



# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Odměňování jako nástroj řízení lidských zdrojů

Rewarding as a tool for human resource management

## **STUDIJNÍ PROGRAM**

Ekonomika a management

## **STUDIJNÍ OBOR**

Řízení a ekonomika průmyslového podniku

## **VEDOUcí PRÁCE**

Ing. Daniel Toth, Ph.D.

POHANKOVÁ

PETRA

**2018**

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Pohanková	Jméno:	Petra	Osobní číslo:	437582
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MUVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Oddělení manažerských studií				
Studijní program:	B6208 Ekonomika a management				
Studijní obor:	6208R184 Personální management v průmyslových podnicích				

## II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:	Odměňování jako nástroj řízení lidských zdrojů		
Název bakalářské práce anglicky:	Rewarding as a tool for human resource management		
Pokyny pro vypracování:	<p>Cíl: Analýza a zhodnocení dosavadního systému odměňování a návrh na zlepšení odměňování zaměstnanců Přínos: Návrh efektivnějšího systému odměňování ve vybraném podniku Osnova: Teoretická část (zpracování teoretických poznatků k tématu) Praktická část (provedení výzkumu pomocí různých matematických a ekonomických ukazatelů) Závěr (celkové shrnutí výsledků práce, návrh na zlepšení)</p>		
Seznam doporučené literatury:	ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada, 2007. KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015.		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:	Ing. Daniel Toth Ph.D., MUVS ČVUT v Praze, oddělení manažerských studií		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:			
Datum zadání bakalářské práce:	5.12.2016	Termín odevzdání bakalářské práce:	5.5.2017
Platnost zadání bakalářské práce:	31.8.2018		
			
Podpis vedoucí(ho) práce	Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	Podpis děkana(ky)	

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

- 5 - 04 - 2017	
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)



POHANKOVÁ, Petra. Odměňování jako nástroj řízení lidských zdrojů. Praha: ČVUT 2018. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV  
VYŠŠÍCH STUDIÍ  
ČVUT V PRAZE**

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 03. 05. 2018

Podpis:

## **Poděkování**

Tímto bych chtěla poděkovat Ing. Danielu Tothovi, Ph.D. za odborné vedení a pomoc při tvorbě mé bakalářské práce. Dále bych také chtěla poděkovat společnosti za poskytnuté informace.

# Abstrakt

Cílem této práce je zhodnotit stávající systém odměňování ve společnosti. Zjistit v čem jsou největší nedostatky a navrhnout řešení pro vylepšení hodnocení zaměstnanců.

V návaznosti na odměňování zaměstnanců zvýšit produktivitu práce.

Ve firmě jsou zaměstnanci hodnoceni pevným měsíčním platem, který neobsahuje téměř žádné variabilní složky, které by byly vázané na pracovní výkon konkrétního zaměstnance. Ve mzdách se objevují jen nárazové prémie například na Vánoce. Tento způsob hodnocení není příliš efektivní pro zvyšování produktivity práce. Jedná se především o manuálně pracující zaměstnance na pozici skladník a řidič. V jejichž profesi často dochází k nerovnoměrnému rozvržení objemu vykonané práce.

Proto je práce zaměřena na vytvoření efektivnějšího hodnocení ve vazbě mzdy na výkonnost, aby byla práce více spravedlivě oceňována podle výkonů jednotlivých pracovníků.

## Klíčová slova

Řízení lidských zdrojů, odměňování zaměstnanců, mzda, zaměstnanec, zaměstnavatel, tržby

# Abstract

The main goal of my work is to evaluate the existing remuneration system in company. Find out what the biggest drawbacks are and propose solutions to improve employee evaluation. Following employee remuneration to increase work productivity. In the company, employees are appreciated with a fixed monthly salary that does not contain almost no variable components that are tied to the performance of a particular employee. Only salary bonuses such as Christmas bonus. As I have found, this method of evaluation is not very effective for increasing productivity. These are mainly manually working employees in the warehouse position. In those profession, there is often an uneven split of the work. That is why I want to focus on creating a more effective assessment of wage-related performance, so that work is more equitably valued by the performance of individual workers.

## Key words

Human Resources, rewarding employees, wages, employee, employer, sales



# Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod</b> .....	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>Cíl práce</b> .....	<b>5</b>
<b>3</b>	<b>Metodika</b> .....	<b>6</b>
<b>4</b>	<b>Řízení lidských zdrojů</b> .....	<b>10</b>
4.1	Definice řízení lidských zdrojů.....	10
4.2	Cíle řízení lidských zdrojů.....	10
4.3	Úkoly řízení lidských zdrojů.....	12
<b>5</b>	<b>Odměňování zaměstnanců</b> .....	<b>13</b>
5.1	Celková odměna .....	13
5.2	Hodnocení práce.....	14
5.3	Hodnocení zaměstnanců .....	14
5.3.1	Formy hodnocení zaměstnanců.....	15
5.3.2	Metody hodnocení zaměstnanců.....	15
5.3.3	Tarifní soustava.....	16
5.3.4	Mzdový systém .....	16
5.3.5	Mzda.....	16
5.3.6	Formy mzdy .....	17
5.3.7	Složky mzdy .....	18
5.4	Zaměstnanecké výhody.....	18
<b>6</b>	<b>Představení společnosti</b> .....	<b>21</b>
6.1	Analýza systému odměňování.....	23
6.1.1	Zaměstnanecké výhody .....	25
6.1.2	Nehmotné odměny.....	26
6.2	Porovnání tržeb a nákladů na zaměstnance .....	27
6.3	Vícekritériální rozhodování.....	28
6.4	Postup výpočtu .....	29
6.4.1	Bodovací metoda .....	29
6.4.2	Saatyho metoda.....	33

<b>Závěr .....</b>	<b>39</b>
<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>40</b>
<b>Seznam obrázků .....</b>	<b>41</b>
<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>42</b>

# 1 Úvod

Pro většinu lidí jsou peníze nejdůležitější věcí v životě, a ještě aby ne, potřebují je pro zabezpečení základních životních potřeb jak svých, tak i své rodiny, pokud již nějakou mají. A pro zajištění dalších potřeb jako kulturní a sportovní vyžití, společenský život, dovolená a další aspekty pro zpříjemnění života. Ať chceme nebo ne, peníze nám pomáhají získat a udržet si určitou životní úroveň. Pro každého potenciálního zaměstnance je důležité něco jiného, někdo preferuje vyšší mzdy, jiný bude raději dělat to co má rád i za méně peněz, někdo hledá práci ve svém blízkém okolí a jiný je ochotný bez problémů dojíždět dále, aspektů pro výběr zaměstnání je mnoho a jedním ze stěžejních je právě odměna za práci. Proto pomocí odměňování lze dosti efektivně řídit zaměstnance, a to z hlediska motivovanosti, výkonnosti, spokojenosti nebo například loajality. Pro podnik by mělo být prioritní záležitostí správné sestavení systému odměňování, tak aby byl spravedlivý a motivující pro všechny zaměstnance.

Mzda nemusí znamenat jen pevně stanovenou měsíční nebo hodinovou sazbu, patří k ní také variabilní složky mzdy a další zaměstnanecké benefity. Tyto složky mohou být přidělovány podle různých pravidel, výkonu zaměstnance, splnění určitých norem nebo například podle spokojenosti nadřízeného. Nelze však veškeré odměny určovat jen podle osobního dojmu nadřízeného, mohlo by mezi zaměstnanci vzniknout nepřátelské prostředí a pocit nespravedlnosti. Je tedy nutné, nastavit přesné a měřitelné faktory, podle kterých bude stanovovaná výše variabilní složky mzdy, tak aby měl každý zaměstnanec stejnou možnost ovlivnit její výši.

V této práci jsou v první části, a to teoretické, popsány základní informace o řízení lidských zdrojů, dále je více rozepřaná problematika odměňování zaměstnanců, která je základem této práce. V druhé, praktické části je popsán současný stav odměňování v podniku zabývajícím se prodejem a distribucí krmných směsí. Nejprve je analyzován stávající systém odměňování pomocí dat, které byly poskytnuty.

## 2 Cíl práce

Cílem této práce je navrhnout změnu v odměňování pracovníků, tak aby byli více spokojeni se svou odměnou v návaznosti na svůj výkon. Pokud budou více spokojeni se systémem hodnocení, budou i více motivováni k vyšším výkonům. Ve firmě je v současné době nastaveno odměňování závislé pouze na pevné složce mzdy. Jako součást mzdy jsou stanoveny také prémie a osobní ohodnocení zaměstnance, ale není s těmihle složkami nijak pracováno. Každý měsíc jsou ve stejné výši, proto se tato práce bude zabývat tím, jak tento fakt pozměnit. Návrhy na optimalizaci systému odměňování ve společnosti budou tedy zaměřené na variabilní složku mzdy, která bude vázaná na výkon každého zaměstnance. Cílem práce není měnit náklady na zaměstnance,

kteře firma v současné době využívá. Cílem je pracovat se stejnými náklady jen jiným a efektivnějším způsobem. Navrhnout takový způsob odměňování, který bude spravedlivý, efektivní, ale zároveň nebude příliš složitý. Jednoduchost je důležitá, proto, aby s navrhovaným systémem mohl bez problémů pracovat stávající vedoucí pracovník a nemusel podstoupit například nějaké zdlouhavé školení. Dále budou zkoumány také další formy odměňování jako zaměstnanecké výhody a nehmotné odměny.

### 3 Metodika

Pro praktickou část této bakalářské práce jsou jako výzkumné metody použity dvě z metod vícekriteriálního hodnocení. Vícekriteriální hodnocení je vybráno, protože jde o nejlepší způsob hodnocení a vybírání z možných variant. Hodnocení tímto způsobem bere v potaz nejen kritéria, podle kterých se hodnotí, ale také jejich důležitost a to je pro účely této práce rozhodující. Samozřejmě, že všechna stanovená kritéria jsou důležitá pro rozhodování a mají svůj význam, ale přece jen některá jsou pro firmu větší prioritou.

Vícekriteriální hodnocení je metoda výzkumu, která zkoumá různé rozhodovací situace, kde jsou porovnávány různé varianty podle několika různých kritérií. Používá se v případech, kdy se pro výběr nejlepšího řešení musí uvažovat s více kritérii, podle kterých rozhodujeme o nejlepší variantě. Jsou zde množiny variant a hodnotících kritérií, které jsou mezi sebou provázané a často i protichůdné.

Pro lepší orientaci v téhle problematice je zde vysvětleno několik pojmů spojených s vícekriteriálním rozhodováním:

- Rozhodnutí – proces výběru jedné nebo více variant ze skupiny možných variant
- Rozhodovatel – ten, který má za úkol učinit rozhodnutí
- Varianty – možnosti, které jsou relevantní pro rozhodování, dále budou značeny  $a_i$  (kde platí  $i = 1, 2, \dots, n$ )
- Kritéria – podmínky, podle kterých budeme hodnotit, dále budou značeny jako  $k_j$  (kde platí  $j = 1, 2, \dots, n$ )
- Kriteriální matice – když je hodnocení variant kvantifikováno, výsledky uspořádáme do kriteriální matice  $Y = (y_{ij})$

U většiny metod vícekriteriálního hodnocení variant je nutné stanovit váhy kritérií podle jejich důležitosti.

Metody pro stanovení vah se liší hlavně svojí složitostí a typem informací, které je potřeba znát pro jejich stanovení. Existují také metody, kde jsou váhy stanoveny jednoduše podle informací hodnotitele.

Při hledání optimálního řešení pro hodnocení, je mnoho možných metod, mezi které patří:

- Bodovací metoda – V této metodě hodnotitel přiřadí ke každé variantě počet bodů podle stupnice vzhledem ke kritériím. Počet stupňů na bodovací stupnici nemusí být pro všechna kritéria stejný, ale nejvyšší počet bodů přidělených nejlepší variantě musí být pro všechna kritéria stejný. Tato metoda se řadí mezi nejjednodušší metody vícekritériálního hodnocení. Její jednoduchost patří mezi její výhody, díky tomu, je jednou z nejpoužívanějších metod.
- Metoda váženého součtu – označována také jako metoda vážených dílčích pořadí. Vychází z maximalizace užitku, ale jen na lineární úrovni.
- Metody založené na párovém srovnání variant – tyto metody mají společné, že pro uspořádání variant jsou použity výsledky párového srovnání těchto variant podle kritérií hodnocení. Do této skupiny metod patří: Lexikografická metoda, Saatyho metoda (Souček, Fotr, 2010).

V této bakalářské práci je použita pro hodnocení zaměstnanců metoda bodovací a Saatyho metoda. Použití obou metod je využito pro porovnání výsledků. Důvodem pro použití bodovací metody je její jednoduchost a snadná aplikace, možnost stanovení vah kritérií podle uvážení hodnotícího zaměstnance. Saatyho metoda je použita pro její propracovanější postup při stanovování vah kritérií.

#### Bodovací metoda

Kritéria v této metodě seřadíme od nejdůležitějšího po nejméně důležité. Každé kritérium

Poté ohodnotíme body podle počtu kritérií, tedy pokud máme například 5 kritérií, nejdůležitější kritérium ohodnotíme 5 body a nejméně důležité pak 1 bodem. Váhu každého kritéria pak vypočítáme tím, že jeho bodové ohodnocení vydělíme součtem všech bodů.

Podle vzorce:  $v_i = b_i / \sum_{i=1}^k b_i$

#### Saatyho metoda

Nazývaná také jako kvalitativní metoda párového srovnání. Tato metoda se používá pro její podrobnější a propracovanější způsob stanovování vah kritérií.

Srovnávají se zde páry kritérií a výsledky srovnání se ukládají do tzv. Saatyho matice  $S=(s_{ij})$  podle této bodové stupnice:

- 1 – i a j jsou rovnocenná
- 3 – i je mírně preferováno před j
- 5 – i je silně preferováno před j
- 7 – i je velmi silně preferováno před j
- 9 – i je absolutně preferováno před j

Sudé hodnoty 2,4,6 a 8 jsou ponechány pro možné použití hodnocení mezistupňů.

Poté zapíšeme porovnané hodnoty do Saatyho matice, kde jsou na diagonále matice jedničky, protože kritéria jsou sobě sama rovnocenné.

# **TEORETICKÁ ČÁST**

# 4 Řízení lidských zdrojů

## 4.1 Definice řízení lidských zdrojů

Tato problematika byla již mnohokrát definována, proto jsem se rozhodla vybrat ty podle mého názoru nejlepší definice.

„Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“ (Armstrong, 2007).

„Řízení lidských zdrojů představuje nejnovější koncepci personální práce, která se ve vyspělém zahraničí začala formovat v průběhu 50. a 60. let. Řízení lidských zdrojů se stává jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou a také nejdůležitější úlohou všech manažerů. Tímto novým postavením personální práce se vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace. Dovršuje se vývoj personální práce od administrativní činnosti k činnosti koncepční, skutečně řídící.“ (Koubek, 2007).

„Člověk již není chápán jako pouhá pracovní síla, kterou je zapotřebí nutit, kontrolovat a odměňovat za určitý pracovní výkon, nýbrž je považován za základní zdroj neustálého zlepšování a zvyšování účelnosti práce vlastní, druhých a tím i organizace jako celku.“ (SÝKORA, 1999)

Celkovou charakteristiku řízení lidských zdrojů uvádí ve své publikaci Foot a Hook (2002, s. 12) následovně:

- je důležité přijetí strategického přístupu,
- klíčovou roli v řízení lidských zdrojů sehrávají linioví manažeři,
- je nutná integrace organizační politiky, která musí být soudržná, aby bylo možné navrhnout a podporovat hodnoty a cíle organizace,
- v řízení lidských zdrojů je velmi důležitá komunikace.

## 4.2 Cíle řízení lidských zdrojů

Podle Armstronga (2007, s. 30 - 31) lze na obecný cíl řízení lidských zdrojů považovat to, aby organizace byla schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle.

Konkrétně se cíle řízení lidských zdrojů dají shrnout do těchto oblastí:

- Efektivnost organizace

Cílem je podporovat nástroje pro zlepšování efektivnosti organizace pomocí specifických způsobů v oblastech jako, řízení znalostí, řízení talentů a vytváření „skvělého pracoviště“.

- Řízení lidského kapitálu



Lidský kapitál v organizaci tvoří lidé, kteří v ní pracují a přispívají tím k rozvoji společnosti. Je nezbytné lidský kapitál považovat za jednu z nejdůležitějších složek firmy. Řízení lidských zdrojů zajišťuje organizaci získání a udržení dostatečně kvalifikovaných a loajálních zaměstnanců.

- Řízení znalostí

Zde je kladen důraz na rozvíjení znalostí, které jsou specifické a důležité právě pro danou firmu, které jsou důsledkem učení v organizaci.

- Řízení odměňování

Řízení lidských zdrojů se snaží co nejvíce zvýšit motivaci a oddanost svých zaměstnanců, k čemuž využívá postupy, které zajišťují správnost a spravedlnost hodnocení lidí za jejich vykonanou práci, znalosti a dovednosti, kterými přispívají k rozvoji podniku.

- Zaměstnanecké vztahy

Cílem řízení lidských zdrojů je vytvářet a udržovat takové pracovní prostředí, ve kterém management a ostatní zaměstnanci pracují ve vzájemné koordinaci a harmonii.

- Uspokojování rozdílných potřeb

Cílem této části je vytvoření politiky, která vyvažuje a uspokojuje potřeby všech zúčastněných stran. Zajišťuje pro vedení firmy specifické pracovníky, soustředí se na osobní i profesní aspekty práce a poskytuje všem zaměstnancům stejné příležitosti.

- Překlenutí propasti mezi rétorikou a realitou

Manažeři mají často problém s použitím rétorických dovedností v praxi. Cílem této části řízení lidských zdrojů je překlenout tuto propast pomocí děláním všech možných věcí tak, aby se naučené dovednosti změnily v běžně používanou praxi.

## 4.3 Úkoly řízení lidských zdrojů

Obecným úkolem řízení lidských zdrojů je přispívat k tomu, aby byla organizace schopná plnit své cíle, byla stále výkonná, dosahovala vyššího zisku a zvyšovala produktivitu

Obrázek 1: Obecný úkol řízení lidských zdrojů



Zdroj: KOUBEK, Josef, 2015

Hlavními úkoly řízení lidských zdrojů jsou:

- nalézt vhodného pracovníka a zařadit ho na správné místo  
Neznamená to jen najít pracovníka, který má zkušenosti, dovednosti a znalosti v konkrétním oboru, ale také najít pro konkrétní pracovníky takové pracovní úkoly, které by byli schopni splnit, mít uspokojení z něj a aby tato práce pozitivně ovlivňovala jejich výkon. Musíme se snažit o to, aby pracovníci byli připraveni na jakékoliv změny pracovního místa a přizpůsobit se měnícím požadavkům.
- snaha o optimální využití pracovníků v organizaci  
Zejména optimální využití potenciálu pracovníků a jejich pracovní doby.
- formulace pracovních skupin a usilování o účinný způsob vedení lidí a správné mezilidské vztahy

## 5 Odměňování zaměstnanců

Odměňování zaměstnanců je nedílnou součástí řízení lidských zdrojů v podniku. Dalo by se říci, že je jednou z nejdůležitějších částí celého řízení podniku. A to jak pro pracovníky, tak i pro vedení společnosti. Pomocí odměňování je možné velmi dobře a efektivně řídit výkon zaměstnanců. Nejen ze strany jejich produktivity, loajality a pracovitosti, ale také spokojenosti s prací. Motivovaní a výkonní zaměstnanci jsou pro úspěšnost podniku hlavním kritériem. Proto je v zájmu vedení společnosti udržet si zaměstnance spokojené a loajální a k tomu podle mého názoru ten nejlepší nástroj právě odměňování. Smyslem odměňování zaměstnanců je spravedlivě ohodnotit jejich vykonanou práci a správně ovlivňovat pracovníky k vykonávání další dojednané práce (Kociánová, 2010, str. 160).

Právě spravedlivost je tím stěžejním bodem v systému odměňování zaměstnanců. Je velmi důležité nedělat mezi zaměstnanci rozdíly podle pohlaví nebo národnosti, ale právě podle jejich správně a spravedlivě sumarizované a ohodnocené práce. Je možné hodnotit podle kvantity pracovních úkonů, potřebné kvalifikaci a vzdělání, zodpovědnosti a podle dalších mnoha faktorů. Pokud si pracovníci myslí, že jsou odměňováni oproti jiným nespravedlivě, stávají se z nich nespokojení a tím pádem neefektivní zaměstnanci, kteří firmě nejsou k prospěchu.

### 5.1 Celková odměna

Pojem celková odměna se začal používat celkem nedávno a slouží k tomu, abychom jsme si uvědomili, že odměňovat zaměstnance neznamena jen mu dávat peníze, ale že tento systém zahrnuje mnoho jiných částí, které bývají bohužel často opomíjeny.

Celková odměna zahrnuje všechny složky odměňování jako základní mzdu nebo plat, odměny, nepeněžní formy mzdy a zaměstnanecké výhody. Tyto složky jsou vzájemně provázány a pracuje se s nimi jako s logicky propojeným celkem.

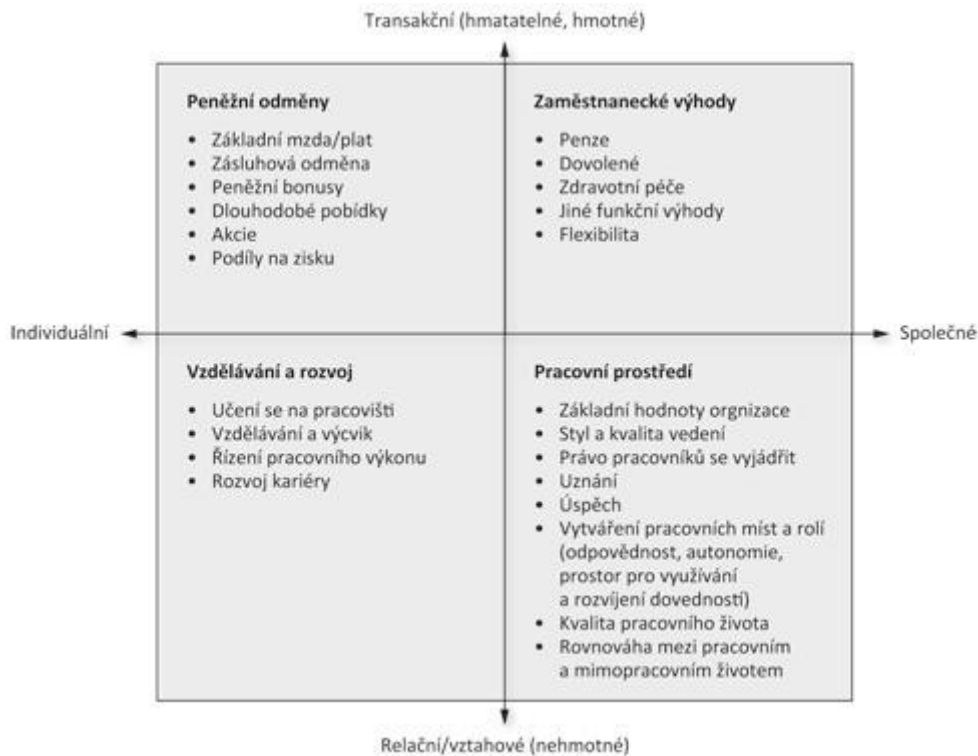
Při celkové odměně se zohledňují dvě hlavní kategorie odměn a to, transakční a relační odměny.

Transakční odměny jsou hmotné odměny, které vyplývají z transakce mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Jedná se tedy ve většině případů o peníze a další hmatatelné odměny. Tyto odměny jsou pracovníkem od zaměstnavatele očekávány ve stanovené minimální výši. Podle Herzbergovy teorie dvou faktorů je možné je považovat za tzv. hygienické faktory. To znamená, že pokud se zaměstnanci nedostává těchto odměn, je nespokojený, ale pokud je má, považuje je spíše jako samozřejmost a nejsou tedy pro něj hlavním motivačním faktorem.

#### Relační odměny

Také nazývané vztahové jsou nehmotné odměny, do kterých patří vzdělávání, zážitky, společenské vztahy a zážitky z práce. Podle teorie dvou faktorů je můžeme považovat za motivátory, jejichž prostřednictvím se zvyšuje spokojenost a motivovanost pracovníků. Přesto, že pro některý typ zaměstnanců jsou velmi důležité, jejich nepřítomnost nemusí vždy znamenat nespokojenost a nemotivovanost (Armstrong, 2007, str.517).

Obrázek 2: Model celkové odměny



Zdroj: Armstrong (2007, str. 521)

## 5.2 Hodnocení práce

Pokud chceme zaměstnance správně odměňovat je důležité nějakým způsobem zjistit koho a v jaké výši ocenit. Proto právě hodnocení práce je důležité neopomenout. Pomocí jeho je možné správně a spravedlivě hodnotit pracovníky tak, aby byla finanční odměna přímo úměrná výkonu každého zaměstnance zvlášť.

Podle Armstronga (2007, str. 541) „Hodnocení práce představuje systematický proces stanovování relativní hodnoty prací v organizaci za účelem stanovení vnitřních mzdových/platových relací.“

Je důležité pro vytváření spravedlivých mzdových stupnic a pro rozdělování prací do těchto stupnic a následné přiřazování odměn.

## 5.3 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců patří mezi základní úkony řízení lidských zdrojů. Zobrazuje sumarizaci výkonu zaměstnance za určité období a slouží k motivaci, vedení a dalšímu rozvoji zaměstnanců. Funguje jako zpětná vazba a komunikační prostředek mezi zaměstnancem a vedoucími pracovníky. Jeho prostřednictvím se určuje, jakým směrem se bude jejich spolupráce dále ubírat, co je potřeba zlepšit a v čem naopak pracovník vyniká nad ostatními (Hroník, 2006).

Principem hodnocení zaměstnanců jako nástroje personální práce je získávání informací potřebných k hodnocení a o skutečném výkonu pracovníků. Vzniká zde zpětná vazba, která je důležitá jak pro manažery i pro zaměstnance. Manažeri z ní určují další postup při řízení pracovního výkonu a pro zaměstnance je z hlediska spokojenosti a motivace prospěšné, vědět, jak si vedli v uplynulém období.

Hlavním cílem hodnocení je spravedlivě a objektivně zhodnotit pracovní výkon zaměstnance což slouží pro využití jeho schopností v zájmu organizace. Určuje pracovníkovu postavení v organizaci a jeho další postup a zařazování na pracovní pozice.

Jednotlivé „menší“ cíle hodnocení jsou různé podle toho, co je pro danou organizaci prioritní záležitost. Mezi nejčastější patří:

- Zvýšení pracovního výkonu
- Přeřazování na jinou práci
- Zjištění zájmů a hodnot pracovníka
- Plánování vzdělávacího programu
- Prohlubování vztahu mezi pracovníky a jejich nadřízenými
- Spokojenost s neformálními vztahy ve společnosti.
- Zjištění motivovanosti a spokojenosti zaměstnance s prací

### **5.3.1 Formy hodnocení zaměstnanců**

Hodnocení zaměstnanců rozdělujeme na formální a neformální.

Neformální hodnocení je nepravidelné a jedná se spíše o každodenní komunikaci nadřízeného s pracovníky. Jde o řešení běžných pracovních povinností, kdy si vedoucí pracovník všimá, jestli podřízený plní své povinnosti kvalitně a včas a jestli nevzniká nějaký zásadní problém. Operativně řeší případné prodlení nebo chyby svých podřízených.

Formální hodnocení probíhá pravidelně a systematicky většinou formou hodnotícího rozhovoru. Při němž manažer s podřízeným projednává jeho dosavadní pracovní výkon, spokojenost s prací i s kolektivem, motivovanost. Výstupy rozhovoru v podobě výstupní zprávy vypracované manažerem se evidují pro další organizační potřeby a jako podklad pro následující hodnocení, aby bylo možné porovnat změny (Šikýř, 2016, str. 115).

### **5.3.2 Metody hodnocení zaměstnanců**

Metody hodnocení zaměstnanců jsou různé způsoby, jak posoudit pracovní výkon pracovníků v závislosti na podstatě a povaze vykonané práce:

Hodnocení podle stanovených cílů – je vhodná hlavně tam, kde se měří výsledek práce a tam kde se dá dobře posoudit nebo změřit výsledek. Používá se převážně u hodnocení manažeru, specialistů a výše postavených zaměstnanců například v oborech nákup a prodej, nebo ve finančním a personálním řízení. Stanovené cíle, podle jejichž dosažení se pak hodnotí, by měly být sestavené podle takzvaného modelu SMART. Což znamená, že mají být specifické, měřitelné, dosažitelné, relevantní a termínované.

Hodnocení na základě norem a standardů – používá se pro hodnocení pracovníků na dělnických pozicích. Jedná se zde o porovnání stanovené normy s reálným výkonem pracovníka, posuzuje se množství a kvalita.

Hodnocení podle stupnic – zde se hodnotí jednotlivá kritéria výkonu zaměstnanců, kterými jsou kvantita, kvalita a včasnost práce, dochvilnost a přítomnost. Každé z těchto kritérií se ohodnotí pomocí bodů na škále například od 1 do 5 jako ve škole. Je zde velmi důležité dbát na objektivitu a dát pozor, aby přiřazování bodů nespadlo pouze k průměru.

Hodnocení volným popisem – tato metoda je všeobecná, ale převážně používaná u hodnocení manažerů. Je zde hodnotitel, který popisuje výkon hodnoceného podle určených pravidel hodnocení.

Hodnocení kritických případů – jedná se zde o hodnocení pouze kritických situací v pracovním výkonu zaměstnance. Obvykle se tahle metoda používá spíše pro doplnění profilu zaměstnance.

Assessment/development centre – používá se nejen při hodnocení, ale také při výběru zaměstnanců. Protože je poněkud časově a finančně náročné, tak se využívá zejména u klíčových zaměstnanců (Kociánová, 2010, str. 150).

### **5.3.3 Tarifní soustava**

Tarifní soustava je „soubor pravidel a metod, kterými se určuje výše a podmínky poskytování základní části pevných složek mzdy- mzdových tarifů.“ (Kocourek 2001, str. 152)

Většinou je sestavována tak, že nejdříve se sumarizují pracovní činnosti, které se v podniku provádí. Poté se seřadí vzestupně podle složitosti a namáhavosti práce. Tím vznikne tarifní soustava, ke každému stupni je přiřazena částka a zaměstnanec je pak hodnocen podle toho, do které kategorie spadá. Společnost může využívat různé tarifní soustavy rozdělené například na dělníky a administrativní pracovníky.

### **5.3.4 Mzdový systém**

Mzdový systém je soubor pravidel, nástrojů a metod pro poskytování mezd pracovníkům. Cílem mzdového systému není jen odměňovat zaměstnance podle pravidel zákoníku práce, ale také k motivaci zaměstnanců, ke zlepšení jejich efektivity tak, aby vynaložené prostředky byly využity co možná nejlépe podle spokojenosti zaměstnance. Každý zaměstnavatel používá nějaký mzdový systém, avšak jeho výběr je jen na něm, jen musí být v souladu se zákoníkem práce (Šikýř, 2014, str. 117).

### **5.3.5 Mzda**

Mzda je peněžitá odměna poskytovaná zaměstnavatelem zaměstnanci za vykonanou práci. Je poskytována na základě pracovního poměru smluvně sjednaného. Její výše se určuje na základě těchto kritérií: složitost, odpovědnost a namáhavost práce, pracovní podmínky, výkon zaměstnance.

Často se pojem mzda zaměňuje s pojmem plat, tyto pojmy ale nejsou totožné, za které je lidé považují. Rozdíl mezi nimi je zakotven v poskytovateli. Plat poskytují zaměstnavatelé, kteří působí ve veřejných službách a správě, jejich prostředky pochází z rozpočtové sféry, tedy jsou financovány z veřejných zdrojů.

Výše mzdy nesmí být nikdy nižší než zákonem stanovená minimální mzda, kterou vláda stanoví většinou s účinností od začátku nového kalendářního roku. Pokud mzda nedosáhne minimální výše bez všech zákonných příplatků (za práci ve svátek, noční práci, ztížené pracovní podmínky, za práci v sobotu a v neděli) je zaměstnavatel povinen neprodleně doplatit zaměstnanci ušlou částku.

Mzda má být domluvena ve smlouvě, nebo stanovena před začátkem výkonu práce vnitřním předpisem nebo mzdovým výměrem. Zaměstnavatel je povinen mzdu vyplácet po vykonání sjednané práce, a to nejpozději v kalendářním měsíci, který následuje po měsíci, ve kterém byla práce vykonána.

### **5.3.6 Formy mzdy**

Mzdové formy jsou rozdílné postoje a postupy k určení mzdy. Nejsou právně definovány, vychází z běžné praxe. Zaměstnavatel většinou při odměňování tyto formy kombinuje, tak aby využil jejich výhody a co nejlépe motivoval zaměstnance a udržoval jejich spokojenost s prací a jejím ohodnocením. Mezi formy mzdy patří:

#### **Časová mzda**

Časová mzda je považována a jednu ze základních forem mezd, používá se při odměňování zaměstnanců na všech úrovních v podniku, jak pro řadové zaměstnance, tak i pro THP pracovníky.

Nejčastěji se používá hodinová a měsíční mzda. Hodinová mzda se vyplácí přesně za odpracované hodiny v měsíci. Měsíční mzda je stanovená částka za celý měsíc, kdy zaměstnanec pracuje podle dohodnuté pracovní doby. Pokud pracovník neodpracuje celý měsíc, je částka vypočítaná poměrem odpracovaného času.

Používá se v případech, kdy není možné přesně stanovit kolik práce je zaměstnanec schopný vykonat za určitý čas a kdy to pracovník nemůže sám příliš ovlivnit.

#### **Úkolová mzda**

Úkolová mzda je též jednou ze základních mzdových forem. Často se používá u odměňování manuálních pracovníků ve výrobě, montážích nebo například stavebních dělníků. Tato mzda je stanovena na základě normy a času na její splnění. Zaměstnanci, nebo skupině zaměstnanců je stanoveno množství a kvalita práce a dále jim je vyměřen čas na její splnění.

Použitelná je v případě, kdy více záleží na objemu vykonané práce. Časová norma pro její splnění musí být správně stanovena tak, aby bylo reálné v daném čase práci splnit.

#### **Provize (podílová mzda)**

Tato mzda je spíše doplňková, bývá jen částí z celkové odměny. Používá se především v obchodní sféře. Zde je celá mzda nebo její část závislá na objemu tržeb, zisku nebo obrátu. Zaměstnanec zde dostane provizi, která je zpravidla určená procentem z počtu prodaných výrobků nebo poskytnutých služeb nebo procento ze zisku či tržeb.

Tento způsob odměňování je pro zaměstnance velmi motivující a přispívá ke zvyšování produktivity práce a motivovanosti pracovníků. Může, ale také dojít ke strachu z nejisté výše odměny a proto by měl mít pracovník určitou částku jistou a pomocí provizí si jen upravovat její celkovou výši. Aby zaměstnanec neměl obavy z nedostatku peněz na život, měl by na uspokojení základních potřeb počítat s pevnou částkou a provize považovat za osobní bonus.

Prémie

Prémie doplňuje dvě základní formy mzdy (časovou a úkolovou mzdu). Je možné ji udělit jednorázově, například za loajalitu a věrnost, nebo jako příspěvek na Vánoce. Také se může uplatňovat pravidelně, za dodržení vysoké normy, za odpracovaný celý měsíc bez absencí, nebo za udržení kvality práce.

Osobní ohodnocení

Osobní ohodnocení zpravidla pracovníkovi přiřadí nadřízený pracovník, který je pověřen jeho hodnocením. Má za úkol zaměstnance motivovat a dokázat mu, že není firmě lhostejný a má zájem o jeho spokojenost.

### **5.3.7 Složky mzdy**

Celkovou mzdu zaměstnance obvykle tvoří tři složky mzdy. Jedná se o:

- základní složku, která je pro zaměstnance jistotou a určují ji základní mzdové formy.
- příplatky, které jsou dané ze zákona nebo smlouvy.
- doplňkovou složku, jedná se o zvláštní ohodnocení, které není buď vypláceno vůbec, nebo se mění jeho výše v závislosti na výkonu zaměstnance (Šikýř, 2016, str. 134).

## **5.4 Zaměstnanecké výhody**

Zaměstnanecké výhody, někdy také nazývané benefity jsou nadstandardní částí odměny. Jedná se o takzvané transakční odměny, které jsou již výše zmíněné. Dnes jsou zaměstnanecké benefity pro většinu pracovníků již běžnou záležitostí. Nabízené benefity zajišťují firmě určitou atraktivitu a potencionálních zaměstnanců, musí se však trefit do jejich vkusu. Každému totiž záleží na něčem jiném, někdo preferuje více dovolené, možnost práce z domova a jiný zase penzijní pojištění, služební auto nebo telefon. Pokud se podniku podaří nastavit právě ty správně zaměstnanecké výhody, může si tím zajistit přísun těch nejlepších a kvalitních zaměstnanců a také si je udržet. Zaměstnanecké výhody můžeme rozčlenit do různých skupin. Nejčastějšími jsou:

Finanční výhody – sem patří příspěvky na pojištění, zaměstnanecké slevy na zboží nebo služby poskytované společností, příspěvky na jiné aktivity, kterými jsou například kulturní akce, sportovní vyžití a rekreace.

Výhody se vztahem přímo k práci – do této kategorie se řadí příspěvek na stravování (stravenky), ubytování, doprava do práce, občerstvení přímo na pracovišti, pracovní pomůcky (auto, telefon s neomezeným tarifem s možností použití i pro soukromé účely, notebook a další)



Výhody osobní a sociální – zde je možné zařadit vyšší než zákonná dovolená, možnost práce z domu, takzvané sick days (dny vyhrazené na návštěvy lékařů nebo kratší nemoci), firemní školka nebo dětský koutek (Kociánová, 2010, str. 164).

# **PRAKTICKÁ ČÁST**

## 6 Představení společnosti

Společnost XY se sídlem v Buděticích v Sušickém okrese byla založena v roce 1996 stávajícím obchodním ředitelem společnosti. Její původní podnikatelský záměr byl vyrábět krmné směsi ve Velkém Boru, kde má společnost výrobu a sklady. V průběhu let se společnost vyvíjela a z malého výrobce krmných směsí se stal významný dodavatel výrobků pro výživu dojníc, telat, prasat, drůbeže a dalších hospodářských zvířat.

Dnes je možné si u firmy vybírat z velkého množství krmiv, krmných surovin a doplňků. Kromě krmiv firma nabízí i chemické prostředky pro sanitaci a desinfekci chovných prostor pro dobytek a také prostředky pro hubení hmyzu, hlodavců a dalších nepříjemných škůdců.

Činnost podniku

- *Ve spolupráci se společností Iframix nabízíme poradenství ve výživě zvířat a pomáháme zvyšovat jejich užitkovost.*
- *Na českém trhu zastupujeme společnost HERBAVITA, která našim prostřednictvím nabízí chovatelům krmné doplňky z rostlinných výtažků snižující potřebu léčiv.*
- *Jsme výhradními dodavateli solno-minerálních lizů VEBLiz na český trh, tyto jsou vyráběny v zahraničí výhradně dle naší receptury.*
- *Na základě dlouholetých zkušeností vyrábíme tekuté krmné směsi řady ENERGY COW.*
- *Pro telata nabízíme řešení v podobě mléčné náhražky řady VEBmilk od francouzského výrobce a startérů VEBtel a DEUKANA od německého výrobce.*
- *Zajišťujeme hygienu podestýlky pomocí přípravku FLOORCALL pH 12 od společnosti AGRAVIS.*
- *Aktivně pomáháme řešit zdravotní stav zvířat, užitkovost a hygienu. Zde spolupracujeme se společnostmi ECOLAB, EURO-ŠARM, PHRAMED a SCHÜLKE.*
- *Dalšími důležitými činnostmi naší společnosti jsou doprava, skladování a obchod se zemědělskými komoditami a krmnými surovinami.*

Zdroj: webová stránka společnosti

Zázemí podniku se skládá ze dvou budov. První je kancelářská budova, kde je administrativní část podniku, nachází se v místě sídla společnosti. Druhá se nachází ve Velkém Boru a jedná se o budovu skladu, přípravnu a výrobu krmných směsí, k budově skladu patří také oplocený areál, který slouží k parkování nákladních vozidel. Firma také provozuje dva kamenné obchody, jeden v Horažďovicích a druhý v Sušici. V obchodech prodávají krmivo pro domácí zvířata a drobná užitková zvířata (králíci, slepice), také menší produkty pro dobytek a jako doplňkový prodej uvádějí na trh přírodní řeckou kosmetiku a řecké oleje.

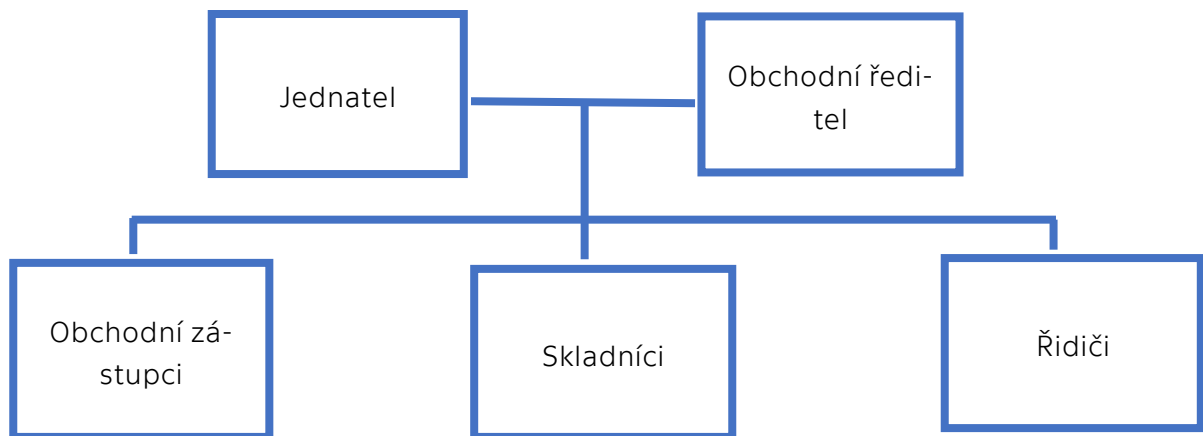
Dnes je ve firmě zaměstnáno 11 pracovníků na hlavní pracovní poměr, z toho 2 jsou vedoucí pracovníci, 3 obchodní zástupce, 3 skladníci a 3 řidiče. Jedná se tedy o malou společnost.

Firma si zakládá na rodinném přístupu jak mezi zaměstnanci, tak i vůči zákazníkům. Jelikož většinu jejich zákazníků tvoří zemědělská družstva, drobní zemědělci a soukromé osoby tak je osobní až přátelský přístup na místě. Tento přístup firmě zajišťuje dlouholeté a věrné zákazníky, kteří se vracejí s radostí a jsou spokojeni jak s produkty, tak s přístupem zaměstnanců. V Podniku většina zaměstnanců pracuje již dlouhodobě, proto se dobře znají a panují mezi nimi přátelské vztahy i nálada. Vedení společnosti si dobře uvědomuje, že zaměstnanci jsou vizitkou firmy, proto dbá na jejich pro zákaznický přístup.

Organizační struktura

Firma vzhledem ke své velikosti využívá jen jednoduchou liniovou organizační struk-

Obrázek 3: Organizační struktura



Zdroj: autor práce

tu.

Jak z organizační struktury vyplívá, jednatel a obchodní ředitel jsou si ve vedení společnosti rovni. Přesto, že jednatel má mnohem větší majetkový podíl, tak v řízení společnosti jsou plnohodnotní spolupracovníci. Jak jsem již výše zmínila, jedná se o malou, téměř rodinnou firmu, kde je tento způsob vedení přípustný. Díky tomu, že vedení společnosti nejsou jen kolegové, ale také přátelé, kteří spolu firmu založili, nevznikají žádné velké problémy nebo neshody s řízením. Vedoucí pracovníci vykonávají většinu administrativní práce spojené s chodem společnosti. Pro správu účetnictví využívá společnost externí účetní firmu. Dále také využívají služeb daňového a finančního poradce a IT specialistu, především pro správu webových stránek.

## 6.1 Analýza systému odměňování

V této části bude nastíněno, jak v dnešní době funguje oceňování zaměstnanců v této společnosti.

Peněžní odměny

Ve společnosti je systém odměňování nastavený převážně tak, že zaměstnanci mají pevný základ, osobní ohodnocení a prémie každý měsíc v skoro stejné. Variabilní složky mzdy, nejsou přímo závislé na žádné proměnné, a proto se příliš neliší. Jen obchodní zástupci mají odměňování více závislé na jejich reálném výkonu, které popíší později. I pro ostatní zaměstnance by bylo motivující mít na své celkové odměně možnost se více podílet.

Pracovníci skladu a řidiči

Vyměřování odměňování těchto dvou skupin zaměstnanců je stejné jen v jiné výši, proto je zde znázorněno společně.

Tabulka 1: Mzdový předpis pracovníků

	ŘIDIČI	SKLADNÍCI
ZÁKLADNÍ MZDA	15 000	13 000
OSOBNÍ OHODNOCENÍ	6 000	6 000
PRÉMIE	2 000	2 000
PŘÍPLATEK ZA PŘÍTOMNOST	1 000	1 000

Zdroj: autor práce

Jak je možné vyčíst z tabulky, variabilní část mzdy je pro obě pozice stejná a jejich mzda se liší pouze základní složkou mzdy. Základní mzda je pro řidiče vyšší, protože jejich pozice je zařazena v jiném tarifním stupni než pozice skladníka. Je tomu tak, protože řidič má mnohem větší zodpovědnost a také je jeho práce rizikovější a náročnější. Osobní ohodnocení a prémie mají každý měsíc stejnou výši, zaměstnavatel je příliš nevyužívá a není přesně stanovené, na jakém faktoru závisí jejich výše. Slouží spíše k tomu, že pokud by vznikl nějaký problém (například: zaměstnanec hrubě porušil pracovní řád, vzniklo manko, zaměstnanec zničil majetek firmy, ...) zaměstnavatel má možnost na náhradu škody nebo potrestání zaměstnance, prostřednictvím snížení nebo úplného odebrání osobního ohodnocení.

Příplatek za přítomnost záleží na tom, jestli je zaměstnanec v práci přítomen každý pracovní den v daném měsíci. To znamená, že mu tento příplatek bude vyplacen pouze, pokud neuplatní nárok na nemocenskou dovolenou, návštěvu lékaře nebo jiné uvolnění z práce kromě čerpání dovolené. Nejde zde o nějaké donucování k například zanedbávání léčení, společnost se jen snaží zamezit zbytečnému zneužívání nemocenské v případech, kdy není nezbytně nutná. Pokud zaměstnanec potřebuje odejít k lékaři, nebo například z osobních důvodů, má možnost si ušlé hodiny „napracovat“ jiný pracovní den.

## Obchodní zástupci

Na výkonu obchodních zástupců závisí ve velké míře produkce celého podniku, proto je jejich celková mzda z velké části založena na variabilních složkách mzdy, které jsou podrobně popsány níže.

### Prémiový řád pro obchodní zástupce

Výše mzdy vypočítávána následujícím způsobem:

- základ: 10.000 Kč
  
- *prémie – rozpis:*
  - 1000 Kč – včasné vyhotovení a odevzdání deníku jízd – nejpozději 1. týden nového měsíce
  - 1000 Kč – včasné vyhotovení a odevzdání veškerých podkladů
    - dodacích listů, které je nutno vyplňovat podle vzoru a několikrát za měsíc, nejpozději však do 5. dne nového měsíce odevzdat na centrálu;
    - provedení inventury a její odsouhlasení nejpozději do 10. dne nového měsíce.
  - 1000 Kč – každé pondělí pravidelné zasílání
    - karet zákazníků
    - seznam všech zákazníků kontaktovaných v předchozím týdnu běžným textem v e-mailu
  - 2000 Kč – vyhodnocování akcí pokud k tomu je náplň, monitorování trhu dle požadavků OM na předepsaných formulářích a předepsaným způsobem, plus další úkoly dle aktuálních „Pokynů pro obchodní zástupce společnosti“
- měsíční odměny ve výši ..... % ze zisku společnosti
- čtvrtletní odměny ve výši ..... % ze zisku střediska ....., který se skládá z:
  - o rozdílu mezi PC a NC prodaných krmiv a dezinfekcí
  - o odměny z prodeje SEŠ, ŘEŠ, KKS, ... - 50 Kč/t
  - o odměny z prodeje ostatních krmných komodit (BAV, výpalky, gly, mel) – 250 Kč/t
  - o odměny z nákupu a prodeje obilí – 30 Kč/t
  - o zisky z ostatních poskytnutých služeb
- a je snížen o náklady spojené s výkonem práce obchodního zástupce:
  - o mzda, daň ze mzdy a odvody na sociální a zdravotní pojištění
  - o odpisy popřípadě leasingové splátky automobilu, náklady na údržbu a PHM
  - o mobilní telefon + modem a náklady na telefonování a na přenos dat
  - o PC nebo notebook, tiskárna, fax, náklady na jejich údržbu a spotřební materiál
  - o nákladové položky, které odsouhlasil, popřípadě zapříčinil obchodní zástupce

- 1 – 3 % z prodeje zboží v akci – přesná výše odměny v % bude oznámena před konáním akce
- při zjištění závažných porušení povinností OZ může být odebráno až 100% výše specifikovaných prémie

Zdroj: vnitřní předpisy společnosti

Z tohoto firemního řádu pro stanovování celkové výše mzdy pro obchodní zástupce je zřejmé, že jejich odměna velmi závisí na jejich výkonu a pracovním nasazení. Firma si zakládá na včasné plnění povinností pracovníků a na jejich nezanedbávání a kvalitě. Jak je možné vidět, velká část prémie je obchodním zástupcům vyplacena jen pokud včas vyhotoví veškeré doklady podle přesně stanovených pravidel. Další část prémie je tvořena procenty ze zisku jak v měsíčním, tak i čtvrtletním vyplácením. Obchodní zástupci mohou svou prací ovlivnit zisk společnosti, a když část jejich mzdy tvoří jeho podíl, jsou díky tomu motivováni a je možné očekávat nejvyšší možné pracovní nasazení.

### **6.1.1 Zaměstnanecké výhody**

Jako další benefity mohou zaměstnanci čerpat různé zaměstnanecké výhody, které jsou nedílnou součástí modelu celkové odměny. Oblíbenou zaměstnaneckou výhodou je bufet nebo občerstvení přímo na pracovišti, což vzhledem k velikosti a rozmístění společnosti není příliš reálné. Proto zaměstnanci dostávají stravenky jako příspěvek na stravování. Každý zaměstnanec obdrží měsíčně stravenky v hodnotě 100 Kč na den podle pracovních dní v měsíci. Z každé stravenky je 75 % hodnoty hrazeno zaměstnavatelem a zaměstnanci je zbylých 25 % strháváno z výplaty. Obchodní zástupci a řidiči jsou většinu pracovní doby na cestách, tak je pro ně stravování pomocí stravenek nejvhodnější možnou variantou, mohou si k obědu pořídit to, na co mají právě chuť a také si mohou přestávku udělat podle možností a využít například prostojů při čekání na vyložení kamionu. Skladníci využívají ke stravování některou z několika restaurací v okolí, záleží pouze na nich, kterou si právě ten den vyberou. Jako velkou výhodu považují fakt, že mají možnost výběru, oproti celozávodnímu stravování, které často bývá fádňí a výběr jídel se opakuje. K dopravě využívají služební automobil a na oběd mají vyhrazenou hodinu, což je dostačující čas vzhledem ke vzdálenosti a typu stravovacích zařízení.

Mezi finanční výhody společnost zaměstnancům nabízí zvýhodněné ceny na výrobky a produkty, které prodává. Jedná se o 15 % slevu na veškerý sortiment. Dále zaměstnancům přispívá na penzijní připojištění ve výši 500 Kč měsíčně. Tato výhoda je podle mých průzkumů u zaměstnanců velmi oblíbená, těší je, že společnost myslí na jejich zajištění i v době kdy budou muset zaměstnání opustit z důvodu dovršení důchodového věku.

Mezi další výhody patří služební automobil, každý zaměstnanec má k dispozici automobil pro dopravu do práce a z práce a pro pracovní účely. Pohonné hmoty hradí zaměstnavatel v plné výši. Zaměstnanci mohou automobil použít částečně i pro osobní účely, ale však v určité míře. Každé auto je označeno GPS čipem pro sledování najetých kilometrů a tras. Pro případy, kdy zaměstnavatel má pocit, že zaměstnanec zneužívá automobil až příliš pro vlastní účely. Pokud zaměstnanec chce automobil využívat pro soukromé účely ve větší míře, je možné se se zaměstnavatelem dohodnout na tom, že sám zaplatí poměrovou část pohonných hmot. Opotřebení vozidla již zaměstnavatel zaměstnanci neúčtuje, což je také výhodné.

Zaměstnanci mají ještě k dispozici mobilní telefon s neomezeným tarifem a s neomezeným využitím pro soukromé účely. Obchodním zástupcům je ještě poskytován notebook s internetovým připojením pro urychlení zadávání objednávek a následné přípravy k jejich distribuci.

### **6.1.2 Nehmotné odměny**

Firma doposud nevnímá nehmotné odměny jako způsob odměňování, zatím bere v potaz spíše jen hmotné odměny. Když ve firmě zapátráme, na nějaké nehmotné odměny narazíme, ale převážně na ty zákonem dané.

Co se týká vzdělávání a rozvoje zaměstnanců firma poskytuje jen povinné školení BOZP a školení a přezkušování povinné pro řidiče. Pouze obchodním zástupcům podnik poskytuje různá školení, například kurz komunikačních a prodejních dovedností.

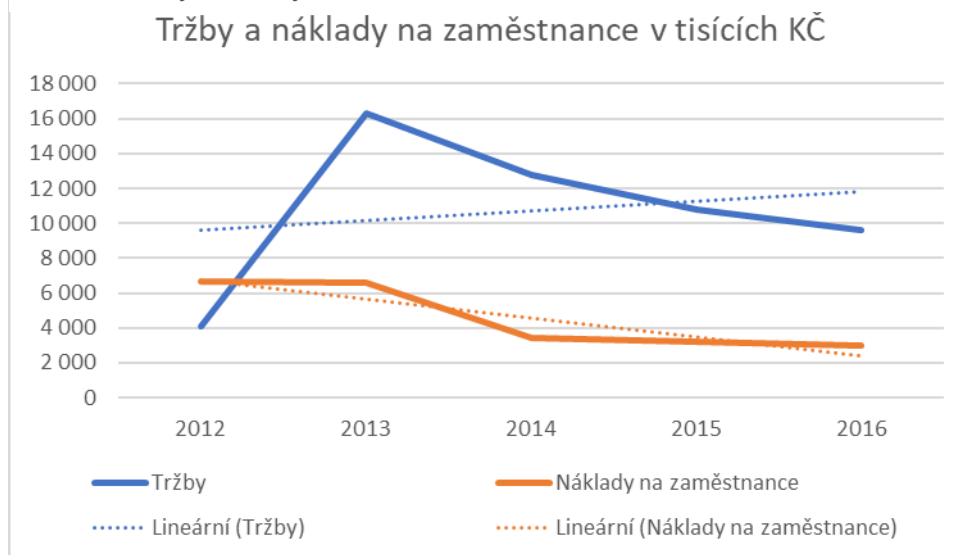
Za další nehmotnou odměnu je možné považovat vztahy mezi zaměstnanci a pracovní prostředí. Co se týká vztahů mezi zaměstnanci, nikdo si nestěžuje a zaměstnanci mezi sebou mají vesměs dobré, přátelské vztahy. Na druhou stranu, k pracovnímu prostředí má několik zaměstnanců výhrady. Jedná se o pracovníky skladu, kteří pracují ve studeném a velice prašném prostředí. Aby netrávili celou pracovní dobu v zimě i na mrazu, mají zázemí tvořené vytápěnou pracovní buňkou, určenou k povinnému odpočinku a administrativní práci.



## 6.2 Porovnání tržeb a nákladů na zaměstnance

Pro lepší představu o závislosti zaměstnanců a tržeb jsem si sestavila graf, který ukazuje výši tržeb a nákladů na zaměstnance za období pěti let. Zaměstnancům podniku se měsíční výše mezd příliš nemění, proto jsem zvolila znázornění v letech místo v měsících.

Obrázek 4: Tržby a náklady na zaměstnance v tisících Kč



Zdroj: autor práce

Z tohoto grafu vyplývá, že v roce 2012 byly tržby z prodeje výrobků dokonce nižší než náklady na zaměstnance, což není příliš příznivý fakt. Což se ale podniku podařilo do dalšího roku zvrátit. V roce 2013 tržby výrazně vzrostly, a to dokonce čtyřnásobně, zatímco náklady na zaměstnance zůstaly konstantní. Pro podnik to znamená velký úspěch, ale bohužel neudržitelný, jak vidíme v dalších letech. Tržby po tomto roce začaly znova klesat, ale klesají také náklady na zaměstnance. Tento trend jde jednoduše vysvětlit tím, že podnik snížil počet zaměstnanců z původních osmnácti v roce 2012 na konečných deset v roce 2016 a také poklesl objem produkce vlastních výrobků. Pokud nedojde k dalšímu velkému výkyvu v tržbách, podnik by neměl mít žádné větší problémy s udržení se na trhu. Pokud ale budou tržby dále klesat a náklady na zaměstnance zůstat v podobné rovině, musí podnik podniknout určité opatření. Kterými může být snižování nákladů na zaměstnance, zvýšit jejich výkonnost nebo zvyšování tržeb, tedy objemu produkce vlastních výrobků a služeb.

## 6.3 Vícekriteriální rozhodování

Jak je již popsáno výše, mzdy většiny zaměstnanců jsou převážně tvořené jen pevnou složkou mzdy. Jsou zde sice nastaveny prémie a osobní ohodnocení, ale jejich výše je spíše neměnná. Zaměstnavatel tedy dostatečně nevyužívá variabilní složku mzdy. Důvodem, který byl vedením společnosti sdělen, je náročnost měsíčního hodnocení zaměstnanců. Zaměstnavatel doposud neměl dostatek času a prostředků pro stanovení propracovanějšího způsobu hodnocení zaměstnanců.

Pokud budou zaměstnanci hodnoceni v závislosti na svých osobních výkonech, budou více motivováni k zvyšování své produktivity a také spokojeni s tím, že mají vliv na výši své výplaty.

Proto je zde navržen systém hodnocení zaměstnanců pomocí vícekriteriálního rozhodování. Tento model umožní zaměstnavateli zaměstnance ohodnotit podle předem stanovených kritérií.

### Kritéria

U metod vícekriteriálního hodnocení je vždy za potřebí, mít určena kritéria, podle kterých budou jednotlivé varianty hodnoceny. U každého kritéria musí být jasné, proč a co se u něho přímo hodnotí. Proto je níže uveden seznam hodnotících kritérií i s jejich popisem a vysvětlením pro obě skupiny zaměstnanců.

### Řidiči

- Včasnost doručení zásilek (K1) – toto kritérium je stanoveno proto, aby nedocházelo ke zbytečným prostojeům a nedodržení termínu doručení zásilky. Vedoucí bude při hodnocení samozřejmě brát v potaz možnost, že k případnému zpoždění nedošlo ze strany zaměstnance, například pokud budou prokazatelné překážky na dopravních komunikacích (zácpy, nečekané objížďky)
- Pokutovost (K2) – u tohoto kritéria se bude posuzovat množství, závažnost a výše pokut, které v daném měsíci řidič dostal.
- Jednání se zákazníkem (K3) – jelikož je řidič v přímém kontaktu se zákazníkem, tak je zde toto kritérium stanoveno. Pro pověst firmy je důležité, aby byl zákazník spokojen i s komunikací s řidiči, proto si vedoucí pracovník eviduje případné stížnosti, nebo si sám ověřuje jejich jednání
- Vedení dokumentů (K4) – toto kritérium je stanoveno proto, aby řidiči dbali na včasné vyplňování knihy jízd a dalších dokumentů spojených s jejich prací

### Skladníci

- Kvalita připravených zásilek (K1) – zde budou zaměstnanci hodnoceni podle toho, jak důkladně připraví zásilky pro expedici. Jedná se o dostatečné balení, správné poměry při míchání směsí a dodržování hmotnosti.
- Rychlost expedice (K2) – tohle kritérium bude posuzovat, jestli jsou všechny objednávky vždy připravené včas

- Flexibilita (K3) – u tohoto kritéria bude vedoucí pracovník posuzovat, zda jsou zaměstnanci ochotni přizpůsobit se potřebám expedice. V některých případech je potřeba, aby byl kamion naložen dříve nebo později po pracovní době.
- Vedení skladové dokumentace (K4) – v tomto kritériu bude posuzováno, jestli zaměstnanci správně a bez zbytečného prodlení dodržují vyplňování dodejek, výdejek a skladových karet

## 6.4 Postup výpočtu

V této části práce bude nastíněn postup výpočtu pomocí vícekritériálního rozhodování, jak metodou bodovací, tak Saatyho metodou. Dále bude popsána aplikace výsledků výpočtu na samotné odměňování zaměstnanců a jeho použití v praxi. Pro praktickou část této práce byly vybrány dvě výpočetní metody z důvodu porovnání jejich výsledků a také pro možnost rozhodnout, která metoda více vyhovuje pro použití v praxi.

### 6.4.1 Bodovací metoda

Jak je již zde zmíněno, u této metody je na prvním místě stanovení vah hodnotících kritérií. V tomto případě byly váhy kritérií stanoveny tak, že hodnotitel podle svého osobního uvážení vzhledem k potřebám podniku rozhodl, které kritérium je pro rozhodování nejdůležitější. Podle tohoto rozhodnutí pak přiřadil body ke kritériím s tím, že 1 – nejméně významné a 4 – nejvíce významné. Váhy jednotlivých kritérií jsou pak spočítané jako podíl bodů u kritéria a suma celkového součtu bodů. V následujících dvou tabulkách je naznačen výpočet vah kritérií a pracovníků ve skladu i řidičů.

Tabulka 2 Stanovení vah kritérií u řidičů

KRITÉRIUM	VÝZNAMNOST	VÁHA
<b>K1</b>	2	0,2
<b>K2</b>	4	0,4
<b>K3</b>	3	0,3
<b>K4</b>	1	0,1
<b>CELKEM</b>	10	1,0

Zdroj: Vlastní výpočet

Jak je možné vidět v této tabulce, největší významnost je stanovena kritériu číslo 2, což je pokutovost. Toto kritérium bylo vybráno jako primární, protože v minulých měsících

došlo k několika případům, kdy zaměstnanci dostali pokutu díky jejich pochybení. Jednalo se především o nedodržení rychlosti, nebo špatné parkování. Tímto způsobem by zaměstnavatel chtěl docílit toho, aby se tyto případy neopakovaly. Druhé nejvýznamnější kritérium je kritérium číslo 3, jednání se zákazníkem. Jeho významnost mu byla stanovena proto, aby zaměstnanci dbali na správné a slušné jednání a nedocházelo ke stížnostem. Jako předposlední kritérium je kritérium číslo 1, včasnost doručení zásilek. Toto kritérium má nižší váhu, protože je zaměstnanec schopen ho ovlivnit jen z části, jelikož není odpovědný za různé překážky v dopravě, jako jsou například práce na silnici, objížďky nebo zácpy. Posledním kritériem je kritérium číslo 4 a to je vedení dokumentů spojených s přepravou, toto kritérium není tak prioritní, protože zaměstnanci zatím dbali na včasné a správné vyhotovení těchto dokladů.

Tabulka 3 - Stanovení vah kritérií u skladníků

KRITÉRIUM	VÝZNAMNOST	VÁHA
<b>K1</b>	4	0,4
<b>K2</b>	3	0,3
<b>K3</b>	2	0,2
<b>K4</b>	1	0,1
<b>CELKEM</b>	10	0,9

Zdroj: Vlastní výpočet

U této skupiny zaměstnanců je významnost kritérií stanovena takto. Nejvýznamnějším kritériem je určeno kritérium číslo 1, kterým je kvalita připravených zásilek. Jeho důležitost je prioritní, protože si podnik na kvalitě zakládá. Nejedná se jen o skládání a balení palet, ale také o míchání krmných směsí a na těch právě záleží nejvíce, zaměstnavatel chce tímto docílit toho, aby zaměstnanci dbali na dodržování správných poměrů. Další kritérium je kritérium číslo 2, rychlost expedice. U tohoto kritéria záleží na tom, zda jsou zakázky vždy připravené včas, tak aby nedocházelo ke zpoždění s dopravou. Kritérium s dvěma body významnosti je kritérium číslo 3, kterým je flexibilita, zde se hodnotí ochota zaměstnanců, zůstat přesčas nebo naopak přijet dříve než v obvyklou pracovní dobu. Někdy je potřeba s časových důvodů a vzdálenosti vypravit kamion dříve, nebo nějaký vyložit později a proto zaměstnavatel oceňuje ochotu zaměstnanců se takto časově přizpůsobit. Posledním kritériem je kritérium číslo 4 a tím je vedení skladové dokumentace. Toto kritérium je stanoveno proto, že je nutné dbát na správnou evidenci, kvůli účetnictví a dalším evidencím.

V další části výpočtu této metody je nutné ohodnotit zaměstnance. Jsou jim přiděleny body na škále 1 – 10 s tím, že 10 znamená, že zaměstnanec má nejlépe splněno. Tyto body uděluje hodnotící nadřízený, podle svého uvážení a výsledků pracovníků. V následujících tabulkách jsou tyto body vyčísleny.

Tabulka 4 - Udělení bodů řidičům

KRITÉRIUM	BODY ZAMĚŠTNANCI		
	Z1	Z2	Z3
<b>K1</b>	10	8	7
<b>K2</b>	2	5	9
<b>K3</b>	3	9	8
<b>K4</b>	5	4	10
<b>CELKEM</b>	20	26	34

Zdroj: vlastní výpočet

Z tabulky je možné vyčíst, že nejlépe hodnocení zaměstnanec je zaměstnanec číslo 3, který v prvních třech kritériích má hodnoty nad průměrem a u posledního kritéria obdržel plný počet bodů. Zatímco zaměstnanec číslo 1 má nejméně bodů. Pro vysvětlení bodování vezmeme nejvýznamnější kritérium a to číslo 2, kterým je pokutovost. Zde jsou body uděleny, tak zaměstnanec 3 má 9 bodů, protože nedostal v daném měsíci žádnou pokutu, byl ale při běžné kontrole na silnici upozorněn na zhoršený stav pneumatik pouze výstrahou. Stav vozidla mezi pravidelnými servisními prohlídkami má kontrolovat zaměstnanec sám a na případné nedostatky zaměstnavatele upozornit. Zaměstnanec číslo 2, má hodnotu uprostřed, protože dostal jednu pokutu. A zaměstnanec číslo 1 má pouze dva body, protože dostal pokuty 2.

Tabulka 5 - Udělení bodů skladníkům

KRITÉRIUM	BODY ZAMĚŠTNANCI		
	Z1	Z2	Z3
<b>K1</b>	9	8	10
<b>K2</b>	5	10	4
<b>K3</b>	3	6	5
<b>K4</b>	2	2	1
<b>CELKEM</b>	19	26	20

Zdroj: vlastní výpočet

U této skupiny zaměstnanců funguje přidělování bodů stejně jako u řidičů. Jako u předchozí tabulky, bude vysvětlen způsob bodování na nejdůležitějším kritériu a to, kritériu číslo 1, kterým je kvalita připravených zásilek. Zde jsou zaměstnanci hodnoceni jen s malými rozdíly. Nedošlo k žádným velmi závažným chybám a nedostatkům při přípravě zásilek. Jen zaměstnanec číslo 2, má hodnotu 8, protože jím připravené palety pro jednu dodávku byly nedostatečně zabezpečeny a došlo pak, k protržení několika pytlů, což odběratel nahlásil.

V další části výpočtu jsou body zaměstnanců násobeny jednotlivými vahami kritérií, pro zjištění konečného výsledku.

Tabulka 6 - Výpočet pořadí u řidičů

KRITÉRIUM	VÁHA	ZAMĚSTNANEC		
		Z1	Z2	Z3
<b>K1</b>	0,2	2	1,6	1,4
<b>K2</b>	0,4	0,8	2	3,6
<b>K3</b>	0,3	0,9	2,7	2,4
<b>K4</b>	0,1	0,5	0,4	1
<b>CELKEM</b>	1,0	4,2	6,7	8,4

Zdroj: vlastní výpočet

Tabulka 7 - Výpočet pořadí u skladníků

KRITÉRIUM	VÁHA	ZAMĚSTNANEC		
		Z1	Z2	Z3
<b>K1</b>	0,4	3,6	3,2	4
<b>K2</b>	0,3	1,5	3	1,2
<b>K3</b>	0,2	0,6	1,2	1
<b>K4</b>	0,1	0,2	0,4	0,1
<b>CELKEM</b>	1,0	5,9	7,8	6,3

Zdroj: vlastní výpočet

V následujících tabulkách je znázorněno pořadí zaměstnanců, podle jejich výsledků a bodování.

Tabulka 8 - Pořadí řidičů

ZAMĚSTNANEC	BODY	POŘADÍ
<b>Z1</b>	4,2	3
<b>Z2</b>	6,7	2
<b>Z3</b>	8,4	1

Zdroj: vlastní výpočet

Jak je možné vyčíst z této tabulky, jako nejlépe hodnocený zaměstnanec se umístil zaměstnanec s číslem 3. I přes to, že u prioritního kritéria, které má nejvyšší váhu nedostal plný počet bodů, je jeho konečný výsledek nejlepší. A to díky tomu, že u ostatních kritérií získal body vysoce nad průměrem.

Tabulka 9 - Pořadí skladníků

ZAMĚSTNANEC	BODY	POŘADÍ
Z1	5,9	3
Z2	7,8	1
Z3	6,3	2

Zdroj: vlastní výpočet

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že mezi pracovníky ve skladu se nejlépe umístil zaměstnanec číslo 2, který u většiny kritérií získal vysoký počet bodů, jen u posledního kritéria K4 měl jen 2 body, jelikož ale toto kritérium má nejnižší váhu, tak jeho konečný výsledek tolik neovlivnilo.

### 6.4.2 Saatyho metoda

Jako u metody bodovací se i u této metody nejprve stanovují váhy kritérií, jen jiným způsobem. Zde se rozhoduje o tom, které kritérium je důležitější než to druhé a bodová hodnota se určí podle toho, do jaké míry je důležitější kritérium prioritnější než druhé, se kterým je porovnáváno. Tyto hodnoty se pak zapisují to tzv. Saatyho matice.

Tabulka 10 - Saatyho matice pro kritéria u řidičů

	K1	K2	K3	K4
K1	1	5	3	7
K2	1/5	1	1/2	4
K3	1/3	2	1	5
K4	1/7	1/4	1/5	1

Zdroj: vlastní výpočet

Tabulka 11 - Saatyho matice pro kritéria u skladníků

	K1	K2	K3	K4
K1	1	3	5	7
K2	1/3	1	1/3	3
K3	1/5	3	1	3
K4	1/7	1/3	1/3	1

Zdroj: vlastní vápočet

Poté se z hodnot v každém řádku vypočítá geometrický průměr a vážený geometrický průměr. Váhami kritérií pak jsou hodnoty váženého geometrického průměru.

Tabulka 12 - Váhy kritérií u řidičů

KRITÉRIUM	GEOMETRICKÝ PRŮMĚR	VÁŽENÝ GEOMETRICKÝ PRŮMĚR
K1	3,20109	0,56789
K2	0,79527	0,14109
K3	1,35120	0,23971
K4	0,28925	0,05131
<b>CELKEM</b>	<b>5,63681</b>	<b>1</b>

Zdroj: vlastní výpočet

V této tabulce jsou vypočítané průměry z předchozích tabulek, které nám udávají váhu jednotlivých kritérií. V úvahu je brán vážený geometrický průměr, který je pro výpočty přesnější. Jak je možné z tabulky vyčíst, tak jako nejdůležitější kritérium zde vyšlo kritérium číslo 1, kterým je u řidičů včasnost doručení zásilek. V bodovací metodě však toto kritérium bylo až na třetím místě. Tento rozdíl mohl vzniknout tím, že i když hodnotitel u první metody vyhodnotil toto kritérium jako méně důležité. U této metody, kde jej musel přímo porovnávat s ostatními kritérii, usoudil, že jeho důležitost je vyšší než předtím. Avšak je možné, že jen nebral dostatečně v úvahu, že toto kritérium je sice velmi důležité pro firmu, ale že ne vždy je zaměstnanec schopen ho ovlivnit pouze vlastními silami. Je zde vidět porovnání dvou použitých metod, do jaké míry jejich způsob výpočtu ovlivní myšlení hodnotitele.



Tabulka 13 - Váhy kritérií u skladníků

KRITÉRIUM	GEOMETRICKÝ PRŮMĚR	VÁŽENÝ GEOMETRICKÝ PRŮMĚR
<b>K1</b>	3,20109	0,58495
<b>K2</b>	0,75984	0,13885
<b>K3</b>	1,15829	0,21166
<b>K4</b>	0,35316	0,06454
<b>CELKEM</b>	5,47237	1

Zdroj: vlastní výpočet

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že kritérium s nejvyšší prioritou je kritérium číslo 1, kterým je kvalita připravených zásilek. U této skupiny pracovníků se výsledné váhy kritérií shodují u obou metod. Důvodem může být, že toto kritérium je bezpochyby nejdůležitější a že zde se nenabízí možnost uvažovat o jiném.

Jako další krok výpočtu je přiřazení bodů zaměstnancům. Protože jsou body pro obě výpočetní metody stejné, nebudou zde znova popisovány. Pro výpočet jsou použity body zaměstnanců stejné jako u bodovací metody. Tabulky s body zde jsou uvedeny pro připomenutí.

Tabulka 14 - Udělení bodů řidičům

KRITÉRIUM	BODY ZAMĚSTNANCI		
	Z1	Z2	Z3
<b>K1</b>	10	8	7
<b>K2</b>	2	5	9
<b>K3</b>	3	9	8
<b>K4</b>	5	4	10
<b>CELKEM</b>	20	26	34

Zdroj: vlastní výpočet

Tabulka 15 - Udělení bodů skladníkům

KRITÉRIUM	BODY ZAMĚSTNANCI		
	Z1	Z2	Z3
<b>K1</b>	9	8	10
<b>K2</b>	5	10	4
<b>K3</b>	3	6	5
<b>K4</b>	2	2	1
<b>CELKEM</b>	19	26	20

Zdroj: vlastní výpočet

Další fáze výpočtu je podobně jako u bodovací metody násobení vah kritérií s body, které zaměstnanci obdrželi. Díky tomuto výpočtu získáme konečné pořadí zaměstnanců. V následujících dvou tabulkách jsou tyto výsledky znázorněny.

Tabulka 16 - Výpočet pořadí u řidičů

KRITÉRIUM	VÁHA	ZAMĚSTNANEC		
		Z1	Z2	Z3
<b>K1</b>	0,56789	5,678899	4,543119	3,975229
<b>K2</b>	0,14109	0,282171	0,705427	1,269768
<b>K3</b>	0,23971	0,719131	2,157392	1,917681
<b>K4</b>	0,05131	0,256573	0,205259	0,513146
<b>CELKEM</b>	1,00000	6,936773	7,611196	7,675825

Zdroj: vlastní výpočet

Tabulka 17 - Výpočet pořadí u skladníků

KRITÉRIUM	VÁHA	Z1	Z2	Z3
<b>K1</b>	0,58495	5,264584	4,679631	5,849538
<b>K2</b>	0,13885	0,694247	1,388494	0,555398
<b>K3</b>	0,21166	0,634985	1,269971	1,058309
<b>K4</b>	0,06454	0,12907	0,12907	0,064535
<b>CELKEM</b>	1,00000	6,72289	7,46716	7,52778

Zdroj: vlastní výpočet

Zde je jen zachyceno pořadí zaměstnanců do přehledné tabulky.

Tabulka 18 - Pořadí řidičů

ZAMĚSTNANEC	BODY	POŘADÍ
<b>Z1</b>	6,936773	3
<b>Z2</b>	7,611196	2
<b>Z3</b>	7,675825	1

Zdroj: vlastní výpočet

Z tabulky výše vyplývá, že nejlépe hodnocený zaměstnanec je zaměstnanec číslo 3, poté pak zaměstnanec číslo 2 a nakonec číslo 1. Tento výsledek se shoduje s výsledky v metodě bodovací.

Tabulka 19 - Pořadí skladníků

ZAMĚŠTNANEC	BODY	POŘADÍ
Z1	6,72289	3
Z2	7,46716	2
Z3	7,52778	1

Zdroj: vlastní výpočet

Jak se znázorněno v této tabulce, na prvním místě se umístil zaměstnanec s číslem 3, na druhém místě je zaměstnanec s číslem 2 a poté zaměstnanec číslo 1. Oproti bodovací metodě se toto pořadí liší. Je zde tedy možné vidět, že mezi metodami jsou rozdíly.

### 3.4 Návrhy a doporučení

V podniku jsou čtyři skupiny zaměstnanců a to, vedení společnosti, obchodní zástupci, řidiči a skladníci. Jakým způsobem je hodnoceno a odměňováno vedení společnosti nebylo možné hodnotit. Systém hodnocení obchodních zástupců je zhodnocen jako velmi motivující, jelikož zahrnuje velkou část variabilního hodnocení závislého na jejich výkonu, jak je možné vidět v Prémiovém řádu pro obchodní zástupce. Na způsobu hodnocení této skupiny zaměstnanců není potřeba cokoli měnit, tento systém podle vedení společnosti velmi dobře motivuje zaměstnance k dosahování vysokého pracovního nasazení.

Dalšími skupinami jsou řidiči a skladníci, pro které je v této práci navržen systém odměňování podle vícekritériálního hodnocení. Pro tyto skupiny je zde doporučeno hodnocení podle vícekritériálního hodnocení. Pro srovnání byly použity dvě metody a to metoda bodovací a Saatyho metoda. Výsledky obou metod jsou velmi podobné, a proto pro praktické využití dostatečně postačí použití jen jedné metody. Díky jednoduchosti výpočtu a zaznamenávání výsledků pracovníků je lepší využívat metodu bodovací. Pro snadné použití postačí mít připravený soubor v excelu, kde jsou přehledně všechny záznamy uvedeny v tabulkách. Veškeré výpočty je možné přednastavit a poté do tabulek jen zapisovat každý měsíc body zaměstnanců. Také je možné podle udělení preferencí kritériím, měnit jejich důležitost.

Aplikace výsledků hodnocení pak bude probíhat následovně. V podniku každý zaměstnanec získává měsíčně prémie ve výši 2 000 Kč. V podniku jsou 2 skupiny zaměstnanců, řidiči a skladníci a v každé této skupině jsou 3 zaměstnanci. Celkově tedy na prémie u skupiny řidičů a skladníků firma vynaloží 12 000 Kč. Cílem navržených změn v odměňování není měnit náklady na mzdy zaměstnanců, ale jen pozměnit jejich rozvržení. Proto bude uvažováno pouze s částkou 12 000 Kč, jen bude rozdělována jiným způsobem. Výsledkem vícekritériálního rozhodování je pořadí zaměstnanců, podle jejich pracovního nasazení za daný měsíc. Toto pořadí vedoucí pracovník vezme a podle něho roz-

počítá celkovou částku určenou na prémie pro zaměstnance. Může zvolit způsob rozdělení dle svého uvážení, nebo mít například stanovené procentuální poměry, podle kterých částku rozdělí.

Například, u skupiny řidičů je na prémie určeno 6 000 Kč. Vedoucí pracovník rozhodne, že zaměstnanec, který se umístil na prvním místě, získá 50 %, zaměstnanec na druhém místě získá 30 % a zaměstnanec na třetím místě získá 20 %. Podle výsledků, které jsou zaznamenány v této práci, by tedy zaměstnanec číslo 1 obdržel v hodnoceném měsíci prémie ve výši 1 200 Kč, zaměstnanec číslo 2 by obdržel 1 800 Kč a zaměstnanec číslo 3 by obdržel 3 000 Kč. Toto rozdělení je však pouze návrhové, firma si sama stanoví, jakým způsobem finanční částku rozdělí.

Přes to, že se zaměstnanecké výhody mohou zdát jako vyhovující, v podobě stravenek, služebních automobilů a telefonů. Pro větší spokojenost zaměstnanců bych navrhla zavedení karet, umožňujících zaměstnancům využívat určité výhody na sportovní nebo kulturní vyžití.

# Závěr

Cílem této práce bylo zhodnotit a analyzovat systém odměňování ve společnosti, vybrané pro praktickou část této bakalářské práce. Hodnocení bylo provedeno pomocí pozorování současného stavu ve firmě, rozhovory s vedením i zaměstnanci a nahlédnutím do interních dokumentů společnosti.

V teoretické části jsem krátce nastínila problematiku řízení lidských zdrojů. Dále jsem podrobněji probrala odměňování zaměstnanců. Zabývala jsem se odměňováním jako takovým, pojmem celkové odměny, mzdou, formami mezd a další teorií spojenou s odměňováním zaměstnanců.

V praktické části je nejprve představena společnost, její sídlo a předmět podnikání pro utvoření představy, jak firma funguje. Poté je zde popsán a zhodnocen stávající systém odměňování ve společnosti. Byly zjištěny určité nedostatky, jejichž řešení je popsáno v části Návrhy a doporučení.

Ve společnosti je systém odměňování nastaven pro všechny skupiny zaměstnanců rozdílně. Pro obchodní zástupce je stanovený systém založený z velké části na variabilní složce mzdy, tvoří až 50 % jejich celkové odměny. Zatímco u skladníků a řidičů tomu tak není. Jejich mzda není závislá na výkonu, což není pro zaměstnance příliš motivující. Proto je navrhnout systém hodnocení skladníků s řidičů pomocí vícekritériálního rozhodování, které provede vedoucí pracovník a jednoduše podle něho určí, který zaměstnanec si ve sledovaném měsíci vedl nejlépe. Podle tohoto poté upraví výši jeho celkové odměny.

Společnost se svou velikostí s počtem zaměstnanců řadí mezi velmi malé podniky a většinu administrativy zde provádí vedení společnosti, proto zde není prostor pro nějaké velmi složité systémy hodnocení. Přesto však je na místě nějakým způsobem ocenit rozdíly mezi výkony zaměstnanců, které jsou v podniku často zřejmé.

# Seznam použité literatury

1. ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.
2. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
3. ARTHUR, Diane. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2010. Management (Grada). ISBN isbn978-80-247-2937-4
4. FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN isbn978-80-247-3293-0.
5. FOTR, Jiří a Lenka ŠVECOVÁ. *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje*. Třetí, přepracované vydání. Praha: Ekopress, 2016. ISBN 978-80-87865-33-0.
6. FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. Přeložil Jiří BLÁHA, přeložil Zdeňka KAŇÁKOVÁ, přeložil Aleš MATEICIUC. Praha: Computer Press, 2002. Praxe manažera (Computer Press). ISBN isbn80-7226-515-6.
7. HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. Vedení lidí v praxi. ISBN isbn80-247-1458-2.
8. KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
9. KOCOUREK, Jiří. *Mzda, plat a jiné formy odměňování za práci v ČR*. Olomouc: ANAG, 2001. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 80-7263-039-3
10. KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.
11. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
12. PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2042-5.
13. SÝKORA, Evžen. *Personální management: Řízení a rozvoj lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: Czech Management Institut, 1999.
14. ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN isbn978-80-247-5212-9.
15. ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.
16. ŠUBRT, Bořivoj. *Obsluha mzdy a platu*. 2. aktualizované vydání. Olomouc: ANAG, 2016. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7554-008-9.
17. URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.

# Seznam obrázků

Obrázek 1: Obecný úkol řízení lidských zdrojů .....	12
Obrázek 2: Model celkové odměny .....	14
Obrázek 3: Organizační struktura.....	22
Obrázek 4: Tržby a náklady na zaměstnance v tisících Kč .....	27

# Seznam tabulek

Tabulka 1: Mzdový předpis pracovníků.....	23
Tabulka 2 Stanovení vah kritérií u řidičů.....	29
Tabulka 3 - Stanovení vah kritérií u skladníků.....	30
Tabulka 4 - Udělení bodů řidičům.....	31
Tabulka 5 - Udělení bodů skladníkům.....	31
Tabulka 6 - Výpočet pořadí u řidičů.....	32
Tabulka 7 - Výpočet pořadí u skladníků.....	32
Tabulka 8 - Pořadí řidičů.....	32
Tabulka 9 - Pořadí skladníků.....	33
Tabulka 10 - Saatyho matice pro kritéria u řidičů.....	33
Tabulka 11 - Saatyho matice pro kritéria u skladníků.....	34
Tabulka 12 - Váhy kritérií u řidičů.....	34
Tabulka 13 - Váhy kritérií u skladníků.....	35
Tabulka 14 - Udělení bodů řidičům.....	35
Tabulka 15 - Udělení bodů skladníkům.....	35
Tabulka 16 - Výpočet pořadí u řidičů.....	36
Tabulka 17 - Výpočet pořadí u skladníků.....	36
Tabulka 18 - Pořadí řidičů.....	36
Tabulka 19 - Pořadí skladníků.....	37



# Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Pohanková Petra

V Praze dne: 03. 05. 2018

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis