

Obsah

1	ÚVOD.....	2
2	TEORETICKÁ ČÁST.....	3
2.1	TEORIE HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ.....	3
2.1.1	Účel a cíle hodnocení pracovníků	4
2.1.2	Přínosy z hodnocení pracovníků.....	4
2.1.3	Požadavky na systém hodnocení pracovníků.....	5
2.1.4	Proces hodnocení pracovníků.....	6
2.1.5	Kdo hodnotí pracovníky?.....	7
2.1.6	Využití výsledků hodnocení pro mzdové účely.....	8
2.2	TEORIE ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ.....	10
2.2.1	Zákon o mzdě	10
2.2.2	Minimální mzda	12
2.2.3	Systém odměňování.....	14
2.2.4	Hodnocení práce.....	16
2.2.5	Vztah odměňování k jiným personálním činnostem.....	16
3	ANALYTICKÁ ČÁST	17
3.1	HOTEL ADAMANTINO, A.S.	17
3.1.1	Historie Hotelu Adamantino, a.s.	17
3.1.2	Struktura Hotelu Adamantino, a.s.	18
3.2	HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ	19
3.2.1	Zavedení hodnocení	19
3.2.2	Metody hodnocení pracovníků.....	21
3.2.3	Sdělování výsledků hodnocení pracovníkům	22
3.2.4	Chyby hodnocení pracovníků.....	23
3.2.5	Hodnotící stupně.....	24
3.2.6	Rozlišení hodnocení	25
3.3	ODMĚNA ZA VYKONANOU PRÁCI	27
3.3.1	Faktory ovlivňující stanovení mzdy	27
3.3.2	Tvorba tarifních stupňů	28
3.3.3	Struktura mzdy	29
3.3.4	Mzdové tarify	29
3.3.5	Mzdové formy.....	31
3.3.6	Nepeněžní formy odměňování.....	36
3.3.7	Příplatky.....	37
3.3.8	Náhrada mzdy.....	37
3.3.9	Výplata mzdy.....	38
3.3.10	Pracovní vztahy.....	38
4	ZÁVĚR	41
5	RESUMÉ	42
	POUŽITÁ LITERATURA.....	43

1 Úvod

Pracuji v Hotelu Adamantino, a.s., který patří mezi malé podniky (v průměru zaměstnává 29 pracovníků). Po dohodě s hotelovou ekonomkou jsme pro mou bakalářskou práci zvolily téma hodnocení a odměňování zaměstnanců, neboť je to jeden z mnoha nedostatků v personalistice a řízení Hotelu Adamantino, a.s. vůbec.

Druhým důvodem, proč jsem se rozhodla zabývat se otázkou personalistiky je nespokojenost většiny mých kolegů v práci. Ti nevědí, proč by se měly vůbec v práci snažit. Nejvíce jim ubírá chuť do práce fakt, že hodnocení pracovníků chybí úplně a pravidla odměňování nejsou zcela jasná.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí. V teoretické části jsem prostudovala odbornou literaturu, která se týká mého tématu. V analytické části jsem se zabývala už konkrétním problémem hodnocení a odměňování zaměstnanců v Hotelu Adamantino, a.s.

Na rozdíl od velkých podniků s řadou specialistů a s velkým personálním oddělením, malé podniky, mezi které patří bohužel i Hotel Adamantino, a.s., vůbec nevyužívají základní principy hodnocení svých zaměstnanců.

Cílem mé bakalářské práce proto bude nabídnout možnosti využití hodnocení a odměňování pracovníků vhodné pro jeho podmínky. Upozornit, že to může být pro jeho činnost přínosem, např. že dobrý personální management vede především ke stimulaci a motivaci pracovníků.

2 Teoretická část

2.1 Teorie hodnocení pracovníků

Systematické a pravidelné hodnocení výkonu a pracovního chování patří k základním pilířům personálního managementu. Úspěšné plnění úkolů naprosté většiny personálních oblastí je podmíněno fungováním kvalitního objektivního systému hodnocení pracovního výkonu a pracovního chování. Povinnost vedoucích pracovníků na všech stupních řízení hodnotit své podřízené. Zároveň schopnost objektivního a spravedlivého hodnocení podřízených je také jednou ze základních odborných způsobilostí (kompetencí) vedoucího pracovníka.

Provádění komplexního hodnocení pracovního výkonu přímých podřízených je jednou z nejtěžších a často nejsložitějších činností manažera. Pouze skutečně vyzrálý manažer dokáže zachovat dostatečnou míru objektivity a prozíravosti. Jeden z hlavních cílů hodnocení je zaměstnance motivovat do budoucna a vyjasnit si s ním veškeré nejasnosti, ke kterým během hodnoceného období došlo a nebyl čas a prostor je řešit.

Nezastupitelnou funkci má hodnocení pracovníků také pro identifikaci vzdělávacích a dalších kvalifikačních potřeb. Výsledky hodnocení jsou nejen základem pro objektivní odměňování ale i rozhodování o pohybu pracovníků v organizaci (rozmisťování, povyšování). Výsledkem uplatnění objektivního výkonu pracovníků je jak ocenění pozitivních vlastností pracovníků, tak i určení rezerv ve výkonu a schopnosti jeho dalšího rozvoje. Nezbytnou součástí hodnocení je seznámení zaměstnance s další perspektivou jeho pracovní aktivity v organizaci a pomoci jeho osobnímu rozvoji. V tomto smyslu přispívá systém hodnocení ke zvýšení stability zaměstnance v organizaci a zlepšení sociálního klimatu a spolu s ostatními nástroji je nezastupitelným nástrojem v systému řízení pracovního výkonu.

Každý zaměstnavatel potřebuje vědět, jaké má pracovníky, jak tito lidé pracují a přispívají k hospodářským výsledkům podniku. Na druhé straně i každý pracovník potřebuje vědět, jak se na něj jeho zaměstnavatel dívá. [2]

2.1.1 Účel a cíle hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovního výkonu a pracovního chování sleduje především tyto cíle:

- a) zjišťováním toho, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky svého místa, jaké je jeho pracovní chování a vztahy k zákazníkům, spolupracovníkům či dalším osobám,
- b) sdělováním výsledků zjišťování jednotlivých pracovníků a projednávání těchto výsledků s nimi,
- c) hledáním cest ke zlepšení pracovního výkonu a realizaci opatření. [8]

Každé hodnocení má své zákonitosti a prvky:

- nelze aplikovat nějaký univerzální model na všechny firmy,
- každý hodnotitel musí předem definovat cíle hodnocení a seznámit s nimi hodnocené,
- hlavní nástrojem hodnocení je oboustranná komunikace,
- do hodnocení nepatří dojmy,
- postup hodnocení musí být jasný a srozumitelný,
- nelze oddělit manažery, kteří provádí hodnocení od tvorby pravidel. [10]

2.1.2 Přínosy z hodnocení pracovníků

Z uvedeného vyplývá, že systém hodnocení pracovníků má multifunkční charakter a slouží ke zkvalitnění celé řady oblastí řízení lidských zdrojů. Mezi nejmarkantnější přínosy patří tyto efekty:

- zhodnocení výkonu a pracovního potenciálu zaměstnanců a orientace aktivit firmy na jeho zlepšení a možnost porovnání kvality pracovníků v jednotlivých útvarech a úrovních řízení,
- orientace pracovníka na práci (na pracovní úkoly, cíle),
- identifikace problémů bránících vyšší výkonnosti a návrh jejich řešení,
- zlepšení komunikace (mezi nadřízeným a podřízeným, vedením organizace a zaměstnanci),

- objektivizace podkladů pro odměňování ve vazbě na individuální výsledky,
- podklady pro povyšování a přemísťování,
- identifikace potřeb v oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků,
- přehled o názorech pracovníků,
- formulace návrhů na zlepšení práce a činnosti firmy ve vztahu k zaměstnancům,
- zpětná informace o kvalitě přijímacího řízení a zhodnocení předpokladů pro výkon činnosti pro kterou byl přijat.

Moderní hodnocení pracovníků představuje jednotu zjišťování, posuzování, úsilí o nápravu a stanovování cílů týkajících se pracovního výkonu. Je velice účinným nástrojem kontroly a usměrňování pracovníků.

2.1.3 Požadavky na systém hodnocení pracovníků

Na hodnocení pracovníků, které je realizováno jako součást systému řízení lidských zdrojů jsou kladeny zejména tyto požadavky:

- pravidelnost hodnocení (hodnocení je realizováno jako systém),
- systém hodnocení je předem znám (znalost kritérií),
- vždy písemná forma výsledků hodnocení,
- hodnocení formou hodnotícího pohovoru, zaměření na podporu a rozvoj pracovníka a umožňující interaktivní komunikaci a podíl pracovníka na formulaci závěrů hodnocení,
- neorientovat se pouze na nedostatky pracovníka , zvýraznit i pozitiva,
- pokus o využití principu sebehodnocení (v kombinaci s hodnocením od nadřízeného),
- nezávislost výsledků hodnocení na minulém hodnocení,
- projednání závěrů s pracovníkem, stanovení úkolů pro obě strany. [1]

2.1.4 Proces hodnocení pracovníků

Proces hodnocení pracovníků má zhruba devět fází, které lze rozdělit do tří časových období:

1. Přípravné období:

- a) rozpoznání a stanovení předmětů hodnocení, stanovení pravidel a postupu hodnocení,
- b) analýza pracovních míst,
- c) formulování kritérií výkonu a jeho hodnocení, volba metod hodnocení,
- d) informování pracovníků o připravovaném hodnocení a jeho účelu.

2. Období získávání informací a podkladů:

- a) zjišťování informací,
- b) pořízení dokumentace o pracovním výkonu.

3. Vyhodnocování informací a pracovního výkonu:

- a) vyhodnocování pracovních výsledků, pracovního chování, schopností pracovníků. Výstupy této fáze musí mít písemnou podobu,
- b) pohovor s hodnoceným pracovníkem o výsledcích hodnocení,
- c) následné pozorování pracovního výkonu pracovníka, zkoumání efektivnosti hodnocení.

Jedná-li se o přijímání nového pracovníka, přechod pracovníka na jiné místo, ať už ve vertikálním směru, nebo na stejné úrovni, provede s ním určitá hodnotící jednotka hodnotící pohovor. Pro úspěšné zvládnutí pohovoru by se měla řídit těmito pravidly:

- vytvořit klidnou a přátelskou atmosféru v neoficiálním prostředí,
- uvítat pracovníka, odstranit pocit napětí,
- vysvětlit cíl a postup pohovoru,
- požadovat, aby pracovník sám ohodnotil svůj výkon za danou časovou jednotku (jedná-li se o nového pracovníka, ptáme se na minulé zaměstnání, popř. chceme vidět hodnocení minulého zaměstnavatele, např. zápočtový list),

- sdělit pracovníkovi svůj názor na jeho pracovní výkon, případně na jeho chování a jednání,
- naznačit oblasti, kde by se mohl zlepšit a zeptat se ho na možný způsob, jak toho docílit,
- nezapomenout pochválit za dobře vykonanou práci,
- zahájit i ukončit pohovor pozitivně, povzbudivě, motivačně.

Z hodnotícího rozhovoru by měly vyplynout konkrétní zejména tyto závěry:

- zachování či změna pracovního zařazení (doporučení pro kariérový pohyb v organizaci, stanovení dlouhodobých cílů z hlediska kariérového vývoje pracovníka v organizaci)
- stanovení hlavních cílů a zaměření pracovního úsilí (rozšíření, změna) v oblasti pracovních úkolů a zaměření
- úkoly v oblasti kvalifikačních aktivit (školení, vzdělávání, osvojení jazykových znalostí, odborné kurzy, stáže, semináře, zahraniční pobyty) a vymezení způsobu ověřování efektů (certifikáty, studie, návrhy)
- úkoly v oblasti rozvoje schopností řízení, vedení pracovníků, zvládání interpersonálních dovedností
- dohody a ujednání o spolupráci a podpoře při plnění stanovených cílů ze strany vedení (organizační opatření, materiální podmínky, organizace, komunikace a výměna informací)
- doporučení pro opatření ve mzdové oblasti (platové zařazení, rozpětí, změny v pohyblivé složce mezd, odměny, prémie)

2.1.5 Kdo hodnotí pracovníky?

Nejkompetentnější osobou pro hodnocení pracovníka je jeho **bezprostřední nadřízený**. Ten také provádí závěrečné vyhodnocování všech podkladů hodnocení, vede pohovor a navrhuje opatření vyplývající z hodnocení.

Bezprostřední nadřízený zná důvěrně úkoly pracovního místa, práci svého podřízeného i podmínky, za nichž pracuje. Provádí neformální i formální hodnocení.

Jeho hodnocení je častěji přijímáno jako hodnocení znalce. Mezi nevýhody patří nebezpečí subjektivní deformace.

Hodnocení pracovníka provádějí však i jiné osoby. **Nadřízený bezprostředního nadřízeného** může fungovat jako ověřovatel a schvalovatel hodnocení bezprostředního nadřízeného.

Hodnocení prováděné **pracovníkem personálního útvaru** není příliš častý případ. Spíše se používá tehdy, kdy v podstatě neexistuje nejbližší nadřízený (např. v právnických firmách).

Hodnocení **nezávislým externím hodnotitelem** je použitelné k hodnocení spíše jen některých aspektů pracovního výkonu nebo rozvojového potenciálu pracovníka.

Hodnocení zákazníkem se zpravidla používá v případech, kdy se pracovník bezprostředně stýká se zákazníkem. Mezi jeho nebezpečí patří, že nespokojenost zákazníka s výrobkem či službou se transformuje do kritiky pracovního výkonu pracovníka.

Hodnocení prováděné **spolupracovníkem** či častěji skupinou spolupracovníků bývá přijatelně spolehlivé, spolupracovníci znají povahu práce i pracovníka a jeho výkon. Spolupracovníci jsou však málokdy ochotni se v hodnocení angažovat.

Hodnocení podřízeným je málo používané. Vhodné je jen tehdy, když podřízení důvěrně znají povahu práce svého nadřízeného.. Výhodou je to, že nadřízený získá představu o tom, jak jej jeho podřízení vidí. Nevýhodou představuje tendence vyřizovat si účty s nadřízeným.

Neustále vzrůstá používání **sebehodnocení**. Je vhodné jako příprava pracovníka na hodnotící pohovor. Nejčastěji má formu zprávy o výsledcích.

2.1.6 Využití výsledků hodnocení pro mzdové účely

Jedním z výstupů hodnocení a dosažených efektů z hodnocení pracovníků je informace jako podklad pro opatření ve mzdové oblasti. Zkušenosti v tomto směru z podnikatelské oblasti však nabádají k obezřetnosti. Jsou-li výsledky hodnocení jednoznačně prezentovány jako podklad pro rozhodnutí o opatřeních v individuální oblasti odměňování, může tato skutečnost negativně ovlivnit postoje hodnocených k celému procesu hodnocení. Hlavním cílem personálního managementu související

také s utvářením personální kultury organizace celkového sociálního klimatu v organizaci je snaha o pojetí hodnocení pracovníků jako nástroje, který má pomoci rozvinout schopnosti pracovníků a zvýšit jejich výkon, a rozvíjet prvky identifikace s organizací a jejími cíli. K tomuto cíli slouží i prvky sebehodnocení uplatňované v hodnotícím pohovoru. Bude-li pracovník na prvním místě vnímat proces hodnocení jako faktor ovlivňující bezprostředně jeho mzdovou úroveň, bude to mít za následek vyvolání obranných postojů, nedostatečnou komunikaci a výměnu informací potřebných pro objektivní hodnocení formou participace hodnoceného na formulaci závěrů a cílů. Značná část hodnocení se tím míjí účinkem a nepřispívá k aktivizaci pracovníků a jejich schopností. Jaké je řešení tohoto rozporu?

V první řadě v moderně pojatém systému řízení lidských zdrojů není výstup z hodnocení pracovníků pro mzdové účely prioritním posláním. Systém odměňování (především jeho pohyblivá část) je odvozována od hodnocení pracovního výkonu, ochoty a disponibility pracovníka má tedy jednoznačně situační aspekt a takto také musí být chápán. Hodnocení výkonu a celého komplexu pracovního projevu zaměstnance je také informací nejen o oprávněnosti jeho pracovního zařazení, kvantitě a kvalitě současného výkonu, ale měl by také být informací o potenciálu jeho dalšího rozvoje, osobního, odborného a kariérového. Hodnocení rozvojového potenciálu by se z tohoto hlediska nemělo odrážet v operativních mzdových rozhodnutích, ale mělo by vyplynout z procesu řízení kariéry, povyšování, delegací vyšší odpovědnosti ve vyšší míře také odměňované (zvláštním případem jsou v tomto případě výrazné disproporce mezi požadovaným standardem výkonu a skutečným výkonem pracovníka, vyžadující operativní řešení).

Prvkem mzdové diferenciaci nemůže být jen hodnocení současného výkonu, ale také míra odpovědnosti a úroveň kompetentnosti (znalostí, dovedností a postojů). Je proto nutno stanovit v rámci mzdového systému zásady a pravidla využití systému hodnocení pracovníků pro individuální odměňování, motivačně dominantní by však měl být dlouhodobý, koncepční aspekt odměňování. [1]

2.2 Teorie odměňování pracovníků

Komplexní pojetí personální práce se neobejde bez znalostí problematiky odměňování zaměstnanců. V roce 1992 byly zrušeny téměř všechny dosud platné předpisy a byly nahrazeny zákonem o mzdě a zákonem o platu.

Nové zákony vycházejí z ústavní Listiny základních práv a svobod a rovněž respektují mezinárodní úmluvy, týkající se ochrany mzdy. Vzhledem k rozdílným zdrojům financování mezd je nezbytné rozlišovat způsoby odměňování v podnikatelské a nepodnikatelské sféře.

V současné době se odměňování zaměstnanců v podnikatelské sféře řídí především těmito obecně závaznými mzdovými předpisy:

1. zákon č. 1/1992 Sb., ve znění nařízení vlády č. 436/2004 Sb., o mzdě, odměně za pracovní pohotovost a o průměrném výdělku,
2. nařízení vlády č. 700/2004 Sb., kterým se mění nařízení vlády č. 333/1993 Sb., o stanovení minimálních mzdových tarifů a mzdového zvýhodnění za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém pracovním prostředí a za práci v noci, ve znění pozdějších předpisů,
3. nařízení vlády č. 699/2004 Sb., kterým se mění nařízení vlády č. 303/1995 Sb., o minimální mzdě,
4. zákon č. 118/2000 Sb. o ochraně zaměstnanců při platební neschopnosti zaměstnavatele a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů.

2.2.1 Zákon o mzdě

Zákon č. 1/1992 Sb. o mzdě přinesl zásadní změnu v odměňování v podnikatelské sféře. Vychází ze současných i budoucích podmínek tržního hospodářství. Garantuje základní práva zaměstnanců a jejich nejdůležitější mzdové nároky a ukládá některé povinnosti zaměstnavatelům při poskytování mzdy.

Zákon o mzdě se vztahuje na všechny zaměstnavatele, tedy na:

- Organizace – právnické osoby, které zaměstnávají občany v pracovněprávních vztazích,

- Občany – kteří jsou oprávněni podnikat a kteří zaměstnávají při podnikatelské činnosti občany.

Při stanovení mzdy musí zaměstnavatel respektovat pravidlo, že za stejnou práci a za práci stejné hodnoty přísluší stejná mzda. Zabraňuje se tím diskriminaci žen, ale též nerovnosti v odměňování obecně.

Mzda náleží nejméně ve výši a za podmínek stanovených zákonem o mzdě (zákon č 1/1992 Sb., ve znění pozdějších předpisů). Ten určuje, že nesmí být nižší než minimální mzda. Pyramidální uspořádání nároků vypadá takto:



Mzda se sjednává především v pracovní smlouvě nebo v kolektivní smlouvě. Není-li mzda sjednána v pracovní nebo kolektivní smlouvě, je zaměstnavatel povinen poskytování mzdy projednat s příslušným odborovým orgánem. Aby mohl splnit tuto povinnost, vydává zaměstnavatel vnitřní mzdový předpis. Do toho předpisu je zaměstnavatel povinen umožnit zaměstnancům nahlížet. Pokud mzda není sjednána přímo v pracovní smlouvě, vydává se zaměstnancům zpravidla mzdový dekret. V mzdové systému je třeba si určit:

- pevné tarify nebo tarify v rozpětí,
- tarify měsíční nebo hodinové,
- tarifní stupně.

Konkrétnější vymezení tarifních stupňů musí vyjadřovat různou míru složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce. Na tarifní stupně navazuje katalog prací a funkcí,

který je důležitým nástrojem pro zařazování prací vykonaných zaměstnanci u určitého zaměstnavatele do tarifních stupňů. Základními kritérii, podle kterých se práce (funkce) rozlišují je především:

- odborné vzdělání,
- odborná praxe,
- složitost práce (složitost pracovních činností, způsob práce s informacemi),
- organizační a řídicí náročnost pracovního procesu,
- odpovědnost (za škody, zdraví),
- zátěž (fyzická, duševní),
- zvláštní požadavky (mimořádné fyzické, pohybové, osobní vlastnosti).

2.2.2 Minimální mzda

Vyplácená mzda nesmí být nižší než minimální mzda. Výši minimální mzdy stanovuje vláda svým nařízením. Pracovní smlouva, v níž je sjednána nižší mzda než náleží podle zákona o mzdě, je v této části neplatná.

V současné době platí nařízení vlády č. 700/2004 Sb. o minimální mzdě. Od roku 1994 platí nařízení vlády č. 333/1993 Sb., ve znění pozdějších předpisů, které stanoví dvanáct minimálních mzdových tarifů ve 12 tarifních stupních při stanovené týdenní pracovní době 40 hodin, jejichž obecná charakteristika je uvedena v příloze č. 1 tohoto nařízení.

Minimální mzdové tarify pro rok 2005

Tarifní stupeň	Minimální mzdový tarif	
	v Kč za hodinu	v Kč za měsíc
1	42,50	7 185
2	44,30	7 480
3	46,20	7 810
4	48,80	8 240
5	51,90	8 770
6	55,70	9 420
7	60,10	10 160
8	65,20	11 020
9	70,90	11 980
10	77,80	13 150
11	86,10	14 550
12	95,60	16 160.

Zdroj tabulky: nařízení vlády č. 700/2004 Sb.

Minimální mzdové tarify v tomto pojetí představují dvanáct minimálních mezd odstupňovaných podle složitosti, odpovědnosti práce, což je směrodatné především pro tvorbu podnikových mzdových systémů. [4]

Podnikatel tak má prostor pro vytvoření a realizaci vlastní mzdové politiky, když je prakticky omezen pouze ekonomickou únosností vynakládaných mzdových nákladů při dodržování ustanovení Zákoníku práce. Je na zaměstnavateli, zda u zaměstnanců uplatní hodinovou nebo měsíční mzdu, zda zaměstnanci budou mít jen pevnou mzdu nebo mzda bude obsahovat pevnou (základní) i pohyblivou (motivační) složku. [5]

Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznámá pouze mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, které poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci jako kompenzaci za vykonávanou práci. Pojetí odměňování je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání a také zaměstnanecké výhody poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru.

Věnuje se stále více pozornosti „vnitřním“ odměnám. Ty nemají hmotnou povahu a souvisejí se spokojeností pracovníka s vykonanou prací. Důležitým faktorem ovlivňujícím odměny pracovníka je spravedlivé hodnocení a peněžní odměňování pracovníků, vytváření příznivých pracovních podmínek, péče o pracovníky atd. Systém odměňování tedy není nic jiného než způsob stanovování mezd a platů, popřípadě zaměstnaneckých výhod pracovníků. [4]

2.2.3 Systém odměňování

Organizace má k dispozici poměrně širokou škálu možností jak své zaměstnance odměňovat. Odměny mohou mít povahu peněžní i nepeněžní formu, mohou být vázány na povahu vykonávané práce a její význam, na odvedenou práci, na výkon pracovníka, mohou mít podobu zajímavých a podnětných pracovních úkolů, veřejného uznání zásluh, péče o zdokonalení mezilidských vztahů atd.

Systém odměňování však není jen nástrojem kompenzace pracovníků za odvedenou práci, ale musí plnit řadu dalších funkcí:

- přilákat potřebný počet a potřebnou kvalitu uchazečů o zaměstnání v podniku,
- stabilizovat pracovníky, které podnik potřebuje,
- odměňovat pracovníky za jejich úsilí, loajalitu, schopnosti,
- přispět k dosažení konkurenceschopného postavení na trhu,
- být zaměstnanci akceptován, hrát pozitivní roli v jejich motivaci,
- sloužit jako stimul pro zlepšování kvalifikace a schopností pracovníků,
- povaha systému, jeho náklady musejí být racionální a přiměřené možnostem podniku.

Při vytváření systému odměňování je nezbytné zodpovědět několik důležitých otázek:

- jaké množství prostředků může podnik vynaložit na odměňování pracovníků, aby to neohrozilo životaschopnost podniku,
- jaké předpisy musíme respektovat,
- jaká je situace na trhu práce,
- jaká úroveň mezd je schopna přilákat do podniku uchazeče o práci,

- jaká úroveň mezd uspokojuje stávající pracovníky a přispívá k jejich stabilitě.

Podnik chce nejčastěji pomocí systému odměňování:

- udržet si pracovníky,
- vytvořit si konkurenční výhodu pro získání pracovníků,
- dosáhnout žádoucí kvality produkce,
- dosáhnout potřebné úrovně flexibility,
- dosáhnout žádoucího zisku,
- formovat a rozvíjet zdravé pracovní a mezilidské vztahy v podniku.

Jednou z klíčových otázek odměňování pracovníků je otázka přiměřeného, spravedlivého a motivujícího systému odměňování v organizaci. Postavení organizace i zaměstnanců ovlivňuje populační vývoj, situace na trhu práce, životní styl, ekonomická a sociální politika státu, úroveň odměňování v odvětví, místě, regionu, profesně-kvalifikační struktura lidských zdrojů.

Zvažují se pak konkrétní základní otázky odměňování:

1. *úroveň mezd a platů* – v porovnání se situací u konkurence, na trhu práce,
2. *vnitřní struktura mezd a platů* – hierarchie mzdových tarifů,
3. *placení jednotlivců* – přidělování mzdových tarifů,
4. *placení za odpracovaný čas nebo za výsledky*,
5. *odměňování specialistů a manažerů* – pobídkové formy odměňování,
6. *zaměstnanecké výhody a příplatky* – podniková penze, placené pojištění, rizikové příplatky,
7. *řízení a kontrola mezd a platů* – snaha o úspory mzdových nákladů,
8. *výběr jednotlivých typů odměn*.

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

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

2.2.4 Hodnocení práce

Nástrojem zajišťujícím, aby se požadavky, náročnost, složitost práce na pracovním místě odrazily v diferenciaci odměny pracovníka, je hodnocení práce. Je to systematické určování hodnoty každé práce či pracovní funkce ve vztahu k jiným pracím či pracovním funkcím v organizaci. Účelem hodnocení práce je zjistit požadavky práce a příspěvek práce, stanovit její relativní hodnotu.

Výsledkem hodnocení práce je stanovení základních mzdových relací v organizaci. Základní mzdové relace pak slouží jako vodítko pro diferenciaci peněžního oceňování práce. Hodnocení probíhá v následujících krocích:

1. *shromažďování informací,*
2. *faktory k určení hodnoty různých prací,*
3. *příprava a realizace plánu k hodnocení relativní hodnoty prací.*

Zjištěnou hodnotu práce převedeme do mzdových tarifů. Je třeba vytvořit vhodnou strukturu základní složky mezd a platů, náležité odstupňování odměny podle hodnoty práce a zohlednění vnějších faktorů, aby umožnila zohlednit i charakteristiky výkonu pracovníka. [2]

2.2.5 Vztah odměňování k jiným personálním činnostem

Odměňování pracovníků má významné vazby s ostatními personálními činnostmi. Odměňování je jedním z nástrojů, které je třeba brát v úvahu při **plánování** pracovníků. Může výrazně usnadnit, ale také znesnadnit získávání a **výběr** pracovníků. Příležitost získat vyšší mzdu může motivovat pracovníky ke **vzdělání**. **Hodnocení** pracovníků je nejdůležitějším podkladem pro odměňování, protože kritéria hodnocení jsou i kritérii odměňování výkonu. Je-li rozdíl v odměně mezi jednotlivými úrovněmi funkcí v organizaci dostatečně velký, pracovníci jsou motivováni k usilování o povýšení.

3 Analytická část

3.1 Hotel Adamantino, a.s.

Hotel je situován v krásném prostředí Luhačovické přehrady. Nabízí ubytování v 80 komfortních dvoulůžkových pokojích a 1 apartmánu. K vybavení hotelu patří restaurace, kterou lze použít i jako kongresový sál s kapacitou 200 osob, snack bar, směnárna, aquacentrum a rozsáhlé parkoviště. V 5-ti stylově zařízených salóncích lze také pořádat různá školení, jazykové kurzy, semináře, sympozia, slavnostní firemní či rodinné hostiny. Stravování formou plné penze, polopenze, balíčků na cestu, na přání možnost zajištění dietní stravy.

Pro milovníky sportu je připraven krytý bazén s vyhřívanou vodou, sauna s ochlazovacím bazénkem, whirlpool, solárium, fitness a masérna. Součástí areálu je tenisový kurt s umělým povrchem, volejbalové hřiště a stolní tenis. Hosté si mohou také zapůjčit horská kola či kulečnick.

V létě se nabízí možnost koupání v Luhačovické přehradě, případně vyjížďky na lodičkách a šlapadlech, jízdy na koni, či využití značených turistických tras v okolí, v zimě běžeckých tras, zamrzlé přehrady na bruslení nebo kryté kuželky a bowling v blízkém okolí hotelu..

Hotel Adamantino, a.s. je soukromou organizací, kterou vlastní dva společníci. Hotel má celkem 29 zaměstnanců, kteří jsou rozděleni do útvarů podle funkce, kterou zastávají. Útvar ředitelství hotelu představuje ředitel hotelu, ekonomický úsek účtárna, sklad a recepce. Pod provozní úsek (provozní hotelu) patří ubytovací úsek, což jsou pokojské dále údržba a stravovací úsek, který zahrnuje kuchyni, restauraci a snach bar.

3.1.1 Historie Hotelu Adamantino, a.s.

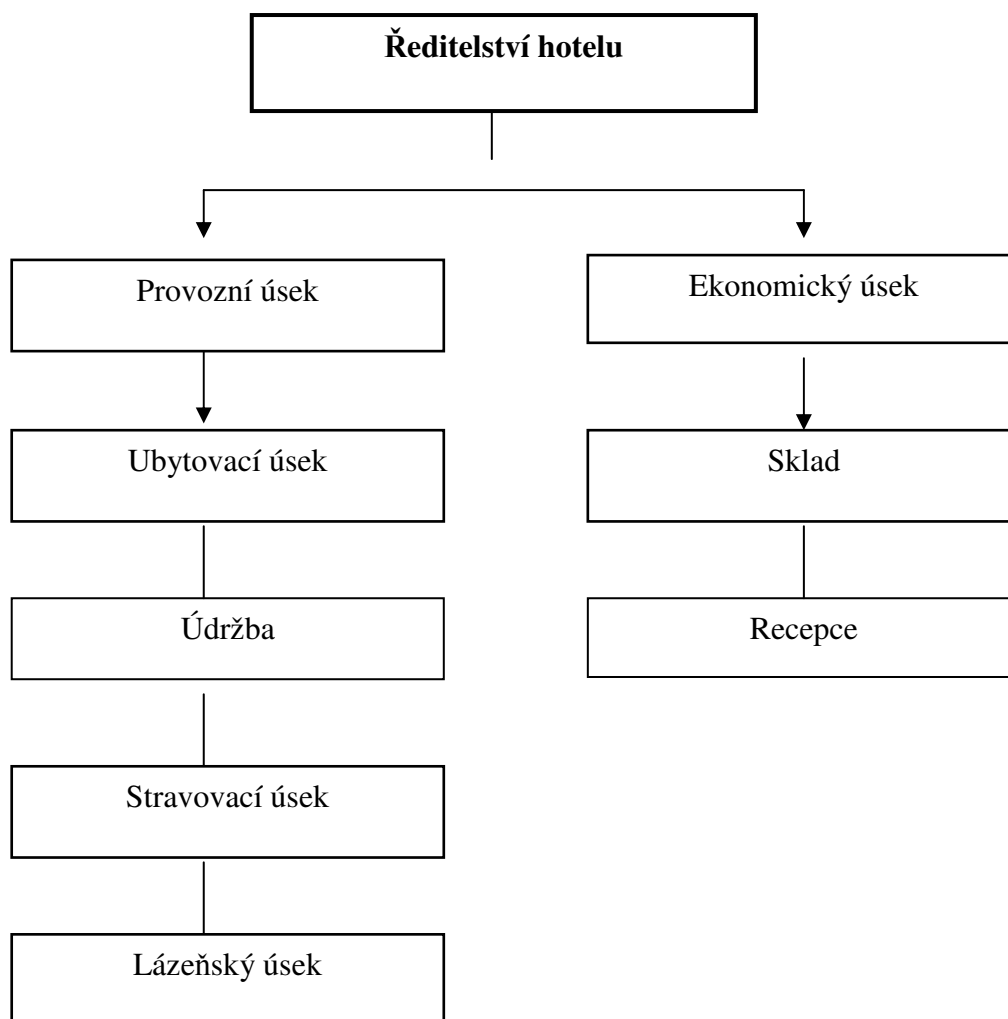
Hotel Adamantino byl postaven počátkem 90. let. Sloužilo jako školící a rekreační zařízení firmy Pozemní stavby Zlín, a.s. až do roku 2000, kdy byl na firmu vyhlášen konkurz.

Obchodní firma Hotel Adamantino, a.s. vznikla 19.10.2000 zápisem do obchodního rejstříku u Krajského soudu v Brně. Svoji činnost začala firma vyvíjet

k 1. listopadu 2000. Od 1. ledna 2001 přešly všechny náklady spojené s provozem (včetně mzdových) na Hotel Adamantino, a.s., do té doby byly prostory a zaměstnanci „zapůjčeni“ (na základě Smlouvy o zápůjčce) společnosti D.D.AG. Ostrava.

Předmětem podnikání je hostinská činnost, ubytovací služby a směnářská činnost.

3.1.2 Struktura Hotelu Adamantino, a.s.



Hotel má v současné době 29 zaměstnanců, kteří jsou rozděleni do útvarů podle funkce, kterou zastávají. Útvar ředitelství hotelu představuje ředitel hotelu, ekonomický úsek účtárna, sklad a recepce. Pod provozní úsek (provozní hotelu) patří ubytovací úsek,

údržba a stravovací úsek, který zahrnuje kuchyni, restauraci a snach bar a úsek lázeňský.

3.2 Hodnocení zaměstnanců

3.2.1 Zavedení hodnocení

Příprava úspěšného průběhu hodnocení pracovníků v celé firmě vyžaduje tento postup:

1. **Informování všech zaměstnanců** - seznámení všech zaměstnanců se zavedením systému hodnocení pracovníků a jeho cíli. Toto seznámení provedou všichni vedoucí pracovníci s případným využitím informačních médií používaných v organizaci (časopis, zpravodaj, intranet).
2. **Příprava hodnotitelů** - seznámení s cíli a metodou hodnocení, stanovenými organizačními postupy a termíny hodnocení, seznámení s obsahem hodnotitelských dokumentů, objasnění kritérií hodnocení. Vedle seznámení s metodickými pokyny k hodnocení se doporučuje i organizování metodické instruktáže pro hodnotitele jak vést hodnotící rozhovor, jak formulovat závěry z hodnocení.
3. **Příprava hodnotícího rozhovoru** - získání a utřídění informací získávaných průběžně o zaměstnanci v hodnoceném období. Příprava osnovy (hlavních bodů a problémů, které budou se zaměstnancem v průběhu hodnotícího pohovoru projednány). Technické a organizační zabezpečení podmínek rozhovoru (časový prostor a nerušené prostředí).
4. **Hodnotící rozhovor** - nejdůležitější fáze systému hodnocení. V jeho rámci je nutno ohodnotit jednotlivá kritéria výkonu a pracovního jednání zaměstnance, formulovat jak pozitivní skutečnosti tak i případné výhrady. Dále je žádoucí získat vyjádření hodnoceného jak k hodnocení, tak i pracovním podmínkám, k systému řízení a organizaci práce s náměty na zlepšení. Hodnotící rozhovor musí vést k formulaci konkrétních závěrů vůči zaměstnanci, k jeho úrovni a kvalitě pracovního výkonu v zastávané pracovní pozici a další perspektivě činnosti v organizaci. Závěry se mohou

týkat jak zaměstnance (odstranění zjištěných nedostatků a zlepšení výkonu, vlastní zvýšení kvalifikace), tak i opatření ze strany vedení (zabezpečení zvýšení kvalifikace, opatření v organizaci práce a pracovních podmínkách, v systému odměňování apod.)

5. **Uchovávání a práce s hodnotícími dokumenty** - výsledky hodnocení s formulovanými závěry jsou zaznamenány v hodnotícím dokumentu a pracovník potvrdí podpisem, že byl seznámen se závěry uvedenými v hodnotícím dokumentu. Tento list se pak stává součástí osobního spisu pracovníka vedeného v personální evidenci pracovníka a má důvěrný charakter. Přístup k těmto údajům a právo nakládat s nimi v souladu s potřebami procesu řízení firmy má bezprostřední nadřízený, dále vyšší stupeň řízení (pověřený pracovník vedení firmy) a případně vedoucí pracovník úseku, na který by měl být pracovník rozhodnutím vedení převeden. Další osoby by v žádném případě neměly mít k osobním materiálům pracovníků přístup, protože získávání informací osobního charakteru o pracovníkovi a práce s nimi podléhá ve všech zemích právní úpravě. Informace získané na základě hodnocení pracovníka mohou však být použity při zpracování posudku o pracovní činnosti (pracovní posudek na odchodnou) pro jiného zaměstnavatele a to v případě, že o to pracovník požádá (§ 60 Zákoníku práce). Poskytnutí k jiným účelům je možné jen se souhlasem zaměstnance. Nadřízení jednotlivých hodnotitelů spolu s nimi vyhodnotí výsledky a přijmou opatření umožňující realizaci závěrů hodnocení jednotlivých pracovníků v rámci své řídicí kompetence. Současně vyhodnotí celkové výsledky hodnocení, způsob formulování závěrů a objektivitu použitého postupu (rozptyl výsledných hodnot, náročnost hodnocení, konkretizaci závěrů). Současně s tím je možno navrhnout i změny v použité metodice, jednotlivých kritériích pro příští hodnotící období tak, aby byla zvyšována účinnost a efektivnost systému hodnocení i jeho zvládnutí na žádoucí úrovni všemi stupni hodnocení. Má-li hodnocený pocit, že hodnocení se naprosto rozchází s objektivním hodnocením výsledků vlastní práce a má věcné argumenty pro tento

postoj, může se odvolat proti výsledku hodnocení k nadřízenému pracovníkovi svého hodnotitele, který oprávněnost, nebo neoprávněnost nesouhlasu posoudí a projedná výsledek s hodnoceným i hodnotitelem.

3.2.2 Metody hodnocení pracovníků

Metod hodnocení pracovníků je poměrně hodně a mají navíc hodně variant.

1. Hodnocení podle stanovených cílů

Používá se pro hodnocení manažerů a specialistů a má následující postup:

- a) stanovení jasných cílů práce, kterých má pracovník dosáhnout,
- b) zpracování plánu k dosažení cílů,
- c) vytvoření podmínek pro to, aby pracovníci mohli tento plán realizovat,
- d) posuzování plnění cílů,
- e) opatření ke zlepšení, jsou-li zapotřebí,
- f) stanovení nových cílů.

2. Hodnocení na základě plnění norem

Používá se pro hodnocení výrobních pracovníků a postup je následující:

- a) stanovení norem,
- b) seznámení pracovníků s normami,
- c) porovnání každého pracovníka s normami.

3. Volný popis

Metoda vyžaduje aby hodnotitel písemně popsal pracovní výkon hodnoceného, zpravidla podle předem daného seznamu položek hodnocení. Problém je, že délka i obsah popisu bývají u různých hodnotitelů různé a různí hodnotitelé mají různé vyjadřovací schopnosti. Nezřídka je popis ovlivněn i osobním vztahem hodnotitele k hodnocenému.

4. Hodnocení na základě kritických případů

Metoda vyžaduje, aby hodnotitel vedl písemné záznamy o případech, které se udály při vykonávání práce určitého pracovníka. Hlavní nevýhodou je to, že se od hodnotitele vyžaduje, aby záznamy pořizoval pravidelně. Pojetí kritického případu může vyvolávat napětí mezi pracovníkem a jeho nadřízeným.

5. Hodnocení pomocí stupnice

Hodnotí se jednotlivé aspekty práce zvlášť (např. množství práce, kvalita práce, samostatnost, přesnost, znalost práce). Používá se tří typů posuzovací stupnice:

- a) *číselná* – každé kritérium je odstupňované pomocí číselných hodnot. K souhrnnému hodnocení pracovního výkonu lze použít součtu bodů nebo prostého či váženého aritmetického průměru bodů za všechna kritéria,
- b) *grafická* – hodnocení každého kritéria je vyznačeno na úsečce. Souhrnné hodnocení pracovníka pak zobrazuje křivka spojující body vyznačené na jednotlivých úsečkách,
- c) *slovní* – vhodným slovem (jak ve škole) je hodnocena úroveň výkonu. Metoda má své nevýhody. Někdy nejsou hodnotitelé schopni porozumět slovnímu popisu. Problém bývá i výběr kritérií hodnocení.

6. Checklist

Je to vlastně dotazník, který předkládá určité formulace týkající se pracovního chování pracovníka a posuzovatel označuje, zda je určitý typ chování v pracovníkově výkonu přítomen či nikoliv. Nevýhodou této metody je to, že vyžaduje důkladnou přípravu. Je časově náročná, protože pro každou skupinu pracovních míst vyžaduje jiný formulář a specifické formulace.

7. Klasifikační stupnice pro hodnocení pracovního chování (metoda BARS)

Jde o metodu, která má hodnotit chování požadované k úspěšnému vykonávání práce. Nemí zaměřena ani tak na výsledky práce jako na přístup k práci, dodržování určitého postupu při práci. Stupnice se zpracovává pro každý úkol vykonávaný na pracovním místě, pracovní chování při plnění úkolu bývá zařaditelné do pěti až sedmi bodovaných stupňů.

3.2.3 Sdělování výsledků hodnocení pracovníkům

Výsledky hodnocení musejí být jednotlivým pracovníkům sděleny a projednány s nimi. Pracovníci mají právo se k nim vyjádřit. Je třeba společně nalézt i způsoby nápravy nedostatečného výkonu či některých problémů, které se při hodnocení objevily.

Hodnotící pohovor vede zpravidla s pracovníkem jeho bezprostřední nadřízený. Hodnotící pohovor je oficiální, formální setkání a musí mít nějakou pevnou strukturu. Měl by:

- a) zhodnotit výkon pracovníka,
- b) formulovat plán směřující ke zlepšení výkonu,
- c) rozpoznat problémy,
- d) zlepšit komunikaci mezi nadřízeným a podřízeným,
- e) zabezpečit podklady pro odměňování,
- f) rozpoznat potřeby vzdělávání.

Hodnocení pracovníků má četné vazby s řadou dalších personálních činností. O výsledky hodnocení pracovníků se může opřít personální plánování. Měly by být brány v úvahu při plánování rozvoje pracovníků i pro plánování potřeby pracovníků. Hodnocení pracovníků tvoří základnu pro posuzování efektivnosti získávání a výběru pracovníků, dále pro vzdělávání, pro odměňování, rozmísťování pracovníků.) [2]

3.2.4 Chyby hodnocení pracovníků

Při hodnocení pracovníků hraje značnou roli kvalita přípravy. Mimořádnou roli hraje také osobnost hodnotitele i to, že mnohé aspekty pracovního výkonu pracovníka nelze objektivně změřit. Hodnocení pracovníků je tedy silně vystaveno nebezpečí subjektivismu, nevhodným výběrem kritérií a metod hodnocení.

Chyby hodnocení jsou nejčastěji dvojího druhu:

- 1. chyby systému a
- 2. chyby hodnotitelů.

Nejčastěji se při hodnocení pracovníků vyskytují následující chyby systému:

- špatný výběr kritérií výkonu,
- nepřihlíží se k faktorům kritérií, které jsou nezávislé na vůli pracovníka,
- neexistence norem výkonu,
- nerealistické normy výkonu,
- špatná měřítka a špatné měření výkonu,
- nedostateční zapojení pracovníků do tvorby systému hodnocení,

- chyby ve využití výsledků hodnocení.

Mezi chyby hodnotitelů lze zařadit především následující chyby:

- přílišná shovívavost,
- přílišná přísnost,
- tendence nechat se ovlivňovat svými osobními sympatiemi, antipatiemi či předsudky,
- přihlížení k sociálnímu postavení, sociální příslušnosti, příbuzenství a známostem,
- nestejná náročnost a přístup k hodnocení uplatňovaný různými hodnotiteli.

Všechny tyto chyby jsou v rozporu se smyslem a účelem hodnocení pracovníků, znemožňují srovnatelnost hodnocení různých pracovníků a pracovníků v různých částech organizace, vzbuzují nedůvěru a odpor pracovníků.

Problémem bývají i postoje hodnocených pracovníků k hodnocení. Jestliže pracovníci dojdou k názoru, že hodnocení se provádí jen kvůli tomu, aby jim způsobilo těžkosti, sotva můžeme sotva počítat s jejich vstřícností. [3]

3.2.5 Hodnotící stupně

Princip spočívá v tom, že pracovní chování je zařazeno do několika hodnotících stupňů v rozmezí od hodnocení "vynikající" až po "nepřijatelné". Výhodou pro hodnotitele je, že každý stupeň hodnocení obsahuje i slovní charakteristiku znaků pracovního chování odpovídající tomuto stupni. Tvorba těchto hodnotících stupnic pro jednotlivá pracovní místa je připravována ve spolupráci s vedoucími pracovníky, specialisty na metodiku hodnocení a v neposlední řadě i držiteli pracovních míst. Je to metoda náročná na přípravu, ale tato nevýhoda je vyvážena tím, že hodnotitel nemusí slovně charakterizovat plnění kritéria, "přiřazuje" hodnocení kritéria vzoru stupnice chování. Její silnou stránkou je zpětná vazba na pracovní výkon, srozumitelnost a relativní jednoduchost používání. Pracnost přípravy je možno výrazně snížit tím, že slovní charakteristiky se zpracovávají pro skupiny pracovních činností s podobným charakterem činností a mírou požadavků a odpovědnosti. Jako příklad je možno uvést slovní charakteristiku základních stupňů čtyřstupňové stupnice hodnocení pracovního

chování. Tato obecná charakteristika ještě musí být ještě konkretizována pro jednotlivá pracovní místa, nebo skupiny podobných činností.

1. *Stupeň 1* - nevyhovující plnění - nepřijatelná úroveň plnění hodnotícího kritéria (z hlediska vymezeného kritéria pracovník není dostatečně způsobilý k výkonu funkce). Úroveň plnění kritéria je nedostatečná, z hlediska požadavků organizace nedosahuje potřebného standardu,
2. *Stupeň 2* - dobré plnění s dílčími výhradami - standardní, uspokojivá, přijatelná úroveň plnění hodnotícího kritéria (je žádoucí zlepšení v dílčích charakteristikách). Úroveň plnění hodnotícího kritéria, a tím i zvládání nároků pracovní činnosti ve většině základních charakteristik, odpovídá základním požadavkům pracovního místa. Některé dílčí charakteristiky plnění kritéria však vyžadují zlepšení,
3. *Stupeň 3* - velmi dobré plnění kritérií – nadprůměrná, nadstandardní úroveň plnění hodnotícího kritéria (plnění bez výhrad). V plnění nároků jednotlivých kritérií a zvládání nároků pracovní činnosti je úroveň i kvalita velmi dobrá a plně odpovídá požadavkům pracovního místa,
4. *Stupeň 4* - vynikající plnění - mimořádná, excelentní úroveň plnění kritéria Úroveň plnění kritérií je na mimořádné, vynikající úrovni, bez chyb a vysoké kvalitě. [1]

3.2.6 Rozlišení hodnocení

V podstatě lze rozlišovat dvě podoby hodnocení pracovníků:

- a) **neformální hodnocení** – průběžné hodnocení pracovníka jeho nadřízeným během vykonávání práce. Má příležitostnou povahu a je spíše determinováno pocitem hodnotícího, jeho dojmem i momentální náladou. Jde o součást každodenního vztahu mezi nadřízeným a podřízeným.
- b) **formální hodnocení** – je většinou racionálnější, je periodické, má pravidelný interval. Pořizují se z něj dokumenty, které se zařazují do osobních materiálů a slouží pro další personální činnost.

Hodnocení se může přednostně zaměřit buď na **výsledky práce** nebo na **pracovní chování pracovníka**.

V případě, že se zaměří na výsledky práce, bude operovat s charakteristikami jako jsou množství, kvalita, včasnost, tedy dobře měřitelnými charakteristikami.

V případě, že se zaměří na pracovní chování pracovníka, bude operovat s charakteristikami jako iniciativa, kritičnost, schopnost vést, rozhodovat, kvalita práce, ochota. Měřitelnost těchto charakteristik je velmi obtížná.

V praxi se postupuje tak, že se vyvíjí snaha využít všech možností pro hodnocení výsledků práce a vhodně je doplnit o hodnocení pracovního chování z hlediska adekvátních požadavků dané práce, daného pracovního místa a pracovní skupiny.

Jaké jsou úkoly hodnocení pracovníků, k čemu vlastně hodnocení pracovníků slouží? Má především za úkol:

1. rozpoznat silné a slabé stránky pracovníka,
2. umožnit pracovníkovi zlepšit pracovní výkon,
3. motivovat pracovníky,
4. vytvořit podklady pro plánování kariéry,
5. rozpoznat potřeby v oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků,
6. vytvořit základnu pro hodnocení pracovníků,
7. vytvořit podklady pro plánování pracovníků,
8. vytvoření podklady pro stanovování budoucích pracovních úkolů organizace.

Zahraniční prameny však udávají, že v praxi se výsledků hodnocení pracovníků zřejmě nejčastěji využívá při:

1. odměňování,
2. rozmístňování a někdy ukončování pracovního poměru,
3. vzdělávání a rozvoji,
4. jako stimul ke zlepšování pracovního výkonu.

Hodnocení pracovníků je jedním z nejdůležitějších předpokladů plnění všech čtyř základních úkolů řízení lidských zdrojů: dát správného člověka na správné místo, optimálně vést lidi, využívat jeho schopnosti, formovat týmy, efektivně vést lidi a realizovat personální a sociální rozvoj pracovníků. [2]

Dobře a efektivně realizovaný systém hodnocení pracovníků přináší pro vedení firmy velmi důležitou zpětnou vazbu o systému řízení organizace, o tom, jak ho zaměstnanci vnímají a jak na něj reagují. Pro každé vedení organizace usilující o zvyšování kultury organizace a zlepšování klimatu v organizaci jsou mimořádně důležité informace o názorech pracovníků na systém řízení a jeho efektivnost, faktory spokojenosti a nespokojenosti pracovníků s organizací řízení, na potřeby kvalifikačních aktivit, na charakter mezilidských vztahů v organizaci a náměty k jeho zlepšení. Posouzení výsledků systému hodnocení pracovníků je mimořádně cenným interním zdrojem informací, které mohou být doplněny a konfrontovány vnějším auditem sociálního klimatu organizace.

3.3 Odměna za vykonanou práci

Za vykonanou práci přísluší pracovníkovi mzda. Nesmí být nižší než minimální mzda. Mzda se v Hotelu Adamantino, a.s. sjednává v individuální pracovní smlouvě.

Mzdou jsou peněžitá plnění nebo plnění peněžitě hodnoty (naturální mzda), poskytovaná zaměstnavatelem zaměstnanci za práci. Za mzdu se nepovažují plnění poskytovaná podle zvláštních předpisů v souvislosti se zaměstnáním, zejména náhrady mzdy, odstupné, cestovní náhrady, výnosy z kapitálových podílů nebo obligací.

Zaměstnavatel uplatňuje mzdový systém se smluvní nebo tarifní mzdou časovou, nadtarifními složkami mzdy a dalšími mimořádnými odměnami.

3.3.1 Faktory ovlivňující stanovení mzdy

- pracovní funkce,
- mimořádné okolnosti (preferenze zaměstnanců u provozní hotelu),
- výsledek práce a pracovní chování,

- situace na trhu práce (vysoká nezaměstnanost v okolí).

Za nejdůležitější faktor pro stanovení mzdy v hotelu je pracovní funkce a preference zaměstnance u provozní hotelu (2 zaměstnanci na stejném pracovním postu nedostávají stejné mimořádné odměny za stejně odvedený pracovní výkon).

3.3.2 Tvorba tarifních stupňů

Ke zjednodušení mzdové agendy jsou práce podobné hodnoty (významu) seskupovány do tarifních stupňů (tříd). Současně s tarifními stupni je ke každému stupni přiřazen mzdový tarif se stanovenou částkou hodinové sazby mzdy. Organizaci nebrání nic v tom, aby se rozhodla o počtu stupňů podle svých potřeb.

Následující tabulka uvádí mzdové tarify Hotelu Adamantino, a.s., které jsou platné od 1.1.2003.

Mzdové tarify

Tarifní třída	Mzdový tarif Kč/hod	Osobní ohodnocení	celkem
1	31,00 Kč	3,80 Kč	34,80 Kč
2	39,00 Kč	4,60 Kč	43,60 Kč
3	43,00 Kč	5,50 Kč	48,50 Kč
4	47,00 Kč	6,50 Kč	53,50 Kč
5	51,00 Kč	8,00 Kč	59,00 Kč
6	55,00 Kč	9,70 Kč	64,70 Kč

Zdroj: interní mzdové předpisy

Pro hotel by bylo daleko efektivnější, kdyby ke každému stupni bylo přiřazováno rozpětí mzdového tarifu se stanoveným minimem a maximem, mezi nimiž se může pohybovat přípustná mzda. Rozpětí mzdového tarifu by mělo být takové, aby umožňovalo dostatečně diferencovat odměnu pracovníka podle jeho výkonu a zásluh. Mzdová struktura může být vytvořena dvojím způsobem. Buď na sebe jednotlivá rozpětí mzdových tarifů mohou navazovat nebo se poněkud překrývají.

3.3.3 Struktura mzdy

- mzdový hodinový tarif (100%),
- osobní ohodnocení,
- a mimořádné odměny (za mimořádné výsledky do výše max. Kč 5000,-).

Tato struktura mzdy platí od 1.1. 2003. Do té doby se mzda skládala pouze ze mzdového tarifu a mimořádných odměn. Výše mzdového tarifu se snížila, ale díky osobnímu ohodnocení se mzda zvýšila.

3.3.4 Mzdové tarify

Práce podobné hodnoty (důležitosti) jsou seskupovány do tarifních tříd. Práce jsou uspořádány hierarchicky podle obtížnosti a tedy i hodnota práce vzrůstá plynule a plynule vzrůstá i mzdový tarif.

Tarifní zařazení pracovních míst v Hotelu Adamantino, a.s.

povolání	tarifní třída
Ředitel hotelu	smluvní
Vedoucí provozu	smluvní
Účetní firmy	smluvní
Skladní firmy	3 - 5
Recepční	3- 5
Šéfkuchař	smluvní
Kuchař	3 – 6
Pomocná síla	2 – 3
Číšník, barman	3 – 5
Pokojská	2 – 3
Lázeňská	2 – 3
Provozní údržbář	3 – 5

Zdroj: interní mzdové předpisy

Rozpětí mzdového tarifu by mělo být takové, aby umožňovalo dostatečně diferencovat odměnu pracovníka podle jeho výkonu a zásluh. V praxi jsou však pracovníci často zařazováni v rámci rozpětí na základě seniority (délky praxe, doby zaměstnání v organizaci).

Jak jsem uvedla v předešlé kapitole, je možné použít i tarifní systém s rozpětím, v němž se hranice po sobě následujících tarifních stupňů překrývají. Tento systém především umožňuje i v tarifní mzdě zohlednit výrazněji individuální rozdíly mezi konkrétními zaměstnanci, kteří již tarifně zaříděné práce a činnosti ve firmě skutečně vykonávají. Například v případě zaměstnance, který vykonává práci v nižším tarifním stupni dlouhodobě a začínající zaměstnanec ve vyšší tarifním stupni.

V následující tabulce se pokusím ukázat možný návrh mzdových tarifů pro Hotel Adamantino, a.s. Jako základ v první tarifní třídě jsem nastavila minimální hodinový tarif (viz. nařízení vlády č. 700/2004 Sb.) a výši osobního ohodnocení v jednotlivých tarifních třídách jsem zachovala.

Možné mzdové tarify

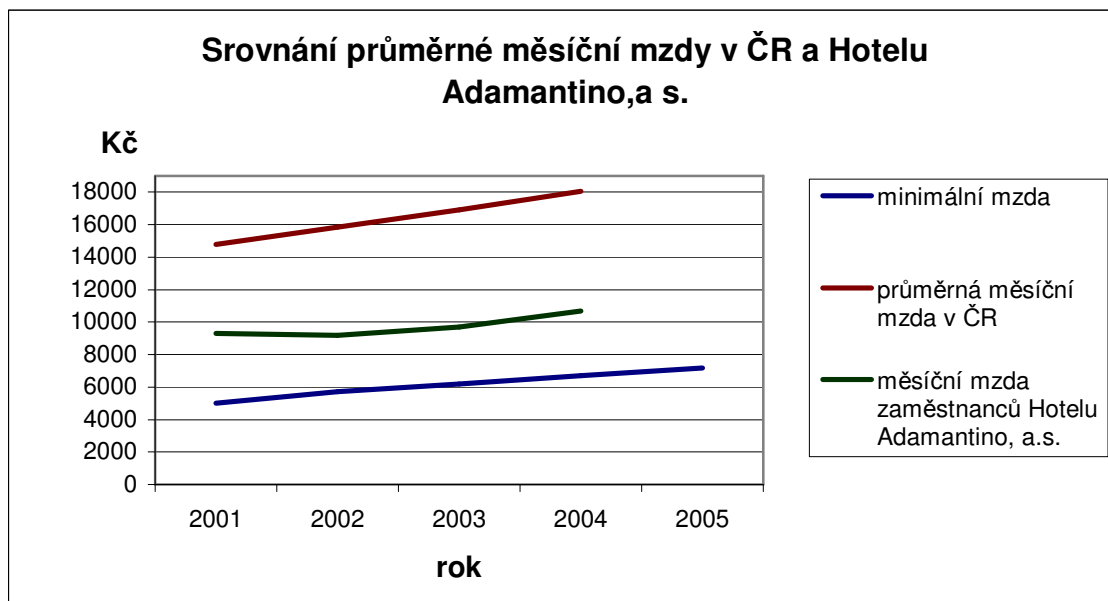
Tarifní třída	Mzdový tarif Kč/hod	Osobní ohodnocení	celkem
1	42,50 – 45,00 Kč	3,80 Kč	46,30 – 48,80Kč
2	45,00 – 48,00 Kč	4,60 Kč	49,60 – 52,60 Kč
3	48,00 – 52,00 Kč	5,50 Kč	53,50 - 57,50 Kč
4	52,00 – 56,00 Kč	6,50 Kč	58,50 – 62,50 Kč
5	56,00 – 60,00 Kč	8,00 Kč	64,00 – 68,00Kč
6	60,00 – 64,00 Kč	9,70 Kč	69,70 – 73,70 Kč

Zdroj: vlastní

Domnívám se, že uvedené rozpětí mzdových tarifů dává hotelovému vedení daleko větší možnosti při odměňování. V rámci tarifního zařazení lze zohlednit vzdělání, senioritu (např. zvýšení mzdového tarifu v rámci jedné tarifní třídy po 1 roce doby zaměstnání v hotelu, po 5 letech, atd.), trvale dobré hodnocení. Důsledkem by byla rozhodně větší spokojenost zaměstnanců v práci, jejich větší stabilita (menší

fluktuace). Průměrná mzda zaměstnanců Hotelu Adamantino, a.s. by se přiblížila průměru měsíční mzdy v ČR.

Pro představu je v následujícím grafu srovnána minimální mzda v ČR platná od 1. ledna 2005, průměrná mzda v ČR a průměrná mzda zaměstnanců Hotelu Adamantino, a.s.. Z tabulky jde vyčíst, že minimální mzda v ČR se mění pravidelně každý rok, kdežto průměrná mzda zaměstnanců Hotelu Adamantino, a.s. nárazově.



Zdroj: www.mpsv.cz, interní mzdové předpisy

3.3.5 Mzdové formy

Úkolem mzdových forem je mzdově ocenit výsledky práce pracovníka. Zaměstnavatel má možnost si vybrat s několika forem. Některé nemají dostatečný pobídkový účinek (časová mzda) a tak se používají v některých případech tzv. pobídkové či výkonové formy.

Pobídkové formy jsou odměny nabízené jako dodatek k časové mzdě nebo existují samostatně a jsou obvykle přímo úměrné pracovnímu výkonu. Pobídkové formy mohou být tříděny podle různých hledisek, záleží zda se používají na individuální, podnikové nebo skupinové úrovni. Většinou se používá kombinace jednotlivých forem.

Základní mzdové formy jsou:

- časová mzda a plat,

- úkolová mzda,
- podílová mzda (provizní),
- smluvní mzda,
- programová mzda.

Mezi dodatkové mzdové formy pak patří např.:

- prémie,
- odměny,
- osobní ohodnocení,
- podíly na hospodaření,
- odměňování zlepšovacích návrhů,
- povinné a nepovinné příplatky apod.

Časová mzda je hodinová, týdenní či měsíční částka, kterou dostává zaměstnanec za svou práci. Časová mzda je nejpoužívanější základní mzdovou formou. Používá se většinou s příplatkem za hodnocení výsledků práce a pracovního chování.

Úkolová mzda je nejjednodušší typ pobídkové formy. Je vhodná pro odměňování dělnické práce. Pracovník je placen určitou částkou za každou jednotku práce, kterou odvede. Zaměstnavatel může vyplácet úkolovou mzdu s rovnoměrným průběhem závislosti mzdy a výkonu nebo úkolovou mzdu s diferencovaným průběhem. Podle tohoto přístupu existuje jedna sazba za kus do určité normy či množství, jestliže vyrobené množství překročí stanovenou normu, používá se vyšší sazba za vyrobený kus.

Provizní mzda se uplatňuje v obchodních činnostech a některých službách. Odměna pracovníka je zcela nebo zčásti závislá na prodaném množství. V prvním případě se jedná o přímou podílovou mzdu. Ve druhém případě má pracovník garantovaný základní plat a k němu dostává provizi za prodané množství.

Mzdy za očekávané výsledky práce patří mezi méně používané mzdové formy. Jde o odměnu za dohodnutý výkon. Předpokladem je přesné stanovení očekávaných výsledků a možnost kontroly, důkladné plánování. Typickým příkladem je smluvní mzda.

Dodatkové mzdové formy odměňují zpravidla výkon nebo zásluhy, popř. obojí. Bývají vázány na kolektivní nebo individuální výkon (podrobnější rozdělení následuje v dalších kapitolách).

- *prémie* – periodicky se opakující premie za uplynulé období s jasnou závislostí na odvedeném výkonu, zpravidla se váže na splnění určitého ukazatele. Nebo se vyplácí jednorázová premie, což je odměna za mimořádný výkon,
- *osobní ohodnocení* – ohodnocení práce a dlouhodobě dosahovaných výsledků práce pracovníků,
- *odměňování zlepšovacích návrhů* – může být odvozena buď od přírůstku zisku nebo od poklesu nákladů prokazatelně souvisejících se zlepšovacím návrhem,
- *podíly na výsledcích hospodaření organizace* – podíl na zisku, podíl na výkonu (objem výroby), podíl na výnosu,
- *příplatky* – povinné (práce přes čas, práce v noci apod.) a nepovinné (příplatky na dopravu do zaměstnání, příplatky na oděv)

Zaměstnanecké výhody jsou takové formy odměn, které organizace zaměstnancům poskytuje za to, že jsou jejími zaměstnanci. Obvykle nebývají vázány na výkon pracovníka. Někdy se však při jejich poskytování přihlíží k funkci, k postavení pracovníka v organizaci a k zásluhám.

Zaměstnanecké výhody je možné členit různým způsobem:

- *výhody sociální povahy* – podnikové důchody, životní pojištění, penzijní připojištění, podnikové půjčky,
- *výhody mající vztah k práci* – stravování, vzdělání, výhodnější prodej podnikových produktů zaměstnancům,
- *výhody spojené s postavením v organizaci* – podnikové auto, podnikový mobilní telefon.

Jestliže organizace chce, aby zaměstnanecké výhody měly příznivý dopad na motivaci pracovníků, jejich spokojenost a stabilitu a i na dobré vztahy s odbory, měla by se zajímat, které zaměstnanecké výhody pracovníci preferují.

Na rozdíl od mzdy a odměn nejsou zaměstnanecké výhody (benefity) vázány na výkon pracovníka. Je to pro zaměstnavatele nejvýhodnější způsob odměňování.

Zaměstnavatel může mimo již zmíněných výhod využít dalších možností. V současné době je to např. přispívání na penzijní připojištění a životní pojištění. Zaměstnavatel si tak sníží své daně, přičemž částka nepodléhá platbám sociálního a zdravotního pojištění. Zasílání určité částky na penzi zaměstnance jej vyjde levněji než navýšení mzdy o stejnou částku. S náklady na mzdu totiž rostou odvody na pojištění a zálohy na daně z příjmů zaměstnance. Výhodně vyjde i podpora stravování. U stravenek je 55 procent hodnoty poukázky daňově uznatelným nákladem. Vedle takzvaných zaměstnaneckých benefitů, se lze se zaměstnavatelem dohodnout na řadě úlev. Patří sem například bezplatné využívání služebního vozu, mobilního telefonu, počítače či jiného firemního zařízení pro soukromé účely pracovníků, jejichž provoz a opravy si zaměstnavatel zahrnuje do nákladů. Ojedinělými výhodami uplatňovanými zejména v prosperujících firmách jsou hrazená nadstandardní zdravotní péče, rekreační pobyty, návštěvy fitness-centra. [9]

Jako příklad je následující tabulka. Zaměstnavatel přispívá částkou Kč 360,- na penzijní připojištění a stejnou částkou zvýší pracovníkovi mzdu.

**Příklad porovnání nákladů při navýšení mzdy nebo příspěvku
na penzijní připojištění**

náklady na penzi	Jak, zaměstnavatel ušetří?	navýšení mzdy
360	zvýšení čisté mzdy zaměstnance	360
0	navýšení hrubé mzdy	484
0	soc. a zdrav. poj. zaměstnavatele	169
0	soc a zdrav. poj. zaměstnance	61
0	daň z příjmu zaměstnance	61
360	celkové náklady zaměstnance	653

Zdroj: <http://zamestnani.idnes.cz>

Top ten obvyklých výhod

1. Příspěvek na stravování
2. Pět dní dovolené navíc
3. Penzijní připojištění
4. Dny placeného volna navíc
5. Bezplatné poskytování nápojů na pracovišti
6. Účast na sportovních či kulturních akcích
7. Dary v případě pracovních a životních jubileí
8. Očkování proti chřipce
9. Výrobky zaměstnavatele za zvýhodněnou cenu
10. Soukromé využití služebního vozu [9]

V současné době poskytuje Hotel Adamantino, a.s. všem zaměstnancům příspěvek na stravování. Umožňuje jim také absolvovat týdenní jazykový kurz, které pořádá pravidelně v hotelu jazyková škola pro své klienty. Každý zaměstnanec má každý rok nárok na oděv v hodnotě Kč 1 000,-. Služební telefon má k dispozici pouze vedení hotelu, taktéž služební vůz.

Proč jsou někteří lidé placeni lépe než jiní? Pracovní výkon bývá těžko měřitelný. Mnohé odměny poskytované zaměstnavatelem také vůbec nejsou vázány na pracovní výkon. Ale spíše na příslušnost k podniku (třináctý a čtrnáctý plat, důchodové připojištění placené zaměstnavatelem). Kromě toho je zvykem při odměňování přihlížet ke vzdělání, délce praxe, době zaměstnání v podniku a jiným znakům pracovníka. Tyto faktory jsou uspořádány do následující tabulky.

Faktory pro odměňování pracovníků

Vklad pracovníka	Charakteristika pracovního procesu	Výstupy
Vzdělání	rozhodování	zisk
kvalifikace	odpovědnost	výkon
dovednosti	vliv na výsledky	kvalita
zkušenosti	řešení problémů	produktivita
znalosti	řízení/ kontrola	prodej
duševní schopnosti	komunikace	
fyzická síla/ kondice	pracovní podmínky	
kontakty	využívání zdrojů	
	složitost	
	přesnost	

Zdroj: Koubek, J., prof. Ing., CsC. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. str. 243.

3.3.6 Nepeněžní formy odměňování

Kromě peněžní formy odměňování je důležitá i nepeněžní. Ta má 2 formy:

- odměny vyjádřitelné v penězích – poskytované služby (hotel poskytuje zaměstnancům možnost využít bazén, whirlpool, fitnesscentrum zdarma), zaměstnanecké výhody,
- a odměny, které nelze vyjádřit v penězích – např. pochvala, formální uznání.

Druhá forma nepeněžního odměňování zaměstnanců v hotelu chybí, neboť vedení hotelu se domnívá, že pouze kritikou (a to ještě všeobecnou, každý rok se opakující) lze motivovat zaměstnance k ještě lepšímu výkonu.

3.3.7 Příplatky

- *příplatek za práci přesčas* - za práci přesčas přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek ve výši 25% průměrného výdělku. Pokud se zaměstnavatel dohodne se zaměstnancem na poskytnutí náhradního volna, mzdové zvýhodnění za přesčasovou práci již zaměstnanci nepřísluší. Prací přesčas je práce konaná zaměstnancem na příkaz zaměstnavatele nebo s jeho souhlasem nad stanovenou týdenní pracovní dobu. Nařízená práce přesčas nesmí u zaměstnance činit více než osm hodin v jednotlivých týdnech a 150 hodin v kalendářním roce. Do počtu hodin nejvýše přístupné práce přesčas v roce se nezahrnují práce přesčas, za které bylo zaměstnanci poskytnuto náhradní volno. [14]
- *příplatek za práci v noci* - za práci v noci přísluší zaměstnanci příplatek nejméně ve výši 5,40 Kč/hod. Noční práce je konaná v době mezi 22:00 a 6:00 hod. Zaměstnancem pracujícím v noci se pro účely zákoníku práce rozumí zaměstnanec, který během noční doby pravidelně odpracuje nejméně tři hodiny ze své pracovní doby v rámci 24 hodin po sobě jdoucích.
- *příplatek za práci o sobotách a nedělích* - za práci o víkendu zaměstnanci nepřísluší příplatek za práci v sobotu a v neděli, neboť je za tuto práci poskytováno zaměstnanci volno.

3.3.8 Náhrada mzdy

- *mzda a náhrada mzdy ve svátek* - za dobu práce ve svátek přísluší zaměstnanci dosažená mzda zvýšená o 100% průměrného výdělku, pokud se zaměstnavatel se zaměstnancem nedohodli o poskytnutí náhradního volna.

- *dovolená* – zaměstnanec, který za nepřetržitého trvání pracovního poměru k témuž zaměstnavateli konal u něho práci alespoň 60 dnů v kalendářním roce, má nárok na dovolenou za kalendářní rok, popřípadě na její poměrnou část, jestliže pracovní poměr netrval nepřetržitě po dobu celého kalendářního roku. Základní výměra dovolené činí čtyři týdny.

3.3.9 Výplata mzdy

Mzdu poukazuje zaměstnavatel v hotovosti nebo na účty zaměstnanců. Výplata mzdy probíhá 10. den v měsíci.

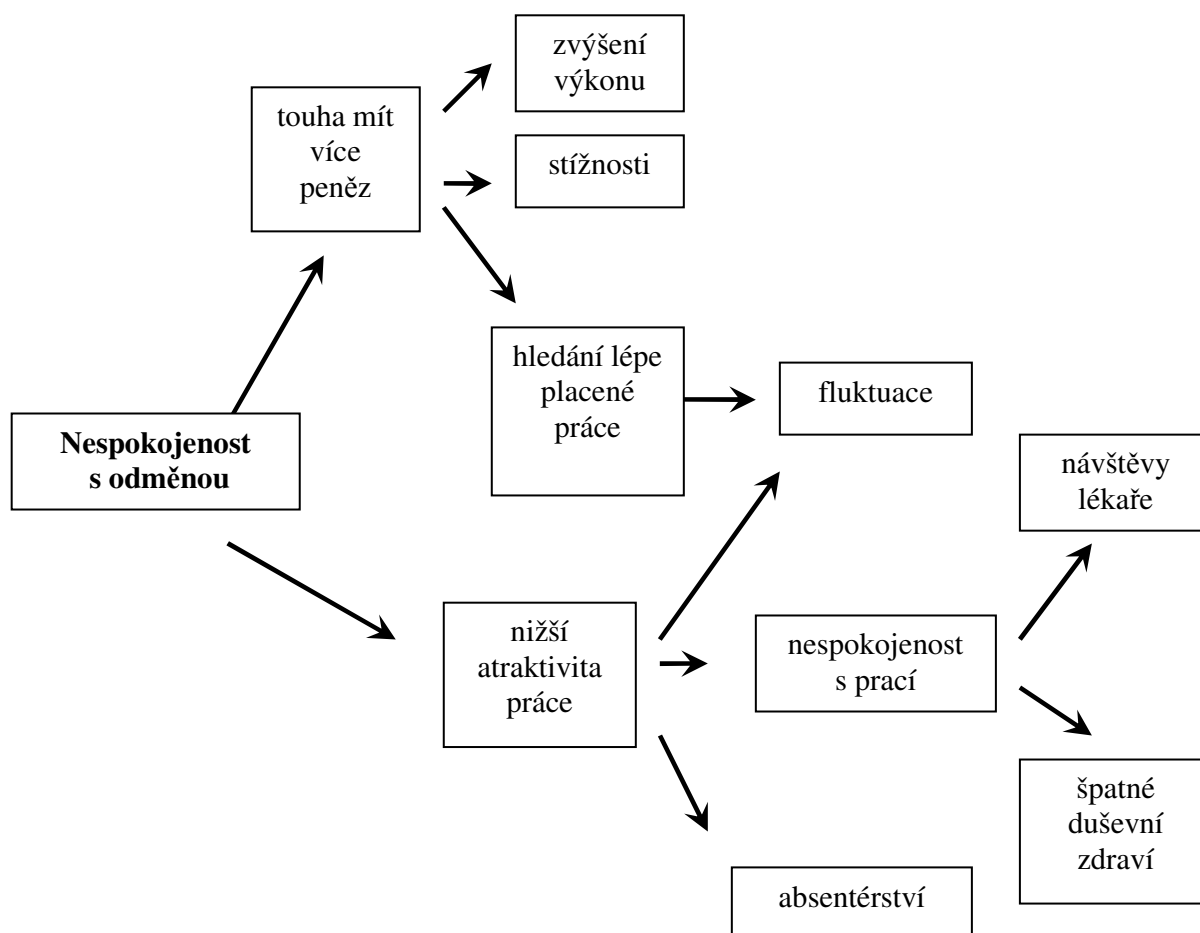
Při měsíčním vyúčtování mzdy je zaměstnavatel povinen vydat zaměstnanci písemný doklad obsahující údaje o jednotlivých složkách mzdy a o provedených srážkách. Na žádost zaměstnance předloží zaměstnavatel doklady, na jejímž základě byla mzda vypočtena. [14]

3.3.10 Pracovní vztahy

Pracovní vztahy a jejich kvality výrazně ovlivňují dosahování podnikových cílů i pracovních a životních cílů jednotlivých pracovníků. Korektní, harmonické pracovní i mezilidské vztahy vytvářejí produktivní klima, které má velmi pozitivní vliv na individuální i kolektivní výkon. Nezdravé a neuspořádané pracovní a mezilidské vztahy vytvářejí v podniku prostředí, v němž se nesnadno plánuje, v němž se častěji vyskytují konflikty, stížnosti, nedůvěra mezi zaměstnanci a vedení, fluktuace zaměstnanců a další kontraproduktivní jevy.

Zaměstnavatel by měl vědět, jestli systém hodnocení a odměňování nevyvolává nespokojenost pracovníků, neboť ta potom mívá velmi neblahé důsledky. Důsledky nespokojenosti s odměňováním názorně ukazuje schéma na následující straně:

Schéma důsledků nespokojenosti¹



Fluktuace pracovníků

Fluktuace je jedním z důsledků nespokojenosti pracovníků se systémem odměňováním. Bohužel se s velkou fluktuací potýká i Hotel Adamantino, a.s., která je důsledkem především nespokojeností s odměnou za vykonanou práci.

Následující tabulka ukazuje fluktuaci zaměstnanců v Hotelu Adamantino, a.s. v letech 2001 – 2004.

¹ Koubek, J. ABC praktické personalistiky – kapitola Odměňování pracovníků

Fluktuace zaměstnanců Hotelu Adamantino, a.s.

rok	2001	2002	2003	2004
průměrný počet pracovníků	33	30	33	29
počet odchozích	10	12	14	10
fluktuace v %	30,30%	40,00%	42,42%	34,48%

Zdroj: interní doklady Hotelu Adamantino, a.s.

4 Závěr

Cílem mé práce bylo poukázat alespoň na některé nedostatky řízení lidských zdrojů v Hotelu Adamantino, a.s. a tím naznačit možnosti zlepšení pracovního prostředí a vztahů mezi vedením hotelu a jeho zaměstnanci.

Jak je vidět, organizace má k dispozici poměrně širokou škálu možností, jak odměňovat své pracovníky za jejich práci i za to, že jsou pracovníky organizace. Ať už odměňuje zaměstnavatel cokoliv, měl by mít na paměti to, že odměna je významný motivátor pracovníka a že promyšlené odměňování jedním z nejefektivnějších nástrojů motivování zaměstnanců. Navíc odměňování zaměstnanců lze účelně využívat ke zkvalitnění personálu organizace, dosahování vyššího výkonu, zvyšování kvality všech činností a rozvoje schopností pracovníků.

Organizace si navíc potřebuje systémem odměňování udržet zaměstnance a ti potřebují zabezpečit uspokojování potřeb svých i své rodiny, potřebují určitou životní stabilitu a jasnou perspektivu.

5 Resumé

Ich arbeite im Hotel Adamantino, A.G., das gehört zu den kleinen Betrieben. Hotel Adamantino ist eine Aktiengesellschaft und hat 29 Arbeitnehmer. Es ist am 19.10.2000 entstanden. Gegendstand des Unternehmens ist Gastwirt-, Geldwechseltätigkeit und Unterkunftdienste.

Hotel Adamantino, A.G. liegt bei der Talsperre in Luhačovice. Das schöne Gebiet lockt viele Gäste im Sommer aber auch im Winter. Das Hotel bietet die Unterkunft in den 80 Zimmern, ein Restaurant, eine Snack Bar, das Aquacentrum mit dem Schwimmbad, Sauna, Whirlpool, Fittnescentrum an.

Ich habe mich mit der Hotelsleitung das Thema „Die Analyse der Bewertung und der Entlohnung der Arbeitnehmer des Hotels Adamantino, A.G.“ gewählt. Ich habe dieses Thema gewählt, weil viele von meinen Kollegen in der Arbeit unzufrieden sind. Die Personalpolitik des Hotels funktioniert nicht so gut, darum möchte ich dieses Problem prüfen und bewerten.

Die Bakallarbeit ist in zwei Teile geteilt. Im teoretischen Teil habe ich die Literatur durchstudiert. Im zweiten Teil habe ich die Situation im Hotel begutachtet und einige Möglichkeiten geschlagen. Das Hotelleitung sollte die Bewertung der Arbeitnehmer einführen und die Entlohnug verändern.

Použitá literatura

Monografická publikace

1. Kleibl, J., prof. Ing., CsC., Dvořáková, Z., doc. Ing., CsC., Šubrt, B. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C.H.Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2.
2. Koubek, J., prof. Ing., CsC. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 1. vydání. Praha: MANAGEMENT PRESS, 1995. ISBN 80-85943-01-8.
3. Koubek, J., prof. Ing., CsC. *ABC praktické personalistiky*. 1. vydání. Praha: Linde nakladatelství s.r.o., 2000. ISBN 80-86131-25-4.
4. Kahle, B., Stýblo, J. *Praktická personalistika*. 1. vydání. Praha: Pragoeduca, 1994. ISBN 80-85856-06-9.
5. Novotný, R., Kohoutek, Z. *Odměňování a personalistika*. 5. vydání. Ostrava: MIRAGO, 1999. ISBN 80-85922-64-9.
6. Marques, C., Jirásek, F., a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: Bankovní institut, 1996.
7. Nekonečný, M. *Motivace pracovního jednání a její řešení*. Praha: MANAGEMENT PRESS, 1992. ISBN 80-85603-01-2.
8. Koubek, J. *Personální práce v malých podnicích*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN: 80-7169-206-9.

Seriálové publikace

9. Švidrnochová, K., Lidé chtějí radši vyšší platy, jak výhody. *Mladá fronta DNES*, 12. dubna 2005. Vydává MAFRA, a.s.

Článek v elektronickém časopise

10. Nerud, M.: Jak provádět hodnocení pracovníků. *Marketingové noviny*. 2. května 2005[online]. Dostupné na <www.marketingovenoviny.cz/index/>.
11. Švidrnochová, K., Zaměstnavatel mi stěradá na penzi [online]. *Mladá fronta DNES*. 10. dubna 2005. Dostupné na <www.idnes.cz/>.

WWW stránka

12. Hůla, L.: Motivující úloha mzdy [online]. 1999, Dostupné z: <<http://www.karierasro.cz/cislo2html>>.
13. Odbor 53: Nařízení vlády č. 700/2004 Sb. [online]. Poslední verze 30.12.2004. [cit. 2005-17-04]. Dostupné z: <<http://www.mpsv.cz./scripts/>>.

Další

14. Úplné znění – Zákoník práce. Ostrava – Hrabůvka: Jiří Motloch-Sagit, 2005. ISBN: 80-7208-472-0.
15. interní mzdové předpisy platné od 1.1.2003.