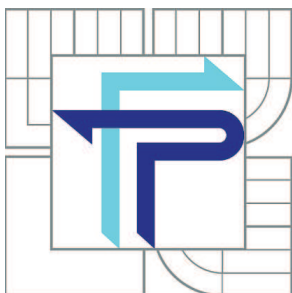


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV FINANCÍ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF FINANCES

NÁVRH ZMĚN SYSTÉMU HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ VYBRANÉHO PODNIKU

PROPOSAL FOR CHANGES IN THE EMPLOYEE EVALUATION AND REMUNERATION SYSTEM
OF A SELECTED COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

PATRIK JONÁŠ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. MARKÉTA KRUNTORÁDOVÁ

BRNO 2011

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jonáš Patrik

Daňové poradenství (6202R006)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

Návrh změn systému hodnocení a odměňování pracovníků vybraného podniku

v anglickém jazyce:

Proposal for Changes in the Employee Evaluation and Remuneration System of a Selected Company

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Charakteristika problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problémů a současné situace
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

HORNÍK, F. Hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. 126 s. ISBN 80-247-1458-2.

KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z. a HÜTTLOVÁ, E. Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav. 2. vyd. Praha : Vysoká škola ekonomická, 1995. 126 s. ISBN 80-7079-988-9.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha : Management Press 2007, 399 s, ISBN 978-80-7261-168-3.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Markéta Kruntorádová

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2010/2011.

L.S.

Ing. Pavel Svirák, Dr.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkan fakulty

V Brně, dne 16.05.2011

Abstrakt

Tématem bakalářské práce je „Návrh změn systému hodnocení a odměňování pracovníků vybraného podniku.“ První část se zaměřuje na shrnutí teoretických poznatků týkajících se metod hodnocení a odměňování. V druhé části je analyzován současný stav společnosti, který je podkladem pro návrh vlastního řešení. Poslední část obsahuje doporučené návrhy na zlepšení současného systému hodnocení a odměňování.

Abstract

Subject matter of bachelor's work is „Proposal for Changes in the Employee Evaluation and Remuneration System of a Selected Company.“ First part focuses on a summary of theoretical knowledge relating to methods of evaluating and rewarding. Second part of this work contains present conditions in the company which is background for my own solution. The last section contains the recommended proposal for improving the current system of evaluating and rewarding.

Klíčová slova

Zaměstnanci, systém hodnocení, systém odměňování, benefity

Key words

Employees, system of evaluation, system of remuneration, benefits

Bibliografická citace

JONÁŠ, P. *Návrh změn systému hodnocení a odměňování pracovníků vybraného podniku*. Brno : Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2011. 76 s.
Vedoucí bakalářské práce Ing. Markéta Kruntorádová.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých literárních pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 25. května 2011

.....

podpis

Poděkování

Tímto bych rád poděkoval vedoucí bakalářské práce Ing. Markétě Kruntorádové za cenné rady a připomínky, které mi velice pomohly při zpracování.

Obsah

Úvod.....	10
1 Charakteristika problému a cíle práce	11
2 Teoretická část	13
2.1 Hodnocení pracovníků	13
2.1.1 Systémy hodnocení pracovníků	14
2.1.2 Proces hodnocení pracovníků	15
2.1.3 Kdo hodnotí pracovníky	17
2.1.4 Metody hodnocení pracovníků	19
2.2 Odměňování pracovníků	22
2.2.1 Strategie odměňování	23
2.2.2 Celková odměna	24
2.2.3 Odměňování manuálních pracovníků	26
2.2.4 Zásluhové odměňování	27
2.2.5 Zaměstnanecké výhody a příplatky	31
3 Analýza problémů a současného stavu	33
3.1 Popis společnosti.....	33
3.1.1 Základní informace o společnosti.....	34
3.1.2 Financování podniku.....	36
3.1.3 Výrobní program.....	39
3.1.4 Analýza obchodní situace společnosti	40
3.1.5 Analýza konkurence	41
3.1.6 Analýza situace na trhu práce v regionu	42
3.1.7 Swot analýza	43
3.2 Analýza současného stavu.....	45
3.2.1 Analýza současného stavu systému hodnocení	45
3.2.2 Analýza současného stavu systému odměňování	45
3.2.3 Analýza spokojenosti zaměstnanců	47
3.2.4 Shrnutí výsledků analýzy současného stavu	59
4 Návrhová část	60
4.1 Systém hodnocení a komunikace ve společnosti	60
4.2 Systém odměňování	62

4.3	Rozšíření nabídky zaměstnaneckých výhod	63
4.4	Harmonogram realizace navrhovaných změn	64
5	Přínosy a náklady navrhovaných změn	66
5.1	Přínosy.....	66
5.2	Náklady	68
	Závěr	70
	Použité zdroje	72
	Seznam grafů, obrázků a tabulek	74
	Přílohy.....	76

Úvod

Bakalářská práce se zabývá návrhem systému hodnocení a odměňování zaměstnanců podniku, který provozuje zemědělskou činnost. Zaměstnávání lidí ve společnosti nelze zaměřit pouze na zajišťování vysokého výkonu, který vede k požadované produktivitě. Podniky nesmí zapomínat na patřičné naplňování požadavků a potřeb svých zaměstnanců. Požadavky mohou být ekonomické, společenské nebo etické. Jakákoliv organizace musí znát, jak její zaměstnanci plní úkoly a požadavky pracovní pozice, jaká je úroveň jejich pracovního výkonu a jejich vztahy s okolím souvisejícím s jejich prací. Tyto informace zajišťuje systém hodnocení pracovníků a tím pomáhá společnosti plnit strategické cíle pomocí individuálních cílů svých zaměstnanců. Systém odměňování neznámá pouze mzdu, plat nebo jiné formy peněžní odměny za vykonanou práci, zahrnuje i další výhody plynoucí z pracovního poměru. Jestliže je systém hodnocení správně propojen se systémem odměňování, stávají se nejsilnějšími personálními nástroji díky své motivační síle.

Práce je zaměřena na danou problematiku, protože systém hodnocení a odměňování je pro společnost jedním z nejvýznamnějších problémů. Se stávajícím systémem hodnocení a odměňování jsou nespokojeni zaměstnanci i management. Již dlouhou dobu uvažuje management společnosti nad zavedením změn v systému hodnocení a odměňování. Díky bakalářské práci bude patrné, které prvky systému hodnocení a odměňování jsou problematické a jakým směrem by se měl podnik v dané oblasti vydat.

V teoretické části práce jsou popsána teoretická východiska oblasti hodnocení a odměňování pracovníků. Analytická část práce obsahuje stručný popis společnosti Eko Hnízdo s.r.o., analýzu současného stavu systému hodnocení a odměňování společnosti a rozbor dotazníkového šetření, které bylo provedeno mezi zaměstnanci společnosti. Návrhová část práce obsahuje hlavní problémy systému hodnocení a odměňování a změny, které by odstranily tyto nedostatky. V poslední části práce jsou uvedeny přínosy a náklady navrhovaných změn.

1 Charakteristika problému a cíle práce

Systém hodnocení a odměňování představuje pro společnost jeden z nejvážnějších problémů, proto je bakalářská práce zaměřena na danou oblast. Se stávajícím systémem hodnocení a odměňování jsou nespokojeni zaměstnanci i management. Nespokojenost je způsobena především demotivovaností zaměstnanců, která snižuje výkon odváděný zaměstnanci a produktivitu.

Nejdříve je nutné objasnění teoretických východisek daného tématu. Dalším krokem je stručné popsání společnosti Eko Hnízdo s.r.o. a zanalyzování prostředí, ve kterém je podnik umístěn. Pak je nutné zanalyzování současného stavu systému hodnocení a odměňování společnosti. Následuje zhodnocení současného stavu zkoumané oblasti podniku. Posledním krokem je navržení změn systému hodnocení a odměňování společnosti, které povedou ke zlepšení situace podniku v dané oblasti.

Shrnutí cílů práce:

- studium teoretických podkladů,
- zanalyzování společnosti,
- provedení dotazníkového šetření,
- vytvoření systému hodnocení zaměstnanců,
- úprava systému odměňování zaměstnanců,
- propojení systému hodnocení pracovníků se systémem odměňování pracovníků,
- zvýšení motivovanosti zaměstnanců,
- zvýšení efektivity práce,
- zlepšení pracovního prostředí,
- zlepšení vztahů na pracovišti,
- zvýšení spokojenosti pracovníků.

Metody získávání informací

Teoretická část:

- odborná literatura,
- internetové zdroje.

Analytická část:

- konzultace s jednatelem společnosti,
- podnikové dokumenty,
- dotazníkové šetření,
- komunikace se zaměstnanci.

2 Teoretická část

Hodnocení a odměňování pracovníků jsou jedny z nejdůležitějších a nejsilnějších personálních nástrojů. V následující části práce jsou vysvětleny nejdůležitější pojmy týkající se hodnocení a odměňování pracovníků.

2.1 Hodnocení pracovníků

Všechny společnosti prochází určitým vývojem, vždy se dostanou do fáze vývoje, kdy si uvědomí, že je potřeba lépe využívat své zdroje (lidské i finanční). Snaží se přimět pracovníky k maximálním výkonům, odměňovat rozdílně pracovníky podle přínosů pro společnost, atd. Soustředí-li se společnost na zvyšování výkonnosti, nesmí zapomenout na účinnou motivaci. A právě hodnocení patří mezi nejúčinnější motivační nástroje. V praxi se často setkáváme s demotivačním účinkem hodnocení, za který může špatná aplikace systému hodnocení do společnosti. Mezi nejčastější chyby patří výběr nevhodných kritérií hodnocení, chybějící navazující personální systémy nebo neprofesionální vedení hodnotícího rozhovoru. (7, str. 11)

Jestliže je systém hodnocení kvalitně nastaven a zároveň je správně aplikován, můžeme jeho prostřednictvím docílit:

- Motivace hodnoceného k maximálnímu výkonu, k požadovanému chování.
- Objektivizace podkladů pro odměňování, kariérního růstu.
- Ovlivňování názorů na společnost, produkty, management a zvyšování loajality.
- Poskytnutí a získání zpětné vazby o výkonu, potenciálu, rozvojových potřebách, názorech, spokojenosti, vztazích, úrovni komunikace.
- Navrhnout a prodiskutovat potřebné opatření a změny, které se týkají způsobu výkonu práce.
- Určení výkonových a rozvojových cílů a jasné určení dohody.
- Informovanosti zaměstnance o řešení provozních problémů, atd. (5, str. 293)

2.1.1 Systémy hodnocení pracovníků

V praxi jsou používány různé systémy hodnocení, jsou založeny na různých postupech, pravidlech, principech, používají odlišné metody a kritéria hodnocení. Základní dělení:

- **Systematické hodnocení** – Hodnocení probíhající v pravidelných časových úsecích, nejčastěji jednou za rok nebo za předem určených okolností. Např. při častém stěžování zákazníků na výkon pracovníka, při přeřazení pracovníka na jinou pozici, při náhlé změně výkonnosti pracovníka. Systematické hodnocení probíhá podle předem daných postupů. Je dáno, kdo koho hodnotí, kdy ho hodnotí, podle jakých kritérií, za jakým účelem, podle jakých metod a zdrojů informací, jaké bude mít hodnocení dopad a v jaké oblasti. Systematické hodnocení je většinou realizováno ústně i písemně a písemná část bývá součástí osobní složky zaměstnance.
- **Nesystematické hodnocení** – Nesystematické hodnocení je prováděno nahodile podle aktuální potřeby bez předem jasně definovaných postupů, metod a kritérií hodnocení. Většinou je realizováno v souladu s obecně platnými zásadami o poskytování zpětné vazby. Hodnocení je prováděno ústně a má neformální charakter. (7, str. 11 - 12)

Systematické hodnocení má 3 základní podoby:

- 1) **Hodnocení kompetencí** – Hodnocení kompetencí se zaměřuje na hodnocení dovedností, znalostí, schopností, vlastností a postojů. Obvykle je prováděno v delších časových úsecích, většinou jednou za rok. Má vliv na rozvoj a kariéru zaměstnance a na pevnou složku platu zaměstnance. Vztah mezi úrovní kompetencí a výší pevné složky platu se odráží od principu členění platových skupin podle schopností zaměstnanců vykonávat různě obtížné pracovní činnosti, nikoliv podle zastávané pozice, počtu odpracovaných let, atd. Různí se názory ohledně toho, jestli by mělo být hodnocení kompetencí spojováno s odměňováním pracovníků. Někteří teoretici zastávají názor, že hodnocení kompetencí má být pevně svázáno pouze s rozvojem a kariérou zaměstnance. Vyjímkou je veřejný sektor, který se řídí Nařízením vlády

o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě. Zde je dáno ze zákona, že se zaměstnancům zvyšuje pevná složka platu podle počtu odpracovaných let na dané pozici a ne podle skutečné úrovně jejich kompetencí. Při tvorbě kompetenčních modelů, podle kterých realizujeme nejen hodnocení pracovníků, ale také jejich výběr a rozvoj, vycházíme z požadavků jednotlivých pozic.

- 2) **Hodnocení výkonu** – Hodnocení výkonu se zaměřuje na hodnocení kvality a množství vykonané práce. Je prováděno v kratších časových úsecích, většinou jednou za měsíc. Má vliv na pohyblivou složku platu – bonusy, výkonové prémie. U hodnocení výkonu jsou většinou hodnoceny úlohy nebo cíle. Na plnění předem určených kritérií je pevně vázána pohyblivá složka platu. Kritéria pro vyplácení bonusů jsou většinou stanovena individuálně, jednotlivým kritériím jsou většinou přiřazeny váhy jejich podílu na celkovém bonusu.
- 3) **Mimořádné hodnocení** – Mimořádné hodnocení je prováděno mimo obvyklé časové úseky, není krátkodobé ani dlouhodobé. Ale probíhá v předem určených situacích, např. při přeražení pracovníka na jinou pozici. Je to součást systematického hodnocení, využívá postupů, principů a kritérií hodnocení kompetencí nebo hodnocení výkonu. V praxi se obvykle setkáváme s mimořádným hodnocením kompetencí než s mimořádným hodnocením výkonů. (7, str. 12 - 15)

2.1.2 Proces hodnocení pracovníků

Proces hodnocení pracovníků má devět částí, které se dělí do tří časových úseků.

1) Přípravné období:

- Rozpoznání a stanovení předmětů hodnocení, stanovení pravidel, postupů a zásad hodnocení.
- Analyzování pracovních míst, revize existujícího popisu a klasifikace pracovních míst. Vytvoření představy o typech výkonu na pracovních místech i ve společnosti jako celku a o možnostech zlepšení.

- Formulování kritérií výkonu a jeho hodnocení, stanovení norem pracovního výkonu, volba metod hodnocení a stupnic pro rozlišení různé úrovně pracovního výkonu. Určení rozhodného časového úseku, ve kterém se budou zjišťovat informace o pracovním výkonu.
- Informování pracovníků o připravovaných změnách v hodnocení a jeho účelu, především je nutné vysvětlit nová kritéria hodnocení a normy pracovního výkonu. Dále je potřeba vysvětlit pracovníkům, co se od nich očekává a prodiskutovat s nimi případné otázky. (5, str. 215)

2) Období získávání informací a podkladů:

- Zjišťování informací pozorováním pracovníků při výkonu pracovní činnosti, vyhodnocení výsledků jejich práce. Důležitá otázka je, kdo je kompetentní ke zjišťování informací a kdo bude vlastně hodnocení provádět.
- Vytvoření dokumentace o pracovních výkonech. Tato fáze je velice důležitá, protože k vytvořeným záznamům je možné se kdykoliv vrátit a podrobněji analyzovat. Písemný záznam také snižuje riziko sporů mezi hodnoceným a hodnotitelem. Dokumentace by se měla ukládat jednotným způsobem a jednotným způsobem by měla být i pořizována. (5, str. 215)

3) Období vyhodnocování informací o pracovním výkonu:

- Vyhodnocování pracovního chování, pracovních výsledků, pracovních schopností a dalších vlastností pracovníků. Porovnávání skutečných výsledků s normami výkonu nebo očekávanými výsledky práce.
- Rozhovor s hodnoceným zaměstnancem o výsledcích hodnotícího procesu, o problémech, které ukázal hodnotící proces a o řešení těchto problémů. Při této fázi se musí postupovat opatrně a obezřetně, aby se docílilo toho, že hodnotící proces bude mít motivační efekt.
- Následné pozorování pracovního výkonu zaměstnance po hodnotícím rozhovoru, případné poskytování pomoci při zlepšování jeho výkonu. Zkoumání efektivnosti hodnotícího procesu. (5, str. 215)

2.1.3 Kdo hodnotí pracovníky

1) Přímý nadřízený

Ve velké většině případů je nejkompetentnější osobou pro hodnocení pracovníků jejich přímý nadřízený. Ten také vyhodnocuje všechny podklady hodnocení, ať je pořizoval a předložil kdokoliv. Dále vytváří z podkladů závěry, vede hodnotící rozhovor, diskutuje s pracovníky o přínosech opatření, atd. Hodnocení prováděné přímým nadřízeným má své výhody i nevýhody. Přímý nadřízený zná přesně úkoly příslušného pracovního místa, práci svého podřízeného, podmínky za kterých pracuje. Zná zázemí pracovníka i vlivy, které na něj mohou působit. Poskytuje pracovníkovi zpětnou vazbu na výkon, provádí neformální hodnocení, ze kterého pak vytváří formální hodnocení. Mezi nevýhody patří možná zaujatost a nedostatečná autorita, hrozí přílišné sblížení pracovníka s přímým nadřízeným. (5, str. 216)

2) Nadřízený přímého nadřízeného

Často funguje jako ověřovatel a schvalovatel hodnocení přímého nadřízeného. Může však hodnocení provádět sám, odpadá tím hrozba nebezpečného sblížení s pracovníkem, takže nehrozí nedostatečná autorita ze strany zaměstnance. Toto hodnocení je vhodné zejména, má-li být dané hodnocení podkladem pro povýšení nebo odměňování. Zaručuje také objektivní hodnocení ve větší skupině zaměstnanců. Nevýhodou je možná nedostatečná informovanost o pracovní pozici, podmínkách práce na dané pozici a vlivech na pracovníka. (5, str. 216)

3) Pracovník personálního útvaru

Tento typ hodnocení není příliš častý, používá se v případech, kdy neexistuje přímý nadřízený. Taková situace nastává v právnických a konzultantských firmách, ve výzkumných týmech. Hodnocení se obtížně organizuje, do velké míry je závislé na schopnostech a kvalitách daného personalisty. (5, str. 216 - 217)

4) Hodnocení zákazníky

Často se používá, jestliže pracovník přichází do přímého kontaktu se zákazníky a lze snadno přiřadit konkrétní výrobek či službu ke konkrétnímu pracovníkovi. Nevýhodou je hrozba, že nespokojenost zákazníka s výrobkem nebo služkou se přemění na nespokojenost s výkonem pracovníka, který reprezentuje společnost v kontaktu se zákazníkem. Další nevýhodou je, že zákazník provádí hodnocení většinou jen v případě nespokojenosti. Hrozí tedy riziko, že se objeví větší množství negativních a neobjektivních hodnocení. Jestliže se hodnocení od zákazníka vyžaduje, provádí to formálně a bez rozmyšlení, o tyto informace se nelze opírat. (5, str. 217)

5) Hodnocení spolupracovníkem nebo skupinou spolupracovníků

Hodnocení bývá celkem spolehlivé, spolupracovníci znají podrobný popis pracovní pozice, znají pracovní podmínky a vlivy, které působí na pracovníka a jeho výkon. Hodnocení je přijatelnější pro hodnoceného, je v něm rovnoprávné postavení, ale spolupracovníci nejsou příliš ochotni spolupracovat na hodnocení. (5, str. 217)

6) Hodnocení nadřízeným

Používá se málo. Vhodné je v situaci, kdy nadřízený zná podrobně popis práce nadřízeného a ostatní vlivy na něj působící. Je zaměřeno především na pracovní chování nadřízeného. Výhodou je, že nadřízený získá další pohled na svou práci a na základě toho může zlepšit své pracovní chování. Nevýhodou je, že nadřízený má často snahu vyřizovat si účty s nadřízeným, je-li dotazník anonymní. Naopak není-li dotazník anonymní, nadřízený se chce často zalíbit. (5, str. 217)

7) Sebehodnocení

Neustále roste význam tohoto hodnocení, je vhodné jako příprava pracovníka na hodnotící pohovor. Nejčastěji má formu zprávy o výsledcích práce či vyplnění hodnotícího formuláře. Někdy se používá zvláštních formulářů, z nichž není pracovníkovi zřejmé, jak budou jednotlivé odpovědi hodnoceny. To zajistí větší pravdivost a otevřenost. Vhodné je pracovníkům sdělit, že hodnocení poslouží ke zlepšení jejich pracovních podmínek. Nevýhodou je, že někteří pracovníci budou mít potřebu se přeceňovat a jiní se naopak budou podceňovat. (5, str. 217 - 218)

8) Týmové hodnocení

Používá se pro dosažení maximální objektivitu. Tým bývá obvykle složen z přímého nadřízeného, spolupracovníků, psychologa a dalších. Hodnocení pracovníci se podílejí na práci tohoto týmu. Obdobný tým se používá k vyvozování závěrů z hodnocení získaných z více zdrojů. (5, str. 218)

2.1.4 Metody hodnocení pracovníků

Metod hodnocení pracovníků je nepřehledné množství a mají mnoho variant. Zde jsou uvedeny nejpoužívanější metody hodnocení. Určit správnou metodu hodnocení je velice obtížné, je nutné brát ohledy na mnoho faktorů, např. povaha a náročnost práce, podmínky k výkonu práce, atd. Důležité je předem vysvětlit zvolenou metodu hodnocení zaměstnancům a prodiskutovat s nimi případné návrhy na změny.

1) Metoda zařazování

Metoda zařazování používá princip seřazení hodnocených zaměstnanců podle předem určeného kritéria od nejlepšího zaměstnance po nejhoršího. Tato metoda je vhodná pro méně početné pracovní skupiny (max. 15 osob). U většího počtu pracovníků je možné metodu upravit tak, že vytvoříme skupiny, do kterých zařazujeme pracovníky (například skupina excelentních pracovníků, skupina průměrných pracovníků a skupina podprůměrných pracovníků). Celkově ale platí, že u pracovní skupiny, která má větší počet pracovníků, je vhodné zvolit jinou metodu hodnocení. Metoda zařazování nám poskytne seznam zaměstnanců od nejlepšího po nejhoršího. Je třeba si uvědomit, že nejlepší pracovník jednoho oddělení bude mít jiné kompetence, než nejlepší pracovník jiného oddělení a bude hodnocen podle jiných kritérií. Přesto musíme stanovit pravidla, která provazují tuto metodu hodnocení se systémy odměňování, rozvoje a kariéerního plánování. (7, str. 31)

2) Metoda párového srovnávání

Při hodnocení metodou párového srovnávání jsou výkony a kompetence daného pracovníka postupně srovnávány s výkony a kompetencemi ostatních pracovníků. Na základě těchto předem daných kritérií hodnotitel rozhoduje, který z dvojice pracovníků je lepší. Za každé pozitivní srovnání se pracovníkovi přiřítá bod. Nejlepším pracovníkem je ten, který získá nejvíce bodů. Tento způsob hodnocení se užívá u pracovních skupin maximálně do 15 osob, u větších pracovních skupin se hodnocení podle této metody stává velice náročným. (3, str. 65)

3) Nucená distribuce

Metoda nucené distribuce umožňuje rozdělit hodnocené pracovníky do výkonnostních skupin na základě Gausovy křivky. Toto členění je založeno na předpokladu, že rozdíly mezi pracovníky odpovídají statisticky normálnímu rozložení v běžné populaci. To znamená, že hodnotitel zařazuje pracovníky podle jejich výkonů a kompetencí do 5 skupin. Do první zařadí 10% nejlepších pracovníků, do druhé 20% dobrých pracovníků, do třetí 40% průměrných pracovníků, do čtvrté 20% slabších pracovníků a do páté 10% nejhorších pracovníků. Tato metoda hodnocení se používá v situacích, kdy použití jiných metod je obtížné, zejména pro velký počet hodnocených pracovníků. Hodnotitel snadno určí několik málo nejlepších a nejhorších, dále ty, kteří podávají spíše lepší nebo slabší výkony, ostatní ponechá v prostřední skupině. (3, str. 65 - 66)

4) Metoda kritických událostí

Metoda kritických událostí je založena na pozorování a zaznamenávání kritických (extrémně úspěšných, extrémně neúspěšných nebo častých) forem nebo výsledků pracovního chování. Výsledkem hodnocení je přehled všechno pozitivních a negativních kritických událostí pracovníka. Tato metoda se v praxi používá jako nápomocný podklad pro rozvoj zaměstnanců. Do systému hodnocení bývá často zařazování jako doplňková metoda. Použijeme-li tuhle metodu pro hodnocení zaměstnanců, musíme i v tomto případě promyslet a určit vztahy mezi výsledky hodnocení a systémem odměňování, rozvoje a kariérního růstu. (7, str. 33)

5) Hodnotící rozhovor

Metoda hodnotícího rozhovoru je obvyklou součástí každého hodnocení. Rozhovor probíhá podle předem stanoveného scénáře, hodnotitelé i hodnocení se na základě znalosti tohoto scénáře rozhovoru předem připravují. Předem vyplněný formulář může být podkladem pro hodnotící rozhovor, v řadě společností jsou hodnotitelé i hodnocení školeni ve vedení hodnotícího rozhovoru. Jsou školeni především ve sdělování a přijímání kritiky, v aktivním naslouchání, v řešení konfliktů, v argumentaci. (7, str. 33)

6) Hodnotící škály

Hodnotící škály patří k nejnovějším využívaným psychometrickým metodám, umožňují hodnotit chování, osobnost, výsledky práce, vztahy, atd. Jejich vyplňování i interpretace výsledků jsou relativně jednoduché a časově nenáročné. V tom je jejich síla i slabina zároveň. Manažeři dělají ve škálách často chyby, nejčastějšími a nejzávažnějšími chybami jsou vzájemné překrývání stupňů, je zvolen nevhodný počet stupňů, je zvolen nevhodný počet hodnocených položek. Jsou-li škály špatně zpracovány, hodnocení ztrácí smysl i motivační účinek. (7, str. 33 - 34)

Hodnotící škály mají 3 podoby:

- numerické škály,
- grafické škály,
- škály se slovním popisem. (7, str. 33 - 34)

7) Psychologické testy a dotazníky

Psychologické testy a dotazníky poskytují hodnotitelům informace o osobnosti hodnoceného, o jeho vlastnostech, schopnostech, postojích, hodnotách, atd. Využívají je pouze psychologové a jsou velice náročné na interpretaci výsledků. Tato metoda je kombinována s pozorováním a rozhovorem, nejvíce se využívají při výběru zaměstnanců, přerazování zaměstnanců a pro účely rozvoje. Pro manažery a personalisty je důležité správně specifikovat požadavky na testování. (7, str. 38)

2.2 Odměňování pracovníků

Odměňování neznamena pouze mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, které poskytuje společnost pracovníkovi jako kompenzaci za vykonanou práci. Odměňování zahrnuje také povýšení, formální uznání a jiné zaměstnanecké výhody poskytované společností pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu pouze z titulu pracovního poměru. Stále častěji se zařazuje mezi odměny vzdělání poskytované společností. Důležité jsou také tzv. vnitřní odměny, ty souvisí se spokojeností pracovníka s vykonanou prací. Je důležité, aby mu práce přinášela radost, pocit užitečnosti a úspěšnosti. Takových pocitů lze docílit např. neformálním uznáním okolí, možností účastnit se určitých aktivit nebo úkolů, které by pracovníkovi přinášeli pocit, že je potřebný. Odměny tohoto druhu musí odpovídat jeho osobnosti a jeho potřebám. Používají se tedy peněžní a nepeněžní formy odměňování, které dohromady tvoří celkovou odměnu. (5, str. 283 - 284)

Hlavní cíle odměňování:

- Odměňovat lidi podle toho, jak si jich společnost cení a jakou hodnotu vytvářejí.
- Odměňovat pouze správné věci, aby bylo jasné, jaké chování a výsledky jsou žádoucí.
- Motivovat pracovníky a získávat jejich oddanost.
- Získávat a udržovat si kvalitní pracovníky.
- Vytvářet pozitivní pracovní vztahy a klidné prostředí na pracovišti.
- Spojovat postupy odměňování s cíly společnosti.
- Odměňovat rovným způsobem, pracovník musí být odměněn v porovnání s jinými pracovníky ve společnosti. Porovnání jednotlivých prací musí být co nejobjektivnější, za práci stejné hodnoty musí být poskytnuta stejná odměna.
- Fungovat důsledně, rozhodnutí o odměně nesmí být závislá na libovůli a nesmí se bezdůvodně měnit.
- Fungovat průhledně a srozumitelně, lidé musí přesně vědět, jak systém odměňování funguje a jaký má na ně vliv. (2, str. 515 - 516)

2.2.1 Strategie odměňování

Strategie odměňování je prohlášení o záměru, který určuje, co chce společnost v dlouhodobém časovém úseku udělat v oblasti způsobů a procesů odměňování, které pomohou při splnění podnikatelských záměrů společnosti a naplnění potřeb stran zainteresovaných ve společnosti. Strategie odměňování vyjadřuje účel a směr, je rámcem pro vytváření politiky, způsobů a procesů odměňování. Je založena na znalosti potřeb společnosti, jejich pracovníků a toho, jak mohou být co nejlépe uspokojeny. (2, str. 529)

Proč mít strategii odměňování?

- Společnost musí mít představu, kam směřuje, jak se tam dostat a jak zjistit, že se tam dostala.
- Ve většině společností jsou náklady na odměňování největší výdajovou položkou, mohou tvořit 60 %, ve společnostech silně závislých na pracovní síle tvoří i větší podíl. Takže se jistě vyplatí zamyslet se nad tím, jak by měli být v dlouhodobé perspektivě řízeny a investovány.
- Je možná existence pozitivní závislosti mezi odměnami a pracovním výkonem, měli bychom se zamyslet nad tím, jak tuto závislost posílit.
- Opravdový přínos strategie podnikání se nachází v kvalitním propojení s ostatními oblastmi politiky společnosti. To je dobrý důvod pro vytvoření kvalitní strategie odměňování, jestliže bude spolupracovat s dalšími prvky řízení lidských zdrojů a navzájem se budou podporovat. (2, str. 529 - 530)

Struktura strategie odměňování

Strategie odměňování by měla být založena na podrobné analýze nynějšího stavu odměňování, která bude obsahovat informace o silných a slabých stránkách. Tato analýza by společnosti měla odhalit nedostatky v odměňování. Ukazuje nám srovnání toho, co se děje, s tím, co by se mělo dít a poukazuje nám na to, které nedostatky je potřeba napravit. Společnost by měla hledat příčiny všech nedostatků, aby mohla rozhodnout, co je třeba podniknout pro jejich odstranění. (2, str. 530 - 531)

Fáze strategie odměňování

- Návrh změn, které se hodlají podniknout v oblasti odměňování.
- Důvody předložení těchto návrhů. Důvody by měli přinášet argumenty pro návrhy a měli by poukazovat na to, jak tyto návrhy uspokojí potřeby podnikání a jak budou vypadat náklady a přínosy. Mělo by být také poukázáno na všechny problémy týkající se lidí, kterými se bude nutné zabývat. Je nutné navrhnout řešení těchto problémů.
- Vytvoření plánu, jak, kdy a kým budou změny realizovány. Plán by měl obsahovat, jaké kroky je třeba podniknout, měl by vzít v úvahu omezené zdroje a potřebu komunikace, zapojení lidí a jejich proškolení. Měly by být určeny cíle každé části strategie, časový plán a kdo je odpovědný za plnění strategie.
- Nakonec se definují základní zásady a hodnoty, které by se měly uplatňovat při formulování a realizaci strategie. (2, str. 531 - 532)

2.2.2 Celková odměna

Celková odměna obsahuje všechny druhy odměn – vnitřní, vnější, přímé a nepřímé. Dále všechny typy odměn – mzda nebo plat, zásluhová odměna, zaměstnanecké výhody, nepeněžní odměny, zahrnující vnitřní odměny, které přináší práce sama. Všechny tyto odměny jsou vzájemně provázány a tvoří celkovou odměnu. Celková odměna propojuje vliv dvou hlavních kategorií odměn. (2, str. 520)

Transakční odměny – hmotné odměny plynoucí z transakce mezi pracovníkem a zaměstnavatelem. Většinou mají peněžní povahu. Jsou důležité pro získávání a stabilizaci zaměstnanců, ale mohou být snadno kopírovány konkurenty. (1, str. 186)

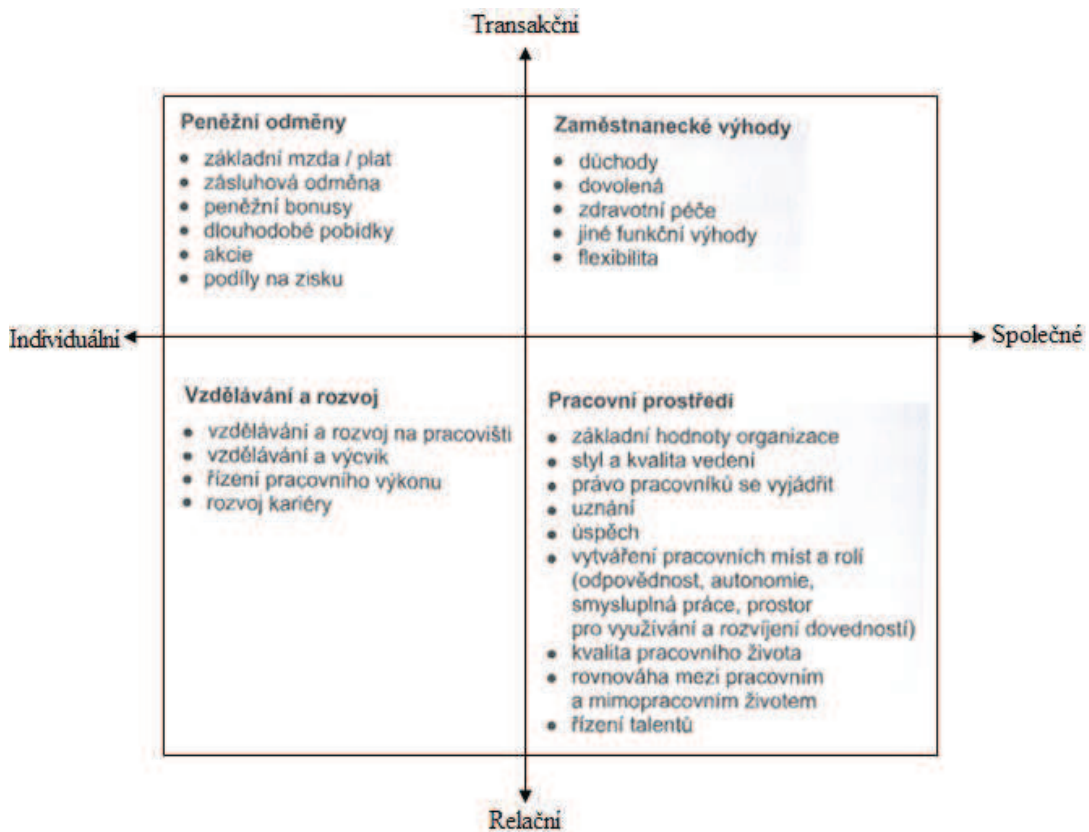
Relační odměny – nehmotné odměny, jsou důležité pro zvyšování hodnoty transakčních odměn. Každá společnost by měla kombinovat transakční a relační odměny. (1, str. 186)

Pojetí celkové odměny nespolehá jen na jeden nebo dva izolovaně fungující mechanismy odměňování, věnuje pozornost každému způsobu, jak odměnit pracovníky

a dosáhnout toho, aby našli uspokojení v provádění práce. Cílem je maximalizovat vliv odměňování na motivaci, oddanost a angažovanost v práci. (2, str. 520)

Výhody koncepce celkového odměňování

- Celkový efekt více různých typů odměn má hlubší a dlouhodobější dopad na oddanost a motivaci pracovníků.
- Optimální využívání transakčních a relačních odměn vede ke zlepšení pracovních vztahů, což je další ovlivnění pracovníků v pozitivním směru.
- Relační odměny mohou pracovníka silněji připoutat ke společnosti, jestliže odpovídají jeho osobním potřebám.
- Relační odměňování může být konkurenční výhodou, jelikož nastavuje pozitivní psychologickou smlouvu s pracovníkem, kterou konkurence napodobí jen těžce, což vede k udržení a získání Odměňování manuálních pracovníků. (2, str. 521)



Obrázek 1: Model celkové odměny (Převzato ze 2, str. 522)

2.2.3 Odměňování manuálních pracovníků

Peněžní odměna manuálních pracovníků je nejčastěji prováděna pomocí časových sazeb (hodinové sazby, denní sazby, atd.) nebo podle výsledků práce. (2, str. 526)

Časové sazby

Pracovník dostane zapláceno předem určenou sazbu za hodinu, kterou skutečně odpracoval. Časové sazby se nejčastěji používají v případech, kde je nemožné použít hodnocení podle výsledků, např. údržba. Pro pracovníky je výhodou, že jejich výdělky jsou stálé a předvídatelné, také se nemusejí neustále dohadovat o příplatcích za práci přesčas, atd. Nevýhoda časové sazby je neexistence motivace pro pracovníky, odměna není závislá na úsilí, výkonu nebo výsledku pracovníka. Denní sazby jsou někdy upravovány systémem vysokých denních sazeb u práce s měřitelným výkonem. Vysoké denní sazby jsou vyšší než minimální časová sazba a obsahují prvek bonifikace. Vyšší základní sazba povzbudí pracovníka k vyššímu pracovnímu úsilí a nenastanou problémy související se zavedením pobídkového systému. Vysoké denní sazby jsou většinou zavedeny nad úroveň lokálních tržních sazeb, aby přilákaly a udržely kvalitní pracovníky. (4, str. 526)

Systém odměňování podle výsledků

Tento systém motivuje pracovníky tím, že váží jejich celou mzdu, nebo část mzdy, na výsledek jejich práce (počet vyrobených výrobků, atd.). Hlavními druhy odměňování podle výsledků jsou systémy normování práce, úkolová mzda, mzda s měřeným denním výkonem a odměna podle výkonu. V některých případech se používají také systémy týmových bonusů. Celopodnikové systémy často nabízí bonusy, které se mohou vyplácet místo individuálních nebo týmových bonusů nebo jako dodatek k nim. (4, str. 526)

2.2.4 Zásluhové odměňování

Zásluhové odměny dostává pracovník za celkové přispění k plnění cílů společnosti. Těmito odměnami se odměňuje nejen výkon pracovníka, ale i jeho schopnosti. (6, str. 159)

Zásluhové odměňování plní tyto funkce:

- 1) Motivuje pracovníky k lepšímu výkonu, rozvoji jejich dovedností a schopností.
- 2) Je správné a spravedlivé odměňovat pracovníky na základě jejich výsledků, schopností a přispění k plnění cílů společnosti. Je-li toto odměňování založeno na správných, spravedlivých a předem daných kritériích, nevyvolává žádné napětí a přispívá k vytvoření klidných vztahů na pracovišti.
- 3) Jasně říká, že pracovní výkon a schopnosti jsou nejdůležitější. (6, str. 160)

První z funkcí zásluhového odměňování je nejpoblárnější, ale je zároveň nejpochybnější. Zásluhová odměna může sice motivovat, ale musí být splněna řada důležitých a přísných podmínek. Splnění určitých podmínek pro správné fungování vyžaduje i druhá funkce. Třetí důvod nelze přeceňovat, v tomto ohledu může plnit hlavní roli každodenní proces vedení lidí a komunikace s nimi. (6, str. 160)

Odměňování podle výkonu

Hlavními znaky odměňování podle výkonu jsou:

- Mzdová struktura – je navržena tak, aby poskytovala prostor pro zvyšování platu v rámci mzdového rozpětí dané třídy práce.
- Růst mzdy a výkon – mzdová sazba a hranice růstu mzdy v rámci mzdového rozpětí se odvozuje od dosaženého hodnocení výkonu.
- Zpomalující se zvyšování – zvyšování mzdy vázané na výkon je většinou nastaveno tak, že se v rámci stupně zpomaluje. Růst mezd by měl být největší v počátcích vykonávání práce, kdy je učení nejintenzivnější. (6, str. 163)

Zvýšení mezd odrážející výkon pracovníka jsou často malá, většinou je to mezi třemi a deseti procenty. Mezi společnostmi a kategoriemi pracovníků jsou však značné rozdíly. Z hlediska koncepce řízení pracovního výkonu je velikým nedostatkem tohoto odměňování to, že jde o mechanický přístup, který nebere v úvahu profil pracovníka jako takový a nehodnotí vůbec jeho schopnosti a celkový přínos pro společnost. Proto je stále častěji upouštěno od odměňování podle výkonu a rozhoduje se o odměňování na základně hodnocení celkového profilu pracovníka. Výhody tohoto druhu odměňování jsou zvýšení motivace pracovníků, správnost odměňování pracovníků podle jejich výkonu, existence hmatatelného nástroje odměňování a uznávání úspěšné práce. Nevýhodami jsou zejména obtížnost najít objektivní měřítko a ukazatele výkonu, možný pokles kvality produkce. Pracovníci se zaměří především na kvantitu, jestliže se vyvine příliš velký důraz na individuální výkon, hrozí úpadek týmové práce. (6, str. 164 - 165)

Odměňování podle schopností

Odměňování podle schopností umožňuje zvýšení mzdy v závislosti na posouzení úrovně schopností pracovníků. Odměňuje za jejich schopnost efektivně pracovat a nikoliv pouze za jejich výkon. Jako východisko pro posouzení schopností se používají vypracované profily nebo systémy schopností potřebných pro vykonávání určité práce ve společnosti. Tak je daná úroveň schopností očekávaná na určité pracovní pozici, která se srovnává se skutečnou úrovní schopností konkrétního pracovníka. Často jsou pracovníci posuzováni podle více položek nebo kritérií, pak se provádí celkové posouzení, které umožňuje vyjádřit celkovou úroveň schopností konkrétního pracovníka podle klasifikační stupnice. (6, str. 166)

Nejčastější podoba klasifikační stupnice:

5. Vyrovnává se s požadovanými schopnostmi.
4. Překračuje úroveň požadovaných schopností.
3. Splňuje úroveň požadovaných schopností.
2. Nedosahuje úrovně požadovaných schopností, ale odpovídajícím tempem se rozvíjí.
1. Nedosahuje úrovně požadovaných schopností a rozvíjí se pomaleji, než se čekalo. (6, str. 166)

Hodnocení podle klasifikační stupnice se odráží ve výši mzdy. Problém v odměňování podle schopností se nachází v tom, že je obtížné měřit a posuzovat úroveň jednotlivých schopností pracovníka. Velkou výhodou je dlouhodobý potenciál, který přináší tento způsob odměňování. Když pracovník dosáhne určité úrovně schopností, může jít dále tím, že je bude efektivně využívat. (6, str. 166 - 167)

Odměňování podle přínosu

Odměňování podle přínosu zohledňuje, že by měli být pracovníci odměňováni za své výsledky i za své schopnosti. Odměňuje se tedy nejen to, čeho pracovníci dosáhli, ale i to, jak toho dosáhli. Jde o kombinaci odměňování podle výkonu a odměňování podle schopností, ale zároveň o respektování toho, že při uplatňování koncepce řízení pracovního výkonu jsou důležité a oceňují se jak výsledky, tak schopnosti. (6, str. 170)

Existují dva přístupy odměňování podle přínosu

- 1) První přístup používá ucelený, celkový pohled na to, co pracovník do své práce vnáší, a to na základě informace o jeho schopnostech, a na to, co odevzdává v podobě výsledků. To může být založeno na propracovaném systému schopností tak, aby mohlo být analyticky zvažováno chování, i když nakonec

se formuluje celkový pohled. Podobně se posuzuje výkon při dosahování cílů a plnění norem. Informace z těchto zdrojů se pak spojí, velikost přínosu pracovníka se pak porovnává s přínosem jiných pracovníků, aby bylo možné rozhodnout o odměně.

- 2) Druhý přístup zahrnuje klasifikaci výsledků i schopností, tyto klasifikace se berou v úvahu při rozhodování o zvýšení mzdy. Lze to dělat mechanicky s pomocí matice. (6, str. 171)

Odměňování za očekávané výsledky práce

Odměňování za očekávané výsledky práce patří mezi méně známé způsoby odměňování. Alternativní název penzumové odměny hovoří o tom, že jde o odměny za dohodnutý soubor prací, za dohodnutý výkon, který se pracovník společnosti zaváže splnit nebo splňovat během určitého množství a v určité kvalitě. Společnost zná pracovníkovi schopnosti a dovednosti, tak oprávněně očekává, že pracovník úkoly splní, tak mu průběžně vyplácí určitou pevnou částku zahrnující už určitou výkonnostní složku. Pracovník má jistotu příjmu během dohodnutého období a má možnost v rámci dohodnutého období vyrovnat možné výkyvy ve svém výkonu. Po uplynutí dohodnutého období se provádí vyhodnocení dosažených výsledků. Toto vyhodnocování může mít vliv na určení mzdy za očekávané výsledky práce pro další období. Předpokladem uplatnění tohoto druhu odměny je přesné stanovení očekávaných výsledků a možnost jejich kontroly, důkladné plánování, stanovení pracovních postupů a existence norem spotřeby práce. (6, str. 171 - 172)

Druhy odměn za očekávané výsledky práce

- 1) Smluvní mzda.
- 2) Mzda s měřeným denním výkonem.
- 3) Programová mzda. (6, str. 172)

2.2.5 Zaměstnanecké výhody a příplatky

Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody jsou odměny poskytované navíc k různým formám peněžní odměny. Jejich cílem je udržet kvalitní pracovníky poskytnutím atraktivního a konkurenceschopného souboru celkových odměn. Měli by uspokojovat osobní potřeby pracovníků, posilovat oddanost a vědomí závazku pracovníků vůči společnosti. Zaměstnanecké výhody nemají přímý vliv na výkon a motivaci pracovníka, ale vytváří příznivější postoje pracovníků ke společnosti a to dlouhodobě zvyšuje jejich angažovanost, oddanost a výkon společnosti. (2, str. 595)

Hlavní typy zaměstnaneckých výhod

- **Penzijní systémy** – jsou považovány za nejdůležitější zaměstnaneckou výhodu.
- **Osobní jistoty** – jsou to výhody posilující osobní jistoty pracovníka a jeho rodiny, např. zdravotní, nemocenské, životní nebo úrazové pojištění.
- **Finanční výpomoc** – výpomoc při koupi domu, půjčky, pomoc při stěhování a slevy na zboží a služby vyráběné nebo poskytované podnikem
- **Osobní potřeby** – oprávnění, která jsou uznáním vzájemného vztahu mezi domácími potřebami a povinnostmi a prací. Jedná se například o dovolenou na zotavenou, péče o děti, přerušení kariéry, poradenství při odchodu do důchodu, finanční poradenství, posilovny a rekreační zařízení.
- **Podnikové automobily a pohonné hmoty** – i když jsou automobily nyní mnohem výrazněji zdaněny, neustále je to velice oceňovaná výhoda.
- **Jiné výhody** – těmi mohou být dotované stravování, příplatky na ošacení, úhrada telefonních výloh, mobilní telefony, kreditní karty a jiné výhody zvyšující pracovníkům životní úroveň.
- **Nehmotné výhody** – charakteristiky společnosti, které přispívají ke kvalitě pracovního života. (2, str. 595 - 596)

Zaměstnanecké příplatky

Lokální příplatky

Zvláštní příplatky jsou vypláceny pracovníkům, kteří bydlí ve velkých městech. Tyto příplatky mají vyrovnat vyšší náklady na bydlení a jiné životní náklady. Příplatky se vyplácejí k základní mzdě, mnoho zaměstnavatelů je ale zahrnuje do sazeb místního trhu práce. (2, str. 599)

Diety

Hodnota příspěvků na stravování a ubytování na služebních cestách se mezi společnostmi velmi liší. Některé stanovují sazby podle místa nebo zařazení pracovníka. Jiné tolerují rozumné sazby, aniž by předem stanovily rozpětí. Často se určí přijatelný hotel a náklady na stravování. (2, str. 599)

Příplatky za práci přesčas

Příplatky za přesčasovou práci se uplatňují u většiny manuálních pracovníků, ostatních pracovníků, i u manažerů. Pracovníci s vyššími platy mohou obdržet náhradní volno. Společnosti platící přesčasovou práci proplácejí většinou jedenapůlnásobek běžné sazby za odpracovanou dobu přesčas ve dnech od pondělí do soboty a dvojnásobek za odpracovanou dobu přesčas o nedělích a státem uznávaných svátcích. (2, str. 599)

Příplatky za směnovou práci

Poskytují se v sazbách, které se většinou liší podle uspořádání směn. Například příplatek ve výši jedné třetiny základní mzdy může být vyplacen pracovníkům pracujícím v noci. Pracovníci pracující časně ráno nebo pozdě odpoledne mohou obdržet méně. (2, str. 599)

Příplatky za pohotovost

Jsou poskytovány těm, kteří musejí být k dispozici, aby se na požádání dostavili do práce. (2, str. 599)

3 Analýza problémů a současného stavu

Tato část bakalářské práce je zaměřena na konkrétní společnost Eko Hnízdo s.r.o.. Kapitola obsahuje stručný a zároveň jasný popis společnosti a analýzu současného systému hodnocení a odměňování pracovníků.

3.1 Popis společnosti

Zapsáno: OR 11. června 1993 oddíl C. vložka 10948.

Sídlo: Hnízdo 1, okres Znojmo, PSČ 669 02.

IČO: 48532738.

DIČ: CZ48532738.

Počet zaměstnanců: 42 (jedná se o průměrný počet).

Statutární orgán:

Jednatel: František Popp,
Znojmo, Jarošova 18.

Jednatel: František Vybíral,
Hnízdo 40, PSČ 669 02.

Jednatel: Martin Pekárek,
Jaroslavice 632.

Základní kapitál: 105 000,- Kč. (9)

3.1.1 Základní informace o společnosti

Společnost Eko Hnízdo s.r.o. vznikla v roce 1993 privatizací části Státního statku Znojmo. Hospodaří na vinicích a zabývá se zemědělskou produkcí v lokalitě Morava. Původní osada Ječmeniště vznikla v roce 1787 na správním území bývalého louckého kláštera. Tato oblast leží jižně od Znojma na rakouských hranicích v katastru obce Vrbovec. Už v dřívějších dobách proslula vynikajícím vínem. (8)

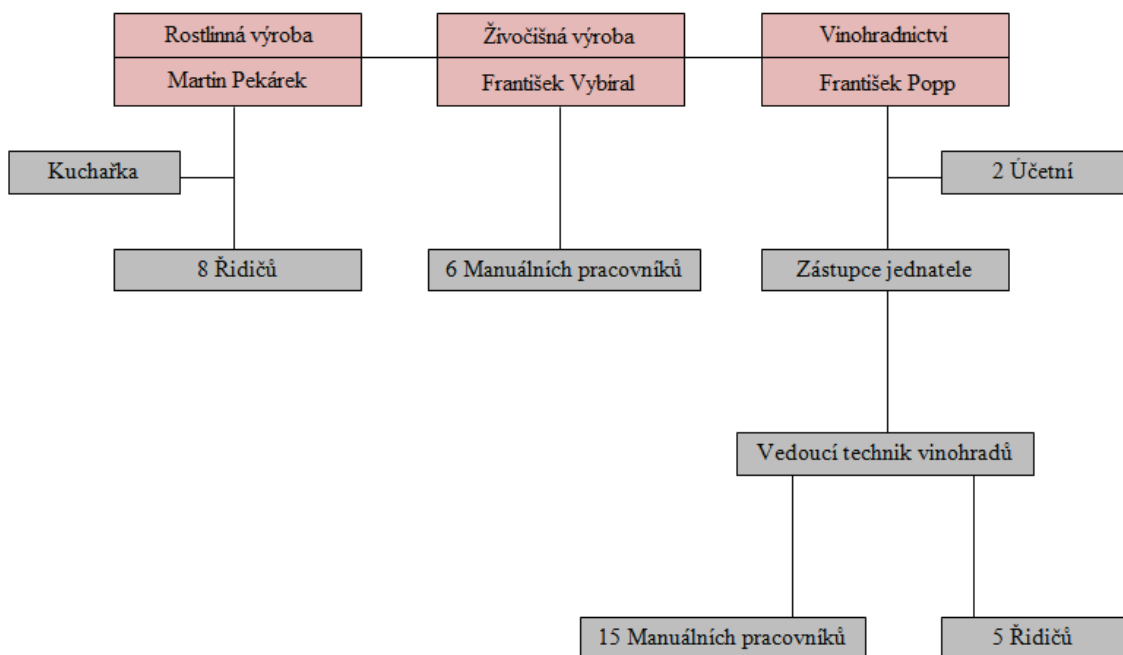
Řídícím orgánem společnosti je valná hromada, která je tvořena třemi společníky. Valná hromada je schopna se usnášet, jsou-li přítomni společníci, kteří mají alespoň polovinu všech hlasů. Každý společník má 33 % podíl podniku, z toho plyne, že valná hromada je schopna se usnášet, jsou-li přítomni alespoň 2 společníci. Všichni společníci jsou zároveň i jednateli. Každý z nich je oprávněn jednat jménem společnosti samostatně. K rozhodnutí o obchodním vedení podniku je třeba souhlas většiny jednatelů, což jsou 2 jednatelé. Jednatelé jsou povinni zajistit řádné vedení předepsané evidence a účetnictví, vést seznam společníků a informovat společníky o záležitostech společnosti. Na jednatelě se vztahuje zákaz konkurence. Společníci se podílejí na zisku určeném valnou hromadou k rozdělení mezi společníky v poměru svých obchodních podílů, to znamená, že každý společník dostává 33 % zisku. (9)

Společnost Eko Hnízdo s.r.o. se dělí na tři části. Každý společník má na starost jednu část:

- živočišná výroba,
- rostlinná výroba,
- vinohradnictví.

Organizační struktura společnosti

Již bylo zmíněno, že společnost řídí 3 společníci, kteří jsou zároveň jednateli. Každý z nich má na starost jednu ze tří částí společnosti. Společníci jsou si navzájem rovni, jelikož má každý z nich 33 % podíl.

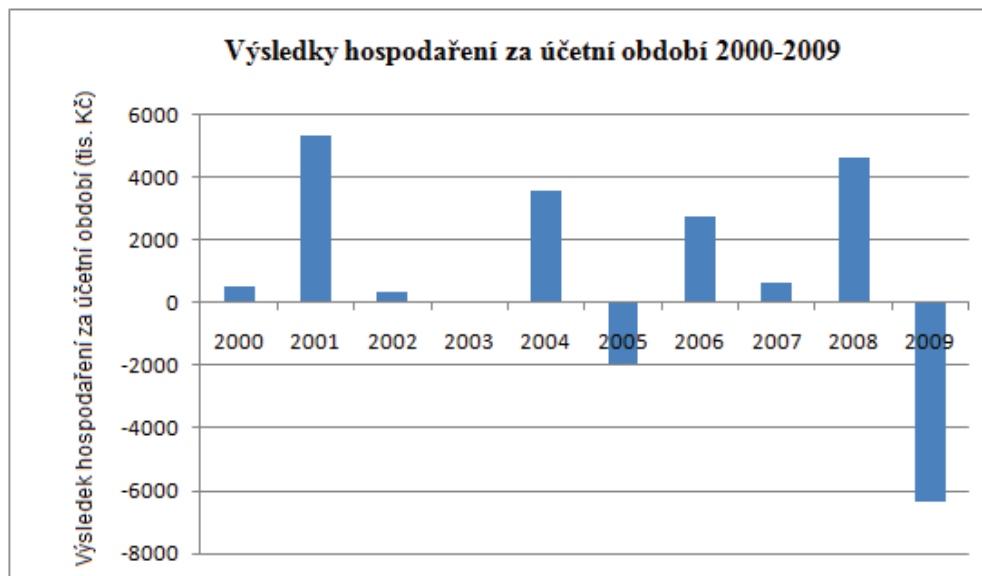


Obrázek 2: Organizační struktura společnosti (vlastní zpracování)

Schéma organizační struktury podniku je velice důležité, přesně totiž vymezuje vztahy nadřízenosti a podřízenosti mezi pracovníky.

3.1.2 Financování podniku

V letech 2000 až 2009 byla společnost pouze dvakrát ve ztrátě, v ostatních letech produkovala zisk. Velikost zisku je závislá především na počasí. V letech 2005 a 2009 přišly živelné pohromy a zničily značnou část produkce. Tento fakt způsobil, že se podnik dostal do velké ztráty. Produkce byla pojištěna, ale pojišťovna zaplatila pouze malou část škody a zvedla pojistné, na rok 2010 již nebylo možné produkci pojistit. Podnik má přibližně čtyřikrát více pohledávek než závazků. Co se likvidity a stability týče, Eko Hnízdo s.r.o. se pohybuje v pozitivních číslech, jelikož není příliš zatížena úvěry. Společnost je závislá na státních dotacích. Bez dotací nelze konkurovat zahraničním podnikům, které dováží živočišné a rostlinné produkty do České republiky.

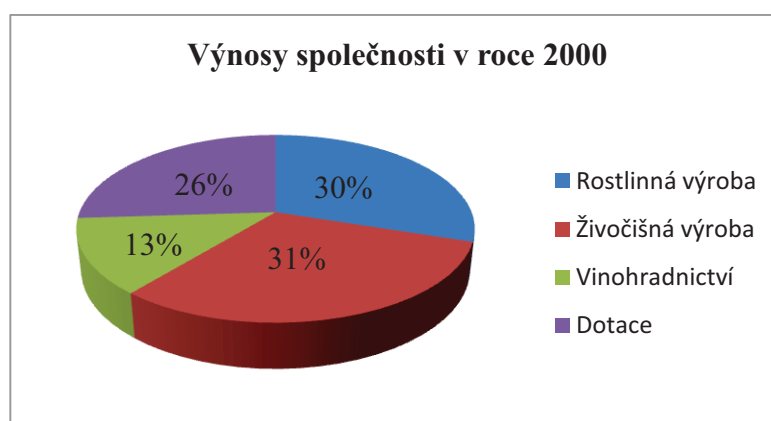


Graf 1: Výsledky hospodaření za účetní období 2000-2009 (Upraveno dle 15)

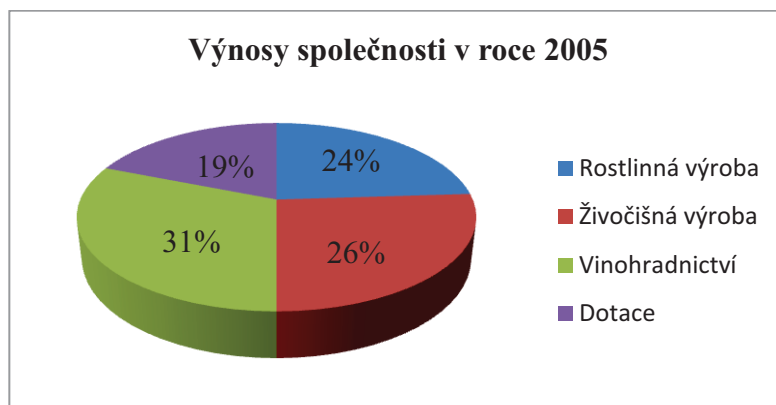
Poskytnuté dotace na provozní účely za rok 2009:

- částečná úhrada nákladů spojených s neškodným odstraněním kadáverů ve výši 42 tis. Kč,
- zvýšení kvality rostlinné produkce cestou náhrady chemického ošetření ve výši 21 tis. Kč,
- doplňková platba na zemědělskou půdu ve výši 1055 tis. Kč,
- podpora pojištění hospodářských zvířat ve výši 42 tis. Kč,
- jednotná platba na plochu zemědělské půdy ve výši 3305 tis. Kč,
- podpora agroenvironmentálních opatření - titul ekologické zemědělství v celkové výši 3143 tis. Kč,
- podpora účasti na výstavách vín ve výši 14 tis. Kč,
- ochrana vinice před škodami způsobenými ptactvem ve výši 36 tis. Kč,
- podpora agroenvironmentálních opatření v rámci pěstování meziplodin v celkové výši 208 tis. Kč,
- podpora pojištění speciálních plodin - vinic ve výši 218 tis. Kč,
- investiční dotace na ochranu proti poškození keřů révy vinné způsobovanému zvěří ve výši 472 tis. Kč. (15, str. 1)

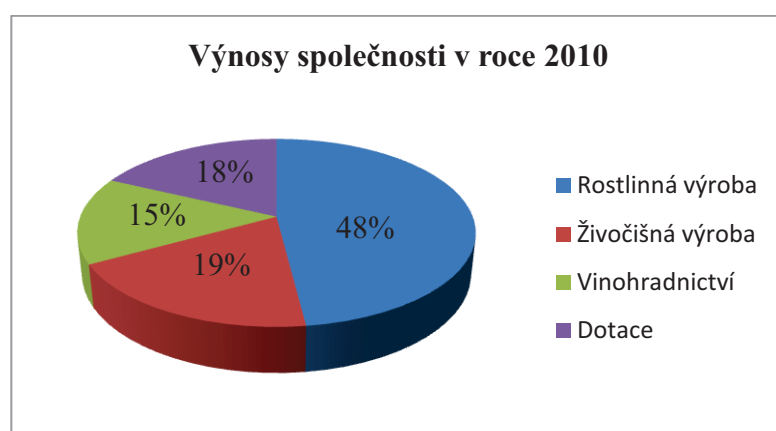
Podíly částí společnosti na výnosech



Graf 2: Výnosy společnosti v roce 2000 (Upraveno dle 15)



Graf 3: Výnosy společnosti v roce 2005 (Upraveno dle 15)



Graf 4: Výnosy společnosti v roce 2010 (Upraveno dle 15)

Z grafů je patrné, že u vinohradnictví došlo mezi roky 2000 a 2005 ke zvýšení výnosů, nárůst byl způsoben velkými investicemi společnosti do vinohradnictví. Tento trend pokračuje dále, ale v roce 2010 bylo mimořádně nepříznivé počasí pro vinohrady. Nepříznivé počasí způsobilo snížení výnosů z této části společnosti, což znamená, že graf výnosů roku 2010 je zkreslen tímto faktem. Výnosy z živočišné výroby a dotace od státu dlouhodobě klesají, u živočišné výroby je to způsobeno dlouhodobým snižováním výkupních cen masa, u dotací je to způsobeno hospodářskou politikou státu. Na grafech by byl u rostlinné a živočišné výroby patrný větší pokles, nebýt zkreslení v roce 2010. Výnosy rostlinné výroby dlouhodobě stagnují nebo mírně rostou, výkyvy v grafech jsou způsobeny nepříznivým počasím v roce 2010.

3.1.3 Výrobní program

Produkce živočišné výroby:

- prasata,
- ovce.

Produkce rostlinné výroby:

- ječmen – různé druhy,
- pšenice,
- řepka,
- hrách,
- oves,
- slunečnice,
- broskve,
- jablka.

Produkce vinohradnictví:

- hrozny,
- víno.

U prasat se jedná o tzv. uzavřenou výrobu, což je kompletní životní cyklus prasat. Produkce hroznů vzniká na 140 ha půdy. Podnik prodává velkou část produkce hroznů společnosti Znovín Znojmo a.s. a zbylá část hroznů je použita na výrobu vlastního vína. Objem výroby vína je 10 000 litrů za rok. Celá produkce společnosti je kompletně biologická, podnik se nachází v tříleté zkušební době. Jestliže společnost úspěšně absolvuje zkušební dobu, bude moci značit své výrobky logem biologické produkce. (8)

Největší pozornost ve společnosti je věnována vinohradnictví. Všechny vinice jsou zařazeny v integrované produkci a jsou biologicky chráněny proti plstnatosti, obaleči, kadeřavosti, sviluškám a plísní šedé. Chemická ochrana samozřejmě nepřipadá v úvahu. (8)

Výhody:

- produkce hroznů pro vína špičkové kvality,
- zvýšení cukernatosti,
- systém nezatěžuje životní prostředí,
- umožňuje získání ochranné známky integrované produkce. (8)

Integrovaná produkce hroznů

Eko Hnízdo s.r.o. používá pro výrobu svých prvotřídních vín integrovanou produkci. Integrovaná produkce je moderní, absolutně ekologicky zaměřený vinohradnický systém orientovaný na produkci hroznů a vín špičkové úrovně cestou nenásilnou vzhledem k životnímu prostředí. Hlavním cílem je minimalizace, resp. absolutní vyloučení užívání hnojiv a chemických pesticidů. Celá technologie je jak ve vinici, tak ve sklepě systematicky kontrolována komisí Svazu integrované produkce. (8)

Pozitiva integrované produkce hroznů:

- ochrana půdy na svazích před vodní erozí,
- zvýšení obsahu humusu v půdě,
- zlepšení fyzikální a chemické struktury půdy,
- je šetrný ke stovkám druhů hmyzu a tím umožňuje jejich existenci. (8)

3.1.4 Analýza obchodní situace společnosti

V oblasti živočišné výroby se společnost pohybuje pouze na místním znojenském trhu, podnik prodává živočišnou produkci prostřednictvím Agropol, družstvo. Družstvo zprostředkovává prodej místním jatkám, u kterých je zaručeno, že jsou spolehlivá a likvidní. Družstvo zastává funkci zprostředkovatele a funkci kontrolního orgánu. Tento systém se na Znojensku zavedl v minulých letech, protože zkrachovala místní jatka a pohledávky místních podniků zůstaly nesplaceny. Aby se tato nepříznivá situace neopakovala, založilo se Agropol, družstvo. V rostlinné výrobě se společnost pohybuje na místním trhu. Co se týče produkce hroznů, většina hroznů je prodána místnímu podniku Znovín Znojmo, a.s.. Tato společnost je největším producentem vína

v České republice. Ze zbylé části hroznů vyrábí společnost vlastní víno. V oblasti vinohradnictví se podnik pohybuje na trhu celé České republiky. Kvalita vína společnosti Eko Hnízdo s.r.o. je na vynikající úrovni, dokazuje to množství získaných medailí z českých a mezinárodních soutěží.

V živočišné a rostlinné výrobě se společnost nachází na téměř „dokonale konkurenčním trhu“, s cenami se nedá příliš pohybovat. Podniky si navzájem pomáhají a panuje mezi nimi přátelská atmosféra. V oblasti vinohradnictví se společnost nachází na „nedokonale konkurenčním trhu“, produkce Eko Hnízdo s.r.o. si získala díky mnoha oceněním velmi dobrou pověst. Ve vinohradnictví panuje také přátelská atmosféra a podniky si pomáhají.

Výrobním zdrojem v zemědělství je půda. Společnost ji získává z velké části od pozemkového fondu, který postupně rozprodává půdu státu za odhadní cenu. Eko Hnízdo s.r.o. má 70 % předkupní právo na půdu ve svém okolí, jelikož ji obdělává. Zbylá část půdy jde do dražby. Společnost se dlouhodobě snaží nakupovat půdu v okolí podniku. Eko Hnízdo s.r.o. tímto způsobem zvyšuje objem produkce. Majetek podniku je z velké části zastaralý, ale společnost nemá dostatek finančních prostředků na obnovu a nyní nechce zvyšovat svoji zadluženost. (9)

3.1.5 Analýza konkurence

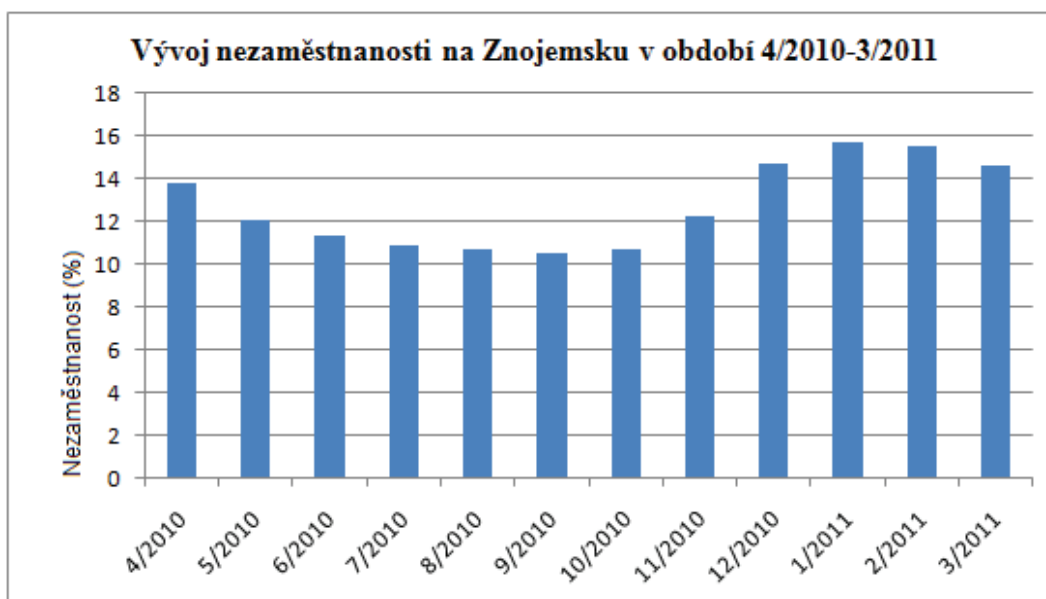
Analýza je zaměřena na zemědělské podniky, které provozují svoji činnost v okolí společnosti Eko Hnízdo s.r.o., mezi nejvýznamnější konkurenční podniky patří zejména:

- Agrodružstvo Vrbovec,
- ZEPO Strachotice s.r.o.,
- Jaroproduct Jaroslavice s.r.o.,
- ZEKO Dyjákovice s.r.o.,
- Zemědělské družstvo Hodonice,
- DAN-MORAVIA AGRAR a.s..

Eko Hnízdo s.r.o. poskytuje svým zaměstnancům mzdu ve srovnatelné výši, jako konkurenční zemědělské podniky z okolí. Společnost ale také poskytuje svým pracovníkům zaměstnanecké výhody v maximální výši 10 000 Kč na zaměstnance za rok, což konkurenční společnosti svým zaměstnancům neposkytují. (14)

Dle klasifikace CZ NACE na stránkách českého statistického úřadu spadá společnost Eko Hnízdo s.r.o. do sekce B – Zemědělství, lesnictví a rybnářství. V roce 2010 byl celorepublikový průměr hrubé mzdy v sekci B 18 644 Kč. Průměr hrubých mezd zaměstnanců společnosti Eko Hnízdo s.r.o. za rok 2010 byl 16 495 Kč. Hodnota výše hrubých mezd uvedená v CZ NACE je zkrslena, protože v sekci B je zařazeno také lesnictví a rybnářství. Dá se předpokládat, že výše hrubých mezd v Eko Hnízdo s.r.o. se bude pohybovat mírně pod celorepublikovým průměrem oboru zemědělství. (10)

3.1.6 Analýza situace na trhu práce v regionu



Graf 5: Vývoj nezaměstnanosti na Znojemsku (Upraveno dle 11)

Společnost Eko Hnízdo s.r.o. se nachází v relativně chudém regionu, kde je nedostatek pracovních možností a lidé jsou vděční za každou pracovní příležitost. Z grafu je patrné, že nezaměstnanost na Znojemsku je ovlivněna sezónními pracemi. Mezi uchazeči

o práci mírně převažují muži. V období 2/2011 mělo Znojensko druhou nejvyšší nezaměstnanost v České republice, o jednu pracovní pozici se ucházelo 42 lidí. Uvedené hodnoty jsou průměrem okresu Znojmo. Dá se tedy předpokládat, že v okresním městě Znojmo bude nižší nezaměstnanost, než v okolních vesnicích. V okolí podniku je tedy vyšší nezaměstnanost, než jsou udávané průměry, protože sídlo Eko Hnízdo s.r.o. je poměrně vzdálené od okresního města. (11)

3.1.7 Swot analýza

Silné stránky společnosti:

- Eko Hnízdo s.r.o. může těžit ze svého dobrého jména, které si vybudovala především díky mnoha oceněním svých vín, které získala v českých a mezinárodních soutěžích.
- Podnik se nachází ve tříleté zkušební době. Jestliže společnost úspěšně absolvuje zkušební dobu, bude moci značit své výrobky logem biologické produkce. Takto označená produkce bude mít vyšší tržní hodnotu.
- Společnost není příliš zadlužená a má více pohledávek než závazků.

Slabé stránky společnosti:

- Podnik se nachází v relativně chudém regionu, společnost proto musí řešit časté krádeže. Tento problém by bylo možné vyřešit každodenním dovozem a odvozem pracovních nástrojů z centrální budovy, kterou by hlídala ostraha. Nyní se pracovní nástroje nechávají v objektech na poli. Tyto objekty jsou snadným cílem pro zloděje.
- Bio program je pro společnost silnou i slabou stránkou. Slabou stránkou z pohledu množství produkce. Bio program zakazuje používání chemických postřiků. Nepoužívání chemických postřiků snižuje objem produkce, protože se plodiny stávají náchylnější nemocem a to především v období nepříznivého počasí.

- Další slabou stránkou je pro společnost sezónní práce a nutnost rychle zaměstnávat a propouštět zaměstnance. Spolupráce s pracovním úřadem není příliš úspěšná, protože lidé z pracovního úřadu mají většinou menší motivaci k práci. Tento problém se dá řešit vytvořením letáků informujících o volné pracovní pozici. Letáky by měly být rozváženy po okolí do stravovacích a jiných zařízení, aby se lidé dozvěděli o volné pracovní pozici.
- Zastaralost technického vybavení je další slabou stránkou podniku, společnost nyní nedisponuje dostatkem finančních prostředků na jeho obnovu.

Příležitosti:

- Příležitostí podniku je nakupování půdy. Tímto způsobem může společnost rozšiřovat své výrobní zdroje. Společnost disponuje dostatkem technického vybavení a lidského kapitálu, je tedy schopna využít získané výrobní zdroje. Eko Hnízdo s.r.o. má předkupní právo na pozemky ve svém okolí, které rozprodává Pozemkový fond ČR, jelikož využívá pozemky k zemědělské činnosti.
- Po uplynutí zkušební doby Bio produkce bude možné investovat do modernizace zařízení, pokud bude Bio produkce zvyšovat tržby podniku a nezmění se hospodářská politika státu.

Hrozby:

- Hrozbu pro společnost představuje především počasí. V letech 2000 až 2008 bylo počasí příznivé a podnik byl pouze jednou ve ztrátě, v dalších letech produkoval mírný zisk. V roce 2009 bylo velice nepříznivé počasí, bylo zničeno 40 % produkce. Pojišťovna pokryla přibližně polovinu ztráty způsobené počasím a zvýšila pojistné. Eko Hnízdo s.r.o. nyní pojištění produkce nevyužívá, protože pro ni již není výhodné.
- Další hrozbou je hospodářská politika státu, společnost je ve velké míře závislá na dotacích od státu. V zemědělství to jinak není možné z důvodu nízkých výkupních cen, které jsou snižovány díky nízkým prodejním cenám zahraničních dovozců, kteří jsou podporováni dotacemi svých zemí. Pro další rok je očekáváno další snížení dotací. Tento fakt by mohl způsobit existenční problémy společnosti.

3.2 Analýza současného stavu

Zdroje informací pro analýzu současného stavu byly konzultace s jednatelem společnosti a především anonymní dotazníky, které byly rozdány čtyřiceti zaměstnancům společnosti. Dva zaměstnanci nebylo možné zastihnout. Konzultace s účetní společnosti posloužily jako zdroj informací při analýze současného stavu hodnocení a odměňování. Pro analýzu spokojenosti zaměstnanců byly použity anonymní dotazníky.

3.2.1 Analýza současného stavu systému hodnocení

System hodnocení ve společnosti prakticky neexistuje. Hodnocení má nesystematický a neformální charakter navzdory jeho důležitosti. Chybí motivačně hodnotící pohovor a provázanost výkonu zaměstnance s jeho odměnou. Poctivě pracující zaměstnanec dostává stejné hodnocení a odměnu jako zaměstnanec, který neplní své úkoly. To vede k demotivovanosti všech zaměstnanců společnosti, která způsobuje nízkou produktivitu práce.

3.2.2 Analýza současného stavu systému odměňování

Pevná složka mzdy

Během konzultací s jednatelem společnosti bylo zjištěno, že jako odměna za výkon pracovníka se ve společnosti Eko Hnízdo s.r.o. používá na všech pozicích časová mzda. Na pozicích kuchařka, řidič, manuální pracovník je to pevná hodinová mzda. Na pozicích účetní, zástupce jednatele a vedoucí technik vinohradů je to pevná měsíční mzda. Tato mzda je nárokovou položkou odměny, zaměstnanec ji má uvedenou v pracovní smlouvě.

Pohyblivá složka mzdy

Ve společnosti nastávají často výjimečné situace a je potřeba, aby zaměstnanci pracovali přesčas. Za práci přesčas jim ze zákona náleží odměna:

- **Práce přesčas** - za dobu práce přesčas náleží zaměstnanci mzda, na kterou mu vzniklo za tuto dobu právo a příplatek nejméně ve výši 25 % průměrného výdělku, pokud se zaměstnavatel se zaměstnancem nedohodli na poskytnutí náhradního volna v rozsahu práce konané přesčas místo příplatku. (12, § 114)
- **Práce ve svátek** - za dobu práce ve svátek náleží zaměstnanci dosažená mzda a náhradní volno v rozsahu práce konané ve svátek, které mu zaměstnavatel poskytne nejpozději do konce třetího kalendářního měsíce následujícího po výkonu práce ve svátek nebo v jinak dohodnuté době. Za dobu čerpání náhradního volna náleží zaměstnanci náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku. Zaměstnavatel se může se zaměstnancem dohodnout na poskytnutí příplatku k dosažené mzdě nejméně ve výši průměrného výdělku místo náhradního volna. (12, § 115)
- **Práce v noci** - Za dobu noční práce náleží zaměstnanci dosažená mzda a příplatek nejméně ve výši 10 % průměrného výdělku. Jinou minimální výši a způsob určení příplatku lze sjednat jen v kolektivní smlouvě. (12, § 116)
- **Práce v sobotu a v neděli** - Za dobu práce v sobotu a v neděli náleží zaměstnanci dosažená mzda a příplatek nejméně ve výši 10 % průměrného výdělku. Jinou minimální výši a způsob určení příplatku lze sjednat jen v kolektivní smlouvě. (12, § 118)

Nenárokovou položkou v pohyblivé složce mzdy jsou roční prémie. Společnost je vyplácí zaměstnancům v závislosti na hospodářském výsledku.

Benefity poskytované zaměstnancům

- Eko Hnízdo s.r.o. hradí zaměstnancům 55 % nákladů na obědy v závodní jídelně. Tento benefit je u zaměstnanců oblíbený.
- Pracovníkům, kteří jsou ve společnosti zaměstnáni 2 roky a více, podnik přispívá na penzijní připojištění. Příspěvek na penzijní připojištění je v maximální výši 2 000 Kč za rok a zaměstnanec musí mít alespoň 50 % účast. Penzijní připojištění by mělo zvýšit oddanost pracovníků vůči společnosti, ale o tento benefit není příliš velký zájem.
- Za jistou formu benefitu lze považovat i podnikové večírky, které jsou pořádány dvakrát za rok. Na podnikovém večírku může každý zaměstnanec zdarma konzumovat určité množství potravin. Tyto potraviny pochází ze zdrojů společnosti a jsou připraveny v závodní jídelně společnosti. Podnikové večírky upevňují pracovní kolektiv.
- Benefity jsou nenárokovou položkou mzdy. (14)

3.2.3 Analýza spokojenosti zaměstnanců

Pro analýzu spokojenosti pracovníků bylo použito dotazníku, který je přiložen jako příloha č.1. Dotazník byl vyplněn čtyřiceti zaměstnanci, dva pracovníky nebylo možné zastihnout. Dotazník obsahuje 19 uzavřených otázek, ke kterým bylo možné dopsat komentář. Možná hodnocení jsou navržena tak, aby byl dotazovaný nucen vyjádřit spokojenost či nespokojenost. A aby neměl možnost uvést neutrální odpověď. Na otázky zaměstnanci odpovídali hodnocením 1 až 4:

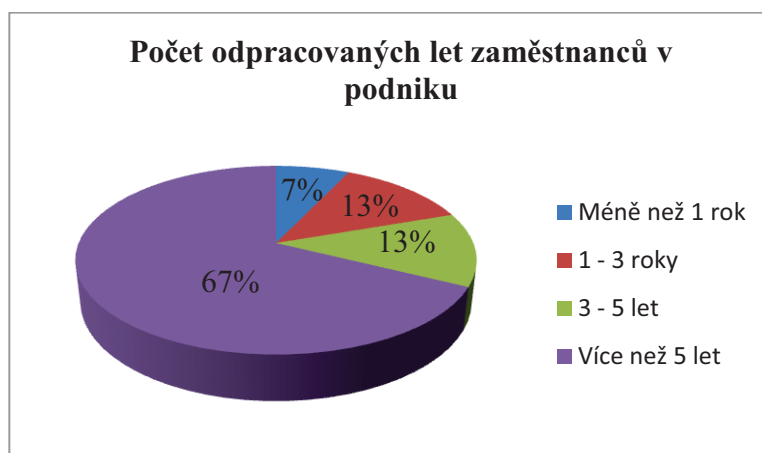
- hodnocení 1 – ne,
- hodnocení 2 – spíše ne,
- hodnocení 3 – spíše ano,
- hodnocení 4 – ano.

Již před rozdělením dotazníků proběhla konzultace s jednatelem společnosti. Na konzultaci bylo zjištěno, které části stávajícího systému hodnocení a odměňování jsou problematické. Dotazník obsahuje otázky na všechny tyto problematické části

stávajícího systému hodnocení a odměňování. Pro větší komplexnost dotazníkového šetření jsou v dotazníku zařazeny také otázky na části stávajícího systému hodnocení a odměňování, které jednatel společnosti nevyhodnotil jako problémové.

Počet odpracovaných let zaměstnanců v podniku

Údaj o počtu odpracovaných let pracovníka v podniku není zahrnut v dotazníku, aby byla zaručena maximální anonymita. Tato informace byla poskytnuta jednatelem společnosti. Společnost dosahuje v ukazateli fluktuace vynikající hodnoty. Fluktuace zaměstnanců má často velkou vypovídací hodnotu. Jestliže je fluktuace pracovníků nízká, zaměstnanci nemají důvod odcházet a jsou tedy spokojeni. V případě Eko Hnízdo s.r.o. je to jinak. Společnost se nachází v chudém regionu, kde je nedostatek jiných pracovních příležitostí. Takže nízká fluktuace zaměstnanců neznámá, že zaměstnanci jsou spokojeni. Reálnou spokojenost pracovníků ukáže až další analýza dotazníků.



Graf 6: Počet let zaměstnanců v podniku (vlastní zpracování)

1) Hodnocení nadřízeného

Otázka č. 1: Můj nadřízený konstruktivně a pravidelně posuzuje můj pracovní výkon.

Celých 77 % dotázaných odpovědělo ne nebo spíše ne. Tento výsledek byl očekáván, protože systém hodnocení ve společnosti je nesystematický a neformální.

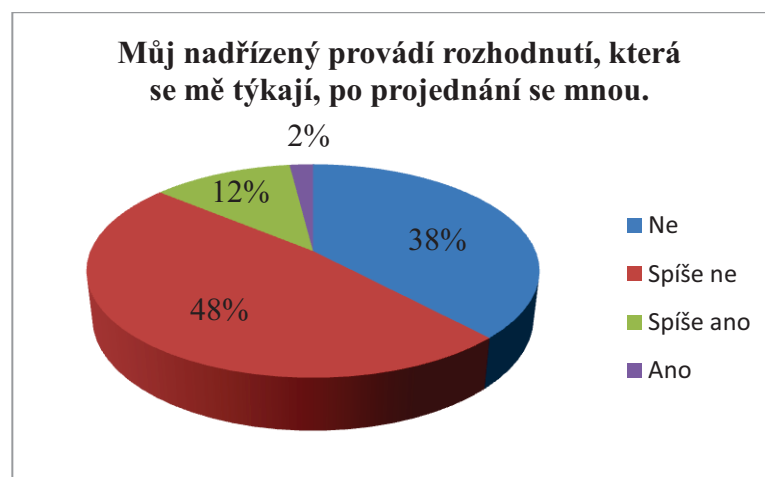
Nesystematický a neformální systém hodnocení nedává pracovníkovi zpětnou vazbu na jeho výkon, pracovník pak neví, v jakých oblastech by měl zlepšit svůj pracovní výkon. Pouze 23 % zaměstnanců odpovědělo na otázku ano nebo spíše ano. V systému hodnocení má společnost velké mezery, které je potřeba odstranit.



Graf 7: Posuzování pracovního výkonu (vlastní zpracování)

Otázka č. 2: Můj nadřízený provádí rozhodnutí, která se mě týkají, po projednání se mnou.

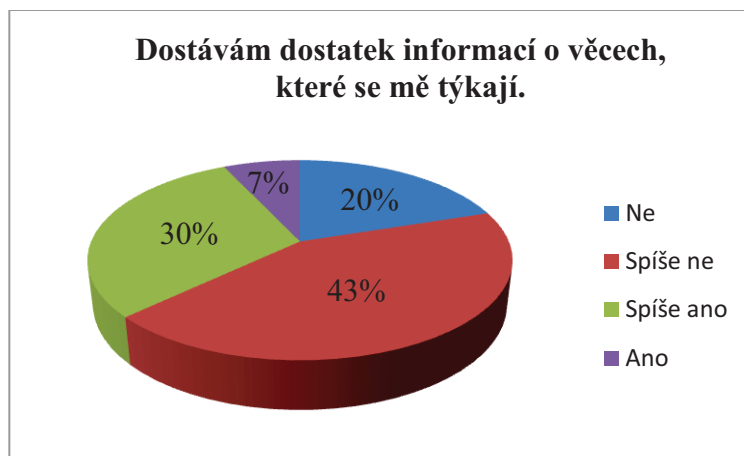
86 % dotázaných odpovědělo na otázku ne nebo spíše ne, což je velice negativní výsledek. Poukazuje to především na absenci motivačně hodnotícího pohovoru.



Graf 8: Rozhodnutí nadřízeného (vlastní zpracování)

Otázka č. 3: Dostávám dostatek informací o věcech, které se mě týkají.

Odpovědi na otázku č. 3 poukazují na velké nedostatky v informovanosti zaměstnanců. Nedostatky v informovanosti zaměstnanců jsou způsobeny především absencí pravidelných porad. Po konzultaci s jednatelem společnosti bylo zjištěno, že ze strany zaměstnanců dosud nebyla žádná snaha a vedení netušilo problém v této oblasti.

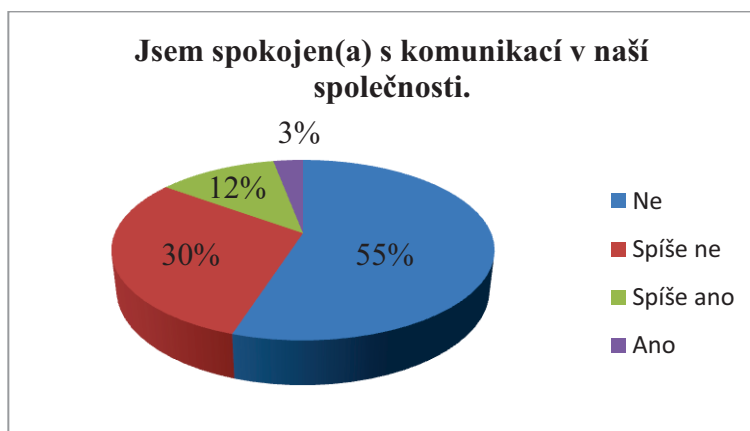


Graf 9: Dostatek informací ve společnosti (vlastní zpracování)

2) Komunikace ve společnosti

Otázka č. 4: Jsem spokojen(a) s komunikací v naší společnosti.

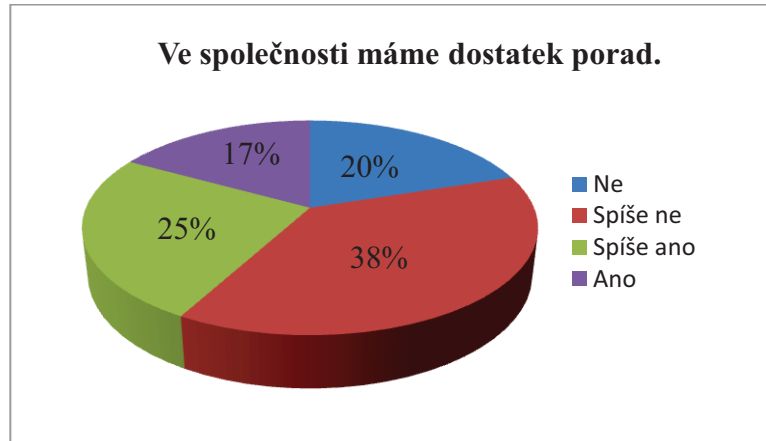
Celých 85 % dotázaných není spokojeno s komunikací ve společnosti. Tento výsledek potvrzuje výsledky předchozích otázek. Komunikace je jeden z nejzávažnějších problémů společnosti vzhledem k zaměstnancům.



Graf 10: Komunikace ve společnosti (vlastní zpracování)

Otázka č. 5: Ve společnosti máme dostatek porad.

U otázky č. 5 byly odpovědi o něco pozitivnější, přesto se více než polovina dotázaných vyjádřila negativně. Potvrzují se výsledky odpovědí na otázky č. 1-4.



Graf 11: Porady ve společnosti (vlastní zpracování)

3) Vztahy s kolegy

Otázka č. 6: S kolegy mám dobré vztahy a panuje mezi námi vzájemná důvěra.

Celých 66 % oslovených odpovědělo negativně. Po konzultaci s jednatelem společnosti bylo zjištěno, že mezi zaměstnanci jsou časté spory především kvůli stávajícímu systému odměňování. K lepšímu výsledku nepomohly ani podnikové večírky, které jsou pořádány dvakrát za rok.



Graf 12: Vztahy s kolegy (vlastní zpracování)

4) Osobní rozvoj

Otázka č. 7: Vzdělávání ve společnosti je dobře plánováno.

Na otázku č. 7 odpovědělo 68 % zaměstnanců kladně. Společnost zajišťuje řidičům řidičské oprávnění, jiné vzdělávání podnik nezajišťuje. Výsledky poukazují na to, že zaměstnanci v Eko Hnízdo s.r.o. nejsou příliš ambiciózní a nemají zájem o osobní rozvoj například v cizích jazycích. Pouze 10 % pracovníků projevilo zájem o vzdělávání tím, že odpověděli ne.

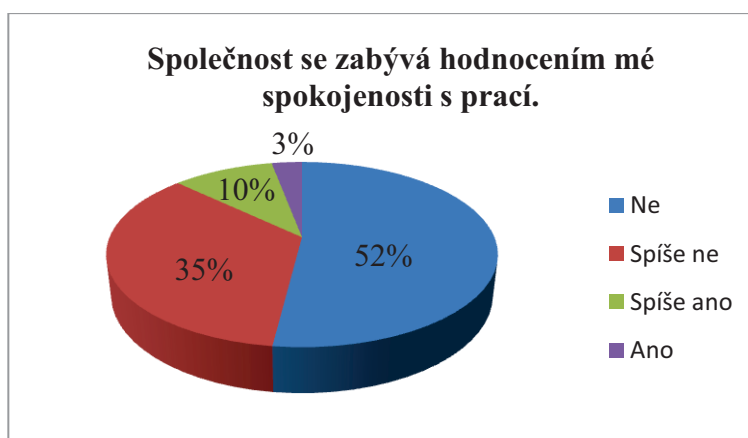


Graf 13: Vzdělávání ve společnosti (vlastní zpracování)

5) Spokojenost s prací

Otázka č. 8: Společnost se zabývá hodnocením mé spokojenosti s prací.

Celých 87% dotázaných odpovědělo na otázku negativně. Tento výsledek opět potvrzuje, že společnost má veliké mezery v komunikaci.

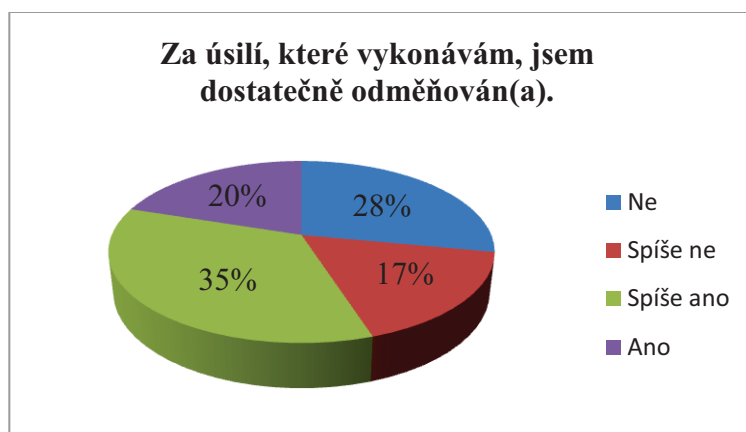


Graf 14: Hodnocení spokojenosti s prací (vlastní zpracování)

6) Odměňování pracovníka

Otázka č. 9: Za úsilí, které vykonávám, jsem dostatečně odměňován(a).

Výsledky odpovědí na otázku č. 9 jsou značně ovlivněny faktem, že část zaměstnanců, která vyvíjí minimální pracovní nasazení, dostává stejnou odměnu jako pracovníci, kteří chtějí pracovat. Zaměstnanci vyvíjející minimální pracovní nasazení jsou pak spokojeni se svou odměnou. A pracovníci, kteří chtějí pracovat, jsou nespokojeni se svou odměnou. Výsledkem analýzy otázky č. 9 tedy je, že stávající systém odměňování společnosti je nevyhovující.



Graf 15: Spokojenost se mzdou vzhledem k úsilí (vlastní zpracování)

Otázka č. 10: Platy v naší společnosti jsou vyšší ve srovnání s obdobnými podniky.

Platy v Eko Hnízdo s.r.o. jsou přibližně stejné jako v obdobných podnicích v okolí. Jenže společnost poskytuje svým zaměstnancům benefity v hodnotě 10 000 Kč za rok a dvakrát do roka pořádá podnikové večírky. Pracovníci v okolních podnicích tyto výhody nemají. Odpovědi na otázku č. 10 prokázaly, že tento fakt si uvědomuje 66 % zaměstnanců.



Graf 16: Spokojenost se mzdou (vlastní zpracování)

Otázka č. 11: Můj plat odpovídá mé pozici.

Celých 85 % dotázaných odpovědělo kladně, což je velice pozitivní výsledek. Zaměstnanci tedy nemají problém s výší jejich odměny.

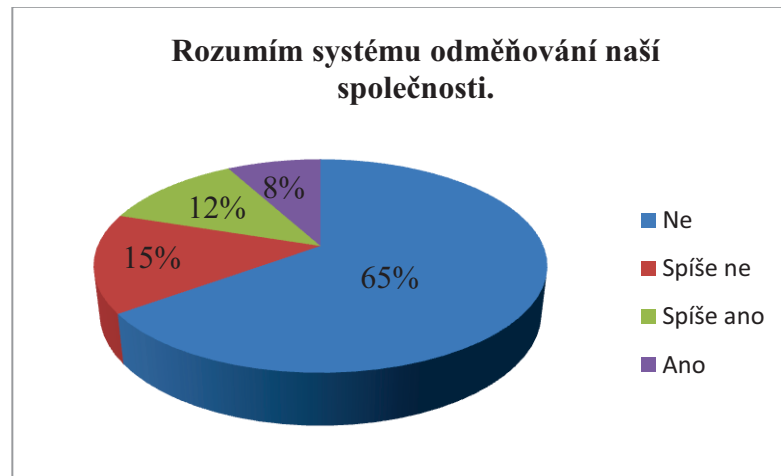


Graf 17: Spokojenost se mzdou vzhledem k pozici (vlastní zpracování)

Otázka č. 12: Rozumím systému odměňování v naší společnosti.

Podle odpovědí na otázku se dá usuzovat, že zaměstnanci nepochopili správně otázku. Zřejmě si mysleli, že je otázka zaměřena na jejich souhlas se systémem odměňování. Není možné, aby nerozuměli stávajícímu systému odměňování, je velice jednoduchý. 80 % dotázaných tedy nesouhlasí se stávajícím systémem hodnocení. 20 % dotázaných souhlasí se stávajícím systémem hodnocení. Po konzultaci s jednatelem společnosti bylo zjištěno, že 20 % dotázaných, kteří odpověděli negativně, jsou zaměstnanci, kteří vyvíjí

minimální pracovní nasazení. 80 % pracovníků, kteří odpověděli záporně, chce pracovat. Ale jsou demotivovaní, protože dostávají stejnou odměnu jako zaměstnanci, kteří vyvíjí minimální pracovní nasazení.

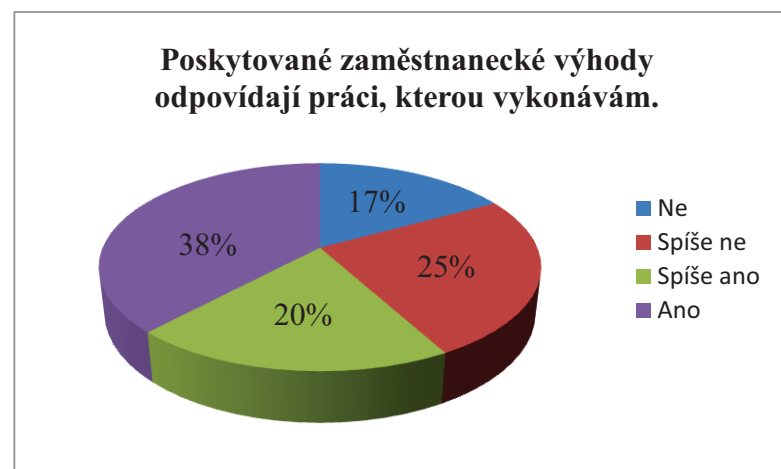


Graf 18: Pochopení stávajícího systému odměňování (vlastní zpracování)

7) Zaměstnanecké výhody

Otázka č. 13: Poskytované zaměstnanecké výhody odpovídají práci, kterou vykonávám.

Po analýze odpovědí na tuto otázku bylo zjištěno, že mírná většina zaměstnanců je spokojena se stávajícími zaměstnaneckými výhodami. Nespokojenost ostatních pracovníků je způsobena malou nabídkou benefitů. Každý zaměstnanec má různé potřeby a zájmy, nelze uspokojit všechny pracovníky nabídkou dvou benefitů.



Graf 19: Spokojenost s poskytovanými benefity (vlastní zpracování)

Otázka č. 14: Jsem spokojen(a) se stávajícími zaměstnaneckými výhodami.

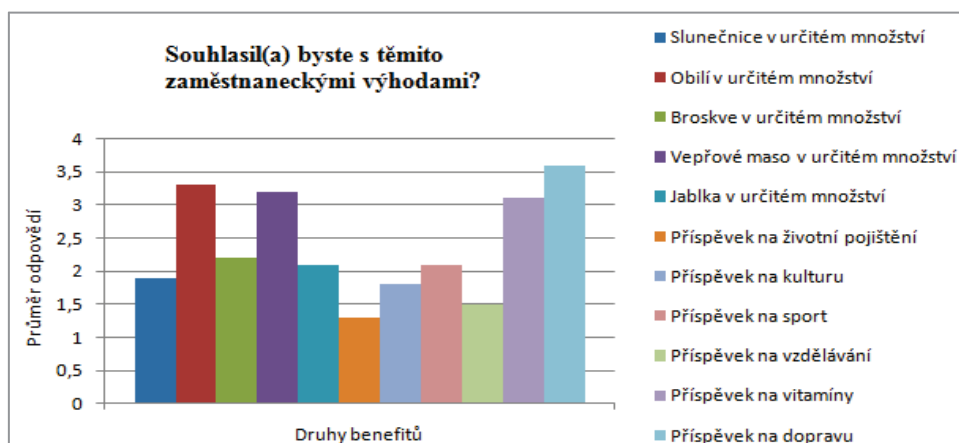
V otázce č. 14 byly hodnoceny dva stávající benefity. Odpovědi týkající se příspěvků na obědy byly v 76 % kladné. V případě příspěvku na penzijní připojištění bylo 51 % kladných odpovědí. To jsou pozitivní výsledky, ale pomocí benefitů by měli být uspokojeni všichni zaměstnanci. Proto by měla společnost uvažovat nad rozšířením nabídky benefitů.



Graf 20: Spokojenost se stávajícími benefity (vlastní zpracování)

Otázka č. 15: Souhlasil(a) byste s těmito zaměstnaneckými výhodami?

Zaměstnanci hodnotili potencionální benefity. Opět se ukázalo, že každý zaměstnanec má jiné potřeby a zájmy. Proto nelze vybrat pouze dva benefity, je potřeba nabídnout větší portfolio benefitů. Nejlepší hodnocení měl příspěvek na dopravu, vepřové maso a vitamíny. Ostatní navrhované zaměstnanecké výhody by si také našli své zájemce.

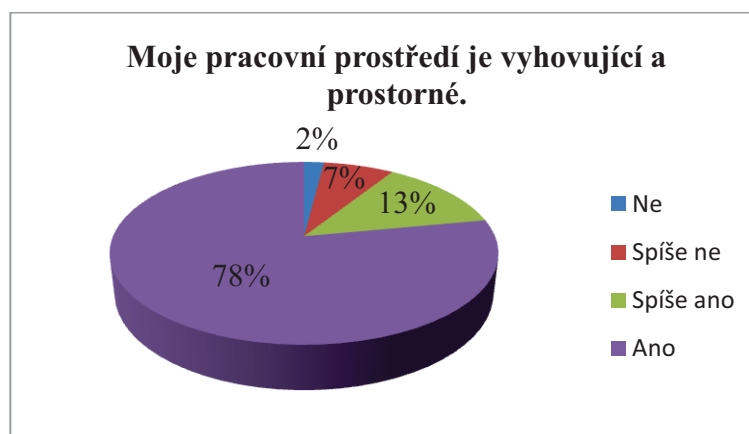


Graf 21: Hodnocení potencionálních zaměstnaneckých výhod (vlastní zpracování)

8) Pracovní prostředí

Otázka č. 16: Moje pracovní prostředí je vyhovující a prostorné.

V otázce č. 16 dotazovaní hodnotili své pracovní prostředí, naprostá většina hodnotí pracovní prostředí v Eko Hnízdo s.r.o. pozitivně. Celých 91 % zaměstnanců odpovědělo kladně na tuto otázku.



Graf 22: Spokojenost s pracovním prostředím (vlastní zpracování)

Otázka č. 17: Práce mě nepřivádí do stresových situací.

Celých 83 % zaměstnanců uvedlo kladnou odpověď. Výsledky otázky byly konzultovány s jednatelem společnosti a bylo zjištěno, že zaměstnanci nemají být z čeho stresováni. Zaměstnavatel na pracovníky nevytváří žádný tlak a se zákazníky nepřijdou do styku. Podle odpovědí dotazovaných má Eko Hnízdo s.r.o. pracovní prostředí na vysoké úrovni.

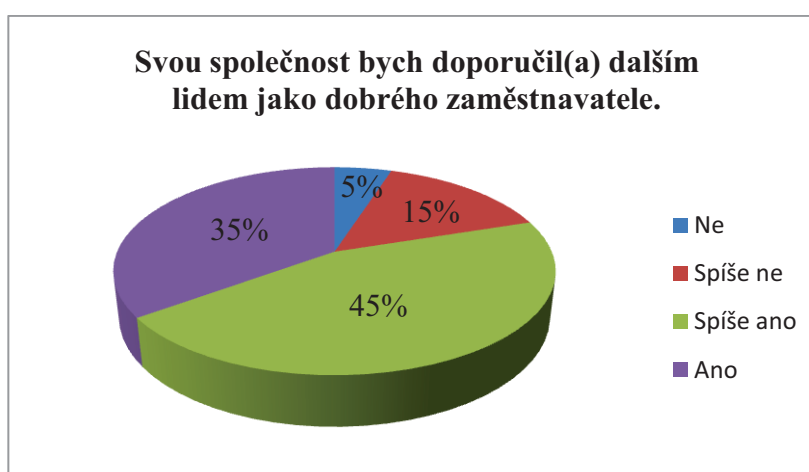


Graf 23: Stresové situace v práci (vlastní zpracování)

9) Perspektivnost

Otázka č. 18: Svou společnost bych doporučil(a) dalším lidem jako dobrého zaměstnavatele.

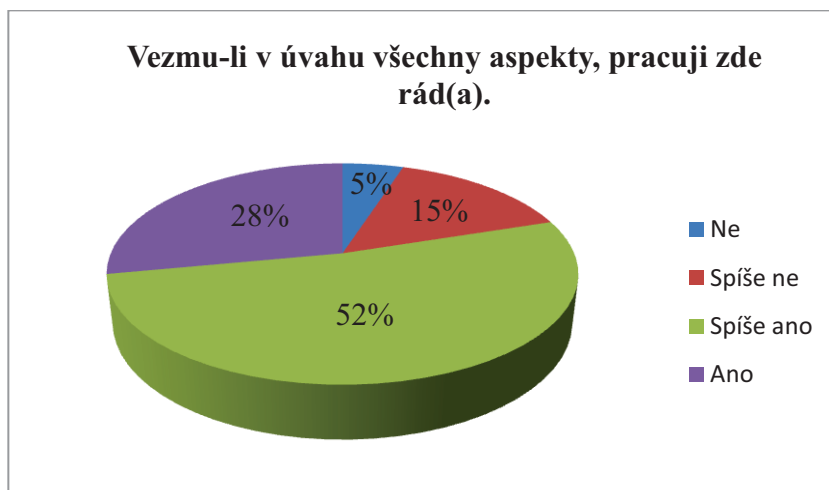
Výsledky analýzy otázky jsou pozitivní, 80 % zaměstnanců uvedlo kladnou odpověď. Odpovědi na otázku byly zřejmě ovlivněny faktem, že se Eko Hnízdo s.r.o. nachází v chudém regionu, kde není mnoho jiných pracovních příležitostí. Zřejmě proto jsou jejich nároky nízké.



Graf 24: Spokojenost zaměstnanců (vlastní zpracování)

Otázka č. 19: Vezmu-li v úvahu všechny aspekty, pracuji zde rád(a).

Otázka č. 19 je velice podobná otázce č. 18. Potvrzují to také výsledky obou otázek, protože jsou si velice podobné. Opět 80 % dotázaných uvedlo kladnou odpověď.



Graf 25: Celková spokojenost zaměstnanců (vlastní zpracování)

3.2.4 Shrnutí výsledků analýzy současného stavu

Eko Hnízdo s.r.o. obstálo podle analýzy současného stavu v ukazatelích fluktuace, pracovního prostředí a celkové spokojenosti zaměstnanců. Tyto ukazatele jsou v pozitivních číslech především proto, že se společnost nachází v chudém regionu, kde není dostatek jiných pracovních příležitostí. Podnik také obstál v ukazateli vzdělávání, ovšem tento úspěch je přisuzován tomu, že zaměstnanci v zemědělství mají malé osobní ambice. Slabými stránkami podniku je systém hodnocení zaměstnanců, komunikace s pracovníky a odměňování zaměstnanců. Slabé stránky podniku vedou k demotivovanosti zaměstnanců a zhoršení vztahů na pracovišti. Další slabou stránkou je malá nabídka zaměstnaneckých výhod. Návrhy na odstranění slabých stránek společnosti jsou uvedeny v další části bakalářské práce.

4 Návrhová část

Analýza současného stavu systému hodnocení a odměňování Eko Hnízdo s.r.o. byla provedena pomocí konzultací s jednatelem společnosti a dotazníkového šetření. Po vyhodnocení výsledků analýzy bylo zjištěno, že společnost má v tomto směru vážné nedostatky. Tyto nedostatky způsobují především nespokojenost pracovníků, špatné vztahy na pracovišti a demotivovanost zaměstnanců. To vede k nízké produktivitě práce. Hlavními nedostatky, na které by se měla společnost zaměřit, jsou:

- 1) **Neexistence systému hodnocení a nedostatky v komunikaci** – systém hodnocení ve společnosti prakticky neexistuje. Zaměstnanci nevědí, v jakých oblastech by měli zlepšit svůj pracovní výkon.
- 2) **Demotivační systém odměňování** – stávající systém odměňování není provázán s výkony zaměstnanců. Zaměstnanci, kteří chtějí pracovat, dostávají stejnou odměnu jako zaměstnanci, kteří nechtějí pracovat. Stávající systém odměňování je tedy velice demotivující. Tento problém částečně způsobuje absence systému hodnocení. Vyskytuje se především u manuálních pracovníků a řidičů.
- 3) **Malá nabídka benefitů pro zaměstnance** – z dotazníkového šetření vyplynulo, že velká část zaměstnanců by ocenila širší nabídku benefitů.

4.1 Systém hodnocení a komunikace ve společnosti

Motivačně hodnotící pohovory

Hlavní částí systému hodnocení by měly být motivačně hodnotící pohovory, které se by se měly konat každý měsíc. V úsecích živočišná výroba a rostlinná výroba je budou provádět přímo jednatele společnosti, protože jsou se zaměstnanci často v kontaktu a budou tedy moci objektivně hodnotit výkon pracovníků. V úseku

vinohradnictví bude motivačně hodnotící pohovor provádět jednatel společnosti a vedoucí technik vinohradů. V úseku vinohradnictví je v častém kontaktu se zaměstnanci pouze vedoucí technik vinohradů. U motivačně hodnotících pohovorů v úseku vinohradnictví tedy bude přítomen jednatel a vedoucí technik vinohradů, aby bylo docíleno objektivního hodnocení výkonu zaměstnance. Zaměstnanec se dozví, co dělal správně a co dělal špatně. Vše se zapíše do hodnotícího listu zaměstnance. Tyto listy se budou archivovat, aby bylo možné monitorovat výkon pracovníka i zpětně. Motivačně hodnotící pohovor bude úzce propojen se systémem odměňování.

Hodnotící list zaměstnance za období/.....		
Zaměstnanec:		
Hodnocení zaměstnavatele:		
.....		
.....		
.....		
Vyjádření zaměstnance:		
.....		
.....		
.....		
Datum:
	Podpis zaměstnavatele	Podpis zaměstnance

Obrázek 3: Hodnotící list zaměstnance (vlastní zpracování)

Pravidelné porady

Analýza výsledků dotazníkového šetření prokázala, že zaměstnanci mají nedostatek informací, které se týkají jejich práce. Uvítali by pravidelné porady, které nyní neprobíhají. Společnost by měla alespoň jednou za měsíc uspořádat poradou, poskytnout

na ní zaměstnancům informace týkající se jejich práce, také by měla vyslechnout jejich otázky.

Opakování anonymního dotazníku

Společnost by měla přibližně za rok zopakovat dotazníkové šetření, aby bylo patrné, jestli byly přijaté změny účinné. Opakování dotazníkového šetření je nutné i z důvodu, že potřeby zaměstnanců se časem mohou měnit.

4.2 Systém odměňování

Systém odměňování je nutné navrhnout tak, aby bylo možné ho propojit se systémem hodnocení. Je nutné odměňovat pracovníky podle jejich odvedeného výkonu. Společnost by měla být schopna podle systému hodnocení každý měsíc rozdělit pracovníky do 3 skupin:

- zaměstnanci odvádějící podprůměrný výkon,
- zaměstnanci odvádějící průměrný výkon,
- zaměstnanci odvádějící nadprůměrný výkon.

Rozdělení do skupin by se uplatnilo pouze u pozic manuální pracovník, řidič a kuchařka. Na těchto pozicích je velký problém s motivací pracovníků. Ke každé skupině pracovníků by pak měl být přiřazen jiný tarifní stupeň. Pracovníkům nelze snižovat hodinovou mzdu, protože ji mají uvedenou v pracovní smlouvě. Proto 1.tarifní stupeň bude mít hodnotu jako současná hodinová mzda, v tomto tarifním stupni budou zařazeni zaměstnanci, kteří neplní pokyny nadřízeného nebo jejich pracovní výkon je hluboko pod průměrem. V 2.tarifním stupni budou zařazeni průměrně pracující zaměstnanci a bude mít hodnotu současné hodinové mzdy plus 10 Kč za hodinu práce. Ve 3.tarifním stupni budou zařazeni zaměstnanci, kteří odvádí nadprůměrný výkon a bude mít hodnotu současné hodinové mzdy plus 20 Kč za hodinu práce.

Tabulka 1: Mzdové tarifní stupně (vlastní zpracování)

Tarifní stupeň	Hodinová mzda
1.tarifní stupeň	Současná hodinová mzda
2.tarifní stupeň	Současná hodinová mzda + 10 Kč/hod
3.tarifní stupeň	Současná hodinová mzda + 20 Kč/hod

Odměna za odpracované hodiny

Společnost Eko Hnízdo s.r.o. je velice závislá na počasí a proto často nastávají situace, kdy jsou nutné přesčasy zaměstnanců. Tyto situace nastávají především v sezoně. Pracovníci často nemají zájem a podnik má problémy zajistit dostatek lidí na přesčasy. Společnost by měla zavést přes sezonu odměnu za všechny odpracované hodiny. Jestliže pracovník během měsíce odpracuje všechny pracovní hodiny a přesčasy, které po něm nadřizený požaduje, zvýší se mu hodinová mzda na všechny odpracované hodiny daného měsíce o 5 Kč/hod.

4.3 Rozšíření nabídky zaměstnaneckých výhod

Po provedení analýzy výsledků dotazníkového šetření bylo zjištěno, že potřeby pracovníků jsou velice odlišné. Tyto potřeby nelze uspokojit nabídkou dvou benefitů, proto by společnost měla nabídku benefitů rozšířit. Jestliže zaměstnanec nyní využije všechny nabízené benefity, roční náklady společnosti na benefity na jednoho zaměstnance činí 10 000 Kč. Podnik by měl rozšířit nabídku zaměstnaneckých výhod o příspěvky na různé zájmové aktivity, vzdělávání, dopravu a vitamíny. U příspěvků by byla vyžadována minimálně 50 % spoluúcast zaměstnance. Společnost by také měla využít svých výrobků a poskytnout zdarma zaměstnancům své produkty v určité hodnotě. Každý benefit bude nabízen v určité hodnotě a bude mu přiřazena procentní váha. Zaměstnanci si vždy na počátku roku zvolí zaměstnanecké výhody, které budou

čerpat. Součet vah zaměstnaneckých výhod, vybraných jedním zaměstnancem, nepřekročí hodnotu 100 %.

Tabulka 2: Nabídka zaměstnaneckých výhod (vlastní zpracování)

Zaměstnanecká výhoda	Roční náklady společnosti na jednoho zaměstnance	Váha zaměstnanecké výhody
Příspěvek na stravování	8 000 Kč	80 %
Příspěvek na penzijní připojištění	2 000 Kč	20 %
Příspěvek na životní pojištění	1 000 Kč	10 %
Příspěvek na kulturu	500 Kč	5 %
Příspěvek na sport	500 Kč	5 %
Příspěvek na vzdělávání	2 000 Kč	20 %
Příspěvek na vitamíny	500 Kč	5 %
Příspěvek na dopravu	1 000 Kč	10 %
Bezúplatný odběr obilí	1 000 Kč	10 %
Bezúplatný odběr broskví	500 Kč	5 %
Bezúplatný odběr jablek	500 Kč	5 %
Bezúplatný odběr slunečnic	500 Kč	5 %
Bezúplatný odběr vepř. masa	1 000 Kč	10 %

4.4 Harmonogram realizace navrhovaných změn

V červenci roku 2011 společnost uspořádá první pravidelnou poradu, kde zaměstnancům vysvětlí změny, které se jich týkají. Jedná se především o zavedení motivačně hodnotících pohovorů, tarifních stupňů a odměn za odpracované hodiny. Je nutné, aby jednatelé společnosti vyslechli námitky a odpověděli na případné otázky. Rozšíření nabídky zaměstnaneckých výhod společnost provede v lednu roku 2012, tím se vyhne nepřehledné situaci, která by nastala rozšířením nabídky benefitů již v červenci roku 2011. Podnik by měl v červnu roku 2012 zopakovat anonymní dotazník, aby bylo patrné, jestli byly provedené změny účinné.

Tabulka 3: Harmonogram realizace navrhovaných změn (vlastní zpracování)

Rok 2011	
Červenec	Pravidelná porada
	Motivačně hodnotící pohovory
	Zavedení tarifních stupňů a odměn za odpracované hodiny
Srpen	Pravidelná porada
	Motivačně hodnotící pohovory
Září	Pravidelná porada
	Motivačně hodnotící pohovory
Říjen	Pravidelná porada
	Motivačně hodnotící pohovory
Listopad	Pravidelná porada
	Motivačně hodnotící pohovory
Prosinec	Pravidelná porada
	Motivačně hodnotící pohovory
Rok 2012	
Leden	Pravidelná porada
	Motivačně hodnotící pohovory
	Rozšíření nabídky benefitů pro zaměstnance
Únor	Pravidelná porada
	Motivačně hodnotící pohovory
Březen	Pravidelná porada
	Motivačně hodnotící pohovory
Duben	Pravidelná porada
	Motivačně hodnotící pohovory
Květen	Pravidelná porada
	Motivačně hodnotící pohovory
Červen	Pravidelná porada
	Motivačně hodnotící pohovory
	Opakování anonymního dotazníku

5 Přínosy a náklady navrhovaných změn

5.1 Přínosy

Zvýšení motivace zaměstnanců

Zvýšení motivace zaměstnanců společnost dosáhne především zavedením systému hodnocení, zavedením tarifních stupňů v systému odměňování a propojením systému hodnocení se systémem odměňování. Po provedení těchto změn bude zaměstnanec vědět, že výše jeho odměny se odvíjí od hodnocení a hodnocení se odvíjí od jeho pracovního výkonu. Tento fakt bude zaměstnance motivovat k odvedení kvalitního pracovního výkonu. Zavedení odměn za odpracované hodiny bude zaměstnance motivovat k odpracování všech přesčasů v měsíci.

Zvýšení efektivity práce

Po provedení navrhovaných změn budou zaměstnanci motivováni k odvedení kvalitního pracovního výkonu, což povede ke zvýšení efektivity práce.

Zvýšení informovanosti jednatelů společnosti a zaměstnanců

Po zavedení motivačně hodnotících pohovorů a pravidelných porad se zvýší informovanost jednatelů společnosti a zaměstnanců. Jednatelé společnosti budou včas informováni o problémech zaměstnanců a bude tedy možnost včasného řešení problémů. Zaměstnanci budou lépe informováni o věcech, které se týkají jejich pracovního výkonu.

Zlepšení vztahů na pracovišti

Již zmíněné přínosy navrhovaných změn systému hodnocení a odměňování společnosti Eko Hnízdo s.r.o. povedou také ke zlepšení vztahů na pracovišti. Nebudou vznikat neshody na pracovišti, protože budou určena jasná pravidla hodnocení a odměňování.

Zvýšení spokojenosti zaměstnanců

Zaměstnanci společnosti budou pracovat v klidnějším pracovním prostředí, budou-li odvádět kvalitní pracovní výkon, dostanou vyšší odměnu. Budou si moci vybrat z větší nabídky zaměstnaneckých výhod. Tyto skutečnosti povedou ke zvýšení jejich spokojenosti.

Zaměstnanecké benefity z daňového hlediska

Pro pracovníky je čerpání zaměstnaneckých výhod často výhodnější, než obdržení peněžních prémie nebo jiných finančních náhrad. Mnoho zaměstnaneckých výhod je osvobozeno od daně z příjmů a povinnosti odvodu sociálního a zdravotního pojištění. Některé zaměstnanecké výhody jsou tedy pro zaměstnance výhodnější, než finanční náhrady, ze kterých zaměstnanci musí odvádět daň z příjmů a sociální a zdravotní pojištění.

Tabulka 4: Daňové dopady jednotlivých benefitů na zaměstnance (13, §6)

Benefity	Sociální poj.	Zdravotní poj.	DPFO
Příspěvek na stravování	Ne	Ne	Ne
Příspěvek na penzijní připojištění	Ne	Ne	Ne
Příspěvek na životní pojištění	Ne	Ne	Ne
Příspěvek na kulturu	Ne	Ne	Ne
Příspěvek na sport	Ne	Ne	Ne
Příspěvek na vzdělávání	Ne	Ne	Ne
Příspěvek na vitamíny	Ano	Ano	Ano
Příspěvek na dopravu	Ano	Ano	Ano
Bezúplatný odběr obilí	Ano	Ano	Ano
Bezúplatný odběr broskví	Ano	Ano	Ano
Bezúplatný odběr jablek	Ano	Ano	Ano
Bezúplatný odběr slunečnic	Ano	Ano	Ano
Bezúplatný odběr vepř. masa	Ano	Ano	Ano

Mnoho zaměstnaneckých výhod je daňově uznatelným výdajem, o které si společnost Eko Hnízdo s.r.o. může snížit daňový základ. Velké množství zaměstnaneckých výhod nepodléhá sociálnímu a zdravotnímu pojištění hrazeném zaměstnavatelem. Pro zaměstnavatele jsou tedy výhodnější benefity než finanční náhrady, ze kterých zaměstnavatel vždy hradí sociální a zdravotní pojištění.

Tabulka 5: Daňové dopady jednotlivých benefitů na zaměstnavatele (13, § 24)

Benefity	Sociální poj.	Zdravotní poj.	Daň. uznatelný výdaj
Příspěvek na stravování	Ne	Ne	Ano
Příspěvek na penzijní připojištění	Ne	Ne	Ano
Příspěvek na životní pojištění	Ne	Ne	Ano
Příspěvek na kulturu	Ne	Ne	Ano
Příspěvek na sport	Ne	Ne	Ano
Příspěvek na vzdělávání	Ne	Ne	Ano
Příspěvek na vitamíny	Ano	Ano	Ne
Příspěvek na dopravu	Ano	Ano	Ano
Bezúplatný odběr obilí	Ano	Ano	Ano
Bezúplatný odběr broskví	Ano	Ano	Ano
Bezúplatný odběr jablek	Ano	Ano	Ano
Bezúplatný odběr slunečnic	Ano	Ano	Ano
Bezúplatný odběr vepř. masa	Ano	Ano	Ano

5.2 Náklady

Zvýšení mzdových nákladů

Po zavedení navrhovaných změn systému odměňování se očekává přibližně 16 % zvýšení mzdových nákladů. Výpočet zvýšení mzdových nákladů je založen na předpokladu, že 15 % zaměstnanců dosáhne na 1. tarifní stupeň, 70 % zaměstnanců dosáhne na 2. tarifní stupeň a 15 % zaměstnanců dosáhne na 3. tarifní stupeň.

Předpokládá se, že odměny za odpracované hodiny získá 50 % zaměstnanců. Do zvýšení mzdových nákladů je započten i mírný růst nákladů na zaměstnanecké výhody. Po konzultaci s jednatelem společnosti bylo zjištěno, že zvýšení mzdových nákladů vykompenzuje možnost snížení počtu přesčasových hodin, které bude možné díky zvýšené efektivitě práce. Předpokládá se, že počet přesčasových hodin bude snížen o 50 %. V sezóně také nebude nutné najímat krátkodobé pracovníky. Po zahrnutí těchto faktů do výpočtu bylo zjištěno, že růst mzdových nákladů po zavedení navrhovaných změn bude mít hodnotu 2 %. Podnik si nepřeje zveřejnění konkrétních propočtů.

Čas vynaložený na uskutečnění změn

Čas vynaložený na pravidelné porady a motivačně hodnotící pohovory bude pro společnost nákladem. Zvýší se administrativa tvorbou a uchováváním motivačně hodnotících listů. Administrativu společnosti zatíží nutnost evidence zaměstnaneckých výhod a tarifních stupňů.

Zvýšené náklady na kancelářské potřeby

Zvýšení nákladů na kancelářské potřeby je spojeno s nutností tvorby hodnotících listů.

Závěr

Bakalářská práce se zabývá systémem hodnocení a odměňování zaměstnanců, což je důležitou součástí každého podniku, ať se jedná o malý podnik s malým počtem zaměstnanců nebo o velkou nadnárodní společnost s velkým počtem zaměstnanců. Oblast hodnocení a odměňování zaměstnanců je velice specifická, nelze vymyslet všeobecný postup, který by bylo možné použít ve všech podnicích. V každé společnosti by k této problematice měli přistupovat specificky, musí brát v úvahu mnoho různých faktorů, které jsou v každé společnosti jiné. Faktory ovlivňující hodnocení a odměňování zaměstnanců se mění, proto by měl management podniku provádět v pravidelných intervalech analýzu těchto prvků, aby byli zaměstnanci spokojeni a neměli potřebu odcházet. Daná problematika je velice rozsáhlá, proto nebylo možné se věnovat všem jejím částem, práce je tedy zaměřena na nejpodstatnější části hodnocení a odměňování zaměstnanců.

Teoretická část bakalářské práce je zaměřena na teoretická východiska hodnocení a odměňování zaměstnanců, získané poznatky byly použity při tvorbě analytické a návrhové části práce. Analytická a návrhová část jsou zaměřeny na konkrétní společnost Eko Hnízdo s.r.o.. Informačním zdrojem v analytické části práce byly konzultace s jednatelem společnosti a dotazníkové šetření. Pomocí těchto informačních zdrojů byly zjištěny nedostatky systému hodnocení a odměňování pracovníků. Mezi nejzávažnější problémy systému hodnocení a odměňování pracovníků patří neexistence systému hodnocení, demotivační systém odměňování a malá nabídka zaměstnaneckých výhod. Řešení slabých stránek podniku v dané problematice je uvedeno v návrhové části práce. Podnik by měl především zavést motivačně hodnotící pohovory a pravidelné porady, dalším nutným krokem je zavedení mzdových tarifů a odměn za odpracované hodiny. Důležité je také rozšíření benefitů pro zaměstnance. V poslední části jsou uvedeny dopady, které budou mít navrhované změny pro společnost v případě provedení.

Bakalářská práce se setkala s pozitivními ohlasy u managementu společnosti Eko Hnízdo s.r.o., hodlají uskutečnit většinu navrhovaných změn. V horizontu několika let je nutné průzkum opakovat, protože potřeby podniku a zaměstnanců se časem mění. Výsledek opakovaného průzkumu také prokáže, jestli byly provedené změny účinné či nikoliv.

Použité zdroje

Literatura:

1. ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
2. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
3. BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 4. vyd. Brno : CP Books, 2005. 100 s. ISBN 80-251-0505-9.
4. D'AMBROSOVÁ, H., CORNEJOVÁ, H., LEŠTINSKÁ, V. aj. *Abeceda personalisty*. 3. vyd. Olomouc : Anag, 2009. 384 s. ISBN 978 – 80.7357-429-1.
5. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha : Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
6. KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2004. 209 s. ISBN 80-7261-116-X.
7. PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2042-5.

Internetové zdroje:

8. *Eko Hnízdo*. [online]. [cit. 2011-01-03].

Dostupné z www: <<http://www.ekohnizdo.cz/>>

9. *MSp ČR – výsledky výběru*. [online]. 2011. [cit. 2011-01-03]. Dostupné z [www: <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/report?sysinf.vypis.CEK=188780&sysinf.vypis.rozsah=aktualni&sysinf.@typ=transformace&sysinf.@strana=report&sysinf.vypis.typ=XHTML&sysinf.vypis.klic=37da35fa4b7d6f2baf41d11d7d0e3df4&sysinf.spis.@oddil=C&sysinf.spis.@vlozka=10948&sysinf.spis.@soud=Krajsk%FDm%20soudem%20v%20Brn%EC&sysinf.platnost=16.05.2011>](http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/report?sysinf.vypis.CEK=188780&sysinf.vypis.rozsah=aktualni&sysinf.@typ=transformace&sysinf.@strana=report&sysinf.vypis.typ=XHTML&sysinf.vypis.klic=37da35fa4b7d6f2baf41d11d7d0e3df4&sysinf.spis.@oddil=C&sysinf.spis.@vlozka=10948&sysinf.spis.@soud=Krajsk%FDm%20soudem%20v%20Brn%EC&sysinf.platnost=16.05.2011)

10. *Průměrné mzdy*. [online]. 2011. [cit. 2011-01-03].

Dostupné z [www: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/kalendar/aktual-pmz>](http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/kalendar/aktual-pmz)

11. *Úřad práce ČR*. [online]. 2011. [cit. 2011-01-03].

Dostupné z [www: <http://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/uzem>](http://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/uzem)

Zákoníky:

12. *Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce*.

13. *Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů*.

Ostatní zdroje:

14. *Personální management SM 041*. Eko Hnízdo s.r.o., 2011. Směrnice 02/11.

15. *Výroční zpráva 2009*. Znojmo: Eko Hnízdo s.r.o.. 2010.

Seznam grafů, obrázků a tabulek

Seznam grafů:

Graf 1: Výsledky hospodaření za účetní období 2000-2009	36
Graf 2: Výnosy společnosti v roce 2000	37
Graf 3: Výnosy společnosti v roce 2005	38
Graf 4: Výnosy společnosti v roce 2010	38
Graf 5: Vývoj nezaměstnanosti na Znojemsku	42
Graf 6: Počet let zaměstnanců v podniku	48
Graf 7: Posuzování pracovního výkonu	49
Graf 8: Rozhodnutí nadřízeného	49
Graf 9: Dostatek informací ve společnosti	50
Graf 10: Komunikace ve společnosti	50
Graf 11: Porady ve společnosti	51
Graf 12: Vztahy s kolegy	51
Graf 13: Vzdělávání ve společnosti	52
Graf 14: Hodnocení spokojenosti s prací	52
Graf 15: Spokojenost se mzdou vzhledem k úsilí	53
Graf 16: Spokojenost se mzdou	54
Graf 17: Spokojenost se mzdou vzhledem k pozici	54
Graf 18: Pochopení stávajícího systému odměňování	55
Graf 19: Spokojenost s poskytovanými benefity	55
Graf 20: Spokojenost se stávajícími benefity	56
Graf 22: Spokojenost s pracovním prostředím	57
Graf 21: Hodnocení potencionálních zaměstnaneckých výhod	57
Graf 23: Stresové situace v práci	58
Graf 24: Spokojenost zaměstnanců	58
Graf 25: Celková spokojenost zaměstnanců	59

Seznam obrázků:

Obrázek 1: Model celkové odměny	25
Obrázek 2: Organizační struktura společnosti	35
Obrázek 3: Hodnotící list zaměstnance	61

Seznam tabulek:

Tabulka 1: Mzdové tarifní stupně	63
Tabulka 2: Nabídka zaměstnaneckých výhod	64
Tabulka 3: Harmonogram realizace navrhovaných změn	65
Tabulka 4: Daňové dopady jednotlivých benefitů na zaměstnance	67
Tabulka 5: Daňové dopady jednotlivých benefitů na zaměstnavatele	68

Přílohy

Příloha č.1 Dotazník

Anonymní dotazník pro účely bakalářské práce		
Prosím ohodnotte bodově od 1 do 4 (1=ne, 2=spíše ne, 3=spíše ano, 4=ano) Vaši spokojenost s uvedenými částmi hodnocení a odměňování Vaší práce.		
		Body
1) Zhodnocení nadřízeného		
1.	Můj nadřízený konstruktivně a pravidelně posuzuje můj pracovní výkon.	
2.	Můj nadřízený provádí rozhodnutí, která se mě týkají, po projednání se mnou.	
3.	Dostávám dostatek informací o věcech, které se mě týkají.	
2) Komunikace ve společnosti		
4.	Jsem spokojen(a) s komunikací v naší společnosti.	
5.	Ve společnosti máme dostatek porad.	
3) Vztahy s kolegy		
6.	S kolegy mám dobré vztahy a panuje mezi námi vzájemná důvěra.	
4) Osobní rozvoj		
7.	Vzdělávání ve společnosti je dobře plánováno.	
5) Spokojenost s prací		
8.	Společnost se zabývá hodnocením mé spokojenosti s prací.	
6) Odměňování pracovníka		
9.	Za úsilí, které vykonávám, jsem dostatečně odměňován(a).	
10.	Platy v naší společnosti jsou vyšší ve srovnání s obdobnými podniky.	
11.	Můj plat odpovídá mé pozici.	
12.	Rozumím systému odměňování v naší společnosti.	
7) Zaměstnanecké výhody		
13.	Poskytované zaměstnanecké výhody odpovídají práci, kterou vykonávám.	
14.	Jsem spokojen(a) se stávajícími zaměstnaneckými výhodami.	
	- příspěvek na obědy	
	- příspěvek na penzijní připojištění	
15.	Souhlasil(a) byste s těmito zaměstnaneckými výhodami?	
	- příspěvek na životní pojištění	
	- příspěvek na kulturu	
	- příspěvek na sport	
	- příspěvek na vzdělání	
	- příspěvek na vitamíny	
	- příspěvek na dopravu	
	- bezúplatný odběr obilí	
	- bezúplatný odběr broskví	
	- bezúplatný odběr vepřového masa	
	- bezúplatný odběr jablek	
	- bezúplatný odběr slunečnic	
8) Pracovní prostředí		
16.	Moje pracovní prostředí je vyhovující a prostorné.	
17.	Práce mě nepřivádí do stresových situací.	
9) Perspektivnost		
18.	Svou společnost bych doporučil(a) dalším lidem jako dobrého zaměstnavatele.	
19.	Vezmu-li v úvahu všechny aspekty, pracuji zde rád(a).	