

Analýza systému odměňování a motivace zaměstnanců ve firmě PETRA spol. s r.o.

Nikola Keprtová

Bakalářská práce
2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Vyšší odborná škola ekonomická
akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Nikola Keprtová**
Osobní číslo: **M110272**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Marketing**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza systému odměňování a motivace
zaměstnanců ve firmě PETRA spol.s.r.o**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Prostudovat odbornou literaturu, která se vztahuje k motivaci a systému odměňování ve firmách.
- Podle zadané literatury vypracovat teoretické zázemí pro daný řešený problém.

II. Praktická část

- Popište stávající systém odměňování zaměstnanců a jejich motivaci.
- Analyzujte motivaci pomocí dotazníkového průzkumu.
- Porovnejte výsledky se skutečností.
- Vypracujte návrh řešení problému.
- Navrhněte a zdůvodněte možná řešení problému.

Závěr

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

- ARMSTRONG, Michael.** Armstrong's handbook of human resource management practice. 11th ed. London: Kogan Page, 2009, ISBN 978-0-7494-5242-1. **GREGAR, Aleš.** Personální řízení I. Vyd. 2. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2001. ISBN 80-7318-045-6. **Human Resources Management: časopis vydavatelství Economia.** Praha: Economia, a.s., 2013. ISSN 1801-4690. **KOUBEK, Josef.** Personální práce v malých a středních firmách. Vyd. 3. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2202-3. **MIKULÁŠTÍK, Milan.** Manažerská psychologie. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2001. ISBN 80-7318-006-5. **Moderní řízení: časopis vydavatelství Economia.** Praha: Economia, a.s., 2013. ISSN 0026-8720. **STÝBLO, Jiří.** Management a lidé ve firmě: (podnikový personální management řízení lidských zdrojů personální práce). Vyd. 1. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2008. ISBN 978-80-86754-98-7. **URBAN, Jan.** Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2465-2.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Kateřina Schöndorfová

Externí

Datum zadání bakalářské práce:

14. března 2014


Termín odevzdání bakalářské práce:

25. dubna 2014

Ve Zlíně dne 11. dubna 2014


Mgr. Pavel Hýl
Zast. děkanka




Ing. Miloslava Kubíčková, Ph.D.
Zast. ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému;
- na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 23.4.2014

Stephán Škoda

⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídně k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

V práci bude řešena analýza systému odměňování a hodnocení pracovníků ve firmě a stávající motivace zaměstnanců, s cílem navrhnout lepší a funkčnější řešení v oblasti odměňování. Teoretická část se bude zabývat pojmy, jako jsou: systém odměňování, personální management, současné tendence v odměňování v Evropě, hodnocení a motivace zaměstnanců. V praktické části bude představena společnost, personální oddělení firmy, systém odměňování, a pracovní motivace zaměstnanců. V závěrečné části bude vyhodnocení analýzy, která bude důležitá pro stanovení návrhů, které by mohly odstranit nedostatky v systému odměňování zaměstnanců.

Klíčová slova:

Motivace, stimulace, mzda, systém odměňování, zaměstnanci, analýza.

ABSTRACT

Bachelors thesis analyzes Remuneration and Motivation System of Employees in PETRA s.r.o. Company. The main goal is to propose better and more functional solution in remuneration. The teoretical part of this work deales with terms like: System of Remuneration, personal management, present trends of remuneration in Europe, and work Motivation of employees. In the practical part of this work will be introduce company PETRA s.r.o., its Remuneration System, Human Resources Department, and work motivation of employees. And finally will be evaluated of analyses, which will be very important for determinational of proposal. These proposals could remove lacks in Remuneration System.

Keywords:

Motivation, stimulation, wage, remuneration system, employees, analysis.

Poděkování

Moje největší poděkování patří majiteli společnosti PETRA s. r. o, panu Zdeňku Bábíčkoví, za jeho souhlas s vypracováním bakalářské práce v jeho firmě. Velice ráda bych poděkovala také vedoucí mé BP Ing. Kateřině Schöndorfové, za její ochotu, vstřícný přístup a skvělé vedení mé BP.

Rovněž moje poděkování patří konzultantce mé BP Ing. Janě Šilhánové, za cenné rady a informace, které mi poskytla při vypracovávání této bakalářské práce. Poděkování také patří všem respondentům, kteří vyplnili mé dotazníkové šetření.

„Když chceš poznat člověka, podívej se na jeho práci.“

Friedrich Schiller

OBSAH

ÚVOD.....	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 POSTAVENÍ PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ V PODNIKU	12
1.1 PERSONÁLNÍ MANAGEMENT	13
1.1.1 Personální management a jeho vztah k podnikové kultuře	14
1.1.2 Personální identita	14
2 PRACOVNÍ HODNOCENÍ	15
2.1 ZÁKLADNÍ OTÁZKY V HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ	15
2.2 TYPY HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ	15
2.3 METODY HODNOCENÍ	17
2.3.1 Hodnocení podle výsledků	17
2.3.2 Hodnocení na základě plnění norem	17
2.3.3 Hodnocení pomocí stupnice	17
2.3.4 Hodnotící dotazník	18
2.3.5 Assessment centre	18
2.4 PSYCHOLOGICKÉ PASTI V HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ	18
3 ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	19
3.1 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ.....	19
3.2 BUDOUCNOST V SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ.....	20
3.2.1 Zelený svět	20
3.2.2 Modrý svět.....	20
3.2.3 Oranžový svět.....	20
3.3 ZÁKLADNÍ OTÁZKY SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ	21
3.4 ZAMĚSTNANECKÉ ODMĚNY	21
3.5 MZDOTVORNÉ FAKTORY.....	22
3.6 SOUČASNÉ TENDENCE V POJETÍ POLITIKY ODMĚŇOVÁNÍ V EVROPĚ	22
4 MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ	24
4.1 PENÍZE JAKO MOTIVACE	24
4.2 SYSTÉM BENEFITŮ	25
4.3 MOTIVAČNÍ SYSTÉM	25
4.4 JAK MOTIVOVAT ZAMĚSTNANCE.....	25
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	28
5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI PETRA SPOL. S R.O.....	29
5.1 HISTORICKÝ VÝVOJ FIRMY PETRA SPOL. S R.O.	29
5.2 PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ SPOLEČNOSTI.....	30
5.3 SWOT ANALÝZA SPOLEČNOSTI PETRA SPOL. S R. O	30
5.4 PERSONÁLNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI	32
5.4.1 Organizační struktura zaměstnanců.....	32
5.4.2 Pracovně – právní vztahy ve společnosti PETRA spol. s r. o.	34
6 ANALÝZA STÁVAJÍCÍHO SYSTÉMU HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI PETRA SPOL. S R.O.....	36

6.1	HLAVNÍ CÍL V HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ V PETRA SPOL. S R.O.....	36
6.2	POPIS METOD VYUŽÍVANÝCH K HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ VE SPOLEČNOSTI	36
6.3	TYPY HODNOCENÝCH PRACOVNÍKŮ.....	36
6.3.1	Charakteristika hodnocených pracovníků ve společnosti PETRA s.r.o	37
6.4	SAMOTNÝ PROCES HODNOCENÍ, KTERÝ PROBÍHÁ VE SPOLEČNOSTI PETRA SPOL. S R. O.	37
6.4.1	K čemu slouží výsledky hodnocení zaměstnanců ve firmě PETRA spol. s r.o.....	38
6.5	VÝHODY A NEVÝHODY SYSTÉMU, KTERÝ JE PRAKTIKOVÁN VE SPOLEČNOSTI PETRA SPOL.S R. O.	38
6.5.1	Nevýhody systému hodnocení a odměňování ve firmě PETRA spol. s r.o.	38
6.5.2	Konečné zhodnocení analýzy systému hodnocení a odměňování pracovníků firmy PETRA spol. s r.o.	39
7	NÁVRHY KE ZLEPŠENÍ SYSTÉMU HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ FIRMY PETRA SPOL. S R.O.....	40
7.1	MOŽNOST VYUŽITÍ ASSESSMENT CENTRA	40
7.2	VLASTNÍCH ZPŮSOBY, JAK HODNOTIT A ODMĚŇOVAT ZAMĚSTNANCE FIRMY PETRA SPOL. S R.O.	40
7.2.1	Výhody formálního hodnocení pomocí hodnotícího formuláře.....	41
7.3	TVORBA SAMOTNÉHO HODNOTÍCÍHO FORMULÁŘE.....	41
8	MOTIVACE ADMINISTRATIVNÍCH PRACOVNÍKŮ VE FIRMĚ PETRA SPOL. S R.O. – DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	44
8.1	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	44
8.2	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKŮ.....	44
8.2.1	Otázky a jejich odpovědi	44
8.3	SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKŮ.....	47
	ZÁVĚR	49
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	51
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	52
	SEZNAM OBRÁZKŮ	53
	SEZNAM TABULEK.....	54
	SEZNAM PŘÍLOH.....	55

ÚVOD

Základním bodem každého správného personálního řízení by mělo být pravidelné a systematické hodnocení pracovníků. Pokud má firma kvalitní a spolehlivý systém hodnocení a odměňování, v tom případě má spokojené a motivované pracovníky, kteří jsou klíčovým faktorem v úspěšné firmě.

Správný systém hodnocení a odměňování není v podnicích v Česku ještě příliš rozšířen, důvodů může být více. Jak už praxí ve firmách, které se drží stále stejných porevolučních metod, nebo často také neprofesionální přístup k hodnocení ze strany vedoucích pracovníků.

Naštěstí se už v dnešní době najdou podniky, které mají zájem o své pracovníky, tudíž je pro ně důležité mít správný a kvalitní systém hodnocení, jelikož z toho pramení efektivní odměňování zaměstnanců, a následná zpětná vazba v podobě kvalitně odvedené práce. Firmy to vnímají jako úspěšnou personální aktivitu.

Mezi ně se řadí i firma PETRA, spol. s r.o., která se rozhodla obměnit a zavést nový způsob hodnocení, a odměňování svých zaměstnanců. Dále chce zlepšit i motivaci svých pracovníků. Jejich cílem je co v nejbližší možné době začlenit do svých personálních aktivit také nově nalezený způsob hodnocení a odměňování.

Problematikou systému odměňování a motivací zaměstnanců se bude zabývat tato bakalářská práce. Práce je členěna na jak teoretickou, tak praktickou část. V teoretické části bude materiál, který bude sbírán z takových literárních zdrojů, které jsou vhodné k tématu práce, a z kterých se bude vycházet v praktické části. Praktická, neboli analytická část bude obsahovat představení společnosti, vyhodnocovat její stávající systém ohodnocení a odměňování, a v poslední řadě budou uvedeny návrhy a postřehy, jak současný systém ve firmě zlepšit.

V závěrečné části bude vyhodnocení dotazníkového šetření, které se zabývá motivací administrativních pracovníků. S důrazem na to, aby firma měla dostatečnou zpětnou vazbu.

Cílem této bakalářské práce je pomoci firmě odhalit nedostatky jejího systému odměňování a hodnocení, a navrhnout mnohem efektivnější způsob, jak své zaměstnance hodnotit a odměňovat.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 POSTAVENÍ PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ V PODNIKU

Personální řízení je chápáno jako systém provázaných činností, které se zaměřují na plánování, vyhledávání, výběr a příjem zaměstnanců, dále také jejich propouštění, zvyšování kvalifikace, hodnocení pracovníků, na jejich motivaci, vytváření dobrých pracovních podmínek, dobrých mezilidských vztahů, na formování podnikové kultury aj. (Gregar, 2001, s. 6)

Personální řízení je v dnešní době firmami vnímáno jako velmi výrazný nástroj ke zvýšení konkurenceschopnosti firem. Hlavním cílem, ke kterému personální řízení směřuje, je, aby byli zaměstnanci podniku výkonní, motivovaní, aby se snažili rozvíjet produktivitu práce. (Gregar, 2001, s. 6)

Velmi důležitými faktory k tomu, aby organizace správně fungovala, jsou tyto tři:

- Materiální a finanční zdroje
- Ideové a informační zdroje (know-how)
- Lidské zdroje

Firmy si dnes už plně uvědomují, že nejdražším a nejefektivnějším faktorem jsou lidské zdroje. Protože ty je třeba mít, kdežto finanční kapitál je možno si zapůjčit, a techniku a technologii lze koupit. To je hlavním důvodem, proč se dostává personální řízení do pozice, která je nedílnou součástí strategického řízení. (Gregar, 2001, s. 8)

Strategický význam, tj. konkurenční schopnost podniku, spočívá ve zvyšování kvalifikace pracovníků a jejich motivaci. Personální řízení v podniku musíme chápat jako aktivní vnitřní zdroj dynamiky rozvoje firmy. Je to také činnost, která v sobě nese finální odpovědnost za výkonnostní úroveň zaměstnanců v podniku. (Gregar, 2001, s. 16)

Podle toho tedy můžeme vymezit základní činnosti, na které se personální řízení musí zaměřit:

- Prognózování, plánování a zajišťování takového počtu zaměstnanců, kteří jsou kvalifikovaní podle potřeb strategických záměrů ve firmě.
- Zajišťování odborné přípravy a kvalifikační rozvoj pracovníků podle potřeb strategických záměrů v podniku.
- Vymýšlení a vytvoření motivačního programu podniku, tzn. efektivní systém odměňování, hodnocení, nefinanční odměny, i třeba sociální program.

- Utváření a rozvíjení dobrých mezilidských vztahů na pracovišti, zajišťování efektivní komunikace mezi vedením a zaměstnanci, dodržování podnikové etiky a podnikové kultury.

Tímto způsobem stavěný systém personálního řízení je výrazem transformace personálního řízení, směrem k výkonnosti podniku. (Gregar, 2001, s. 16)

1.1 Personální management

Za počátek vzniku personálního managementu lze považovat rok 1912. Na důležitost personálního managementu poprvé upozornil F. W. Taylor. V roce 1915 byly proto v Americe pořádány první kurzy personalistiky na vysokých školách. Původně bylo úkolem personálního managementu zajišťovat administrativní činnosti.

V dnešní době, je hlavním úkolem personálního managementu zaměřování se na řízení lidských zdrojů, tzn. problematiku zaměstnanců. Zajištění správného chodu personálního managementu spočívá ve vypracované strategii (soubor postupů a činností k dosažení požadovaného cíle firmy). K dosažení strategie nám dopomohou tyto subjekty: vrcholový management podniku, pracovníci personálního útvaru a manažeři všech úrovní řízení. (Personální management podniku, 2014)

Personální činnosti v malých podnicích bývají užší a některé se provádějí, jen když je potřeba, velké podniky provádějí personální činnosti pravidelně, zaměstnávají personalisty na určitý úsek práce, dokonce čas od času najímají i externí specialisty. (Gregar, 2001, s. 18)

Realizace jednotlivých personálních činností je ve značné míře ovlivněna řadou okolností, které mají vnitropodnikovou i mimopodnikovou povahu. Vnější faktor je především aktuální situace na trhu pracovních sil, a závazné normy mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem (Zákoník práce.) Za vnitřní faktory lze považovat základní směry a principy podnikové politiky, a z ní vycházející znaky podnikové kultury a podnikové identity. (Bedrnová, Nový, 2009, s. 77)

1.1.1 Personální management a jeho vztah k podnikové kultuře

Koncepce personálního managementu, personální a sociální procesy mají v praxi velmi těsnou vazbu a souvislost s podnikovou kulturou. Podniková kultura vymezuje pojmy jako zásady, formy a metody personálního managementu. Rovněž určuje kritéria, způsoby jednání a vedení lidí. Zejména se to nejvíce týká takové podnikové kultury, které je výrazná a silná. Stanovuje kritéria a formy výběru a přijímání nových pracovníků, vytváří způsoby při hodnocení řídicích pracovníků a řadových zaměstnanců atd. Nesmíme ale zapomínat na neméně silný vliv personálního managementu, který může tvořit, upevňovat či měnit existující podnikové kultury. Jedná se o adaptační procesy a o výchovu a vzdělávání pracovníků. (Bedrnová, Nový, 2009, s. 83)

1.1.2 Personální identita

Pozitivní a příznivá image firmy velmi zvyšuje atraktivnost pro zaměstnance, zvyšuje v očích veřejnosti jejich společenské postavení, a má pro ně bezpochyby i velký motivační účinek. Nemluvě o tom, že i účastníci trhu práce se lépe orientují, protože mohou srovnávat potencionální zaměstnavatele na základě dostatečné znalosti jejich specifických rysů. Jinak řečeno, originálnost podniku je velmi důležitá, jelikož ovlivňuje v žádoucím směru jen ty skupiny a jednotlivce, kteří jsou stejně originální nebo se jimi chtějí stát. (Bedrnová, Nový 2009, s. 83)

Mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem by měla fungovat dobrá spolupráce, i během další pokračující práce, jelikož pokud bude personál přesvědčen o podpoře ze strany svého vedení, bude loajální. (Mikuláščík, 2002, s. 45)

2 PRACOVNÍ HODNOCENÍ

Každá firma chce vědět, jaké má pracovníky, jak pracují, jakým způsobem přispívají k dobrému hospodářskému výsledku firmy, a zda se podílí na dobrém jméně podniku. Naopak každý zaměstnanec musí a hlavně potřebuje vědět, jak je s ním zaměstnavatel spokojen, jak se na něj dívá a jak by mohl ještě zlepšit svůj pracovní výkon. (Koubek, 2007, s. 126)

2.1 Základní otázky v hodnocení zaměstnanců

Posláním pracovního hodnocení pracovníků je vždy za určité období souhrnně posoudit pracovníka z hlediska výkonnosti a pracovní způsobilosti. Zároveň musí posoudit také jeho osobní vlastnosti ve vztahu k práci. Hodnocení má podat výsledky a perspektivy posuzovaného pracovníka, umožnit mu zlepšit své případné nedostatky a dát mu jistotu jeho pracovní stability do budoucna. (Gregar, 2001 s. 106)

Kdo bude hodnotit? Co se bude hodnotit? Kdy se bude hodnotit? Jak budou sdělovány výsledky hodnocení? Proč se bude hodnotit? To všechno jsou velmi důležité otázky, na které je třeba se zaměřit, pokud se firma rozhodne hodnotit své pracovníky. Hodnocení je činnost, která je výhradně v rukou nadřízeného. Existují však výjimky, kdy hodnocení provádí i někdo jiný. Zpravidla je to: pracovník personálního útvaru, externí hodnotitel, hodnocení provádí zákazník, sebehodnocení, týmové hodnocení.

Smyslem hodnocení je pomoc s odstraněním chyb, rozvíjení předností, a zlepšení výkonnosti zaměstnance. Dále nám hodnocení vypomáhá se zpětnou vazbou orientovanou především pozitivně, posílení pracovníka ve smyslu kariérového růstu a jeho motivace a také v neposlední řadě upřesnění další přípravy. (Mikuláščík, 2001, s. 68)

2.2 Typy hodnocení pracovníků

Hodnocení se dělí na dvě podoby:

- Neformální
- Formální

a) Neformální hodnocení je běžné průběžné hodnocení pracovníka, prováděné nadřízeným během vykonávané práce. Je příležitostné, v daném okamžiku, pocitem hodnotícího. Je to vlastně součást každodenního vztahu mezi nadřízeným a

podřízeným, je zde okamžitá zpětná vazba. Nebývá zaznamenáváno. Ale je velmi přínosné pro usměrňování pracovníka, při povzbuzení a ocenění. Důležitou složkou je pochvala za odvedenou práci. (Koubek, 2007, s. 126)

Neformální hodnocení je sice velmi důležité, pomáhá při zlepšení motivace zaměstnance a je odrazem zpětné vazby, ale nezaručuje jednotný přístup k zaměstnancům, použití stejných hodnotících kritérií, je velmi subjektivní. Spíše by se mělo využívat formální pracovní hodnocení, které výše zmíněné nedostatky odstraňuje. (Koubek, 2007, s. 126)

b) Formální hodnocení je plánovité, systematické a racionálnější. Je pravidelné, pořizují se z něj dokumenty, protože je zaznamenáváno. Tyto dokumenty se začleňují do osobních složek zaměstnanců. Slouží jako podklady pro další personální činnosti. Patří sem také příležitostné hodnocení, vyvolané okamžitou potřebou pracovního posudku. (Koubek, 2007, s. 126)

Výhody formálního hodnocení:

- Komplexnější poznání a hodnocení pracovníků, z hlediska znalostí, dovedností a kvalit
- Rozvíjení silných stránek zaměstnance
- Rozpoznání slabých míst pracovníka a efektivní odstranění
- Orientování pozornosti pracovníka na výkon, vytváří na něj větší tlak
- Zvyšuje pracovní morálku ve firmě

Formální hodnocení se častěji vyskytuje ve firmách, které usilují o maximální flexibilitu, tam kde se více proměňují povaha práce a požadavky pracovních míst na pracovníka, a také v podnicích, kde jsou velmi vysoce kvalifikovaní specialisté. Významným kritériem hodnocení je přesnost a spravedlnost. Nikdo by neměl mít pocit, že je utlačován. Žádoucí je vytvořit atmosféru, která by byla pracovníky chápána jako nástroj pro zlepšení jejich pracovního výkonu. (Koubek, 2007, s. 127)

2.3 Metody hodnocení

Je celá řada metod hodnocení pracovníků. Některé jsou univerzální, některé pro zaměstnance, kteří jsou v administrativní sféře, jiné zase pro dělníky. Zde si uvedeme alespoň pár metod, které jsou vhodné pro malé a střední firmy. (Koubek, 2007, s. 133)

2.3.1 Hodnocení podle výsledků

Nejvíce je tato metoda využívána u administrativních kategorií. Její postup je následující:

1. Cíle, kterých má pracovník dosáhnout, jsou přesně a jasně definované, stanovené a termínované.
2. Přesně vypracovaný plán postupu, který ukazuje, jak dosáhnout stanovených cílů.
3. K realizování tohoto plánu jsou vytvořeny podmínky.
4. Posuzování a měření cílů.
5. Je – li zapotřebí, navrhnout opatření ke zlepšení, které bude i realizováno.
6. Nové cíle ke stanovení.

2.3.2 Hodnocení na základě plnění norem

Tato metoda je využívána především u dělníků.

1. Stanovení očekávané úrovně výkonu nebo norem.
2. Pracovníky seznámit s normami.
3. Normy, které byly stanoveny, musí být porovnány s normami každého pracovníka.

2.3.3 Hodnocení pomocí stupnice

Univerzální metoda, která se využívá v malých a středních podnicích, pomocí stupnice, slovní nebo číselné. Využívají se zde slovní charakteristiky, které popisují úroveň výkonu. Namísto slovních charakteristik lze využít i číselnou stupnici, která přehledně porovnává hodnocené pracovníky pomocí celkového počtu dosažených bodů. Je velmi vhodné používat standardizovaný firemní formulář, který kromě stupnic bude obsahovat i údaje o jméně, pracovní místo či funkce, datum, délka zaměstnání. (Koubek, 2007, s. 134)

2.3.4 Hodnotící dotazník

Dotazník nabízí připravené formulace, kdy se při odpovědích zatrhávají položky. Jeho vyhodnocením se zaměstnavatel může setkat s velmi zajímavou zpětnou vazbou.

2.3.5 Assessment centre

Assessment centre slouží jako poradensko – konzultační firmy, které pomáhají s vytvořením lepších podmínek v oblasti personálního poradenství, s problematikou lidských zdrojů, při výběru a hodnocení pracovníků. Nabízí i školení majitelů, manažerů i vedoucích pracovníků v různých sférách personálních činností.

Jsou to simulace reálných situací, formou činnostní diagnostiky je hodnocen výkon, schopnosti a rozvojový potenciál manažerů a specialistů a jiných pracovníků.

(Gregar, 2001, s. 109)

Velmi důležitým bodem je také odpoutat se v hodnocení od subjektivity, a zvýšit tím důvěryhodnost takového hodnocení. Proto je nasnadě využívat takovýchto center.

2.4 Psychologické pasti v hodnocení zaměstnanců

Nemá – li hodnotitel dostatek údajů nebo jasná hodnotící kritéria, i zde vzniká prostor pro subjektivitu. Lze velmi snadno uvíznout v tzv. „psychologické pasti“. Mezi nejznámější „pasti“ patří:

- **Tendence k celkovému nadhodnocování** (přílišná shovívavost)
- **Haló efekt:** když je výkon zaměstnance v určité oblasti natolik dobrý, že hodnotitel nepřihlíží k oblastem, kde jsou jiné výkonnostní problémy.
- **Stereotypy:** předsudky, nebo obecné soudy. Např.: Manažer dává ženám automaticky vyšší hodnocení, z důvodu, že v určitých oblastech jsou ženy výkonnější než muži.
- **Efekt zrcadla:** Hodnocený bývá srovnáván se svým hodnotitelem, lepší ohodnocení dostanou ti, kteří se podobají, hůře odměněni jsou ti, co se liší.
- **Favoritismus:** preferování oblíbených zaměstnanců
- **Celková známka:** ocenit každého zaměstnance známkou je problematické, zvláště v případech, kdy se tyto známky používají pro mzdy nebo kariérní růst (Urban, 2008, s. 101)

3 ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Je to soubor pravidel, metod a prostředků, podle kterých zaměstnavatel určí závislost mzdy pracovníků na výsledcích práce a jejich osobním přístupu. Jejich úkolem je ocenit výsledky práce, výkonnost a pracovní chování pracovníků. Lze využívat základní mzdové formy anebo dodatkové mzdové formy. (Gregar, 2001, s. 49)

V dnešní době se podniky snaží nastavit svou strategii odměňování tak, aby plnila motivační charakter a zvyšovala atraktivitu podniku na trhu práce, zároveň ale nesmí snižovat konkurenceschopnost firmy neobvyklou štedrostí. (Gregar, 2001, s. 49)

3.1 Systém odměňování

Klíčovou aktivitou každého personalisty je nastavit správný systém odměňování. Ve většině odvětví se navíc jedná o velmi nákladnou položku. Je pochopitelné, že pokud se podnik rozhodne někomu zvýšit mzdu, děje se tak u zaměstnanců, kteří jsou na klíčových pozicích, a u těch, kteří mají vysokou přidanou hodnotu. (Koubek, 2007, s. 158)

Pokud si firma určí klíčové talenty, je schopna přistoupit na tzv. „rozšíření pásma“, což znamená, že může zvýšit mzdu až o 20% nebo 30%. (Koubek, 2007, s. 158)

Jednoduchý model ale neexistuje. Vždy je nutné zohlednit firmu jako takovou, trh práce, nákladové možnosti, produktivitu práce a samozřejmě zda systém odměňování podporuje stanovené strategické cíle. (Koubek, 2007, s. 158)

Odměňování zaměstnanců je často dosti komplikovaná a nejasná záležitost, která nezdídky vyvolává spory. Proto by se firma měla snažit vytvořit takový oboustranně přijatelný a efektivní systém odměňování, který bude spravedlivý k zaměstnancům a zároveň bude dosahovat produktivity. Za tradiční odměnu se považuje mzda nebo plat, nebo i jiné formy peněžní odměny. Ale moderní personalistika chápe systém odměňování mnohem obšírněji, a řadí do něj také zaměstnanecké výhody, povýšení pracovníka, vzdělávání pracovníka, formální uznání, pozvání na slavnostní oběd či večeři, pověřování významnými pracovními úkoly, pověřování vedením lidí, rozmanitou a zajímavou prací, dobré a přátelské vztahy na pracovišti, vytváření příznivějších pracovních podmínek. (Koubek, 2007, s. 158)

Lze si všimnout, že spousta forem odměn nemá ani hmotnou povahu, přesto je velmi důležitým faktorem, při tvorbě systému odměňování. Přinášejí zaměstnanci radost. Právě proto je obvykle pro tyto formy lepší menší firma, jelikož vychází ze vztahů spíše „rodinných“, kde jsou méně byrokratické vztahy. Majitel podniku zná lépe své zaměstnance, jejich potřeby, rodinu a životní podmínky. (Koubek, 2007, s. 159)

3.2 Budoucnost v systému odměňování

Podle studie PwC „Managing tomorrow's people“ se do budoucnosti předpokládá, že se společnosti rozdělí do tří základních organizačních modelů neboli světů. Budou se dělit podle barev – zelený, modrý a oranžový. V každém z nich bude fungovat odlišný systém odměňování.

3.2.1 Zelený svět

Zelený svět je orientován na spotřebitele a zaměstnance. Velký důraz je zde na etické chování a environmentální prostředí. Jednotlivé země si nastaví a regulují pravidla, které budou mít dopad na flexibilitu a inovaci společností. Týká se to především energetických firem nebo bank. Zaměstnanci zelených společností budou odměňováni a motivováni velkou škálou benefitů, bude podporováno dlouhodobé odměňování na bázi skupinového výkonu, bude u nich hodnocena znalost zákazníků, etické chování a efektivnost dodavatelského řetězce.

3.2.2 Modrý svět

Modrý svět je představitelem globalizace a nadnárodních společností. Systémy odměňování jsou vázány na podnikatelské chování. Je zde velká podpora zdravé soutěživosti, inovace a kreativní svobody. Je to typ společnosti, která je vysoce profitabilní, kde se odměna váže na pracovní výkon a benefity zvyšují celkovou hodnotu balíčku odměn. Modrý svět odměňuje ochotu riskovat. Poroste jak fixní tak variabilní složka mzdy, nové systémy odměňování budou spočívat i v podobě motivace pro vysílání zaměstnanců do zahraničí a předávání a sdílení know-how.

3.2.3 Oranžový svět

Oranžový svět označován i jako „networking“ pracuje s myšlenkou, že bude velké množství malých podniků, které se úzce specializují, aby vyhovely požadavkům

individuálních zákazníků. Bude zde vytvořena globální síť mezi podniky, které jsou na informačních technologiích závislé, a nebudou celý život u jedné firmy. Nebude podstatné, z jakého místa bude pracovník pracovat. Budou zde virtuální trhy, kde stojí nezávislí pracovníci nabízející své služby a na druhé straně zaměstnavatelé. Specifikem oranžového světa jsou profesní komory, které mají na starost i odměňování pracovníků. Odměňování bude nastaveno v závislosti na kvalitě znalostí a dovedností, nejvíce ceněna bude unikátnost. (Časopis HRM 3/2013)

3.3 Základní otázky systému odměňování

O odměně rozhoduje nejenom zaměstnavatel se svými nároky a požadavky, nebo zaměstnanec se svými pracovními schopnostmi a návyky. Velmi výraznou roli mají i vnější faktory.

Systém odměňování řeší 3 základní otázky:

- * čeho chce organizace systémem odměn dosáhnout?
- * význam odměn pro zaměstnance?
- * jaké vnější faktory ovlivňují odměňování v organizaci?

3.4 Zaměstnanecké odměny

Organizace potřebuje dosáhnout při získávání pracovníků konkurenční výhody, musí si své zaměstnance udržet, výkonností být ve výhodě, musí být kreativní a flexibilní. Tzn. vyvíjet a formovat pracovní sílu, která bude schopna dosáhnout cílů podniku. (Koubek, 2007, s. 160)

Naopak zaměstnanci potřebují uspokojit své požadavky, svou rodinu, mít sociální jistotu, jistotu pracovního místa do budoucnosti, mít jasnou představu o výši svých výdělků, o možnosti seberealizace. (Gregar, 2001, s. 46)

Proto tedy vnější podmínky pro vytváření systému odměňování vycházejí ze situace v populačním vývoji, ze situace práce na trhu, v regionu, i v celé republice, z profesně-kvalifikační struktury lidských zdrojů, z míry zdanění, ekonomické a sociální schopnosti země, i například ze systému odměňování v konkurenčních podnicích. (Gregar, 2001, s. 46)

V předchozím textu byly zmíněny odměny, které má ve své kompetenci podnik. Označují se jako vnější odměny. Naopak jsou tu i tzv. vnitřní odměny, což znamená, že zaměstnanci napomáhají s pocitem úspěšnosti a užitečnosti, pocitem vlastního významu, neformálním uznáním nebo naplněním kariéry. Mají individuální povahu, kterou majitel nemůže ovlivnit, ale může zlepšovat podmínky práce, která bude zaměstnanci tyto pocity vyvolávat. (Koubek, 2007, s. 159)

3.5 Mzdotvorné faktory

Všeobecně zažitý názor mezi majiteli i manažery je ten, že pracovníci by měli být odměňováni za svůj pracovní výkon, protože jedině tak je budou motivovat k lepším výkonům. Není to ale moc dobré řešení. (Koubek, 2007, s. 164)

Mnohem lépe se odměňuje s přihlédnutím ke vzdělání zaměstnanců, schopnostem, délce praxe, a k jiným objektivně změřitelným znakům. Protože odměna vázána na výkon, nemusí vždy zaručit také kvalitu práce. (Koubek, 2007, s. 164)

Mezinárodní úřad práce vytvořil seznam faktorů, které by při odměňování měly být brány v potaz:

Analýza a úsudek	Odpovědný přístup k práci
Bystrost	Plánování a koordinace
Děláním chyb	Pracovní podmínky
Dovednosti	Rizikovitost práce
Fyzické požadavky	Sociální dovednosti
Hospodaření se zdroji	Stresovitost práce
Iniciativa	Úsilí
Kontakt s lidmi a diplomacie	Vzdělání
Odborná příprava a zkušenosti	Znalost práce

3.6 Současné tendence v pojetí politiky odměňování v Evropě

Ve většině států Evropy se rozšířily čtyři vývojové tendence v pojetí politiky odměňování:

a) hledání flexibility

Tzn., že většina firem rozšiřuje variabilní části odměny tak, aby byla co nejbližší možným rizikovým změnám a mohla na ně hned a lépe reagovat. Víceméně se tento přístup už do firem promítnul, ve formě výhod či odměn jako jsou třináctý pat, prémie, náhrady mzdy. Ve firmách se rozvíjí individuální hodnocení zaměstnanců a jejich výkon. Zvyšování mzdy je více výběrové, částky, které jsou určené na zvýšení platů, jsou většinou dávány zaměstnancům, jejichž výkon a kvalita práce jsou mimořádné.

b) kompetence pracovníka

Díky růstu organizací a jejich aktivitám, které přesahují i hranice států, přinášejí firmy stále mobilnější pracovní místa a mění se jejich profil. Hledání flexibility je pojem, který se zde hojně používá. Kvalifikační tabulky jsou, dá se říci ne tak vhodné, čím dál častěji se hledá takový pracovník, jehož kompetence, tj. znalost, dovednosti reálně využívá ve prospěch firmy. Tento přístup manažerů se dá chápat jako osvobození se od závazků, které byly sjednány s odbory, a co nejvíce se orientovat na individualizaci v odměňování. (Gregar, 2001, s. 48)

c) integrace mzdové politiky

V krizové situaci hledají podniky možnost, jak minimalizovat propuštění zaměstnanců nebo jak působit na objem mezd. Některé firmy zastávají názor, že nejlepším řešením bude snížit platy novým zaměstnancům, aby udržely platy ohrožených pracovních míst, dalším přístupem jsou nucené přestupy zaměstnanců, tam, kde jsou částečně pracovní úvazky doprovázené redukcí platů. (Gregar, 2001, s. 48)

d) zvýšení komplexnosti

Komplexní systémy odměňování jsou tvořeny tak, aby splňovaly jak ekonomické podmínky, tak strategie firem i požadavky zaměstnanců. Ke zvýšení komplexnosti přispívají různé faktory jako například: zaměstnanecké akcie, rozvoj systému sociální péče, doplňkové pojištění a podobně. (Gregar, 2001, s. 48)

4 MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ

Motivaci se často přezdívá, že je páteří personálního managementu. Pokud podnik nemá jasně dané úrovně motivovaného chování a jednání lidí, nelze vytyčovat cíle a vyžadovat jejich plnění. Podle toho jak má podnik motivované zaměstnance, tak takové budou pracovní výsledky. Motivace je také velmi důležitým prvkem, který přispívá k příznivému „klimatu“ podniku. K umům dobrého manažera bezpochyby patří sjednotit zájmy motivovaných pracovníků se zájmy organizace. (Stýblo, 2008, s. 157)

Motivace je důvod něco dělat. Motivace se zabývá otázkou přimosti chování a faktorů, které ovlivňují chování lidí v běžných situacích. Termín motivace odkazuje na způsoby, jak změnit své chování. (Armstrong, 2009, s. 316)

Tři složky motivace podle Armstronga:

- Směr – co lidí zkouší dělat
- Úsilí – jak těžce to zkouší
- Vytrvalost – jak dlouho to se vydrží tím řídit

4.1 Peníze jako motivace

Při školení manažerů se často setkáváme s názorem, že jediná motivace jsou peníze. Peníze jsou velkou motivační silou, protože jsou spojené přímo nebo nepřímo s uspokojováním mnoha potřeb. Peníze sami o sobě ale nemusí mít žádný vnitřní smysl, ale dá se jimi vyjádřit výrazná motivační síla a mnoho cílů. (Armstrong, 2009, s. 317)

Dnešní doba je velmi zaměřená na produktivitu, neustále se něco zlepšuje a na něčem se šetří, zapomínáme na základy budování dobrých vztahů a motivaci podřízených. Nemluvíme se svými podřízenými, neděkujeme jim, neposkytujeme zpětnou vazbu a nedefinují se jasně očekávání. Neřešíme příčiny, ale problémy. (Moderní řízení, 2013)

Zaměstnanci nemají často ani ponětí o změnách, jejich reakci hodnotíme jako malou flexibilitu. Neřeší se, co je trápí a tíží. Většinou chybí důslednost, což znamená, že nemáme na všechny stejný metr. Všechny tyto nešvary přitom způsobují nedostatečně motivované zaměstnance. (Moderní řízení, 2013)

Pro stabilizaci a motivaci zaměstnanců je velmi důležité dát důraz na firemní kulturu, vybudovat u zaměstnanců hrdost na firmu, pracovat s nadanými lidmi a podporovat jejich

růst. Vytvářet podnětné prostředí, ve kterém budou rádi pracovat. Lze je podpořit i formou benefitů tj. firemními produkty za zvýhodněnou cenu. (Moderní řízení, 2013)

4.2 Systém benefitů

Primární potřeby zaměstnanců by se měli uspokojit, a posléze se dá vybudovat vhodný systém benefitů. Jednou ze základních forem pro vytvoření motivačního balíčku je rozlišení potřeb pracovníků do více úrovní. Ke stabilizaci zaměstnanců dnes vypomáhá celá škála standartních benefitů, které poskytuje většina firem. Na otázku, zda skutečně tento druh benefitů zaměstnance udrží, je jednoduchá odpověď. Neudrží.

Ale je nutno si říci, že žádný zaměstnanec neopustí práci, která ho baví, pokud mu jiný podnik nabídne např. stravenky ve vyšší hodnotě. Zda chceme být konkurenceschopní a poskytovat benefity, vyžaduje tvorba benefitů poměrně důkladnou marketingovou práci - průzkumy trhu, průzkumy zaměstnaneckých potřeb, reklamu atd. (Moderní řízení, 5/2013)

4.3 Motivační systém

Pozoruhodní manažeři tvoří také pozoruhodné motivační systémy. Podle pana H. Schnabela, zásady motivování zaměstnanců jsou jasné, a pokud se jim bude věnovat dostatečná pozornost, v konečném důsledku budeme mít motivované a spokojené zaměstnance. (Stýblo, 2008, s. 191)

1. zásada: *Nejlepší plat sám o sobě nestačí*
2. zásada: *Věrnostní prémie*
3. zásada: *Ocenění snahy a vůle*
4. zásada: *Převzetí osobních starostí pracovníků jinam*
5. zásada: *Přátelské prostředí, vybavení pracoviště a celková atmosféra*
6. zásada: *Nadšení jako motor podnikání*

4.4 Jak motivovat zaměstnance

V dnešní době už si podniky jistě všimly, že motivovat penězi nestačí. Když lidé skutečně nedostávají to, co potřebují, stávají se nespokojenými, a svou nespokojenost přenášejí i do práce. Zaměstnanec nejde koupit. Místo toho by podniky měly vymyslet něco nového.

Musí si své zaměstnance zasloužit. Podniky potřebují motivovat zaměstnance, proto je důležité se podívat na Maslowovu pyramidu potřeb. (Jak motivovat zaměstnance, 2014)



Zdroj:(Jak motivovat zaměstnance, online, 2014)

Obrázek 1 Maslowova pyramida potřeb

Penězi lze stimulovat v podstatě jen jeden stupeň potřeb. Zaměstnanec je člověk. Potřebuje cítit pocit bezpečí, jistoty a sounáležitosti. Vyžaduje uznání, osobní růst, vyžaduje objevování nových možností, učení se novým věcem a nějakým způsobem se vyvíjet. Aby podnik měl takovéto motivované zaměstnance, je třeba, aby vedoucí pracovníci byli těmi, koho budou zaměstnanci následovat, komu mohou důvěřovat, být tím kdo jim dá zpětnou vazbu, kdo je respektuje a komunikuje s nimi.

Na základě sledování dění ve firmách lze zmínit několik tipů, jak efektivně motivovat zaměstnance:

- velmi výrazným motivačním prvkem je atmosféra na pracovišti (žádná arogance, závist, nepřejícnost, přílišná soutěživost)
- kritikou se pozitivní motivace udusí
- vedoucí pracovník musí jít příkladem
- zjednodušit a usnadnit pracovní procesy
- žádat, nepřikazovat
- schopnost chvály
- jednat se zaměstnanci tak, jak chcete, aby oni jednali s Vámi
- stanovení pravidel ve firmě a jejich dodržování

- schopnost naučit se říkat omluvu
- naučit se naslouchat svým zaměstnancům
- mějte dokonalý přehled o dění ve firmě

(Jak motivovat zaměstnance, online 2014)

II PRAKTICKÁ ČÁST

5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI PETRA SPOL. S R.O.

Pro bakalářskou práci jsem si vybrala tuto společnost, jelikož ji znám, a pro toto téma bakalářské práce se mi zdá jako vhodná. Po několika sezeních s pověřenou vedoucí jsem se dozvěděla, že podnik velmi ocení mou snahu analyzovat stávající systém hodnocení a odměňování pracovníků a vedení firmy by uvítalo návrhy, jak systém popřípadě zlepšit.

V rámci analýzy budu využívat vlastní pozorování, studium vnitropodnikových materiálů a dotazníkové šetření.

5.1 Historický vývoj firmy PETRA spol. s r.o.



**Těžba a prodej dřeva
Holzeinschlag und Holzhandel**

Obrázek 2 Logo společnosti

Od počátku svého vzniku na podzim roku 1992 se PETRA spol. s r.o. zaměřila na činnost v lesním hospodářství – zejména na kalamitní těžby, probírky do 40 - ti let a obchod se dřívím. Pěstební činností se firma zabývá až od roku 2006. I přes téměř nulové zkušenosti si tyto činnosti velmi rychle osvojila. Počáteční zkušenosti byly rozvíjeny na Slovensku, ale také v Maďarsku a Rumunsku.

Jak minulou, tak i současnou činností, technickým vybavením, odbornou způsobilostí a personálním obsazením, společnost PETRA spol. s r.o. dosahuje velmi dobrých výsledků.

Společnost patří mezi jednu z největších těžebních společností v lesnictví na území celé České republiky a nemalou měrou přispívá k pozitivním výsledkům hospodaření státního podniku Lesy České republiky, s.p.

Společnost sídlí na Moravě, ale svou činnost provozuje na území celé České republiky, kde realizuje získané zakázky. Firma PETRA spol. s r.o. má nezanedbatelné zkušenosti s prováděním těžebních prací i v zahraničí. Za zmínku stojí především Slovensko – kalamita Vysoké Tatry, Německo, Maďarsko, Rumunsko.

Společnost PETRA spol. s r.o. je prostřednictvím certifikace PEFC zapojena do systému trvale udržitelného hospodaření v lesích v České republice. Dále je držitelem certifikací a recertifikací systému managementu kvality dle ISO 9001, systému environmentálního managementu dle ISO 14001 a systému managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci dle OHSAS 18001.

Společnost PETRA rovněž investuje i do rozvoje informačních technologií v oblasti lesního hospodářství. Od roku 2007 vyvíjí a neustále zdokonaluje vlastní Systém pro evidenci, sledování a kontrolu, řízení a vyhodnocování těžebních a pěstebních činností v reálném čase. Systém umožnil zvýšit efektivitu lesní výroby a zlepšit její kontrolu a plnění zakázek vůči LČR, s.p. a jednotlivým odběratelům. Rovněž došlo ke zlepšení logistických procesů dodávek dříví k odběratelům.

5.2 Předmět podnikání společnosti

Společnost se specializuje na těžební a pěstební činnost. Pro svou činnost společnost využívá veškeré potřebné prostředky:

- moderní technické vybavení – harvestory, vyvážecí soupravy, přibližovací traktory, odvozní soupravy, sázecí stroje, lesní frézy
- odborně způsobilé zaměstnance – vedoucí výroby – lesníci, těžební a pěstební dělníci, administrativa

V současné době svým zákazníkům PETRA spol. s r.o. nabízí:

- těžební činnosti včetně povýrobních úprav
- výkup dříví včetně jeho odvozu
- pěstební činnosti včetně dodávky sadebního materiálu
- dodávky hotových sortimentů surového dříví
- dodávky palivového dříví

Cílem společnosti je uspokojit poptávku trhu po těžebních a pěstebních činnostech.

5.3 Swot analýza společnosti PETRA spol. s r. o

Swot analýza je metoda, na jejímž základě si může firma zjistit, co jsou její silné stránky (*strenghts*), slabé stránky (*weaknesses*), příležitosti (*opportunities*), a hrozby (*threats*).

Společnost PETRA spol. s r.o. by se měla zaměřit na své silné stránky, odstranit či přeměnit své slabé stránky na silné. Hrozby a příležitosti nemůže firma nijak ovlivnit, přesto ale by se měla snažit co nejlépe a nejefektivněji využít příležitostí, které se jí nabízí. Zároveň je třeba eliminovat hrozby, což ale není tak úplně v možnostech podniku.

Tato Swot analýza byla sestavena na základě údajů z interních materiálů firmy a z rozhovorů s pověřenou vedoucí.

Dole je uvedena tabulka, která nám ukazuje SWOT firmy PETRA spol. s r.o.

	Silné stránky	Slabé stránky
vnitřní prostředí	<ul style="list-style-type: none"> • silné jméno a značka • inovace informačních technologií • nejnovější technické vybavení • kvalita služeb • působení na území celé ČR 	<ul style="list-style-type: none"> • pracovní podmínky (nedostatečné prostory k práci) • slabé webové stránky • špatná informovanost zaměstnanců o budoucím chodu společnosti
	Příležitosti	Hrozby
vnější prostředí	<ul style="list-style-type: none"> • zlepšení kurzu CZ/€ • odchod konkurentů z trhu • získání zakázek a možnost obchodních příležitostí v jiných členských státech 	<ul style="list-style-type: none"> • zvýšení daní • oslabení kurzu CZ/€ • nezískání tenderů • ceny pohonných hmot

Tab. 1 SWOT analýza společnosti PETRA spol. s r. o. (Vlastní zpracování)

Jak lze vidět, společnost má mnoho silných stránek. Nejdůležitější je jistě silné jméno a značka, a určitě i kvalita služeb. Díky tomu má firma mnoho odběratelů, jejichž potřeby firma zdatně uspokojuje. Další silnou stránkou je také inovování informačních technologií. Díky tomu má firma svůj vlastně vytvořený Systém pro evidenci, sledování, kontrolu, řízení a vyhodnocování těžebních a pěstebních činností. V budoucnu by jistě nebylo od věci, kdyby se společnost rozhodla tento systém prodávat.

Slabá stránka jistě spočívá v nedostatečných pracovních podmínkách, je tím myšlen nedostatečný pracovní prostor pro administrativní pracovníky. Toto je považováno jako slabá stránka z toho důvodu, že zaměstnanci by to mohli vnímat jako demotivační faktor. Sídlo firmy je v Ratíškovcích, v budově bývalé hájenky, která nemá dostatečnou kapacitu pro administrativní pracovníky. Ale společnost už tento problém řeší, vedení společnosti zadalo projekt na výstavbu nových kancelářských budov.

Další slabou stránkou, kterou musí firma v blízké době napravit, jsou nedostatečné webové stránky. V dnešní době je to vnímáno jako velký handicap, protože spousta odběratelů, upřednostňuje informace z pohodlí domova. Firma by měla doplnit údaje, a zlepšit kvalitu webových stránek. Zvýší tím počet potenciálních odběratelů.

Společnost by se také měla zaměřit na lepší komunikaci mezi vedením a zaměstnanci. Podle mého výzkumu pracovníci nebyli spokojeni s podáváním informací ohledně kroků firmy do budoucna.

Mezi významné příležitosti patří jistě posílení CZ/€ , protože firma spolupracuje i se zahraničím. Spousta odběratelů má v Německu, a Rakousku. Tudíž by pro ni bylo nadmíru výhodné, kdyby kurz posílil. Další příležitostí je i odchod konkurentů z trhu. Firma je schopná zajistit větší podíl na trhu. Neméně důležitou příležitostí by bylo i expandování na další trhy v členských zemích.

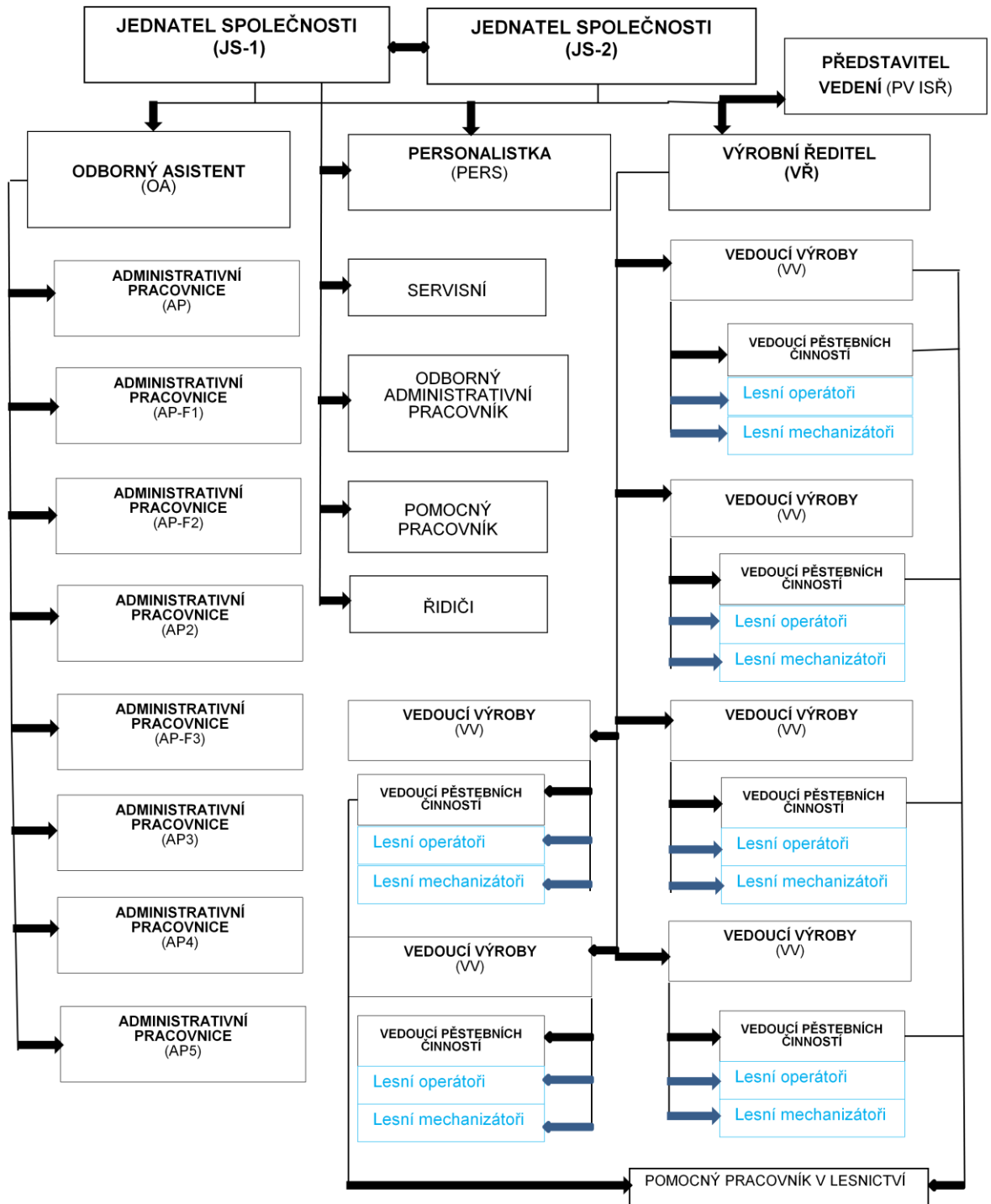
Jako hrozbu firma považuje zvýšení daní, tudíž nestabilitu politické situace v ČR, naopak oslabení kurzu, a nejdůležitější hrozbou je bezesporu nezískání tenderů. Zadavatelem zakázek jsou většinou LČR, s.p. tudíž pokud firma nevyhraje tender, nemá žádné větší zakázky. Jako hrozba může být vnímáno i zvýšení cen pohonných hmot, jelikož firma vlastní velký vozový park, který zajišťuje jak těžební a pěstební činnost, tak i dopravu k zákazníkům.

5.4 Personální struktura společnosti

V této pasáži bakalářské práce bude zaměřena pozornost na organizační strukturu společnosti, na personální oddělení a na typ a počet zaměstnanců.

5.4.1 Organizační struktura zaměstnanců

Na obrázku dole je uvedena organizační struktura zaměstnanců.



Zdroj: Interní materiály společnosti PETRA spol. s r. o.

Obrázek 3 Organizační schéma firmy PETRA spol s r.o.

Jak jde vidět z obrázku, majitelé neboli jednatelé firmy koordinují všechny oddělení společnosti. Majitelé mají nejvyšší rozhodovací pravomoc. Pod sebou mají oddělení, které jsou hned po nich nejvýše postavené. A je to odborný pracovník, personální oddělení a výrobní ředitel.

Odborný asistent má na starost všechny administrativní pracovnice. Vede kanceláře po administrativní stránce, obsluhuje kancelářskou techniku, pořizuje zápisy ze schůzí.

Personální oddělení neboli personalistka ve společnosti má na starost běžnou personální agendu. Její náplní práce je připravování smluv, které se týkají pracovních vztahů. Vede evidenci všech zaměstnanců, a vyřizuje požadavky zaměstnanců.

Výrobní ředitel má na starost zavedení nových výrobků do výroby, zajišťuje prodejní politiku a péči o výrobek po prodeji. Má na starost řízení výrobního procesu, zajišťuje výzkum, technologický rozvoj a vývoj.

Vedoucí výroby má pod sebou 3 vedoucí pracovníky pěstebních činností, kteří zajišťují a zodpovídají za práci lesních operátorů a mechanizátorů na každém úseku zvlášť.

Neodmyslitelnou částí pracovního procesu jsou i servisní a pomocní pracovníci a hlavně řidiči vozového parku, kteří zajišťují dopravu k odběratelům.

Aby podnik fungoval tak jak má, je velmi důležité, aby všechny složky organizační struktury byly provázané. Jednatelé samozřejmě dohlížejí na činnost všech složek.

5.4.2 Pracovně – právní vztahy ve společnosti PETRA spol. s r. o.

Ve firmě PETRA spol. s r.o ke dni 1. 4. 2014 pracuje 184 osob. Administrativních pracovníků je 17 osob (z toho 5 osob na mateřské dovolené). Společnost zaměstnává 48 vedoucích výroby. Vedoucích pěstebních činností je 15 osob.

Nejpočetnější skupinou jsou pracovníci, kteří pracují jako lesní mechanizátoři a operátoři. Všichni zaměstnanci mají podepsanou pracovní smlouvu na dobu neurčitou.

Společnost využívá služeb externího daňového poradce. Společnost poskytuje i různé benefity, jako jsou příspěvky na stravenky.

Společnost se zapojuje i do školení zaměstnanců. Buď se zúčastňuje kurzů obchodních dovedností, nebo obchodní komunikace.

K tomu, aby mělo vedení firmy lepší přehled o příchodech a odchodech zaměstnanců do práce, zavedlo čipový systém, který slouží ke zjištění přesného času příchodu a odchodu pracovníků. Po tomto opatření se výrazně zlepšila morálka zaměstnanců.

6 ANALÝZA STÁVAJÍCÍHO SYSTÉMU HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI PETRA SPOL. S R.O.

V této části bakalářské práce bude řešena analýza stávajícího systému hodnocení ve společnosti PETRA spol. s r. o. Potom budou vyhodnoceny přednosti a nedostatky tohoto systému. Pokusím se vypracovat i návrhy a doporučení jak systém hodnocení zlepšit a uvést, jak se dotazníkové šetření promítlo do hodnocení zaměstnanců.

Informace o systému hodnocení jsem získala vlastním pozorováním, a hlavně nejvíce s rozhovory s vedoucími pracovníky.

6.1 Hlavní cíl v hodnocení zaměstnanců v PETRA spol. s r.o.

Na základě rozhovorů s vedoucí jsem se dozvěděla, že ve firmě PETRA spol. s r.o. nemají vypracovaný žádný systém hodnocení, který by byl provázaný s finančním ohodnocením zaměstnanců, s jejich motivací a zpětnou vazbou.

Proto je cílem navrhnout takový systém hodnocení, který bude splňovat tyto požadavky. Hodnocený pracovník se dozví, jak byl hodnocen nadřízeným, a to se výrazně promítne v jeho motivaci.

6.2 Popis metod využívaných k hodnocení pracovníků ve společnosti

Ve firmě nepoužívají žádnou standardní metodu hodnocení pracovníků. Hodnocení je neformální, probíhá na základě pocitu nadřízeného, není zaznamenáváno. Nebývá pravidelné, a proto není pro firmu nijak vhodné.

Neformální hodnocení využívají hlavně k hodnocení pracovníků, kteří se o svou mzdu zaslужují podle dosažených výkonů, tzn. podle množství a kvality vykonané práce.

6.3 Typy hodnocených pracovníků

Analýza v této bakalářské práci se bude týkat pouze administrativních pracovníků. Firma chce v této skupině zaměstnanců navrhnout změny v hodnocení a odměňování. Je třeba více provázat a informovat zaměstnance o chodu firmy, a naučit se je lépe motivovat pro jejich budoucí výkony.

Ve společnosti PETRA spol s r.o je na pozici administrativních pracovníků 17 osob, z toho 5 pracovníků je na mateřské dovolené.

6.3.1 Charakteristika hodnocených pracovníků ve společnosti PETRA s.r.o

Jak už bylo řečeno, v administrativním oddělení probíhá neformální hodnocení, na jehož základě nelze přesně a objektivně odměňovat zaměstnance. Proto firma potřebuje sestavit způsob hodnocení, který bude efektivní a spolehlivý.

V rámci administrativního oddělení se hodnocení týká 17 pracovníků. Každý pracovník zodpovídá za chod jiné činnosti. Jejich hodnocení spadá buď přímému nadřízenému, což je odborný pracovník, nebo majiteli společnosti.

6.4 Samotný proces hodnocení, který probíhá ve společnosti PETRA spol. s r. o.

Podle získaných informací z pozorování, a rozhovorů se zaměstnanci a s majitelem společnosti vyšlo jasně najevo, že firma nemá absolutně žádný systém hodnocení a odměňování, který by probíhal na základě nějakého standartu. Kdyby se takový systém používal, byl by systém ohodnocení a odměňování pracovníků efektivnější. Pracovní výkon by hodnotil zaměstnance stejným způsobem a zaznamenával by se průběžně.

Konkrétně v administrativním oddělení probíhá hodnocení zaměstnanců následujícím způsobem.

Administrativní pracovníci jsou podřízeni odbornému pracovníkovi, který podává report o pracovních výkonech majiteli firmy. Odborný pracovník každodenně vidí výsledky práce svých podřízených, používá chvály i výtky. Majitel firmy je díky němu informován o výkonech pracovníků. Nicméně i on je se svými pracovníky každodenně v kontaktu a ví, jak kdo pracuje.

Administrativní zaměstnanci jsou odměňováni klasicky časovou mzdou bez jakýchkoliv variabilních složek mzdy. Hodnotí se u nich množství odvedené práce, čas, který potřebovali na realizaci, spolehlivost, přesnost, ale i komunikace s vedením. Pracovníci pracují 8 hodin denně, s tím, že je možno si přivydělat i přesčasy.

Dá se říci, že nepravidelně si majitel společnosti svolá poradu, která slouží k posouzení výkonů administrativních pracovníků. Zaměstnanci jsou voláni postupně, a každý z nich se dozví, s čím je majitel spokojen a naopak, a co je třeba zlepšit. Výhradně on má právo odměňovat zaměstnance finančním ohodnocením či prémie. Bohužel toto sezení není nijak zaznamenáváno, nefunguje zde klasické standardní formální hodnocení.

6.4.1 K čemu slouží výsledky hodnocení zaměstnanců ve firmě PETRA spol. s r.o.

Nestandardní hodnocení prováděné vedoucím administrativních pracovníků, neboli odborným pracovníkem slouží výhradně k tomu, že se majitel dozví, jak zaměstnanec odvádí zadanou práci, jak kvalitně a v jakém časovém rozsahu. Výstupem tohoto hodnocení je buď finanční ohodnocení, nebo odměna. Je to ale podle mého názoru málo, majitel společnosti popřípadě přímý nadřízený zaměstnancům v administrativě by měl znát potřeby svého zaměstnance, jeho názory, a snažit se ho motivovat k vyšším pracovním výkonům i jinou formou, než jen finančním ohodnocením.

6.5 Výhody a nevýhody systému, který je praktikován ve společnosti PETRA spol.s r. o.

Firma, jak už bylo výše zmíněno, nevyužívá žádnou formální metodu hodnocení, tudíž si myslím, že mnoho výhod tento systém nepřináší.

Za výhodu by se snad dalo považovat to, že odborný pracovník i majitel společnosti jsou v každodenním kontaktu se zaměstnanci, takže vědí o odvedené práci pracovníků.

Majitel i odborný pracovník si tak vytvoří obrázek o schopnostech pracovníků, ale není to žádná hloubková analýza, je to pouze subjektivní pocit, který se může u každého pracovníka promítat jinak.

6.5.1 Nevýhody systému hodnocení a odměňování ve firmě PETRA spol. s r.o.

Jelikož není hodnocení nijak zaznamenáváno, ani k němu vedení nevede žádné podklady, nelze objektivně posoudit každého pracovníka zvlášť. Každý člověk totiž vnímá věci jiným způsobem, proto je kritičnost ryze subjektivní. Proto se zaměstnancům může zdát, že nejsou spravedlivě a stejně hodnoceni jako jejich kolegové.

Hodnocení není prováděno pravidelně a komplexně, není prováděno souhrnně, pouze jako informování majitele společnosti. A ve velké většině jsou výsledky tohoto hodnocení využívány pouze okrajově, tzn. pouze k finančnímu ohodnocení pracovníků.

Další nevýhodou je jistě to, že nadřízený ani majitel společnosti si nemůže pamatovat, jakých přesných výsledků zaměstnanec dosahoval v minulosti, není zaznamenáváno, a proto je velmi těžké porovnávat pracovníkovy výsledky z minulých období.

Pokud zaměstnanec začne vykazovat špatné pracovní výsledky, mělo by vedení společnosti nekompromisně zasáhnout, a snažit se zjistit proč tomu tak je, a jak nejlépe a co nejefektivněji se tyto zhoršení eliminovat.

Jako další nevýhodou se mi jeví fakt, že ani samotní zaměstnanci vlastně nevědí, jak jsou na tom se svými pracovními výsledky, a zaměstnavatel zase netuší, jestli jsou pracovníci se svou prací spokojeni. Správného hodnocení a odměňování se dá dosáhnout jedině kvalitním systémem.

Proto je velice nutné zavést nový systém hodnocení a odměňování, který bude opravdu hodnotit a správně odměňovat zaměstnance stejnými a formálními měřítky, efektivně a se správnou zpětnou vazbou.

6.5.2 Konečné zhodnocení analýzy systému hodnocení a odměňování pracovníků firmy PETRA spol. s r.o.

Závěrem této analýzy je skutečnost, že hodnocení a odměňování pracovníků ve společnosti je spíše záporného charakteru, je zde více nedostatků než předností. Proto bude výchozím bodem této analýzy navrhnout některé z formálních metod hodnocení a navrhnout vzhledu formulářů k pravidelnému hodnocení a odměňování administrativních zaměstnanců společnosti PETRA spol. s r.o.

7 NÁVRHY KE ZLEPŠENÍ SYSTÉMU HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ FIRMY PETRA SPOL. S R.O.

Podle dosavadně získaných informací z provedené analýzy, bych si dovolila navrhnout způsoby, jak zlepšit systém hodnocení a odměňování administrativních pracovníků ve firmě PETRA spol. s r.o.

7.1 Možnost využití Assessment Centra

Jedna z možností jak jednoduše a efektivně nastavit správný systém hodnocení a odměňování administrativních pracovníků je jistě využití Assessment Centra. V teoretické části je uvedeno, v čem jsou přednosti tohoto způsobu.

Důvodem, proč navrhuji tento způsob, je časová vytíženost majitele společnosti, který nemá tolik časového prostoru k tomu, aby sám hodnotil administrativní pracovníky.

Samozřejmě je tu i odborný pracovník, který by se tomuto problému mohl sám věnovat, za využití Assessment Centra by si osvojil správné a efektivní metody, které by vedly ke správnému hodnocení a odměňování administrativních pracovníků.

Nejbližší Assessment Centrum se nachází v blízkosti sídla firmy, a to v Hodoníně. Tudíž to může být bráno jako výhoda.

Jediná nevýhoda tohoto způsobu je to, že bývá velmi nákladný jak po finanční tak i po časové stránce.

7.2 Vlastních způsoby, jak hodnotit a odměňovat zaměstnance firmy PETRA spol. s r.o.

Nejlepší a nejjednodušší způsob, jak sestavit správný a efektivní systém hodnocení a odměňování je podle mě následující.

Stanovit si formální metodu, která bude odpovídat požadavkům společnosti. Za tuto metodu bych navrhla vytvoření hodnotícího formuláře, prováděný odborným pracovníkem.

Vzhledem k tomu, že ve firmě pracuje 17 administrativních pracovníků, (z toho 5 na mateřské dovolené) se mi jeví jako fakt to, že při tak malém počtu administrativních zaměstnanců je v silách odborného pracovníka vytvořit takový systém hodnocení a odměňování, který by byl efektivní a jednoduše proveditelný.

Odborný pracovník by byl pověřen provádět půlročně kontrolu svých podřízených formou hodnotícího formuláře, jehož výsledky by byly předávány dále majiteli firmy. Majitel firmy by následně shledal podle výsledků formuláře, schopnosti a kvality jednotlivých administrativních zaměstnanců, a podle vytvořené stupnice kritérií je finančně ohodnotil.

7.2.1 Výhody formálního hodnocení pomocí hodnotícího formuláře

Vytvoření hodnotícího formuláře významně pomůže ke zlepšení systému hodnocení a odměňování ve firmě PETRA spol. s r.o.

Výhodou je jistě to, že hodnocení bude probíhat pravidelně vždy jednou za měsíc, firma bude mít písemné podklady pro souhrnné půlroční ohodnocení, v rámci kterého bude zaměstnanec odměněn.

Další výhodou je to, že zaměstnanec bude vědět, jak je jeho pracovní výkon posuzován nadřízeným, a co by ještě mohl zlepšit, či naopak jaké chyby eliminovat.

K další výhodě je nutné přiřadit také to, že majitel firmy bude mít získané výsledky z hodnotícího formuláře přímo písemně vyhodnocené, a také mu významně pomohou jako podklad k odměnění pracovníka, k jeho pochvale či pokárání.

Je nutno také podotknout, že finanční náročnost na tiskopisy je téměř zanedbatelná, náklady firmy budou na vytisknutí hodnotícího formuláře kolem 5,70 Kč, jelikož každý pracovník bude potřebovat 3 strany, a cena za A4 černobíle se pohybuje od 1,90 Kč / ks.

Rozhodnutí, zda se tento pracovní výkon, tj. hodnotit podřízené, má promítnout do mzdy odborného pracovníka, nechám na vedení firmy.

7.3 Tvorba samotného hodnotícího formuláře

Pro sestavení formuláře je nutno odpovědět si na následující otázky:

Kdo se bude hodnotit? Co se bude hodnotit? Kdy se bude hodnotit? Kdo bude hodnotit?
Jak budou výsledky prezentovány?

Na tyto otázky si pojd'me jednoduše odpovědět.

Hodnoceným se stává administrativní pracovník ve společnosti PETRA spol. s.r.o.

Hodnotit se bude kvalita a množství odvedené práce, iniciativa a vlastní nápady, schopnost dokončení práce včas, dodržování termínů, spolehlivost, organizační schopnosti, komunikační dovednosti, a bezproblémovost zaměstnance.

Hodnocení bude probíhat pravidelně, to znamená jednou za půl roku. Hodnotitel může být jak odborný pracovník, (což se mi jeví jako vhodnější z důvodu časové náročnosti), nebo i majitel firmy.

Výsledky budou prezentovány majiteli firmy, který následně rozhodne, podle hodnotícího formuláře, jak, či vůbec zaměstnance ohodnotit.

Půlroční hodnotící formulář se bude skládat z následujících částí:

- identifikační údaje (jméno a příjmení, pracovní pozice)
- zhodnocení pracovních výsledků odborným pracovníkem (hodnotící stupnice)
- sebehodnocení pracovních výkonů zaměstnance podle jeho vlastního názoru
- vyhodnocení výsledků hodnocení (provádí odborný pracovník)
- běžné náležitosti (podpis hodnotitele i hodnoceného, datum)

Hodnocení bude probíhat formou tzv. hodnotící stupnice, která má 5 hodnotících bodů.

Slovně je následující:

- 1 bod nedostatečně
- 2 body dostatečně
- 3 body průměrně
- 4 body velmi dobře
- 5 bodů výborně

Nejnižší počet, který je brán jako ještě vyhovující, je 5bodů. Nejvyšší počet bodů, což znamená nadprůměrně schopného zaměstnance je počet 30.

Hodnotící slovní škála podle počtu dosažených bodů je uvedena takto:

30 – 25 bodů = nadprůměrně vyhovující zaměstnanec

24 – 21 bodů = velmi dobře vyhovující zaměstnanec

19 – 15 bodů = průměrně vyhovující zaměstnanec

14 – 10 bodů = velmi málo vyhovující zaměstnanec

9 – 5 bodů = nevyhovující zaměstnanec

Na základě zjištěného počtu bodů, si vedení firmy může rozmyslet, jak s výsledky naložit.

Je třeba ale uvést, že pokud firma má pracovníky, kteří dosahují v hodnotící škále nejmenší

ho počtu bodů, je určitě alarmovat na poplach. Každá firma chce mít skvělé pracovníky, kteří ji zajistí plynulý a úspěšný chod organizace.

Tento hodnotící formulář nemusí být nutně jen výstupem pro finanční ohodnocení pracovníků. Firma by mohla zvážit i možnosti jak lépe využít potenciál pracovníka, zda je třeba více motivovat nebo rozvíjet schopnosti zaměstnanců, zda si pracovníka ponechat, nebo s ním ukončit pracovní styk.

Důležité je říci, že firma mnohem lépe využije toto formální hodnocení, ať už z hlediska archivace, nebo přehledného systému, který jí zajistí plynulý chod organizace.

Jakou výší finanční odměny bude organizace odměňovat své zaměstnance podle slovního hodnocení, nechám čistě na nich.

Informace, kolik Korun firma ročně vynaloží na odměny administrativních pracovníků, mi bohužel nebyla sdělena, tudíž mohu pouze spekulovat.

Ale myslím si, že v konečném důsledku bude firma s tímto systémem hodnocení a odměňování spokojená, jelikož náklady na odměny se díky tomuto systému výrazně sníží.

Navrhnutý hodnotící formulář najdete v seznamu příloh pod pojmenováním P I.

8 MOTIVACE ADMINISTRATIVNÍCH PRACOVNÍKŮ VE FIRMĚ PETRA SPOL. S R.O. – DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Na základě žádosti od vedení společnosti, jsem vytvořila dotazníkové šetření, týkající se motivace administrativních zaměstnanců ve firmě PETRA spol. s r.o.

Ve firmě nikdy nebyla prováděna analýza motivace zaměstnanců, na základě které by se dozvěděla něco o myšlenkách, pocitech a hlavně spokojenosti jejich administrativních zaměstnanců a ráda by uvítala zpětnou vazbu, která by jim pomohla v lepším motivování.

Toto dotazníkové šetření je děláno jako informativní část pro vedení společnosti. Hlavním cílem bylo navrhnout lepší systém hodnocení a odměňování zaměstnanců, což je uvedeno výše.

8.1 Dotazníkové šetření

Vytvořila jsem dotazníky, které obsahují otázky týkající se uspokojování motivačních faktorů zaměstnanců ze strany společnosti PETRA spol. s r.o.

Ze strany vedení byly otázky v dotazníku schváleny, jelikož odpovídaly jejich představám.

Dotazníky byly rozdány administrativním pracovníkům dne 20.3 2014. Díky pomoci ze strany vedení byly dotazníky navraceny velmi rychle a s 100% návratností. Dotazníku se zúčastnilo 12 administrativních pracovníků, kteří odpovídali na otázky.

Firma tímto dotazníkovým šetřením chce získat jakousi zpětnou vazbu, která by jim pomohla zlepšit motivaci zaměstnanců a eliminovat nedostatky, kterých si třeba firma ani není vědoma.

8.2 Vyhodnocení dotazníků

Dotazníky jsou sestavovány tak, aby výsledky přinesly v budoucnu jak příznivé ovlivnění motivace zaměstnanců, tak i vnesení změny do systému hodnocení.

8.2.1 Otázky a jejich odpovědi

V této podkapitole si uvedeme a vyhodnotíme jednotlivé odpovědi na otázky.

a) Otázka č. 1

Z uvedených faktorů zakroužkujte tři, které jsou podle Vás nejdůležitější:

- vybavení pracoviště (PC, diaprojektory, pracovní potřeby atd.)
- pracovní podmínky (bezpečnost práce, hygiena práce, pracovní doba)
- výše mzdy
- hmotné benefity
- jistota pracovního místa do budoucnosti
- dobré vztahy s nadřízenými
- styl vedení
- vztahy na pracovišti
- veřejné uznání pracovního výkonu
- peněžní odměna za výkon
- informování o strategických cílech podniku
- teambuilding (budování mezilidských vztahů na pracovišti – firemní kultura)

V této kategorii se zúčastnilo všech 12 respondentů, kdy podle výsledků bylo zjištěno, že tři faktory, které jsou pro administrativní zaměstnance ve společnosti PETRA spol. s.r.o. nejdůležitější, je jistota pracovního místa do budoucnosti, výše mzdy a vztahy na pracovišti.

b) Otázka č. 2

Hodnocení spokojenosti zaměstnanců / Jak firma plní motivy k práci?

Zakřížkujte odpověď, která podle Vás vystihuje postoj firmy.

Nabídky odpovědí zněly: plní velmi dobře, plní uspokojivě, a neplní.

Nabídka motivů k práci je následující:

Vybavení pracoviště

Pracovní podmínky

Mzda dostatečná

Mzda spravedlivá

Prémie

Hmotné benefity

Pocit jistoty pracovního místa do budoucnosti

Dobré vztahy s nadřízenými

Styl vedení

Vztahy na pracovišti

Veřejné uznání pracovního výkonu

Informování o strategických cílech podniku

Team - building

U tohoto typu otázek si probereme každou zvlášť. Zúčastnilo se všech 12 respondentů, návratnost byla 100%.

S prvním motivem Vybavení pracoviště byli čtyři lidé nespokojení, tzn., že firma neplní vůbec tento motiv. Sedm lidí mělo názor, že firma plní tento motiv uspokojivě. Jen jeden člověk uvedl, že firma tento motiv plní velmi dobře.

Druhý motiv k práci Pracovní podmínky, si sedm lidí myslí, že firma plní tento motiv uspokojivě. Tři lidé zastávají názor, že plní velmi dobře, a dva si myslí, že tento motiv vůbec nesplňuje.

Třetí pracovní motiv Mzda dostatečná. O tomto si myslí tři lidé, že firma tento motiv plní velmi dobře. Sedm lidí si myslí, že plní uspokojivě. Naopak dva lidé nesouhlasí, a myslí, že firma neplní motiv vůbec.

Čtvrtý motiv Mzda spravedlivá, s tímto čtyři lidi nesouhlasí, a myslí, že firma tento motiv vůbec neplní. Pět lidí zastává názor, že plní tento motiv uspokojivě, a tři lidé si myslí, že plní motiv velmi dobře.

Pátým pracovním motivem byly Prémie. Sedm lidí říká, že tento motiv je plně uspokojen ze strany firmy. Tři lidé si myslí, že firma tento motiv velmi dobře uspokojuje a dva lidé si myslí, že neplní motiv vůbec.

Pracovní motiv číslo šest, tím se rozumí Hmotné benefity. U této odpovědi je to vyrovnané. Sedm lidí říká, že toto plní firma velmi dobře, a 5 lidí si myslí, že tento motiv plní uspokojivě.

Sedmým pracovním motivem bylo Pocit jistoty pracovního místa do budoucna. Šest lidí odpovědělo, že firma plní tento motiv uspokojivě. Čtyři lidé myslí, že plní velmi dobře, a dva lidé, že motiv neplní.

Osmý motiv Dobré vztahy s nadřízenými. Opět je zde téměř shoda. Osm lidí míní, že firma plní velmi dobře tento motiv, a 4 lidé si myslí, že plní uspokojivě.

Devátý motiv Styl vedení ze strany nadřízených. Odpovědi téměř shodné, osm lidí si myslí, že plní uspokojivě, a 4 lidé, že motiv je plněn velmi dobře.

Se vztahy na pracovišti tj, desátý motiv, si šest lidí myslí, že je plně uspokojeno, pět lidí, že plní velmi dobře tento motiv, a jeden člověk má pocit, že firma tento motiv neplní.

S jedenáctým motivem Veřejné uznání pracovního výkonu je sedm lidí toho názoru, že firma motiv plní uspokojivě, jeden člověk si myslí, že motiv plní velmi dobře, a čtyři lidé si myslí, že tento motiv neplní.

Dvanáctý motiv Informování o strategických cílech podniku. Osm lidí, si myslí, že firma plní uspokojivě, jeden člověk si myslí, že tento motiv je plněn velmi dobře, a tři lidé mají názor, že firma tento motiv neplní.

Posledním motivem v této otázce je Team – building. Tady si sedm lidí myslí, že je motiv plněn uspokojivě, tři lidé zastávají názor, že je plněn velmi dobře, a dva lidé si myslí, že motiv neplní.

c) Otázka č. 3

Co byste změnili na přístupu vedení k zaměstnancům?

U této otázky byly uvedeny tři jednoznačné, nejčastěji se opakující odpovědi. A to: hodnotit všechny stejným způsobem, více informací o dění firmy a o budoucích krocích ze strany vedení, a snažit se vylepšit vztahy na pracovišti.

d) Otázka č. 4

Co by mohl management udělat, abyste byli více motivováni k vyššímu pracovnímu výkonu?

Opět podobné odpovědi: Administrativní pracovníci si myslí, že nejvíce by jim pomohlo k lepšímu pracovnímu výkonu zamezení zhoršování se mezilidských vztahů na pracovišti, účastnit se kurzů pro osobní i pracovní rozvoj, a zlepšit systém hodnocení a odměňování.

8.3 Shrnutí výsledků dotazníků

Podle jasně zadaných parametrů, jak si firma přála vytvořit dotazníky, jsem se snažila vyhodnotit, v čem vlastně tkví problém u administrativních pracovníků ve firmě PETRA spol. s r.o.

Pro administrativní zaměstnance jsou nejdůležitější tyto tři faktory. Výše mzdy, jistota pracovního místa do budoucnosti, vztahy na pracovišti.

Naopak nejsou spokojeni se systémem hodnocení a odměňování, s mezilidskými vztahy na pracovišti, a nedostatečnou komunikací o budoucích krocích firmy.

Toto dotazníkové šetření bylo anonymní, ale i přesto je důležitou zpětnou vazbou pro firmu PETRA spol. s r.o.

Firma už podnikla kroky v tom, že má velký zájem o to, aby se zlepšil systém hodnocení a odměňování jejich administrativních pracovníků. S tím by jim měla výrazně pomoci i tato bakalářská práce.

Na základě toho, že zaměstnanci uváděli jako častou odpověď i to, že mají pocit, že jsou nedostatečně informováni o krocích firmy do budoucna, by se společnost měla snažit o zlepšení.

Návrhem, jak toto zlepšit by mohlo být třeba vypracování měsíčního reportu o tom, jaké kroky firma v budoucím období chce podniknout. Samozřejmě je na uvážení vedení společnosti, jaké informace chce zveřejnit a jaké nikoli.

Nelze přehlédnout ani stížnosti na zhoršující se mezilidské vztahy na pracovišti, to by firma měla jistě také velmi rychle začít řešit.

Důvod, proč tomu tak je, je nasnadě. Nejhorším způsobem je nedostatečná komunikace. Člověk musí jasně srozumitelně komunikovat, pozorně naslouchat, nevytvářet žádné spekulace, a hodně se ptát. Důležité je konflikty řešit! Tímto by se měl zabývat asi přímý nadřízený administrativním pracovníkům a to je odborný pracovník.

ZÁVĚR

V dnešní době je pro podnik velmi důležité, zaměřovat svou pozornost na své lidské zdroje. Podnik by měl znát svého zaměstnance, jeho schopnosti, kvality, požadavky, potřeby. Proto by si měl podnik stanovit cíle, které se bude snažit společně se svým zaměstnancem dosáhnout.

Důležité je pak obrátit svou pozornost na rozvíjení personálního oddělení. Organizace by měla usilovat o schopné, a motivované pracovníky, kteří budou zajišťovat plynulý chod organizace.

Faktorem, který významně pomáhá firmě ve svém personálním řízení, je jistě systém hodnocení a odměňování pracovníků.

Správně nastavený systém je velice prospěšná a efektivní cesta k tomu, jak mít spokojené a motivované zaměstnance a z toho následně firma těží výhody. Výsledky tohoto hodnocení výrazně pomohou firmě s poznáním svého zaměstnance, jeho potenciálu a schopnostech, firma se naučí jak lépe využívat zaměstnance a jak ho více motivovat.

Tato bakalářská práce byla rozdělena na dvě části.

Teoretická část byla předpokladem pro část praktickou. Byly zde uvedeny literární zdroje, ze kterých bylo čerpáno, pro napsání praktické části. Teoretická část se zabývala pojmy jako: systém odměňování a hodnocení zaměstnanců, personální oddělení, motivace zaměstnanců.

V praktické části byla představena společnost, její historický vývoj, činnosti, jakými se firma zabývá. Dále zde byla vypracována analýza stávajícího systému odměňování a hodnocení administrativních pracovníků. Na základě výsledků analýzy byl systém vyhodnocen, byly shledány jeho nedostatky. V další části práce bylo navrženo, jak systém zlepšit.

Jelikož ve společnosti neprobíhal žádný formální systém hodnocení a odměňování, byla jim navržena metoda hodnotícího formuláře. Tento formulář se skládal ze dvou částí. Jedna část byla hodnocení zaměstnance hodnotitelem a další část byla sebehodnocení zaměstnance. V závěrečné části práce bylo uvedeno dotazníkové šetření, které poskytlo vedení společnosti zpětnou vazbu.

Cílem společnosti bylo získat efektivní systém odměňování a hodnocení. Díky této bakalářské práci byl tento cíl jistě naplněn. Využití této metody jistě povede ke zvýšení

pracovní motivace zaměstnanců, k lepší organizace v personálním oddělení a zvýší určitě i vztahy mezi nadřízenými i podřízenými.

K vypracování této bakalářské práce bylo využito všech dostupných materiálů, jakožto i interních materiálů společnosti, a rozhovorů s přímými nadřízenými.

Podle mého názoru byly splněny cíle této bakalářské práce.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. ARMSTRONG, Michael. *Handbook of human resource management practice*. 11. vyd. Londýn: Kogan, 2009, ISBN 978-0-7494-5242-1.
2. BEDRNOVÁ Eva, NOVÝ Ivan. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. Vyd. 3. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-169-0.
3. GREGAR, Aleš. *Personální řízení I*. Vyd. 2. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2001. ISBN 80-7318-045-6.
4. Human Resources Management: časopis vydavatelství Economía. Praha: Economía, a.s., 2013. ISSN 1801-4690.
5. *Jak motivovat zaměstnance*. In: Filozofie úspěchu [online]. 2014 [cit. 2014-04-22]. Dostupné z: <http://www.filozofie-uspechu.cz/jak-motivovat-zamestnance/>.
6. KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. Vyd.3. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2202-3.
7. MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. Vyd.1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2001. ISBN 80-7318-006-5.
8. MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikace v řídicí práci a v obchodním vyjednávání*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2002. ISBN 80-7318-077-4.
9. Moderní řízení: časopis vydavatelství Economía. Praha: Economía, a.s., 2013. ISSN 0026-8720.
10. *Personální management*. In: Personální Info [online]. 2014 [cit. 2014-04-22]. Dostupné z: <http://personalni.blogspot.cz/2011/06/personalni-management-podniku.html>
11. STÝBLO, Jiří. *Management a lidé ve firmě: podnikový personální management řízení lidských zdrojů personální práce*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2008. ISBN 978-80-86754-98-7.
12. URBAN, Jan. *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera*. Vyd.1. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2465-2.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ISO Mezinárodní organizace zabývající se tvorbou norem

LČR Lesy České republiky

OHSAS Certifikace systému managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci

PEFC Programme for the Endorsement of Forest Certification (Správná péče o les)

s. p. Státní podnik

s.r.o Společnost s ručeným omezeným

tj. Tj.

Tzn. „to znamená“

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Maslowova pyramida potřeb	26
Obrázek 2 Logo společnosti	29
Obrázek 3 Organizační schéma firmy PETRA spol s r.o.	33

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 SWOT analýza společnosti PETRA spol. s r. o. (Vlastní zpracování).....	31
---	----

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Návrh hodnotícího formuláře pro administrativní zaměstnance firmy PETRA spol.
 s r.o.
- P II Návrh sebehodnotícího formuláře pro zaměstnance firmy PETRA spol. s r.o.

**PŘÍLOHA P I: NÁVRH HODNOTÍCÍHO FORMULÁŘE PRO
ADMINISTRATIVNÍ ZAMĚSTNANCE FIRMY PETRA SPOL. S R.O.**

Jméno a příjmení:	Pracovní pozice:	Období:
Hodnotitel posuzuje pracovní výsledky u těchto kritérií:		
Kritérium	Hodnocení	
Kvalita a množství odvedené práce	Počet bodů: 1 2 3 4 5	
Iniciativa a vlastní nápady	Počet bodů: 1 2 3 4 5	
Spolehlivost	Počet bodů: 1 2 3 4 5	
Organizační schopnosti	Počet bodů: 1 2 3 4 5	
Komunikační dovednosti	Počet bodů: 1 2 3 4 5	
Motivační schopnosti	Počet bodů: 1 2 3 4 5	
Plnění úkolů do stanoveného termínu	Počet bodů: 1 2 3 4 5	
Dodržování pravidel organizace	Počet bodů: 1 2 3 4 5	
Flexibilita, ochota k plnění úkolů	Počet bodů: 1 2 3 4 5	
<p>Tuto část formuláře vyplňuje přímý nadřízený. U každého kritéria zakroužkujte počet bodů. 1 bod nedostatečně, 2 body dostatečně, 3 body průměrně, 4 body velmi dobře, 5 bodů výborně. Pokud je třeba doplnit popis, pište do kolonky k počtu bodů.</p>		

Celkový dosažený počet bodů:

Dosažený počet bodů

30 - 25 bodů = nadprůměrně vyhovující zaměstnanec

24 – 21 bodů = velmi dobře vyhovující zaměstnanec

19 – 15 bodů = průměrně vyhovující zaměstnanec

14 – 10 bodů = velmi málo vyhovující zaměstnanec

9 – 5 bodů = nevyhovující zaměstnanec

Slovně ohodnocen jako:

Zaměstnanec je obeznámen s výsledky vyhodnocení. Na základě vyhodnocených kritérií zaměstnanec s výsledky:

- Souhlasí zcela bez výhrad
- Souhlasí s těmito výhradami:
- Nesouhlasí

Toto hodnocení proběhlo dne:

Podpis zaměstnance:

Podpis hodnotitele:

PŘÍLOHA P 2: NÁVRH SEBEHODNOTÍCIHO FORMULÁŘE PRO ZAMĚSTNANCE FIRMY PETRA SPOL. S R.O.

SEBEHODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE

Jméno a příjmení:

Pracovní pozice:

Období:

Zodpovězte následující otázky:

- 1) Myslíte si, že za období XY jste odvedl kvalitně odvedenou práci?
- 2) Splnil jste za období XY pokaždé práci včas?
- 3) Dosáhl jste v uplynulém období Vašich předem stanovených cílů?
- 4) Napište, co byste ve svém pracovním výkonu za uplynulé období chtěl zlepšit.
- 5) Jaké máte návrhy ke zlepšení Vaší motivace do příštího období?
- 6) Jaké změny by Vám pomohly k lepšímu pracovnímu výkonu?
- 7) Názory a připomínky k Vaší práci do příštího období.

Sebehodnocení proběhlo dne:

Podpis zaměstnance: