UNIVERZITA PARDUBICE

FAKULTA EKONOMICKO – SPRÁVNÍ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2009 **Barbora Halamková**

UNIVERZITA PARDUBICE

Fakulta ekonomicko – správní

Řízení lidských zdrojů ve společnosti SPORYDO s.r.o. se zaměřením na hodnocení a odměňování zaměstnanců

Barbora Halamková

Bakalářská práce

2009

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav ekonomiky a managementu
Akademický rok: **2008/2009**

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení:	**Barbora HALAMKOVÁ**
Studijní program:	**B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor:	**Management podniku - Manažerská etika**
Název tématu:	**Řízení lidských zdrojů ve firmě SPORYDO s.r.o. se zaměřením na hodnocení a odměňování zaměstnanců.**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Hodnocení a odměňování pracovníků v podniku
3. Charakteristika vybraného podniku
4. Analýza hodnocení a odměňování zaměstnanců ve firmě SPORYDO s.r.o.
5. Zhodnocení výsledků, návrhy a doporučení ke zlepšení
6. Závěr
7. Použitá literatura
8. Přílohy

Rozsah grafických prací: -

Rozsah pracovní zprávy: **cca 30 stran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

1. **Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů, Praha: Grada Publishig, 2002, ISBN 80-247-0469-2**
2. **Koubek, J. Řízení lidských zdrojů-Základy moderní personalistiky, Praha: Managemet Press ,1995, ISBN 80-85943-01-8**
3. **Kleibl, Dvořák, Šubrt. Řízení lidských zdrojů, Praha: C.H. Beck, 2001, ISBN 80-7179-389-2**
4. **Walker, A.J. Moderní personální management: Nejnovější trendy a technologie, Praha: Grada, 2003, ISBN 80-247-0449-8**
5. **Drucker, Petr Ferdinand. Management: Budoucnost začíná dnes, Praha: Management Press, 1992, ISBN 80-85603-00-4**

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Michaela Stříteská**
Ústav ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **30. června 2008**

Termín odevzdání bakalářské práce: **1. května 2009**

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

L.S.

Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 18. srpna 2008

Prohlašuji:

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

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 20. dubna 2009

Halamková Barbora

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji všem, kteří mi poskytli potřebné materiály, informace a cenné rady pro zpracování této bakalářské práce.

Zvláštní poděkování bych chtěla vyjádřit slečně Ing. Michaele Stříteské, Ph.D. za cenné připomínky a rady při odborném vedení mé práce.

Zároveň bych chtěla touto cestou poděkovat panu Ondřejovi Doležalovi, jednateli společnosti SPORYDO s.r.o., který mi umožnil zaměřit svoji práci na tuto společnost a dále všem zaměstnancům za projevenou ochotu při poskytování informací a podkladových materiálů.

Děkuji

ANOTACE

Tématem této bakalářské práce je problematika řízení lidských zdrojů u konkrétního subjektu podnikatelské sféry, kterým je společnost SPORYDO s.r.o. Cílem je analyzovat řízení lidských zdrojů, zejména hodnocení a odměňování zaměstnanců v této společnosti a navrhnout změny, které by měly vést ke zlepšení řízení lidských zdrojů v organizaci.

KLÍČOVÁ SLOVA

Řízení lidských zdrojů, malý podnik, hodnocení, odměňování, analýza.

TITLE

Human Resources Management and Employee Evaluation and Remuneration System at Sporydo LLC.

ANNOTATION

This B.A. thesis is focused on the human resources field. It deals with human resources management and policies at SPORYDO Ltd., a transport company. The aim of this thesis is to analyze the human resources management in this company, with special attention paid to staff remuneration and evaluation schemes. Suggested changes should improve the human resources management practices in the organization.

KEYWORDS

Human Resources Management, Small-scale enterprise, Evaluation, Renumeration, Analysis.

OBSAH

ÚVOD **7**
1 PERSONÁLNÍ MANAGEMENT **8**
2 HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ **11**
2.1 Hodnocení zaměstnanců 11
2.1.1 Formální hodnocení v malých podnicích 13
2.1.2 Hodnocení práce v malém podniku 14
2.1.3 Pracovní výkon a jeho kritéria 15
2.1.4 Metody hodnocení pracovníků vhodné pro malý podnik 16
2.2 Odměňování zaměstnanců 19
2.2.1 Druhy odměňování 19
2.2.2 Systém odměňování zaměstnanců 20
2.2.3 Mzdotvorné faktory 23
2.2.4 Mzdové formy 25
2.2.5 Dodatkové formy mzdy 29
2.2.6 Zaměstnanecké výhody 30
3 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU **31**
3.1 Historie společnosti 31
3.2 Současná prosperita společnosti 31
3.2.1 Analýza vnějšího okolí společnosti 32
3.2.2 Analýza vnitřního okolí společnosti 33
4 ANALÝZA HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE FIRMĚ SPORYDO S.R.O. **35**
4.1 Zaměstnanci 35
4.2 Hodnocení pracovníků ve firmě SPORYDO s.r.o. 36
4.2.1 Formální hodnocení – hodnotící pohovor 36
4.3 Odměňování pracovníků 38
4.3.1 Vnímání odměňování ze strany zaměstnanců společnosti 41
5 ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ, NÁVRHY A DOPORUČENÍ KE ZLEPŠENÍ **43**
ZÁVĚR **46**
LITERATURA **48**
SEZNAM OBRÁZKŮ **49**
SEZNAM PŘÍLOH **50**

ÚVOD

Tato bakalářská práce je zaměřena na jednu z nejdůležitějších částí personálního managementu a tím je řízení lidských zdrojů. Hlavním cílem podnikového řízení je dosažení žádoucího postavení podniku na trhu a tím i dosažení maximální prosperity a úspěšnosti. Prostředkem k dosažení těchto cílů je kvalitní řízení lidských zdrojů. Lidské zdroje jsou pro organizaci zdrojem nejdůležitějším, rozhodují o prosperitě a konkurenceschopnosti společnosti. Prioritou pro všechny podniky je si tyto lidské zdroje udržet, protože jsou pro podnik zdrojem tvořivým, nejdražším a nejcennějším.

V současné době je ve všech vyspělých zemích považováno řízení lidských zdrojů za klíčový a nezbytný prvek pro úspěch podniku. Řízení lidských zdrojů se zabývá dosahováním cílů podniku prostřednictvím lidí. V návaznosti na strategické záměry organizace se plánují počty pracovníků, zabývá se jejich výběrem a přijímáním. Dále s touto činností také souvisí další rozvoj a vzdělávání a nesmíme zapomínat na motivaci a především hodnocení a odměňování zaměstnanců. Hlavním úkolem řízení lidských zdrojů ve společnosti SPORYDO s.r.o. je poskytovat v této oblasti takové služby, které vedou ke spokojenosti a motivaci pracovníků.

Cílem této bakalářské práce je analýza řízení lidských zdrojů, zhodnocení výsledků a návrhy a doporučení ke zlepšení, pro které byla vybrána společnost SPORYDO s.r.o. První a druhá kapitola poskytuje teoretická východiska, kde je vymezen význam a úkoly řízení lidských zdrojů a poté jsou uvedeny jednotlivé druhy hodnocení a odměňování zaměstnanců. Jedná se o základní úvod do problematiky řízení lidských zdrojů. Třetí kapitola je věnována stručné charakteristice společnosti SPORYDO s.r.o., její historii a současnému vývoji. Čtvrtá a pátá kapitola je věnována především analýze řízení lidských zdrojů ve společnosti a zhodnocení výsledků včetně návrhů a doporučení ke zlepšení, což je i cílem bakalářské práce. V závěrečné kapitole je provedeno zhodnocení úrovně řízení lidských zdrojů a v případě zjištěných nedostatků naznačeno i další řešení. K získání potřebných informací o řízení lidských zdrojů v dané společnosti byla využita jednak technika pozorování, dále metoda rozhovorů se zaměstnanci a s jednatelem společnosti, dotazníkové šetření a také poznatky z vlastních zkušeností, získaných během praxe ve společnosti.

1 Personální management

Podstatou personálního managementu je řízení lidských zdrojů takovým způsobem, který vede ke zvýšení výkonnosti organizace. Je záležitostí všech manažerů a vedoucích týmů. Personalisté musí podstatnou měrou k tomuto procesu přispívat tím, že tento proces rozvíjejí, zdokonalují, poskytují rady, služby a pomoc.

Personální práce

V praxi a odborné literatuře nalezneme termíny jako personální práce, personalistika, personální administrativa, personální řízení a nejnověji také řízení lidských zdrojů. V praxi se tyto termíny příliš nerozlišují, ale v teorii ano. Termíny personální práce či personalistika se spíše používají pro obecnější označení této činnosti. Personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů se používají spíše k charakterizování vývojové úrovně a koncepce personální práce. Nejmodernější pojetí personální práce je tedy označeno termínem řízení lidských zdrojů a vyznačuje se především tím, že klade důraz na strategický aspekt personální práce.

Personální práce, jak už samotný název napovídá, se zaměřuje na otázky související s člověkem jako pracovní silou, s jeho zapojováním do práce v podniku a využíváním jeho schopností. Dále s jeho fungováním, výkonem, pracovním chováním a přizpůsobováním se podnikovým podmínkám. Zaměřuje se také na vztahy, do nichž pracovník podniku vstupuje, na výsledky jeho práce, na otázky související s jeho osobním rozvoje a uspokojování jeho sociálních potřeb. V podstatě personalistika zahrnuje všechno, co se týká člověka a jeho práce v podniku včetně toho, co v životě pracovníka jeho práci v podniku ovlivňuje.[1]

Řízení lidských zdrojů

Armstrong definuje řízení lidských zdrojů jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektiv přispívají k dosažení jejich cílů.[2]

Koubek říká, že řízení lidských zdrojů představuje nejnovější koncepci personální práce, která se ve vyspělém zahraničí začala formovat někdy v průběhu 50. a 60. let. Řízení

[1] Koubek, J.: *Řízení lidských zdrojů-Základy moderní personalistiky*, Praha, Management Press ,1995, ISBN 80-85943-01-8

[2] Armstrong,M.: *Řízení lidských zdrojů*, Praha, Grada Publishing, 2002, ISBN 80-247-0469-2, str. 27

lidských zdrojů se stává jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou. Tímto novým postavením personální práce se vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího pracovního výrobního postupu a motoru činnosti organizace. [3]

Podle autorů Milkoviche a Boudreaua je řízení lidských zdrojů proces přijímání rozhodnutí v oblasti zaměstnaneckých vztahů, který ovlivňuje výkonnost zaměstnanců i organizací. [4]

V rámci této bakalářské práce budeme uvažovat, že obecným cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím svých lidí úspěšně plnit své cíle.

Pojetí a význam řízení lidských zdrojů

Podnik, či jakákoliv jiná organizace, mohou fungovat jen tehdy, podaří-li se jí shromáždit, propojit, uvést do pohybu a využívat:

- materiální zdroje (zdroje a jiná zařízení, materiál, energie),
- finanční zdroje,
- informační zdroje,
- lidské zdroje.

Neustálé shromažďování, propojování a využívání těchto čtyř zdrojů je stěžejním úkolem podnikového řízení.

Činnosti řízení lidských zdrojů

Mezi činnosti řízení lidských zdrojů můžeme zařadit:

- vytváření a analýza pracovních míst – mj. definice pracovních úkolů, pravomocí a odpovědností,
- personální plánování - plánování potřeby zaměstnanců v organizaci, plánování rozvoje zaměstnanců apod.,
- získávání, výběr a přijímání zaměstnanců – příprava a zveřejňování informací o nových pracovních místech, předvýběr, výběr a přijetí zaměstnance,
- hodnocení pracovníků- příprava potřebných formulářů, časový plán hodnocení, vyhodnocování, návrhy na opatření a kontrola,

[3] Koubek, J.: *Řízení lidských zdrojů- Základy moderní personalistiky*, Praha, Management Press, 2003, ISBN 80-7261-033-3, str. 16
[4] Milkovich,G.T., Boudreau, J.W.: *Řízení lidských zdrojů*, Praha, Grada a.s., 1993, ISBN 80-85623-29-3, str. 38

- zařazování pracovníků a ukončování pracovního poměru – zařazení pracovníka na určitou pracovní pozici, povyšování, přeřazování a snižování na jiné pracovní místo,
- odměňování zaměstnanců – včetně zaměstnaneckých výhod
- vzdělávání pracovníků – plánování vzdělávání a hodnocení výsledků včetně rozvojových aktivit
- pracovní vztahy – organizace jednání mezi vedením organizace a zaměstnanci, zpracování informací o jednání, dohodách, ale i komunikace v organizaci apod.,
- dále mezi činnosti řízení lidských zdrojů můžeme řadit: péče o pracovníky, personální informační systém, průzkum trhu práce, zdravotní péče, dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků.

Cíle řízení lidských zdrojů

Obecným cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle. Týká se plnění cílů v následujících oblastech:

- zabezpečování a rozvoj pracovníků – schopnosti předvídat a uspokojovat budoucí potřeby pracovních sil a zvyšovat a rozvíjet podstatné schopnosti lidí tím, že jim budou poskytovány příležitosti k soustavnému vzdělávání a rozvoji,
- oceňování pracovníků – zvyšovat motivaci a oddanost pracovníků zaváděním politiky a postupů, které zajišťují oceňování a odměňování lidí za všechno, co dělají a čeho dosahují, i za dovednosti a schopnosti, které si osvojí,
- vztahy – cílem je vytvářet ovzduší, v němž bude možné udržovat produktivní a harmonické vztahy partnerství mezi managementem a pracovníky a v němž bude moci vzkvétat týmová práce.

2 Hodnocení a odměňování zaměstnanců

Pro analýzu řízení lidských zdrojů byly vybrány jedny ze stěžejních činností této oblasti, a to hodnocení a odměňování zaměstnanců. Tato oblast přímo souvisí s ekonomickou motivací jednotlivých zaměstnanců a tím nejvíce přispívá k dosažení podnikových cílů společnosti pomocí svých lidí.

2.1 Hodnocení zaměstnanců

Každý zaměstnavatel potřebuje vědět, jaké má pracovníky, jak tito lidé pracují a jak přispívají k hospodářským výsledkům a dobrému jménu firmy. Avšak oproti tomu i každý zaměstnanec potřebuje vědět, jak se na něj jeho zaměstnavatel dívá a jak je spokojen s jeho prací.

Tomu slouží hodnocení pracovníků, které spočívá v:

1. zjišťování toho, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa, jaké je jeho pracovní chování a vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům a k dalším osobám, s nimiž v souvislosti s prací dochází ke styku,
2. sdělování zjištěných výsledků jednotlivým pracovníkům a projednávání těchto výsledků s nimi,
3. hledání cest ke zlepšení pracovního výkonu pracovníka a v realizaci opatření, která tomu mají napomoci.

Hodnocení pracovníků má dvě podoby, kterými jsou **formální a neformální** hodnocení.

Neformální hodnocení

Neformální hodnocení není nic jiného, než průběžné hodnocení pracovníka jeho nadřízeným během pracovního procesu. Má příležitostnou povahu a spíše vyplývá ze situací daného okamžiku, pocitu hodnotícího, jeho dojmu a momentální nálady, než nějaké faktické jistoty výsledku nebo úrovně práce zaměstnance. V podstatě jde o součást každodenního vztahu mezi nadřízeným a podřízeným, součást průběžné kontroly plnění pracovních úkolů a pracovního chování a poskytování okamžité zpětné vazby. Neformální hodnocení nebývá zpravidla zaznamenáváno a jen výjimečně bývá příčinou nějakého personálního rozhodnutí.

Formální hodnocení

Formální hodnocení je většinou racionálnější a má určené postupy – standardy, je periodické, má určitý interval a jeho charakteristickými rysy je, že se dá naplánovat a je systematický. Pořizují se z něj dokumenty, které se zakládají do osobních spisů jednotlivých zaměstnanců. Tyto dokumenty pak slouží jako podklad pro další personální činnosti týkající se zaměstnance nebo skupin pracovníků. Neformální hodnocení je sice důležitým nástrojem kontroly a usměrňování pracovníků i nástrojem operativního řešení problémů, ale zpravidla nezaručuje jednotný přístup k pracovníkům, použití stejných kritérií hodnocení, je často velmi subjektivní a uplatňuje se při něm faktor náhody. Je také snadno napadnutelné. Proto by personální rozhodnutí měla být raději založena na formálním hodnocení, které přece jen zmíněné nedostatky neformálního hodnocení do jisté míry odstraňuje.

Mezi výhody pravidelného formálního hodnocení pracovníků lze zařadit, že hodnotitel poznává a hodnotí pracovníky komplexněji, z hlediska jejich znalostí, dovedností a kvalit potřebných k dobrému vykonávání práce. Lépe rozpozná, oceňuje a rozvíjí silné stránky pracovníka, lépe identifikuje slabé stránky pracovníka a umožňuje jejich efektivnější odstraňování. Formální hodnocení také umožňuje lépe rozpoznat potřebu vzdělávání a rozvojový potenciál pracovníka, jeho vhodnost pro vykonávání náročnější práce, umožňuje s předstihem lépe rozpoznat možné stížnosti a disciplinární problémy. Formální hodnocení se soustavně orientuje na pracovníka a na jeho výkon, tím na něj vyvíjí větší tlak a přispívá ke zvyšování pracovní morálky v podniku.

Úkoly hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků má řadu úkolů a nelze bez něj efektivně provádět řadu personálních činností, za úkol má především rozpoznat současnou úroveň pracovního výkonu jednotlivých pracovníků, rozpoznat silné a slabé stránky jednotlivých pracovníků, umožnit každému pracovníkovi zlepšit jeho výkon. Dále pak vytvořit základnu pro odměňování každého pracovníka podle jeho přispění k dosažení podnikových cílů, motivovat pracovníky, rozpoznat potřeby v oblasti vzdělávání se a rozvoje u jednotlivých pracovníků a rozpoznat rezervy a hranice výkonu u jednotlivých pracovníků. Neméně důležitými úkoly jsou i vytvoření podkladů pro efektivnější přidělování pracovních úkolů jednotlivým pracovníkům, vytvořit podklady pro rozmisťování pracovníků – povyšování, přeřazování na nižší funkci, převádění na jinou práci, propouštění, odchody do penze a mnohé další.

Hodnocení pracovníků by mělo poskytovat aktuální informace a mělo by se tedy provádět v intervalu, který ještě aktuálnost informací o pracovníkovi zajišťuje. Zpravidla se

doporučuje provádět hodnocení zaměstnanců jednou za rok, ale je možné přihlížet i ke konkrétní povaze práce a ke konkrétním podmínkám a potřebám podniku. Doporučuje se formální hodnocení organizovat tak často, jak často je nezbytně nutné informovat pracovníky, jak se vedení dívá na jejich práci.

2.1.1 Formální hodnocení v malých podnicích

Malý podnik

Nelze nalézt univerzální pojetí či univerzální definici toho, co malý podnik vlastně je. Jaké má parametry a kdy přestává být malým podnikem a stává se podnikem středním nebo velkým. Často se setkáváme s definicemi, které jsou založené na počtu zaměstnanců, na velikosti hospodářského výsledku nebo s definicemi založenými na tom, zda je podnik orientován na místní, regionální, celostátní nebo zahraniční trh. Často se jednotlivé definice kombinují a pro různá odvětví jsou různé definice. V této práci budeme uvažovat za malý podnik ten, který má do 50 zaměstnanců a nepřesáhne roční obrat nebo celkovou bilanci ve výši do deseti milionů eur.

Pro potřeby této práce za malý podnik, jakým je SPORYDO s.r.o. budeme považovat takový podnik, který nemá samostatný personální útvar ani specializovaného personalistu a personální řízení v něm zajišťuje majitel či jiný nejvyšší vedoucí pracovník, který v případě potřeby deleguje určité pravomoci v této oblasti na další pracovníky.

Řada malých podniků v zahraničí provádí formální hodnocení pracovníků včetně rozhovoru s nimi každé čtvrtletí či pololetí. Hodnocení pracovníků různých kategorií může mít i různou dobu délky hodnocení. Závisí to na tom, jak je která činnost pro podnik důležitá. Formální hodnocení bude asi důležitější a častější v podnicích, kde se usiluje o maximální flexibilitu, tedy v podnicích s větší proměnlivostí povahy práce a také v podnicích orientovaných na práci vysoce kvalifikovaných specialistů.

Jedněmi z nejdůležitějších požadavků na každé hodnocení pracovníků je přesnost a spravedlivost. Žádný pracovník by neměl mít pocit, že je hodnocením poškozován. Hodnocení by mělo být pracovníky spíše chápáno jako nástroj, který jim má pomoci lépe najít rezervy v jejich pracovním výkonu, tím ho zlepšit a umožnit jim lepší odměnu.

V malých podnicích, které nejsou členěny na žádné organizační útvary či pracovní skupiny, hodnotí pracovníky zpravidla majitel či nejvyšší vedoucí pracovník. V případě, že je podnik rozčleněn na útvary, je vhodné delegovat hodnocení pracovníků na vedoucí

jednotlivých organizačních útvarů či pracovních skupin. Ti mají k hodnocení pracovníků blíže, neboť je znají a znají i detailněji povahu jejich práce, kterou jim sami zadávají, kontrolují její plnění a jsou s nimi v každodenním kontaktu. Na druhou stranu je tu i riziko, že jednotliví zaměstnanci jednotlivých skupin budou hodnoceni různě, protože každý má jiného hodnotitele, a to může vyvolávat zejména v malém podniku určité konflikty. V každém případě by se však měl bezprostřední nadřízený hodnoceného pracovníka na hodnocení výrazně podílet.

Progresivní malé podniky, tj. ty, které se neustále vyvíjejí, ve stále větší míře používají systém sebehodnocení. Nejčastěji má formu zprávy o výsledcích práce či vyplnění hodnotícího formuláře. Při sebehodnocení se odstraňují vlivy mezilidských vztahů na hodnocení a subjektivita v posuzování jiných. Pracovník si uvědomuje požadavky své práce i to, jak je plní, a může tak být podněcován k zlepšení. Lidé často nejsou schopni objektivně ohodnotit sami sebe, popřípadě ochotni to udělat a zveřejnit, mají spíše tendenci se přeceňovat nebo omlouvat.

Malé podniky u nás často význam hodnocení pracovníků podceňují a mnohdy je ani v jeho formální podobě neprovádějí. V zahraničí to jsou naopak malé podniky, které hodnocení pracovníků vyzdvihují a přikládají mu mimořádnou váhu. Provádějí je častěji než podniky velké a také často do procesu hodnocení zapojují samotné pracovníky. Hodnocení by nemělo být považováno za bič na pracovníky, ale za výraz společného úsilí zlepšit situaci malého podniku a jeho pracovníků.

2.1.2 Hodnocení práce v malém podniku

Hodnocením práce rozumíme systematické určování hodnoty každé práce či pracovní funkce ve vztahu k jiným pracím či pracovním funkcím v podniku.[5]

Každá práce, každé pracovní místo má pro podnik určitou hodnotu, určitý význam. Je však třeba zjistit, jakou hodnotu a jaký význam má každá konkrétní práce. Je třeba také zjistit vzájemné rozdíly v hodnotě jednotlivých prací v podniku a vyhodnotit jejich náročnost pro pracovníka.

Hodnocení práce zajišťuje, aby se požadavky, náročnost, složitost práce i pracovní podmínky na pracovním místě odrazily v diferenciaci odměny pracovníka a poskytuje tak

[5] Koubek, J.: *Řízení lidských zdrojů-Základy moderní personalistiky*, Praha, Management Press ,1995, ISBN 80-85943-01-8

základnu pro spravedlivé a řádně odstupňované odměňování. Hodnocení práce neurčuje konkrétní výši odměny a nehodnotí výkon pracovníků, neboť to je úkol mzdových forem a oceňování práce.

Účelem hodnocení je zjistit požadavky práce a její příspěvek na pracovním místě pro výkon podniku, stanovit její relativní hodnotu a na základě toho práci oklasifikovat podle jejího významu. Výsledkem hodnocení práce je tedy stanovení základních mzdových intervalů v podniku. Základní mzdové intervaly slouží jako vodítko pro oceňování práce a jejich výsledkem jsou mzdové tarify, které jsou skutečným oceněním práce.

Postup při hodnocení práce bývá následující:

1. Shromáždí se všechny informace o pracovním místě a práci tím, že se pracovní místo analyzuje a zpracují se popisy.
2. Vyberou se faktory, které budou použity k určování hodnoty různých prací v podniku. Mezi často používané faktory patří dovednosti, odpovědnost a pracovní podmínky.
3. Rozhodne se, jakým způsobem se použijí vybrané faktory k hodnocení relativní hodnoty různých prací v podniku, tj. jaká metoda hodnocení práce se v podniku použije.

2.1.3 Pracovní výkon a jeho kritéria

Tradiční pojetí pracovního výkonu se soustředilo na množství a kvalitu vykonané práce a zdůrazňovalo především měřitelnou podobu pracovního výkonu. Moderní pojetí je však mnohem obsáhlejší a za součást pracovního výkonu považuje i pracovní chování v nejširším slova smyslu, jako je přístup k práci a ochota přijímat pracovní úkoly. Dále přizpůsobování se měnícím se požadavkům na pracovníka, absenci, dodržování pracovní doby, frekvenci pracovních úrazů atd.

Pracovní výkon je tedy dán úsilím pracovníka, jeho schopnostmi a tím, jak rozumí svým úkolům a jak chápe svou roli v podniku. Pro úspěšné vykonávání práce musí být všechny tyto složky v určité harmonii a všechny musí být přítomny. Chceme-li hodnotit pracovníka a jeho výkon, musíme proto použít vhodná kritéria. Ta pochopitelně musí odpovídat dané práci, nemůžeme proto hodnotit schopnosti pracovníka, které sice má, ale ke své práci vůbec nepotřebuje. Nejčastěji se používají tato kritéria:

a) výsledky práce měřitelné a snadno klasifikovatelné – množství práce, kvalita práce, zmetkovost, úrazovost, množství obsloužených a spokojených zákazníků, množství reklamací,
b) pracovní chování – ochota přijímat úkoly, úsilí při plnění úkolů, hospodárnost, vedení potřebných záznamů, řádná docházka, podávání návrhů (např. ke zlepšení) aj.,
c) sociální chování – ochota ke spolupráci, jednání s lidmi, vztahy ke spolupracovníkům, vztahy k zákazníkům, chování k nadřízeným či podřízeným, styl vedení lidí,
d) dovednosti a znalosti, potřeby, vlastnosti – znalost práce, dovednosti, fyzická síla, vzdělání, diplomy a osvědčení, sociální potřeby, loajalita, odolnost vůči stresu aj.

Stanovení kritérií ovšem samo o sobě k hodnocení pracovníka a jeho pracovního výkonu nestačí. Je třeba zároveň definovat, jaký pracovní výkon je žádoucí, nebo přijatelný a nepřijatelný, tj. je třeba stanovit určitou normu výkonu a to jak slovně, tak i písemně.

Při hodnocení pracovníka a jeho výkonu ovšem nesmíme zapomínat na to, že jeho výkon může být ovlivňován i faktory, které jsou na samotném pracovníkovi nezávislé a při hodnocení pracovníka bychom na ně neměli brát ohledy. Jsou jimi zejména nedostatečné využívání času pracovníka, tzn., že je mu zadáváno méně úkolů, než by časově zvládnul, nebo přetížení navzájem si konkurujících úkolů, tj. špatná organizace práce, překrývání pravomocí. Dalšími faktory jsou zařízení a vybavení, které jsou nepřiměřené dané práci, nejasná pravidla a metody řízení ovlivňující práci, nedostatek spolupráce mezi spolupracovníky, nedostatečné vysvětlení práce, nedostatečná instruktáž, nedostatky ve vzdělání pracovníků, typ kontroly pracovníka, teplota prostředí, hluk, osvětlení atd., nevhodné uspořádání pracoviště, nevhodné tempo strojů a mnohé jiné.

2.1.4 Metody hodnocení pracovníků vhodné pro malý podnik

Metod hodnocení pracovníků je celá řada. Některé z nich jsou vhodné pro dělnické profese a jiné pro ostatní. Dále jsou metody univerzální, které se dají použít pro obě kategorie. Především u nedělnických profesí se používá hodnocení podle stanovených cílů a dosahovaných výsledků. Má následující postup:

1. Stanovení jasných a přesně definovaných a termínovaných cílů práce, které má pracovník dosáhnout.
2. Zpracování plánu, který nám řekne, jak těchto cílů dosáhnout.
3. Vytvoření podmínek pro to, aby mohl být tento plán realizován.
4. Měření a posuzování plnění cílů.

5. Návrh a realizace opatření ke zlepšení.
6. Stanovní nových cílů.

Cíle ovšem musí být měřitelné, dosažitelné, podnětné a musejí být pro jejich dosažení vytvořeny potřebné podmínky. U dělníků se často uplatňuje hodnocení na základě plnění norem. Postup je následující:

1. Stanovení norem nebo očekávané úrovně výkonů.
2. Seznámení pracovníků s normami.
3. Porovnávání výkonu každého pracovníka s normami.

Nejčastěji se v malých podnicích používá univerzální metoda hodnocení pracovníků, jakou je hodnocení pomocí stupnice, která je slovní nebo číselná. Slovní charakteristiky popisují úroveň výkonu a usnadňují tak hodnotiteli zařadit výkon pracovníka do stupnice. Výhodou číselné stupnice je to, že umožňuje přehledně porovnávat hodnocené pracovníky pomocí celkového počtu dosažených bodů nebo průměrného počtu dosažených bodů za všechna kritéria. Nevýhodou je ovšem to, že si hodnotitel často nedokáže představit, jak by měl výkon obodovat. V řadě případů se proto používá slovní stupnice místo bodové, která je podobná hodnocení ve škole, např. nedostačující, dobrý, velmi dobrý atd.

Při hodnocení je vhodné používat standardizovaný podnikový formulář, který kromě uvedených stupnic bude obsahovat také údaje o hodnotiteli, jeho jméno, pracovní zařazení, dále pak datum hodnocení a prostor pro doporučení vyplývající z hodnocení, podpis hodnotitele a hodnoceného atd. Příklad formuláře použitelného pro hodnocení pomocí stupnice, včetně možnosti jeho využití k analýze výkonu pracovníka je uveden v příloze č. 1.

2.1.4.1 Informování pracovníků o výsledcích hodnocení

S výsledky hodnocení musí být pracovníci seznámeni, musejí s nimi být projednány a pracovníci mají právo se k nim vyjádřit. Je také ovšem potřeba nalézt způsoby nápravy nedostatečného výkonu a projednat další důsledky vyplývající z hodnocení pracovníka, jako je odměňování, změna zařazení pracovníka, vzdělávání pracovníků, popřípadě i jejich propouštění apod. Tomu všemu slouží tzv. **hodnotící rozhovor**. V malém podniku jej s hodnoceným pracovníkem zpravidla vede majitel nebo nejvyšší vedoucí pracovník, ale je vhodné, aby byl přítomen i co nejbližší nadřízený pracovníka, který je hodnocen.

Účelem rozhovoru je:

- především zhodnotit současný výkon pracovníka, případně výkon za minulé období

- formulovat plán směřující ke zlepšení výkonu, je-li to třeba
- rozpoznat příležitosti a nebo naopak možné problémy týkající se práce
- rozpoznat faktory na pracovníkovi nezávislé, ale negativně ovlivňující jeho výkony
- zaměřit pozornost pracovníka více na práci
- zlepšit komunikaci mezi pracovníkem a vedením podniku, nebo s přímým nadřízeným
- umožnit pracovníkovi říct jeho názor a vyslechnout jeho stanovisko
- rozpoznat potřeby rozvoje, které pracovník potřebuje, aby mohl lépe vykonávat svoji práci

Rozhovor lze vést různými způsoby, ale nejefektivnější rozhovor je ten, při němž jsou hodnocený i hodnotitel rovnocennými partnery, kteří společně hledají řešení problémů. Takový typ rozhovoru totiž zapojuje pracovníka do přemýšlení o tom, jak skutečně zlepšit výkon své práce. Hodnotitel by měl být při rozhovoru konkrétní, uvádět fakta o jednotlivých kritériích a neměl by být osobní. Rozhovor by měl být dobře připravený, měla by při něm být zachována určitá pravidla. Důležité je vhodné prostředí a vhodná organizace, aby se hodnocený pracovník cítil příjemně. Na závěr hodnotícího rozhovoru by měl být pořízen záznam závěrů hodnocení pracovníka. I zde lze přitom využít připraveného formuláře. V malých podnicích se zpravidla nepoužívá termín hodnotící rozhovor, ale majitelé firem či nejvyšší vedoucí pracovníci si pozvou pracovníka a popovídají si o pracovních problémech v přátelské atmosféře.

2.1.4.2 Zásady při hodnocení pracovníků

V každém kroku hodnocení zaměstnanců je dobré dodržovat určité zásady:

- otevřeně informovat pracovníky o účelu, kritériích hodnocení a o jeho postupu
- soustavně zdůrazňovat a celým chováním dávat najevo, že účelem hodnocení a zejména účelem hodnotícího rozhovoru je snaha pracovníkovi pomoci
- nedostat se do rozporu se zákony a lidskými právy
- neprovádět hodnocení tak, že by to mohlo urážet lidskou důstojnost hodnoceného
- hodnotit jen na základě dostatečných a pravdivých informací
- pochválit všude tam, kde je to možné a vhodné a začínat každý rozhovor pochvalou a nikoliv kritikou
- nechat hodnoceného mluvit a povzbuzovat jej k sebehodnocení
- povzbuzovat hodnoceného, aby se vyjádřil, co mu vadí na vykonávané práci a na přístupu jeho nadřízeného, popřípadě na vedení podniku

- nezveřejňovat výsledky hodnocení jednotlivých pracovníků ani nepřádat kolektivní hodnocení či skupinové hodnotící rozhovory, protože to je jen záležitost mezi hodnotícím a jeho zaměstnavatelem či přímým nadřízeným, avšak někdy se tato zásada v malých podnicích nedodržuje z důvodu otevřenosti
- nehodnotit příliš shovívavě ani příliš přísně
- vyvarovat se tendencí hodnotit všechny zaměstnance průměrnými hodnotami a hodnotit je všechny podle stejných zásad
- nedovolit, aby byl hodnotitel ovlivněn vlastními osobními sympatiemi či antipatiemi k hodnocenému
- dávat si pozor na tzv. **halo efekt**, kdy se hodnotitel nechá unést některým pozitivním či negativním aspektem hodnoceného a pod tímto dojmem hodnotí i zbytek složek pracovního výkonu
- nepřihlížet k sociálnímu postavení, sociální příslušnosti, příbuzenství a známostem, etnickým či rasovým znakům, pohlaví hodnoceného atd. a v podstatě nepřihlížet k ničemu, co nemá bezprostřední vztah s vykonávanou prací
- neakceptovat hodnocení, které provedl někdo jiný, aniž bychom znali podklady, které k němu vedly
- umožňovat pracovníkovi, aby se na hodnocení podílel a dát písemné hodnocení k dispozici hodnocenému
- vždy je potřeba dát pracovníkovi právo vyjadřovat se k hodnocení, domáhat se jeho změny a argumentovat ve svůj prospěch

2.2 Odměňování zaměstnanců

2.2.1 Druhy odměňování

Odměňování zaměstnanců je zpravidla dost komplikovaná a ne vždy zcela jasná záležitost, na kterou bývá soustředěna největší pozornost nejen pracovníků, ale i zaměstnavatelů. Z tohoto důvodu bývá velmi často záležitostí, která vyvolává spory. Jedním z nejdůležitějších faktorů, které vytvářejí harmonii v podniku, je oboustranně přijatý a efektivní systém odměňování, který usnadňuje dosažení žádoucí produktivity a zároveň je spravedlivý ke všem zaměstnancům.

Moderní personalistika však chápe odměňování poněkud obšírněji a zahrnuje do něj také:

- určité zaměstnanecké výhody, které jsou zpravidla nepeněžního charakteru, poskytované zaměstnanci bez ohledu na jeho pracovní výkon, ale pouze proto, že tam pracuje. Například přispívání na stravu, možnost používání firemního automobilu a mnohé jiné,
- povýšení pracovníka,
- vzdělávání pracovníka, kterým se zvyšuje jeho konkurenceschopnost,
- formální uznání- pochvaly,
- pozvání na slavnostní oběd či večeři,
- pověřování významnějšími pracovními úkoly,
- pověřování vedením lidí,
- rozmanitější a zajímavější práce,
- vytváření příznivějších pracovních podmínek, jako je přidělení vlastní kanceláře,
- mnohé další.

Některé formy odměny nemají hmotnou formu, a přesto přispívají ke spokojenosti pracovníka, k jeho pocitu sounáležitosti, užitečnosti a přinášejí mu radost, potěšení a pocit důležitosti.

Právě malý podnik má pro takové formy odměny lepší podmínky než podniky velké. Vliv na to má to, že majitel či vedení zná každého zaměstnance, jeho povahu a potřeby, rodinné zázemí a životní podmínky. Malý kolektiv může přispět k vytvoření skutečně přátelského prostředí, jemuž někteří lidé dávají přednost před lépe placenou prací v neosobním prostředí větších podniků. Malý podnik také umožňuje svým pracovníkům pocit důležitosti pro podnik a možnost rozmanitější práce a větší samostatnosti.

2.2.2 Systém odměňování zaměstnanců

Systém odměňování není nic jiného, než způsob stanovování mezd a platů, popřípadě zaměstnaneckých výhod pracovníků.[6]

Podnik má širokou škálu možností, jak odměňovat své pracovníky a do značné míry záleží na něm, jaké z těchto možností odměňování využije. Systém odměňování zaměstnanců spočívá v tom, že si podnik sám určí, jaká bude struktura celkové odměny podle jednotlivých

5 Koubek, J.: *Řízení lidských zdrojů-Základy moderní personalistiky*, Praha, Management Press ,1995, ISBN 80-85943-01-8

forem odměn, v jakém vzájemném poměru budou v celkové odměně jednotlivé formy odměňování, jaká pravidla, jaké nástroje a jaké postupy budou použity při odměňování jednotlivých pracovníků.

Klíčovým problémem odměňování pracovníků je právě problém vytvoření přiměřeného, spravedlivého a motivujícího systému odměňování v podniku. Měl by být navržen a vytvořen tak, aby co nejvíce vyhovoval konkrétnímu podniku, jeho potřebám a potřebám jeho pracovníků. Důležitým požadavkem je, aby byl takový systém pracovníky akceptován, proto by se měli zaměstnanci podílet na jeho vytváření, zavádění a fungování.

Systém odměňování však neslouží pouze ke kompenzaci pracovníků za odvedenou práci, ale musí splňovat i řadu neméně důležitých funkcí:

- přilákat potřebný počet a potřebnou kvalitu zaměstnanců do podniku a stabilizovat pracovníky, které podnik potřebuje,
- odměňovat pracovníky za jejich úsilí, dosažené výsledky a loajalitu,
- přispět k dosažení konkurenceschopného postavení na trhu práce,
- systém odměňování musí být zaměstnanci akceptován, hrát pozitivní roli v jejich motivování a vést je k tomu, aby pracovali podle svých nejvyšších možností,
- být v souladu s veřejnými zájmy a právními normami,
- měl by sloužit jako stimul pro zlepšování kvalifikace a schopností pracovníků.

Při vytváření systému odměňování musíme brát v potaz, jaké množství prostředků můžeme vynaložit na odměňování zaměstnanců, tak aby to neohrozilo přiměřený zisk a životaschopnost podniku. Měl by se brát ohled i na to, jaké normy a přepisy bychom měli respektovat, jaká je současná situace na trhu práce. Zda je na trhu takový dostatek pracovníků, které podnik potřebuje. Dále musíme posoudit, jaká úroveň mezd nebo platů by přilákala do podniku dostatek pracovníků a přispívá k jejich stabilitě.

Nejdůležitější je položit si a zodpovědět tři základní otázky:

1. Čeho potřebuje podnik svým odměňováním dosáhnout?
2. Jaký má význam pro pracovníky různé druhy odměn?
3. Které vnější faktory ovlivňují odměňování v organizaci?

Organizace si potřebuje vytvořit konkurenční výhodu pro získávání a udržení pracovníků, dosažení konkurenceschopné produktivity, žádoucí kvality produkce, potřebné úrovně flexibility a kreativity, což znamená formovat a rozvíjet takovou pracovní sílu, která by byla schopna realizovat její cíle.

Pracovníci pomocí systému odměňování potřebují zabezpečit uspokojování svých potřeb i své rodiny, potřebují sociální jistotu, životní stabilitu a perspektivu, spravedlnost a srovnatelnosti odměňování, možnost seberealizace, dobré vztahy na pracovišti, uznání za práci a práci, která by je uspokojovala.

Postavení organizace i zaměstnanců z hlediska odměňování ovlivňují i vnější faktory jako je populační vývoj, situace na trhu práce (úroveň zaměstnanosti v místě, regionu, státě), profesně-kvalifikační struktura lidských zdrojů, životní styl, úroveň zdanění, míra inflace, ekonomická a sociální politika vlády, úroveň odměňování u konkurujících organizací, v odvětví, v místě sídla organizace, v regionu, státě atd.

Na základě odpovědí na všechny předchozí otázky se pak již konkrétně zvažuje:

1. úroveň mezd a platů - v porovnání s ostatními organizacemi a situací na trhu, vzhledem k finanční situaci a úspěšnosti podniku, používané technice a technologii atd.,
2. vnitřní struktura mezd a platů – hierarchie mzdových tarifů a platových tříd, struktura práce a pracovních míst, kde ústředním problémem je hodnocení práce,
3. placení jednotlivců – spojování lidé s pracovními úkoly a pracovními místy, rozdělování do platových tříd, kdy ústředním problémem je hodnocení pracovníků,
4. problém, zda platit za výsledky či odpracovaný čas, popřípadě za schopnosti či přínosy pro organizaci,
5. zvláštnosti odměňování specialistů a manažerů – různé pobídkové formy odměňování, problémy placení za kvalifikaci či za délku zaměstnání, zvláštní zaměstnanecké výhody apod.,
6. zaměstnanecké výhody a příplatky – například placená dovolená, rizikové příplatky atd.,
7. řízení a kontrola mezd a platů - zkoumání přiměřenosti a snaha o úspory mzdových nákladů, popis a specifikace pracovních míst, zkoumání stimulačního účinku pobídkových forem odměňování aj.,
8. výběr jednotlivých typů odměn a formování struktury systému odměňování.

Řešení těchto otázek pochopitelně rozhoduje o efektivnosti odměňování v organizaci, jeho motivačním účinku, o příznivém či nepříznivém klimatu v organizaci.

Má-li být systém odměňování v podniku úspěšný a efektivní, je třeba dodržovat i některé další zásady. Systém odměňování by měl být stabilní a měl by zajišťovat, aby rozdíly

v odměně za práci byly založeny na rozdílech v požadavcích práce (např. za znalosti, dovednosti, úsilí, odpovědnost pracovníka) a na pracovních podmínkách. Úroveň mezd a platů by se neměla výrazně lišit od úrovně panující na trhu práce. Systém odměňování by měl důsledně rozlišovat mezi prací na pracovním místě, její hodnotou pro podnik na jedné straně a na straně druhé mezi pracovníkem, jeho hodnotou, schopnostmi, výkonem a odměňováním. Podnik by měl zajistit, aby stejná práce byla stejně odměňována. Jestliže dvě pracovní místa mají stejné požadavky, odměna za práci by měla být stejná bez ohledu na to, který pracovník je na dané místo zařazen. Pracovníci by měli být přiměřeně informováni o postupech používaných ke stanovování mzdových tarifů, o pravidlech uplatňovaných při tvorbě mzdy, o poskytování zaměstnaneckých výhod aj.

Při odměňování zaměstnanců je třeba důsledně dbát i na to, aby byly dodržovány zákony, respektována lidská práva a zásady slušnosti a spravedlnosti. Musí být stanoveny zásady vytváření prostředků na odměňování z hlediska podílu na celkových nákladech podniku. Dále musí být stanoveny zásady pro rozdělování prostředků, které jsou vyčleněny na odměňování, tj. jaká část bude věnována mzdám a platům a jaká část připadne na jiné formy odměňování.

2.2.3 Mzdotvorné faktory

Dle všeobecného přesvědčení platí, že odměna by měla být závislá na odvedené práci. Všeobecně se věří, že lidé budou motivováni k lepšímu pracovnímu výkonu, budou-li věřit, že jejich úsilí povede k žádoucí odměně.

Pracovní výkon však bývá často obtížně měřitelný a v souvislosti s technologickým rozvojem vzrůstá podíl pracovních míst a úkonů, které jsou těžko měřitelné. Ale i u měřitelného výkonu nelze vždy správně změřit všechny složky. Kromě jiného je tato činnost dost obtížná záležitost, která vyžaduje určitou disciplinovanost a soustavnost kontroly provedné práce. Kromě toho je zvykem přihlížet při odměňování pracovníků i k jejich vzdělání, schopnostem, délce praxe, době zaměstnání v podniku. Nesmí se zapomínat, že odměna vázaná na výkon může vyvolávat výraznou orientaci na množství na úkor odvedené kvality práce.

Mezinárodní úřad práce vytvořil seznam faktorů, které by při odměňování měly být brány v úvahu. Jsou jimi zejména: analýza a úsudek, bystrost, dovednosti, iniciativa, obtížnost práce, plnění úkolů, stresovost práce, vzdělání, znalost práce a mnohé jiné.

Všechny faktory, které mezinárodní úřad práce vytvořil, představují vnitropodnikové mzdotvorné faktory, které by se daly shrnout do následujících skupin:

1. Faktory související s úkoly a požadavky pracovního místa a jeho postavením v podnikové hierarchii funkcí. Zdrojem informace je popis a specifikace pracovního místa a hodnocení práce na pracovním místě.
2. Výsledky práce a pracovního chování pracovníka, úroveň plnění pracovních úkolů, jeho způsobilost k práci. Zdrojem těchto informací je hodnocení pracovníků a jejich evidence.
3. Pracovní podmínky na konkrétním pracovním místě či v organizaci jako celku, které mohou mít negativní dopad na zdraví, bezpečnost a pracovní pohodlí pracovníka, mohou zvyšovat jeho únavu, vyžadovat zvýšené úsilí, vyvolávat zvýšené nepohodlný, nadměrný stress atd.

Podnik však při odměňování pracovníků musí brát v potaz i vnější mzdotvorné faktory:

1. Situaci na trhu práce, především nedostatek či přebytek pracovních zdrojů určité úrovně a kvalifikace, ale i úroveň a formy odměňování pracovníků v konkurenčních podnicích na trhu práce, v odvětví, regionu či státě. Zdrojem informací jsou tzv. mzdová šetření, tj. zkoumání toho, jak jsou dané práce hodnoceny v jiných podnicích.
2. Platné zákony, přepisy a výsledky kolektivního vyjednávání v oblasti odměňování. Jedná se například o minimální mzdu, o dohodnuté mzdové tarify, povinné příplatky, placené přesčasy a překážky v práci, placená dovolená apod.

Mzdotvorné faktory ve své konkrétní podobě tvoří spolu s některými dalšími okolnostmi determinanty odměňování pracovníků v podniku. Mezi hlavní determinanty odměňování patří:[7]

1. Relativní hodnota práce na pracovním místě pro organizaci
2. Relativní hodnota pracovníka
3. Situace na trhu práce.
4. Úroveň odměňování v zemi, regionu, odvětví, v organizacích konkurujících na trhu práce.
5. Životní náklady v regionu a zemi.
6. Životní způsob.

[7] Koubek, J.: *Řízení lidských zdrojů-Základy moderní personalistiky*, Praha, Management Press ,1995, ISBN 80-85943-01-8

7. Objem prostředků, které může organizace na odměňování vynaložit.
8. Používaná technika a technologie v organizaci, její změny ovlivňují změny systému a jeho struktury.
9. Produktivita práce v organizaci.
10. Síla odborů v kolektivním vyjednávání.
11. Existující právní normy ve vztahu k odměňování.

Relativní hodnota práce na pracovním místě nachází svůj odraz v soustavě tarifů vycházejících z hodnocení práce a přihlížejících k vnějším mzdotvorným tarifům. Konkrétní výše mzdy je pak dotvářena také v závislosti na výkonu pracovníka pomocí mzdových forem.

Základní mzdové formy jsou: časová mzda a plat, úkolová mzda, podílová mzda, mzdy za očekávané výsledky práce (smluvní mzda, mzda s měřeným denním výkonem, programová mzda), mzda a plat za znalosti a dovednosti.

Mezi dodatkové mzdové formy patří například prémie, odměny, osobní ohodnocení, podíly na výsledcích hospodaření, odměňování zlepšovacích návrhů, zaměstnanecké akcie, povinné a nepovinné příplatky atd.

2.2.4 Mzdové formy

Úkolem mzdových forem je mzdově ocenit výsledky práce pracovníka i všechny aspekty jeho výkonu s přihlédnutím k těm mzdotvorným faktorům, které jsou pro práci v podniku důležité.[8]

Znamená to, že nebereme v úvahu jen výsledky zaměstnancovi práce, ale také to, co zaměstnanec do své práce a do podniku vkládá, tedy jejich schopnosti, dovednosti, znalosti, chování směřující k lepším výsledkům práce atd. Stále častěji se setkáváme s odměňováním pracovníků podle jejich přínosu, který představuje nejen výstupy činnosti pracovníka, ale i vstupy, které do této činnosti vkládá. Jedním z nejdůležitějších problémů, které musíme při vytváření systému odměňování pracovníků řešit, je volba vhodné mzdové formy, popřípadě jejich kombinace.

Prvním krokem, který musíme učinit, je rozhodnutí, zda budeme platit zaměstnance za odpracovanou dobu, za jejich výkony nebo i za další zásluhy a musíme rozhodnout, zda budeme odměňování vázat na jednotlivce, na skupinu či na celopodnikový výkon. Měli

[8] Koubek, J.: *Řízení lidských zdrojů-Základy moderní personalistiky*, Praha, Management Press ,1995, ISBN 80-85943-01-8

bychom brát v potaz, že systém odměňování v podniku musíme neustále upravovat a sledovat, musíme prověřovat účinnost a neustále se snažit o zlepšování.

Nejlepší systém bude s nejvyšší pravděpodobností ten, který:

- je zvolen pečlivě tak, aby vyhovoval potřebám a zájmům podniku i jeho pracovníkům,
- je akceptován všemi pracovníky podniku bez ohledu na to, jakou práci v podniku vykonávají,
- je vytvářen, zaváděn a rozvíjen za účasti všech zaměstnanců či jejich představitelů.

Dříve než začneme platit pracovníky za odpracovanou dobu, výkon či zásluhy, popřípadě kombinaci časového a výkonového odměňování, měli bychom si uvědomit výhody a nevýhody základních mzdových forem.

Časová mzda

Jde o mzdovou formu, která se zpravidla stanovuje v podobě hodinové, týdenní či měsíční částky. Tato mzda je jednoduchá, administrativě nenáročná, levnější a usnadňuje odhadování a plánování mzdových nákladů. Je srozumitelná pro pracovníky, kteří mnohdy oceňují stabilitu odměny, která z časové mzdy vyplývá. Vyvolává méně sporů a nespokojenosti, než odměny odvozené od výkonu či dalších zásluh a přispívá k vytváření pozitivnějších vztahů v podniku.

Má však i své nevýhody, mezi něž můžeme zařídit hlavně to, že pracovníky nepodněcuje ke zvyšování pracovního výkonu a produktivity práce a svým způsobem ani k rozšiřování schopností. Také vyžaduje kontrolu pracovníků v častějších intervalech a mnohdy i donucování k tomu, aby svou práci vykonali. Je jen málo prací, pro které by bylo použití časové mzdy zcela nevhodné. Nejvhodnější použití je zejména při pracích, kdy je obtížné měřit množství práce a její kvalitu, kdy množství a intenzitu práce nemůže pracovník ovlivnit a kdy práce není rovnoměrná.

Malé podniky používají zejména časovou mzdu. Velmi často je však tato mzdová forma kombinována s dodatkovými pobídkovými mzdovými formami, protože časová mzda sama o sobě nevyvolává tlak na pracovníka.

Zásluhové mzdové formy

Jde o mzdové formy, kdy je pracovník odměňován podle výkonu, schopností a dovedností, čili podle toho, jak podniku přispívá. Existují buď samostatně, nebo jako dodatek

k časové mzdě. Nejobvyklejší zásluhové formy mzdy jsou výkonové mzdové formy, kdy je odměna přímo úměrná pracovnímu výkonu, tedy těm složkám, které jsou měřitelné a klasifikovatelné. Má za úkol posílit vazbu odměny na výkon a tím pracovníky motivovat. Aby byl výkonový systém odměňování efektivní, musí splňovat určité požadavky, např.: zajistit přesné a spravedlivé hodnocení výkonu pracovníků. Vztah mezi výkonem a odměnou musí být jasný, viditelný a přímý. Musí být přesně definované, jaký výkon je žádoucí, nadstandardní, jaký je ještě přijatelný a který již nikoliv.

Použití výkonových mzdových forem s sebou přináší určité výhody. Například může vést ke zvýšení kvantitativní stránky výkonu pracovníka nebo ke zlepšení hospodářské situace podniku, když se prodá a vyrobí více výrobků. Může vést k větší spokojenosti zaměstnanců, neboť jim poskytuje příležitost si vydělat více peněz. Na druhé straně se může objevit rivalita mezi jednotlivými spolupracovníky, což vede ke konfliktům mezi nimi, zhorší se mezilidské vztahy a následně k nižšímu výkonu práce. Při odměňování založeném na skupinovém či celopodnikovém výkonu lze těžko poznat, který zaměstnanec přispěl svou prací více či méně, což vede opět ke konfliktům. Řada malých podniků odměňuje své zaměstnance na základě celopodnikového výkonu, na základě podnikových hospodářských výsledků. Odměna se odvozuje od různých základů. Může to být absolutní výše nebo přírůstek zisku, obratu, přidané hodnoty, objemu výroby, přírůstek produktivity, úspora nákladů apod.

Úkolová mzda

Je vhodná zejména pro odměňování dělnické práce. Pracovník je placen určitou částkou za každou práci, kterou odvede. Odměna za jednotku práce je obvykle založena na tom, co je považováno za spravedlivou odměnu pro průměrného pracovníka s přihlédnutím k situaci na trhu práce, k úrovni odměňování v zemi či regionu atd. Úkolovou mzdu můžeme rozdělit do dvou skupin, a to na úkolovou mzdu s rovnoměrným průběhem závislosti mzdy na výkonu, která se vztahuje již k výše zmíněnému a na úkolovou mzdu s diferencovaným průběhem závislosti mzdy na výkonu. V tomto případě je stanovena jedna sazba za kus pro všechny přijatelné kusy až do určité normy či stanoveného množství. Jestliže vyrobené množství překročí stanovenou normu, používá se vyšší sazba za vyrobený kus.

Podílová mzda

Tato forma mzdy se uplatňuje v obchodních činnostech a v některých službách. Odměna pracovníků je zcela nebo z části závislá na prodaném množství či na poskytnutých službách. Může se jednat o přímou podílovou mzdu nebo má pracovník garantovaný základní

plat a k němu dostává provizi za prodané množství nebo poskytnuté služby. Variantou podílové mzdy je tzv. zálohová podílová mzda, kdy pracovník dostává měsíční zálohu, která je pak odečtena od jeho provize. Používá se zejména u zaměstnanců, jejichž prodej je výrazně ovlivněn meziměsíčními či sezónními výkyvy. Výhodou podílové mzdy je přímý vztah odměny k výkonu. U přímé a zálohované provize pracovník ví, že když nebude podávat požadující výkon, nebude placen. Nevýhodou je, že ji mohou ovlivnit faktory, které pracovník nemá pod kontrolou, tj.např., že výrobek, který prodává je nahrazen lepším a levnějším konkurenčním výrobkem, změní se hospodářská situace podniku, počasí či preference zákazníků aj.

Mzdy a platy za očekávané výsledky práce

Mzdy a platy za očekávané výsledky práce jsou vlastně odměnami za dohodnutý soubor prací, za dohodnutý výkon, který se pracovník podniku zaváže odvést nebo odvádět během určitého období v odpovídajícím množství a kvalitě.

Jelikož podnik dobře zná schopnosti svých zaměstnanců, očekává se, že zaměstnanec své úkoly splní a průběžně mu vyplácí určitou pevnou částku, která již zahrnuje určenou výkonnostní složku. Pracovník má jistotu příjmu během dohodnutého období a má obvykle možnost v rámci dohodnutého období vyrovnat možné výkyvy ve svém výkonu. Po uplynutí dohodnutého období se provede vyhodnocení dosažených výsledků. Toto hodnocení pak může mít vliv na stanovení mzdy či platu pro příští období.

Tato mzdová forma je relativně nová a je výrazem partnerských vztahů mezi pracovníkem a podnikem. Používá se u dělníků, specialistů a nižších a středních vedoucích pracovníků.

Mzdy za očekávané výsledky práce mají tři podoby:

- smluvní mzda – podnik se zavazuje vytvořit podmínky potřebné pro dosažení podnikového cílového výsledku, vyplácet v daném období smluvně dohodnutou pevnou mzdu či plat
- mzda s měřeným denním výkonem – forma odměňování, kdy má zaměstnanec pevnou časovou mzdu diferencovanou na základě hodnocení práce, ale jeho výkon je soustavně sledován a v případě potřeby je svým nadřízeným motivován ke zlepšení výkonu
- programová mzda – charakterizována tím, že zaměstnanec dostává pravidelnou pevnou částku po dobu plnění dohodnutého programu. Po splnění programu včas,

v odpovídající kvalitě a množství dostane dohodnutou mzdu, která se dá redukovat, když není splněno některé z kritérií pro plnění programu. Vyšší než očekávaný výsledek není mzdově zvýhodněn.

2.2.5 Dodatkové formy mzdy

Dodatkových forem mezd existuje celá řada a neustále se zvětšuje. Právě v malých podnicích se často setkáváme s dosti originálním řešením usilujícím o zvýšení nedostatkové pobídkovosti časové či úkolové mzdy. Dodatkové formy mzdy bývají vázány na individuální, skupinový či celopodnikový výkon, jsou jednorázové nebo se periodicky opakují.

Typickou a široce používanou dodatkovou mzdovou formou jsou **prémie**. Nejčastěji bývají poskytovány k časové nebo úkolové mzdě, ale lze je poskytnout i v případě ostatních základních mzdových forem. Vyskytují se ve dvou podobách a to jako periodicky se opakující prémie a jako jednorázové prémie. U periodicky se opakujících prémií je předem stanoveno, na jaký splněný ukazatel se vážou, mají předem stanovenou sazbu a vážou se k předem stanovenému období. Jednorázová prémie, či taky bonus či mimořádná odměna je odměna poskytována za mimořádný výkon, za vynikající plnění pracovních úkolů, za iniciativu či za pracovní chování. Bonus může mít peněžní i nepeněžní formu (věcnou, výlet, kulturní akce, dovolená aj.).

U dělnických profesí lze použít i tzv. **odměny za úsporu času**, kdy je pracovník bonifikován za odvedení žádoucího množství práce během kratší doby, než stanovuje norma. V malých podnicích je hodné k ocenění náročnosti práce a dlouhodobě dosahovaných výsledů jednotlivých pracovníků používat i tzv. **osobní ohodnocení** (osobní příplatek) v podobě určitého procenta základní mzdy či platu. Za účelem zlepšování vazby pracovníků na podnik a zvyšování jejich zájmu na kolektivním výkonu podniku lze použít i podíl na **výsledcích hospodaření podniku**. Nejčastěji se používá podíl na zisku, kdy se mezi pracovníky rozděluje určité pevné procento zisku.

V některých malých podnicích může být zaměstnanec stimulován po předložení zlepšovacích návrhů, potom se jedná o **odměny za zlepšovací návrhy**. Můžou být odvozeny buď od přírůstku zisku nebo od poklesu nákladu, které prokazatelně souvisí se zlepšovacím návrhem. Mezi dodatkové formy mzdy patří i **příplatky** ke mzdám či platům, které jsou povinné (např. příplatek za práci přesčas, za práci ve svátek, za práci v sobotu či neděli, za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí, za práci v noci, za vedení aj.) nebo

dobrovolné (např. příplatky na dopravu do zaměstnání, na oděv, příplatky na ubytování a ostatní příplatky související s vykonáváním práce v konkrétním podniku).

V malých podnicích se stále častěji používají některé další dodatkové mzdové formy, které představují zvláštní zvýhodnění pracovníka podniku a jsou jimi např.: třináctý plat, vánoční příspěvek, příspěvek na dovolenou, příspěvek k životnímu nebo pracovnímu výročí, náborový příspěvek, lokální příplatky, odměna za zvýšení kvalifikace, odměna při příležitosti odchodu do důchodu.

2.2.6 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody jsou takové výhody, které podnik poskytuje ze své vlastní vůle, motivován potřebou získat pracovníky a stabilizovat je, upevnit jejich vztahy k podniku, pocit sounáležitosti s podnikem, získat jejich loajalitu, přispět ke sblížení jejich individuálních cílů s podnikovými cíli a přispět k vytvoření harmonických pracovních vztahů podniku. Zaměstnanecké výhody jsou považovány za součást odměňování pracovníků, ale na rozdíl od odměn za odpracovanou dobu, výkon, pracovní podmínky aj. je poskytuje zaměstnavatel pracovníkům pouze za to, že jsou u něj v pracovním poměru. Větší podniky zpravidla poskytují větší škálu zaměstnaneckých výhod a mnohé z nich umožňují, aby si zaměstnanci z nabídky výhod zvolili takovou, která jim momentálně nejvíce vyhovuje. Malé podniky se snaží držet krok, proto jejich zaměstnanecké výhody lze všeobecně zařadit do čtyř skupin:

- výhody sociální povahy – např. důchodové připojištění hrazené zčásti nebo zcela podnikem, životní pojištění, bezúročné půjčky aj.,
- výhody zkvalitňující využívání volného času – např. kulturní a sportovní akce, organizování dotovaných zájezdů aj.,
- výhody mající vztah k práci – např. stravování, výhodnější prodej podnikových výrobků zaměstnancům, podnikové parkoviště aj.,
- výhody spojené s postavením v organizaci – např. podnikové automobily pro vedoucí pracovníky, používání podnikových automobilů pro osobní účely, mobilní telefony aj.

3 Charakteristika vybraného podniku

3.1 Historie společnosti

Původně byla společnost SPORYDO s.r.o. založena fyzickou osobou, a to s počátečním kapitálem 45 000 Kč. Dne 19. 6. 1991 byl vydán živnostenský list s předmětem podnikání: zasilatelství. Společnost již od svého založení sídlila v Hradci Králové. Od počátku byli ve společnosti SPORYDO s.r.o. zaměstnáni dva pracovníci, kteří ve společnosti setrvali až do jejího převedení na společnost s ručením omezeným.

V době vzniku společnosti byla malá konkurence na trhu, proto byl podíl firmy na trhu nemalý. S rostoucím rozvojem firmy se rozrůstal i předmět podnikání, a proto byla v roce 1992 vydána koncesní listina pro vnitrostátní zasilatelství, v roce 1997 další živnostenský list, tentokrát pro mezinárodní zasilatelství a poté v roce 2001 živnostenský list s předmětem podnikání koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej. Průměrný obrat firmy v letech 1991 – 1998 byl 40 milionů ročně, z čehož 8% zůstávalo firmě k dispozici.

1. 1. 1999 byl majitel společnosti nucen ze zdravotních důvodu ukončit svoji podnikatelskou činnost a nástupcem se stal jeho syn. Firma byla nově zapsána v obchodím rejstříku pod názvem Ondřej Doležal – zasilatelství SPORYDO. Společnost je v obchodním rejstříku od 24. 2. 2004 vedena jako společnost s ručením omezeným.

3.2 Současná prosperita společnosti

Název společnosti je odvozen ze slov **SP**olehlivá, **RY**chlá **DO**prava, což je i firemním mottem. Jak již bylo zmíněno, společnost byla zapsána v obchodním rejstříku v Hradci Králové s právní formou společnost s ručením omezeným, jejímž **předmětem podnikání** je:

- specializovaný maloobchod,
- velkoobchod,
- zasilatelství,
- silniční motorová doprava nákladní vnitrostátní.

Jediný společník je zároveň i jednatelem společnosti. S rostoucí konkurencí musela i tato společnost inovovat a rozšířit své služby tak, aby v konkurenčním boji uspěla.

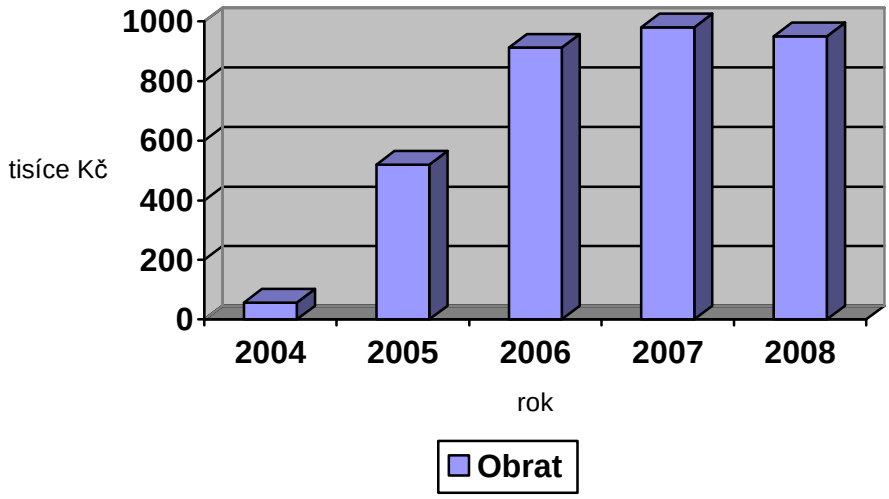
Proto své komplexní služby rozšířila na:

- spedice,
- mezinárodní silniční doprava,
- vnitrostátní silniční doprava,
- nadrozměrné přepravy,
- disponuje roztahovacím návěsem, který umožňuje přepravovat náklady do 21m délky a hmotnosti 30t,
- vozy mají trvalé povolení nadrozměrných přeprav po České Republice a Německu,
- zasilatelství vlastní doprovodné vozidlo,
- podle charakteru zboží mohou přepravy provádět vozy s valníkovými, skříňovými, chladírenskými nebo sklápěcími nástavbami,
- přeprava nadrozměrných nebo nebezpečných nákladů (ADR),
- vybavení všech vozů mobilními telefony a pojištění nákladu dle úmluvy CMR,
- možnost připojištění cenných nákladů.

3.2.1 Analýza vnějšího okolí společnosti

K tomu, aby strategické řízení společnosti bylo úspěšné, musí vycházet ze znalostí okolí i samotného podniku. Prvním krokem při formulování cílů a postupů, jak těchto cílů dosáhnout, tedy musí být strategická analýza, kdy analýza začíná rozborem okolí firmy. Moderní metodou rozboru makrookolí je tzv. **PEST analýza**, která okolí podniku dělí do čtyř základních faktorů, kterými jsou faktory politické a legislativní, ekonomické, sociální a demografické a technické a technologické. Cílem PEST analýzy není analyzovat všechny složky jednotlivých faktorů, ale najít ty složky, které mají pro podnik význam, tudíž ty, které pro něj mohou znamenat nějakou významnou příležitost nebo naopak hrozbu. Politickými faktory, které ovlivňují podnikatelskou činnost společnosti, jsou legislativy, regulující podnikání a zdanění, předpisy pro mezinárodní obchod, předpisy a vyhlášky Evropské unie o mezinárodní přepravě a předpisy na ochranu životního prostředí. Mezi ekonomické faktory, které ovlivňují makrookolí společnosti, můžeme zařadit politiku proti nezaměstnanosti, inflaci a měnové kurzy, a to zejména při posílení české koruny. Dalšími faktory, ovlivňujícími makrookolí společnosti jsou faktory sociální a demografické, mezi které lze zařadit rozdělení příjmů, věk, velikost rodiny a vzdělání. Posledním faktorem, který se řadí do PEST analýzy je faktor technologický a to zejména spotřeba energie a náklady na energii, vliv změn v informačních technologiích a internet.

V rámci PEST analýzy se používá i metoda 4C, která se vztahuje na analýzu zákazníků (customers), samotné země, v níž firma působí (country), náklady, které na daném trhu dosahuje (costs) a konkurence (competetion), s níž se setkává. Pro potřeby této bakalářské práce byli analyzováni konkurenti a s nimi související postavení společnosti na trhu. Hlavními konkurenty společnosti SPORYDO s.r.o. jsou v královéhradeckém kraji společnosti CS Cargo a.s., Šmídl s.r.o., MAX Spedition s.r.o., ČD Cargo a.s. I přes stále se rozšiřující konkurenci na královéhradeckém trhu si společnost vydobyla své postavení, které lze demonstrovat na následujícím grafu tím, že neustále roste roční obrat společnosti.



Obr. č. 1 Graf obratu firmy SPORYDO s.r.o.

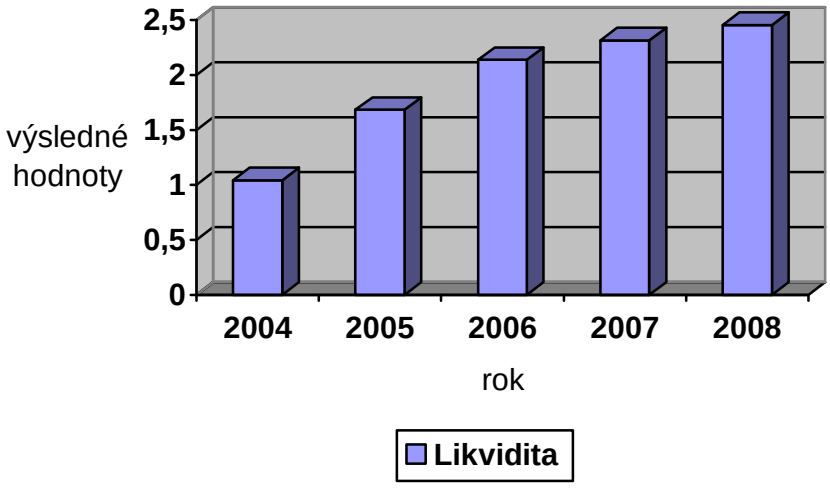
3.2.2 Analýza vnitřního okolí společnosti

Pro posouzení vnitřního okolí firmy byla použita finanční analýza, a to výkaz zisku a ztrát a rozvaha. Z důvodu citlivosti údajů, nejsou uváděny ve vzorcích konkrétní cifry ani výsledná čísla, která byla na základě výpočtů zjištěna. Z těchto výkazů lze vypočítat rentabilitu podnikové činnosti za určité období. Pro účely této bakalářské práce byl vybrán ukazatel **rentability vloženého kapitálu**, který vychází ze vztahu: $\frac{zisk}{vložený\ kapitál} * 100$.

Analýza byla provedena za posledních 5 let (tzn. v letech 2004 – 2008) a z výsledných údajů bylo zjištěno, že ukazatel rentability se pohybuje v rozmezí mezi 70- 80%, což znamená, že tolik procent zisku přináší vložený kapitál.

Mezi další ukazatele, které lze z finanční analýzy podniku posoudit, můžeme zařadit **ukazatel zadluženosti** společnosti, který vypočítáme ze vztahu: $\frac{celkové\ dluhy}{celková\ aktiva} * 100$. Ukazatel udává, jaká část celkových závazků připadá na 1 Kč celkových aktiv. Čím je hodnota vyšší, tím je podnik více zadlužen a také je tím větší i věřitelské riziko. Opět byly pro výpočet použity podklady za posledních 5 let a z výsledků v jednotlivých letech je patrno, že výsledné hodnoty se pohybují v přípustných mezích a dokonce rok od roku klesají, čímž se snižuje i věřitelské riziko.

Z této analýzy podniku lze posoudit i její **likvidnost**, která je vyjádřena v období posledních 5 let. Likvidita jako taková představuje schopnost podniku hradit své závazky a představuje v podmínkách tržní ekonomiky jednu ze základních podmínek existence firmy. Ukazatelů likvidity je několik druhů. Pro potřeby této práce byla vybrána k porovnání likvidnost prvního stupně, čili oběžná likvidita, která se vypočítá ze vztahu: $\frac{obežná\ aktiva}{krátkodobé\ závazky}$. Tato likvidita udává, kolika jednotkami korun oběžných aktiv je kryta jedna Kč krátkodobých závazků. Tzn. kolikrát je podnik schopen uspokojit své věřitele, kdyby proměnil veškerá svá oběžná aktiva na hotovost k danému okamžiku. Z grafu je patrné, že tato schopnost uhradit své závazky a tím uspokojit své věřitele je rok od roku vyšší.



Obrázek č. 2: Graf likvidity společnosti SPORYDO s.r.o.

4 Analýza hodnocení a odměňování zaměstnanců ve firmě SPORYDO s.r.o.

Pro analýzu řízení lidských zdrojů byla vybrána společnost zasilatelství SPORYDO s.r.o., protože autorka měla možnost tři roky v této organizaci pracovat a tím důkladněji poznat podnikovou kulturu společnosti.

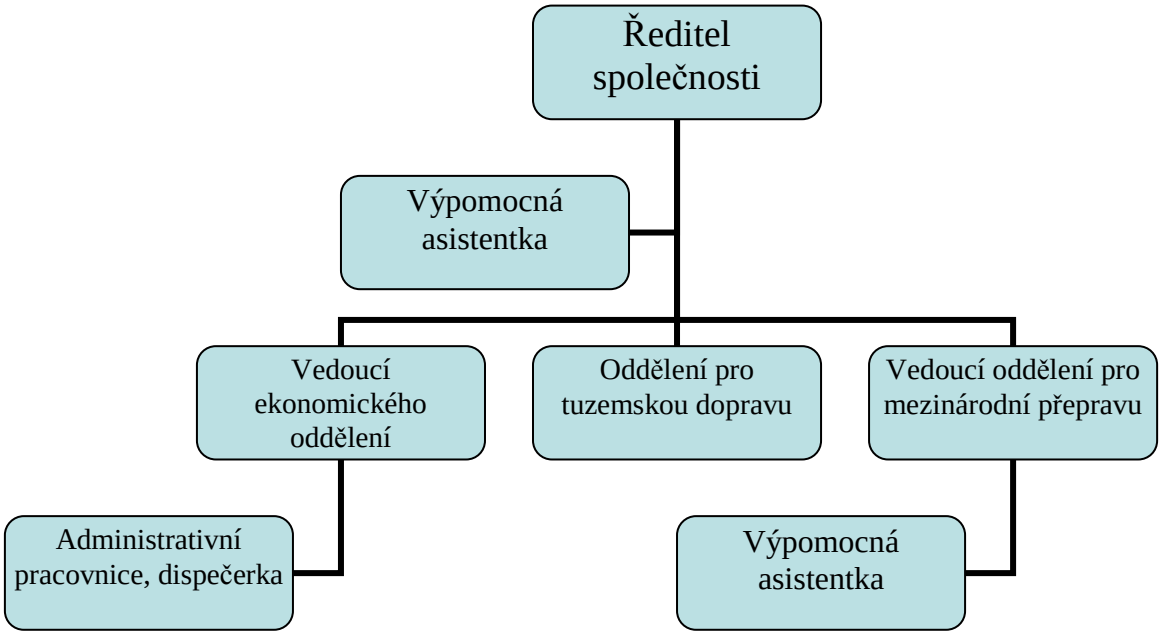
4.1 Zaměstnanci

Společnost SPORYDO s.r.o. má 4 stále zaměstnance, které tvoří 2 muži a 2 ženy. Dále zaměstnává na dohodu o provedení práce 1 studentku a další dvě pracovnice, které ve společnosti vypomáhají v případě potřeby. Průměrný věk ve společnosti je 31,33 let.
V čele společnosti SPORYDO s.r.o. je jednatel.

Personální obsazení:

- ředitel společnosti, vedoucí oddělení vnitrostátní dopravy – 1 osoba
- vedoucí ekonomického úseku – 1 osoba
- vedoucí oddělení mezinárodní dopravy – 1 osoba
- oddělení tuzemské dopravy- 1 osoba

Organizační struktura společnosti je **liniová**, což znamená, že každý pracovník je bezprostředně podřízený jen jedinému nadřízenému a plní jeho požadavky.



Obr. č. 3: Organizační struktura společnosti

Personální plánování ve společnosti neprobíhá v pravidelných intervalech, a to z důvodu nižšího počtu zaměstnanců. Není proto potřeba dopředu plánovat zvyšování nebo snižování počtu zaměstnanců, je-li nějaký zaměstnanec potřeba, lze ho najít ve vlastních řadách či zdrojích, popř. na trhu práce.

4.2 Hodnocení pracovníků ve firmě SPORYDO s.r.o.

Hodnocení pracovníků v podniku je velmi důležitá personální činnost, která se zabývá zjišťováním toho, jak pracovník vykonává svou práci, sdělováním výsledků zjišťování jednotlivým pracovníkům a projednávání těchto výsledků s nimi, popř. hledání cest ke zlepšení pracovního výkonu. V podstatě jde o uplatňování neformálního hodnocení s formálními prvky, které závisí na každodenním vztahu nadřízeného a podřízeného, na plnění pracovních úkolů a na pracovním chování.

Pracovníky hodnotí majitel společnosti na základě subjektivních dojmů. Zejména se zohledňuje přístup k práci a ochota plnit pracovní úkoly. Ve firmě SPORYDO s.r.o. se používá ve větší míře systém **sebehodnocení**, kdy má každý zaměstnanec možnost ohodnotit sám sebe. Účelem tohoto sebehodnocení je snížit subjektivní náhled hodnotitele v posuzování výkonu zaměstnance. Pracovník by si měl zejména uvědomit náplň své práce a tím sám sebe motivovat ke zlepšování a zhodnocování svých výsledků.

Formální hodnocení se v tomto případě provádí každé pololetí, kdy bezprostřední vedoucí, čili majitel společnosti, provede **hodnotící rozhovory** s každým zaměstnancem, který je zároveň i seznámením pracovníků s výsledky jejich práce.

4.2.1 Formální hodnocení – hodnotící pohovor

Přínos formálního hodnocení pro majitele firmy je v tom, že může zhodnotit výsledky práce svých zaměstnanců, rozpoznat příležitosti a naopak i možné problémy, které brání ve výkonu práce. Vedoucí pracovník pro své potřeby používá pro hodnocení následující všeobecná kritéria:

- množství odvedené práce,
- kvalita práce,
- ochota přijímat úkoly
- úsilí při plnění úkolů,
- vedení potřebných záznamů (faktury, dodací listy, objednávky),
- řádná docházka.

Dále se hodnotícím pohovorem snaží zjistit, zda zaměstnanec má potřebné předpoklady k práci, kterými jsou:

- znalost vykonávané práce,
- schopnosti koordinace činností,
- loajalita vůči firmě,
- sociální potřeby jednotlivých zaměstnanců.

Jednotlivá kritéria pro hodnocení pracovníků jsou však u každého zaměstnance individuální, neboť záleží na druhu práce, kterou zaměstnanec vykonává. Ve společnosti není stanovena žádna konkrétní stupnice hodnocení, pomocí které by se měřily dosažené výsledky, čili výsledek hodnocení záleží na posouzení vedoucího pracovníka.

Ředitel společnosti používá systém sebehodnocení, jelikož není podřízen žádnému jinému vedoucímu pracovníkovi. Je hodnocen podle výkonu a podle aktuálního hospodaření firmy v minulých měsících.

Zaměstnanec, který má na starosti mezinárodní přepravu, je hodnocen za výkony. Princip jeho práce spočívá v zabezpečení plynulosti přeprav pro řidiče kamionů, tedy fyzické osoby, které se společností spolupracují. Jeho hodnocení je tedy, kromě jiného, založeno zejména na následujících kritériích:

- kvalita práce,
- ochota přijímat úkoly,
- ohlašování problémů majiteli společnosti,
- vedení potřebných záznamů (dodací listy a objednávkové listy),
- jednání a komunikace se zákazníky,
- řádná docházka
- loajalita.

Pracovnice, která zajišťuje chod tuzemských přeprav, je hodnocena stejně jako její kolega, tedy za výkony. Princip její práce spočívá v zabezpečení plynulosti přeprav pro řidiče kamionů, kteří jezdí pouze po České republice. Kritéria pro hodnocení jsou identická s kritérii vedoucího zahraniční přepravy.

Vedoucí ekonomického úseku má na starosti přijímání a vystavování faktur, komunikaci s úřady a s justicí a administrativu spojenou s chodem společnosti. Je hodnocena stejně jako její kolegové, za výkony, přesto mezi pilíře jejího hodnocení řadíme jiné faktory, kterými jsou:

- množství odvedené práce,

- kvalita práce a s tím spojené množství reklamací, zejména při vystavování faktur,
- hospodárnost,
- vedení potřebných záznamů (faktury),
- řádná docházka,
- znalost práce a osvojování si nových zákonu, vyhlášek, pravidel a norem,
- loajalita.

Úkolem tohoto pohovoru ve společnosti je i to, aby zaměstnavatel rozpoznal jednotlivé potřeby rozvoje pracovníka, aby mohl lépe vykonávat svoji práci, a to např. dostatečná úroveň ve znalosti cizích jazyků apod. Je samozřejmostí, že hodnotící pohovor umožňuje zaměstnanci říct jeho vlastní názor a zaměstnavateli vyslechnout jeho stanovisko. Tento pohovor je veden stylem, že zaměstnanec je roven svému nadřízenému. To znamená, že jsou rovnocennými partnery, protože tak se nejlépe pracovník zapojí do přemýšlení o tom, jak by svou práci mohl odvádět ještě lépe, byl bezprostřední a nebál se říci svůj názor.

I v této malé společnosti, kterou je SPORYDO s.r.o., jsou při hodnocení pracovníků dodržovány určité **zásady**. Těmi jsou zejména:

- zaměstnanci jsou otevřeně informování o účelu a kritériích hodnocení,
- hodnotitel dává svým postojem a chováním najevo, že účelem hodnocení a celého hodnotícího pohovoru je snaha zaměstnanci pomoci,
- jednatel hodnotí jen na základě dostatečných a pravdivých informací,
- úkolem hodnotitele je pochválit své zaměstnance všude tam, kde je to možné a vhodné,
- podnícení zaměstnanců k vyjádření svého názoru, co mu vadí na vykonávané práci, na přístupu svého nadřízeného či jak by vylepšil na chodu firmy,
- hodnotitel se snaží zabránit převládajícímu subjektivnímu dojmu a hodnotit objektivně na základě stanovených kritérií (viz. výše),
- je kladen důraz na to, aby nepřevládal tzv. **halo efekt**, tj. nechaní se unést některým negativním či pozitivním aspektem hodnocení.

4.3 Odměňování pracovníků

Systém odměňování pracovníků ve společnosti SPORYDO s.r.o. nebylo těžké stanovit, neboť v podniku je stejnorodá činnost zaměstnanců. Systém je stanoven tak, aby odpovídal potřebám podniku a zároveň byl v souladu s potřebami zaměstnanců a byl jimi akceptován. Odměňování je stabilní a zajišťuje, aby rozdíly v odměně za práci byly založeny

na rozdílech v požadavcích práce a na pracovních podmínkách. V podniku je stejná práce stejně odměňována, což je základem stejného přístupu ke všem zaměstnancům. Pracovníci jsou informováni o postupech používaných ke stanovování jejich mzdy, o pravidlech přidělování čtvrtletních prémií a o poskytování zaměstnaneckých výhod.

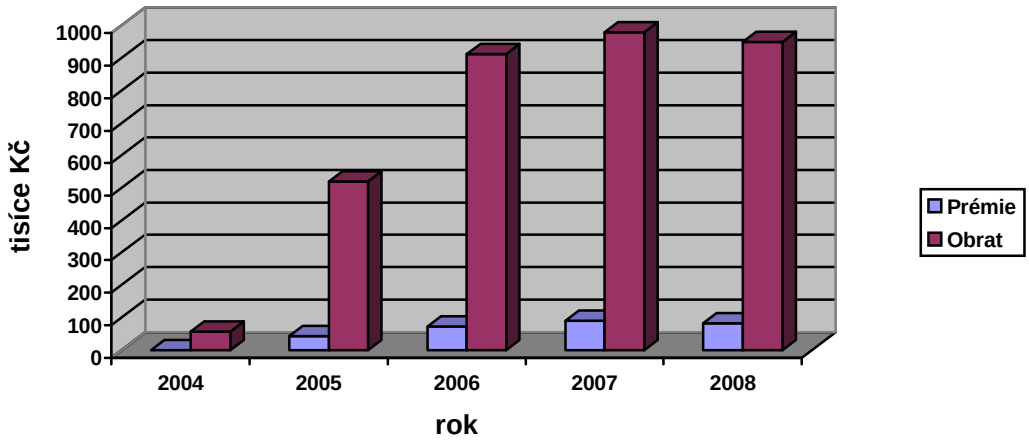
Zaměstnanci nejsou k vyššímu výkonu a kvalitnější práci motivování přednostně zaměstnaneckými výhodami, popř. prémiemi, ne tarifní mzdou jako takovou. Při odměňování zaměstnavatel bere v úvahu nejen výsledky práce svých zaměstnanců, ale také to, co zaměstnanec do své práce vložil. Tím jsou myšleny schopnosti, dovednosti a znalosti. Ve společnosti SPORYDO s.r.o. probíhá odměňování pravidelně, a to 12x ročně, tedy 1x měsíčně.

Ve společnosti SPORYDO s.r.o. jsou zaměstnanci odměňování:

- tarifní mzdou,
- prémiemi, podílem na výsledcích hospodaření podniku,
- zaměstnaneckými výhodami.

Tarifní mzda se skládá z pevného základu, na kterém se zaměstnavatel se zaměstnancem dohodli a k tomuto základu jsou poskytovány čtvrtletní prémie a určité zaměstnanecké výhody.

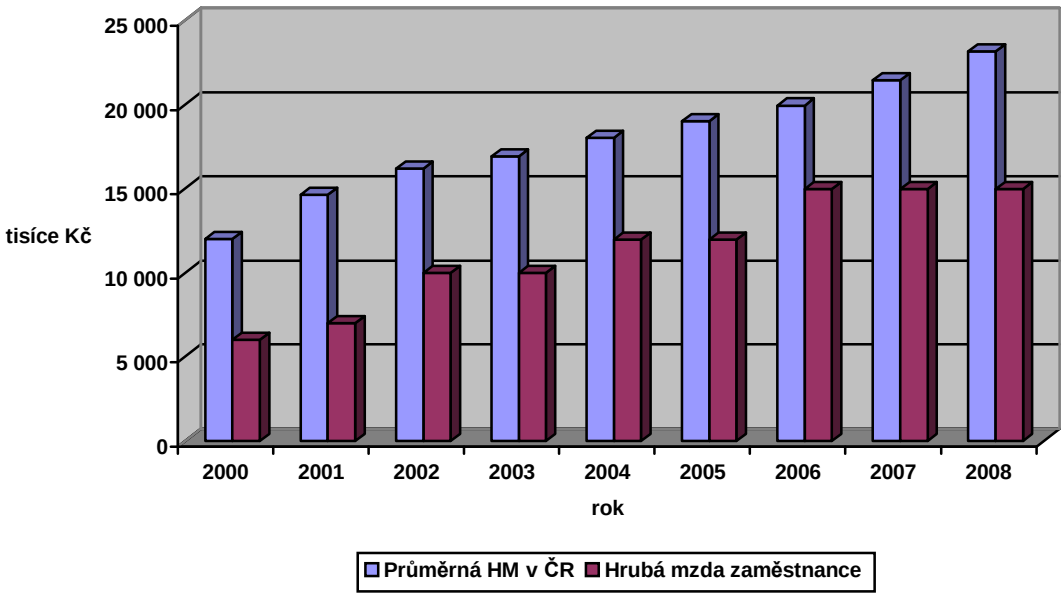
Prémie jsou ve společnosti periodicky stanoveny, mají určenou sazbu a váží se na splněný ukazatel. V tomto případě se jedná o překročení měsíčního obratu firmy, ze kterého se prémie vypočítávají. Jsou především určeny dispečerům, kteří mají na tomto zvýšení zisku zásluhu. Jak je patrné z níže uvedeného grafu, výše vyplácených prémií je opravdu závislá na výši obratu a roste přímou úměrností, i když ne takovým tempem. Graf je zobrazen v ročních intervalech od roku 2004 až do roku 2008. Prémie zde nejsou rovněž vyjádřeny čtvrtletně, ale pro větší názornost ročně.



Obrázek č. 4: Graf závislosti výše prémií a obratu firmy

Zaměstnanecké výhody jsou v této společnosti hojně využívány a slouží především jako motivace zaměstnanců k většímu a kvalitnějšímu výkonu práce. Společnost poskytuje hned několik druhů zaměstnaneckých výhod. Mezi prvotně poskytované výhody zařadíme výhody sociální povahy, kdy společnost přispívá na důchodové připojištění každého stálého zaměstnance. Mezi další bonusy poskytované zaměstnavatelem můžeme považovat výhody umožňující zkvalitnění využívání volného času, kdy společnost jednou ročně organizuje pro své zaměstnance a blízké spolupracovníky celodenní raut. Dále společnost SPORYDO s.r.o. v loňském roce poskytla svým zaměstnancům dotovaný víkendový jazykový kurz v Anglii, v Londýně. Organizace dále svým zaměstnancům přispívá jednou ročně na ozdravnou dovolenou a jednou ročně přispívá určitou částkou na vitamíny, zkvalitňující péči o zdraví. Mezi výhody, které mají přímo související vztah k práci, můžeme zařadit příspěvek na stravování, čili stravenky.

Systém odměňování ve společnosti a jeho úroveň mezd by se neměla výrazně lišit od úrovně panující na trhu práce. Pro posouzení byl zpracován následující graf, ve kterém je patrno, jak se vyvíjela průměrná hrubá mzda v České republice ve srovnání s hrubou mzdou vedoucí ekonomického oddělení ve společnosti v letech 2000 – 2008. Z grafu je patrné, že vývoj hrubé mzdy zaměstnance roste méně, než průměrná hrubá mzda v České republice a v posledních třech letech dokonce stagnuje.



Obrázek č. 5: Graf vývoje mzdy u vedoucí ekonomického úseku v porovnání s průměrnou hrubou mzdou v České republice

4.3.1 Vnímání odměňování ze strany zaměstnanců společnosti

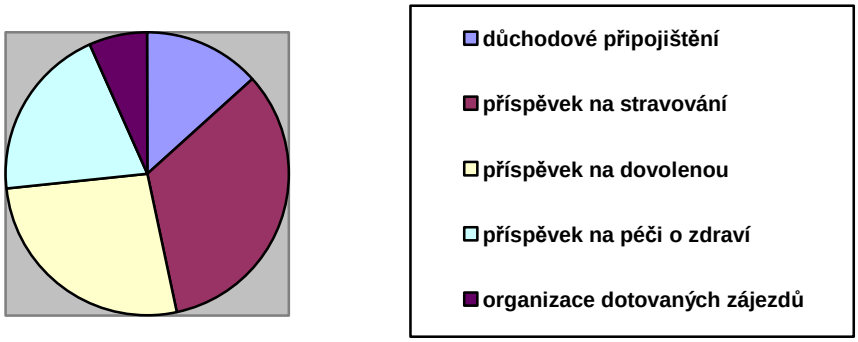
K analýze vnímání ze strany zaměstnanců bylo vybráno odměňování právě proto, že je zaměstnanci vnímáno jako jedna z nejdůležitějších činností řízení lidských zdrojů v této společnosti.

Analýza vnímání odměňování ze strany zaměstnanců byla provedena metodou dotazníkového šetření. Pro tyto potřeby byl vyhotoven dotazník (příloha č. 3), jehož otázky byly rozděleny do dvou částí. V první části se spíše zaměřuje na otázky obecnějšího charakteru pracovních poměrů ve společnosti a v druhé části jsou kladeny konkrétnější otázky z oblasti odměňování a zaměstnaneckých výhod.

Na základě dotazníkového šetření, kterého se zúčastnili všichni zaměstnanci, bylo zjištěno a provedeno následující vyhodnocení (od otázky č. 6 odpovídali pouze stálí zaměstnanci, neboť ostatních se zaměstnanecké výhody netýkají):

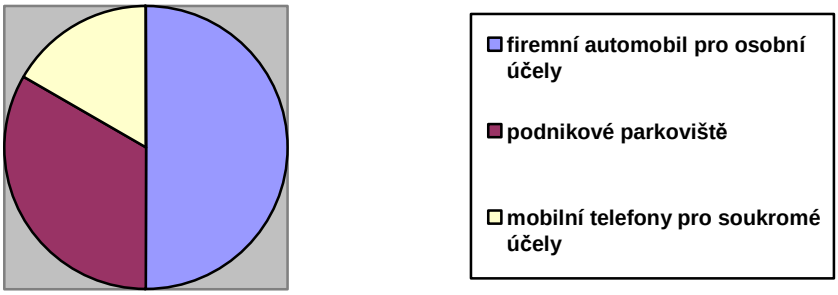
- 80% zaměstnanců je se svou prací spokojeno,
- 20% zaměstnanců je se svým platem zcela spokojeno a 80% spíše ano,
- všichni zaměstnanci jsou spokojeni s průběhem formálního hodnocení a vědí, na základě jakých kritérií je jejich práce hodnocena.

Z níže uvedeného grafu můžeme vidět, jaké pořadí preferencí, na základě dotazníkového šetření, přiřadili zaměstnanci jednotlivým zaměstnaneckým výhodám poskytovaným společností. Nejvyšší počet preferencí získal příspěvek na stravování a na druhém místě se umístil příspěvek na dovolenou.



Obrázek č. 6: Graf preferencí zaměstnaneckých výhod

Z dalšího grafu můžeme vyčíst, jaké další zaměstnanecké výhody by pracovníci uvítali nejvíce. Na prvním místě se umístilo poskytnutí firemního automobilu pro osobní účely a poté zaměstnanecké parkoviště, neboť společnost sídlí v centru města, kde je mnohdy problém zaparkovat.



Obrázek č. 7: Graf preferencí zaměstnaneckých výhod, které by zaměstnanci uvítali

5 Zhodnocení výsledků, návrhy a doporučení ke zlepšení

Na základě provedené analýzy řízení lidských zdrojů ve společnosti SPORYDO s.r.o. bylo zjištěno, že hodnocení a odměňování zaměstnanců v podniku probíhá korektně a dle platných právních předpisů. Ve společnosti probíhá hodnocení neformálním způsobem s formálními prvky a především dle subjektivního názoru hodnotitele, který vychází z každodenního styku se svými podřízenými. Při hodnocení není používán žádný podnikový standardizovaný formulář. Dle analýzy vyplynulo, že i přesto, že je ve společnosti nižší počet zaměstnanců, bylo by vhodné tento hodnotící formulář zavést. Zaměstnanci jsou informování o tom, podle jakých kritérií jsou hodnoceni a mají možnost se k nim vyjádřit. Mezi další kritéria, kterými by se dali hodnotit dispečeři, a která jsou uvedena v rámci analýzy společnosti v kapitole 4.2.1 (kvalita práce, ochota přijímat úkoly, ohlašování problémů majiteli společnosti, vedení potřebných záznamů, jednání a komunikace se zákazníky, řádná docházka a loajalita), bychom mohli zařadit schopnost koordinace činností, neboť při provádění jejich práce je potřeba, aby měly jednotlivé činnosti logickou posloupnost a navazovaly na sebe. Další kritérium pro hodnocení, které bych společnosti doporučila, je znalost cizích jazyků, která je ve společnosti výhodou, nikoliv podmínkou. Potřeba této znalosti vyvstává zejména při mezinárodní přepravě, kdy je potřeba se domluvit s klienty z různých zemí Evropy. U vedoucí ekonomického úseku nebyly zjištěny žádné návrhy na další potřebná kritéria, kterými by měla být zaměstnankyně hodnocena, avšak doporučila bych zaměřit se při hodnocení zejména na kritéria týkající se hospodárnosti s materiálem a kvality odvedené práce a s tím související množství reklamací.

K informování pracovníků o výsledcích hodnocení slouží ve společnosti tzv. hodnotící pohovor, který s jednotlivými zaměstnanci vede majitel společnosti. Měl by se provádět v pravidelných půlročních intervalech, avšak analýzou bylo zjištěno, že hodnotící pohovor probíhá dle potřeby vedoucího pracovníka a to vícekrát než jednou za půl roku. Toto má své výhody, neboť zaměstnanci mohou svoji práci neustále zkvalitňovat a vnášet své připomínky a návrhy na zlepšení práce. Při průběžném hodnocení však někdy nastává negativní důsledek hodnocení, a to tzv. halo efekt, kdy se hodnotitel nechá unést některým pozitivním či negativním aspektem hodnoceného. Další nevýhodou je, že díky tomuto průběžnému

neformálnímu hodnocení není věnována pozornost samotnému hodnotícímu pohovoru v půlročních intervalech a není mu přikládána taková důležitost. Hodnotitel si plně neuvědomuje, že účelem rozhovoru je především zhodnotit současné výkony pracovníka, srovnat je s výkony za minulá období a pochválit všude tam, kde je to možné a vhodné. Na tento účel hodnotícího pohovoru, který představuje jednu ze zásad při hodnocení pracovníků, není během roku brán zřetel.

Z tohoto důvodu by bylo vhodné zavést pevná pravidla, podle kterých by se měl hodnotící pohovor v pravidelných půlročních intervalech řídit. Hodnotitel by měl klást vetší množství otevřených otázek a nechat hodnoceného, aby se k nim vyjádřil jako první. Hodnotitel by měl také pochválit zaměstnance všude tam, kde je to možné. Vyvarovat by se měl naopak přílišné kritice a demotivujícím prohlášením. Hodnotitel by se měl také vyhnout direktivnímu a striktnímu zadávání cílů a nechat zaměstnance, aby se na formulaci svých cílů a plánu rozvoje sám podílel. Z průběhu hodnotícího pohovoru by měl zaměstnanec vědět, s čím je jeho nadřízený spokojen a kde je naopak potřeba, aby svůj výkon zlepšil. Měl by vědět, co se od něj očekává v příštím období. Zaměstnanec by měl odcházet dostatečně motivován, aby co nejlépe odvedl svůj budoucí výkon, měl by vědět, jaké jsou budoucí cíle společnosti a jak on sám může přispět k jejich maximálnímu naplnění. Pro zkvalitnění hodnotícího pohovoru by se mohlo přistoupit k zavedení tzv. formuláře k hodnocení pracovníků, jehož návrh je v příloze č. 1. Tento formulář by dostal jak hodnotitel tak hodnocený, kdy by každá strana formulář vyplnila a při hodnotícím pohovoru výsledky porovnala. U hodnoceného by tento krok znamenal tzv. sebehodnocení, které je ve společnosti už využíváno neformální formou. K zaznamenávání výsledků hodnotícího pohovoru by rovněž bylo vhodné zavést formulář k zaznamenávání závěrů hodnocení zaměstnance, příloha č. 2, který by zároveň sloužil jako dokument k porovnání splnění cílů v dalších půlročních obdobích a k porovnání splnění cílů plánu rozvoje u jednotlivých zaměstnanců. Na základě splnění nebo nesplnění vytyčených cílů v plánu rozvoje by se přistupovalo k odměňování jednotlivých zaměstnanců.

Systém odměňování je ve společnosti nastaven tak, aby byl spravedlivý a pro zaměstnance motivující. Systém odměňování by měl odpovídat na tři základní otázky, na jejichž základě bychom si měli odpovědět na to, čeho chce podnik dosáhnout, jaký význam mají pro zaměstnance různé druhy odměn, a které vnější faktory ovlivňují odměňování v organizaci. Při zpracování systému odměňování bylo zjištěno, že jsou opomíjeny především vnější faktory, mezi které můžeme zařadit: tržní vlivy v nabídce a poptávce po práci, mzdy

v konkurenčních odvětvích a inflace. Zejména vnější faktor inflace je ve společnosti zcela opomíjen, neboť někteří zaměstnanci společnosti mají již třetím rokem stejnou hrubou měsíční mzdu.

Na základě analýzy bylo dále zjištěno, že zaměstnanci jsou ve společnosti odměňováni tarifní mzdou, prémiemi a zaměstnaneckými výhodami. Tarifní mzda se skládá z pevného základu, zaměstnaneckých nepeněžních výhod a u dispečerů navíc i z podílu na výsledcích hospodaření. Po vyhodnocení se však prokázalo, že pevný základ mzdy nezohledňuje inflaci, čili růst cenové hladiny v čase. Z hlubšího rozboru hrubé mzdy ekonomické pracovnice vyplynulo, že její základ mzdy se za poslední tři roky nezvýšil, i když firma prosperuje. Do systému hodnocení bych také doporučila, aby se brala v potaz doba, po kterou je již zaměstnanec ve společnosti zaměstnán a tato doba by byla zhodnocena, např. za každý rok práce ve společnosti by se hrubá mzda mohla navýšit o 500Kč. Další složkou mzdy jsou prémie, které se ve společnosti vyplácejí čtvrtletně a váží se na splnění ukazatele, kterým je překročení čtvrtletního obratu firmy. Ukázalo se, že tento faktor je pro zaměstnance velice motivující a snaží se daný ukazatel maximálně naplnit. Dle provedené analýzy bych doporučila, aby byly v pohyblivé složce mzdy zaměstnance zohledněny další ukazatele, které se váží na splnění cílů pro dané období a splnění plánu rozvoje. Tyto ukazatele by měly být zohledňovány jednou za půl roku a to po provedení hodnotícího pohovoru, kdy hodnotitel zjistí potřebné informace. Při splnění podmínek bych tyto ukazatele zhodnotila 10% z pevného základu mzdy navíc.

Na základě dotazníkového šetření, které bylo provedeno se všemi zaměstnanci společnosti, bylo zjištěno, že jsou se zaměstnaneckými výhodami poskytovanými zaměstnavatelem spokojeni. Avšak z dotazníku také vyplynulo, že by zaměstnanci nejvíce uvítali, jako další zaměstnaneckou výhodu, používání služebního automobilu pro osobní účely. Tuto zaměstnaneckou výhodu bych poskytla, neboť se domnívám, že by pro zaměstnance byla vysoce motivující, protože někteří z nich musí do zaměstnání denně dojíždět několik desítek kilometrů mimo dosah MHD. Další zaměstnaneckou výhodou, která by byla pro některé zaměstnance motivující je vyhrazené místo na parkování. Firma sídlí v centru města, kde je velmi obtížné a stresující zaparkovat. Proto bych navrhla poskytovat vyhrazená parkovací místa pro zaměstnance společnosti.

Závěr

Cílem této bakalářské práce byla analýza hodnocení a odměňování ve společnosti SPORYDO s. r. o. v porovnání s literárními prameny, které byly využity zejména při zpracování teoretické části této bakalářské práce. Dalším neméně podstatným cílem, na který je tato práce zaměřena, byla analýza řízení lidských zdrojů se zaměřením na hodnocení a odměňování zaměstnanců ve společnosti SPORYDO s.r.o., a v ní používané metody řízení lidských zdrojů. Na základě předchozích dlouholetých zkušeností s touto firmou a dále z pozorování a rozhovorů s jednatelem společnosti a jejími zaměstnanci, bylo zjišťováno, jaká je situace v oblasti hodnocení a odměňování zaměstnanců v této společnosti.

Společnost, na kterou je tato práce zaměřena, tedy SPORYDO s.r.o., je na trhu již více jak 15 let. Ve svém oboru má mnoho konkurentů, proto musí věnovat velkou pozornost svým zaměstnancům a motivovat je takovým způsobem, aby dosahovala svých předem stanovených cílů. Zasilatelství SPORYDO s.r.o. má 7 zaměstnanců, jejichž průměrný věk je okolo 30 let, tudíž jsou zaměstnanci schopni se neustále učit novým věcem a zkvalitňovat chod firmy. V čele stojí jednatel společnosti, který je zároveň jediným společníkem.

Personální plánování ve společnosti neprobíhá pravidelně a to z důvodu nižšího počtu zaměstnanců. Pokud je nějaké místo potřeba obsadit, hledá se nejprve ve vlastních řadách, a poté se oslovují zájemci z trhu práce. Hodnocení zaměstnanců je ve společnosti velice důležitá personální činnost, která se zabývá zjišťováním toho, jak pracovník vykonává svou práci, sdělováním výsledků zjišťování jednotlivým pracovníkům a projednávání těchto výsledků s nimi, popř. hledání cest ke zlepšení pracovního výkonu. Jedná se o uplatňování neformálního hodnocení s formálními prvky, které závisí na každodenním vztahu nadřízeného a podřízeného, na plnění pracovních úkolů a na pracovním chování. Ve firmě SPORYDO s.r.o. se používá systém sebehodnocení, kdy má každý zaměstnanec možnost ohodnotit sám sebe.

Z analýzy vnějšího a vnitřního okolí podnik bylo zjištěno, že zasilatelství má ve svém oboru v královéhradeckém kraji velkou konkurenci. Přesto společnost zaujímá dostatečnou pozici na trhu tak, aby mohla nadále prosperovat. Vybranými ukazateli z finanční analýzy byla likvidita, dále zadluženost a rentabilita vloženého kapitálu. Z finanční analýzy, která byla provedena na základě rozvahy a výkazu zisku a ztrát vyplynulo, že vložený kapitál do

společnosti přináší okolo 70-80% zisku ročně. Výpočet ukazatele zadluženosti vypověděl, že výsledné hodnoty se pohybují v přípustných mezích a dokonce rok od roku klesají, čímž se snižuje i věřitelské riziko. Na závěr byl z finanční analýzy použit také ukazatel likvidity, jehož výsledky vypovídají, že by podnik byl schopen uspokojit své věřitele, kdyby proměnil veškerá svá oběžná aktiva na hotovost k danému okamžiku. Tato schopnost je rok od roku vyšší.

Formální hodnocení se ve společnosti provádí každé pololetí, kdy bezprostřední vedoucí, čili majitel společnosti, provede hodnotící rozhovor s každým zaměstnancem, který je zároveň i seznámením pracovníků s výsledky jejich práce a budoucím očekáváním. Ve společnosti SPORYDO s.r.o. jsou zaměstnanci odměňování tarifní mzdou, prémiemi a zaměstnaneckými výhodami. Záleží na pozici, kterou zastávají a na splňování daných kritérií, kterými jsou hodnoceni. Společnost dále motivuje své zaměstnance různými finančními prémiemi, pochvalami a hlavně zaměstnaneckými výhodami, kterými jsou důchodové připojištění, příspěvek na stravné a péči o zdraví. Příspěvek na ozdravnou dovolenou či organizování dotovaných zájezdů. Průměrný měsíční plat činí 18 000 Kč. Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že zaměstnanci jsou s těmito druhy odměn spokojeni a nezávisle na věku nejvíce preferují příspěvek na stravné. Z analýzy bylo zjištěno, že by zaměstnanci jako další zaměstnaneckou výhodu preferovali používání služebního automobilu pro osobní účely. **Cíl bakalářské práce byl splněn.** Vedení společnosti si uvědomuje, jak je důležité mít vlastní zkušené lidské zdroje, proto se svým zaměstnancům snaží ve všech směrech vyjít maximálně vstříc.

Literatura

[1] Armstrong, M.: *Řízení lidských zdrojů*, Praha, Grada Publishig, 2002,

ISBN 80-247-0469-2

[2] Koubek, J.: *Řízení lidských zdrojů-Základy moderní personalistiky*, Praha, Management Press, 1995, ISBN 80-85943-01-8

[3] Kleibl, Dvořák, Šubrt: *Řízení lidských zdrojů*, Praha, C.H. Beck, 2001,

ISBN 80-7179-389-2

[4] Walker, A. J.: *Moderní personální management: Nejnovější trendy a technologie*, Praha, Grada, 2003, ISBN 80-247-0449-8

[5] Drucker, P. F.: *Management: Budoucnost začíná dnes*, Praha, Management Press, 1992, ISBN 80-85603-00-4

[6] Urban, J.: *Řízení lidí v organizaci*, Praha, ASPI Publishing, 2003, ISBN 80-86395-46-4

[7] Koubek, J.: *Personální práce v malých podnicích*, Praha, Grada, 1996,

ISBN 80-7169-206-9

[8] Vodáček, Vodáčková: *Management- teorie a praxe v informační společnosti*, Praha, Management Press, 2001, ISBN 80-7261-041-4

[9] Milkovich, G.T., Boudreau, J.W.: *Řízení lidských zdrojů*, Praha, Grada a.s., 1993, ISBN 80-85623-29-3

Internetové zdroje

[1] *Autodoprava SPORYDO s.r.o. – Naše služby* [online]. 2004 [cit. 2009-02-20]. Dostupný z WWW. <http://www.sporydo.cz/index.php?stranka=sluzby&jazyk=cs>

[2] *MSp ČR – Detail vybraného subjektu* [online]. 2004 [cit. 2009-01-05]. Dostupný z WWW: <www.justice.cz>.

[3] *ARES – Ekonomické subjekty* [online]. 2008 [cit. 2009-02-20]. Dostupný z WWW: <http://wwwinfo.mfcr.cz/ares/ares_es.html.cz>

Seznam grafů

Obrázek č. 1: Graf obratu firmy ……. 33
Obrázek č. 2: Graf likvidity společnosti …… 34
Obrázek č. 3: Organizační struktura společnosti …….. 35
Obrázek č. 4: Graf závislosti výše prémií a obratu firmy …… 40
Obrázek č. 5: Graf vývoje mzdy u vedoucí ekonomického úseku v porovnání s průměrnou hrubou mzdou v České republice ……..…… 41
Obrázek č. 6: Graf preferencí zaměstnaneckých výhod…… 42
Obrázek č. 7: Graf preferencí zaměstnaneckých výhod, které by zaměstnanci uvítali …… 42

Seznam příloh

Příloha č. 1: Formulář pro hodnocení pracovníků pomocí stupnice a jeho využití k analýze výkonu pracovníka (vybraná kritéria)

Příloha č. 2: Formulář sloužící k zaznamenávání závěrů hodnocení pracovníka

Příloha č. 3: Dotazník

Příloha č. 4: Logo společnosti

Příloha č. 5: a) roztahovací návěs obrázek

b) avia 3,5t

Příloha č. 1

Formulář pro hodnocení pracovníků pomocí stupnice a jeho využití k analýze výkonu pracovníka (vybraná kritéria)

Příjmení a jméno pracovníka:
Pracovní zařazení:
Příjmení a jméno hodnotitele:
Hodnocení proběhlo dne:

1. Množství práce vykonané pracovníkem v průběhu pracovního dne
    a) neplní minimální požadavky
    b) pracuje jen tak, aby obstál
    c) množství práce je uspokojivé
    d) velmi pracovitý, dělá více než se požaduje
    d) špičkové množství odvedené práce
2. Poctivost v docházce a v dodržování pracovní doby
    a) časté neomluvené absence, pozdní příchody či obojí
    b) nedbalý v docházce či dochvilnosti, popř. obojí
    c) obvykle přítomen včas
    d) velmi přesný v dodržování pracovní doby a s pravidelnou docházkou
    e) vždy přítomen, přesný v dodržování pracovní doby, ochoten pracovat přesčas
3. Ochota pomáhat spolupracovníkům a zapojit se do společného úkolu
    a) separuje se od druhých a odmítá s nimi spolupracovat
    b) neochotně poskytuje informace a vždy po delším naléhání
    c) poskytuje pomoc a zapojuje se do společného úkolu, jen když je o to požádán
    d) ochotně pomáhá spolupracovníkům, zapojuje se do společných úkolů
    e) je aktivní v nabízení pomoci spolupracovníkům a vždy je k pomoci připraven
4. Informovanost o pracovních povinnostech, kterou by měl pracovník mít, aby podával dostatečný výkon
    a) špatně informován o pracovní povinnosti
    b) nedostatečná znalost některých fází práce
    c) středně informován, je schopen zodpovědět na většinu otázek týkající se práce
    d) rozumí všem fázím práce

Příloha č. 2

Formulář sloužící k zaznamenávání závěrů hodnocení pracovníka

Příjmení a jméno pracovníka:
Pracovní zařazení:
Příjmení a jméno hodnotitele:
Hodnocení proběhlo ve dnech:

Závěry hodnocení			
A: Kritéria s vynikajícím hodnocením			
B: Kritéria s průměrným hodnocením			
C: Kritéria se spíše špatným hodnocením			
PLNĚNÍ CÍLŮ STANOVENÝCH PRO HODNOCENÉ OBDOBÍ			
Charakteristika cíle	Spolupráce na plnění	Termín splnění	Míra splnění
CÍLE PRO NÁSLEDUJÍCÍ OBDOBÍ			
Charakteristika cíle	Spolupráce na plnění	Termín splnění	
NÁVRH NA PŘIPADNÉ NOVÉ MZDOVÉ OHODNOCENÍ			
NÁVRH NA VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ PRACOVNÍKA			
Oblast vzdělávání a rozvoje	Způsob vzdělávání	Časový horizont	

Vyjádření hodnoceného pracovníka:	souhlasím	souhlasím s výhradami	nesouhlasím

…… ……. …….

Datum a podpis hodnoceného Datum a podpis hodnotitele Datum a podpis majitele

Příloha č. 3

DOTAZNÍK

Vážení,

ráda bych Vás tímto požádala o spolupráci při dotazníkovém šetření, který se týká toho, jak jsou zaměstnanci SPORYDO s.r.o. spokojeni s hodnocením a odměňováním ze strany vedení společnosti. Děkuji za spolupráci.

1. Jak dlouho ve společnosti SPORYDO s.r.o. pracujete?

   ……

2. Jste se svou prací spokojeni?

   a) ano
   b) spíše ano
   c) spíše ne
   d) ne

3. Jste spokojeni s výší vaší měsíční mzdy?

   a) ano
   b) spíše ano
   c) spíše ne
   d) ne

4. Jste spokojeni s průběhem formálního hodnocení ve Vaší společnosti, které probíhá pololetně?

   a) ano
   b) spíše ano
   c) spíše ne
   d) ne

5. Víte na základě jakých kritérií je Vaše práce hodnocena?

   a) ano
   b) ne

6. Přiřaďte jednotlivé preference zaměstnaneckých východ na stupnici od 1 do 5, kde 5 znamená zaměstnaneckou výhodu, kterou nejvíce preferujete:

a) důchodové připojištění ……

b) příspěvek na stravování ……..

c) příspěvek na dovolenou ……..

d) příspěvek na péči o zdraví ……..

e) organizace dotovaných zájezdů a společenských akcí ……..

7. Přiřaďte jednotlivé preference zaměstnaneckým výhodám, které byste uvítali nejvíce na stupnici od 1 do 3, kde 3 znamená zaměstnaneckou výhodu, kterou byste nejvíce preferovali:

a) firemní automobil pro osobní účely ……

b) podnikové parkoviště …….

c) mobilní telefony využívané pro soukromé účely …….

Příloha č. 4

Logo společnosti

Příloha č. 5

a) Roztahovací návěs

b) Avia 3,5t