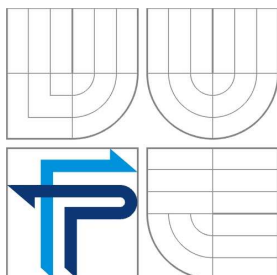


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV FINANCÍ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF FINANCES

NÁVRH SYSTÉMU HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ V MSP

PROPOSAL OF EMPLOYEES EVALUATION AND REMUNERATION SYSTEM IN THE SME

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

BOJANOVSKÝ PATRIK

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. MARKÉTA KRUNTORÁDOVÁ

BRNO 2009

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Bojanovský Patrik

Daňové poradenství (6202R006)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

Návrh systému hodnocení a odměňování pracovníků v MSP

v anglickém jazyce:

Proposal of Employees Evaluation and Remuneration System in the SME

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Charakteristika problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problémů a současné situace

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů :nejnovější trendy a postupy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3

HORNÍK, F. Hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 126 s. ISBN 80-247-1458-2

KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z. a HÜTTLOVÁ, E. Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1995. 126 s. ISBN 80-7079-988-9

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: :základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press 2007, 399 s, ISBN 978-80-7261-168-3

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Markéta Kruntorádová

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2008/2009.

L.S.

Ing. Pavel Svirák, Dr.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkan fakulty

V Brně, dne 27.05.2009

Anotace

Tato bakalářská práce se zabývá systémem hodnocení a odměňování pracovníků v konkrétní firmě. Investování do lidského kapitálu je důležitým, ale v některých společnostech podceňovaným aspektem podnikání. Avšak spokojení a správně motivovaní zaměstnanci jsou klíčem k získání konkurenční výhody na přeplněném trhu. Teoretická část je věnována jednotlivým druhům hodnocení práce, dále rozebírá formy odměňování a motivování. V praktické části je analyzován současný stav ve firmě, který je podkladem pro návrh vlastního řešení. Tento výzkum je zpracován na základě dotazníkového šetření a rozhovory s majitelem firmy.

Annotation

In this bachelor's thesis is presented evaluation and remuneration system in specific company. Investing in human resources is important but underestimated part in some companies. Although satisfied and correctly motivated employee is a key to gain competitive advantage in crowded market.

The desk study is attend to different kinds of evaluation, further more it analyses remuneration and motivation. The practical part of this work contains present conditions in the firm which is background for my own solution. This research is based on questionnaire and interview with owner.

Klíčová slova

Zaměstnanci, personální politika, odměňování, hodnocení práce

Keywords

Employees, personal policy, remuneration, job evaluation

Bibliografická citace práce:

BOJANOVSKÝ, P. *Návrh systému hodnocení a odměňování v MSP*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2009. 78 s. Vedoucí bakalářské práce
Ing. Markéta Kruntorádová.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých zdrojů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

Patrik Bojanovský

V Brně dne 28. května 2009

.....

Podpis

Obsah

Úvod.....	9
1 Cíle a metodika práce	10
2 Teoretická část	11
2.1 Personální práce ve středních a malých podnicích	11
2.1.1 Personální činnosti	11
2.1.2 Je třeba v menší firmě všechny tyto činnosti provádět a k čemu to bude? 13	
2.1.2.1 Význam hodnocení a zkoumání pracovního výkonu.....	13
2.1.2.2 Význam odměňování	14
2.2 Systém odměňování	14
2.2.1 Celková odměna	15
2.2.2 Funkce systému odměňování.....	16
2.2.3 Základní otázky systému odměňování.....	16
2.2.4 Mzdotvorné faktory	17
2.2.5 Mzdové formy.....	19
2.2.5.1 Časová (základní) mzda.....	21
2.2.5.2 Zásluhová mzda	22
2.2.5.2.1 Úkolová mzda	23
2.2.5.3 Podílová mzda.....	24
2.2.5.3.1 Mzdy za očekávané výsledky	24
2.2.5.3.2 Mzdy a platy za znalosti a dovednosti	25
2.2.5.3.3 Mzdy a platy za přínos.....	25
2.2.5.4 Dodatkové mzdové formy	26
2.2.5.4.1 Prémie	26
2.2.5.4.2 Osobní ohodnocení	26
2.2.5.4.3 Účast na hospodářských výsledcích organizační jednotky.....	26
2.2.5.4.4 Další formy dodatkových mezd.....	27
2.2.6 Zaměstnanecké výhody.....	27
2.3 Hodnocení pracovníků	28
2.3.1 Oblasti hodnocení	30
2.3.2 Základní kroky hodnocení práce.....	31
2.3.3 Metody hodnocení pracovníků	31
2.3.3.1 Matice metod	31
2.3.3.2 Základní metody	32
2.3.3.2.1 Motivačně-hodnotící pohovor.....	32
2.3.3.2.2 MBO (Management by objectives).....	32
2.3.3.3 Komparativní metody	33
2.3.3.3.1 Metoda párového srovnávání.....	33
2.3.3.3.2 Metoda nucené distribuce	33
2.3.3.4 Doprovodné metody	34
3 Praktická část	36
3.1 Popis společnosti.....	36
3.2 Historie.....	37
3.3 Organizační struktura.....	38
3.4 Obchodní situace.....	39
3.5 Výrobní program.....	40

3.6	Swot analýza	41
3.6.1	Slabé stránky	41
3.6.2	Silné stránky	42
3.6.3	Příležitosti	42
3.6.4	Hrozby	42
3.7	Analýza systému odměňování a hodnocení	42
3.7.1	Odměňování	44
3.7.2	Hodnocení zaměstnanců	46
3.7.3	Dotazníkové šetření	46
3.7.3.1	Výsledky šetření	47
3.7.3.1.1	Informace o respondentovi	47
3.7.3.1.2	Vztahy na pracovišti	48
3.7.3.1.3	Odměňování a zaměstnanecké výhody	51
3.7.3.1.4	Otázky o organizaci	55
3.8	Návrhová část	58
3.8.1	Komunikace uvnitř organizace	58
3.8.2	Návrh systému hodnocení	59
3.8.2.1	Informace o jednotlivých pozicích	59
3.8.2.2	Výběr metody hodnocení práce a zařazení prací do tarifních stupňů	61
3.8.2.3	Hodnocení pracovníka	63
3.8.3	Návrh systému odměňování	66
3.8.4	Harmonogram provádění	68
3.8.5	Náklady a přínosy navrhovaných změn	70
4	Závěr	71
5	Zdroje	73
6	Seznam tabulek a obrázků	74
7	Přílohy	75

Úvod

Správný systém odměňování a hodnocení je velmi důležitý, ať se jedná o malou firmu o deseti zaměstnancích, nebo o velkou nadnárodní společnost. Každá firma, která chce dosahovat efektivního výkonu svých pracovníků, by neměla zapomínat investovat do lidského kapitálu, protože pracovníci jsou hybná síla každé společnosti.

Vedoucí pracovníci by měli mít na paměti, že správně motivovaný zaměstnanec odvádí mnohem lepší pracovní výkon než ten, který pracuje jen proto, že se to od něj ve společnosti čeká. Spokojenost podřízeného sebou nenese pouze zvýšení pracovního výkonu, ale je také šířitelem pozitivních zpráv o firmě jako o dobrém zaměstnavateli.

Dobře zpracovaný a srozumitelný systém odměn a hodnocení je pro úspěšnost a dlouhodobou existenci firmy zásadní, protože mzdy jsou výraznou položkou v nákladech.

V této bakalářské práci je rozebírána personální práce v organizaci, která má 23 zaměstnanců. Počet zaměstnanců ve zkoumaném podniku se více blíží hranici malého podniku, proto teoretická část je zaměřena na personální práci v malých a středních firmách.

Teoretická část práce je rozdělena do třech menších oddílů. První oddíl je věnován obecnému vysvětlení a vymezení činností personálních útvarů. Další oddíl je zaměřen na systémy odměňování. Detailně budou přiblíženy pojmy mzda, zaměstnanecké výhody a motivace. A v závěrečném oddílu jsou popsány různé formy hodnocení zaměstnanců. Hodnocení je důležitý faktor v posuzování výkonnosti zaměstnance, který by neměl být v personální politice opomíjen.

Velmi důležitou součástí této práce je samotná praktická část, ve které budou využity teoretické znalosti, které byli získány z odborné literatury. Nejdříve je analyzována současná situace ve společnosti na základě dotazníku a rozhovorů s majiteli. Poznatky z této analýzy jsou poté uplatněny ve výsledném návrhu na zlepšení systému odměňování a hodnocení práce a pracovníků.

1 Cíle a metodika práce

Tato bakalářská práce má dva hlavní cíle:

- I. Prvním cílem je navrhnout adekvátní hodnotící aparát, který dokáže spravedlivě ohodnotit jednotlivé práce ve společnosti. Na hodnocení práce navazuje hodnocení samotného pracovníka, které má za úkol identifikovat výkon a chování pracovníka uvnitř organizace a tím vytvořit podklad pro správné odměňování.
- II. Zlepšit vazbu odměn na výkon je druhým cílem této práce. Ve firmě je potřeba navrhnout takové druhy odměn, které by účinně stimulovaly zaměstnance k lepšímu výkonu. Jedním ze subcílů je zvýšit spokojenost zaměstnance vhodným výběrem zaměstnaneckých výhod a tím docílit menší fluktuace pracovníků.

Abychom dospěli k požadovaným cílům, musíme si zvolit správnou metodiku postupu.

Základní informace byly zjištěny pomocí tří metod:

- I. Dotazníkové šetření - Použití této metody je výhodné pokud chceme zjistit názor větší skupiny subjektů (v našem případě zaměstnanců). Aby bylo dotazníkové šetření úspěšné, je třeba splnit několik podmínek. Otázky musí být vhodně kladeny a pro lepší vypovídací hodnotu by u každé otázky mělo být místo pro odůvodnění odpovědi. Dotazník by měl být anonymní, protože jedině tím docílíme toho, aby respondenti odpovídali podle pravdy.
- II. Metoda rozhovoru - Tato metoda byla využita pro získání informací od majitele firmy. Rozhovor je efektivní metoda, protože nabízí šanci na zpětnou vazbu. Metoda rozhovoru by se dala použít i pro samotné zaměstnance, ale vzhledem k většímu počtu by tato možnost byla velice náročná.
- III. Pozorování - Tato empirická metoda byla využita při autorově praxi v organizaci během studia. Tímto způsobem byl získán přehled o fungování a atmosféře uvnitř firmy.

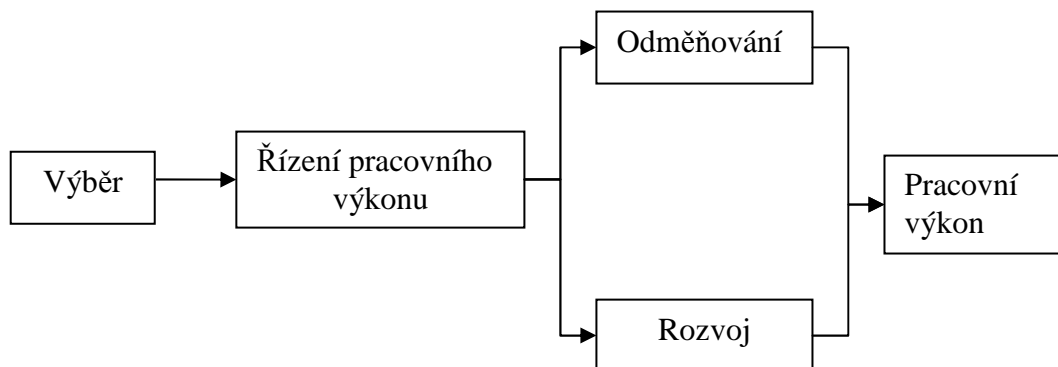
2 Teoretická část

V této části práce jsou vysvětleny důležité pojmy týkající se systému odměňování a hodnocení, které jsou uplatňovány zejména v menších a středních společnostech.

2.1 Personální práce ve středních a malých podnicích

Personální práce se zaměřuje na otázky související s člověkem jako pracovní silou, s jeho zapojováním do práce ve firmě a využíváním jeho schopností, s jeho fungováním, výkonem a pracovním chováním a v neposlední řadě i na otázky související s jeho osobním rozvojem a uspokojováním jeho sociálních potřeb. Nejmodernější pojetí personální práce bývá označováno jako řízení lidských zdrojů. [5, str. 14]

Armstrong definuje řízení lidských zdrojů jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizace pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace. [1, str. 27]



Obr. 1 Cyklus lidských zdrojů [1, str. 29]

2.1.1 Personální činnosti

K zajištění úkolů personální práce je třeba provádět řadu personálních činností. Následující přehled poskytuje představu, o jaké činnosti se jedná. Pořadí jednotlivých činností má přitom určitou logiku:

- **Vytváření a analýza pracovních míst**, tj. definování, vytváření pracovních úkolů a s nimi spojených pravomocí pro jednotlivé pracovníky. Zkoumání povahy práce, pracovních úkolů a pracovních podmínek na jednotlivých pracovních místech.
- **Personální plánování**, tj. odhadování a plánování potřeby pracovníků ve firmě a jejího pokrytí (plánování personálních činností) a plánování personálního rozvoje pracovníků.
- **Získávání, výběr a následné přijímání pracovníků**, tj. činnosti, které mají zajistit, aby volná pracovní místa přilákala dostatečné množství uchazečů a aby byli vybráni jedinci s nejlepšími předpoklady.
- **Hodnocení pracovníků**, tj. činnosti mající zjistit, jak pracovník vykonává svou práci, jaké má pro ni předpoklady, jaký je jeho rozvojový potenciál, projednat s ním hodnocení, ocenit jeho úsilí a rozhodnout o opatřeních vyplývajících z hodnocení.
- **Rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního poměru**, tj. zařazování pracovníků na konkrétní pracovní místa či do konkrétních rolí, jejich povyšování, převádění na jinou práci, přearazování a propouštění.
- **Odměňování** a další hmotné i nehmotné nástroje ovlivňování pracovního výkonu a motivování pracovníků, včetně organizace a poskytování zaměstnaneckých výhod.
- **Vzdělávání a rozvoj pracovníků**, tedy identifikace potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání a hodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů.
- **Pracovní vztahy**, především organizace jednání mezi vedením firmy a představiteli pracovníků, pořizování a uchovávání zápisů z jednání, řešení konfliktů, otázky komunikace atd.
- **Péči o pracovníky**, tj činnosti zaměřené na pracovní prostředí, bezpečnost a ochranu zdraví při práci, otázky pracovní doby a pracovního režimu, záležitosti sociálních služeb pro pracovníky atd.
- **Personální informační systém**, tj. zjišťování, uchovávání, zpracování a analýza informací týkajících se pracovníků, práce, mezd atd.[5, str.17]

2.1.2 Je třeba v menší firmě všechny tyto činnosti provádět a k čemu to bude?

Majitelé menších firem mohou namítat, že je zbytečné vykonávat personální práci kvůli nízkému počtu zaměstnanců. Další připomínka se může týkat časové náročnosti této činnosti. Z toho vyplývá neochota majitelů nebo vedoucích pracovníků se věnovat činnostem, které souvisí s řízením pracovníků.

Podle Koubka se mnohé personální znalosti a dovednosti uplatní i ve firmách, kde pracuje pouze majitel a jeho rodinní příslušníci, či ve firmách, kde pracují jen např. dva společníci.

Odlišnosti existují pouze v rozsahu a periodicitě jejich provádění. Zatímco velké podniky provádějí všechny tyto činnosti více méně soustavně, v menších firmách se některé personální činnosti vykonávají jen příležitostně. Některé nemusí nastat řadu let, na druhé straně např. u hodnocení pracovníků, odměňování, péči o pracovníky je třeba věnovat soustavnou pozornost.

Pro majitele a vedoucí pracovníky je nezbytné osvojit si potřebné personální znalosti a dovednosti, protože právě tyto firmy jsou špatnou či nedostatečnou personální prací ohroženy daleko více než podniky velké. [5, str. 19]

Tab. 1 Přínosy a nároky personální práce ve firmě [5, str. 21]

Plusy	Mínusy
Efektivnější využití pracovní síly	Časová náročnost
Zlepšování pracovního výkonu	Větší nároky na administrativu
Větší spokojenost zaměstnanců	Nároky na odbornost
Menší fluktuaci	
Dobrou zaměstnavatelskou pověst	
Větší pracovní atraktivitu	

2.1.2.1 Význam hodnocení a zkoumání pracovního výkonu

Je z jedním z důležitých nástrojů zlepšování výkonu z hlediska množství a kvality. Vzhledem k tomu, že pracovní kolektiv menších firem je menší, má práce každého jedince pro hospodářský úspěch a dobrou pověst firmy velkou relativní váhu.

Je tedy životně důležité vědět, jak každý z pracovníků pracuje, a v případě nedostatečného pracovního výkonu operativně usilovat o nápravu. Důležité je i to, aby v menších firmách, kde se lidé navzájem znají a mají přehled o tom, co a jak dělají ostatní, a kde tedy pracovní vztahy jsou poněkud křehčí, bylo např. odměňování důsledně založeno na objektivním zkoumání a hodnocení pracovníků jejich pracovního výkonu. [3, str. 31]

2.1.2.2 Význam odměňování

Důležité je to, aby odměňování bylo spravedlivé. Spravedlivost v odměňování je pro motivaci pracovníků, jejich spokojenost a stabilitu a zejména pro mezilidské vztahy ve firmě mimořádně důležitá. Odměňování je třeba věnovat mimořádnou pozornost i z toho důvodu, že menší firma bývá vystavena většímu riziku než velký podnik a musí daleko důsledněji usilovat o hospodárné vynakládání svých prostředků, tedy i prostředků na odměňování. [5, str. 33]

2.2 Systém odměňování

Odměňování zaměstnanců je soubor nástrojů používaných zaměstnavatelem ke kompenzaci pracovního úsilí zaměstnanců a jejich pracovní motivaci. [7, str. 59]

Odměňování pracovníků je dosti komplikovaná a nikoliv vždy zcela jasná záležitost, na kterou bývá soustředěna pozornost jak pracovníků, tak jejich zaměstnavatelů. Oboustranně přijatelný a efektivní systém odměňování, který usnadňuje dosažení žádoucí produktivity a zároveň je spravedlivý k pracovníkům, je jedním z nejdůležitějších faktorů vytváření harmonických vztahů. Důležitý požadavek je, aby systém odměňování byl vytvořen tak, aby co nejlépe vyhovoval vedení a pracovníkům. Z tohoto důvodu by měl být systém zaměstnanci akceptován a je vhodné, aby se podílely na jeho vytváření, zavádění i fungování. [5, str. 158]

Dále musíme mít na paměti, že každý podnik je svým způsobem jedinečný a potřebuje jiný přístup. Proto musí být systém odměňování konstruován vždy pro konkrétní subjekt a nelze si vystačit pouze s obecnou formulí. Zpravidla velké podniky mohou nabídnout větší kvantitu poskytnutých benefitů. Naopak menší firmy dokáží lépe vystihnout potřeby svého zaměstnance. [6, str. 285]

2.2.1 Celková odměna

Moderní pojetí personalistiky nechápe odměňování pouze jako mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny. Tento pojem se v čase rozšířil na formy odměn, které nemají hmotnou povahu a nedají se vyčíslit.

Jednotlivé druhy odměňování můžeme rozdělit do dvou částí:

1. Do **hmatatelných odměn** (vnější) zahrnujeme povýšení, formální uznání, poskytnuté vzdělání, zaměstnanecké výhody, poskytované organizací nezávisle na jeho pracovním výkonu, jen z titulu pracovního poměru.
2. Stále více pozornosti je poté přikládáno **tzv. vnitřním odměnám**. Vnitřní odměny nemají hmotnou povahu a jedná se spíše o pocity pracovníka jako je jeho spokojenost s prací, pocit seberealizace, úspěšnosti a dosahování určitých cílů. [5, str. 165]

Oba tyto druhy odměn jsou úzce spojeny, což lze nejlépe charakterizovat tím, že pokud zaměstnanec splní kvalitně zadaný úkol, bude mít pocit dobře odvedené práce a zároveň se mu může od zaměstnavatele dostat mimořádné finanční odměny.

Vedle tohoto rozdělení existuje další, které dělí odměny na **peněžní a nepeněžní**. Všechny uvedené odměny tvoří **tzv. celkovou odměnu**. [6, str. 283-285]

Armstrong dále rozděluje celkovou odměnu do dvou hlavních kategorií (**transakční a relační odměny**) tak, jak je demonstrováno v tabulce 2.

Tab. 2 Složky celkové odměny [1, str. 521]

Transakční odměny	Základní mzda/plat	Celková hmotná odměna	Celková odměna
	Zásluhová odměna		
	Zaměstnanecké výhody		
Relační odměny	Vzdělávání a rozvoj	Nepeněžní/vnitřní odměny	
	Zkušenosti/zážitky		

Doposud jsme se zaobírali moderním pojetím personalistiky. Ovšem praxe se stále ještě orientuje výhradně na peněžní odměňování (mzdy, platy). Málo pozornosti se věnuje odměnám vyplývajícím z pracovního poměru. Pozornost je soustředěna na vnější odměny zejména na jejich peněžní formu.

2.2.2 *Funkce systému odměňování*

Systém odměňování není pouze nástrojem kompenzace pracovníků za odvedenou práci. Musí také plnit řadu dalších funkcí:

- Přilákat potřebný počet a potřebnou kvalitu uchazečů o zaměstnání.
 - Stabilizovat žádoucí pracovníky.
 - Odměňovat pracovníky za jejich úsilí, dosažené výsledky, loajalitu ...
 - Napomoci k dosažení konkurenceschopného postavení na trhu.
 - Povaha systému, jeho náklady a časová náročnost musejí být racionální, přiměřené možnostem.
 - Být pracovníky akceptován.
 - Být v souladu s veřejnými zájmy a právními normami.
 - Sloužit jako stimul pro zlepšování kvalifikace a schopností.
 - Zajistit, aby náklady práce mohly být vhodným způsobem kontrolovány.
- [5, str. 285]

Alternativní funkce odměňování:

- Odměňovat lidi podle toho, jak si jich organizace cení.
- Odměňovat za hodnotu, kterou vytvářejí.
- Motivovat lidi a získávat jejich oddanost a angažovanost.
- Pomáhat získávat a udržovat potřebné vysoce kvalitní pracovníky.
- Utvářet pozitivní zaměstnanecké vztahy.
- Uplatňovat odměňování rovným způsobem – lidé musejí být správně odměňováni v porovnání s jinými lidmi v organizaci (objektivně).
- A další ... [1, str. 515]

2.2.3 *Základní otázky systému odměňování*

V systému odměňování proti sobě stojí pracovník se svými schopnostmi, hájící své osobní zájmy a organizace, která potřebuje jeho pracovní výkon, schopnosti a je ochotná za to poskytovat určitá peněžní nebo nepeněžní plnění. Ale o odměně, její podobě a velikosti nerozhodují pouze pracovník a organizace, jejich zájmy a jejich vzájemný vztah či síla postavení. Významnou roli hrají i vnější faktory (trh, stát).

Je potřeba nastolit tři otázky:

- 1) Čeho potřebuje **organizace** dosáhnout svým systémem odměn?
- 2) Jaký význam pro **pracovníky** mají různé možnosti odměn?
- 3) Které vnější **faktory** ovlivňují odměňování v organizace?

Ad. 1) Firma si potřebuje vytvořit konkurenceschopné produktivity, potřebné kvality produkce. Zároveň usiluje o udržení šikovných pracovníků a získávání nových.

Ad. 2) Pracovník potřebuje zabezpečit uspokojování svých potřeb, určitou sociální jistotu, životní stabilitu a jasnou perspektivu.

Ad. 3) Postavení organizace i pracovníků z hlediska odměňování ovlivňují vnější faktory. Do této kategorie spadá populační vývoj, situace na trhu práce, ekonomická a sociální politika státu. [6, str. 285-286]

Co se týče vnějších faktorů, jeden z nejdůležitějších (né-li nejdůležitější) faktor je stát, který pomocí zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce (dále zákona č. 1/1992 Sb., o mzdě, odměně za pracovní pohotovost a o průměrném výděлку a zákona č. 333/1993 Sb., o stanovení minimálních mzdových tarifů a mzdových zvýhodněních) stanoví nároky na nejnezbytnější množství druhů mezd, jimž vymezuje povinnou nejnižší hranici (minimální mzda).

2.2.4 Mzdotvorné faktory

V praxi panuje všeobecné přesvědčení, že odměna by měla být závislá na pracovním výkonu, protože jen tak bude pracovník motivován k lepší práci.

Pracovní výkon však bývá často obtížně měřitelný a v souvislosti s technologickým rozvojem vzrůstá právě počet i podíl pracovních úkolů s problematickou měřitelností pracovního výkonu. Navíc měření výkonu vyžaduje určitou disciplinovanost a soustavnou kontrolu. Kromě toho je zvykem přihlížet při odměňování pracovníků i k jejich vzdělání, schopnostem, délce praxe, době zaměstnání ve firmě a k jiným objektivněji zjiřitelným znakům pracovníka. Nesmíme

zapomínat ani na to, že odměna vázaná na výkon může vyvolávat výraznou orientaci na množství práce na úkor její kvality. [5, str.164]

Pro praktické účely je velmi vhodná klasifikace mzdovotvorných faktorů navržená Markem Goodridzem (viz. tab. 3).

Tab. 3 Klasifikace mzdovotvorných faktorů [6, str. 165]

Vklad pracovníka	Charakteristika pracovního procesu	Výstupy
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vzdělání ▪ Kvalifikace ▪ Dovednosti ▪ Zkušenosti ▪ Kontakty ▪ Duševní schopnosti ▪ Fyzická síla/kondice 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rozhodování ▪ Tvořivost ▪ Vliv na výsledky ▪ Komunikace ▪ Řešení problémů ▪ Využívání zdrojů ▪ Složitost ▪ Přesnost ▪ Spolehlivost ▪ Bystrost ▪ Pracovní podmínky 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zisk ▪ Výkon ▪ Produktivita ▪ Kvalita ▪ Prodej

Všechny tyto uvedené faktory představují vlastně **vnitřní (vnitrofiremní) faktory**, které se dají shrnout do následujících skupin:

- Faktory související s úkoly a požadavky pracovního místa a jeho postavením ve firemní hierarchii funkcí. Zdrojem informací je popis a specifikace pracovního místa a hodnocení práce na pracovním místě.
- Výsledky práce a pracovní chování pracovníka, úroveň plnění pracovních úkolů, jeho způsobilost pro práci. Zdrojem informací je hodnocení pracovníků a evidence pracovníků.
- Pracovní podmínky na konkrétním pracovním místě či ve firmě jako celku, které mohou mít negativní dopad na zdraví, bezpečnost či pracovní pohodu pracovníka, mohou zvyšovat jeho únavu, vyžadovat zvýšené úsilí, vyvolávat zvýšené nepohodlí, nadměrný stres apod. [5, str.165]

Navíc je organizace ovlivňována i **vnějšími faktory**:

- Situace na trhu práce, především nedostatek či přebytek pracovních zdrojů určité úrovně a kvalifikace, ale i úroveň a formy odměňování pracovníků u organizací konkurujících na trhu práce, v odvětví, regionu či ve státě, popřípadě životní způsob a životní podmínky ve společnosti. Zdrojem informací jsou tzv. mzdová šetření, tj. zkoumání toho, jak jsou stejné práce, jaké se vykonávají v naší firmě, odměňovány v jiných firmách.
- Platné zákony, předpisy a výsledky kolektivního vyjednávání v oblasti odměňování popřípadě v oblasti pracovněprávní ochrany a zvláštního zacházení s některými skupinami pracovníků. Jde např. o minimální mzdu, minimální nebo dohodnuté mzdové tarify, povinné příplatky, placené překážky v práci, placenou dovolenou apod. [5, str. 166]

2.2.5 Mzdové formy

Formy mzdy představují soubor pravidel, metod a prostředků, kterými se utváří závislost mzdy zaměstnanců na výsledcích práce a na jejich osobním přínosu k těmto výsledkům. Tato všeobecná charakteristika naznačuje neobyčejně širokou rozmanitost přístupů ke konkrétním vazbám mezi mzdou, výsledky a výkonností. Kritérium „výsledků práce“ se může pohybovat od úzkého pojetí individuálních výsledků jednotlivých zaměstnanců až po komplexní hospodářské výsledky firmy, osobní přínosy. Tato rozmanitost konkrétních mechanismů vede k odborné náročnosti vytváření a uplatňování motivačně účinného systému forem mzdy. Podnik opakovaně stojí před rozhodováním o tom, zda náklady vkládané do fungování propracovaného a strukturovaného systému forem mzdy se vyplatí z hlediska efektu pro celopodnikové výsledky, nebo zda jednoduchý a paušální, a tedy nákladově nenáročný postup při poskytování mezd není vhodnější. Z dlouhodobějšího motivačního působení mezd přináší první přístup efektivnější výsledky.

Odměna, která vyjadřuje protihodnotu vykonané práce ve vztahu dvou osob, z nichž jedna práci zadává a druhá (za odměnu) práci vykonává, je nejčastěji označována pojmem **mzda/plat**.

Charakteristickým rysem tohoto vztahu je jeho relativní stálost, kdy zadavatelé přiděluje práci stejného nebo obdobného druhu vykonavatelé po dohodnutou dobu a opakovaně mu za ni v dohodnutých termínech poskytuje mzdu. Tento vztah je označován jako pracovní poměr mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. [5, str. 171]

Zákoník práce vysvětluje mzdu jako peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci. Mzda a plat se poskytují podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti, ztíženého pracovního prostředí, podle pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků.

V systému odměňování je velice důležité, aby všichni zaměstnanci byli spravedlivě odměňováni vzhledem ke kolegům, kteří vykonávají stejnou nebo velmi podobnou práci. V zákoníku práce je tento problém ošetřen v § 110 ods. 1 a 2. Ten říká, že za stejnou práci nebo za práci stejné hodnoty přísluší všem zaměstnancům u zaměstnavatele stejná mzda, plat nebo odměna z dohody. V praxi se bohužel stále setkáváme s diskriminací ženského pohlaví, kdy ženy dostávají menší odměnu než muži za stejnou práci. V posledních letech tento trend našťěstí mizí.

Nejdůležitější úkol týkající se mezd je volba správné mzdové formy, popřípadě volba kombinace. Je to dáno tím, že některé formy mzdy (časová mzda) nemají dostatečný motivační efekt. Pokud bychom chtěli výkon zaměstnance směřovat na objem produkce, musíme zvolit takové formy, které mají dostatečný pobídkový efekt (úkolová mzda). Na druhou stranu zaměstnanec, který se bude snažit o co nejvyšší objem výstupů, může zapomenout na stránku kvality a organizaci tím spíše škodí. Proto jsou při charakteristice jednotlivých forem mezd zmíněny jejich výhody i nevýhody. [4, str. 133]

Základní mzdové formy:

- Časová neboli základní mzda a plat.
- Úkolová mzda.
- Podílová neboli provizní mzda.
- Mzda za očekávané výsledky práce (smluvní mzda, programová mzda).
- Mzda a plat za znalosti a dovednosti.
- Nejnověji také mzda za přínos. [5, str. 167]

Dodatkové formy:

- Prémie.
- Odměny.
- Osobní odhodnocení.
- Podíly na výsledcích hospodaření.
- Odměňování zlepšovacích návrhů.
- Povinné a nepovinné příplatky. [5, str. 167]

Pozn. s výjimkou časové mzdy a někdy i mzdy za očekávané výsledky práce jsou ostatní základní i dodatkové mzdové formy zahrnovány do skupiny pobídkových, výkonových či nověji také zásluhových mzdových forem.

Dále se můžeme rozhodnout, zda budeme odměňování za výkon vázat na individuální, skupinový či celofiremní výkon. [5, str. 167]

2.2.5.1 Časová (základní) mzda

Jedná se o nejjednodušší formu odměňování, která je zároveň v praxi nejvíce používaná. Proti ní však hovoří nízká motivační funkce.

Základem pro výpočet mzdy je odpracovaný čas. Mzdu tvoří součin hodinové mzdové sazby a počtu odpracovaných hodin zaměstnance. Odpracovanou dobu lze vyjádřit v různých časových jednotkách – hodina, den, měsíc. Nejčastěji se používá měsíční časová mzda. [7, str. 62]

Uplatňuje se tam, kde:

- Není vhodné uplatnit pobídkovou mzdu, protože není zájem na zvyšování výkonu.
- Uplatnění pobídkové mzdy by vedlo k ohrožení bezpečnosti a zdraví při práci.
- Jednoznačně a spolehlivě nelze měřit výsledky práce.
- Práce je založena především na tvůrčích a řídicích činnostech.
- Jiná mzdová forma není vhodná s ohledem na její pracnost. [5, str. 173]

Výhody:

- Je jednoduchá a administrativně nenáročná.
- Usnadňuje odhadování a plánování mzdových nákladů.
- Je srozumitelná pro pracovníky, kteří mnohdy oceňují stabilitu odměny, která z ní vyplývá.
- Vyvolává méně sporů a nespokojenosti než odměny odvozené od výkonu či dalších zásluh a přispívá k vytváření pozitivnějších pracovních vztahů.
- Je administrativně levnější. [5, str. 172]

Nevýhody:

- Má jen omezený pobídkový účinek a nepodněcuje pracovníky ke zvyšování výkonu a produktivity práce a svým způsobem ani k rozšiřování schopností.
- Umožňuje líným a méně zručným pracovníkům přiživovat se na práci svých spolupracovníků, parazitovat na firmě.
- Vyžaduje intenzivnější kontrolu pracovníků a mnohdy i donucování k tomu, aby plnili požadovaný výkon. [5, str. 172]

2.2.5.2 Zásluhová mzda

Zásluhová odměna poskytuje odpověď na dvě základní otázky řízení odměňování:

1. Co oceňujeme?
2. Za co jsme ochotní platit?

Individuální zásluhové odměňování se vztahuje k peněžnímu odměňování výkonu, schopností, přínosu nebo dovedností jednotlivých pracovníků. Zásluhovou odměnu lze poskytovat i týmům nebo na základě výkonu celé organizace.

Zásluhová odměna může být nedílně spojena se základní mzdou či platem nebo nabízena v podobě najednou vyplácených peněžních bonusů. V druhém případě jde o tzv. proměnlivou odměnu. Někdy se o ní mluví jako o „ohrožené odměně“, kterou je třeba znovu a znovu získávat na rozdíl od odměny spojené se základní mzdou, která je obvykle považována za trvalou po celou dobu, kdy pracovník zastává dané pracovní místo a odvádí uspokojivý výkon. Mnoho lidí ji považuje také za nejlepší

způsob motivování lidí, protože jen oni sami svými pracovními výkony ovlivňují výši odměny. [1, str. 580]

Má-li být výkonový systém odměňování efektivní, musejí být splněny tři požadavky:

1. Je třeba zajistit přesné a spravedlivé hodnocení výkonu pracovníků.
2. Vztah mezi výkonem a odměnou musí být jasný, viditelný, přímý. Pracovníci se jej musejí uvědomovat, a to i v případě, že je odměna vázána na výkon pracovní skupiny či celé firmy.
3. Musí být jasné, jaký výkon je žádoucí (standardní), jaký je nadstandardní, jaký je přijatelný a jaký je nepřijatelný. [5, str. 174]

Zásluhové mzdové formy můžeme dělit podle počtu pracovníků, kteří se na daném výkonu podílejí. Pokud je podíl jednotlivce na výkonu snadno měřitelná, používáme odměňování založené na **individuálním výkonu**. Naproti tomu pokud se podíl nedá jasně určit, je výhodné použít odměňování na **skupinovém výkonu**. Poslední typ je odměňování na základě **hospodářských výsledků** dosažených firmou.

2.2.5.2.1 Úkolová mzda

Jedná se o mzdovou formu, kdy výdělek zaměstnance je přímo závislý výsledku práce nebo z pracovního výkonu, který je vyjádřen plněním stanovené výkonové normy. Při stanovení výše mzdy se vychází se součinu mzdového tarifu, do kterého je zaměstnanec zařazen nebo práce, kterou koná, a počtu normo hodin. [7, str. 63]

Tato mzdová forma je jednostranně zaměřena na množství produkce. Velmi často může vést ke zrychlování pracovního tempa na úkor kvality. Navíc Zákoník práce obsahuje [§133, odst. 1 písm. i), §166, odst. 2] zákaz používání takového způsobu odměňování, při kterém jsou zaměstnanci vystaveni zvýšenému nebezpečí úrazu a jehož použití by vedlo při zvyšování pracovních výsledků k ohrožení bezpečnosti a zdraví zaměstnanců.

Pro stanovení kvalitní výkonové normy je nutné:

- Stanovit optimální pracovní postup.
- Vytvořit podmínky pro plynulost pracovního výkonu.

- Zajistit bezpečnost práce.
- Zajistit poměrně stabilní pracovní podmínky, zajistit evidenci plnění norem.
- Zajistit kontrolu kvality vykonané práce. [7, str. 63]

Úkolová mzda existuje v řadě variant. Můžeme ji rozdělit na:

- Přímou a nepřímou.
- Individuální a kolektivní.
- Diferencovanou a nediferencovanou.
- Zvláštní druh úkolové mzdy je tzv. akordní mzda. [7, str. 63]

2.2.5.3 Podílová mzda

Podílová mzda se uplatňuje především v obchodních činnostech či v některých službách. Odměna pracovníka je zcela, nebo zčásti, závislá na prodaném množství.

V prvním případě se jedná o **přímou podílovou mzdu**. Ve druhém mám pracovník garantovaný základní plat a k němu dostává **provizi za prodané množství**. Další variantou je tzv. **zálohová podílová mzda**. Pracovník dostává měsíční zálohu, která je pak odečtena od jeho provize. Varianta je vhodná zejména pro pracovníky, jejichž prodej má výrazné meziměsíční či sezónní výkyvy.

Výhodou podílové mzdy je přímý vztah odměny k výkonu. U přímé a zálohované podílové mzdy pracovník ví, že když nebude podávat výkon, nebude placen.

Nevýhodou je, že ji mohou ovlivnit faktory, které pracovník nemá pod kontrolou, např. výrobek, který prodává, je náhle nahrazen lepším a levnějším konkurenčním výrobkem, změní se hospodářská situace, počasí, či preference zákazníků. [6, str. 311]

2.2.5.3.1 Mzdy za očekávané výsledky

Tato forma mzdy patří mezi méně známé. Jde o odměny za dohodnutý soubor prací, za dohodnutý výkon, který se pracovník organizaci zaváže odvést nebo odvádět během určitého období v odpovídajícím množství a kvalitě. Organizace vzhledem k tomu, že zná pracovní schopnosti a výkonnost pracovníka, oprávněně očekává,

že pracovník úkoly splní a průběžně mu vyplácí určitou pevnou částku zahrnující již určitou výkonnostní složkou.

Mzdy za očekávané výsledky mají tři podoby:

- 1) Smluvní mzda.
- 2) Mzda s měřeným denním výkonem.
- 3) Programová mzda. [6, str. 311]

2.2.5.3.2 Mzdy a platy za znalosti a dovednosti

Tyto mzdy a platy jsou formou, která váže odměnu na to, zda je pracovník schopen kvalifikovaně a efektivně plnit svou roli či vykonávat úkoly řady různých pracovních míst nebo prací. Princip spočívá v tom, že pro určité dosti široce pojaté zaměstnání se vytvoří jakási inventura žádoucích odborných schopností. Jejich plnění nebo osvojování je pak odměněno.

Výhody:

- Podporuje zvyšování funkční flexibility pracovníků jejich připravenost na změny a tím flexibilizuje i firmu.
- Zvyšuje vzájemnou zastupitelnost pracovníků a usnadňuje následnictví ve funkcích.
- Usnadňuje zavádění nové techniky a technologie a rychlou změnu sortimentu.
- Zvyšuje jistotu zaměstnání pracovníků, jejich spokojenost s prací a jejich stabilizaci ve firmě. [5, str. 181]

Nevýhody:

- Je to nákladnější způsob odměňování a vyvolává tlak na náklady vzdělávání a rozvoje pracovníků.
- Zatím se dostatečně neprokázal jasný pozitivní dopad na růst produktivity.
- Problém povrchního či papírového a skutečného či žádoucího. [5, str. 181]

2.2.5.3.3 Mzdy a platy za přínos

Odměna za přínos je určitou novinkou. Přínos je dán jednak výsledky, kterých jedinec dosahuje, jednak schopnostmi, které při dosahování výsledků uplatňuje.

Odměnění za přínos v sobě integruje odměňování za výsledky a odměňování za schopnosti.

Tato forma je výhodná z pohledu motivování nejen k výkonu, ale i k rozvoji schopností. [5, str.183]

2.2.5.4 Dodatkové mzdové formy

V praxi se můžeme setkat s velkým množstvím těchto odměn, navíc se jejich počet rok od roku zvětšuje. Je třeba konstatovat, že právě v malých a středních firmách se často setkáváme s dosti originálními řešeními usilujícím o zvýšení nedostatečné pobídkovosti časové mzdy. Dodatkové mzdové formy bývají vázány na individuální, skupinový či celofiremní výkon. Jsou jednorázové nebo se periodicky opakují. [3, str. 183]

2.2.5.4.1 Prémie

Představují formu mzdy, která umožňuje s velkou variabilitou a pružností motivovat jednotlivé zaměstnance nebo dílčí pracovní kolektivy k dosažení potřebných pracovních výsledků. Prémie se kombinuje s jinými formami mezd, nejčastěji časovou. Věcně mohou být zaměřeny na nejrůznější stránky pracovních výsledků.

Prémie mohou být:

- **Výkonové prémie**, motivující množství produkce a produktivitu práce. Prémie je vázaná na dosažení (překročení) standardního výkonu.
- **Prémie za věcné úspory, materiálu atd.**
- **Prémie za kvalitu**, motivující např. snížení zmetků.
- **Prémie za splnění v termínu ...** [4, str. 173]

2.2.5.4.2 Osobní ohodnocení

Je to forma mzdy, kterou se motivuje dlouhodobější pracovní výkonnost a výsledky zaměstnanců. Lze ho používat tam, kde se uplatňují pevné mzdové tarify. Osobní ohodnocení je založeno na periodickém hodnocení jednotlivých zaměstnanců. Hodnocení provádějí nadřízení vedoucí zaměstnanci. [4, str. 173]

2.2.5.4.3 Účast na hospodářských výsledcích organizační jednotky

Většinou se jedná o podíly na zisku podniku. Motivuje účast zaměstnanců na komplexních, resp. konečných výsledcích. Jejich konstrukce a okruh, kterým jsou

poskytovány, mohou být rozdílné. Nejčastěji se používá procento ze zisku, které se poté rozdělí mezi zaměstnance. V rámci spravedlnosti by se mělo rozdělit podle výkonů jednotlivých zaměstnanců nebo pracovních skupin. [4, str. 174]

2.2.5.4.4 Další formy dodatkových mezd

- Odměna za zlepšovací návrh.
- Třináctý plat.
- Vánoční příspěvek.
- Příspěvek na dovolenou.
- Atd. [5, str. 186]

2.2.6 Zaměstnanecké výhody

Tyto výhody jsou poskytované extra k různým formám odměn. Nemají v sobě motivační charakter, poskytují se za to, že je zaměstnanec s organizací v pracovním poměru.

Poskytování benefitů je dnes obvyklé ve většině středních a velkých soukromých podniků a leckde se dokonce stalo důležitou součástí personální politiky a řízení lidských zdrojů. Zaměstnanci drobných podnikatelů se bez benefitů bohužel často musejí obejít, protože jejich zaměstnavatel se v dané problematice neorientuje a obává se třeba navýšení administrativy. [10, str. 34]

Úkol zaměstnaneckých výhod:

- Poskytnout atraktivní a konkurenceschopný soubor celkových odměn, které by umožnily získat, tak i udržet vysoce kvalitní pracovníky.
 - Uspokojovat osobní potřeby pracovníků.
 - Posilovat oddanost a vědomí závazku pracovníků vůči organizaci.
 - Poskytovat některým lidem daňově zvýhodněný způsob odměny.
- [1, str. 595]

Hlavní typy zaměstnaneckých výhod:

- **Penzijní systémy**- nejdůležitější zaměstnanecká výhoda.
- **Osobní jistoty** - jedná se o výhody, které posilují osobní jistoty pracovníka a jeho rodiny formou nemocenského, zdravotního, úrazového pojištění.

- **Finanční výpomoc** - půjčky, výpomoc při koupi domu, pomoc při stěhování a slevy na zboží a služby poskytované podnikem.
- **Osobní potřeby** - dovolená na zotavenou, finanční poradenství, posilovny, rekreační zařízení.
- **Podnikové automobily a pohonné hmoty** - stále velmi oceňovaná výhoda.
- **Jiné výhody** - zvyšující úroveň pracovníků, jako jsou dotované stravování, příplatky na ošacení, úhrada tel. výloh, mobilní telefony. [5, str. 186]

Ve světě se používá značné množství zaměstnaneckých výhod. Proto velké podniky nabízejí širokou škálu těchto výhod a mnohé z nich umožňují, aby si pracovník mohl volit takové výhody, které mu vyhovují. Tomuto systému se říká **cafeteria systém**. Ale i malé a především střední firmy se snaží udržet v této oblasti krok a konkurenceschopnost na trhu práce. [5, str. 187]

2.3 Hodnocení pracovníků

Jestliže zaměstnavatel (nadřízený) chce zjistit chování resp. výkonnost svého zaměstnance (podřízeného) na pracovišti, na základě kterého by mu přisoudil odpovídající odměnu, nejspíše využije hodnocení pracovníka. Je to jedna z nejméně příjemných oblastí v personalistice, která však přináší důležité výsledky, které jsou uplatněny v systému odměňování, a mělo by mít rozhodující vliv na spravedlivé rozdělování odměn. Navíc hodnocení také pomáhá ovlivňovat samotný výkon pracovníka a může vést ke zlepšení zaměstnancova přístupu ke své práci.

Vytvoření funkčního systému hodnocení je časově náročná práce, která má mnohdy tendenci vést ke značné subjektivitě hodnotitelů a je tudíž náchylná na chyby. Na druhou stranu pokud je vytvořen systém, který je přijat jak zaměstnavatelem tak i zaměstnancem, můžeme se o něj opírat delší časový horizont.

Armstrong vidí hodnocení jako systematický proces stanovování relativní hodnoty prací v organizaci za účelem stanovení vnitřních mzdových/platových relací. Poskytuje základnu pro vytváření spravedlivých mzdových/ platových stupňů a struktur,

pro zařazování prací do těchto struktur a pro řízení relací mezi pracemi a odměnami.
[1, str. 541]

Cíle hodnocení práce:

- Stanovit relativní hodnotu práce, založenou na spravedlivém, správném, jednotném a důsledném posouzení.
- Poskytnout informace potřebné k vytvoření a udržování spravedlivých a obhajitelných mzdových forem.
- Poskytnout co nejobjektivnější základnu pro zařazování prací do stupňů a umožňovat tak jednotný přístup při rozhodování o zařazení prací.
- Umožňovat správné porovnávání s tržními sazbami prací nebo rolí se srovnatelnou složitostí nebo množstvím práce.
- Být transparentní – východiska, kritéria pro definování stupňů a zařazování prací by měla být jasná.
- Zajistit, aby organizace plnila svou povinnost poskytovat stejnou peněžní odměnu za práci stejné hodnoty. [6, str. 292]

Hodnocení pracovníků má dvě podoby:

1. **Neformální:** Je neustálou součástí života organizace, ale má spíše příležitostnou povahu. Kolegové se často vzájemně posuzují ve smyslu jejich výkonnosti a toho, jakou měrou přispívají ke společným projektům. Není nikterak zaznamenáváno a má většinou formu pochvaly nebo ocenění dobré práce na pracovišti. [2, str. 61]
2. **Formální:** Je většinou racionálnější a standardizované, je periodické a jeho charakteristickými rysy jsou plánovitost a systematickosti. Pořizují se z něj dokumenty, které se zařazují do osobních materiálů pracovníků. [5, str. 126]

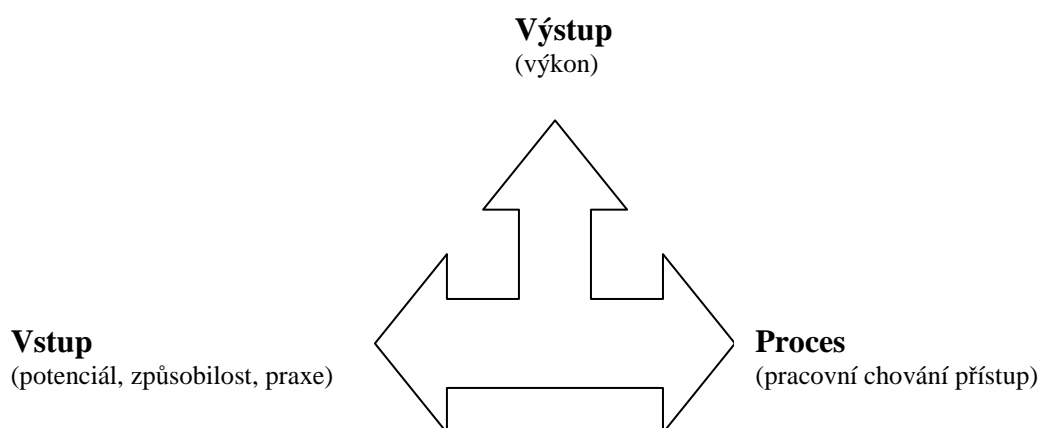
Výhody formálního hodnocení:

- Poznává a hodnotí pracovníky komplexněji.
- Lépe rozpoznává, oceňuje a rozvíjí silné stránky pracovníka.

- Lépe rozpoznává slabé stránky pracovníka a umožňuje jejich efektivnější odstraňování.
- Umožňuje lépe rozpoznat potřebu vzdělávání a rozvojový potenciál pracovníka. [4, str. 127]

2.3.1 Oblasti hodnocení

Hodnocení obsahuje tři oblasti, na které by mělo být zaměřeno. Aby bylo hodnocení efektivní, musí brát na zřetel všechny tři oblasti.



Obr. 2 Tři oblasti hodnocení [3, str. 20]

➤ Výstup

Výstupy nejčastěji představují výkony a výsledky, které jsou velmi dobře měřitelné.

Přímé hodnocení výstupu: Za přímé hodnocení lze považovat výkon či výsledek, který lze číselně vyjádřit a má rozlišovací schopnost. Přímým hodnocením výstupu je například obrat, chybovost, počet obchodních schůzek a podobně.

Nepřímé hodnocení výstupu: Výsledky se mohou hodnotit i na základě stupnice, na které se odhaduje hodnota výstupu. Např. stupnicí 0-4 ohodnotíme výstupy pracovníka hodnotou 3. [3, str. 20]

➤ **Vstup**

Mezi vstupy jsou velmi často zařazovány kompetence. Ovšem leckteré kompetence odráží i přístup hodnoceného k úkolu, který je hodnocen v rámci oblasti procesu. Pod vstupy rozumíme vše, co pracovník do své práce vkládá. To mohou být nejen kompetence, ale i zkušenosti. [3, str. 20]

➤ **Proces**

Hodnocení procesu je hodnocením přístupu pracovníka k různým zadáním, úkolům a podobně. Zjednodušeně lze říci, že se jedná o střední článek mezi vstupy a výstupy, tedy o tom, jak se pracovník chová při práci. [3, str. 20]

2.3.2 *Základní kroky hodnocení práce*

Základní kroky hodnocení práce jsou tři:

1. Shromáždění informací o práci

Běžně lze tyto informace získat z aktuálních popisů pracovních míst. Pokud nejsou, je třeba provést analýzu pracovních míst a zpracovat či aktualizovat popisy.

2. Výběr faktorů, které budou použity k určení hodnoty prací

Mezi často používané faktory patří dovednosti, odpovědnost a pracovní podmínky.

3. Příprava a realizace plánu používajícího vybrané faktory

Plán by měl přiměřeně umístit práce vyžadující více faktorů na vyšší příčky hierarchie prací než práce vyžadující méně faktorů. [6, str. 293]

2.3.3 *Metody hodnocení pracovníků*

Hodnocení pracovníků může být formální i neformální. Dále uváděné metody jsou v různé míře formalizované a patří k formálnímu hodnocení.

2.3.3.1 **Matice metod**

Metody hodnocení lze rozřadit podle toho, jaké oblasti hodnocení pokrývají. Je ideálem, když hodnocení pokrývá všechny možné průniky oblastí hodnocení a časových horizontů. Někdy postačuje rozdělení metod na hodnocení výkonu a hodnocení kompetencí. Hodnocení výkonu je obvykle vázáno na odměňování a hodnocení kompetencí je více vázáno na rozvoj.

Hroník se pozastavuje nad rozlišením podle časového horizontu:

- **Metody zaměřená na minulost** - Metoda klíčové události.
- **Metody zaměřené na přítomnost** - Sociogram, 360° zpětná vazba.
- **Metody zaměřené na budoucnost** -MBO, Supervize. [3, str. 54]

2.3.3.2 Základní metody

2.3.3.2.1 Motivačně-hodnotící pohovor

Tato metoda je rozdělena na dvě části. V první části pracovník hodnotí sám sebe. Ohlíží se za tím, co se stalo, ale nezůstává u toho, posléze se více zaměřuje k budoucnosti. Podklady pro rozhovor dostává dopředu, aby se na něj mohl připravit. Ve druhé části se nachází hodnocení nadřazeným. Pakliže motivačně-hodnotící pohovor navazuje na předem zadané úkoly, je do takového hodnocení zakomponována kontrola plnění a splnění.

Pohovor je součástí naprosté většiny hodnotících systémů. Struktura se liší od organizace. Hlavní výhodou je to, že může pokrývat všechny oblasti a časové horizonty hodnocení. Navíc může integrovat řadu jiných metod.

Uvnitř první části pohovoru se navíc nalézá SWOT analýza¹ vytvořená ze spodu. [3, str. 56-57]

2.3.3.2.2 MBO (Management by objectives)

Tato metoda je orientována na budoucnost. Největšího rozmachu se MBO dočkala v 70. a 80 letech. Avšak brzy se začaly projevovat i negativní stránky této metody. Nejvíce se poukazuje na její administrativní náročnosti.

Základní prvky:

- **Stanovení cílů** – jádro MBO. Nejdříve se musí formulovat cíle, které zasáhnou do všech struktur společnosti (od celopodnikových cílů až po individuální cíle). Důraz je kladen na měřitelnost.
- **Plánování akcí** – musíme určit jakým způsobem se dopravíme ke stanoveným cílům.

¹ SWOT analýza hodnotí silné a slabé stránky firmy, příležitosti a hrozby spojené s podnikatelským záměrem.

- **Sebeřízení** – předpokladem úspěchu MBO je kvalitní motivace, znalost MBO a úsilí, které jsou nenahraditelné pro samostatné plnění úkolů.
- **Průběžná pravidelná kontrola** – zabezpečuje sledování, zpětnou vazbu k plnění dílčích cílů, úkolů. [3, str. 58-59]

Existují určitá pravidla pro stanovování cílů. Každý cíl by měl být pozitivně formulován. U každého cíle by měl být zřejmý přínos a jeho rozpracovanost do dílčích úkolů. Každý úkol by měl vykazovat charakteristiku SMART² nebo KARAT³.

2.3.3.3 Komparativní metody

Komparativní metody jsou založeny na srovnávání pracovníků mezi sebou dle jednotlivých, předem daných kritérií. Většinou mají uplatnění tam, kde lze stanovit jednoznačně měřitelná kritéria (např. objem zakázek, náklady, fluktuace zákazníků).

Komparativní metody se hodí do výrazně soutěživého a individualistického prostředí. [3, str. 46]

2.3.3.3.1 Metoda párového srovnávání

U této metody je každý pracovník srovnáván s každým. Můžeme postupovat po jednotlivých kritériích a výsledky pak sdružit. Metoda je vhodná v případech, kdy není možné u daného kritéria dosáhnout jednoznačného měření, nebo když hodnotíme celkový výsledek.

Metoda pracuje na takovém systému, že lépe hodnocený dostává více bodů než jeho konkurent. Nakonec se u jednotlivých pracovníků sečtou body a ve výsledkovém sloupci se zobrazí, kdo si vedl při hodnocení nejlépe. [3, str. 48]

2.3.3.3.2 Metoda nucené distribuce

Hodnotitel pro každé kritérium má určený „balík bodů“, které rozděljuje mezi definovanou skupinu hodnocených. Metody nucené distribuce představují poměrně náročné početní cvičení, kdy je potřeba upravovat bodové rozložení, aby to „vyšlo“ a přitom odpovídalo realitě. Proto je tato metoda méně využívaná. [3, str. 49]

² Charakteristika cíle SMART (Specifický, Měřitelný, Akceptovatelný, Realistický, Termínovaný)

³ Charakteristika cíle KARAT (Konkrétní, Ambiciózní, Reálný, Akceptovatelný, Termínovaný)

2.3.3.4 Doprovodné metody

Doprovodné metody doplňují základní metody. Nelze na nich postavit systém hodnocení, ale zároveň se bez některých z nich neobejdeme. Hodnocení by bez nich bylo chudé.

Doprovodných metod existuje spousta, proto jsou uvedeny jen ty nejpodstatnější:

➤ Metoda klíčové události

Jedná se o metodu, která je zaměřena na sledování oblasti „proces“. Metoda spočívá v pravidelném zaznamenávání jedné pozitivní a jedné negativní události během časového intervalu.

Je velmi vhodná pro svou malou časovou a administrativní náročnost. Spolehlivě brání efektu posledního měsíce, který „překrývá“ dřívější události.

Předpokladem efektivnosti je být co nejvíce popisný a konkrétní, aby bylo možné porozumět zápisům v delším časovém horizontu. Klíčová událost kombinuje formální hodnocení s neformálním. Protože je orientována na konkrétní situaci, vede hodnotitele k tomu, aby v dané situaci reagoval a poskytl zpětnou vazbu. [3, str. 61]

➤ 360° zpětná vazba

Další název pro tuto metodu je „Vícezdrojové hodnocení“. To znamená, že podle stejných kritérií je hodnocený hodnocen různými lidmi. V současné době je tato metoda obtížně myslitelná bez elektronické podpory (např. internet), která umožňuje rychlou administraci a vyhodnocení.

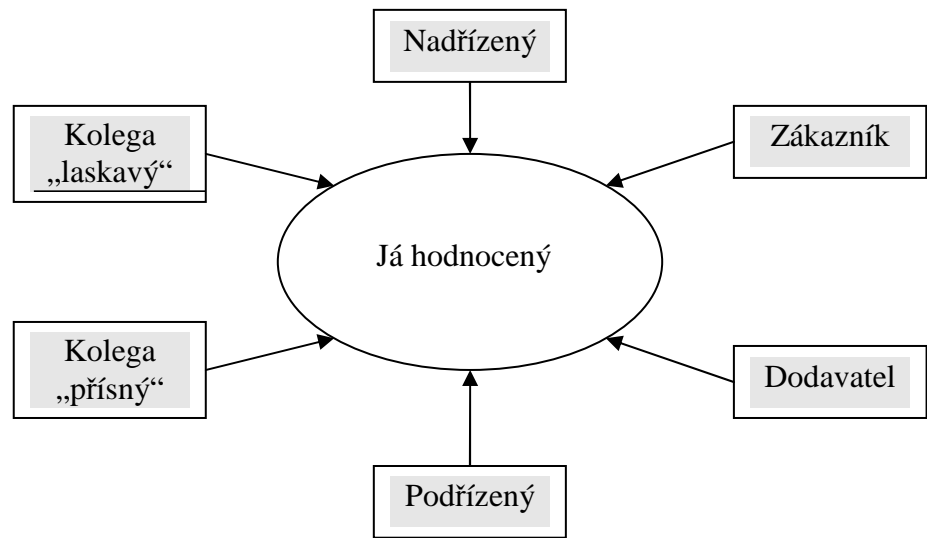
Tato vazba je vhodná především tehdy, mají-li zaměstnanci možnost svou práci a pracovní chování bezprostředně sledovat a umožňuje-li poskytnutí zpětné vazby podněty ke zlepšení osobního výkonu, posílení týmové spolupráce apod. [9, str. 35]

Do systému může vstoupit libovolný počet respondentů, kteří spadají do sedmi základních skupin.

Formy vstupů hodnotitelů:

- **Dotazníková forma** - Tento dotazník obsahuje stabilní sadu položek, ke kterým hodnotitel připsuje bodovou hodnotu. Při dotazníkové formě hodnotitel obtížněji identifikuje, která položka patří ke kterému kritériu.
- **Hodnocení po jednotlivých kompetencích** - Každý projev chování je zjevně zařazen do určité kompetence a hodnotitel může postupovat kompetenci po kompetenci.

- **Mini 360° zpětná vazba** - Je především minimálně časově náročná. Páteří jsou odpovědi na 3 otevřené otázky. [3, str. 66-67]



Obr. 3 Model 360° vazby [3, str. 66]

3 Praktická část

3.1 Popis společnosti

Název: Vesna lahůdky, s. r. o.

Datum založení: 1991

Sídlo: Žďár nad Sázavou, Horní čp.1134/4, PSČ 59101

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

IČO: 26251159

Počet spoluvlastníků: 3

Počet zaměstnanců: 23

Základní kapitál: 200 000

Předmět podnikání: Výroba potravinářských výrobků

Pohostinství

Specializovaný maloobchod

Firma podniká v potravinářství: Vyrábí, zpracovává, rozváží a prodává potravinářské výrobky v oblasti Vysočina.

Jednatel společnosti: Raudenský Miloš

Obrat 2008: 29 mil. Kč



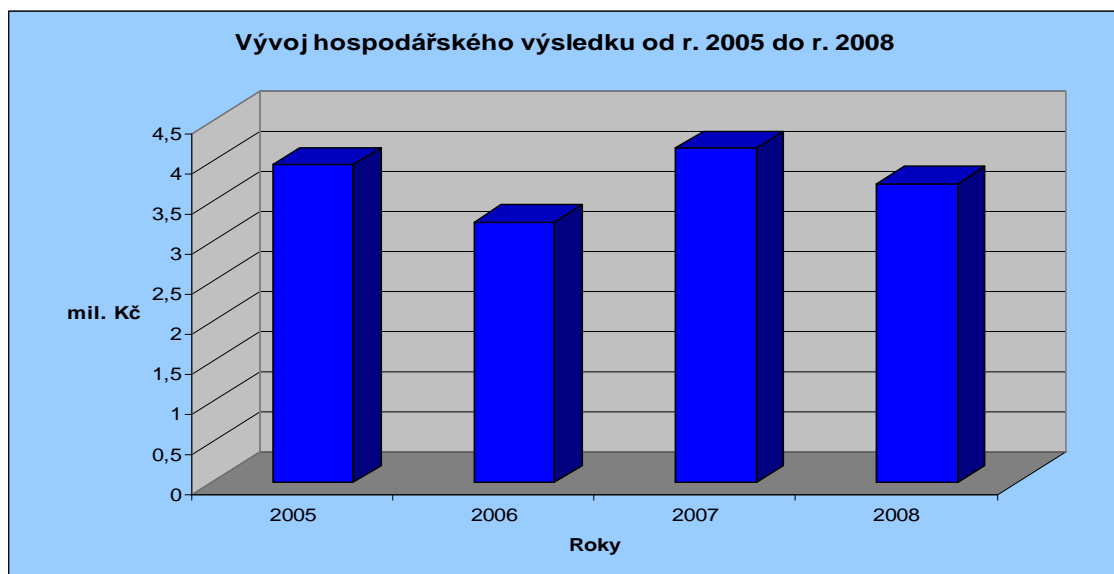
Obr. 4 Označení sídla firmy na mapě ČR

3.2 Historie

Vesna lahůdky, s. r. o. byla založena v roce 1991 při privatizaci, kdy se skupina šesti lidí rozhodla využít svou příležitost a začít podnikat. V aukci získali Mléčný bufet, který dříve provozoval prodej a rozvoz potravinářských výrobků. Po Mléčném bufetu nepřebírali pouze budovu, zařízení a předmět podnikání, ale také první zákazníky. Po překonání řady počátečních potíží, se Vesna začala dynamicky rozvíjet. Postupem času rozšiřovala sortiment výrobků, zvětšoval se počet zákazníků a s tím spojený objem výroby. Tyto důvody také vedly k nutnosti přijmutí nových zaměstnanců. Z původních šesti zakladatelů se řady personálu rozšířily na nynější počet třidvaceti pracovníků.

Jediné větší problémy, kterým firma v průběhu podnikání čelila, byly zpřísnující se hygienické regule. Kvůli novým předpisům, musel interiér a exteriér budovy změnit několikrát vzhled. Tyto přestavby byly finančně náročné a některé si vyžádaly i několikaměsíční přerušení činnosti. Na druhou stranu, tyto úpravy vedly k modernizaci vybavení, což mělo za následek zlepšení služeb pro zákazníky.

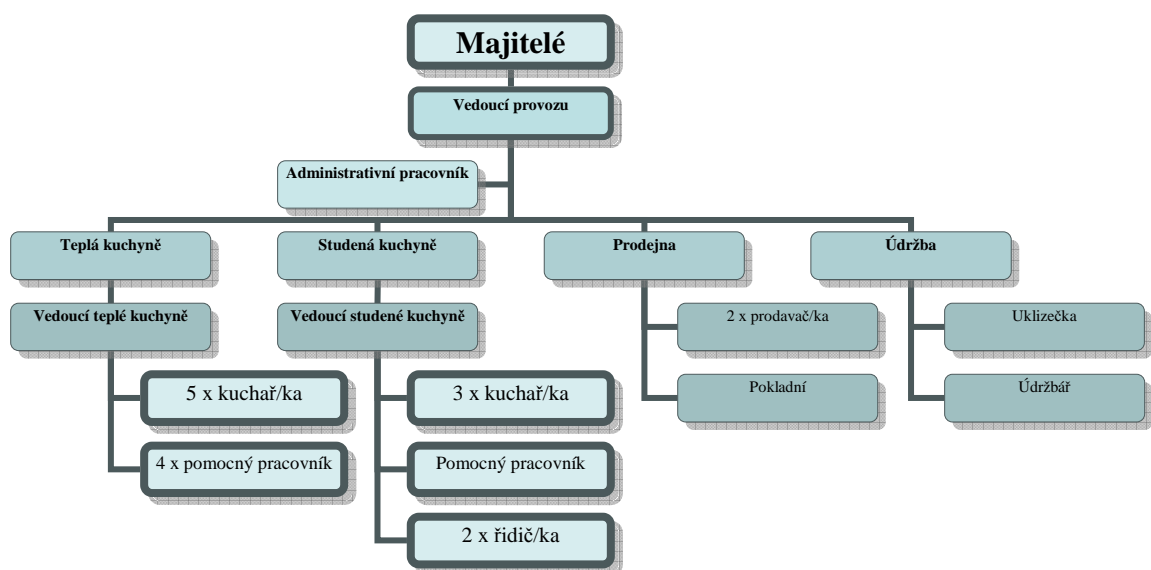
Významné období pro Vesnu byl rok 2001, kdy se tři z původních majitelů rozhodli odejít a byli jim vyplaceny jejich podíly. Proto se od tohoto roku o prosperitu organizace starají už jen tři společníci. Vesna do této doby provozuje svou činnost bez vážnějších výkyvů, které by ohrozily finanční stabilitu. Tuto organizaci můžeme označit za úspěšnou, protože každým rokem produkuje kladný hospodářský výsledek a má stálý okruh zákazníků, kteří se stále vracejí.



Obr. 5 Graf vývoje hospodářského výsledku od r. 2005 do r. 2008 [vlastní zpracování]

3.3 Organizační struktura

Vesna se počtem zaměstnanců řadí mezi malé podniky, ale i u ní je organizační struktura velmi důležitá, protože nám ukazuje vztahy nadřízenosti a podřízenosti jednotlivých pracovních funkcí. Výhodou organizačních struktur u menších firem je jejich jednoduchost, díky níž jsou jasné vidět vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Každý zaměstnanec si je přesně vědom komu se zodpovídá a do jakého organizačního útvaru patří.



Obr. 6 Organizační schéma [vlastní zpracování]

Největší pravomoc ve firmě mají její majitelé, kteří Vesnu zakládali. Každý z majitelů pracuje na pozici vedoucích a to jim zaručuje absolutní přehled o dění na pracovišti. Jeden přitom řídí celý provoz a zbylí dva mají na starost výroby.

Celý provoz Vesny se dá rozdělit do dvou hlavních úseků, ve kterých probíhá výroba potravinářských produktů a sdružuje se v nich nejvíce zaměstnanců. Ve studené kuchyni pracuje šest zaměstnanců a v teplé kuchyni jich je zaměstnaných devět. Podrobnější členění zaměstnanců na jejich pozicích je znázorněno na obr. 6. O prodej výrobků ve firemní prodejně se permanentně starají tři lidé a nesmíme také zapomenout na údržbu a úklid provozovny. Tuto činnost mají na starosti dva lidé. Účetnictví a vedení agend má na starost administrativní pracovník.

„Hnací silou“ ve firmě je vedoucí provozu, na kterém leží největší díl zodpovědnosti. Nejen, že se stará o hladký chod organizace od výroby až po distribuci, ale také obstarává veškerý styk s odběrateli a dodavateli. Navíc řeší většinu každodenních problémů, se kterými se společnost potýká. Další jeho důležitou povinností je také příjem nových pracovních sil. Odpovědnosti a pravomoci zaměstnanců i na jiných pozicích jsou blíže popsány v návrhové části.

3.4 Obchodní situace

Vesna lahůdky působí na zdejším trhu s potravinami již osmnáct let a za tu dobu si vybudovala dobrou pověst jak mezi zákazníky, tak i mezi dodavateli.

Zákazníky, kteří nakupují produkty firmy, můžeme rozdělit do dvou skupin. První a největší skupina jsou řadoví občané, kteří navštěvují podnikovou prodejnu, kde se prodávají výrobky jak teplé tak i studené kuchyně. Druhou skupinou tvoří maloobchodní prodejny potravin, které odebírají na objednávku produkty pouze studené kuchyně. Prostřednictvím těchto prodejen se produkty dostávají až ke konečnému spotřebiteli po celém regionu. Distribuci do těchto prodejen se zabezpečuje pomocí tří dodávkových vozidel. Největšími odběrateli jsou Jednota Žďár nad Sázavou, Horpo Polná, Korzo Bystřice.

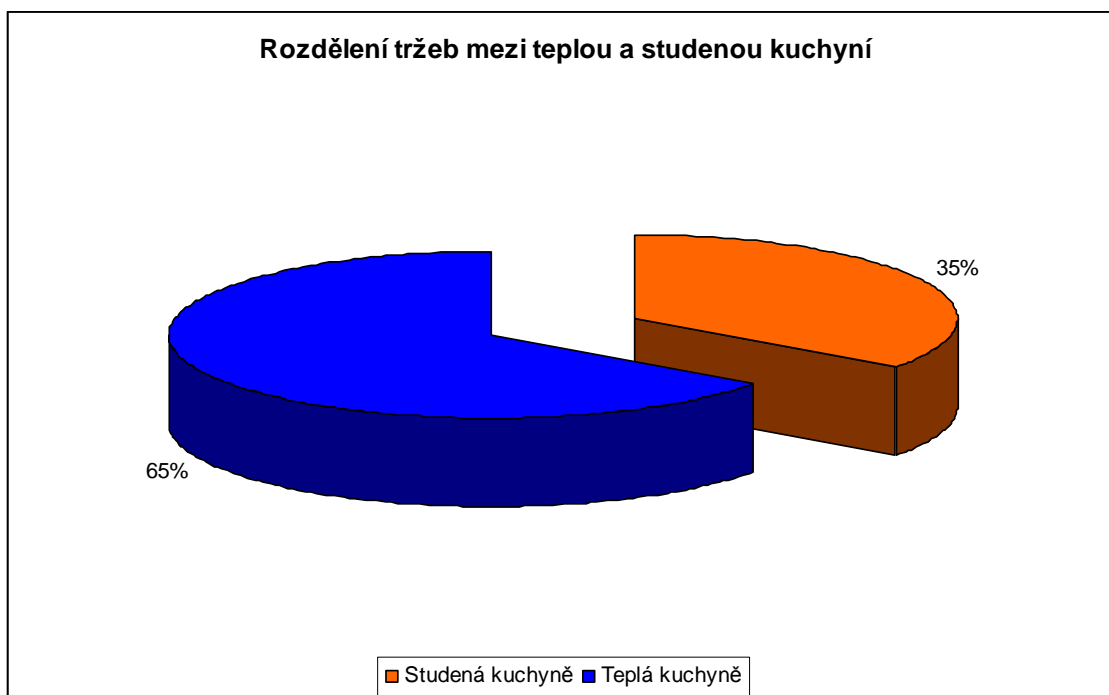
Firma láká zákazníky zejména politikou nízkých cen, které jsou mnohdy nižší než u konkurence, ale také svou optimální polohou v centru města. Denně tudy projdou tisíce lidí, kteří se vrací z práce do svých domovů.

Kvalita firemní výrobků je závislá na kvalitě surovin od dodavatelů. Neméně důležité je správné načasování dovážky. Suroviny pro potravinářství jsou typické svojí krátkou dobou skladovatelnosti, protože jinak hrozí jejich znehodnocení, které by vedlo k nedostatku materiálu do výroby a neuspokojení poptávky. Proto výběr spolehlivého dodavatele je u této firmy klíčový. Nejdůležitějšími partnery jsou Agricol Polička (majonéza), Masna Polička (salám), Brik Brno (sterilovaná zelenina).

V regionu se nachází tři konkurenti, kteří nabízejí obdobný sortiment zboží. Tito konkurenti ovšem nabízejí své produkty za vyšší cenu a potýkají se se zhoršenou kvalitou.

Již patnáct let je Vesna pro své majitele zisková a až donedávna každým rokem zvětšovala velikost odbytu. Ovšem na přelomu roku zasáhla republiku „ekonomická

krize“, která negativně působí i na tuto firmu a to z hlediska snižujícího se počtu zákazníků. Maloobchodní prodejny, které odebírají výrobky studené kuchyně, se kvůli nedostatku zákazníků zavírají. Před půl rokem majitelé zvažovali koupi dalšího vozidla, kvůli sílící poptávce. Tento plán nebyl nakonec zrealizován kvůli nejisté ekonomické situaci. Pokud by trend úbytku zákazníku pokračoval, budou muset majitelé přistoupit na snižování nákladů. Varianta, která přichází mezi prvními v úvahu, je snižování počtu zaměstnanců.



Obr. 7 Graf rozdělení tržeb mezi teplou a studenou kuchyní [vlastní zpracování]

3.5 Výrobní program

Vesna lahůdky, s. r. o. kombinuje prvky klasického maloobchodu a restauračního zařízení, které se zaměřuje na levnější a na výrobu nenáročné potravinářské výrobky. Sortiment produktů se od začátku podnikání podstatně rozšířil. Z původních patnácti základních výrobků jich dnes v nabídce figuruje přes čtyřicet. Společnost nabízí dvacet klíčových produktů, které obstarávají hlavní část tržeb. Zbytek sortimentu prochází neustálou obměnou podle prodejnosti.

Dodávané suroviny jsou zpracovávány ve dvou hlavních výrobcích, které jsou označovány jako studená a teplá kuchyně.

Studená kuchyně se zaměřuje na výrobu lahůdkových salátů, zeleninových salátů, tvarohů a jogurtů. Výrobky studené kuchyně jsou určeny na rozvážku do firem po celém regionu. Menší objem produkce je prodáván v podnikové prodejně. Výrobu a odbyt zabezpečuje celkově sedm pracovníků.

Celá produkce teplé kuchyně jde na odbyt pouze do podnikové prodejny. Objem výroby teplé kuchyně je větší než ve studené a z tohoto důvodu je zde potřeba silnější personální obsazení. Přípravu jídel má na starosti deset zaměstnanců. Výroba je orientována na přípravu teplých jídel, polévek, příloh a mnoha dalších.

Výrobní sortiment studené a teplé kuchyně:

Studená kuchyně

- Vlašský salát
- Pařížský salát
- Feferonkový salát
- Obložený chlebiček
- Ovocný jogurt
- Tvarohový krém
- Další ...

Teplá kuchyně

- Smažený sýr
- Plněný bramborák
- Pečené kuře
- Hranolky
- Pečené brambory
- Bramborová polévka
- Další ...

3.6 Swot analýza

3.6.1 Slabé stránky

- Absence parkoviště – kvůli umístění v historickém centru města bylo zakázáno postavit tolik potřebné parkoviště. Zákazníci musí parkovat daleko v okolí na placených parkovištích.
- Nedostatečná marketingová strategie – jedinou formou reklamy je inzerát v lokálních novinách.
- Malé výrobní kapacity – nedokáže pokrýt veškerou poptávku zvláště v období svátků. To má za následek přesun ke konkurenci.
- Špatná diferenciací produktů – v tomto segmentu je těžké vytvořit odlišný produkt, proto jediná možnost konkurenční výhody je nízká cena.

- Vysoká fluktuace zaměstnanců – zejména na pozicích prodavač/ka, řidič/ka.
- Závislost na kvalitě dodavatelů.
- Nedostatečné skladovací kapacity.

3.6.2 *Silné stránky*

- Lokalita – firma se nachází v centru města, kudy denně projdou tisíce lidí
- Stabilní pozice na trhu – drží se na trhu od svého založení bez vážnějších problémů.
- Moderní prostředí – Podnik prošel v nedávné době rekonstrukcí. Změnila se fasáda budovy a interiér.

3.6.3 *Příležitosti*

- Rozšíření působnosti do jiných okresů.
- Zvětšení výrobní kapacity.
- Rozšíření sortimentu zboží.

3.6.4 *Hrozby*

- Bakterie v potravinách.
- Velká konkurence.
- Recese ekonomiky.

3.7 **Analýza systému odměňování a hodnocení**

Rostoucí objem výroby nezbytně vyvolal i potřebu rozšíření personálu. Od prvotních šesti zaměstnanců se řady personálu rozrostly na nyníšších třidvacet pracovníků, kteří každý den přispívají vytvořenými hodnotami k životaschopnosti firmy. Zvýšení počtu zaměstnanců však vyžaduje i složitější personální práci, na kterou majitelé menších firem často zapomínají.

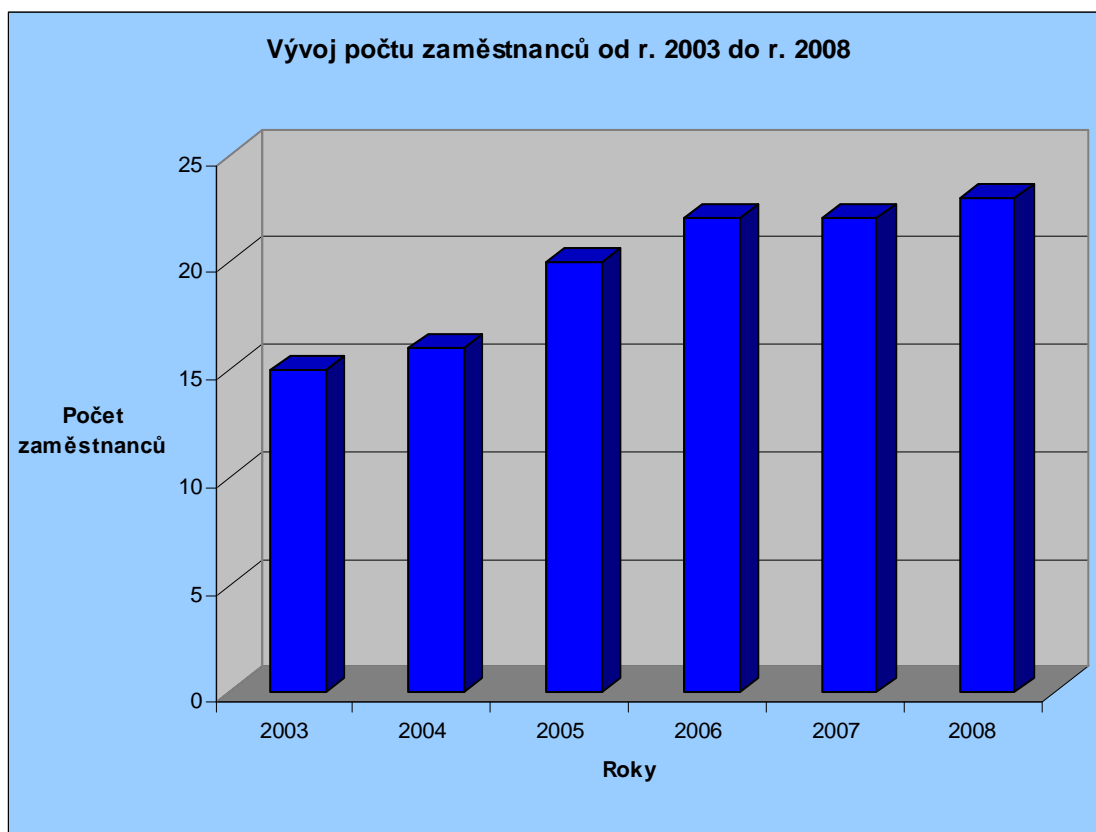
Zároveň mzdové náklady jsou v takto velikých podnicích významnou nákladovou položkou, proto zlepšení systému odměňování může vést k úspoře. Tohoto se dá docílit pomocí daňových výhod, které se na vybrané druhy odměn váží.

Růst firmy ovšem nejde ruku v ruce s péčí o zaměstnance. Vedení se nezabývá novými trendy v odměňování a jednotlivé druhy odměn zůstávají stejné, jako ty, které zde byli od začátku podnikání. Zaměstnanci dostávají pouze základní druhy odměn. Ty postrádají pobídkový účinek, který by posílil vazbu odměny na výkon.

Majitelé by se také měli více koncentrovat na zlepšení spokojenosti pracovníka, protože se firma potýká se zvýšenou fluktuací na určitých pozicích a tím pádem společnost přichází o schopný a praxí prověřený personál.

Navíc i po tolika letech provozu zde chybí mzdový předpis, který by spravoval, kdy, komu a za co náleží konkrétní odměna. Majitelé na chybějící mzdový předpis mají jednoznačný názor. Mzdový předpis není ze zákona povinný a podle jejich stanoviska se jedná o zbytečnou administrativu.

Formování pracovního kolektivu, který je schopen efektivně plnit podnikové cíle, by mělo být jednou z priorit majitelů. Tomuto faktu nahrává i skutečnost, že společnost je dlouhodobě zisková a proto se majitelé nemusí zabývat existenčními problémy.



Obr. 8 Graf vývoje počtu zaměstnanců od r. 2003 do r. 2008 [vlastní zpracování]

3.7.1 Odměňování

Systém odměňování se ve Vesně odvíjí od její velikosti a druhu výroby. Jako kompenzace za výkon pracovníka se v organizaci na všech pozicích používá časová mzda, která je stanovena hodinovou částkou. Použití tohoto druhu odměny je ze strany majitelů oprávněné, protože bylo zjištěno, že na tyto konkrétní druhy práce by bylo časově i administrativně náročné stanovit normy. Motivační faktor časové mzdy je však minimální a proto by se měla vhodně kombinovat s dalšími druhy odměn, které by vedly k většímu stimulačnímu efektu.

K tomuto účelu se používají celofiremní odměny v podobě příspěvků na Vánoce a na dovolenou. Jejich velikost se odvíjí od výsledku hospodaření a zaměstnanci na ni nemají ze zákona nárok. Pobídkovou schopnost této odměny však musíme brát s rezervou, protože zaměstnanec si musí uvědomovat vztah mezi jeho výkonem a výkonem celé organizace.

Dále firma poskytuje na jisté pozice nefinanční odměny. Příspěvek na stravování se poskytuje celoplošně, tzn. nárok na něj mají všichni zaměstnanci. Zaměstnavatel hradí 55 % z celkové hodnoty stravenky. Tato zaměstnanecká výhoda má hned dvě výhody. Zaměstnanec získá příjem nepodléhající daní z příjmu a pro zaměstnavatele se příspěvek stává daňově uznatelným nákladem.

Na určitých pozicích mají zaměstnanci k dispozici firemní automobil pro osobní použití a mobilní telefon.

Při konzultaci s majiteli byli zjištěny druhy odměn:

Finanční složka:

- Mzda – základní složka.
- Příspěvek na dovolenou – není nároková, závisí na ekonomickém výsledku firmy za první pololetí, výše závisí na vůli majitelů a pohybuje se v rozmezí 1 000 - 4 000 Kč.
- Příspěvek na Vánoce – není nároková, závisí na ekonomickém výsledku firmy za celé účetní období, výše závisí na vůli majitelů a pohybuje se v rozmezí 1 000 - 4 000 Kč.

Nefinanční složka:

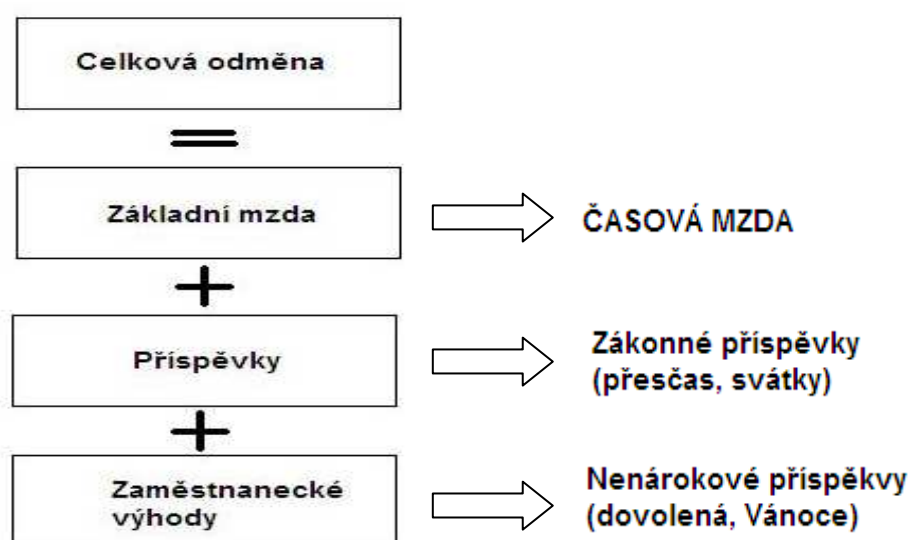
- Příspěvek na stravování – zaměstnavatel hradí 55 % z hodnoty stravenky.

- Mobilní telefon – k dispozici má vedoucí provozu, administrativní pracovník, řidiči.
- Automobil k osobnímu použití – k dispozici má vedoucí provozu.

Při výjimečných situacích (zvýšená poptávka o svátcích) může nastat situace, že zaměstnanec pracuje přesčas nebo o svátcích. Za tuto pracovní dobu mu náleží ze zákona příplatek:

- **Za práci přesčas** – záleží na dohodě se zaměstnavatelem, náhradní volno v počtu odpracovaných hodin přesčas nebo příplatek, který činí 25% z průměrného výdělku za předchozí čtvrtletí.[8, § 114]
- **Za práci ve svátek** - příplatek činí minimálně 100 % z průměrného výdělku. [8, § 115]
- **Za práci v sobotu a v neděli** - přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek nejméně ve výši 10 % průměrného výdělku. [8, § 118]
- **Za práci v noci** - Práce v noci je mezi 22. a 6. hodinou. Příplatek činí 10 % průměrného výdělku za hodinu práce v noci. Práce však musí trvat nejméně 2 hodiny. [8, § 116]

Struktura tvorby celkové odměny:



Obr. 9 Struktura celkové odměny [vlastní zpracování]

Na nedostatečnou práci se zaměstnanci poukazuje i fakt, že Vesna trpí vysokou fluktuací zaměstnanců zejména na pozici řidič/ka a prodavač/ka. Tento problém si je možné vysvětlit tím, že na tyto pozice není potřeba téměř žádná kvalifikace a tudíž jsou tyto profese náchylné k častým změnám zaměstnavatele. Na druhou stranu přijetí nového zaměstnance vždy nese určité riziko. Nováčkovi může trvat déle než se kvalitně začlení do pracovního procesu a plně nahradí bývalého zaměstnance. Navíc se může ukázat, že zaměstnanec je nespolehlivý a problematický. Tyto důvody zdůrazňují potřebu udržet si dlouhodobě léty praxe osvědčeného pracovníka.

3.7.2 Hodnocení zaměstnanců

Systém hodnocení ve firmě téměř neexistuje. Hodnocení probíhá pouze na neformální úrovni navzdory jeho důležitosti, zejména ve smyslu stanovení spravedlivého ohodnocení a diferenciací mzdy.

Majitelé firmy pracují na pozicích vedoucích jednotlivých organizačních útvarů a tato pozice jim zaručuje každodenní přehled o pracovním výkonu a nasazení zaměstnance. Avšak průběžné hodnocení práce pracovníka není zaznamenáváno. Při rozhodování o odměnách zde poté chybí podklady o výkonu pracovníka po celé období. Tato skutečnost může vést ke značné nespokojenosti zaměstnance s výší konečné odměny, protože majitelovo stanovisko na zaměstnance může být dosti zkresleno chováním pracovníka z nedávného období ať už pozitivního či negativního a jeho dlouhodobý výkon je nakonec opomenut.

3.7.3 Dotazníkové šetření

Předchozí část analýzy je věnována problémům, které byly zjištěny v průběhu praxe nebo při konzultacích s majiteli. Jenže pro sestavení toho správné systému odměňování je potřeba získat názor i druhé strany tzn. zaměstnanců. Pro tento úkol se nabízejí dva způsoby řešení. Jeden z nich je osobní rozhovor s každým zaměstnancem jednotlivě. Tento způsob má svoji výhodu v tom, že máme možnost získat obsáhlejší a tím pádem kvalitnější odpovědi. Na druhou stranu je tato metoda neefektivní při větším množství zaměstnanců, protože zabere relativně dost času a zaměstnanci by mohli mít tendenci zkreslovat odpovědi.

Kvůli těmto důvodům byla vybrána metoda anonymního dotazníkového šetření. Tento dotazník se skládá ze tří částí, které jsou vždy zaměřené na jinou problematiku.

Dotazník se skládá z dvaceti otázek a jeho vyplnění by nemělo zabrat více jak 15 minut. To je přijatelná časová náročnost, když bereme v potaz, že tento výzkum je prováděn z velké části právě pro zaměstnance. Dále je k většině otázek ještě poskytnuta možnost blíže se vyjádřit a uvést důvod, proč se rozhodli zvolit právě vybranou odpověď.

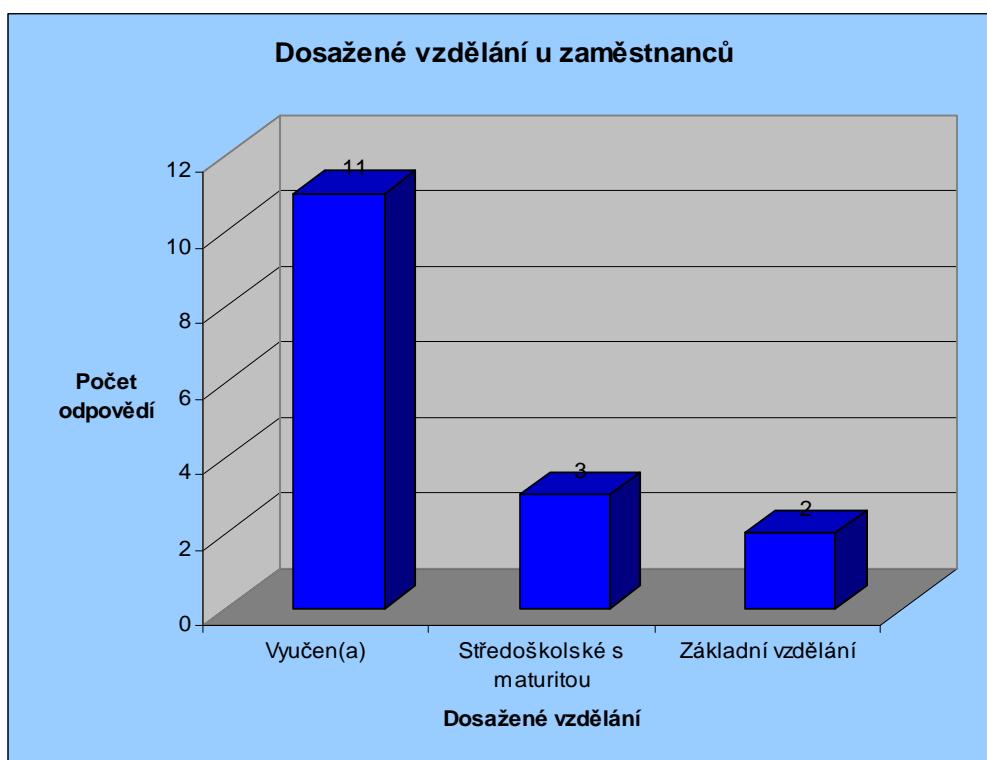
Dotazník byl rozdán 20 zaměstnancům, protože z celkového počtu 23 pracovníků tři pracovní pozice zabírají samotní majitelé. A jelikož s těmi byl veden osobní pohovor, jejich názor nebyl potřeba. Z celkového počtu dotazníků se mi zpět vrátilo šestnáct vyplněných. Dotazníkového šetření se tedy účastnilo více jak 50 % pracovníků, z čehož plyne, že tato metoda má dostatečnou vypovídající hodnotu.

3.7.3.1 Výsledky šetření

3.7.3.1.1 Informace o respondentovi

I. Dosažené vzdělání

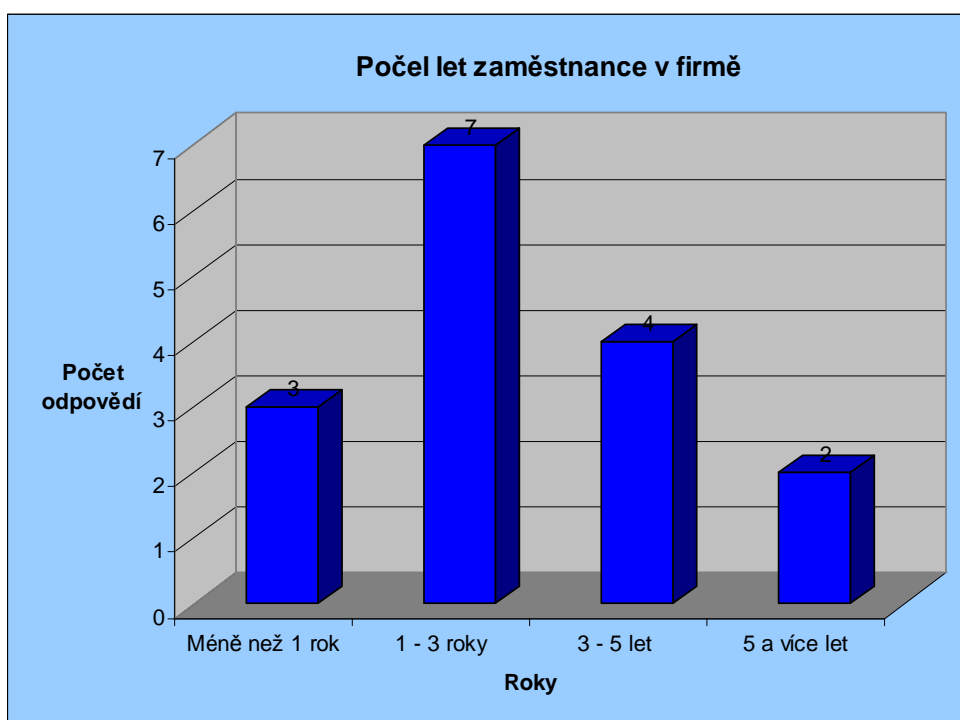
Z uvedených možností vyplývá, že většina zaměstnanců uvedla jako nejvyšší dosažené vzdělání vyučen(a), čemuž také odpovídá struktura pracovních pozic. Na dalším místě se umístilo středoškolské vzdělání s maturitou a nejméně byla označována možnost základní vzdělání.



Obr. 10 Graf dosaženého vzdělání u zaměstnanců [vlastní zpracování]

II. Počet let v podniku

Této otázce přisuzuji velkou vypovídající hodnotou ve vztahu ke spokojenosti zaměstnanců ve firmě. Jak jsem již dříve zmínil, Vesna má problémy s udržením zaměstnanců. Tento fakt potvrdilo i dotazníkové šetření, protože pouze šest pracovníků pracuje ve firmě tři a více let a to určitě negativně ovlivňuje efektivitu a výkonnost pracovního kolektivu. Majitelé by si měli dát za cíl zlepšit věrnost zaměstnance právě k jejich firmě a zvýšit jejich pocit, že jsou důležitou součástí společnosti.

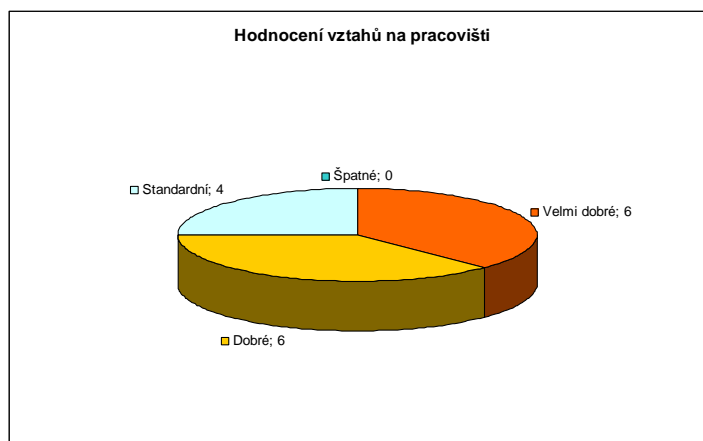


Obr. 11 Graf počtu let zaměstnance ve firmě [vlastní zpracování]

3.7.3.1.2 Vztahy na pracovišti

I. Jak hodnotíte vztahy na pracovišti?

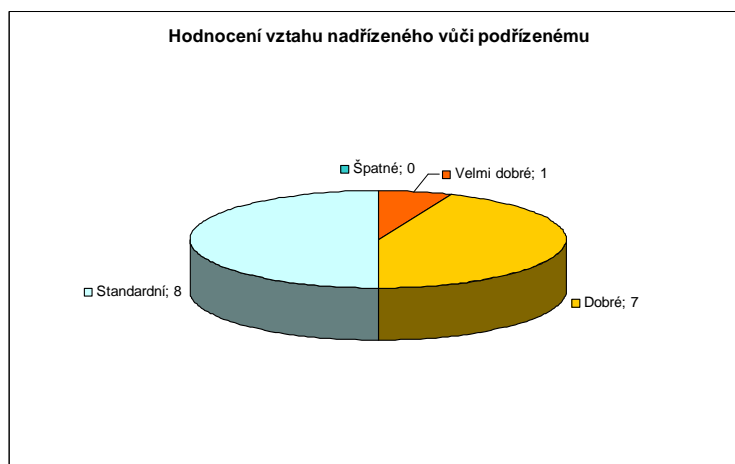
Během praxe bylo zpozorováno, že ve Vesně panuje velice přátelské prostředí. Zaměstnanci spolu nejsou ve styku pouze během práce, ale tráví spolu také volný čas. Celkem dvanáct pracovníků označilo vztahy na pracovišti za nadstandardní a nikdo neoznačil atmosféru ve firmě za špatnou.



Obr. 12 Graf vztahů na pracovišti [vlastní zpracování]

II. Jak hodnotíte vztahy se svým nadřízeným?

Ve Vesně panuje dobrá atmosféra i ve vztahu nadřízeného vůči podřízenému, protože všech 16 respondentů označila vztahy za standardní až velmi dobré. Na druhou stranu by si měl nadřízený navzdory dobrému vztahu se svým podřízeným udržet dostatečný respekt, aby nakonec neztratil kontrolu nad výkony svých pracovníků.

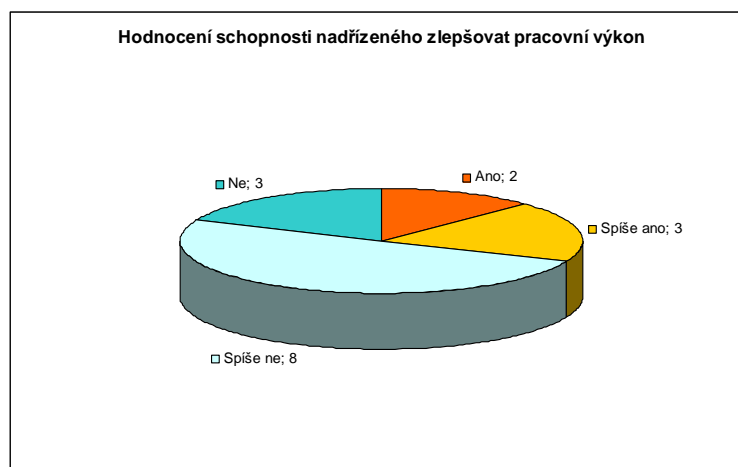


Obr. 13 Graf vztahu nadřízeného vůči podř. [vlastní zpracování]

III. Pomáhá Vám nadřízený zlepšovat pracovní výkon?

Odpovědi na tuto otázku nám odkrývají, jaký mají vedoucí vliv na výkonnost svého podřízeného a jeho schopnost tento výkon neustále zlepšovat. Výsledek je spíše negativní a naznačuje neuspokojivou práci vedoucího, který není schopen usměrňovat svého pracovníka ke konstantnímu zlepšování. Na druhou stranu dva respondenti uvedli,

že od svého vedoucího dostávají rady, které jim pomáhají zvýšit efektivitu provedené práce.



Obr. 14 Graf zpětné vazby na prac. výkon [vlastní zpracování]

IV. Posuzuje nadřízený pravidelně Váš pracovní výkon?

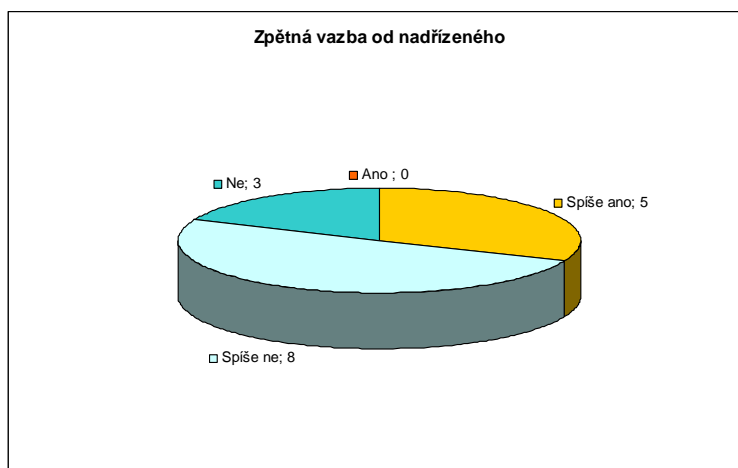
U této otázky 11 zaměstnanců označilo negativní možnost. Tento fakt ukazuje, že zaměstnanci si nejsou vědomi, že by byl jejich výkon hodnocen. Navíc potvrzuje domněnku, že majitelé nekladnou důraz na hodnocení zaměstnance a považují ho za zbytečné a náročné.



Obr. 15 Graf pravidelnosti posuzování výkonu [vlastní zpracování]

V. Dostáváte od svého nadřízeného zpětnou vazbu na Váš pracovní výkon?

Tato otázka navazuje na předchozí dvě a opět vyznívá spíše záporně. Někteří respondenti uvedli, že nejvíce cítí zpětnou vazbu na jejich výkon jen v momentě, kdy pochybí.

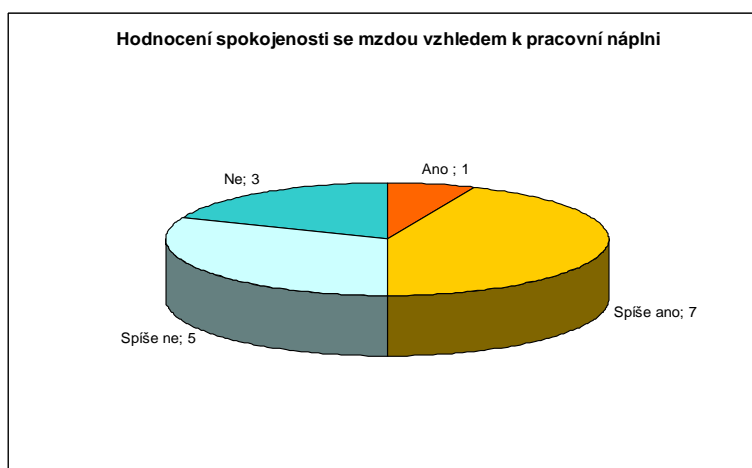


Obr. 16 Graf zpětné vazby od nadřízeného [vlastní zpracování]

3.7.3.1.3 Odměňování a zaměstnanecké výhody

I. Vzhledem k pracovní náplni a náročnosti práce jste spokojen(a) s výší své mzdy?

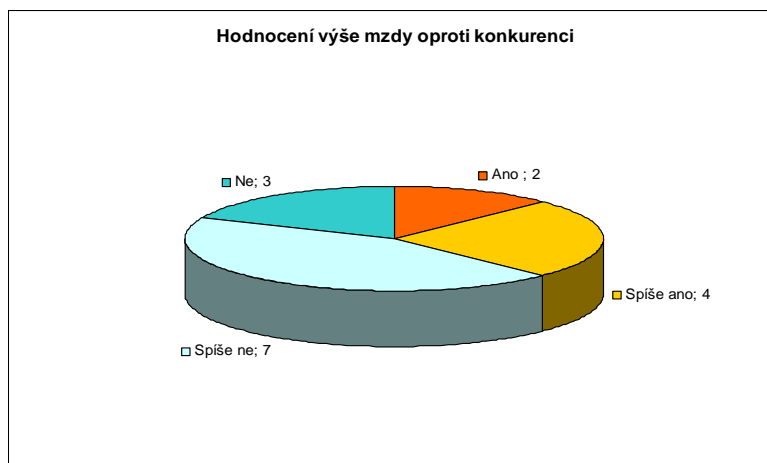
V této otázce se zaměstnanci vyjádřili spíše neutrálně, kdy polovina volila pozitivní možnosti a druhá polovina volila negativní možnosti. Negativní postoj nejvíce volili zaměstnanci na pozicích prodavač(ka), údržba a také řidič(ka). Z výsledků se zdá, že tyto pozice jsou hůře ohodnoceny a to vede zaměstnance k jejich nespokojenosti.



Obr. 17 Graf spokojenosti se mzdou [vlastní zpracování]

II. Myslíte si, že mzda ve Vaší firmě je vyšší než u konkurence?

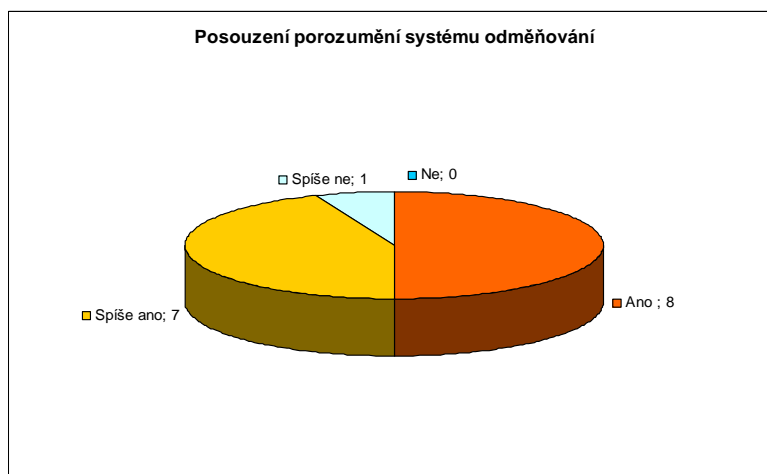
Tato otázka má za úkol zjistit, jak si vede Vesna jako zaměstnavatel, který dokáže přilákat a udržet si schopné zaměstnance, tím, že jim nabídne nadstandardní odměnu. Většina zaměstnanců se domnívá, že mzda, kterou dostávají, není vyšší než u konkurence.



Obr. 18 Graf hodnocení mzdy oproti konkurenci [vlastní zpracování]

III. Je Vám jasný systém odměňování?

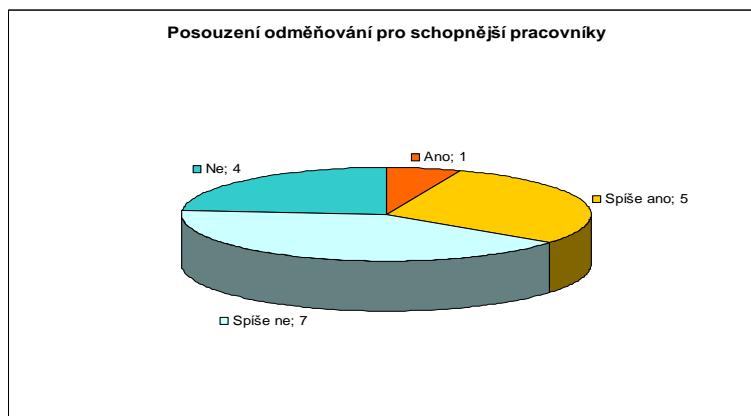
Z výsledků vyplývá, že pracovníkům je systém odměňování vcelku jasný a vědí, na kterou odměnu mají nárok. To je nejspíše dáno tím, že systém odměňování ve Vesně není nikterak složitý. I když i zde se vyskytly nejasnosti, které se týkají příplatků na dovolenou a na Vánoce. Zaměstnanci nevědí, kdy na ně mají nárok a podle čeho se stanovuje jejich výše.



Obr. 19 Graf porozumění systému odměňování [vlastní zpracování]

IV. *Myslíte si, že jsou schopnější zaměstnanci odměňováni lépe než ti méně schopní?*

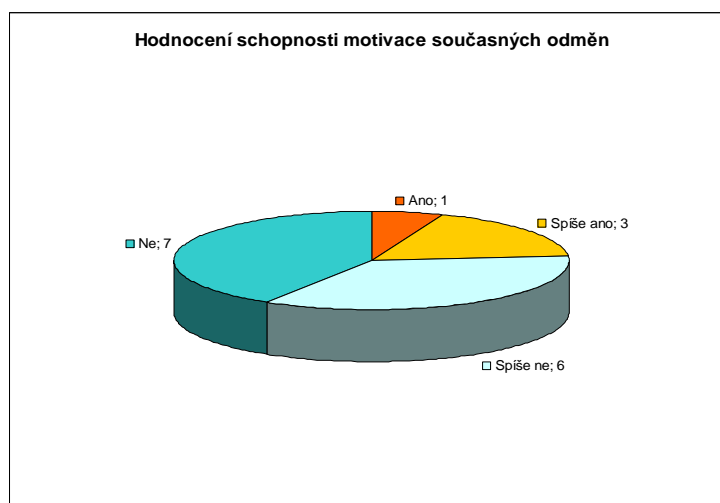
Odpovědi na otázku opět ukazují na nedostatečný systém hodnocení. Zaměstnanci si myslí, že i když odvedou lepší pracovní výkon, tak bez ohledu na to dostanou stejnou odměnu jako jejich hůře pracující kolegové.



Obr. 20 Graf odměn pro schopnější pracovníky [vlastní zpracování]

V. *Myslíte si, že systém odměňování dostatečně motivuje k odvedení co nejlepšího výkonu?*

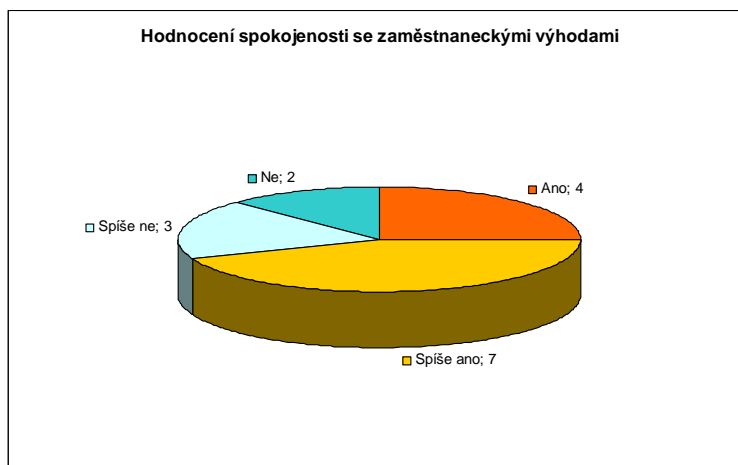
Tato otázka měla zjistit motivační schopnost vyplácených odměn. Zaměstnanci většinou uváděli, že se necítí dosavadními odměnami dostatečně motivováni k lepším výkonům a je proto potřeba navrhnout takové složky odměn, které by měly větší stimulační účinek.



Obr. 21 Graf schopnosti motivace odměn [vlastní zpracování]

VI. *Jste spokojený(á) se zaměstnaneckými výhodami, které k základní mzdě dostáváte?*

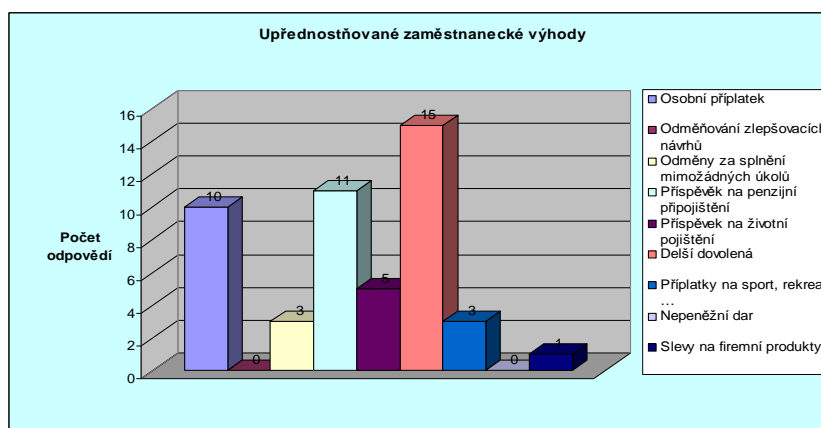
Výsledky na tuto otázku dopadly nad očekávání dobře. Zaměstnanci jsou spokojeni zejména s příspěvkem na dovolenou a na Vánoce. Na druhou stranu by uvítali, kdyby těchto výhod bylo více.



Obr. 22 Graf spokojenosti se zam. výhodami [vlastní zpracování]

VII. *Uveďte tři zaměstnanecké výhody, které by jste nejvíce upřednostňovali:*

V předchozí otázce zaměstnanci vyjádřili požadavek na rozšíření portfolia zaměstnaneckých výhod. Zde pracovníci dostali možnost označit tři výhody, které by nejvíce uvítali. Na závěr dostali možnost zvolit jinou zaměstnaneckou výhodu, která v nabídce chybí. Z uvedených výhod nejlépe dopadla delší dovolená, která byla uvedena 15 krát. Dále by zaměstnanci upřednostňovali osobní příspěvek, který byl označen 11 krát a na třetím místě skončil příspěvek na penzijní připojištění, který byl zaškrtnut 10 krát.



Obr. 23 Graf upřednostňovaných zam. výhod [vlastní zpracování]

3.7.3.1.4 Otázky o organizaci

I. *Doporučil(a) byste tuto organizaci jako dobrého zaměstnavatele?*

Z této otázky vyplývá, že pro své zaměstnance je Vesna kvalitní zaměstnavatel a neváhali by ji doporučit lidem ve svém okolí.



Obr. 24 Graf doporučení organizace [vlastní zpracování]

II. *Máte obavy o budoucnost této organizace?*

Všichni respondenti si myslí, že v blízké době nehrozí firmě žádné finanční problémy, které by mohli vést k zániku organizace. Tento výsledek jen potvrzuje skutečnost, že Vesna už působí na zdejším trhu přes 15 let aniž by zažila větší výkyvy.



Obr. 25 Graf obav o budoucnost firmy [vlastní zpracování]

III. Jste spokojen(a) se zázemím v organizaci (vybavení, ventilace, úklid osvětlení)?

Zaměstnanci jsou vcelku spokojeni s prostředím, ve kterém pracují. Tento výsledek může těšit zejména majitele společnosti, kteří v minulosti investovali nemalé peníze do rekonstrukce celé budovy. Na druhou stranu by někteří zaměstnanci uvítali rozšíření sociálního zařízení.



Obr. 26 Graf spokojenosti se zázemím [vlastní zpracování]

IV. Jste s prací u této organizace spokojen(a)?

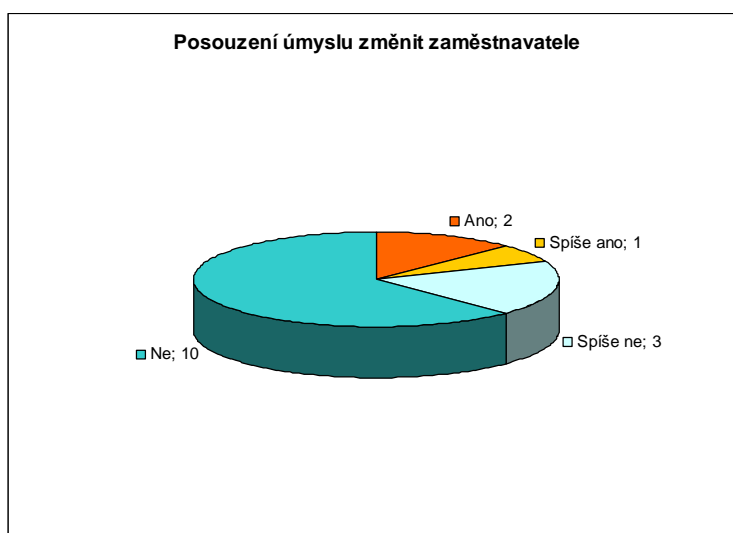
Každý pracovník by měl být se svou prací spokojen, protože jedině spokojený zaměstnanec může dlouhodobě odvádět kvalitní pracovní výkony. Proto je výsledků na tuto otázku přikládána velká vypovídající schopnost. I přes nedostatky, které respondenti uváděli v předchozích otázkách, jich je většina v zaměstnání spokojena.



Obr. 27 Graf spokojenosti s prací u firmy [vlastní zpracování]

V. *Uvažoval(a) jste za posledních 6 měsíců o změně zaměstnaní?*

Téměř všichni respondenti se této otázce vyjádřili pro setrvání u dosavadního zaměstnavatele i když z předchozí otázky vyplývá, že celá třetina zaměstnanců je v práci spíše nespokojena. Z velké části to je asi způsobeno nejistou ekonomickou situací v ČR a stále rostoucí nezaměstnaností.



Obr. 28 Graf úmyslu změnit zaměstnavatele [vlastní zpracování]

3.8 Návrhová část

V případě návrhů na zlepšení systému hodnocení a odměňování je třeba vycházet z analýzy současného stavu. Tyto návrhy by měli vyřešit stávající nedostatky v těchto systémech, ale zároveň by neměli ohrozit stávající dobře fungující části. Dále nesmíme zapomenout na fakt, že změny musí být akceptovány jak majiteli organizace, tak zároveň i zaměstnanci.

Z výsledků dotazníku a rozhovory s majiteli byly zjištěny následující nedostatky a k nim jsou přiřazeny následující návrhy řešení:

1. Zlepšení informovanosti zaměstnanců a komunikace uvnitř organizace.
2. Hodnocení zaměstnanců – návrh formálního hodnotícího aparátu, o který by se dalo opřít při diferenciaci odměn.
3. Odměňování pracovníků – změna složek odměn v závislosti na lepší stimulační účinek.

3.8.1 Komunikace uvnitř organizace

Navrhované změny:

- **Nástěnka** – zavedení firemní nástěnky má za úkol zvýšit informovanost zaměstnanců o dění v organizaci. Na nástěnce by se objevovaly tyto druhy informací:
 - Informace o konání pravidelných porad a jejich výsledcích.
 - Hospodářské výsledky.
 - Důležité provozní informace.
 - Zaměstnanec měsíce.
- **Anonymní schránka** – i přes přátelskou atmosféru panující uvnitř organizace nemusí mít zaměstnanci odvahu přednést jejich připomínky, návrhy a dotazy přímo vedení. U schránky bude k dispozici formulář, na který zaměstnanec může napsat svůj podnět. Tuto obavu by měla odstranit anonymní schránka umístěná na dostupném a viditelném místě. Funkčnost schránky lze zajistit pouze tak, že podnětům bude vedení společnosti věnovat dostatek pozornosti.

Vzor formuláře:

Formulář pro Vaše dotazy, připomínky a náměty	
Tento formulář je zcela anonymní a za Vaše dotazy, připomínky a náměty Vám nehrozí žádný postih. Vaše připomínky budou brány v potaz a budou projednány na nejbližší poradě.	
Datum podání:	
Typ:	
<input type="checkbox"/> Dotaz	
<input type="checkbox"/> Připomínka	
<input type="checkbox"/> Námět	
Obsah:	
.....	

Obr. 29 Vzor formuláře pro podněty zaměstnanců [vlastní zpracování]

- **Porady** – pro lepší komunikaci by majitelé měli zavést pravidelné porady, které by probíhaly na konci každého měsíce. Na poradách by vedoucí pracovníci zhodnotili uběhlý měsíc a stanovili plány na následující měsíc. Měl by zde být čas vyhrazený na podněty, které zanechali zaměstnanci ve schránce.

3.8.2 Návrh systému hodnocení

Celá polovina zaměstnanců se domnívá, že jejich mzda neodráží úsilí, které v práci vynakládají. K tomu, aby se odstranily pochyby o korektnosti výše mzdy, je potřeba vytvořit takové hodnocení práce, které by řádně diferenciovalo odměny a zaručilo tedy spravedlivé a řádné odstupňování mezd. [5, str. 168]

3.8.2.1 Informace o jednotlivých pozicích

❖ Charakteristika náplně práce

1. Vedoucí provozu

- Styk s odběrateli a dodavateli.
- Přijímání a propouštění zaměstnanců.
- Zajištění chodu celého provozu.
- Řešení stížností a požadavků zaměstnanců.
- Hodnocení zaměstnanců.

- Organizace práce.
- 2. Vedoucí jednotlivých úseků**
- Zajištění chodu svého úseku.
 - Zpracování stížností, požadavků zaměstnanců a předání vedoucímu provozu.
 - Hodnocení zaměstnanců.
 - Organizace práce.
 - Kontrola dodržování hygienických předpisů.
- 3. Administrativní pracovník**
- Samostatné účtování na uceleném úseku účetnictví.
 - Uchovávání dokumentů.
 - Příprava podkladů pro daňové přiznání.
 - Komunikace se správcem daně.
- 4. Kuchař/ka**
- Výroba běžných druhů teplých jídel, polévek, příloh a moučníků.
 - Výroba jídel studené kuchyně.
 - Dohotovování jídel z polotovarů.
- 5. Pomocný pracovník**
- Pomocné práce při výrobě jídel například sběr nádobí, jeho mytí, čištění, obsluha ručních kuchyňských strojů.
 - Příprava na talíř a výdej.
- 6. Prodavač/ka**
- Samostatný výdej zboží a teplých jídel.
 - Vystavování a aranžování zboží v prodejně.
- 7. Pokladní**
- Pokladní manipulace s peněžní hotovostí.
- 8. Řidič/ka**
- Rozvoz firemních produktů.
 - Manipulace s peněžní hotovostí.
- 9. Údržbář**
- Zajišťování běžné údržby.

- Organizace a zajišťování běžných provozních a úklidových prací a doplňkových služeb.

10. Uklizečka

- Běžný úklid, zametání, utírání prachu, větrání místností, vynášení odpadků, čištění nábytku a zařízení.
- Vytírání PVC podlah a dlaždic a čištění oken.

❖ Kvalifikační požadavky

Jednotlivé druhy prací nevyžadují zvláštní kvalifikační požadavky. Většina pracovních míst se spokojí pouze se základním vzděláním a určitým počtem let praxe v oboru. Tyto požadavky jsou definovány vedoucím provozu.

Přehled pracovních míst a kvalifikačních požadavků:

1) Administrativní pracovník

- Středoškolské vzdělání ekonomického směru s maturitou.
- Min. 3 roky praxe v oboru.
- Znalost práce na PC (Word, Excel, účetní software).
- Řidičský průkaz typu B.

2) Kuchař/ka

- Střední odborné (vyučen) nebo praxe.

3) Údržbář

- Střední odborné (vyučen) nebo praxe.

4) Řidič/ka

- Základní vzdělání.
- Řidičský průkaz typu C.

5) Pokladní; Prodavač/ka; Pomocný pracovník

- Základní vzdělání.

3.8.2.2 Výběr metody hodnocení práce a zařazení prací do tarifních stupňů

Poté co byly charakterizovány jednotlivé pracovní pozice a určeny kvalifikační požadavky, můžeme přistoupit k dalšímu kroku hodnocení. Tímto krokem je výběr metody hodnocení, která přiřadí pracím jejich relativní hodnoty.

Po zvážení požadavku na jednoduchost a administrativní nenáročnost byla zvolena klasifikační metoda hodnocení práce. Pro zařazení prací do tarifních stupňů bylo využito nařízení vlády č. 469/2002 Sb., kterým se stanoví katalog prací.

Rozdělení prací do tarifních stupňů:

- Administrativní pracovník – 7. tarifní stupeň
- Údržbář – 5. tarifní stupeň
- Kuchař/ka – 5. tarifní stupeň
- Pokladní – 4. tarifní stupeň
- Řidič/ka – 4. tarifní stupeň
- Prodavač/ka – 3. tarifní stupeň
- Pomocný pracovník – 2. tarifní stupeň
- Uklízečka - 1. tarifní stupeň

Samostatnou skupinou jsou vedoucí pracovníci, kteří by měli za vyšší míru odpovědnosti dostávat příplatek za vedení. Tato odměna bude determinována jako procentní částka z nejvyššího tarifního stupně, do kterého je tento pracovník zařazen.

Doporučená výše příplatku:

- Vedoucí pracovník 1. stupně – 10 až 25 %
- Vedoucí pracovník 2. stupně – 25 až 40 %

Dalším stupněm hodnocení práce je převod reálné hodnoty práce do mzdového tarifu. Nejdříve si zvolíme výchozí tarifní stupeň, kterému přidělíme 100 % hodnotu. K tomuto výchozímu stupni stanovíme relaci ostatních tarifů, a to buď na základě lineární, nebo geometrické progresse. Pro zlepšení diferenciací mezd každému tarifnímu stupni přiřadíme minimum a maximum, které nám určí rozpětí tarifu. Pro účely spravedlivého odměňování se navrhuje, aby se rozpětí jednotlivých tarifů překrývalo a tím se docílilo toho, že schopnější pracovník nižšího stupně je lépe odměněn než podprůměrný pracovník vyššího stupně. [6, str. 305]

Tab. 4 Příklad tvorby tarifních stupňů [vlastní zpracování]

Tarifní stupeň	1. stupeň	2. stupeň	3. stupeň	4. stupeň	5. stupeň	7. stupeň
Procentní hodnota	70 %	85 %	100 %	115 %	130 %	160 %
Minimum	7 600	9 550	11 500	13 450	15 400	19 300
Střed	9 100	11 050	13 000	14 950	16 900	20 800
Maximum	10 600	12 550	14 500	16 450	18 400	22 300

3.8.2.3 Hodnocení pracovníka

Hodnocení pracovníka je klíčová činnost, pokud chceme spravedlivě odměňovat schopnější zaměstnance. Metod hodnocení je více a proto je nutné vybrat takovou, která by se nejlépe hodila do této společnosti. Pro naše účely byl zvolen **hodnotící pohovor**, který je jednou z nejpoužívanějších metod, protože poskytuje zpětnou vazbu zaměstnanci na jeho výkon. Jednalo by se o formální setkání hodnoceného zaměstnance s přímým nadřízeným, které by probíhalo ve třech krocích:.

1. V prvním kroku by nadřízený pracovník zhodnotil pracovníkův výkon podle několika kritérií, jako je samostatnost v práci, množství vykonané práce, spolehlivost, pracovní chování atd. Ke každému kritériu je přiřazena bodová stupnice od 0 do 5, kde číslice 5 reprezentuje nadprůměrnou úroveň a číslice 0 nedostačující úroveň. Toto hodnocení se uskuteční jednou do měsíce.

Vzor formuláře:

Hodnoticí list A	
Úsek:	
Jméno podřízeného:	Pozice:
Jméno nadřízeného:	Pozice:
Kritéria:	
Množství vykonané práce	5 4 3 2 1 0
Znalost práce	5 4 3 2 1 0
Přítomnost v práci	5 4 3 2 1 0
Samostatnost	5 4 3 2 1 0
Úroveň mezilidského jednání	5 4 3 2 1 0
Ochota brát na sebe riziko a odpovědnost	5 4 3 2 1 0
Spolehlivost při plnění pracovních povinností	5 4 3 2 1 0
Disciplinovanost a pečlivost při práci	5 4 3 2 1 0
Sebeovládání - psychická vyrovnanost	5 4 3 2 1 0
Schopnost řešit problémy	5 4 3 2 1 0
Celkový průměr:	
Další poznatky o podřízeném:	
.....	
Podpis nadřízeného:	Datum:

Obr. 30 Hodnoticí list A [vlastní zpracování]

2. Druhý krok již obsahuje samotný pohovor s hodnoceným pracovníkem. Nejdříve nadřízený nechá pracovníka zhodnotit svůj vlastní pracovní výkon za uplynulé období a dá mu prostor k jeho připomínkám. Tento rozhovor připraví půdu pro samotné hodnocení nadřízeným. Nadřízený předá formulář s hodnocením pracovníku a sdělí mu důvody k danému bodovému hodnocení. Po tomto kroku by měl nadřízený navrhnout možnosti nápravy a zdokonalení v bodech, v kterých si zaměstnanec nevedl dobře. Následně se bude moci pracovník vyjádřit

k celému hodnocení a prezentovat vlastní představy o zlepšení svého výkonu. Pohovor bude probíhat v půlročních intervalech.

3. Na závěr nadřízený shrne nejdůležitější body pohovoru, provede záznam o uskutečnění hodnocení. Oba provedené hodnocení stvrdí podpisem a vše se založí do karty zaměstnance.

Vzor formuláře:

Hodnotící list B	
Úsek:	
Jméno podřízeného:	Pozice:
Jméno nadřízeného:	Pozice:
Sebehodnocení pracovníka:	
• Silné stránky:	
.....	
• Slabé stránky:	
.....	
• Připomínky:	
.....	
Návrhy na nápravu/zdokonalení:	
• Nadřízený:	
.....	
• Podřízený:	
.....	
Klíčové body rozhovoru:	
.....	
.....	
Podpis	Datum:
Nadřízený:	Podřízený:

Obr. 31 Hodnotící list B [vlastní zpracování]

3.8.3 Návrh systému odměňování

Jako hlavní nedostatek v dosavadním systému odměňování zaměstnanci označili malou vazbu odměn na výkon. Pro větší zainteresovanost pracovníka na výkon je potřeba zvýšit počet dodatkových forem mzdy, které by měly větší pobídkový účinek. Lépe pracující zaměstnanec by tedy měl nárok na větší celkovou odměnu než jeho méně schopný kolega.

V závislosti na individuální výkonnosti pracovníka, může být zaměstnanci vyplacen dvakrát do roku **osobní příplatek** až do výše 20 % jeho základního mzdového tarifu. Výši příplatku schvaluje vedoucí pracovník na základě pravidelného hodnocení zaměstnancova výkonu.

Pro zvýšení motivace a k nastolení zdravé konkurence mezi zaměstnanci by bylo vhodné zavést **odměny pro nejlepšího pracovníka**. Podle kvality odvedené práce a výkonnosti vedoucí zvolí nejlepšího pracovníka na každém úseku, kterému by náležela odměna ve formě poukazu na firemní produkty v hodnotě 500 Kč. Cena pro odběr výrobků je stanovena jako prodejní a zaměstnanec má právo čerpat poukaz po dobu pěti měsíců od předání. Výběr kontroluje vedoucí provozu a jednotlivé výběry jsou stanoveny minimálně v hodnotě 100 Kč. Vyhodnocení nejlepšího pracovníka by probíhalo na konci každého hodnotícího období tzn. dvakrát do roku. Vyhlášení by se konalo na firemních poradách před všemi zaměstnanci a fotografie s jménem zaměstnance by po celé období byla vyvěšeno na nástěnce.

Další navrhovaná změna má za úkol zvýšit věrnost zaměstnance k organizaci a snížit nežádoucí fluktuaci. Zaměstnanci by byl jednou ročně vyplacen **věrnostní příplatek**. Tento příplatek by nahradil dosavadní příspěvek na Vánoce. Příplatek je vyplácen společně se mzdou pouze v případě kladného hospodářského výsledku a jeho výše je odvozena od počtu let v zaměstnaneckém poměru s organizací.

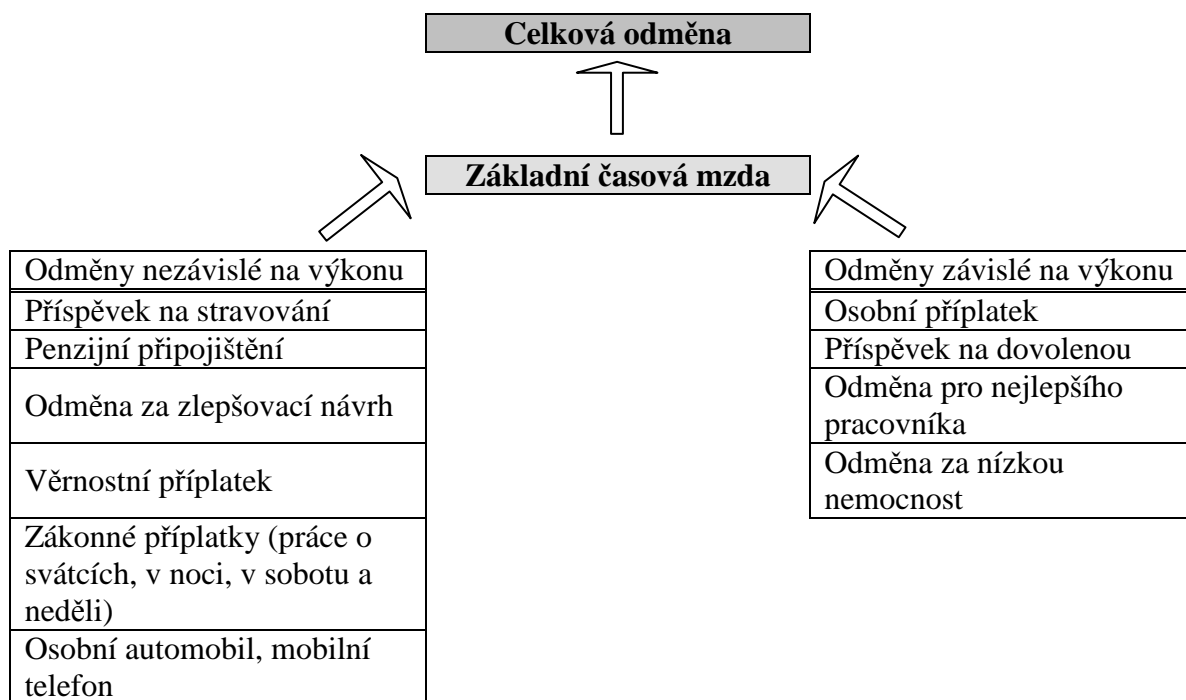
Tab. 5 Návrh výše příplatku v závislosti na počtu odpracovaných let [vlastní zpr.]

Počet let u organizace	Výše příplatku	Počet let u organizace	Výše příplatku
1	1 000	10	5 500
2	1 500	11	6 000
3	2 000	12	6 500
4	2 500	13	7 000
5	3 000	14	7 500
6	3 500	15	8 000
7	4 000	16	8 500
8	4 500	18	9 000
9	5 000		

Zaměstnanci, který odpracuje za předchozí dva měsíce plný časový fond se bude poskytovat **odměna za nízkou nemocnost** ve výši 600 Kč. Jako odpracovaný čas se počítá doba řádné dovolené a čtyři hodiny u lékaře za dané období.

Sounáležitost zaměstnance s organizací můžeme zvýšit pomocí **odměny za zlepšovací návrh**. Tato odměna může být jednorázová v hodnotě 400 Kč. Také může být odvozena buď od přírůstku zisku, nebo od poklesu nákladů prokazatelně souvisejícího se zlepšovacím návrhem. Vyplácen může být jednorázově nebo periodicky po určité období.

V dotazníkovém šetření pracovníci zvolili mezi upřednostňovanými zaměstnaneckými výhodami příspěvek na **penzijní připojištění**. Penzijní připojištění se bude vyplácet v hodnotě 400 Kč pro každého zaměstnance, který je v pracovním poměru minimálně půl roku. Příspěvek na penzijní připojištění má výhody jak pro zaměstnance, tak i pro zaměstnavatele. Jeho poskytování má lepší ekonomický dopad pro obě strany než prosté zvýšení mzdového základu. Zaměstnanec dostane příjem nepodléhající dani z příjmů a také se příspěvek nepočítá do základu pro odvod zdravotního a sociálního pojištění pokud nepřekročí limit 24 000 Kč ročně. Zaměstnavatel si může započítat příspěvek do nákladů a tím snížit daňový základ.



Obr. 32 Složení celkové odměny [vlastní zpracování]

3.8.4 Harmonogram provádění

- | | |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Leden | - Vedoucí pracovník vyplní hodnotící list.
- Výběr anonymní schránky.
- Pravidelná porada. |
| Únor | - Vedoucí pracovník vyplní hodnotící list.
- Výběr anonymní schránky.
- Rozdělení odměn za nízku nemocnost.
- Pravidelná porada. |
| Březen | - Vedoucí pracovník vyplní hodnotící list.
- Výběr anonymní schránky.
- Pravidelná porada. |
| Duben | - Vedoucí pracovník vyplní hodnotící list.
- Výběr anonymní schránky.
- Rozdělení odměn za nízku nemocnost.
- Pravidelná porada. |
| Květen | - Vedoucí pracovník vyplní hodnotící list.
- Výběr anonymní schránky. |

- Pravidelná porada.
- Červen
 - Hodnotící pohovory se zaměstnanci.
 - Rozdělení odměn závislých na výkonu podle výsledku hodnocení.
 - Pravidelná porada.
 - Vyhlášení nejlepšího zaměstnance.
- Červenec
 - Vedoucí pracovník vyplní hodnotící list.
 - Výběr anonymní schránky.
 - Pravidelná porada.
- Srpen
 - Vedoucí pracovník vyplní hodnotící list.
 - Výběr anonymní schránky.
 - Rozdělení odměn za nízkou nemocnost.
 - Pravidelná porada.
- Září
 - Vedoucí pracovník vyplní hodnotící list.
 - Výběr anonymní schránky.
 - Pravidelná porada.
- Říjen
 - Vedoucí pracovník vyplní hodnotící list.
 - Výběr anonymní schránky.
 - Rozdělení odměn za nízkou nemocnost.
 - Pravidelná porada.
- Listopad
 - Vedoucí pracovník vyplní hodnotící list.
 - Výběr anonymní schránky.
 - Pravidelná porada.
- Prosinec
 - Hodnotící pohovory se zaměstnanci.
 - Rozdělení odměn závislých na výkonu podle výsledku hodnocení.
 - Pravidelná porada.
 - Vyhlášení nejlepšího zaměstnance.

3.8.5 Náklady a přínosy navrhovaných změn

Náklady

- Zvýšení nákladů na odměny pro nejlépe hodnocené pracovníky.
 - Při maximálních možných odměnách se jedná o 365 700 Kč/rok.
 - Při průměrných odměnách se jedná o 265 400 Kč/rok.
 - Při minimálních odměnách se jedná o 169 400 Kč/rok.
- Zvětšená administrativa spojená s uchováváním záznamů hodnocení a záznamů o dosažených odměnách u jednotlivých zaměstnanců.
- Čas vynaložený vedoucími na pravidelné porady a na samotné pohovory.

Přínosy

- Snížení fluktuace zaměstnanců a nákladů, které s tím spojených.
- Zvýšení motivace zaměstnanců.
- Zvýšení efektivity práce.
- Možnost odhalení a řešení problémů v počátečních stádiích.

4 Závěr

Tato bakalářská práce se zabývá problematikou systému hodnocení a odměňování pracovníků. Neexistuje jednotný model, který by se dal použít pro všechny společnosti a je tedy nutné tuto problematiku nepodceňovat a mít ji podrobně zpracovanou.

Systém hodnocení pracovníků bývá pro všechny zúčastněné nepříjemná činnost, která však musí být provedena, pokud chceme sledovat výkonnost a chování pracovníka v organizaci. V dnešní době existuje řada metod, kterými můžeme zaměstnance hodnotit. Proto výběr té správné metody hraje často klíčovou roli na konečném výsledku hodnocení.

Systém odměňování je komplikovaný a složitý proces, který by měl být sestavován zaměstnavateli společně se zaměstnanci. Jedině pomocí oboustranně akceptovaného systému odměňování dosáhneme požadované efektivity práce a spokojenosti pracovníka.

Vesna lahůdky, s. r. o. patří co do počtu zaměstnanců mezi malé firmy. Tato problematika je dosti rozsáhlá, proto veškeré teoretické poznatky byly směřovány na hodnocení a odměňování v organizacích s menším počtem zaměstnanců. Získané informace byly poté využity při analyzování současného stavu a následně při tvorbě vlastních návrhů na zlepšení.

Při analýze byly zjištěny dva základní nedostatky. Ve firmě neprobíhá žádné formální hodnocení pracovníka, které by poskytovalo zpětnou vazbu zaměstnanci na jeho výkon a tudíž vedoucí pracovník není schopen vést zaměstnance k neustálému zlepšování. Druhý nedostatek se týká jednotlivých druhů odměn. Společnost využívá pouze základní druhy odměn, které postrádají pobídkový účinek a nekladou důraz na zvyšování produktivity práce.

Na základě analýzy byli navrženy takové změny, které řeší neuspokojivou situaci ve společnosti. Nejdříve byl vytvořen formulář, který hodnotí zaměstnance podle zadaných kritérií. Na formulář navazuje hodnotící pohovor, při kterém je poskytována zpětná vazba zaměstnanci na jeho výkon. Výsledek hodnocení slouží jako podklad pro odměňování pracovníků. Změny v systému odměňování byly orientovány na dodatkové formy mzdy, které mají lepší vazbu na pracovníkův výkon. Na tyto odměny mají nárok pouze pracovníci, kteří dosáhli v hodnocení nadprůměrných

výsledků. Další navrhované odměny mají za cíl zvýšit spokojenost zaměstnance ve firmě a snížit nežádoucí fluktuaci, se kterou se doposud společnost potýkala.

Oba systémy prochází v průběhu let řadou změn, proto je pro vedení společnosti důležité sledovat nejnovější trendy a na jejich aktualizaci je nutné konstantně pracovat. Abychom zjistili, jestli navržené změny přinesly potřebný výsledek, nebylo by od věci provést za dva roky průzkum znovu.

5 Zdroje

Literatura:

- [1] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] ARNOLD, J. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2007. 629 s. ISBN 80-251-1518-6.
- [3] HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 128 s. ISBN 80-247-1458-2.
- [4] KOCOUREK, J. a TRYLČ, L. *Mzda, plat a jiné formy odměňování za práci v ČR*. 4 vyd. Olomouc: ANAG, 2004. 839 s. ISBN 80-7263-226-4.
- [5] KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 264 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
- [6] KOUBEK, F. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. 400 s. ISBN 80-7261-033-3 .
- [7] MUŠKA, F. *Pracovní doba a odměňování*. 1. vyd. Praha: Aspi, 2005. 130 s. ISBN 80-7357-098-X.

Zákoníky:

- [8] Zákon č. 262/2006 Sb., *zákoník práce*

Internetové zdroje:

- [9] URBAN, Jan. *Metody hodnocení*. [online]. *Praktická personalistika*. 2007 [cit. 2009-02-16]. Dostupný z WWW:
<<http://www.hrportal.cz/?sekce=3&uroven=2&obsah=0&cid=158633&PHPSESSID=a50f7497>>. ISSN 1214-4541.
- [10] BUKAČ, Petr. *Využíváte zaměstnanecké výhody?*. [online]. *Měsíc*. 2005 [cit. 2009-04-13]. Dostupný z WWW:
<<http://www.mesec.cz/clanky/vyuzivate-zamestnanecke-vyhody/>>. ISSN 1213-4414.

6 Seznam tabulek a obrázků

Tab. 1 Přínosy a nároky personální práce ve firmě	13
Tab. 2 Složky celkové odměny	15
Tab. 3 Klasifikace mzdovotvorných faktorů	18
Tab. 4 Příklad tvorby tarifních stupňů	63
Tab. 5 Návrh výše příplatku v závislosti na počtu odpracovaných let	67
Obr. 1 Cyklus lidských zdrojů.....	11
Obr. 2 Tři oblasti hodnocení	30
Obr. 3 Model 360° vazby.....	35
Obr. 4 Označení sídla firmy na mapě ČR.....	36
Obr. 5 Graf vývoje hospodářského výsledku od r. 2005 do r. 2008.....	37
Obr. 7 Graf rozdělení tržeb mezi teplou a studenou kuchyní	40
Obr. 8 Graf vývoje počtu zaměstnanců od r. 2003 do r. 2008.....	43
Obr. 9 Struktura celkové odměny	45
Obr. 10 Graf dosaženého vzdělání u zaměstnanců.....	47
Obr. 11 Graf počtu let zaměstnance ve firmě	48
Obr. 12 Graf vztahů na pracovišti.....	49
Obr. 13 Graf vztahu nadřízeného vůči podř.	49
Obr. 14 Graf zpětné vazby na prac. výkon	50
Obr. 15 Graf pravidelnosti posuzování výkonu.....	50
Obr. 16 Graf zpětné vazby od nadřízeného	51
Obr. 17 Graf spokojenosti se mzdou	51
Obr. 18 Graf hodnocení mzdy oproti konkurenci.....	52
Obr. 19 Graf porozumění systému odměňování.....	52
Obr. 20 Graf odměn pro schopnější pracovníky.....	53
Obr. 21 Graf schopnosti motivace odměn	53
Obr. 22 Graf spokojenosti se zam. výhodami.....	54
Obr. 23 Graf upřednostňovaných zam. výhod	54
Obr. 24 Graf doporučení organizace.....	55
Obr. 25 Graf obav o budoucnost firmy	55
Obr. 26 Graf spokojenosti se zázemím.....	56
Obr. 27 Graf spokojenosti s prací u firmy	56
Obr. 28 Graf úmyslu změnit zaměstnavatele.....	57
Obr. 29 Vzor formuláře pro podněty zaměstnanců.....	59
Obr. 30 Hodnotící list A	64
Obr. 31 Hodnotící list B.....	65
Obr. 32 Složení celkové odměny	68

7 Přílohy

Dotazník

Dobrý den,

jmenuji se Patrik Bojanovský a jsem studentem Fakulty podnikatelské Vysokého učení technického v Brně, kde zpracovávám bakalářskou práci na téma „Návrh systému hodnocení a odměňování v malých a středních podnicích“. Chtěl bych Vás poprosit o vyplnění tohoto dotazníku, který je podkladem pro vypracování praktické části bakalářské práce. Tento dotazník je anonymní a vyplnění by nemělo zabrat více jak 15 minut Vašeho drahocenného času.

Na každou otázku jsou nabídnuty čtyři možnosti a dva řádky na Vaše odůvodnění označeného tvrzení. Váš názor na otázku označte křížkem.

Informace o respondentovi

Dosažené vzdělání:

- Základní
- Vyučen
- Střední s maturitou
- Vyšší odborné

V podniku pracuji:

- Méně než 1 rok
- 1 rok – 3 roky
- 3 roky – 5 let
- Více než 5 let

Pozice na které pracuji

I. část – vztahy na pracovišti

Jak hodnotíte vztahy na pracovišti?

- Velmi dobré
- Dobré
- Standardní
- Špatné

Odůvodněte:

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

Jak hodnotíte vztahy s přímým nadřízeným:

- Velmi dobré
- Dobré
- Standardní

- Špatné

Odůvodněte:

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

Pomáhá Vám nadřízený zlepšovat pracovní výkon?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Odůvodněte:

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

Posuzuje nadřízený pravidelně Váš pracovní výkon?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Odůvodněte:

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

Dostáváte od svého nadřízeného zpětnou vazbu na Váš výkon?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Odůvodněte:

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

II. část – odměňování a zaměstnanecké výhody

Vzhledem k pracovní náplni a náročnosti práce jste spokojen(a) s výši své mzdy?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Odůvodněte:

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

Myslíte si, že mzda ve Vaší firmě je vyšší než u konkurence?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Je Vám jasný systém odměňování?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Odůvodněte:

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

Myslíte si, že schopnější zaměstnanci jsou odměňováni lépe než ti méně schopní?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Myslíte si, že systém odměňování dostatečně motivuje k odvedení co nejlepšího výkonu?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Odůvodněte:

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

Jste spokojený(á) se zaměstnaneckými výhodami, které ke mzdě dostáváte?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Odůvodněte:

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

Uveďte tři zaměstnanecké výhody, které byste nejvíce upřednostňovali:

Osobní ohodnocení (osobní příplatek)

Odměňování zlepšovacích návrhů

Odměny za splnění mimořádných úkolů

Příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění

Příspěvek zaměstnavatele na životní pojištění

Delší dovolená

Příplatky na sport, kulturu, zdraví, rekreaci a volný čas

Nepeněžní dar

Slevy na firemní produkty

Jiné – vyjmenujte ...

III. část – otázky o organizaci

Doporučil(a) byste tuto organizaci jako dobrého zaměstnavatele?

- Ano

- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Odůvodněte:

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

Máte obavy o budoucnost této organizace?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Odůvodněte:

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

Jste spokojen(a) se zázemím v organizaci (vybavení, ventilace, úklid, osvětlení)?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Uveďte nedostatky:

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

Jste s prací u této organizace spokojen(a)?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Odůvodněte:

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

Uvažoval(a) jste za posledních 6 měsíců o změně zaměstnaní?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Děkuji za Váš čas.