

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Katedra sociologie a andragogiky

**HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ SPEDITÉRŮ, DISPEČERŮ A ŘIDIČŮ
VE FIRMĚ**

**EVALUATION AND REMUNERATION OF SPEDITION EMPLOYEES,
DISPATCHERS AND DRIVERS IN COMPANY**

Bakalářská diplomová práce

Martin Kovář

Vedoucí bakalářské diplomové práce: Mgr. Markéta Šupplerová

Olomouc 2010

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou diplomovou práci vypracoval samostatně a uvedl v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použil.

V Prostějově dne 24. března 2010

.....

podpis

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval vedoucí mé bakalářské diplomové práce Mgr. Markétě Šuplerové za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěla k vypracování této bakalářské práce.

ANOTACE

Bakalářská práce na téma hodnocení a odměňování spedičních pracovníků, dispečerů a řidičů popisuje teoretické možnosti hodnocení a odměňování těchto pracovních pozic a možnosti zaměstnaneckých výhod. Praktická aplikace těchto možností hodnocení a odměňování je provedena na firmu FTL- First Transport Lines, a.s. Jedná se o dopravní firmu, která má několik divizí. Bakalářská práce je psána na divizi Transport & Logistics, která se zabývá přepravou zboží po celé Evropě.

Práce se snaží čtenáři přiblížit teoretické možnosti hodnocení a odměňování a také přiblížit a vysvětlit jednotlivé formy hodnocení a odměňování ve firmě FTL, a.s. u funkčních míst speditér, dispečer a řidič. V práci je také popsán stávající systém zaměstnaneckých výhod ve společnosti FTL, a.s. V závěru práce jsou navrženy návrhy na vylepšení zaměstnaneckých výhod a návrhy na zlepšení hodnocení a odměňování funkčních míst speditér, dispečer a řidič.

Klíčová slova: hodnocení, odměňování, zaměstnanecké výhody, spediční pracovník, dispečer, řidič.

Bachelor thesis on the topic of evaluation and remuneration of forwarding agents, dispatchers and drivers describes theoretical potential of evaluation and remuneration of these positions and potential of employees' benefits. Practical application of the potential of evaluation and remuneration is carried out for company FTL- First Transport Lines, a.s. It is a transport company with several divisions. The Bachelor thesis is written about the Transport & Logistics Division that is engaged in transportation of goods all over Europe.

The thesis tries to get theoretical potential of evaluation and remuneration close to the reader and also to get close and explain the individual forms of evaluation and remuneration of functional positions of forwarding agent, dispatcher and driver within FTL, a.s. At the end of the thesis suggestions for improvement of employees' benefits and suggestions for improvement of evaluation and remuneration of functional positions of forwarding agent, dispatcher and driver are proposed.

Key words: evaluation, remuneration, employees' benefits, forwarding agent, dispatcher, driver.

OBSAH

ÚVOD.....	8
1. HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	9
1.1. Co je to hodnocení zaměstnanců a k čemu slouží.....	9
1.1.1. Úkoly a hlavní možnosti využití hodnocení pracovníků	9
1.2. Systém hodnocení zaměstnanců.....	10
1.3. Zavádění systému hodnocení	11
1.4. Proces hodnocení pracovníků	12
1.4.1. Přípravné období.....	12
1.4.2. Období získávání informací a podkladů	13
1.4.3. Období vyhodnocování informací o pracovním výkonu	14
1.5. Proč organizace potřebuje hodnocení pracovníků.....	14
1.6. Hodnotitelé - aneb KDO hodnotí pracovníky	15
1.7. Hodnocení a řízení pracovního výkonu	17
1.7.1. Co se bude hodnotit - aneb kritéria hodnocení zaměstnanců.....	17
1.8. Metody hodnocení pracovníků	21
1.8.1. Metoda stanovení cílů – MBO.....	21
1.8.2. 360° zpětná vazba	21
1.9. Jaké by tedy mělo hodnocení být?	21
2. ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	23
2.1. Vymezení pojmů	23
2.2. Co vše se tedy zahrnuje do odměňování?	23
2.3. Systém odměňování	24
2.4. Úkoly systému odměňování	25
2.4.1. Správné nastavení systému odměňování.....	26

2.4.2.	Řízení odměňování.....	27
2.4.3.	Zaměstnanec versus zaměstnavatel	27
2.4.4.	Vnější faktory	28
2.5.	Formy odměňování.....	28
2.5.1.	Zásluhové odměňování	29
2.5.2.	Výkonové odměňování.....	30
2.6.	Mzdové rozpočty	30
2.6.1.	Mzdové/platové struktury	31
2.7.	Odměna nejsou jen peníze	31
2.7.1.	Vnitřní odměny.....	32
2.7.2.	Vnější odměny.....	32
2.8.	Zaměstnanecké výhody	33
2.9.	Rozhodnutí o poskytování zaměstnaneckých výhod.....	33
2.10.	Nabídka benefitů	34
2.10.1.	Další typy zaměstnaneckých výhod	34
2.10.2.	Volitelný systém zaměstnaneckých výhod	35
2.11.	Zaměstnanecké výhody aneb oboustranně výhodný obchod.....	35
2.11.1.	Zaměstnanecké výhody a úspory na daních	36
2.12.	Hodnocení systému odměňování	36
2.13.	Hodnocení a odměňování jako motivace pracovníků	36
2.13.1.	Motivace a stimulace	37
2.13.2.	Stimulace	37
2.14.	Individuální zásluhová odměna jako motivátor	38
2.14.1.	Která motivace funguje?.....	38
2.15.	Rozdíl mezi pobídkami (stimuly) a odměnami	39
3.	PROFIL SPOLEČNOSTI - FTL, a.s.	42
3.1.	Lidé ve společnosti FTL, a.s.....	45

3.2.	Historie společnosti FTL, a.s.	45
4.	SYSTÉM HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI FTL, a.s.	47
4.1.	Vznik systému hodnocení.....	47
4.2.	Hodnocení zaměstnanců v FTL, a.s.....	47
4.3.	Sebehodnocení zaměstnanců.....	47
4.4.	Zaměstnanec jako hlavní stavební kámen společnosti	48
4.5.	Náklady na pracovníky.....	48
5.	ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI FTL, a.s.	49
5.1.	Vnitřní odměny.....	49
5.2.	Vnější odměny	49
5.3.	Stávající zaměstnanecké výhody ve společnosti FTL, a.s.....	50
5.3.1.	Sociální výhody.....	50
5.3.2.	Výhody mající vztah k práci.....	54
5.3.3.	Výhody mající vztah k využívání volného času.....	55
5.4.	Peníze ve společnosti FTL, a.s.....	56
5.5.1.	Popis funkčního místa – speditér	60
5.5.2.	Hodnocení pracovní pozice speditér.....	61
5.5.3.	Odměňování spedičních pracovníků	62
5.6.	Pracovníci dispečinku	63
5.6.1.	Popis funkčního místa dispečer.....	63
5.6.2.	Hodnocení pracovní pozice dispečer	64
5.6.3.	Odměňování dispečerů	64
5.7.	Řidiči kamionů	65
5.7.1.	Popis funkčního místa řidič kamionu	65
5.7.2.	Hodnocení pracovní pozice řidič	66
5.7.3.	Odměňování řidičů	67
6.	VÝSLEDKY SROVNÁNÍ TEORETICKÝCH VÝCHODISEK S PRAXÍ A NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ.....	70

6.1.	Zaměstnanecké výhody	70
6.2.	Funkční místo speditér	70
6.3.	Funkční místo dispečer	71
6.4.	Funkční místo řidič.....	72

ÚVOD

Každá úspěšná firma potřebuje pracovitě a loajální pracovníky, kteří by sdíleli společně s firmou její vize a cíle. Otázka v tomto případě bude, jak motivovat své zaměstnance k lepším výkonům a loajálnosti k firmě? Peníze jsou jistě prostředkem k motivaci, ale už dávno je známo, že jenom peníze nestačí. Do hry přicházejí další faktory, jako například pracovní prostředí, mezilidské vztahy na pracovišti, možnost vzdělávání se a v neposlední řadě i zaměstnanecké výhody a benefity.

Každý dobrý manažer by měl umět jednat s pracovníky, naslouchat jim a setkávat se s nimi. Jen tak může poznat, co pracovníci potřebují, po čem touží i které hodnoty vyznávají. Podle toho potom je potřeba i navrhovat systém odměňování a motivace jednotlivých pracovníků provázaný se systémem hodnocení.

Je důležité docílit toho, aby každý pracovník měl možnost podílet se na úspěchu firmy a participovat na této úspěšnosti. Jen tak bude cítit své odměňování jako spravedlivé a bude spokojený. Vždyť pouze spokojený zaměstnanec bude podávat potřebný výkon a mít zájem na vytváření co nejvyšších zisků pro firmu.

Cílem bakalářské práce je provést analýzu systému hodnocení a odměňování ve společnosti FTL, a.s. pro konkrétní pracovní pozice a navrhnout případné změny a zlepšení v hodnocení a odměňování.

Bakalářskou práci na téma hodnocení a odměňování zaměstnanců jsem rozdělil na dvě části:

V první části, kterou tvoří kapitoly 1 a 2, popisují teoretické možnosti hodnocení a odměňování zaměstnanců, s cílem uvést čtenáře do terminologie a problematiky odměňování. Kapitola 1 je zaměřena na teoretická východiska hodnocení zaměstnanců, kapitola 2 je zaměřena na teoretické možnosti odměňování a na možnosti motivace pracovníků.

Druhá část práce začíná třetí kapitolou, kde představuji profil firmy FTL, a.s.. Kapitoly 4 a 5 jsou zaměřeny na systém hodnocení a odměňování ve firmě FTL, a.s. V závěru přináším i vlastní návrhy na některé změny v hodnocení a odměňování, které by podle méj analyzy přispěly ke zdokonalení systému odměňování a větší spokojenosti zaměstnanců a byly by i určitým přínosem pro společnost FTL, a.s.

1. HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ

1.1. Co je to hodnocení zaměstnanců a k čemu slouží

Každý zaměstnavatel potřebuje vědět, jaké má pracovníky, jak tito lidé pracují a také jak přispívají k hospodářským výsledkům a dobré pověsti firmy. Na druhé straně také každý pracovník potřebuje vědět, jak se na něj jeho zaměstnavatel dívá a jak je spokojen s jeho prací a výkony.

Tomu slouží **hodnocení pracovníků**, které spočívá v:

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

Hodnocení pracovníků zahrnuje i informování pracovníka o tom jak je jeho výkon hodnocen, a zvažování, zda je možné výkon zlepšit a jakými cestami je možné jej zlepšit.²

Vedoucí pracovníci na všech stupních řízení jsou povinni hodnotit své podřízené, schopnost objektivního a spravedlivého hodnocení podřízených je také jednou ze základních odborných kompetencí vedoucího pracovníka.³

Hodnocení by mělo být průběžné, a pokud nastane problém, měl by se řešit okamžitě. Nadřízený by měl mít zájem komunikovat se svými podřízenými během celého roku, sledovat jejich rozvoj a to jak profesní, tak osobní.⁴

1.1.1. Úkoly a hlavní možnosti využití hodnocení pracovníků

1. Rozpoznat současnou úroveň pracovního výkonu pracovníka.

¹ KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 126

² DONNELLY, J.H.jr, GIBSON, J.L., IVANCEVICH, J.M. *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997, s. 563

³ VEBER, J a kol. *Management*. Praha: Management Press, 2002, s. 183

⁴ Dostupné z: <http://www.diversity-management.cz/aktuality.php?id=161&offset=15> [citováno 20.listopadu 2009]

2. Rozpoznat silné a slabé stránky pracovníka.
3. Umožnit pracovníkovi zlepšit jeho výkon.
4. Vytvořit základnu pro odměňování pracovníka podle jeho přispění k dosažení cílů organizace.
5. Motivovat pracovníky.
6. Rozpoznat potřeby vzdělávání a rozvoje pracovníků.
7. Rozpoznat potenciál (rezervy a hranice) pracovního výkonu pracovníka.
8. Vytvořit podklady pro plánování následnictví a kariéry.
9. Vytvořit podklady pro rozmisťování pracovníků.
10. Vytvořit podklady pro posuzování efektivity výběru pracovníků a vhodnosti metod výběru.
11. Vytvořit podklady pro hodnocení efektivity vzdělávání pracovníků a účinnosti vzdělávacích programů.
12. Vytvořit podklady pro plánování pracovníků (plánování potřeby, ale i plánování zdrojů pracovních sil, v tomto případě vnitřních).
13. Vytvořit podklady pro stanovování budoucích pracovních úkolů organizace.⁵

Každé hodnocení by mělo mít svůj systém. Nyní se zmíním o systému hodnocení, jelikož i v mé praktické části bakalářské práce budu psát o systému hodnocení ve firmě FTL, a.s.

1.2. Systém hodnocení zaměstnanců

Většina organizací dnes již do svých plánů začlenila systém hodnocení. Aby se systém hodnocení podílel na zlepšování výkonu zaměstnanců a posilování jejich motivace, musí být v souladu s kulturními zvyklostmi dané organizace a podnikovou kulturou.⁶

Můžeme v podstatě rozlišit dvě podoby hodnocení pracovníků:

- formální hodnocení*
- neformální hodnocení*

⁵ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2001, s. 196

⁶ O'BRIENOVÁ, P. *Pozitivní řízení: Asertivita pro manažery*. Praha: Management Press, 1996, s. 174

Formální (systematické) hodnocení je většinou racionálnější a standardizované, je periodické, má pravidelný interval a jeho charakteristickými rysy jsou plánovitost a systematickosti. Pořizují se z nich dokumenty, které se zařazují do osobních spisů pracovníků. Tyto dokumenty potom slouží jako podklady pro další personální činnosti týkající se jednotlivců či skupin pracovníků.

Zvláštním případem formálního hodnocení je tzv. **příležitostné hodnocení** vyvolané okamžitou potřebou zpracování pracovního posudku při ukončování pracovního poměru.⁷

Neformální hodnocení - tj. hodnocení pracovníka v průběhu pracovní činnosti. Neformální hodnocení provádí nadřízený a může být ovlivněno jeho momentální náladou, pocity nebo dojmy. S tímto hodnocením se může zaměstnanec prakticky setkat každý den jako s průběžnou kontrolou pracovního chování a plnění pracovních úkolů. Má příležitostnou povahu a výsledky hodnocení nebývají zpravidla zaznamenávány a jen výjimečně bývají příčinou nějakého personálního rozhodnutí.⁸

Vedle formálního hodnocení je vhodné dvakrát či třikrát do roka zorganizovat určitý druh neformálního hodnocení v podobě diskuzí a porad o pracovních úkolech a problémech jejich plnění. Lze zároveň konstatovat, že **jedním z předpokladů úspěšného formálního hodnocení pracovníků je** - jak to ostatně vyplývá z koncepce řízení pracovního výkonu - **průběžné neformální hodnocení a poskytování zpětné vazby na pracovní výkon pracovníků.**⁹

1.3. Zavádění systému hodnocení

Podle Hroníka musí efektivní systém hodnocení splňovat tyto předpoklady:

- má důslednou a přesvědčenou podporu top managementu,
- je v souladu s firemní kulturou,
- podporuje cíle organizace a odpovídá jejím potřebám,
- je akceptovaný pracovníky,

⁷ KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing, 1996, s. 111

⁸ Srov.: KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press. 2001, s. 195

- je administrativně nenáročný,
- je zároveň hodnotící a rozvíjející (návaznost na systém odměňování a systém rozvoje),
- je nepřetržitý,
- je vyhodnocován (hodnocení hodnotícího systému).¹⁰

Při koncipování a zavádění systému hodnocení si musíme odpovědět na několik otázek:

- Koho a co budeme hodnotit?
- Jak a čím (systém a metody)?
- Jak bude systém zaváděn (najednou, postupně)?
- Kdo a jak bude kvalifikován?
- Jak bude zajištěna nezávislost a nestrannost (spravedlivost)?
- Jak zabezpečit přijetí systému a důvěru v něj?
- Jak bude hodnocení dokumentováno?
- Kdo a jak bude kontrolovat kvalitu systému?

Dobře a efektivně realizovaný systém hodnocení pracovníků poskytuje vedení firmy velmi důležitou zpětnou vazbu informující o systému řízení firmy a o tom, jak ho zaměstnanci vnímají a jak na něj reagují.¹¹

1.4. Proces hodnocení pracovníků

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

1.4.1. Přípravné období

1. Rozpoznání a stanovení předmětů hodnocení, stanovení zásad, pravidel a postupu hodnocení a vytvoření formulářů používaných k hodnocení.

⁹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007., s. 210

¹⁰ HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2006, s. 86

¹¹ VEBER, J a kol. *Management*. Praha: Management Press, 2002, s. 183

2. Analýza pracovních míst, popřípadě revize existujícího popisu a specifikace pracovních míst. Na základě toho si lze vytvořit představu o typech výkonu na pracovních místech i v organizaci jako celku a o možnostech jeho zlepšení i představu o kategoriích pracovníků a pracovních míst, na něž se hodnocení zaměří, i o jejich požadavcích na pracovníka. Obdobně se postupuje i v případě uplatňování systému rolí.
3. Formulování kritérií výkonu a jeho hodnocení, jejich výběr, stanovení norem pracovního výkonu, volba metod hodnocení a klasifikací (stupnic) pro rozlišování různé úrovně pracovního výkonu, určení rozhodného období pro zjišťování informací o pracovním výkonu.
4. Informování pracovníků o připravovaném hodnocení a jeho účelu, zejména o kritériích hodnocení a normách pracovního výkonu, o tom, jaký výkon se od nich očekává. Vhodné je nejen informování, ale i projednání těchto otázek s pracovníky.¹²

1.4.2. Období získávání informací a podkladů

- 1 Zjišťování informací např. pozorováním pracovníků při práci nebo zkoumáním výsledků jejich práce je pro hodnocení pracovníků mimořádně důležitou fází. Klíčovou otázkou přitom je, kdo je kompetentní tyto informace zjišťovat a vlastně hodnocení provádět.
- 2 Pořízení dokumentace o pracovním výkonu. Tato fáze je nesmírně důležitá, protože k záznamům je možné se kdykoliv vrátit, a získat tak retrospektivní informaci. Písemný záznam omezuje pozdější spory a diskuse, je nástrojem zpětné vazby mezi hodnoceným a hodnotitelem. Dokumentace by se měla pořizovat jednotným způsobem a jednotným způsobem by měla být i ukládána.¹³

¹² KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007, s. 215 - 216

¹³ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007, s. 215 - 216

1.4.3. Období vyhodnocování informací o pracovním výkonu

1. Vyhodnocování pracovních výsledků, pracovního chování, schopností a dalších vlastností pracovníků, které se musí provádět podle standardního postupu. Zpravidla se při tom porovnávají skutečné výsledky práce s normami výkonu či očekávanými výsledky práce, chování pracovníků se standardními požadavky na chování a schopnosti a další vlastnosti pracovníků s požadavky pracovního místa, jeho specifikací. Existuje přitom značné riziko subjektivního přístupu, protože i objektivní ukazatele výkonu (výsledky) je třeba interpretovat. Výstupy této fáze musejí mít písemnou podobu.
2. Rozhovor s hodnoceným pracovníkem o výsledcích hodnocení, o rozhodnutích z hodnocení vyplývajících a o možných cestách řešení problémů souvisejících s pracovním výkonem. Tato fáze je rozhodující pro zlepšování pracovního výkonu pracovníka. Na ní záleží, zda bude mít hodnocení pracovníka motivační efekt či nikoliv.
3. Následné pozorování pracovního výkonu pracovníka, poskytování pomoci při zlepšování pracovního výkonu, zkoumání efektivity hodnocení.¹⁴

1.5. Proč organizace potřebuje hodnocení pracovníků

Podle Hroníka existují 3 základní důvody, proč hodnocení v organizaci provádět:

- **změna či posílení organizační kultury a komunikace strategie** - kompetenční model a hodnocení pracovníků jsou vhodnými nástroji pro změnu firemní kultury a pro komunikaci toho, o co firmě především jde, co je pro ni prioritou.
- **sladčování zájmu všech zúčastněných** - každá funkční organizace má definovány strategické cíle a strategii, jak se k nim dostat. Potřebuje, aby si cíle a strategie vzali za své zaměstnanci, kteří mají též své zájmy. Hodnocení je potom jeden z mála možných nástrojů, pomocí kterých se sladují zájmy všech zúčastněných

¹⁴ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007, s. 215 - 216

(vlastníků, manažerů a podřízených).

- **zvýšení výkonnosti** - pochopitelně, že vlastníci očekávají, že hodnocení bude mít vliv nejen na uvědomění pracovníků, ale také na jejich reálnou výkonnost. Hodnocení, které není zaměřeno na prokazatelné zvýšení výkonnosti, je zbytečnou administrativní zátěží.¹⁵

1.6. Hodnotitelé - aneb KDO hodnotí pracovníky

Teorie a zpravidla i praxe se shodují, že nejkompentnější osobou pro hodnocení pracovníka je jeho bezprostřední nadřízený. Ten také provádí závěrečné vyhodnocování všech podkladů hodnocení, ať už je pořizoval či předložil kdokoli, dělá z nich závěry, vede hodnotící rozhovor a navrhuje opatření vyplývající z hodnocení.¹⁶

Výhodou bezprostředních nadřízených je, že znají své podřízené, jejich práci a způsob, jakým své povinnosti vykonávají. Přestože se manažeři a jejich podřízení vidí každý den, mohou být příliš zaneprázdněni, aby prodiskutovali pracovní výkon. Hodnotící rozhovor proto poskytuje jednotlivci a manažerovi čas k tomu, aby si sedli a prodiskutovali rozvoj jedince.

U manažera se vytváří pocit, že pomáhá kariéře každého zaměstnance. Zároveň je i motivující zkušeností pro zaměstnance, který vidí, že má plnou podporu manažera, jenž mu naslouchá a zabývá se jeho rozvojem.

Nicméně, v procesu hodnocení zaměstnance se mohou objevit i nevýhody, a to zejména jde-li o konfliktního jedince, nebo když manažer vnímá zaměstnance negativně, a proto není ochoten hledat pozitivní aspekty jeho výkonu. Pokud systém hodnocení umožňuje vysoký stupeň subjektivity v komentáři manažera, hrozí nebezpečí, že se více dovíme o manažerových postojích k práci a řízení zaměstnanců než o výkonu zaměstnance. Školení v technikách hodnocení pracovníků je zde nesporně velmi důležité.¹⁷

- Hodnotící pracovník musí mít možnost sledovat výkony zaměstnanců

¹⁵ HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2006, s. 15 - 16

¹⁶ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2001, s. 203

¹⁷ FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. Brno: CP Books, 2005, s. 236 - 237

- Musí být schopen převést pozorování do využitelné podoby
- Musí být odpovídajícím způsobem motivován

Nadřízený musí nejen své pracovníky motivovat, ale také má být motivován. Způsoby zvyšování motivace zahrnují odměňování hodnotících pracovníků v závislosti na kvalitě jejich hodnocení a upevnění jejich důvěry v celý systém hodnocení.¹⁸

Zmíním se ještě o sebehodnocení, protože o tomto způsobu hodnocení budu psát v praktické části mé bakalářské práce.

Sebehodnocení - je vhodné jako příprava pracovníka na hodnotící pohovor. Neustále vzrůstá význam tohoto typu hodnocení. Nejčastěji má formu zprávy o výsledcích práce či vyplnění hodnotícího formuláře. Někdy se používají formuláře, z nichž není pracovníkovi zřejmé, jak budou jeho jeho odpovědi bodovány nebo hodnoceny a to má zajistit větší otevřenost a pravdivost odpovědí. Vhodné je také dát pracovníkům na srozuměnou, že hodnocení bude použito v zájmu jejich rozvoje, obohacení práce, zlepšení pracovních podmínek atd.¹⁹

Nyní vyjmenuji jen stručně další možné způsoby hodnocení, protože tyto způsoby hodnocení zkoumaná firma, o které budu psát v praktické části nepoužívá.

Další způsoby hodnocení:

- 1. Hodnocení nadřízeným bezprostředního nadřízeného**
- 2. Hodnocení prováděné pracovníkem personálního útvaru**
- 3. Hodnocení nezávislým externím hodnotitelem -**
- 4. Hodnocení zákazníky**
- 5. Hodnocení spolupracovníkem či skupinou spolupracovníků**
- 6. Hodnocení podřízeným**
- 7. Týmové hodnocení**

¹⁸ MILKOVICH, G.T., BOUDREAU, J.W. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 1993, s. 164

¹⁹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2001. s. 204

8. Assesment centre

9. Třistašedesátistupňové hodnocení²⁰

1.7. Hodnocení a řízení pracovního výkonu

Pracovní výkon pracovníků byl a je hlavním smyslem personální práce. Je to pochopitelné, neboť organizace si najímá pracovníky právě proto, aby odváděli žádoucí pracovní výkon, a přispívali tak k dosažení jejich cílů.

Pojem pracovní výkon se vztahuje ke stupni plnění úkolů tvořících náplň práce určitého pracovníka. Znamená nejen množství a kvalitu práce, ale i ochotu, přístup k práci, pracovní chování, frekvenci pracovních úrazů, fluktuaci, absenci, pozdní docházku, vztahy s lidmi v souvislosti s prací a další charakteristiky jedince považované za významné v souvislosti s vykonávanou prací.

Pracovní výkon je za dané situace výsledkem spojení a vzájemného poměru úsilí, schopností a vnímání role (vnímání úkolů).²¹

Protože hodnocení pracovního výkonu předpokládá jedince, kteří posuzují kvalitativní a kvantitativní stránky výkonu jiných jedinců, je tento proces plný emocí. Má-li hodnocení pracovníků dobře sloužit jedincům i organizaci, je třeba vzít v úvahu v něm obsažený lidský prvek.²²

Manažeři se musejí zabývat třemi problémy, které se týkají informací o pracovním výkonu: zdrojem informací, plánem a metodou.

Zdroje informací: nadřízený, kolegové, hodnocený sám, podřízení hodnoceného a osoby mimo pracoviště.

Plán hodnocení: periodicita hodnocení závisí na situaci a na záměrech hodnocení. Jestliže se hodnocení provádí příliš zřídka nebo příliš často, nemusí být hodnocený schopen využít výsledků hodnocení ke zlepšení svého výkonu.²³

1.7.1. Co se bude hodnotit - aneb kritéria hodnocení zaměstnanců

²⁰ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2001, s. 203 - 205

²¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007, s. 212

²² DONNELLY, J.H., GIBSON, J.L., IVANCEVICH, J.M., *Management*. Praha: Grada Publishing, 1995, s. 563

Chceme-li posuzovat výkon pracovníka či nějaké skupiny pracovníků, musíme nejdříve zvážit, která kritéria výkonu jsou přiměřená dané práci. Musíme zároveň zvážit jejich spolehlivost, jejich citlivost na náhodné vlivy nebo rozdílné podmínky práce. Základními a univerzálními kritérii jsou kvantita, kvalita a včasnost plnění, ale zpravidla s nimi při hodnocení pracovního výkonu nevystačíme a snažíme se nalézt a uplatnit i kritéria další a detailnější.²⁴

Někdy postačuje rozdělení metod na hodnocení výkonu a hodnocení kompetencí. Při hodnocení výkonu je výstupem pracovní cíl a při hodnocení kompetencí je to rozvojový cíl.²⁵

Protože hodnocení pracovního výkonu pracovníka je zaměřeno nejen na výsledky práce, ale i na pracovní a sociální chování, schopnosti a další vlastnosti jedince, uveďme si alespoň některé s možných kritérií pro každou součást pracovního výkonu.²⁶

Vybraná kritéria pracovního výkonu (hodnocení pracovního výkonu)

Výsledky:

- prodej výrobků či služeb (realizované výsledky práce)
- kvalita výrobků / služeb (kvalita práce)
- množství obslužených zákazníků
- spokojenost zákazníků
- množství reklamací

Chování:

pracovní:

- ochota přijímat úkoly
- úsilí při plnění úkolů
- dodržování instrukcí
- vedení potřebných záznamů
- dodržování pravidel

²³ DONNELLY, J.H., GIBSON, J.L., IVANCEVICH, J.M., *Management*. Praha: Grada Publishing, 1995, s. 564

²⁴ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2001, s. 199 - 200

²⁵ HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2006, s. 55

²⁶ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2001, s. 200 - 201

- řádná docházka
- podávání návrhů (např. zlepšovacích)

sociální:

- ochota ke spolupráci
- jednání s lidmi
- vztahy ke spolupracovníkům
- vztah k zákazníkům
- chování k nadřízeným / podřízeným

Dovednosti a znalosti, potřeby, vlastnosti:

- znalost práce, dovednosti
- vzdělání, diplomy a osvědčení
- podnikavost, cílevědomost
- samostatnost, spolehlivost, vytrvalost
- přizpůsobivost, organizační schopnosti, verbální schopnosti
- znalost jazyků
- smysl pro osobní odpovědnost
- odolnost vůči zatížení a stresu²⁷

Jak si můžeme všimnout, kritéria výsledků práce umožňují měření, zatímco zbývající kritéria jsou neměřitelná, a umožňují tak subjektivní přístup k hodnocení. Ale i v případě měřitelných kritérií je třeba výslovně definovat, jaký výkon je žádoucí, přijatelný a nepřijatelný.²⁸

²⁷ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2001, s. 200 - 201

²⁸ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2001, s. 201

Hodnocení pracovního výkonu se orientuje na minulost, tedy na určitou rekapitulaci a zhodnocení uplynulého období, které se provádí zpravidla jednou za rok při formálních setkáních manažera se svým podřízeným.²⁹

Hodnocení nebo pravidelné posuzování výkonnosti jsou formální a pravidelná jednání manažera s členem týmu během nichž společně:

- posoudí pracovní výsledky člena týmu za uplynulé období
- projednají potřebu školení a případná další opatření
- dohodnou jeho klíčové výkonnostní cíle pro nadcházející období³⁰

Řízení výkonu je tedy proces zabývající se efektivností jednotlivce, týmu a organizace. Je to způsob, který se snaží získat od všech co nejlepší výkon a také motivovat pracovníky k dosažení cílů organizace. Zde uvedu několik rysů systémů řízení.

Typické rysy systému řízení výkonu jsou:

- jasná vazba na organizační cíle
- zřetelné provázání s popisem pracovního místa
- přísný a objektivní proces hodnocení
- důraz na individuální rozvojové plány
- permanentní hodnocení
- vazba hodnocení na mzdu³¹

Manažeři posuzují i minulý výkon jednotlivce. Hodnotí zaměstnancovy silné stránky, úroveň jeho úsilí a oblasti, v nichž by byl potřebný další rozvoj. Soustředují se na to, jak si zaměstnanec v minulosti vedl, staví na jeho silných stránkách a zlepšují další oblasti tak, aby zaměstnanec mohl v budoucnu pracovat efektivněji. Mnoho manažerů uvádí, že tuto zpětnou vazbu neustále neformálně poskytují, a když se dělá dobře, tak by se teoreticky mohlo stát, že formální systém hodnocení by pak byl zbytečný. Je však velmi

²⁹ KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004, s. 209

³⁰ PAYNE, J., PAYNEOVÁ, S. *Repetitorium manažerských dovedností*. Praha: Management Press, 1998, s. 240

³¹ FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. Brno: CP Books, 2005, s. 250 – 251

nepravděpodobné, že všichni manažeři v konkrétních organizacích budou své zaměstnance hodnotit nepřetržitě a efektivně. Je tedy mnohem pravděpodobnější, že v organizacích - bez zavedení formálního systému hodnocení a patřičného školení - by velká část manažerů nehodnotila vůbec nebo nepravděpodobně a používala by subjektivních nespravedlivých kritérií. Takže zavedení formálního systému hodnocení je nezbytně nutné.³²

1.8. Metody hodnocení pracovníků

Metod hodnocení pracovníků je poměrně hodně a navíc mívají ještě řadu variant. Uvedu stručně několik metod hodnocení, o kterých budu psát v praktické části bakalářské práce.

1.8.1. Metoda stanovení cílů – MBO

Řízení podle cílů je metodou zaměřenou na budoucnost a stalo se východiskem prořízení výkonnosti. MBO je založeno na hodnocení plnění cílů.³³

1.8.2. 360° zpětná vazba

Je navržena tak, aby poskytla úplný a všestranný obraz výkonu pracovníka - od jeho manažera, od kolegů a interních i externích zákazníků. Pracovníci jsou také žádáni, aby zhodnotili sami sebe.³⁴

1.9. Jaké by tedy mělo hodnocení být?

Hodnocení pracovníků by mělo poskytovat aktuální informace a mělo by se provádět v intervalu, který ještě aktuálnost informací o pracovním výkonu pracovníka zajišťuje.³⁵

Hodnocení pracovníků musí být v každém případě spravedlivé a přesné. Musí se zajistit, aby všichni pracovníci byli hodnoceni stejně, resp. podle stejných měřítek, podle

³² FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. Brno: CP Books, 2005, s. 233 -234

³³ HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2006, s. 128

³⁴ ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999, s. 255

³⁵ KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing, 1996, s. 113

stejných zásad. Hodnocení neznamena hledat pouze nedostatky, ani kritizovat. Hodnocení musí být objektivní, vidět přednosti i nedostatky a tyto nedostatky odstraňovat. V neposlední řadě slouží také k ocenění pracovníků za jejich práci a následné zvyšování mzdy. A ta by měla skutečně odrážet naše výsledky. Aby hodnocení splnilo svůj smysl, musí být prováděno systematicky a pravidelně, aby bylo možné zjistit, jakým způsobem a jak rychle se pracovník vyvíjí.

Hodnocení by také nemělo být zaměstnanci vnímáno jako negativní personální činnost, která u nich vyvolává strach, zda přijdou o své místo. Proto by měla být komunikace o hodnocení vždy otevřená a přátelská.

Zavést systém hodnocení představuje mnoho práce i peněz pro management firmy. Vždy je ale na začátku nutné provést analýzu, co vlastně tímto hodnocením sleduji a ne pouze přijmout systém hodnocení, který už používají někde jinde. Každá firma má svá specifika a jiné cíle. Proces hodnocení je nutné dobře připravit a získat pro něj rozhodující část vedení a stejně tak i část zaměstnanců. Zavádění jakéhokoliv nového prvku je vždy složitá záležitost a musí být komunikována korektně a pomalu. Nejdříve tedy musíme vědět, co vlastně chceme hodnotit a proč, jaké na to máme prostředky a k čemu nám toto hodnocení bude sloužit. Teprve pak můžeme hledat správné metody.³⁶

Cíle firmy jsou dosahovány prostřednictvím úspěšného plnění cílů jednotlivých zaměstnanců. K tomu lidé potřebují zpětnou vazbu a pomoc. Také šéf potřebuje příležitost ke komunikaci a k tomu, aby mohl vysvětlit, kam jeho úsek směřuje a jakých postupů je k tomu zapotřebí.³⁷

Na hodnocení navazuje odměňování zaměstnanců, o kterém budu psát v následující kapitole.

³⁶ Dostupné z: <http://www.diversity-management.cz/aktuality.php?id=161&offset=15>, [citováno 20. listopadu 2009]

³⁷ Payne, J., PAYNEOVÁ, S. *Repetitorium manažerských dovedností*. Praha: Management Press, 1998, s. 240

2. ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

2.1. Vymezení pojmů

Odměňování pracovníků je jednou z nejstarších a nejzávažnějších personálních činností, která na sebe přitahuje mimořádnou pozornost jak vedení organizací, tak pracovníků. Jedná se zároveň o činnost s široce propracovanou, a tedy i značně rozsáhlou teorií a metodologií.³⁸

Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznamena pouze mzdu nebo plat, popř. jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonávanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody (zpravidla nepeněžní) poskytované organizací pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru nebo jiného vztahu, na jehož zkladě pracovník pro organizaci pracuje.³⁹

2.2. Co vše se tedy zahrnuje do odměňování?

Jsou to jednak formy peněžní odměny, které se dají rozdělit dále na mzdu nebo plat (dále jen mzda), na bonusy a na podíl na zisku z prodeje. Dále jsou to tzv. nepeněžní odměny, do kterých patří zaměstnanecké výhody poskytované zaměstnavatelem jednomu zaměstnanci, skupině či všem zaměstnancům ve společnosti. Těmto výhodám říkáme benefity. Do benefitů se v moderním pojetí zařazují i méně viditelné, jako je lepší kancelář či výkonnější počítač, lépe vybavený automobil či novější typ mobilního telefonu. Mohou zde být i takové formy odměn jako je formální pochvala, povýšení či pověření vedením projektu či prací, která je pro zaměstnance zajímavá a přitažlivá, dále pak i větší rozhodovací pravomoci či větší samostatnost. Dále můžeme mezi nehmotné, avšak velmi důležité odměny, motivující zaměstnance k efektivnějšímu výkonu, zařadit i dobrou firemní

³⁸ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007, s. 283

³⁹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2001, s. 265

kulturu společnosti, vnitřní komunikaci mezi jednotlivými zaměstnanci navzájem, jakožto i mezi vedením a zaměstnanci, participativní způsob řízení a férové hodnocení zaměstnanců, založené na objektivním systému.⁴⁰

Odměňování práce podle českého pracovního práva

Pojmu **mzda** v širším smyslu se používá k označování odměny za práci ze závislé činnosti v obecné rovině. V užším smyslu slova se však současně používá k označení odměny za práci konanou zaměstnancem v pracovním poměru u zaměstnavatele, který je zpravidla podnikatelským subjektem.

Pojmu **plat** se kromě označení odměny za práci konané v pracovním nebo služebním poměru u zaměstnavatele, který je organizační složkou státu nebo příspěvkovou organizací, používá při odměňování práce konané na základě služebních vztahů, právních vztahů soudců, představitelů státní moci, duchovních a ústavních činitelů.

Pojmu **odměna** se v odborném slova smyslu používá pro označení odměňování prací konaných na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr, při odměňování volených členů obecních zastupitelstev a v případě zvláštních způsobů odměňování jako např. znalců, tlumočnicků rozhodců atd.⁴¹

2.3. Systém odměňování

Systém odměňování zaměstnanců se skládá ze vzájemně propojených politik, procesů a praktických postupů organizace při odměňování zaměstnanců podle jejich přínosu, dovedností a schopností a jejich tržní hodnoty. Je utvářen v rámci filozofie, strategie a politiky odměňování organizace a zahrnuje uspořádání procesů, praxe, struktur a postupů, které zabezpečují a udržují vhodné typy a úrovně mezd a platů, zaměstnaneckých výhod a jiných forem odměny.⁴²

⁴⁰ Dostupné z: http://www.integrity-consulting.cz/publ_odmenovani.php [citováno 20. listopadu 2009]

⁴¹ FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. Brno: CP Books, 2005, s. 261

⁴² ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999, s. 593

Klíčovým problémem odměňování pracovníků je právě problém vytvoření přiměřeného, spravedlivého a motivujícího systému odměňování ve firmě. Ten by měl být vytvořen tak, aby co nejlépe vyhovoval konkrétní firmě, jejím potřebám i potřebám jejích pracovníků. Pracovníci by se měli podílet na jeho vytváření, zavádění i fungování. Měl by se stát společným vlastnictvím a odpovědností vlastníka firmy, vedení i pracovníků.⁴³

Aby se systém hodnocení podílel na zlepšování výkonu zaměstnanců a posilování jejich motivace, musí být v souladu s kulturními zvyklostmi dané organizace a spodnikovou kulturou.⁴⁴

2.4. Úkoly systému odměňování

Jaké jsou úkoly systému odměňování a co by měl mít?

1. Přilákat potřebný počet a potřebnou kvalitu uchazečů o zaměstnání v organizaci.
2. Stabilizovat žádoucí pracovníky.
3. Odměňovat pracovníky za jejich úsilí, dosažené výsledky, loajalitu, zkušenost a schopnosti.
4. V ziskových organizacích napomoci k dosažení konkurenceschopného postavení na trhu.
5. Povaha systému, jeho náklady a časová náročnost musejí být racionální, přiměřené možnostem (zdrojům) organizace a potřebám dalších personálních činností.
6. Být zaměstnanci akceptován.
7. Hrát pozitivní roli v motivování pracovníků, vést je k tomu, aby pracovali podle svých nejlepších schopností.
8. Být v souladu s veřejnými zájmy a právními normami.
9. Poskytovat pracovníkům příležitost k realizaci rozumných aspirací při dodržování zásad nestrannosti a rovnosti.
10. Sloužit jako stimul pro zlepšování kvalifikace a schopností pracovníků.
11. Zajistit, aby náklady práce mohly být vhodným způsobem kontrolovány, zejména s ohledem na ostatní náklady a s ohledem na příjmy.⁴⁵

43 KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 159 - 160

44 O'BRIENOVÁ, P. Pozitivní řízení. Asertivita pro manažery. Praha: Management Press, 1996, s. 174

45 KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2001, s. 267

Při vytváření systému odměňování je nezbytné zodpovědět několik důležitých otázek:

- Jaké množství prostředků můžeme vynaložit na odměňování pracovníků, aby to neohrozilo přiměřený zisk a životaschopnost firmy?
- Jaké předpisy přitom musíme respektovat? (Nesmíme zapomenout, že existuje zákon o mzdě a že i pro malou či střední firmu bez odborové organizace jsou závazné výsledky kolektivního vyjednávání vyšší úrovně, především tripartitního).
- Jaká je současná situace na trhu práce? Je na trhu práce dostatek takových typů pracovníků, které firma potřebuje?
- Jaká úroveň mezd nebo platů je schopna přilákat do firmy uchazeče o práci? Je úroveň mezd či platů ve firmě dostatečně konkurenceschopná na trhu práce?
- Jaká úroveň mezd nebo platů uspokojuje současné pracovníky a přispívá k jejich stabilitě? Jak vnímají a jak reagují na to, že jsou odměňováni jinak než ostatní pracovníci?
- Jaké další peněžní a nepeněžní odměny nabízíme?⁴⁶

2.4.1. Správné nastavení systému odměňování

Správně nastavený systém odměňování vytváří účinnou motivaci pracovníků, vede k jejich vyšší výkonnosti, přináší vyšší kvalitu práce. To pak přináší společnosti vyšší přidanou hodnotu, vyšší zisky.⁴⁷

Také je nutné si položit a zodpovědět tři hlavní otázky:

1. Čeho potřebuje firma svým systémem odměňování dosáhnout?
2. Jaký význam pro pracovníky mají různé možnosti odměn (šíře nabídky odměn, typy odměn)?

⁴⁶ srov. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 219

⁴⁷ srov. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 219

3. Které vnější faktory ovlivňují odměňování ve firmě?⁴⁸

2.4.2. Řízení odměňování

Řízení odměňování se týká formulování a realizace strategií a politiky, jejichž účelem je odměňovat pracovníky slušně, spravedlivě a důsledně v souladu s jejich hodnotou pro organizaci a s jejich přispěním k plnění strategických cílů organizace. Zabývá se vytvářením, realizací a udržováním systémů odměňování (procesů, postupů a procedur odměňování), jejichž cílem je uspokojovat potřeby organizace i všech stran na organizaci zainteresovaných.⁴⁹

2.4.3. Zaměstnanec versus zaměstnavatel

Pracovníci potřebují:

- zabezpečit uspokojování potřeb svých i své rodiny,
- určitou sociální jistotu, životní stabilitu a jasnou perspektivu, včetně možnosti budoucích výdělků,
- spravedlnost a srovnatelnost odměňování,
- možnost seberealizace,
- dobré vztahy na pracovišti,
- uznání za práci,
- práci, která by je uspokojovala.

Firma chce nejčastěji pomocí systému odměňování:

- vytvořit si konkurenční výhodu pro získávání zákazníků,
- udržet si pracovníky,
- dosáhnout konkurenceschopné produktivity a žádoucího zisku,
- dosáhnout žádoucí kvality a technické úrovně produkce,
- formovat a rozvíjet takový pracovní kolektiv, který by byl schopen realizovat cíle firmy,

⁴⁸ KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 161

⁴⁹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 515

- ❑ dosáhnout potřebné úrovně flexibility a kreativity,
- ❑ formovat a rozvíjet zdravé pracovní a mezilidské vztahy ve firmě.⁵⁰

2.4.4. Vnější faktory

O tom jak bude vypadat výsledná odměna, však nerozhoduje pouze pracovník a jeho zaměstnavatel, ale významnou roli zde hrají i vnější faktory.⁵¹

Vnější faktory ovlivňující odměňování ve firmě jsou:

- ❖ populační vývoj,
- ❖ situace na trhu práce (úroveň zaměstnanosti v místě, regionu, státě),
- ❖ profesně-kvalifikační struktura lidských zdrojů,
- ❖ životní styl,
- ❖ úroveň zdanění,
- ❖ míra inflace,
- ❖ ekonomická a sociální politika vlády,
- ❖ úroveň odměňování včetně zaměstnaneckých výhod u konkurujících firem (v regionu, v odvětví, v místě, státě apod.)⁵²

2.5. Formy odměňování

- **Základní mzdové formy jsou:** časová mzda a plat, úkolová mzda, podílová neboli provizní mzda, popř. mzdy za očekávané výsledky práce (smluvní mzda, mzda s přiměřeným denním výkonem, programová mzda) či mzda za znalosti a dovednosti.⁵³

- **Dodatečné formy k základní peněžní odměně jsou:**

Individuální výkonnostní odměny, které jsou závislé na hodnocení výkonu.

⁵⁰ KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 161

⁵¹ srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2005, s. 268

⁵² KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 161 – 162

⁵³ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2001, s. 272

Mimořádné odměny (bonus) jsou odměny za úspěšný výkon.

Prémie - odměny závislé na dosažení předem stanovených cílů

Provize- zvláštní forma pobídky, kdy odměny např. obchodních zástupců jsou tvořeny na základě procenta z hodnoty prodeje, které uskuteční.

Odměna závislejší na délce zaměstnání je odměna, která se zvyšuje o pevnou hodnotu na stupnici nebo platové křivce v závislosti na délce zaměstnání.

Odměna podle dovedností (někdy označována jako odměna podle znalostí) je odměna, která se liší podle úrovně dosažených dovedností jedince.

Odměna podle schopností je odměna, která se liší v závislosti na jedincem dosažené úrovni schopností.

Příplatky - jedná se o složky odměny, které jsou poskytovány jako oddělené peněžní částky za takové aspekty zaměstnání jako je práce přesčas, práce ve směnách, pracovní pohotovost a bydlení v hlavním nebo jiných velkých městech, kde se zohledňují vyšší životní náklady.

Odměna podle přínosu je odměna vztahující se k přínosnosti práce nebo schopností jedince pro organizaci.⁵⁴

2.5.1. Zásluhové odměňování

Zásluhová odměna poskytuje odpověď na dvě základní otázky řízení odměňování: co oceňujeme a za co jsme ochotni platit? Individuální zásluhové odměňování se vztahuje k peněžnímu odměňování výkonu, schopností, přínosu nebo dovedností jednotlivých pracovníků. Ale i odměna podle délky zaměstnání je také v určitém smyslu zásluhovou odměnou. Zásluhovou odměnu lze poskytovat i týmům nebo na základě výkonu celé

⁵⁴ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002, dotisk 2005, s. 554 - 555

organizace

2.5.2. Výkonové odměňování

Při odměňování podle výkonu jsou zvýšení mzdy/platu (zvýšení základní sazby) nebo bonus (jednorázová odměna) závislé na hodnocení pracovního výkonu pracovníka. Hlavními typickými rysy odměňování podle výkonu jsou:

mzdová struktura, která je navržena tak, aby poskytovala prostor pro zvyšování mzdy v rámci mzdového rozpětí příslušného k dané třídě práce,

růst mzdy a výkon, kdy mzdová sazba a hranice růstu mezd v rámci mzdového rozpětí jsou determinovány dosaženou klasifikací výkonu (např. bodovou hodnotou výkonu),

zpomalující se zvyšování, kdy zvyšování mzdy vázané na výkon je obvykle plánováno tak aby se v rámci stupně zpomalovalo, protože se podle teorie učení argumentuje, že růst mezd by měl být větší v průběhu počátečního období vykonávání dané práce pracovníkem, kdy je učení nejintenzivnější.⁵⁵

Uplatnit výkonové odměňování znamená vázat odměnu na dosažený výsledek nejen co do výše, ale i vzhledem k časovému období, kdy bylo výsledku dosaženo. Zvyšování základního platu, který budou zaměstnanci velmi pravděpodobně pobírat po celou zbývající dobu svého působení v podniku, by mělo být naproti tomu vyhrazeno pro růst jejich schopností a odpovědnosti.⁵⁶

2.6. Mzdové rozpočty

Mzdový/platový rozpočet stanovuje plánované rozmístění a využití lidských zdrojů potřebných k dosažení cílů organizace. Rozpočet je založen na předpokládaných úrovních činností, které určují počet potřebných pracovníků. Roční mzdový rozpočet vyplývá z počtu osob, které budou zaměstnány a mzdových sazeb, podle nichž budou během rozpočtového roku vypláceny. Tento rozpočet zahrnuje i náklady na zaměstnanecké výhody (např. penzijní příspěvky) a příspěvky zaměstnavatele na povinné pojištění.⁵⁷

⁵⁵ KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004, s. 163

⁵⁶ Dostupné z: http://mam.ihned.cz/c4-10000515-21582050-103000_d-sest-zasad-odmenovani [citováno 23.12.2009]

⁵⁷ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002, dotisk 2005, s. 643

2.6.1. Mzdové/platové struktury

Mzdová/platová struktura organizace definuje úrovně mezd a platů u jednotlivých prací (pracovních míst). Ty mohou být sdružovány do stupňů, přičemž ke každému stupni je přiřazeno mzdové či platové rozpětí, které poskytuje prostor pro růst odměny v závislosti na výkonu, dovednostech, schopnostech nebo době zaměstnání. Tyto stupně mohou být popřípadě umístěny na platovou stupnici.⁵⁸

Výchozí determinanty fixní peněžní odměny:

- . rozpětí mzdových stupňů,
- . úroveň mzdy/platu na trhu práce,
- . definované úrovně schopností,
- . body za hodnocení práce.⁵⁹

2.7. Odměna nejsou jen peníze

Oboustranně přijatelný a efektivní systém odměňování, který usnadňuje dosažení žádoucí produktivity a zároveň je spravedlivý k pracovníkům, je jedním z nejdůležitějších faktorů vytváření harmonických vztahů ve firmě.

Tradičně se považuje za odměnu mzda nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny poskytované pracovníkovi jako kompenzace za vykonávanou práci.

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

- ❖ zaměstnanecké výhody (většinou nepeněžní),
- ❖ povýšení pracovníka,
- ❖ vzdělávání pracovníka,
- ❖ formální uznání (pochvaly),

⁵⁸ ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999, s. 596

⁵⁹ WALKER, A. J. a kol. *Moderní personální management: Nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada Publishing, 2003, str. 83

- ❖ pozvání na slavnostní oběd nebo večeři,
- ❖ pověřování významnými pracovními úkoly,
- ❖ pověřování vedením lidí,
- ❖ pověřování úkoly školitele nových pracovníků,
- ❖ rozmanitá a zajímavá práce,
- ❖ dobré a přátelské vztahy na pracovišti,
- ❖ příjemný styl vedení lidí v podniku,
- ❖ vytváření příznivějších pracovních podmínek.⁶⁰

2.7.1. Vnitřní odměny

Vnitřní odměny nemají hmotnou povahu a souvisejí se spokojeností pracovníka s vykonávanou prací, s radostí, kterou mu práce přináší, s příjemnými pocity vyplývajícími z toho, že se může zúčastňovat určitých aktivit či úkolů, z pocitů užitečnosti a úspěšnosti, z neformálního uznání okolí, z postavení, dosahování pracovních cílů a kariéry apod. Odměny tohoto druhu korespondují s osobností pracovníka, jeho potřebami, zájmy, postoji, hodnotami a normami.⁶¹

2.7.2. Vnější odměny

Odměny mohou zahrnovat věci či okolnosti, které nejsou zcela samozřejmé, např. přidělení určitým způsobem vybavené kanceláře, zařazení na určité pracoviště, přidělení určitého stroje či zařízení (kancelář s kobercem místo linolea, kancelář v budově ředitelství, přidělení počítače aj.). Jsou to tzv. hmatatelné odměny.⁶²

Nyní bych se chtěl zmínit i o zaměstnaneckých výhodách, jelikož i ty jsou součástí odměňování zaměstnanců ve firmě, o které budu psát v druhé polovině mé bakalářské práce.

⁶⁰ KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 158

⁶¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2001, s. 265 - 266

⁶² KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2001, s. 265

2.8. Zaměstnanecké výhody

Součástí vnějších stimulů jsou i zaměstnanecké benefity neboli zaměstnanecké výhody. Je to prakticky cokoli, co zaměstnavatel zaměstnancům poskytuje nad rámec stanovený zákoníkem práce.⁶³

Zaměstnanecké výhody, známé také jako nepřímé odměny, zahrnují penze, nemocenské dávky, úhradu pojistného a služebního auta. Jedná se o takové prvky odměn, které jsou poskytovány navíc k různým formám vyplácených odměn a zahrnují rovněž taková opatření, která nejsou odměnami v pravém slova smyslu, jako například dovolená na zotavenou.⁶⁴

Udržet si kvalitní zaměstnance dnes patří bezpochyby ke stěžejním zájmům každé firmy. V neustále se zvyšující konkurenci na trhu práce jsou zaměstnanci stále náročnější, zaměstnanecké výhody proto začínají hrát stále důležitější roli a stávají se obvyklou součástí personální politiky každé společnosti. Pro zaměstnance představují účinný prostředek motivace, pro firmu zase úsporu mzdových nákladů.⁶⁵

2.9. Rozhodnutí o poskytování zaměstnaneckých výhod

Mezi typická rozhodnutí, která musí manažeři přijmout při koncipování a řízení systémů zaměstnaneckých výhod patří:

- **Konkurenceschopnost:** Jsou naše zaměstnanecké výhody srovnatelné s těmi, které poskytuje konkurence?
- **Zákonnost:** Jaké požadavky vyplývají ze zákona a jak je splnit?
- **Rozsah a formy:** Jaké typy zaměstnaneckých výhod bychom měli nabídnout? Jaké zaměstnanecké výhody jsou vhodné pro jaké zaměstnance?

⁶³ KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 188

⁶⁴ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002, dotisk 2005, s. 555

⁶⁵ Dostupné z: http://www.awdcr.cz/awdcz/cz/awd_home/zam_stnanecke_vyhody.html [citováno 28.12.2009]

- **Komunikace:** Jak nejlépe informovat zaměstnance o poskytovaných zaměstnaneckých výhodách? Jak je informováno vedení organizace o potřebách zaměstnanců?

- **Volba:** Do jaké míry umožnit volitelnost nebo přizpůsobivost zaměstnaneckých výhod? Jak vyhovět zájmům a požadavkům zaměstnanců?⁶⁶

2.10. Nabídka benefitů

Kromě zvýšení reálného příjmu tento motivační nástroj umožňuje poskytnout zaměstnancům **další nadstandardní služby nepeněžního charakteru**. Firmy tak mohou svým zaměstnancům přispívat a motivovat je k zajištění na stáří, mohou jim poskytnout zajištění v nepříznivých životních situacích, zvýšit stravovací komfort nebo zdokonalit se v některém z cizích jazyků.

Nabídka zaměstnaneckých výhod je velice pestrá. Pro motivaci svých zaměstnanců využívají zaměstnavatelé **na tři desítky zaměstnaneckých výhod**. Kromě standardních benefitů z oblasti pracovních pomůcek (tj. např. služebních automobilů či mobilních telefonů) patří k těm nejčastěji poskytovaným občerstvení na pracovišti, delší dovolená, stravenky, penzijní připojištění, životní pojištění či jazykové kurzy.⁶⁷

2.10.1. Další typy zaměstnaneckých výhod

Pojištění placené zaměstnavatelem - nejrozšířenější jsou tři hlavní formy pojištění: zdravotní pojištění, úrazové pojištění a životní pojištění

Náhrady mzdy za dobu, kdy práce nebyla konána - placená dovolená a placené volno

Služby zaměstnancům - jsou kategorií, do níž se zařazuje celá plejáda dalších zaměstnaneckých výhod poskytovaných zaměstnavateli: jídelny, sauny, tělocvičny, neplacená parkoviště, zajištění dopravy do zaměstnání, podnikové ošetřovny, poskytování slev na výrobky firmy, finanční poradenství, péče o děti, vzdělávací programy, dodatková mateřská dovolená, sociální programy a možnosti rekreace.

⁶⁶ MILKOVICH, G.T., BOUDREAU, J.W. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 1993, s. 644

⁶⁷ Dostupné z: <http://www.finance.cz/zpravy/finance/108621-zamestnanecke-vyhody-jsou-jiz-beznym-standardem/> [citováno 28.12.2009]

Výplata důchodů - důchod z úspor a cenných papírů, programy zaměstnaneckých akcií, soukromé důchody.⁶⁸

2.10.2. Volitelný systém zaměstnaneckých výhod

Protože existují rozdíly v preferencích pracovníků, organizace začaly nabízet volitelný systém zaměstnaneckých výhod nebo jejich bloků. Pracovník má možnost výběru takových zaměstnaneckých výhod či takového souboru zaměstnaneckých výhod, které jsou pro něj právě nejzajímavější. V případě, že se jeho situace a potřeby změní, má možnost změny struktury souboru svých zaměstnaneckých výhod.

Pracovník si zpravidla vybírá z několika nabídek vhodně sestavených souborů zaměstnaneckých výhod. Jen málokdy si může sám toto menu individuálně sestavit z celé širší nabízených zaměstnaneckých výhod. Někdy bývá předmětem volby jen část nabízených zaměstnaneckých výhod a ostatní jsou nabízeny plošně.⁶⁹

2.11. Zaměstnanecké výhody aneb oboustranně výhodný obchod

Prvním důvodem poskytování zaměstnaneckých benefitů je **snaha udržet si kvalitní zaměstnance**. Jednak by mohli přejít ke konkurenci, ale také hledání jejich náhradníků je finančně i časově náročné.

Druhým důvodem je **spokojenost zaměstnanců**, která vede k větší motivaci, pocitu sounáležitosti s firmou a také k lepšímu výkonu. Spokojený zaměstnanec nejen lépe a více pracuje, ale také vytváří ve firmě dobrou atmosféru a nechce odejít ke konkurenci.

Zaměstnanecké benefity neslouží jen k motivaci pracovníků. **V mnoha případech jsou výhodné i pro zaměstnavatele, protože nemusí odvádět daň z příjmu či odvody na sociální a zdravotní pojištění.**⁷⁰

⁶⁸ MILKOVICH, G.T., BOUDREAU, J.W. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 1993, s. 656 - 661

⁶⁹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2001, s. 299 - 300

⁷⁰ Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/zamestnanecke-benefity-vyhody-pro-zamestnance-i-zamestnavatele.html> [citováno 17.1.2010]

2.11.1. Zaměstnanecké výhody a úspory na daních

Důvodů, proč zaměstnavatelé benefity svým zaměstnancům poskytují a neřeší vše prostým navýšením platu, je přinejmenším několik.

- odměňování formou benefitů je výhodné pro zaměstnavatele i zaměstnance díky úsporám na daních a odvodech na sociální a zdravotní pojištění,
- stabilizační a motivační efekt vhodně zvolených a zaměstnancům prezentovaných benefitů může být vyšší, než kdyby se vše řešilo v rámci platu,
- poskytování benefitů je obvyklé u většiny zaměstnavatelů a jejich absence by mohla být při získávání a stabilizaci zaměstnanců vnímána jako konkurenční nevýhoda.

2.12. Hodnocení systému odměňování

Systém odměňování by měl být pravidelně prověřován, aby se posoudila jeho efektivnost, míra, v jaké vytváří přidanou hodnotu, a nakolik odpovídá současným a budoucím potřebám organizace. Tento audit by měl zahrnovat posouzení názorů, jaký na systém odměňování mají jeho hlavní uživatelé a ti, kteří jsou vystaveni jeho účinkům. Tento postup vede k rozpoznání silných a slabých stránek systému a k posouzení toho, co je třeba udělat a proč.

Zvláště je nezbytné analyzovat údaje o povyšování a zvyšování kvalifikace, efektivnosti fungování procesů řízení pracovního výkonu a o částkách vyplacených na základě systému odměňování podle výkonu a jejich vlivu na výsledky.⁷¹

Zde se zmíním o motivaci pracovníků, jelikož v další části bakalářské práce budu psát o odměňování ve firmě FTL, a.s., kde je součástí mzdy i motivační složka.

2.13. Hodnocení a odměňování jako motivace pracovníků

Motivace zaměstnanců je v pořadí důležitosti hned na druhém místě za vedením lidí a je jedním z nejobtížnějších úkolů liniiových manažerů.

Pro motivaci lidí je rozhodující vytváření příležitostí pro formování osobních a skupinových cílů, zodpovědnosti, měřítek, projevy uznání a odměny.⁷²

⁷¹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002, dotisk 2005, s. 644

⁷² COATES, CH. *Efektivní řízení*. Praha: Grada Publishing, 1997, s. 231

2.13.1. Motivace a stimulace

Čeká nás výzva najít nějaký impuls, který dokáže konkrétního člověka inspirovat k práci na naplňování firemních myšlenek a cílů. Tyto podněty můžeme hledat mezi motivy a stimuly. Motivory a stimuly představují pohonné síly, které nám pomáhají konat činy. Je mezi nimi zásadní rozdíl: zatímco motivy působí zevnitř, jsou "naše", stimuly přicházejí zvenčí, "našimi" se teprve stávají.⁷³

2.13.2. Stimulace

Pokud vsadíme na stimulaci, dostaneme se do zcela odlišné situace. O lidech sice musíme vědět o něco méně (zejména když se můžeme spolehnout na obecně působivé stimuly typu finanční odměny), ovšem stimulace bude účinná jen po tu dobu, dokud bude působit jako podnět. Jakmile do stimulace přestaneme investovat potřebný čas, úsilí nebo firemní prostředky, musíme očekávat, že žádoucí lidská činnost se brzy zastaví.⁷⁴

Stimulaci jsme charakterizovali jako vnější záměrné působení na motivaci člověka. Avšak jen některé z uplatněných podnětů mají schopnost motivaci člověka skutečně ovlivnit. Mezi stimulací a motivací nemůžeme nalézt přímočarý vztah.

Účinek stimulace závisí na vnitřním prostředí, na motivační struktuře, určité, relativně stálé připravenosti přijmout nebo nepřijmout podnět.

Základní podmínkou pro účinnou stimulaci pracovníků je znalost jejich osobnosti a v rámci osobnosti pak znalost motivačního profilu. Jen tak je možné "šít" stimulaci na míru.⁷⁵

Variabilita potřeb lidí a jejich motivačních struktur je velice široká, ale pestré a různorodé jsou i stimulační prostředky. Stimulem může být v zásadě vše, co je pro pracovníka významné, vše, co může podnik svému zaměstnanci nabídnout.

Výčet stimulačních prostředků je řazen podle toho, jak jsou z podnikového a psychologického hlediska závažné:

⁷³ PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem: Praktický atlas managementu*. 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2005, s. 76

⁷⁴ PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem: Praktický atlas managementu*. 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2005, s. 76

⁷⁵ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, J. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2002., s. 289

- hmotná odměna,
- obsah práce,
- povzbuzování - neformální hodnocení,
- atmosféra pracovní skupiny,
- pracovní podmínky a režim práce,
- identifikace s prací, profesí a podnikem,
- externí stimulační faktory.⁷⁶

2.14. Individuální zásluhová odměna jako motivátor

Mnoho lidí považuje zásluhovou odměnu za nejlepší způsob motivování lidí. Ale je zjednodušením předpokládat, že to, co vytváří dlouhodobou motivaci, jsou pouze vnější motivátory v podobě peněz. Koncepce celkové odměny zdůrazňuje význam nepeněžních odměn jako integrální součásti celkového souboru odměn. Vnitřní motivátory, které mohou vycházet z práce samé a z pracovního prostředí, mohou mít hlubší a dlouhodobější účinek.⁷⁷

Hmotná odměna bývá považována za hlavní stimulační prostředek, zejména proto, že je zdrojem existenčních prostředků důležitých pro život pracovníka i jeho rodiny. Může mít podobu nejen peněžní (mzda, plat, prémie, odměny za vyšší výkony apod.), ale nespočet dalších podob, které jsou už méně univerzální, ale zato mohou nabývat osobitějších charakteristik a tím hlouběji pracovníka stimulovat.⁷⁸

2.14.1. Která motivace funguje?

Motivace, a především pak motivační nástroje, kterými společnost disponuje, jsou dvojího charakteru: > finanční a > nefinanční.

Jako další může být motivace negativní či pozitivní. Na první pohled by se mohlo zdát, že právě finanční motivace, tj. hmotné odměny za pracovní výkon zaměstnance, je tím správným hybatelem pro zaměstnancův pracovní výkon a že platí: čím vyšší finanční ohodnocení, tím vyšší pracovní nasazení a výkon zaměstnance. Výsledky průzkumů a

⁷⁶ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, J. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2002., s. 290

⁷⁷ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 580

⁷⁸ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, J. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2002, s. 290

experimentů však již po desítky let ukazují, že tomu ne vždy je tak přímo.

Finanční motivace má pro zaměstnance význam jen částečný, a dokonce od určité výše již nepředstavuje žádný. Tím samozřejmě není myšleno, že by společnosti měly pustit hmotné odměňování zaměstnanců ze zřetele. Promyšlený a spravedlivý systém odměňování, provázaný s úspěšností plnění stanovených cílů je základem „sociálního smíru“ ve společnosti a jistě zaměstnance částečně motivuje k podávání požadovaného výkonu.

Pozornost je ale třeba zaměřit i do řad nástrojů nefinanční motivace. O co obtížněji jsou tyto nástroje definovatelné a uchopitelné, o to výraznější roli hrají při motivaci zaměstnance. V nejhrubší definici je lze zahrnout pod pojem firemní kultura společnosti.

Proč si zaměstnanec mezi dvěma stejně finančně ohodnocenými srovnatelnými pracovními nabídkami vybere právě tu jednu, a ne tu druhou? Je to často právě z důvodu firemní kultury, kterou ve zvolené společnosti na základě různých informací očekává.⁷⁹

2.15. Rozdíl mezi pobídkami (stimuly) a odměnami

Když vytváříme politiku a postupy týkající se zásluhového odměňování, musíme mít jasno o tom, do jaké míry je systém určen k tomu, aby stimuloval nebo odměňoval. Pobídky (stimuly) jsou zaměřené na budoucnost, zatímco odměny jsou zaměřené na minulost:

Peněžní stimuly mají za úkol motivovat lidi k dosažení jejich cílů, zlepšit jejich výkon nebo s ohledem na konkrétní cíle a priority rozšířit a prohloubit jejich schopnosti nebo dovednosti.

Peněžní odměny jsou peněžním uznáním poskytovaným lidem za jejich úspěšnost v podobě dosahování nebo překračování jejich výkonových cílů nebo v podobě dosahování určité úrovně schopností nebo dovedností.⁸⁰

⁷⁹ Dostupné z: http://www.deloitte.com/view/cs_CZ/tiskove-centrum/clanky/article/ [citováno 10.1.2010]

⁸⁰ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002, dotisk 2005, s. 606

Motivace je vnitřní pohnutkou, potřebou, která modifikuje a usměrňuje lidské chování. Je silou, která určuje aktivitu, dynamiku, flexibilitu a adaptabilitu, a ne vždy je snadné za některými činy najít konkrétní motivy, neboť mohou být skryté a také nevědomé.

Motivovaní lidé dělají, hledají, budují, snaží se něčeho dosáhnout. Nemotivovaní jsou neteční, neaktivní.⁸¹

„Skutečný podíl nebo role, kterou hraje odměna v motivaci každého člověka, bude ležet v široké škále variací v závislosti na tom, o jakého jedince jde. Hodnota peněz jako motivátoru bude vždy záviset na individuálních potřebách a očekáváních.“⁸²

Pracovníci na pracovišti předpokládají, že je bude někdo povzbuzovat, motivovat. Málokdo se dovede motivovat sám. Proto se předpokládá, že manažer by měl být nadšencem, člověkem zapáleným pro věc i pro práci s lidmi. Jinak lidé mohou ztrácet víru v dobrou věc, ve smysl svého konání. Motivaci musí manažer chápat jako ten nejdůležitější stavební článek řízení v práci s lidmi.⁸³

⁸¹ MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 136

⁸² ADAIR, J. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing, 2004, s. 158

⁸³ MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 136

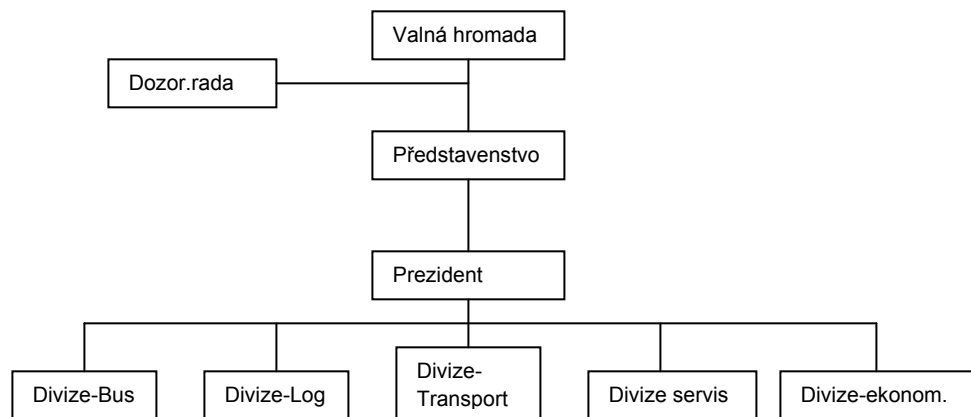
Pro druhou část mé bakalářské práce jsem si vybral společnost FTL-First Transport Lines, a.s. a stávající systém hodnocení a odměňování řidičů, dispečerů a spedičních pracovníků v této společnosti. Dále budu užívat jen zkratku společnosti FTL, a.s. Zde si kladu za cíl analýzu stávajícího systému hodnocení a odměňování ve firmě FTL, a.s. a jeho srovnání s teoretickými východisky popsanými v první části mé bakalářské práce.

3. PROFIL SPOLEČNOSTI - FTL, a.s.

Veškeré údaje o firmě FTL, a.s. budou čerpány z interních zdrojů společnosti.

Společnost FTL, a.s. je dopravně - logistická firma, která je velice významným hráčem ve svém oboru na Moravě a patří také mezi významné zaměstnavatele v regionu.

Organizační schéma společnosti



Předmět podnikání:

Silniční motorová doprava - nákladní vnitrostátní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně, - nákladní vnitrostátní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti nad 3,5 tuny, - nákladní mezinárodní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně, - nákladní mezinárodní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti nad 3,5 tuny, - vnitrostátní příležitostná osobní, - mezinárodní příležitostná osobní, - vnitrostátní veřejná linková, - vnitrostátní zvláštní linková, - mezinárodní linková, - mezinárodní kyvadlová

Opravy silničních vozidel

Opravy ostatních dopravních prostředků a pracovních strojů

Klempířství a oprava karoserií

Montáž, opravy, revize a zkoušky plynových zařízení a plnění nádob plyny

Provozování cestovní kanceláře

Činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence
Poskytování služeb v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
Údržba motorových vozidel a jejich příslušenství
Skládání, balení zboží, manipulace s nákladem a technické činnosti v dopravě
Zasilatelství a zastupování v celním řízení

Je držitelem mnoha ocenění, např.

- ISO 9002, získán v roce 1998
- ISO 9001:2000, získán v roce 2001
- Druhá cena INTERNATIONAL TRANSPORT AWARD, získaná v roce 1999
- GOLDEN AWARD FOR THE BEST TRADE NAME, získaná v roce 2000
- GOLDEN EUROPE AWARD FOR QUALITY AND COMERCIAL PRESTIGE, získaná v roce 2003
- ISO 9001:2000, obnoven v roce 2004
- 3. Místo v celostátní soutěži PX FIRMA ROKU 2007 v olomouckém kraji, uděleno v roce 2007
- INTERNATIONAL GOLDEN TRANSPORT AWARD, získaná v roce 2007
- ISO 9001:2000, obnoven v roce 2007
- Finalista krajského kola soutěže Vodafone Firma roku 2008 Olomouckého kraje
- AEO-Authorised Economic Operator, získán v roce 2009
- Finalista krajského kola soutěže Vodafone Firma roku 2009 Olomouckého kraje

Společnost se skládá z několika divizí:

Divize ekonomická - zde se tvoří rozpočty, strategické i krátkodobé plány, investice, účetnictví, patří sem, mzdové oddělení, firemní spořitelna, vyplácení diet do zahraničí atd.

Divize BUS - nabízí městskou hromadnou dopravu MHD a příměstské linky, vnitrostátní linky, mezinárodní linky, zájezdovou dopravu, čerpací stanici zemního plynu a cestovní kancelář - FTL.

Divize kamionová doprava - zajišťuje vnitrostátní nákladní kamionovou dopravu a mezinárodní kamionovou dopravu do všech států EU a jihovýchodní Evropy.

patří sem také vnitrostátní a mezinárodní spedice:

spediční kancelář využívá k zajišťování požadavků zákazníka kapacit vlastního spolehlivého a moderního vozového parku, spolupracuje s řadou vybraných a osvědčených smluvních dopravců a je schopna rychle a spolehlivě zabezpečovat mezinárodní a vnitrostátní nákladní silniční dopravu s následující dopravní technikou:

- Plachtové návěsy
- Skříňové návěsy
- Izotermické návěsy
- Přívěsové soupravy
- Sklápěcí soupravy
- Dodávkové a malotonážní automobily s ložným prostorem o objemu od 15 m³ až do 120 m³.

Divize servis - kam patří specializované servisy VOLVO, IVECO, AVIA, IRISBUS a KAROSA. Dále divize servis provádí pozáruční opravy, ověřování tachografů, měření emisí a pneuservis. Patří sem také firemní čerpací stanice a mycí centrum.

Divize logistika - Společnost FTL, a.s. nabízí svým stálým i potencionálním zákazníkům služby v podobě plného logistického servisu, tzn. zajištění veškerých činností spojených se skladováním zboží, vychystáním zakázek pro konkrétní odběratele a následnou plošnou distribuci zboží k zákazníkům v rámci celé ČR.

Zahrnuje návoz zboží z výroby nebo skladu dodavatele do logistického centra, uskladnění disponibilních zásob v rozsahu dle dispozic zákazníka, vychystání jednotlivých zakázek dle zaslaných objednávek a plošná distribuce k zákazníkům v rámci celé ČR a vybraných relací v rámci Slovenska.

Zajištění distribuce zásilek vychystaných ve skladech zákazníka. V tomto případě hromadný svoz zkompletovaných zásilek od zákazníka do logistického centra, kde se provede jejich překládka na vozidla směřující v pravidelných závozoých linkách do jednotlivých oblastí ČR, případně na Slovensko.

3.1. Lidé ve společnosti FTL, a.s.

Ve firmě pracuje cca 300 zaměstnanců na různých pracovních pozicích. V dělnických profesích to jsou zejména skladníci, mechanici, údržbáři a řidiči kamionů a autobusů. Ve středním managementu jsou to potom THP pracovníci, kam spadají zejména ekonomové, účetní, obchodní manažeři a speditéři, dispečeri a administrativní pracovníci. V top managementu to jsou jednotliví ředitelé divizí, členové dozorčí rady a vše zastřešuje prezident společnosti.

Samozřejmě, že všechny tyto pozice jsou pro společnost velmi důležité a nezbytné, ale jelikož se jedná o dopravní firmu, chtěl bych v mé bakalářské práci dát prostor především, speditérům, dispečerům a řidičům, jelikož to jsou hlavní stavební kameny společnosti, kteří vstupují do kontaktu se zákazníky a přímo jim zajišťují přepravy zboží po celé Evropě.

3.2. Historie společnosti FTL, a.s.

1949 vznik státního podniku ČSAD Brno, v rámci něho závod Prostějov

1992 založení akciové společnosti ČSAD Prostějov

1993 změna názvu společnosti na FTL - First Transport Lines a.s., přijetí nového loga

1992-1996 1. úspěšná etapa rozvoje společnosti, získávání pozic na trhu

1994-1996 zásadní změna vlastnických vztahů, kdy rozhodujícími vlastníky společnosti se staly fyzické osoby - členové managementu akciové společnosti

1997 přijetí dlouhodobé strategie akciové společnosti na dobu do roku 2002, s cílem dosáhnout v roce 2002 postavení nejlepší společnosti srovnatelné velikosti v dopravě v ČR

1997-2002 etapa úspěšného naplňování přijaté strategie, rozšiřování společnosti a ekonomický růst

1998 získání certifikátu ČSN EN ISO 9002

1999 získání ceny 2nd International Transport Award (Madrid)

1999 umístění na 3. místě v soutěži Obdivovaná firma České republiky, v oboru dopravy

2000 získání ceny Golden Award For The Best Trade Name (Madrid)

2001 získání certifikátu EN ISO 9001:2000 pro všechny rozhodující podnikatelské aktivity

2002 přijetí zpřesněné strategie akciové společnosti do roku 2006 s cílem úspěšného vstupu do EU a potvrzení cílů ze strategie let 1997 - 2002

2003 získání ceny GOLDEN EUROPE AWARD FOR QUALITY AND COMMERCIAL PRESTIGE (Ženeva)

2004 obnovení certifikátu EN ISO 9001:2000 pro všechny rozhodující podnikatelské aktivity

2006 přijetí zpřesněné strategie akciové společnosti na léta 2006 - 2011 v podmínkách podnikání v EU

2007 udělení 3. místa v celostátní soutěži HOSPODÁŘSKÝCH NOVIN - PX FIRMA ROKU 2007 v Olomouckém kraji

2007 získání prestižní ceny INTERNATIONAL GOLDEN TRANSPORT AWARD (Madrid)

2007 obnovení certifikátu ISO 9001:2000 pro všechny podnikatelské aktivity

2009 získání osvědčení AEO – Authorised Economic Operator (Oprávněný hospodářský subjekt) v nejvyšším ohodnocení (F)

4. SYSTÉM HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI FTL, a.s.

4.1. Vznik systému hodnocení

Společnost FTL, a.s. má za sebou bohatou a dlouhou historii a proto také systém hodnocení a odměňování prošel léty řadou úprav.

Poslední úprava současného systému hodnocení a odměňování se datuje k roku 2006 kdy se tvořila nova dlouhodobá strategie firmy a přihlíželo se také k podmínkám podnikání v EU.

Současný systém vytvářel prezident firmy společně s managementem společnosti. Prezident je většinovým vlastníkem společnosti FTL, a.s. a má dlouholeté zkušenosti s prací v dopravě a logistických službách. Byl již ekonomickým ředitelem ČSAD Brno se závodem Prostějov před rokem 1989 a stál u zrodu současné akciové společnosti. Hodnocení ve společnosti FTL, a.s. má pro každou pracovní pozici svá specifika. Jinak je hodnocen řidič, jinak speditér a dispečer. O konkrétních hodnoceních a způsobech odměňování budu psát dále, v jednotlivých kapitolách pro každé funkční místo.

4.2. Hodnocení zaměstnanců v FTL, a.s.

Hodnocení zaměstnanců se provádí v odpovědnosti prezidenta a.s. a ředitele příslušné divize nadřazeným hodnoceného zaměstnance na speciálních hodnotících formulářích o které představím v kapitolách jednotlivých funkčních míst. Hodnocení se provádí 1x ročně, v průběhu období leden – březen, a slouží jednak jako podklad pro tvorbu plánu zaměstnanců a plánu vzdělávání a dale jako podklad pro stanovení mzdy zaměstnance pro období následujícího roku.

4.3. Sebehodnocení zaměstnanců

O provedení sebehodnocení pracovníka rozhoduje prezident a.s. nebo ředitel příslušné divize a hodnocení nadřazeným funkčního místa se provádí systémem bodového

hodnocení na příslušných formulářích pro hodnocení zaměstnanců, dle jednotlivých organizačních jednotek.

Je stanovena hodnotící bodová stupnice – od 1 bodu (nejnižší úroveň) do 5 bodů (nejvyšší úroveň): 1 bod – dostatečný, 2 body – uspokojivý, 3 body – dobrý, 4 body – velmi dobrý, 5 – výborný. Viz kapitoly – hodnocení speditérů, dispečerů a řidičů.

4.4. Zaměstnanec jako hlavní stavební kámen společnosti

Společnost FTL, a.s. si velice dobře uvědomuje, že jsou to právě zaměstnanci, kteří rozhodují o úspěchu či neúspěchu firmy svou každodenní prací, svými zkušenostmi a loajalitou.

Také se významnou měrou podílejí na dobrém image firmy, počínaje spedičním pracovníkem, který hledá a kontaktuje nové zákazníky, přes dispečery, kteří jsou v kontaktu se zákazníkem při konkrétních přepravách až po řidiče, kteří musí dovézt náklad vždy včas a bez poškození.

Z těchto důvodů se snaží společnost FTL, a.s. vytvářet příznivé podmínky k práci systémem hodnocení a odměňování aby bylo dosaženo žádoucího chování a také motivace ke zvyšování pracovního výkonu všech výše jmenovaných profesí a současně i přilákat do firmy výkonné a zkušené pracovníky.

4.5. Náklady na pracovníky

Z celkových nákladů společnosti tvoří náklady na mzdy téměř 10% a to není zrovna málo. Proto aby byly tyto protředky vynaloženy co nejúčelněji, vytvořil management společnosti motivační systém odměňování tak, aby byl přijatelný jak pro zaměstnance, tak i pro zaměstnavatele. Jelikož je ve společnosti FTL, a.s. hodně pracovních pozic, které jsou zaměřeny na rozdílné výsledky práce a mají rozdílné výstupy hodnocení a u měřitelných parametrů také zohledňují dosažený výkon, je i systém odměňování nastaven pro každou pozici tak, aby odpovídal specifikám daných pozicí.

Pro každou pozici je systém odměňování zakotven v kolektivní smlouvě.

V rámci zachování konkurenceschopnosti se společnost snaží každoročně navyšovat základní mzdu o 5% a zachovávat systém odměňování v nezměněné podobě. Samozřejmě je vždy „něco za něco“, to znamená, že navýšení mezd a zachování systému odměňování je podmíněno úspěšným plněním ročních cílů jednotlivých divizí i celé společnosti. Každý zaměstnanec participuje na výsledcích firmy a tím i určuje, zda dosáhne takové odměny a mzdy, aby byl spokojen.

5. ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI FTL, a.s.

5.1. Vnitřní odměny

Práce ve společnosti FTL, a.s. patří v prostějovském okrese mezi ty prestižní a vyhledávané. Je to dáno zejména historií a významností firmy na střední Moravě. Asi každý by rád pracoval ve významné společnosti na takové pozici, která ho bude bavit, přinese mu vnitřní uspokojení a seberealizaci.

Společnost FTL, a.s. zaměstnává na pozicích dispečer, speditér a řidič především zkušené a ambiciózní lidi, kteří mají chuť pracovat a tak se ve firmě vytváří kompaktní celek pracovníků, kteří jdou svorně za cíli společnosti.

Tím se vytváří ve firmě dobrá a kolegiální pracovní atmosféra, kde je radost pracovat. Přispívají k tomu i občasné mimopracovní aktivity, jako je třeba bowling, posezení v kavárně apod. Takovéto dobré vztahy vytvářejí pohodu na pracovišti a pracovníci také podávají vyšší výkony a vzájemně si pomáhají.

Dalším důležitým faktorem, který přispívá k vnitřní spokojenosti pracovníků je možnost profesionálního růstu, vzdělávání se a zvyšování kvalifikace. Tím roste jejich odbornost, pracovní i platové ohodnocení.

Tímto pracovník získává pocit užitečnosti a také uspokojení potřeby sociální jistoty a stabilního zaměstnání, viz teoretická část mé bakalářské práce, kapitola 2.7.1.

5.2. Vnější odměny

Velmi důležitou součástí pracovního života je i pracovní prostředí. Jak jsem psal v kapitole 2.7.2. o vnějších odměnách, mají pozice speditérů a dispečerů pohodlné a příjemně zařízené kanceláře, nový koberec, květiny, pohodlné pracovní křesla, vkusný

nábytek a pracovní stoly. Samozřejmostí jsou moderní počítače, mobilní telefony, služební auta a moderní kancelářské pomůcky. K dispozici je také varná konvice, čaje a káva od zaměstnavatele a také sklenice, šálky apod.

Řidiči mají nové kamiony vybavené nejmodernějšími technickými prvky, mobilní telefony, GPS navigace, pohodlná lehátka a ložní prádlo, které je jim pravidelně vyměňováno. Pro řidiče je také v sídle společnosti vyčleněna kulturní místnost s televizí, kantýna a sprchy. Řidiči jsou také pravidelně školeni a všechny tyto školení jim jsou zaznamenávány do osobní karty řidiče a získávají tak větší konkurenceschopnost.

Nyní se chci zmínit o zaměstnaneckých výhodách ve společnosti FTL, a.s., které jsou součástí systému odměňování a kam spadají i pracovní pozice – dispečer, speditér a řidič o kterých budu psát podrobněji v další části mé bakalářské práce.

5.3. Stávající zaměstnanecké výhody ve společnosti FTL, a.s.

5.3.1. Sociální výhody

Sociální fond

Společnost FTL, a.s. zřídila pro zaměstnance sociální fond. Tvorbu a použití prostředků tohoto fondu schvaluje valná hromada akcionářů. Pravidla pro používání a hospodaření s fondem schválená valnou hromadou jsou přílohou kolektivní smlouvy, kterou si může přečíst kterýkoli zaměstnanec firmy. Odborové organizaci je poskytován účelový příspěvek ve výši schválené valnou hromadou, která schvaluje rozdělení hospodářského výsledku za uplynulý rok. Ze sociálního fondu jsou například čerpány prostředky pro bývalé zaměstnance firmy (důchodce), kdy se ti mohou stravovat nebo odebírat obědy ve společnosti FTL, a.s. a je jim poskytnut příspěvek na oběd ve výši 50% ceny jednoho hlavního jídla.

Společnost také zabezpečuje i ostatním zaměstnancům závodní stravování přímo v administrativní budově firmy. Zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům příspěvek na závodní stravování a to ve výši 55% ceny jednoho hlavního jídla.

Pokud by byla směna delší než 11 hodin, poskytne organizace příspěvek na další jedno jídlo a to opět ve výši 55% ceny tohoto jídla.

Pro řidiče a pro pracoviště, kde nelze stravování v administrativní budově zabezpečit, je sjednáno náhradní stravování nebo zaměstnavatel poskytuje především pro řidiče stravování na stravenky, které lze využít ve vybraných stravovacích zařízeních.

Nenávratná sociální výpomoc

Zaměstnavatel může poskytnout sociální výpomoc do výše 20.000,- Kč pro jednotlivce za kalendářní rok, kterou lze poskytnout zaměstnancům s přihlédnutím k tíživé sociální situaci v případech :

- postižení živelnou pohromou
- dlouhodobé nemoci nebo pracovního úrazu v případě, že zaměstnanec je jediným živitelem rodiny s nezaopatřenými dětmi
- samoživitelům (samoživitelkám) - zaměstnancům FTL, a.s., mají-li nečekané mimořádné výdaje související se zaopatřením dětí a při nezavinění nízkých mzdových příjmů
- manželce, manželovi a nezaopatřeným dětem při úmrtí zaměstnance, který byl jediným nebo podstatným živitelem rodiny.

Ochranné nápoje

Zaměstnavatel poskytuje pro své pracovníky také teplé nápoje a to v množství půl litru za pracovní směnu.

Řidičům potom v letních měsících – červen, červenec, srpen je poskytnut paušální příspěvek na ochranné nápoje a to ve výši 170 Kč měsíčně. Ostatním zaměstnancům se poskytují studené nápoje v areálu a.s.

Jízdní výhody

Všem zaměstnancům je za paušální poplatek 400 Kč za rok poskytnuta volná jízdenka pro městskou hromadnou dopravu, kterou je možno obstarat také pro přímé rodinné příslušníky, kde děti potom platí poloviční sazbu, tj. 200 Kč.

Zdravotní péče

Zaměstnavatel zajišťuje vstupní a periodické lékařské prohlídky zaměstnanců. Zaměstnavatel hradí náklady spojené s prováděním potřebných lékařských vyšetření, která jsou nezbytná pro výkon jednotlivých povolání. Zaměstnavatel také hradí zaměstnanci náklady na úhradu léku podaného při očkování proti chřipce.

Vzniknou-li náklady na zdravotní péči o zaměstnance při služební cestě v cizině, včetně nákladů na převoz do ČR, hradí společnost FTL, a.s. případný doplatek k čerpání zdravotního či dalšího pojištění.

Penzijní připojištění

Vedení akciové společnosti FTL, a.s., rozhodlo v rámci programu péče o zaměstnance, poskytovat svým zaměstnancům v pracovním poměru kteří splňují podmínky dále uvedené, příspěvek na penzijní připojištění se státním příspěvkem u penzijních fondů dle volby zaměstnance.

Poskytnutím příspěvku se rozumí připsání částky příspěvku na účet zaměstnance u příslušného penzijního fondu.

Podmínky poskytování příspěvku na penzijní připojištění:

Měsíční finanční příspěvek:

Příspěvek se vypočítává ze mzdy poskytnuté zaměstnanci ve smyslu § 109 odst. 2 Zákoníku práce vždy za předchozí měsíc. Příspěvek bude poskytován zaměstnanci od následujícího měsíce po předložení pojistné smlouvy s penzijním fondem. Výše poskytovaného měsíčního příspěvku na penzijní připojištění je odstupňována v závislosti

na délce zaměstnání u firmy, a to takto:

Délka zaměstnání u firmy :	Výše příspěvku v % z poskytnuté mzdy
více než 1 rok až 5 let	2,0 %
více než 5 let až 20let	2,5 %
více než 20 let	3,0 %

Firemní spořitelna

Pro zaměstnance připravila společnost také možnost uložení finančních prostředků do firemní spořitelny. Výhoda je pro zaměstnance hlavně v tom, že vedení účtu je bez jakýchkoli poplatků a i úroky jsou výhodnější než v například v bankách.

Poskytnutí finanční odměny pracovníkům odcházejícím do důchodu

Společnost FTL, a.s. poskytuje svým zaměstnancům finanční příspěvek (odchodné) při dosažení důchodového věku, a sice 250 Kč za každý odpracovaný rok u firmy.

Nákup různého zboží za zvýhodněné ceny a drobné opravy aut

Společnost FTL, a.s. umožňuje svým zaměstnancům nákup zboží, především technického rázu např. pneumatiky a jejich výměnu, zimní pneu, autodoplňky za výhodné ceny a také drobné opravy, jako například čištění klimatizace v autě, plnění klimatizace, výměna filtrů apod.

5.3.2. Výhody mající vztah k práci

Řidičské průkazy

Firma FTL, a.s. hradí vystavení mezinárodního řidičského průkazu, kterým musí být vybaven zaměstnanec při pracovní cestě do zahraničí.

Ochranné nápoje

Zaměstnavatel poskytuje pro své pracovníky také teplé nápoje a to v množství půl litru za pracovní směnu.

Řidičům potom v letních měsících – červen, červenec, srpen je poskytnut paušální příspěvek na ochranné nápoje a to ve výši 170 Kč měsíčně. Ostatním zaměstnancům se poskytují studené nápoje v areálu a.s.

Pracovní oděvy, ochranné pomůcky a uniformy

Zaměstnavatel zajišťuje zaměstnancům pracovní oděvy, ochranné pomůcky a uniformy tak, jak je uvedeno v opatřeních jednotlivých organizačních jednotek, v našem případě se toto týká řidičů společnosti FTL, a.s.

Užívání služebního vozidla

Pro dispečery a speditéry možnost používání služebního vozidla i mimo pracovní dobu.

Ocenění řidičů

Cílem soutěže „Jezdím bez nehod“ (JBN) je trvalé snižování dopravní nehodovosti v silniční nákladní a osobní dopravě a upevňování kázně a disciplíny řidičů z povolání.

1. Soutěž „ Jezdím bez nehod “ je soutěží akciové společnosti FTL - First Transport Lines, a.s., kterou organizuje vedení firmy ve spolupráci s OSD. Do soutěže je zařazen každý řidič z povolání, který je v pracovním poměru u FTL, a.s. Zásady se nevztahují na řidiče a obsluhy traktorů, pojízdných pracovních strojů a motorových vozíků. Dále se nevztahují na řidiče, kteří tuto činnost vykonávají jako vedlejší pracovní poměr nebo vedlejší pracovní činnost.
2. Řidič, aby mohl obdržet čestný odznak „Jezdím bez nehod“, musí plnit tyto základní podmínky:
 - a) Po dobu soutěže nesmí způsobit žádnou dopravní nehodu z vlastní viny. Za dopravní nehodu se považuje taková událost, při níž byla způsobena škoda na zdraví nebo majetku, pokud na ní má řidič podíl viny. Výjimku může udělit v odůvodněných případech prezident a.s., pokud nedošlo ke zranění osob. Žádost o udělení výjimky může předložit řidič maximálně do jednoho roku ode dne nehody.
 - b) Řidič nesmí před jízdou ani během jízdy požit alkoholické nápoje ani jiné omamné prostředky, snižující schopnost řídit motorové vozidlo.
 - c) Řidič musí absolvovat povinné poučování řidičů v souladu s platnou legislativou pro tuto oblast.
 - d) Řidič se musí podrobit pravidelným lékařským prohlídkám, které jsou povinné nejméně 1x za dva roky, po dosažení věku 50 let vždy 1x za rok.

Výplata odměny z JBN na roky se provádí v měsíci prosinci, za skutečně ujeté km se provede po dojetí rozhodné hranice v termínech vyhlášených firmou nejpozději do konce příslušného kalendářního roku.

5.3.3. Výhody mající vztah k využívání volného času

Společnost FTL a.s., se stará i o využívání volného času pro své zaměstnance. Každý rok v měsíci červnu pořádá sportovní den pro své zaměstnance i jejich děti. Je to setkání všech pracovníků a jejich dětí, kde soutěží v různých sportovních disciplínách jak

děti, tak i jejich rodiče. Samozřejmostí jsou poukázky za pití, jídlo i různé dobroty z grilu a pro děti sladkosti a zmrzlina. Jako odměna za sportovní výkony jsou různé hodnotné dárky a třeba i poukazy na wellness, masáže nebo kosmetiku.

Dále jsou to různé kulturní akce, například rauty, bowling, divadlo atd., které jsou organizovány pro zákazníky firmy a kterých se mohou účastnit i zaměstnanci.

Pravidelně každý rok je také pro zaměstnance organizován vánoční večírek se společnou večeří, bohatou tombolou a kulturním programem.

Možnost zájezdů s cestovní kanceláří FTL, a.s. za zvýhodněné ceny.

Odebírání regionálních novin pro zaměstnance zdarma.

Viz kapitola 2.8. „zaměstnanecké výhody“ v první části mé bakalářské práce.

5.4. Peníze ve společnosti FTL, a.s.

Zde popíšu všeobecné informace o mzdách a variabilních složkách mezd ve společnosti FTL, a.s. a potom přejdu ke konkrétním pracovním pozicím – dispečerů, speditérů a řidičů v samostatných kapitolách.

Pevná složka mzdy je stanovena na plný pracovní úvazek a je rozdělena do tarifních skupin dle náročnosti pracovní činnosti, mírou odpovědnosti, nároky osobních a profesních způsobilostí a kvalifikací zaměstnance.

O tarifních skupinách se zmíním v profilech vybraných pracovních pozicích o kterých píše v této bakalářské práci.

Pevná složka je stanovena tak, aby přilákala do firmy co nejvíce kvalifikovaných pracovníků.

Variabilní složka mzdy je u pracovníků, kteří vytváří měřitelné hodnoty uplatňována některou z forem zásluhových odměn. Tyto formy se liší pracovním zařazením a výstupem pracovní činnosti jednotlivých pracovních pozic.

Tyto odměny jsou dohodnuty při nástupu do pracovního poměru a jsou součástí pracovní smlouvy. Výplata pohyblivé složky mzdy je závislá na splnění ukazatelů stanovených v jednotlivých pracovních smlouvách a na vyhodnocení nadřazeným pracovníkem viz kapitola 1.6.

2. Mzdové formy odměňování

Zaměstnanci akciové společnosti FTL - First Transport Lines, a.s., mohou být odměňováni :

- a) na základě manažerské smlouvy (TOP management)
- b) stanovením smluvního platu (specifické činnosti)
- c) na základě zařazení pracovních funkcí do tarifních stupňů - tříd dle vystaveného mzdového výměru.

Zaměstnanci FTL, a.s., (kromě manažerů odměňovaných dle manažerských smluv a smluvním platem) jsou zařazeni dle funkcí do 3 tarifních stupňů.

Tarifní stupně - jejich charakteristika, mzdové tarify a výše pohyblivé složky mzdy pro odměňování zaměstnanců FTL, a.s., jsou uvedeny v kolektivní smlouvě.

Zařazení zaměstnanců dle funkcí do tarifních stupňů v jednotlivých organizačních jednotkách FTL, a.s. je obsahem kolektivní smlouvy.

Formulář „Mzdový výměr“ pro stanovení platových podmínek zaměstnance je obsažen v Kolektivní smlouvě.

3. Mzdové příplatky

- a) Mzda za práci přesčas:
za dobu práce přesčas přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek ve výši 30 % průměrného výdělku, pokud se zaměstnavatel se zaměstnancem nedohodli na poskytnutí náhradního volna.
- b) Mzda a náhrada mzdy za práci ve svátek:
- c) Mzda za práci ve ztíženém pracovním prostředí:

za práci ve ztíženém pracovním prostředí přísluší zaměstnanci příplatek ve výši 7,- Kč za hodinu práce v tomto prostředí.

- d) Mzda za práci v noci:
za dobu práce v noci, v době od 22.00 do 6.00 hodin, poskytne zaměstnavatel zaměstnanci příplatek ve výši 10 % průměrného výdělku.

- e) Mzda za práci o sobotách a nedělích:
za dobu práce v sobotu a v neděli přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek ve výši 30 % průměrného výdělku.

4. Další mzdová ohodnocení

a) **Mimořádné výkonnostní odměny**

Za splnění mimořádných úkolů, resp. mimořádné výkony je možno vyplatit ze mzdových nákladů mimořádnou výkonnostní odměnu, a to na návrh odpovědného vedoucího organizačního útvaru po schválení prezidentem a.s., nebo představenstvem a.s.

b) **Výkonnostní odměny za pracovní výročí**

Zaměstnavatel poskytne zaměstnanci výkonnostní odměnu při pracovních výročí - 20, 25, 30 a každých dalších 5 let nepřetržité práce u firmy, a to 300,- Kč za každý odpracovaný rok.

Odměny za pracovní výročí mohou být vyplaceny ze mzdových nákladů zaměstnancům, kteří splní podmínky nepřetržitého zaměstnání ve společnosti. Odměny za pracovní výročí jsou ohodnocením pracovních výkonů zaměstnanců a mohou být vyplaceny zaměstnancům, kteří svou pracovní morálkou, výkonností a spolehlivostí přispívají k zvyšování výnosů a přidané hodnoty ve společnosti.

Návrh na vyplacení odměny vyhotovuje personální oddělení a informuje příslušného ředitele divize, který vyhodnotí zda jsou uvedená kritéria u

jednotlivých zaměstnanců splněna, a oznámí prezidentovi a.s. návrh na vyplacení nebo nevyplacení odměny v konkrétním případě.

Odměny za pracovní výročí schvaluje prezident a.s., jejich předávání organizačně zajišťuje sekretariát prezidenta a.s.

c) Výkonnostní odměny v soutěži „Jízda bez nehod“

Zaměstnavatel poskytne zaměstnanci výkonnostní odměnu za jízdu bez nehody dle zásad stanovených pro soutěž „Jízda bez nehod“, které jsou stanoveny v příloze č. 4 ke Kolektivní smlouvě. Výše vyplácených odměn je uvedena v následující tabulce :

Podmínka	Odměna
250.000 km nebo 5 let	2.500,--Kč
500.000 km nebo 10 let	5.000,--Kč
750.000 km nebo 15 let	7.500,--Kč
1,000.000 km nebo 20 let	10.000,--Kč
1,250.000 km nebo 25 let	12.500,--Kč
1,500.000 km nebo 30 let	15.000,--Kč
1,750.000 km nebo 35 let	20.000,--Kč
2,000.000 km nebo 40 let	25.000,--Kč
2,250.000 km nebo 45 let	30.000,--Kč
2,500.000 km	35.000,--Kč
2,750.000 km	40.000,--Kč
3,000.000 km	45.000,--Kč

Tabulka tarifních stupňů pro odměňování pracovníků ve společnosti FTL, a.s., tarifní stupně, mzdové tarify a výše pohyblivé složky mzdy pro odměňování zaměstnanců viz příloha č. 1.

Nyní přejdu k popisu hodnocení a odměňování jednotlivých pracovních pozic o kterých píšu v této diplomové práci, tak jak je to realizováno ve společnosti FTL, a.s.. V závěru potom navrhnou pro jednotlivá funkční místa možná zlepšení tohoto hodnocení a odměňování

5.5. Pracovníci spedice

Společnost FTL, a.s., zaměstnává celkem čtyři spediční pracovníky, kteří mají odpovědnost za splnění obchodního plánu, který zahrnuje výši obrátu a splnění spediční marže. Je výtýčená výše měsíčního a ročního obrátu a měsíční a roční výše spediční marže.

Práce speditéra spočívá v překupování nákladů, vyhledávání obchodních akvizic a vyhledávání vhodných dopravců. Speditér je vlastně prostředník mezi zákazníkem, který potřebuje dopravit někam zboží a dopravcem kterého si na tuto přepravu najímá. Rozdíl mezi tím co zaplatí za dopravu zákazník speditérovi a tím co speditér zaplatí dopravci je spediční zisk, ze kterého se vypočítá i výše spediční marže. Vazba variabilní složky mzdy na spediční zisk má motivovat speditéry k co největším ziskům a výši spediční marže. Nyní představím popis funkčních míst, a co se hodnotí a odměňuje u speditérů, dispečerů a řidičů, protože každá pozice má svá specifika a tím i rozdílné hodnocení a odměňování.

5.5.1. Popis funkčního místa – speditér

Charakteristika práce:

- speditéři zajišťují řádný chod spedičního obchodního oddělení, zajišťují nákup a prodej služeb

Odpovídá:

- za bezchybné vyhotovení obchodních kontraktů, včetně správného obchodního jména dle výpisu z obchodního rejstříku
- za kvalitu a termíny přepravy zboží dle objednávek
- za finanční krytí realizace zakázek
- za aktuální informace o potřebách trhu vzhledem k podnikatelským aktivitám spedice
- za vzornou úroveň komunikace s potenciálními partnery
- za optimální výsledky cenových jednání
- za kompletní přebírání dokumentace při převzetí zakázky
- za přebírání a vyřizování reklamací
- za vymáhání pohledávek na oddělení spedice
- za zpracování databáze dopravců
- za vystavení objednávek
- za kontrolu správnosti faktur
- za fyzické zajištění převzaté zakázky
- za evidenci objednávek přijatých a odeslaných
- za evidenci, stav a inventurní schodek paletového konta u spedičních dopravců
- organizuje obchodní schůzky a jednání s obchodními partnery
- navrhuje prodejní ceny, časový a hospodářský plán produkce oddělení

Kvalifikační požadavky na funkční místo speditéra jsou úplné střední vzdělání, německý nebo anglický jazyk, znalost práce na PC, řidičský průkaz skupiny B.

5.5.2. Hodnocení pracovní pozice speditér

K hodnocení funkčního místa speditér se používá ve společnosti FTL, a.s. speciálně vytvořený formulář pro hodnocení. U hodnotících otázek jsou dvě kolonky. Jednu vyplňuje pracovník a druhou jeho přímý nadřízený. Hodnocení tedy probíhá sebehodnocením speditéra a hodnocením jeho nadřízeného viz kapitola 1.6. Potom se vypočítává procentuální pracovní úspěšnost hodnoceného pracovníka.

Pro ilustraci představím hodnotící formulář pro hodnocení speditérů, který je součástí přílohy č. 2 v seznamu příloh.

Stanovená hodnotící bodová stupnice – od 1 bodu (nejnižší úroveň) do 5 bodů (nejvyšší úroveň)

1 bod – dostatečný, **2 body** – uspokojivý, **3 body** – dobrý, **4 body** – velmi dobrý, **5 bodů** –výborný

Po hodnocení se také porovnají výsledky sebehodnocení s výsledky hodnocení nadřízeným v oblastech, kde se výsledky hodnocení liší.

5.5.3. Odměňování spedičních pracovníků

Řidiči jsou ve společnosti FTL, a.s. odměňováni měsíční mzdou, která je stanovena ve 2. stupni firemní směrnice o zařazování pracovníků do jednotlivých tarifních stupňů.

Spediční pracovníci jsou ve společnosti FTL, a s. odměňováni mimo základního platu také variabilní složkou mzdy a to v % ze spedičního zisku jednotlivých pracovníků. Na žádost firmy nebudu uvádět přesnou částku v procentech ze zisku. Pro názornost: Každý speditér má portfolio svých zákazníků, které si sám našel a pro které zajišťuje přepravy, na které si najímá smluvní dopravce. Od zákazníka dostane za provedení přepravy určitou sumu, dopravci zaplatí menší částku, tak aby pokud možno splnil limit spediční marže. Rozdíl je spediční zisk. To vše zaznamenává do spediční tabulky, tak aby bylo jasné kolik, udělal za měsíc přeprav, jakou měl spediční marži a zisk. Aby na podíl ze zisku dosáhl, musí přesáhnout hranici 1 mil. korun obratu. To znamená, že každý pracovník má tolik procent ze zisku, jak je sám úspěšný v prodeji.

Další variabilní složkou mzdy je i to, kolik nákladů předá speditér dispečerovi na vlastní auta. Pokud má náklad z nějakého místa v Evropě, kde se nachází i vlastní kamion, předá tento náklad na vlastní kamion a z toho má také určité i když menší procento z celkové částky za přepravu. Tyto variabilní složky mzdy jsou pro

každého speditéra individuální. Poslední složkou mzdy je určitá částka ke mzdě, pokud celé spediční středisko udrží pohledávky pod určitou hranicí.

5.6. Pracovníci dispečinku

Společnost zaměstnává tři pracovníky dispečinku, kteří mají za úkol vytěžovat kamiony společnosti a koordinovat nakládku a vykládku podle objednávek zákazníka.

5.6.1. Popis funkčního místa dispečer

Charakteristika práce:

- organizuje a řídí práce související s dopravní činností divize, provádí kontrolní činnost zaměřenou na dodržování časových termínů přeprav, dodržování pracovního režimu řidičů.

Odpovídá:

- za řádnou organizaci práce řidičů, zadávání přeprav
- za prokazatelné provádění periodických kontrol řidičských průkazů a kontrol na alkohol u řidičů
- za řešení neshod při přepravě, prošetřování příčin a jejich evidenci
- stanovování nápravných opatření při vzniku neshod při přepravě
- za včasné a úplné vybavení řidiče před zahájením přepravy
- za řádné naplánování celého procesu zakázky a její předání řidiči
- za řízení celého procesu zakázky včetně zpětného vytížení vozidel
- za časové a nákladové plnění zadaných zakázek
- za včasné předání přepravních dokladů k fakturaci
- za sledování a vyhodnocování spotřeby pohonných hmot a evidenci tankovacích karet
- za dodržování obecně právních předpisů týkajících se dopravy
- za vytváření kvalitních pracovních podmínek pro řidiče

- za vedení evidence školení a lékařských prohlídek řidičů
- za evidenci, stav a inventurní schodek paletového konta řidičů
- rozhoduje o naplánování přeprav, přidělení vozidla, řidiče, způsobu naplánování a provedení trasy

Kvalifikační požadavky pro funkční místo dispečera je střední vzdělání, tři roky v dopravě, německý nebo anglický jazyk, řidičský průkaz skupiny B, znalost problematiky v dopravě.

5.6.2. Hodnocení pracovní pozice dispečer

Hodnocení probíhá stejným způsobem jako u pracovní pozice speditér a na stejném formuláři viz předchozí kapitola. Dispečerů jsou ve společnosti FTL, a.s. odměňováni měsíční mzdou, která je stanovena ve 2. stupni firemní směrnice o zařazování pracovníků do jednotlivých tarifních stupňů.

Jelikož pracovní místo speditér a pracovní místo dispečer mají stejnou povahu práce a stejné parametry co lze hodnotit, používá se stejný formulář a hodnotí se stejná kritéria jako u speditérů.

5.6.3. Odměňování dispečerů

Dispečerů jsou ve společnosti FTL, a.s. odměňováni mimo základního platu také variabilními složkami mzdy. Odměňování jsou v % ze zisku, který udělají a flexibilní složkou za ujeté kilometry kamionu za měsíc. Je stanovený určitý počet kilometrů, které by měl kamion za měsíc najezdit tzv. průběh vozidel a po překročení stanoveného počtu ujetých kilometrů, je určena opět v % odměna za každý ujetý kilometr navíc. Každý dispečer má určitý počet kamionů a řidičů na starosti a podle toho jak je vytěžuje a vykazuje zisk je z těchto „svých“ kamionů odměňován. Dispečer si zapisuje veškeré přepravy do tabulky a vždy na konci měsíce k nim dodá ještě listy CMR a tzv. puťovky, to jsou doklady o nakládce a vykládce. Vždy je jeden list potvrzený od firmy, kde se nakládalo a potom další potvrzení musí být od firmy, kde se vykládalo. To je doklad o

provedené přepravě, že bylo v pořádku naloženo i vyloženo. Tyto doklady se potom posílají i zákazníkovi společně s fakturou pro zaplacení přepravy.

5.7. Řidiči kamionů

5.7.1. Popis funkčního místa řidič kamionu

Charakteristika práce

- řízení vozidla, provádění nakládky a vykládky přepravovaného zboží včetně jeho uložení a řádného zajištění na vozidle. Řidič provádí denní ošetřování vozidla, průběžné kontroly jeho technického stavu a uložení nákladu během jízdy. Provádí drobné opravy a údržbu. Udržuje vozidlo v čistém a provozuschopném stavu. Vede potřebné doklady (denní záznam o provozu vozidla, záznamové TCHG kotouče, dodací listy apod.). V mezinárodní přepravě zajišťuje manipulaci s nákladními listy CMR, karnety TIR, celní dokumenty apod. Zastupuje firmu při celním řízení. Provádí manipulaci se svěřenými finančními prostředky a jejich vyúčtování.

Je povinen:

- realizovat přepravy dle týdenního a operačního denního plánu práce, který je umístěn v pátek předcházejícího týdne u dispečera, seznámit se s ním, a řídit se jím
- nahlásit vedoucímu dispečerovi odebrání nebo zadržení svého řidičského průkazu
- hlásit dispečerovi nástup do služby a ukončení přepravy
- vyzvednout si u dispečera potřebné doklady na přepravu a zkontrolovat si tyto doklady
- dle předepsaných úkonů ve svém pracovním manuálu provádět denní ošetření a denní kontrolu vozidla
- správně, čitelně a úplně vyplňovat doklady
- před výjezdem zkontrolovat doklady k vozidlu

- při výkonu služby být náležitě oblečen a upraven
- svou prací, chováním, vystupováním a jednáním se zákazníky dbát na dobré jméno firmy
- dodržovat pořádek a čistotu ve vozidle
- umožnit kontrolním orgánům provedení kontrol dle jejich pravomocí
- po ukončení přepravy ihned provést vyúčtování ze zahraniční cesty a odevzdat všechny doklady

Kvalifikační požadavky pro funkční místo řidič je vyučení, 3 roky v oboru, částečně německý nebo anglický jazyk, řidičský průkaz skupiny C, E.

5.7.2. Hodnocení pracovní pozice řidič

Hodnocení řidičů probíhá stejně jako u předchozích funkčních míst, na stejném hodnotícím formuláři, jen se hodnotí jiná kritéria, která nyní vyjmenuji:

- množství reklamací
- úroveň odborných znalostí, dovedností a zručnosti
- úroveň pracovní kázně a spolehlivosti
- úroveň pracovní iniciativy a samostatnosti
- efektivní využívání pracovní doby
- zvládání změn
- úroveň organizačních schopností
- vyjadřovací obratnost, vystupování
- dodržování pracovního režimu a stanoveného způsobu práce
- připravenost přijímat a nést riziko
- smysl pro osobní odpovědnost
- respektování stanovených norem, zákonů....
- pracovní motivace a pracovní postoje – pracovní ochota
- profilující charakterové vlastnosti
- efektivnost poskytnutého výcviku
- splnění stanovení oblastí zlepšování z předchozího hodnocení zaměstnance

Hodnocení opět probíhá sebehodnocením pracovníka a hodnocením jeho přímého nadřízeného, v tomto případě dispečera.

5.7.3. Odměňování řidičů

Řidiči jsou ve společnosti FTL, a.s. odměňováni měsíční mzdou, která je stanovena ve 2. Stupni firemní směrnice o zařazování pracovníků do jednotlivých tarifních stupňů.

Základní mzda řidiče je stanovena určitou částkou v Kč.

Základní mzda je stanovena bez přihlédnutí k případné práci přesčas.

K měsíční mzdě přísluší pohyblivá složka mzdy uvedená níže a dále potom příplatky a náhrady mezd stanovené zákonnými předpisy uvedené níže.

Bonifikační příplatek:

V případě splnění následujících podmínek přísluší řidiči ke dni hodnocení bonifikační příplatek 1 000 Kč měsíčně, za předpokladu odpracování plného počtu směn dle rozvrhu pracovních směn v měsíci:

- a) pracovní poměr řidiče u společnosti trvá ke dni hodnocení více jak 10 let
- b) u policie ČR v kartě řidiče není záznam o dopravní nehodě nebo přestupku za dobu uplynulých 10 let ke dni hodnocení
- c) řidič je ke dni hodnocení držitel platného průkazu ADR (převoz nebezpečných materiálů)
- d) v soutěži jízda bez nehod řidič dosáhl nejméně 500 000 km bez nehody v posledním vyhodnocení

Hodnocení se provádí pravidelně k 1.2. a 1.8. každého roku a vždy k tomuto datu je aktualizováno přiznání příplatku. V případě, že řidič přestane splňovat v průběhu roku některou z uvedených podmínek, bonifikační příplatek nenáleží od prvního dne následujícího měsíce.

Pohyblivá složka mzdy:

- a) Výkonnostní prémie ve výši:

- 0,45 Kč za každý ujetý km v zahraniční přepravě při ujetí celkových km do výše 9 999 km za měsíc
- 0,60 Kč za každý ujetý km v zahraniční přepravě při ujetí celkových km do výše 10 000 km a více za měsíc
- 0,70 Kč za každý ujetý km v tuzemské přepravě při ujetí celkových km do výše 4 999 km za měsíc
- 0,90 Kč za každý ujetý km v tuzemské přepravě při ujetí celkových km do výše 5 000 km a více za měsíc
- 150 Kč za každou ložnou operaci (nakládka, vykládka) v tuzemské interní přepravě, prémie za ujeté km již v tomto případě nenáleží.

b) kolektivní prémie výši až do 20% základních mezd řidičů v měsíci za pracovní hodnocení jednotlivce, která se přiznává podle níže uvedených podmínek:

- Stanovené procento kolektivní prémie ze základních mezd řidičů v měsíci je také výchozí základnou pro výpočet podílu jednotlivých řidičů na celkovém objemu kolektivní prémie. Toto procento může být v jednotlivých případech sníženo podle následujících kritérií:
 - dodržované normované spotřeby PHM na vozidlo
 - neplnění příkazu nadřízeného
 - nedodržení termínu přepravy
 - nedodržení předepsané trasy přepravy
 - nedostatky v celním řízení
 - porušení platných nařízeních, směrnic, pokynů
 - zkreslování prvotních dokladů
 - nevhodné chování řidiče a stížnosti zákazníků
 - nedostatečná péče o vozidlo
 - řešení oprav a technických problémů během přepravy
 - škody způsobené na svěřeném majetku

- za pracovní hodnocení jednotlivce odpovídá dispečer a technický mistr.

c) prémie za úsporu PHM. Podle jednotlivých typů vozidel je na základě dlouhodobého sledování stanovena norma spotřeby PHM. U nově pořízených vozidel se norma spotřeby během jednoho roku upravuje. Řidičům je po každé přepravě vyhodnocena spotřeba, která se nárůstem měsíčně vyhodnocuje oproti stanovené normě. Každý řidič je po vyhodnocení měsíce seznámen s výsledkem plnění své normy spotřeby PHM.

Řidičům, kteří nepřekračují v rozhodném období stanovenou normu potřeby, přísluší vždy po dobu následujících 6 měsíců měsíční prémie za úsporu PHM, za předpokladu odpracování plného počtu pracovních směn v měsíci. V případě neodpracování plného počtu pracovních směn v měsíci se prémie úměrně krátí.

6. VÝSLEDKY SROVNÁNÍ TEORETICKÝCH VÝCHODISEK S PRAXÍ A NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ

6.1. Zaměstnanecké výhody

Po analýze zaměstnaneckých výhod ve firmě FTL, a.s. a srovnáním stávajících výhod s teoretickými východisky, jsem dospěl k závěru, že všechny zaměstnanecké výhody poskytované firmou FTL, a.s. plně korespondují s teorií a jsou pro firmu této velikosti a těchto funkčních pracovních míst plně dostačující. Firma poskytuje zaměstnanecké výhody, přesně jak bylo psáno v kapitole 2.8. a takéž benefity jsou v souladu s popisem benefitů v kapitole 2.10.

6.2. Funkční místo speditér

Po analýze systému hodnocení a odměňování u funkčního místa „speditér“ a srovnáním tohoto systému s teoretickými východisky jsem dospěl k závěru, že tento systém splňuje vše potřebné pro firmu i zaměstnance. Obsahuje hodnocení pracovního výkonu, tak jak to bylo popsáno v kapitole 1.7.1., hodnocení také obsahuje metodu 360° zpětné vazby a v odměňování jsou stejně jako v teoretických východiscích uplatňovány mimo základní mzdu i pohyblivé a motivační složky mzdy, tak jak o tom píše v kapitolách 2.2. a kapitolách 2.5.1. a 2.5.2.

Jak jsem zjistil, tento systém je dostačující, přesto bych chtěl podat jeden návrh na zlepšení hodnocení a odměňování speditérů.

Prací speditéra je i akvizice nových zákazníků. Jak asi všichni víme, získat zákazníka je důležitá věc, ale stejně důležitá věc je, aby zákazník služby zaplatil. Proto bych navrhoval, aby byli speditéři hodnoceni i za pohledávky "svých zákazníků". Systém vymáhání pohledávek je v současné době trochu chaotický a nikdo prakticky nemá osobní odpovědnost za pohledávky. To znamená, nejen hodnocení za samotné přepravy, ale také za kompletní péči o zákazníky potažmo péči o pohledávky. Tok financí je ve firmě

velmi důležitý a velké množství pohledávek může přinést komplikace. Pokud tedy speditér bude mít hodně zákazníků, velké obraty a zisky za které je nyní hodnocený, navrhuji i hodnocení a odměny podle výše pohledávek a faktur po splatnosti. Pokud budou zákazníci platit podle splatnosti faktur, navrhuji odměnu pro speditéra 0,3% z částky faktury, která bude zaplacená včas. Tento návrh ve svém důsledku povede ke zlepšení odměňování speditérů a zlepšení Cash Flow pro firmu.

6.3. Funkční místo dispečer

Taktéž hodnocení a odměňování funkčního místa dispečer je v souladu s teoretickými východisky. Je zde stejně jako u pozice dispečer uplatněno hodnocení výkonu, zpětné 360° vazby. Dispečer a speditér jsou ve firmě FTL, a.s. hodnoceni a odměňováni podle stejných parametrů viz stejné kapitoly v teoretické části práce jako u pracovní pozice speditér.

I zde bych měl přesto jeden námět na zlepšení hodnocení a odměňování tohoto funkčního místa.

Dispečer je ten, který se stará o řidiče, vytváří trasy přeprav, plánování nakládek a vykládek, hledá importy pro kamiony zpět do sídla firmy atd.. Velkým problémem je dobře naplánovat trasu, aby byla cesta co nejlevnější a pokud možno bez mýta v ČR i zahraničí, vyhledat dobré importy, kde by byl co nejmenší přejezd z místa vykládky na další nakládku. Navrhuji hodnotit dispečery i podle toho kolik najedou kamiony zbytečných kilometrů při přejezdech na další nakládky. Mnohdy vezme dispečer nakládku třeba i 100 km od místa vykládky, kterou mu někdo nabídne a má to bez práce a bez hledání (na hledání přeprav -exportů a importů se využívá dopravní internetové databáze přeprav Raal Trans). Kamion tak najede 100 km, které nikdo neplatí. Proto je žádoucí, vytěžovat kamiony po Evropě s co nejkratšími přejezdy a tím ušetřit provozní náklady. Navrhuji provádět měsíčně vyhodnocení přejezdových kilometrů, stanovení podle dosavadních zkušeností počet přejezdových km, které jsou nyní, udělat hranici přejezdových km za měsíc a pokud by se dostal dispečer pod tuto hranici, navrhuji 5% jako osobní ohodnocení ze základního platu.

6.4. Funkční místo řidič

Pracovní pozice řidič je pro dopravní společnost jedna z nejdůležitějších. Mnoho dopravních společností se potýká s problémem nedostatku kvalitních a spolehlivých řidičů. Je také pravdou, že mnoho firem si řidiče navzájem přetahuje. V systému hodnocení a odměňování řidičů ve společnosti FTL, a.s. jsem po důkladné analýze a srovnání s teorií nenašel žádné nesrovnalosti a mohu konstatovat, že systém hodnocení a odměňování řidičů v této společnosti je na velmi dobré a postačující úrovni. Je zde obsaženo hodnocení výkonu, loajality, reprezentace, a také odměňování obsahuje mimo základní plat všechny složky variabilní mzdy a benefitů. Tudíž nenavrhuji žádné zlepšení nebo změnu současného systému.

ZÁVĚR

Cílem mé bakalářské práce bylo nejdříve zmapovat a popsat různé teoretické možnosti hodnocení a odměňování zaměstnanců ve firmách.

V první části jsme byli uvedeni do problematiky hodnocení a odměňování. Zjistili jsme, že hodnocení a odměňování je nedílnou součástí každé firmy, že je důležité jak pro zaměstnance, tak i pro manažery a potažmo celou firmu. Naučili jsme se, jak je důležité, aby manažeři k těmto věcem přistupovali citlivě, aby s pracovníky mluvili, zajímali se o ně a aby věděli jak nejlépe nastavit systém hodnocení a odměňování. Víme už také, že jen spokojený a motivovaný pracovník bude dosahovat vysokých výkonů, ztotožní se s vizemi a cíli společnosti a tak bude prospěšný svým zaměstnavatelům.

Také jsme si vysvětlili různé formy odměn, už víme, že ne vždy jsou jen peníze tím hlavním motivátorem a také, že firma má mnohem více nástrojů a forem odměn, které mohou stimulovat pracovníky a díky kterým se budou cítit pro firmu důležití a potřební a že zaměstnavatelům také záleží na kvalitě mimopracovního života svých zaměstnanců.

Ve druhé části práce jsem popsal stávající systém hodnocení a odměňování ve firmě FTL, a.s., který je vypracován velmi dobře. V mé práci jsem se také zmínil o stávajících zaměstnaneckých výhodách.

Poslední část mé práce je věnována analýze a případným návrhům na zlepšení hodnocení a odměňování speditérů, dispečerů a řidičů kamionové dopravy.

Stručné shrnutí návrhů na zlepšení pro funkční místo – speditér

Návrhy na zlepšení hodnocení funkčního místa speditér jsem směřoval k motivaci speditérů a jejich péči o zákazníka i po odjetí přepravy a ukončení obchodu. Je důležité se zajímat po ukončení obchodu také o jeho zaplacení a péči o pohledávky. Speditér bude motivován ke kontrole placení faktur a případné vymáhání pohledávek a firma dostane své peníze.

Shrnutí návrhů na zlepšení pro funkční místo – dispečer

Velkým problémem pro dopravní firmy jsou přejezdové kilometry. Je to vlastně jízda zadarmo, nebo spíše ztrátová jízda. Je důležité mít co nejkratší přejezdy od vykládky k nakládce a naopak. Proto navrhuji motivovat dispečery k vyhledávání nakládek s co nejmenšími přejezdy. Ušetří se pohonné hmoty, peníze a výkon řidičů.

Shrnutí pro funkční místo – řidič

Zde jsem dospěl k názoru, že stávající systém tak jak je aplikován u společnosti FTL, a.s. je plně dostačující, pro řidiče motivující a pro firmu dostačující vzhledem ke konkurenčním tlakům jiných dopravních firem v regionu a udržení si svých zaměstnanců.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. ADAIR, J. Efektivní motivace. Praha: Alfa Publishing, 2004
2. ARMSTRONG, M. Personální management. Praha: Grada Publishing, 1999
3. ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002
4. ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada Publishing, 2007
5. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, J. a kol. Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press, 2002
6. COATES, CH. Efektivní řízení. Praha: Grada Publishing, 1997
7. DONNELLY, J.H. GIBSON, J.L., IVANCEVICH, J.M. Management. Praha: Grada Publishing, 1995
8. FOOT, M., HOOK, C. Personalistika. Brno: CP Books, 2005
9. HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2006
10. KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. Praha: Grada Publishing, 2007
11. KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních podnicích. Praha: Grada Publishing, 1996
12. KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2001
13. KOUBEK, J. Řízení pracovního výkonu. Praha: Management Press, 2004
14. KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 2005
15. MIKULÁŠTÍK, M. Manažerská psychologie. Praha: Grada Publishing, 2007
16. MILKOVICH, G.T., BOUDREAU, J.W. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 1993

17. . O'BRIENOVÁ, P. Pozitivní řízení: Asertivita pro manažery. Praha: Management Press, 1996
18. PAYNE, J., PAYNEOVÁ, S. Repetitorium manažerských dovedností. Praha: Management Press, 1998
19. VEBER, J. a kol. Mngement. Praha: Management Press, 2002
20. WALKER, A. a kol. Moderní personální management: Nejnovější trendy a technologie. Praha: Grada Publishing, 2003
21. <http://www.diversity-management.cz/aktuality.php?id=161&offset=15>, [citováno 20.listopadu 2009]
22. http://www.integrity-consulting.cz/publ_odmenovani.php [citováno 20. listopadu 2009]
23. http://mam.ihned.cz/c4-10000515-21582050-103000_d-sest-zasad-odmenovani [citováno 23.12.2009]
24. http://www.awdcr.cz/awdcz/cz/awd_home/zam_stnanecke_vyhody.html [citováno 28.12.2009]
- 25.<http://www.finance.cz/zpravy/finance/108621-zamestnanecke-vyhody-jsou-jiz-beznym-standardem/> [citováno 28.12.2009]
26. <http://www.ipodnikatel.cz/zamestnanecke-benefity-vyhody-pro-zamestnance-i-zamestnavatele.html> [citováno 17.1.2010]
27. http://www.deloitte.com/view/cs_CZ/cz/tiskove-centrum/clanky/article/ [citováno 10.1.2010]

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1. Tabulka tarifních stupňů pro odměňování

Příloha č. 2. Hodnotící formulář

Příloha č. 1. Tabulka tarifních stupňů pro odměňování

Charakteristika tarifních stupňů	Základní složka mzdy (v Kč)		Pohyblivá složka mzdy (% ze základní složky mzdy)
	minimum	maximum	
<p><u>1. tarifní stupeň</u></p> <p>Výkon prací podle přesných postupů a pokynů a výkon pomocných prací</p>	<p>8 000,- (měsíc)</p> <p>48,30 (hod.) ³⁾</p> <p>51,50 (hod.) ⁴⁾</p>	<p>9 100,- (měsíc)</p> <p>55,00 (hod.)</p>	<p>0 - 30 % ²⁾</p>
<p><u>2. tarifní stupeň</u></p> <p>Výkon rutinních různorodých odborných prací s případnou vysokou hmotnou odpovědností nebo smyslovou zátěží s pevně stanovenými přesnými a četnými návaznostmi na další procesy a děje. Řízení, organizace nebo operativní zajišťování chodu dílčích úseků provozních procesů spojené zpravidla s vysokou smyslovou zátěží a odpovědností. Samostatný výkon individuálních prací.</p>	<p>8 000,- (měsíc)</p> <p>48,30 (hod.) ³⁾</p> <p>51,50 (hod.) ⁴⁾</p>	<p>18 000,- (měsíc)</p> <p>80,00 (hod.)</p>	<p>0 - 55 % ²⁾</p>

<u>3. tarifní stupeň</u>	9 000,-	22 000,-	0 - 80 % ²⁾
<p>Výkon systémových prací spojených s komplexním zajišťováním nejsložitějších úseků a agend, složitých koncepčních a metodických prací a tvůrčích činností, spojených zpravidla s odpovědností za neodstranitelné škody, s vysokou duševní námahou vyplývající z potřeby práce na značném stupni zobecnění s širokými vazbami nad rámec oboru činnosti, prováděné zpravidla předem blíže nspecifikovaným způsobem. Řízení, organizace a koordinace velmi složitých procesů a systémů, včetně volby a optimalizace postupů a způsobu řešení, spojené zpravidla s všestranně obtížnými podmínkami.</p>			

Příloha č. 2. Hodnotící formulář

	Kritéria hodnocení	Počet dosažených bodů při:	
		sebehodnocení	hodnocení
1.	Množství reklamací		
2.	Úroveň odborných znalostí		
3.	Úroveň pracovní kázně a spolehlivosti		
4.	Úroveň pracovní iniciativy a samostatnosti		
5.	Efektivní využívání pracovní doby		
6.	Zvládání změn		
7.	Úroveň organizačních schopností		
8.	Vyjadřovací obratnost, vystupování		
9.	Dodržování pracovního režimu a způsobu práce		
10.	Připravenost přijímat a nést riziko		
11.	Podnikatelská aktivita		
12.	Celková životní zralost a vyrovnanost		
13.	Smysl pro osobní odpovědnost		
14.	Respektování stanovených norem, zákonů.....		
15.	Pracovní motivace, pracovní ochota		
16.	Profilující charakterové vlastnosti		
17.	Efektivnost poskytnutého výcviku		
18.	Splnění oblastí zlepšování z předchozího hodnocení		
Počet bodů celkem:			

Celkový počet **dosažených** bodů od hodnotitele
 Index hodnocení zaměstnance = -----
 x100%

Celkový **možný** počet bodů = počet kritérií x 5

Dosažený index = (/) x 100 = %