou prací a svým soukromým životem?  
 a) Ano                                      b) Spíše ano                                      c) Spíše ne                                      d) Ne
- 13) Jestliže jste v předchozí otázce vybral/ a odpověď a) nebo b), tak jaké?  
 .....  
 .....
- 14) Jste spokojen/a s výší odměny mzdy za Vámi odvedenou prací?  
 a) Ano                                      b) Spíše ano                                      c) Spíše ne                                      d) Ne
- 15) Pokud byste mohl/a zvolit mezi navýšením hrubé mzdy a rozšířením výhod (benefitů) ve stejné výši, co byste upřednostnil/ a?  
 a) Navýšení hrubé mzdy  
 b) Rozšíření výhod ve stejné výši
- 16) Prosím, ohodnoťte následující:

**Návaznost výše mzdy na odvedenou práci**

1	2	3	4	5
Vynikající	Velmi dobrý	Dobry	Méně uspokojivý	Slabý

**Výši formálně poskytovaných odměn, mezi které patří například osobní ohodnocení, prémie aj.**

1	2	3	4	5
Vynikající	Velmi dobrý	Dobry	Méně uspokojivý	Slabý

**Poskytované uznání za dobře vykonanou práci**

1	2	3	4	5
Vynikající	Velmi dobrý	Dobry	Méně uspokojivý	Slabý

**Školení (vzdělávání) poskytované zaměstnancům**

1	2	3	4	5
Vynikající	Velmi dobrý	Dobry	Méně uspokojivý	Slabý

**Materiální a technické vybavení pro správný výkon práce**

1	2	3	4	5
Vynikající	Velmi dobrý	Dobry	Méně uspokojivý	Slabý

**Informovanost zaměstnanců v podniku např. o novinkách, důležitých změnách atd.**

1	2	3	4	5
Vynikající	Velmi dobrý	Dobry	Méně uspokojivý	Slabý

**Zprávy o interních pracovních příležitostech**

1	2	3	4	5
Vynikající	Velmi dobrý	Dobry	Méně uspokojivý	Slabý

- 17) U následujícího seznamu benefitů nejprve označte, zda můžete benefit využít, pokud je Vaše odpověď „Ano“, tak prosím ohodnoťte, jak je pro Vás důležitý (jedná se o aktuální nabídku benefitů, které společnost PLEAS a.s. poskytuje svým zaměstnancům):

**Príspevek na dojazd do zamestnania**

Mohu čerpat		1	2	3	4	5
Ano	Ne	Klíčový	Velmi dôležitý	Dôležitý	Méně dôležitý	Nedôležitý

**Zajištění dopravy zaměstnanců z odpoledních směn HB**

Mohu čerpat		1	2	3	4	5
Ano	Ne	Klíčový	Velmi dôležitý	Dôležitý	Méně dôležitý	Nedôležitý

**Závodní zdravotní péče: úhrada vstupních lékařských prohlídek, úhrada periodických prohlídek**

Mohu čerpat		1	2	3	4	5
Ano	Ne	Klíčový	Velmi dôležitý	Dôležitý	Méně dôležitý	Nedôležitý

**Jeden týden dovolené navíc**

Mohu čerpat		1	2	3	4	5
Ano	Ne	Klíčový	Velmi dôležitý	Dôležitý	Méně dôležitý	Nedôležitý

**Finanční příspěvek na stravování**

Mohu čerpat		1	2	3	4	5
Ano	Ne	Klíčový	Velmi dôležitý	Dôležitý	Méně dôležitý	Nedôležitý

**Možnost ubytování pro zaměstnance za zvýhodněných finančních podmínek**

Mohu čerpat		1	2	3	4	5
Ano	Ne	Klíčový	Velmi dôležitý	Dôležitý	Méně dôležitý	Nedôležitý

**Šekové poukázky Ticket multi**

Mohu čerpat		1	2	3	4	5
Ano	Ne	Klíčový	Velmi dôležitý	Dôležitý	Méně dôležitý	Nedôležitý

**Možnost zvýhodněné tuzemské rekreace v podnikových chatách v oblasti Vranov**

Mohu čerpat		1	2	3	4	5
Ano	Ne	Klíčový	Velmi dôležitý	Dôležitý	Méně dôležitý	Nedôležitý

**Peněžní odměny při dovršení pracovních výročí a odchodech do důchodu**

Mohu čerpat		1	2	3	4	5
Ano	Ne	Klíčový	Velmi dôležitý	Dôležitý	Méně dôležitý	Nedôležitý

**Možnost zakoupení vlastních výrobků v podnikové prodejně v HB a v Polné**

Mohu čerpat		1	2	3	4	5
Ano	Ne	Klíčový	Velmi dôležitý	Dôležitý	Méně dôležitý	Nedôležitý

1) Jaké další výhody, benefity či jiné formy odměny byste uvítal/a?

.....  
 .....  
 .....

Děkuji za Vaši ochotu a čas, který jste vynaložil/ a na vyplnění tohoto dotazníku.