



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra řízení

Diplomová práce

System hodnocení a odměňování pracovníků ve vybrané organizaci

Vypracovala: Bc. Michaela Krulcová
Vedoucí práce: doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.

České Budějovice, 2018

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Michaela KRULCOVÁ**
Osobní číslo: **E16614**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Systém hodnocení a odměňování pracovníků ve vybrané organizaci**
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

Zásady pro vypracování:

Cíl práce:

Cílem diplomové práce jsou návrhy změn po provedeném rozboru systému hodnocení a odměňování pracovníků ve vybrané organizaci.

Metodika práce:

Studium, získání a shromáždění primárních a sekundárních dat, zpracování a vyhodnocení odborné literatury, zdrojů a teoretických východisek zabývajících se problematikou systému hodnocení a odměňování pracovníků; komparace a syntéza dat spočívající v propojení výsledků z provedených analýz s teoretickými poznatky; návrhy a doporučení na zlepšení řízení této oblasti.

Rámcová osnova:

1. Úvod,
2. Literární přehled,
3. Cíl práce a metodika zpracování,
4. Analýza systému odměňování a hodnocení pracovníků,
5. Diskuze a návrhy změn,
6. Závěr,
7. Přehled literatury,
8. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **50 - 60 str.**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

Armstrong, M. (2011). *How to manage people*. London: Kogan Page.

Armstrong, M. (2009). *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing.

Armstrong, M. (2011). *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi*. Praha: Fragment.

Bedrnová, E. (2012). *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press.

Daigeler, T. (2008). *Vedení lidí v kostce. Techniky vedoucí k úspěchu*. Praha: Grada Publishing.

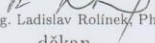
Plamínek, J. (2010). *Tajemství motivace*. Praha: Grada Publishing.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.**

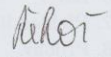
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **11. ledna 2017**

Termín odevzdání diplomové práce: **15. dubna 2018**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 271
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 11. ledna 2017

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury. Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to – v nezkrácené podobě – elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce.

Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích 29. 8. 2018

.....
Bc. Michaela Krulcová

Poděkování

Touto cestou bych chtěla poděkovat především vedoucí mé práce doc. Ing. Darje Holátové, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a připomínky, které mi pomohly při zpracování diplomové práce. Zároveň bych chtěla také poděkovat firmě Vesa Velhartice, a. s., zejména pak Ing. Viktoru Kopačkovi za vstřícnost a ochotu seznámit mě s fungováním personálního oddělení a poskytnutí potřebných informací a podnikových materiálů pro vypracování práce.

Obsah

OBSAH	1
1 ÚVOD	3
2 LITERÁRNÍ PŘEHLED	4
2.1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	4
2.2 PERSONÁLNÍ ÚTVAR	7
2.3 MOTIVOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	9
2.4 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ	12
2.5 ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	14
2.5.1 <i>Systém odměňování</i>	16
2.5.2 <i>Složky odměňování</i>	18
3 CÍL PRÁCE A METODIKA ZPRACOVÁNÍ	25
4 ANALÝZA ZKOUMANÉ ORGANIZACE	27
4.1 PŘEDSTAVENÍ PODNIKU	27
4.1.1 <i>Historie</i>	27
4.1.2 <i>Současnost</i>	29
4.1.3 <i>Organizační struktura a orgány společnosti</i>	32
4.1.4 <i>Personální situace</i>	36
4.1.5 <i>Systém hodnocení pracovníků ve společnosti</i>	36
4.1.6 <i>Systém odměňování zaměstnanců ve společnosti</i>	37
4.1.7 <i>Příplatky, odměny a prémie</i>	38
4.1.8 <i>Zaměstnanecké benefity</i>	40
4.1.9 <i>Počítačový program Eko-soft</i>	42
4.1.10 <i>Docházka, pracovní doba, výplata mzdy a dovolená</i>	43
5 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	47
5.1 <i>Dotazníkové šetření a jeho vyhodnocení</i>	47
5.2 <i>Shrnutí dotazníkového šetření</i>	58
6 DISKUZE A NÁVRHY ZMĚN	61
7 ZÁVĚR	70
SUMMARY AND KEY WORDS	73
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	74
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK	80

SEZNAM TABULEK.....	81
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	81
SEZNAM GRAFŮ.....	81
SEZNAM PŘÍLOH.....	82

1 Úvod

Pojem řízení lidských zdrojů můžeme chápat jako propracovaný a promyšlený přístup k řízení zaměstnanců, kteří se snaží svým úsilím dosáhnout zadaných cílů a přispívat tak dané společnosti. Lidské zdroje patří k jedním z nejdůležitějších zdrojů podniků a stávají se tak prioritním bohatstvím. Každá společnost by proto měla intenzivně dbát o své pracovníky, patřičně je motivovat, hodnotit a odměňovat. Cílem řízení lidských zdrojů je zaručit kvalifikované pracovní síly, aby společnost jako celek se i nadále rozvíjela.

V dnešní době globalizace se každá organizace snaží zaměstnávat takové pracovníky, kteří mají stejné priority a cíle jako celá společnost. Tohoto cíle lze dosáhnout jen tehdy, pokud společnost nastaví takový systém hodnocení a odměňování pracovníků, který je podle požadavků dnešní moderní doby a dle svých zaměstnanců.

Téma mé diplomové práce „Hodnocení a odměňování pracovníků ve vybrané organizaci“ jsem si zvolila z důvodu získaných vlastních zkušeností a chci se o danou problematiku nadále zajímat. Znalosti získané z oboru jsem nabyla díky absolvování svých školních praxí při studiu na střední a vysoké škole. Hlavním cílem mé práce je vyhodnotit systém hodnocení a odměňování pracovníků ve společnosti Vesa Velhartice, a. s. ve Velharticích a na základě provedeném rozboru zpracovat návrhy a opatření ke zlepšení systému odměňování.

Diplomová práce se skládá ze dvou hlavních částí. Teoretická část pojednává o základních pojmech, jako je řízení lidských zdrojů, motivace, hodnocení a odměňování. V této části jsem vycházela především z odborné literatury. V aplikační části představím mnou vybranou společnost Vesa Velhartice, a. s., která sídlí ve Velharticích, její ekonomickou situaci, organizační strukturu a systém hodnocení a odměňování. Následně systém hodnocení a odměňování analyzuji na základě dotazníkového šetření. Díky tomuto výzkumu budu schopna určit spokojenost zaměstnanců s hodnocením a výší odměn, které za svou odvedenou práci dostávají. V závěru práce získané poznatky vyhodnotím a uvedu návrhy vedoucí ke zlepšení stávajícího systému.

2 Literární přehled

2.1 Řízení lidských zdrojů

Pojem řízení lidských zdrojů můžeme definovat jako vše, co úzce souvisí se zaměstnáváním a řízením pracovníků v organizaci. Řízení lidských zdrojů můžeme v praktické úrovni taktéž označit jako personální činnost, personalistika. V teoretické rovině je tomu jinak (Koubek, 2011).

Označení „řízení lidských zdrojů“ je moderní termín pro to, co se dříve označovalo „personální řízení“. Někteří autoři uvádějí, že personální řízení je významně užší a více administrativně zaměřené, na rozdíl od řízení lidských zdrojů (Byars, Rue, 1987).

Jako odlišnosti, které jsou mezi personálním řízením a řízením lidských zdrojů je uváděno:

- *„Personální řízení je aktivita zaměřená především na jiné než vedoucí pracovníky, řízení lidských zdrojů je méně jasně zaostřené, avšak více se týká manažerů;*
- *v řízení lidských zdrojů se jedná mnohem více o integrované aktivity liniového managementu, zatímco personální řízení se snaží ovlivnit liniový management;*
- *řízení lidských zdrojů zdůrazňuje význam zapojení vyšších úrovní řízení do řízení kultury, personální řízení hledělo vždy spíše s podezřením na organizační rozvoj a s ním spojené unitaristicky orientované myšlenky“ (Kocianová, 2012, s. 85).*

Armstrong (2007) ve své knize uvádí, že pojmy „řízení lidských zdrojů“ a „lidské zdroje“ do určitého stupně nahradily pojem „personální řízení“. Tato záměna se týká zejména procesů spojených s řízením lidí v podnicích.

Kearns (2005) charakterizuje řízení lidských zdrojů jako tradiční přístup. Od tohoto tradičního přístupu se posunul typ, který je nazýván jako řízení lidského kapitálu.

Mayo (2001) vyjádřil názor, podle kterého vidí zásadní rozdíl mezi řízením lidských zdrojů a řízením lidského kapitálu. Zásadní rozdíl spočívá v tom, že první pojem chápe lidi jako náklady, zatímco druhý pojem chápe lidi jako bohatství. Jeho názor je v rozporu s běžným konceptem řízení lidských zdrojů, kdy je kladen důraz na to, že lidé jsou největším bohatstvím podniku a podle toho by tak s lidmi měl podnik zacházet.

„Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace“ (Armstrong, 2007, s. 27).

V odborné literatuře (Vochozka a kol., 2012) se uvádí, že řízení lidských zdrojů je konkrétně definováno jako proces, kdy organizace dosahuje svých stanovených cílů pomocí získání, stabilizace, propouštění, rozvoje a ideálního využití lidského potenciálu. Tento proces můžeme zařadit do období 50. a 60. let 20. století původem z anglického názvu „Human resources management“.

Řízení lidských zdrojů může být také chápáno jako „měkké“ nebo „tvrdé“, kdy toto tvrzení vychází z pojetí „měkkých“ a „tvrdých“ faktorů řízení. Za „měkké“ faktory řízení jsou považovány faktory vztahující se k člověku, faktory osobní, které jsou ovlivňovány mezilidskými vztahy, motivací, uměním řídit. Proto „měkké“ řízení lidských zdrojů plyne z odkazu školy lidských vztahů, ze znalostní ekonomiky. Řízení klade důraz na motivaci, komunikaci, vzdělávání a rozvoj, vedení lidí. Vychází se z podnikové kultury organizace. S pracovníky je zacházeno jako s původem konkurenční výhody. Zájmy vedení a pracovníků by měly být v souladu, všichni zaměstnanci pracují jako členové jednoho velkého týmu a sdílejí cíle organizace (Armstrong, 2002).

Charakteristickým rysem „tvrdých“ faktorů je prosperita a neosobní působení, které je typické formálními pravidly, organizačními a pracovními normami. Tyto faktory jsou vymezeny přesně a zcela závazně, jsou snadno měřitelné a kvantifikovatelné. „Tvrdé“ řízení lidských zdrojů slouží zcela pro podnikatelské potřeby a strategické řízení lidí. Lidé jsou v daném směru chápáni jako kapitál, pomocí kterého organizace dosáhne zisku, jestliže se bude do něj investovat a rozvíjet ho (Armstrong, 2007).

Studie v řízení lidských zdrojů nadále přispívá k teoretické i personální praxi, vyzdvihuje vliv odměňování zaměstnanců v krizových a přechodných ekonomikách, jak mohou organizace motivovat své zaměstnance, pokud čelí významným finančním potížím a zkoumá, které odměny mohou vést k lepší organizační výkonnosti (Prouska, 2016).

Pracovní síla

Práce je jeden ze základních výrobních faktorů. Další dva výrobní faktory se nazývají půda a kapitál. Nositelem pracovní síly je člověk. Pracovní sílu můžeme definovat jako soubor fyzických a psychických schopností, které člověk vlastní a které uvádí v činnost (Duchon, Šafránková, 2008).

Ve chvíli, kdy začínáme chápat pojem lidské zdroje, přestáváme se dívat na lidskou individualitu jako na pouhou pracovní sílu, a přistupujeme na vyšší úroveň kvality práce s lidmi a s tím souvisejícím rozvojem lidského potenciálu (Holátová, Krninská a kol., 2012).

Podle Dvořákové (2004) pojem pracovní síla zastíral schopnost seberealizace vlastní práci. Můžeme říci, že lidské zdroje jsou nejvýznamnější zdroje, co se týče lidských, finančních a materiálových. Je to dáno tím, že lidské zdroje jsou potřeba pro druhé dva zdroje. Bez lidských zdrojů by zdroje finanční a materiálové nebyly úspěšné.

Lidský kapitál

Součástí intelektuálního kapitálu v teorii managementu je kapitál lidský. Tento kapitál tvoří protiklad kapitálu finančního. Lidský kapitál je definován souhrnem postojů, názorů, znalostí a dovedností (Veteška, Tureckiová, 2008).

Lidský kapitál se řadí mezi nejdůležitější kapitál, který se v podniku nachází. Nositelem lidského kapitálu jsou lidé, bez kterých by nevznikala přidaná hodnota a tím by jakékoli stroje a technologie zůstaly nevyužity. Lidský kapitál si můžeme představit pod kombinací vlastností, dovedností a zkušeností, co dává podniku jedinečný charakter (Kocianová, 2012).

2.2 Personální útvar

Personální útvar je specializovaný útvar, který se zabývá řízením a rozvojem lidí v organizacích. Pomocí personálního útvaru se vytvářejí a realizují personální strategie a politiky, které si organizace zvolila. Personální útvar hraje důležitou roli při vytváření pracovních podmínek, které umožňují lidem, aby mohli co nejlépe využít svých schopností a dovedností a tím realizovali svůj potenciál nejen ku prospěchu organizace, ale také ke svému vlastnímu užitku (Armstrong, 2007).

Odborné literatury uvádějí různé pojmy a počty personálních funkcí. Všechny funkce a úkoly, za které odpovídá personální útvar můžeme členit do následujících skupin:

- Koncepční funkce – personální útvar se stará o koncepci personální a sociální politiky podniku.
- Plánovací funkce – na základě rozhodnutí vedení podniku personální útvar stanoví hlavní směry a priority systému personálního řízení.
- Metodická funkce – personální útvar vytváří návody a doporučení, které se týkají personálního řízení.
- Informační funkce – personální útvar zajišťuje informovanost pracovníků podniku o veškerých skutečnostech, které se pracovníků týkají.
- Poradenská funkce – personální útvar poskytuje poradenské služby jak vedoucím pracovníkům, tak při řešení problémů všech pracovníků.
- Funkce výzkumná a expertní – personální útvar zajišťuje spolehlivé informace, které se týkají pracovní spokojenosti, hodnocení náročnosti vykonávané práce, účinnost uplatňovaných systémů odměňování (Vochozka a kol., 2012).

Personální útvar poskytuje zejména personální služby, a to jak vedení organizace, vedoucím pracovníkům, ale i jednotlivým pracovníkům. Dále zajišťuje personální činnosti, komunikuje na úrovni svého oboru s mimopodnikovými institucemi (Kocianová, 2010).

Personální útvar bývá ve většině případů samostatnou skupinou v organizační a řídicí struktuře podniku, jelikož soustřeďuje pracovníky – specialisty s příslušnou kvalifikační přípravou pro řešení problematiky a úkolu personálního řízení (Křivohlavý, 2004).

Kociánová (2012) ve své literatuře ovšem uvádí jiné rozdělení funkcí v personálním útvaru. Především pak:

- Tvorba a analýza pracovních pozic – personální útvar formuluje popis pracovního úkonu a specifikuje pracovní místa, definuje pravomoc a odpovědnost související s jednotlivými úkoly.
- Výběr a získávání pracovníků – pokud se vedení organizace rozhodne přijmout nové pracovní síly, personální útvar má tuto činnost za úkol. Zveřejní informace o nabízeném pracovním místě. Dále pak shromáždí informace o uchazečích, zkoumá materiály a dochází k rozhodování o výběru pracovníka.
- Hodnocení pracovního výkonu pracovníků – hodnocením pracovního výkonu pracovníků je ve většině případů pověřen vedoucí pracovník. Vedoucí pracovník zjišťuje, jak jsou zaměstnanci schopni vykonávat svou práci.
- Zařazování pracovníků – pod tímto pojmem si lze představit rozmístění pracovníků na pracovní pozice, přeřazení na jinou pozici nebo povýšení pracovníků.
- Ukončení pracovního poměru – pracovní poměr lze skončit různými způsoby, a to penzionováním, propuštěním, odchodem z vlastní vůle či smrtí.
- Odměňování – do funkce odměňování patří formy motivace a nástroje, které ovlivňují výkon pracovníků.
- Vzdělávání a rozvojové aktivity – vzdělávání a rozvojové aktivity jsou založeny na metodách na pracovišti nebo mimo pracoviště.
- Péče o pracovníky – zde můžeme zahrnout platby pojištění, stravování, kulturní aktivitu, bezpečnost a ochranu zdraví při práci apod.

Horálíková (2004) ve své knize konstatuje, že v personálním útvaru především velkých firem lze nalézt následující skupiny pracovníků:

- Personální vedoucí – pracovník, který má pravomoci vedoucích pracovníků se stanoveným rozsahem odborných vědomostí a znalostí.
- Personální referent – pracovník, který má stanovenou odbornou kompetenci, ale bez pravomoci vedoucího pracovníka.
- Specialista – pracovník, který má hluboké znalosti využívané v personálním řízení.

- Pomocný pracovník – pracovník, který nemá pravomoc odborného pracovníka a nemá specifickou odbornou přípravu.

Jednotlivé personální činnosti, například získávání pracovníků, vzdělávání pracovníků, ale také zpracování mezd a podobně, je možné zajišťovat prostřednictvím poskytovatelů personálních služeb a tzv. outsourcingu, který využívá cizí zdroje pro zajištění daných činností, které organizace dosud zajišťovala vlastními zdroji (Šikýř, 2016).

2.3 Motivování pracovníků

Motivace představuje soubor nejrůznějších vnitřních hnacích sil, které řídí jednání člověka. Motivace zrcadlí určitý vztah mezi potřebami, touhami a zájmy pracovníka na jedné straně, přičemž dosahování cílů, plnění zadaných úkolů je na straně druhé (Tureckiová, 2004).

Pokud zaměstnavatel požaduje po svých zaměstnancích kvalitní výkony, musí je řádně motivovat. Výkonnost člověka lze vypočítat na základě motivace a výkonu. Toto lze vyjádřit vzorcem:

$$V = f(M \cdot S),$$

V = úroveň výkonu, kterou je zaměstnanec schopný podat,

M = úroveň, kterou je zaměstnanec motivován,

S = úroveň schopností jednotlivce (Bedrnová, 2012).

Motivaci můžeme rozdělit do 2 skupin:

- Nízká,
- Nadměrná.

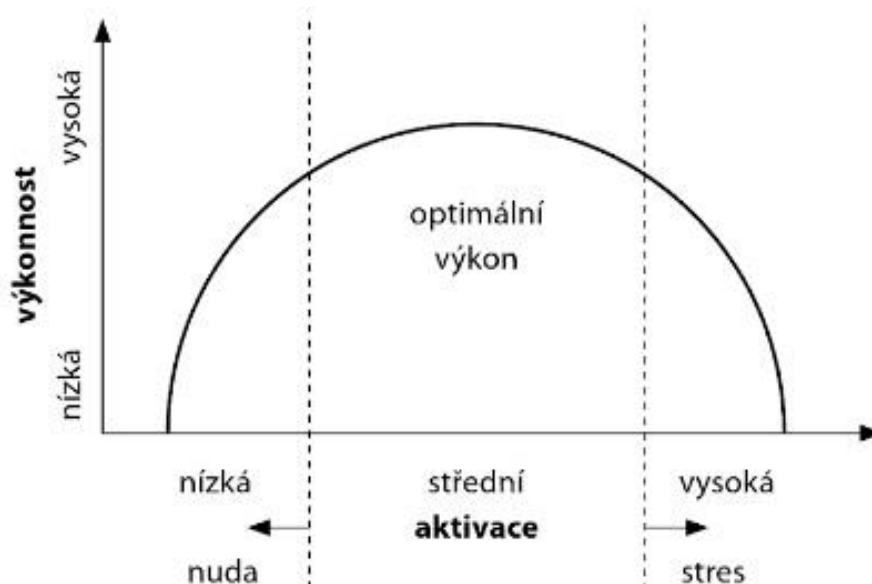
Pokud se pracovník shledá s nízkou motivací, nelze od něj očekávat vysoké výkony. Jednotlivec nemá zapotřebí se zlepšovat nebo dosahovat vyšších výkonů, protože pro něj neplynou žádné výhody vznikající z podání vyššího výkonu. Nízkou motivací proto vzniká pro organizaci neuspokojivý výsledek od pracovníka.

Při nadměrné motivaci se můžeme setkat taktéž s neuspokojivým výsledkem. Jednotlivec, který je nadměrně motivován je současně vystaven vnitřnímu psychickému napětí, které narušuje jeho schopnost adekvátně fungovat a oslabuje tím tak své předpoklady ke kvalitnímu výkonu (Bedrnová, 2012)

Vztah mezi úrovní výkonu, kterou je zaměstnanec schopný podat, obtížností úkolu a úrovní, kterou je zaměstnanec motivován lze vyjádřit pomocí tzv. Yerkesova-Dodsonova zákona. Yerkes-Dodsonův zákon říká, že když pracovník vykonává nový či náročnější úkol je třeba být k jeho chybám tolerantnější, resp. vytvořit takové prostředí, které chyby umožňuje (Hroník, 2007).

Kossak (2012) ve své knize uvádí, že moderní výzkumy tento názor stále potvrzují. Čím je úkol náročnější, tím více klesá optimální úroveň motivace k zvládnutí úkolu.

Obrázek 1 - Yerkes-Dodsonův zákon



Zdroj: Hroník, 2007.

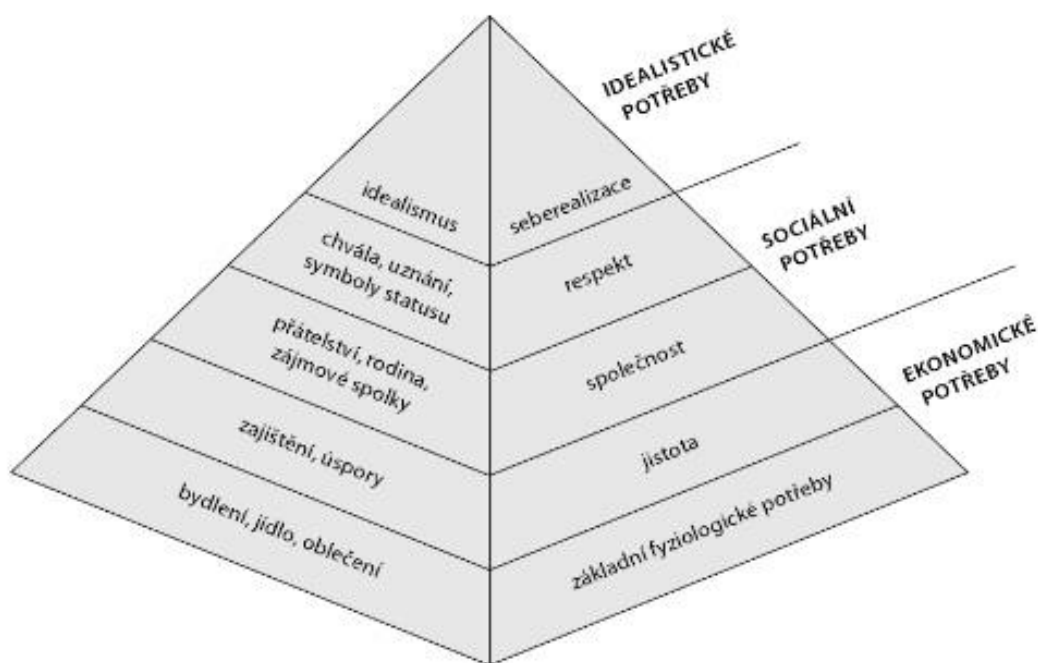
Motivovat pracovníky podle Váchala a kol. (2013) znamená vyvolat určitou aktivitu, která musí po určitou dobu trvat, musí směřovat k určitému cíli a musí být vyvíjena uvědoměle.

Nejznámějším autorem teorie motivace byl americký psycholog Abraham H. Maslow. Tento muž vytvořil hierarchii potřeb, která je známá také jako Maslowova pyramida. Nejrůznější potřeby jsou rozděleny do pěti kategorií, které jsou následně seřazené podle významu. Tato teorie uvádí, že pokud jsou uspokojeny základní potřeby, mohou být následně uspokojeny potřeby další (Forsyth, 2006).

Do pěti kategorií, na kterých je Maslowova pyramida založena, patří:

- Fyziologické potřeby – uspokojení těchto potřeb je podmínkou k přežití.
- Potřeby jistoty – jedná se především o bezpečí a zdraví.
- Sociální potřeby – tj. sounáležitost, přátelství, společenské přijetí apod.
- Potřeby uznání – sebeúcta, ocenění, prestiž, respekt a pozornost od ostatních.
- Potřeby seberealizace – potřeby nadále se rozvíjet, uplatňovat svoje schopnosti a dovednosti, získávat nové zkušenosti (Urban, 2017).

Obrázek 2 - Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: Laufer, 2008.

Jak již bylo výše zmíněno, motivace je proces, který vychází z vnitřních hybných sil. Tyto síly orientují činnosti člověka určitým směrem, aktivizují ho a aktivitu následně udržují. S pojmem motivace souvisí také stimulace. Stimulace vychází z vnějších hybných sil, podněcuje pracovní výkon jednotlivce, uspokojuje základní potřeby a požadavky, převážně potřebu peněz (Duchon, Šafránková, 2008).

Stimul je určitý prostředek, kterým podnik disponuje. Stimulování má za cíl v pracovníkovi navodit odezvu, ovlivnit jeho motivaci, snahu a zájem.

2.4 Hodnocení pracovníků

Wagnerová (2008, s. 12) uvedla, že hodnocení pracovníků je prováděno na základě hodnocení pracovní výkonnosti, kdy definovala hodnocení pracovní výkonnosti jako „*pravidelné posuzování dosahovaných pracovních výsledků zaměstnanců na základě předem dohodnutých kritérií výkonnosti – cílů*“.

Aby systém hodnocení pracovníků byl co nejvíce efektivní, musí splňovat tyto předpoklady:

- důsledná podpora z top managementu,
- soulad s podnikovou kulturou,
- součinnost s cíli podniku,
- akceptovatelnost ze strany zaměstnanců,
- administrativní nenáročnost,
- rozvoj z hlediska odměňování.

Hodnotit pracovníka znamená posuzovat jeho vlastnosti, postoje, názory, jednání, vystupování a výsledky práce vůči dané situaci, ve které se pracovník vyskytuje, vzhledem k činnostem, které pracovník vykonává, a vzhledem k lidem, se kterými přichází do kontaktu (Bedrnová a Nový, 2004).

Hodnocení pracovníků by mělo následovat po zadání úkolu a jeho následném vykonání. Kromě průběžného hodnocení konkrétních úkolů se v organizacích také osvědčuje krátkodobé hodnocení, které je zaměřené na výkon a poskytuje základ pro hodnocení dlouhodobé (Plamínek, 2011).

Hodnocení pracovníků by mělo podat obraz o výsledcích pracovníků, ukázat, jak pracují a případně je upozornit na chyby či nedostatky při výkonu jejich práce. Hodnocení pracovníků je jednou ze základních činností vedoucího pracovníka. Hodnocení lze považovat za nástroj k dosažení kázně na pracovišti a podněcování další iniciativy pracovníků (Bedrnová a Nový, 2004).

Arthur (2010) ve své knize uvedl, že hodnocení zaměstnanců opravdu představuje velkou zodpovědnost ze strany vedoucích pracovníků. Z toho vyplývá, že hodnocení by nemělo být prováděno kýmkoliv.

Vedoucí pracovník, tzn. nadřízený, by měl při hodnocení podřízených pracovníků dbát na následující zásady:

- hodnocení pracovníků přísluší výhradně vedoucímu pracovníku,
- hodnocení pracovníků musí být vždy vzájemně srovnatelné,
- hodnocení pracovníků je uskutečňováno průběžně,
- hodnocení pracovníků má stanovená kritéria, podle kterých se musí vedoucí pracovník řídit a které odpovídají charakteristice vykonávané práce,
- hodnocení pracovníků vyplývá z jejich výkonu atd. (Bedrnová a Nový, 2004).

Pokud má být hodnocení pracovníků účinné, musí být normativně stanoveno a uskutečňováno. Hodnotící pohled na pracovníky musí být srovnatelný a uskutečňované pracovní hodnocení by mělo být pro všechny vedoucí pracovníky závazné (Mayerová, Růžička, 2000).

Účelem hodnocení je:

- poznat současnou úroveň pracovního výkonu každého pracovníka,
- poznat silné a slabé stránky jednotlivých pracovníků,
- umožňovat pracovníkům zlepšení jejich výkonu,
- vytvořit základnu pro odměňování podle jejich příspěví k dosažení podnikových cílů,
- stimulovat pracovníky, ovlivňovat jejich motivaci,
- identifikovat potřebu kvalifikace a vzdělání,
- rozpoznat potenciální pracovní výkon,
- poskytovat potřebné informace pro plánování osobního rozvoje pracovníků,
- naplánování nástupnictví v pracovních funkcích (Vochozka a kol., 2012).

Jayová a Templar (2006) ve své knize citují, že se efektivní zaučování neobejde bez sledování a hodnocení pracovníků. Podle autorů by organizace měla mít stanovený hodnotící program, podle kterého se bude pravidelně hodnotit pracovní výkon zaměstnanců.

Dle Dědiny a Cejthamra (2005) je hodnocení práce nástroj, kterým se zajišťuje promítnutí požadavků, náročnosti a složitosti práce do mzdové odlišnosti. Hodnocení pracovníků a práce je potřebné pro určení hodnoty práce. Výsledkem hodnocení je určení mzdových relací v organizaci. Mzdová relace je definována jako prostředek pro zajištění účinnosti odměňování podle práce a příslušných mzdově-politických opatření.

Velice důležité je také zvolit vhodnou metodu hodnocení. Metody hodnocení lze rozdělit na:

- verbální metody – volný nebo strukturovaný slovní popis,
- neverbální metody – soubor hodnotících kritérií podle stanovených pravidel.

S hodnocením zaměstnanců je velmi úzce spojeno odměňování. Avšak je důležité definovat, jakým způsobem bude výsledek hodnocení převeden na případnou odměnu. Kladně v rámci převodu působí:

- jednoduchá a srozumitelná vazba mezi hodnocením a odměňováním,
- možnost snížení vyplácené zálohy bonusů,
- spojenost systému nikoli jen na bonusy, ale také na pobídky,
- rovnoměrné či progresivní růst odměn v závislosti na hodnoceném výkonu (Hroník, 2006)

2.5 Odměňování pracovníků

Armstrong (2007) uvádí, že strategie odměňování je popisem toho, co chce organizace udělat a čeho chce za pár let dosáhnout. Cílem strategie odměňování je poskytnout organizaci smysl a směr v poskytování různých odměn, které podporují dosažení obchodních cílů a uspokojují potřeby zaměstnanců.

Strategie odměňování by měla vyjadřovat to, čeho si organizace cení a za co je připravena a ochotna platit. Pomocí strategie by organizace měla ukázat, co považuje za důležité. Na druhou stranu by každý pracovník měl vědět za co je placen, tedy znát kritéria odměňování a rozumět jim (Charvát, 2006).

Při řízení odměňování je potřeba vzít v úvahu veškeré jádrové hodnoty organizace. Hodnoty, které se zabývají takovými záležitostmi jako je péče a pozornost k lidem, přesvědčení, že zaměstnanci jsou považováni za zúčastněné strany, zapojení zaměstnanců do strategie organizace, rovnost v zacházení se zaměstnanci atd. (Armstrong, 2007).

Šikýř (2012) ve své literatuře uvádí, že „*strategie odměňování musí zabezpečit spravedlivé a efektivní odměňování zaměstnanců v souladu s pracovní právními předpisy a hospodářskými výsledky*“.

Odměňování pracovníků je taktéž označováno jako „kompenzace“ či „náhrada“ za vykonanou práci. Dále je velice důležitou personální oblastí jak pro společnost, tak i pro jednotlivé pracovníky (Kociánová, 2010).

Podle Došenoviče (2016) patří odměňování pracovníků mezi základní a hlavní činnosti řízení lidských zdrojů. Znamená to, že pracovníci dostanou za vykonanou práci od svého zaměstnavatele jistou odměnu, ať už mluvíme o mzdě či jiné nefinanční odměně. Vzhledem k této skutečnosti, je systém odměňování jedním ze zásadních podmínek, který musí být nastaven správně.

Podle moderního způsobu řízení lidských zdrojů nelze odměňování chápat pouze jako mzdu nebo plat, ale zahrnuje také povýšení, pochvalu či jiné výhody vyplývající pro zaměstnance (Srpková, Řehoř, 2010).

Dle Niermeyera a Seyfferta (2005) je pro každého zaměstnance nezbytně nutné být odpovědný za svou práci i za úspěchy. Vedoucí pracovník pak musí zřetelně vyjádřit své uznání, ať už formou pozitivní odezvy či využitím některé z nabízených možností odměňování, které jsou v dané organizaci používány.

Odměňování zaměstnanců je právně upraveno několika předpisy, zákony a nařízeními vlády. Do roku 2006 se odměňování za práci řídilo dvěma zákony, a to zákonem č. 1/1992 Sb., o mzdě, odměně za pracovní pohotovost a o průměrném výděлку, a zákonem č. 143/1992 Sb., o platě a odměně za pracovní pohotovost v rozpočtových a některých dalších organizacích a orgánech (Dvořáková, 2012).

S účinností od 1. ledna 2007 začal platit nový zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve kterém došlo k úpravě pracovního poměru, pracovní doby, odměňování za práci, dovolené apod. Tento zákoník práce byl 1. ledna 2012 novelizován. Co se týče zákona č. 143/1992 Sb., v současné době se týká pouze vojáků z povolání. Ostatní státní zaměstnanci podléhají zákoníku práce (Šubrt, 2014).

Další novelou prošel zákoník práce v roce 2017 (s výjimkou ustanovení týkajících se dovolené, kde se předpokládá účinnost od roku 2018). Novelizace se týkala těchto hlavních bodů:

- vrcholoví řídicí zaměstnanci,
- změna druhu a místa vykonávané práce – dosavadní převedení a přeložení,
- dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr,
- nová koncepce výpočtu dovolené a převádění dovolené,
- práce z jiného místa výkonu atd. (Hejhal, 2017).

Armstrong (2009) ve své knize sděluje následující příklady základních zásad odměňování, jako je:

- tvorba a uplatňování systému odměňování v zájmu všech stran,
- tvorba procesů odměňování, které podporují dosahování organizačních cílů,
- uznání a ocenění každého pracovníka, který pro společnost přináší určitou hodnotu,
- poskytování odměň,
- udržování oprávněných a konkurenceschopných finančních i nefinančních odměň,
- delegování vyšší odpovědnosti za rozhodování v oboru odměňování na liniové pracovníky.

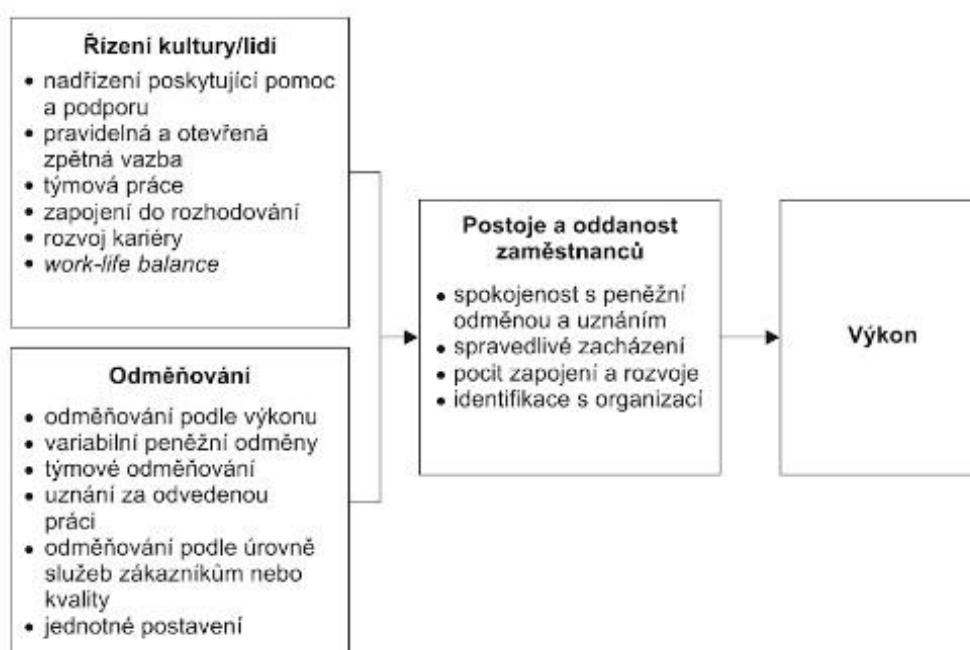
2.5.1 Systém odměňování

Reilly a Brown (2008) vysvětlují, že vhodně navržený a uplatňovaný systém odměňování může podporovat zlepšování angažovanosti pracovníků. Naopak nevhodně navržený a uplatňovaný systém odměňování může angažovanost pracovníků zhoršovat.

V odborné literatuře se shledáváme s rozličnými druhy členění složek odměňování. Kociánová (2010) ve své publikaci uvedla následující členění základní složky odměňování a to:

- základní peněžní odměna,
- dodatečné peněžní odměny,
- pevné a pohyblivé mzdy a platy,
- zaměstnanecké výhody,
- nepeněžní odměny,
- procesy řízení pracovního výkonu.

Obrázek 3 - Vliv odměňování na výkon prostřednictvím angažovanosti



Zdroj: Reilly a Brown, 2008.

Systém odměňování pracovníků se zejména zaměřuje na formy odměn, které jsou považovány za nejdůležitější. Jedná se o odměny peněžní nebo formy vyjádřitelné penězi (Koubek, 2011).

S tím souhlasí i Holston a Kleiner (2015), podle kterých je finanční odměňování jedním z nejžádanějších nástrojů systému odměňování. Příčina tohoto tvrzení je jasná. Hlavním důvodem, proč lidé pracují je vydělávání peněz.

Šnapka a Janečková (2011) uvádějí, že řízení odměňování prémiových zaměstnanců tvoří pobídkový systém odměňování. Organizace by se proto měli zaměřovat hlavně na takové zaměstnance, kteří prokazatelně svou aktivitou ovlivňují pozitivně stanovené cíle organizace.

Systém odměňování by měl splňovat následující kritéria:

- kvalitně nastavené ukazatele pro odměňování,
- spravedlnost a transparentnost,
- systém založený na objektivních podkladech,
- podporuje dosahování organizačních cílů,
- je integrovaný s dalšími strategiemi řízení lidských zdrojů (Pilařová, 2016).

Jiné požadavky na systém odměňování jsou uvedeny v knize Koubka (2011):

- stabilizování pracovníků, které organizace vyžaduje,
- odměňování zaměstnanců za zkušenosti, loajalitu a vše, co do organizace přináší,
- přilákání kvalitních uchazečů o zaměstnání ve společnosti,
- odměňování zaměstnanců podle náročnosti vykonávané práce,
- akceptovatelnost všemi zaměstnanci,
- soulad s právními normami a předpisy,
- rozvíjení pracovních vztahů v organizaci atd.

2.5.2 Složky odměňování

Mzda

Mzda, která je sjednána v pracovní, kolektivní či jiné smlouvě, přísluší pracovníkovi za vykonanou práci v souladu s legislativou daného státu. Mzda je základním stimulem pracovní motivace, který je poskytován ze státního nebo jiného veřejného rozpočtu. Existují ale výjimky pro pracovníky občanských sdružení a politických stran, církevních a soukromých škol. v podnikatelském prostředí.

Jestliže mzda nebyla sjednána v pracovní smlouvě, určuje se tzv. mzdový výměr. K náležitostem mzdového výměru patří identifikační údaje pracovníka, určení výše mzdy a údaje o místě a termínu, kdy se mzda bude vyplácet, ovšem pokud tyto údaje neobsahuje pracovní či kolektivní smlouva (Trylč, 2011).

Se mzdou jako takovou souvisí mzda minimální. Výši minimální mzdy se řídí nařízením vlády a jde o nejnižší možnou výši odměny za vykonanou práci. V tabulce níže je uvedený vývoj minimální mzdy od roku 2005 v České republice. V tomto roce činila minimální mzda 7 185 Kč, tj. 42,50 Kč za hodinu.

V roce 2006 došlo ke dvěma změnám během roku, a to v lednu a dále v červenci. Další zvýšení následovala v lednu 2007 na částku 8 000 Kč. Od ledna 2007 až do srpna 2013 nedošlo k žádné změně (Daněk, 2016).

Od roku 2015 se každý rok minimální mzda zvyšovala až do dnešních 12 200 Kč (73,20 Kč za hodinu). Změna minimální mzdy od 1. ledna 2018 je dvacátou změnou této mzdové veličiny od jejího zavedení v roce 1991.

Tabulka 1 - Vývoj částek minimální mzdy 2005 - 2018

Období	Minimální mzda v Kč za měsíc	Minimální mzda v Kč za hodinu
2005 leden	7 185	42,50
2006 leden	7 570	44,70
2006 červenec	7 955	48,10
2007 leden	8 000	48,10
2013 srpen	8 500	50,60
2015 leden	9 200	55,00
2016 leden	9 900	58,70
2017 leden	11 000	66,00
2018 leden	12 200	73,20

Zdroj: MPSV. Přehled o vývoji částek minimální mzdy [online]. [cit. 2018-06-28].

Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/871>.

Plat

Plat dostávají pracovníci veřejného sektoru, v oblasti neziskových a některých příspěvkových organizacích, tedy zaměstnanci státu, územních samosprávních celků, státních fondů, školských právnických osob a veřejných neziskových ústavních zdravotnických zařízení. Plat je určen zaměstnanci podle zákoníku práce či nařízení vlády. Není možné ho určit jiným způsobem či v jiném složení, než uvádí zákoník práce a další prováděcí předpisy (Martinovičová, Konečný, Vavřina, 2014).

Šubrt (2016) uvedl, že veškeré informace o platových třídách a stupních, do nichž je zaměstnanec zařazen jsou uvedeny v platovém výměru. V platovém výměru se dále nachází ostatní složky platu, místo a termín výplaty. Zařazení do platové třídy záleží na tom, jak složitou a odpovědnou práci zaměstnanec vykonává a zařazení do platového stupně záleží na praktických zkušenostech.

Koubek (2009) rozdělil mzdové složky na základní a pobídkové formy. Mezi základní mzdové složky můžeme zařadit:

- časovou mzdu,
- úkolovou mzdu,
- podílovou mzdu,
- mzdu za očekávané výsledky práce atd.

Do pobídkové formy je zahrnuta odměna, která je nabízena jako dodatek k základní mzdě nebo existuje samostatně.

Časová mzda

Časová mzda je poskytována podle odpracovaného času a uplatňuje se především u takových pracovních činností, u nichž lze objektivním úsudkem měřit výsledky vykonané práce podle hodnotových ukazatelů, nebo se jedná o práci tvůrčího charakteru. Časová mzda je jednou z nejčastěji využívanou mzdovou formou. Mezi její nedostatek patří demotivující skutečnost, že pracovník při různém pracovním tempu je odměňován stejně, a tedy pracovník není podněcován ke zvýšení svého výkonu a produktivity práce. Naopak výhodou je její jednoduchost, snadná administrativní a srozumitelnost. Mzda zaměstnance je tvořena součinem skutečně odpracované doby a mzdového tarifu (Vybíhal, 2016).

Úkolová mzda

Podle Koubka (2011) se úkolová mzda řadí mezi nejjednodušší a také nejvyužívanější typ mzdové formy. Zaměstnanec je odměňován na základě svého pracovního tempa a výkonu. Výhodou úkolové mzdy je její přímá motivace, kdy pracovník si sám reguluje tempo práce a podle toho se přizpůsobuje jeho výdělek. Velkou nevýhodou této mzdové formy je kontrola nad výstupy, kdy může docházet během rychlého tempa k vyšší zmetkovitosti. Mzda se stanoví jako součin sazby za jednotku práce a počtu odvedených jednotek práce.

Podílová mzda

Podílová mzda je mzda, která se nejvíce využívá v oblasti obchodu a služeb a je dána podílem z tržeb vyjádřených v procentech, maloobchodního či velkoobchodního obratu. Proto zaměstnanec dostane určitý podíl z tržby či zisku. Výhodou podílové mzdy je vysoká motivace k pracovnímu výkonu. Nevýhoda této mzdy se nachází v obtížném a složitém stanovení procentních sazeb. Stejně jako úkolová mzda, tak i podílová mzda může být stanovena buď kolektivně anebo individuálně (Galvas, 2012).

V praxi se stále častěji můžeme setkávat s tzv. smíšenou mzdou, což je kombinace třech výše uvedených mzdových forem. Tato kombinace má vysoký motivující účinek pro pracovníky, protože se zde nachází jistota v podobě časové mzdy a dále pokud se pracovník bude snažit, existuje odměna formou úkolové nebo podílové mzdy.

Mzda za očekávané výsledky práce

Tato forma odměňování není tak častá jako předchozí formy. Jedná se o mzdu mající charakter odměny za dohodnutý výkon. Zaměstnanec se zaměstnavateli zaváže odvést během časového úseku práci v předem stanoveném množství a kvalitě. Před začátkem výkonu práce se stanoví pracovní postupy, pravidelné kontroly a časové období, za které bude úkol splněn. Zaměstnavatel zaměstnanci vyplácí určitou vyšší částku, která zahrnuje výkonnostní složku. Pro pracovníka to znamená jistotu příjmu během plynutí sjednaného období. Nejčastější forma mzdy za očekávané výsledky práce je smluvní mzda (Urban, 2005).

Odměna

Odměna je definována podle § 134 zákoníku práce. Jedná se o jednorázové peněžní plnění, které je pracovníkovi poskytnuto při splnění stanovených podmínek a je nezávislé na odpracované době. Pojem odměna se také používá pro označení odměňování prací konaných mimo pracovní poměr, odměny poskytnuté za pracovní pohotovost (Neščíková, 2014).

Prémie

Podle Šikýře (2002) se prémie rozumí doplňková mzdová forma, která doplňuje časovou či úkolovou mzdu. Jsou vypláceny buď jednorázově nebo pravidelně za ukázkové plnění pracovních povinností a nadstandardní splnění výkonu. Prémie jsou široce používanou formou.

Příplatky

Koubek (2009) ve své knize uvedl, že příplatek může být buď povinný nebo nepovinný. Povinné příplatky ke mzdám či platu určují právní předpisy. Do skupiny povinných příplatků lze zahrnout příplatky za vedení, za práci přesčas, za noční práci, za práci ve svátek, za práci ve ztíženém pracovním prostředí, za práci v sobotu a neděli. Mezi nepovinné příplatky můžeme zařadit například příplatek na ubytování, stravu, na dopravu do zaměstnání, na oděv a další příplatky, které jsou spojené s výkonem práce. Tyto výše uvedené příplatky jsou organizací poskytovány dobrovolně.

Benefity

Na českém trhu práce řada organizací využívá tzv. zaměstnanecké benefity, resp. výhody, které jsou součástí formy odměňování zaměstnanců a jsou poskytovány mimo mzdu či plat (Martinovičová, Konečný, Vavřina, 2014).

Armstrong (2007, s. 595) definuje zaměstnanecké výhody takto: „*zaměstnanecké výhody jsou složky odměny poskytované navíc k různým formám peněžní odměny. Zahrnují také položky, které nejsou přímo odměnou*“.

Jinou definici zaměstnaneckých benefitů vyjadřuje Krbečková s Plesníkovou (2010, s. 29): „za benefit lze považovat vše, co zaměstnavatelé poskytují nad rámec mzdy nebo platu, a to bez ohledu na to, jsou-li ke konkrétnímu plnění vázáni některým z právních předpisů, například zákoníkem práce, nařízením vlády apod., či nikoliv“.

Kislingerová (2011) ve své knize uvádí, že škála poskytovaných zaměstnaneckých výhod je velice široká a záleží především na možnostech jednotlivých společností. Pokud tedy chceme posuzovat zaměstnanecké výhody je třeba říci, že jsou důležitým faktorem při rozhodování nebo motivaci pracovníků a hrají také velkou úlohu na trhu práce. Zároveň jsou zaměstnanecké výhody součástí péče o zaměstnance a jsou nástrojem budování dobrých vztahů mezi organizací a jejími zaměstnanci.

Macháček (2010) rozděluje nejčastější zaměstnanecké benefity poskytované zaměstnavatelem následovně:

- příspěvek na stravování – forma stravenek nebo podnikového stravování,
- příspěvek na odborný rozvoj – možnost zvyšovat svou kvalifikaci,
- příspěvek na rekreaci – týká se buď samotných pracovníků nebo i jejich rodinných příslušníků,
- příspěvek na sportovní aktivity a kulturu,
- příspěvek na penzijní připojištění,
- dary k životnímu jubileu,
- podpory při nepříjemných situacích či nepříznivé finanční nebo sociální situaci pracovníka,
- prodej produktů či poskytnutí služeb společnosti za nižší cenu, než je tržní cena,
- poskytování občerstvení a nápojů na pracovišti,
- poskytování služebního auta i pro soukromé účely pracovníka,
- hrazení dopravy či vlastní svoz zaměstnanců do práce a z práce,
- poskytování přechodného ubytování v místě zaměstnání bezplatně,
- poskytování zaměstnaneckých akcií,
- podporování vřelých přátelských vztahů na pracovišti,
- zřizování firemních školek či zajištění hlídání dětí pracovníků u školek partnerských firem atd.

Jak uvádí Janišová a kol. (2013), v současné moderní době je v organizacích rozšířen tzv. systém cafeteria. Díky tomuto nástroji je možnost výběru zaměstnaneckých benefitů mnohem flexibilnější. Každý zaměstnanec si může vybrat benefit, který odpovídá jeho individuálním potřebám. Pracovníci si vybírají z předem daného rozsahu, který je stanoven celkovým rozpočtem a z rozsahu bodů, na které mají díky své pozici právo.

Systém cafeteria sleduje řadu organizačních cílů jako je snížení fluktuace, zlepšení atraktivity podniku, snížení pracovní neschopnosti, zvýšení spokojenosti pracovníků a ochoty k pracovnímu výkonu. Organizace při využívání tohoto systému může ušetřit na nákladech vyložených na benefity (Dvořáková, 2007).

Náhrady mzdy

Kowalská (2014) uvádí, že náhrady mzdy jsou vypláceny v případě, že pracovník nepracoval, avšak vznikl mu nárok na náhradu mzdy. Jedná se o příčiny, které jsou stanoveny zákonem. Kdy má zaměstnanec nárok na náhradu mzdy si můžeme uvést například:

- státní svátek,
- dovolená,
- osobní překážka zaměstnance,
- plnění občanské povinnosti zaměstnancem,
- překážky na straně zaměstnavatele (porucha stroje, výpadek proudu).

Celková odměna

Pod celkovou odměnou si můžeme představit součet všech finančních i nefinančních složek odměňování. Hmotné odměny, které jsou pro pracovníky hmatatelné, se týkají peněžních odměn a dalších zaměstnaneckých benefitů. Nehmotné odměny naopak působí více na psychickou stránku pracovníků a týkají se uznání, rozvoje, vzdělání a zkušeností. Přístup, který je založený na celkové odměně, uznává význam zaměstnaneckých benefitů a přispívá k vytváření a rozvoji atraktivity pro zaměstnance. Jedná se o důvod, proč by lidé měli pro danou společnost pracovat (Armstrong, 2015).

3 Cíl práce a metodika zpracování

Cíl práce

Cílem diplomové práce „Systém hodnocení a odměňování pracovníků ve vybrané organizaci“ jsou návrhy ke zlepšení vztahu mezi systémem hodnocení a systémem odměňování. Dále posouzení získaných dat, jejich zhodnocení a navržení řešení a doporučení, která by vedla ke zlepšení efektivnosti v organizaci. Analýza je provedena v podniku Vesa Velhartice, a. s.

Metodika zpracování

V diplomové práci jsem se věnovala české a zahraniční odborné literatuře, která se zabývá problematikou týkající se systému hodnocení a odměňování pracovníků. Dále pak ke shromáždění potřebných dat a informací byly využity webové stránky, webové stránky společnosti a interní materiály. Všechny zdroje, které byly pro vypracování diplomové práce potřebné, je možno nalézt v seznamu použité literatury.

Analýza systému hodnocení a odměňování proběhla formou kvantitativního i kvalitativního způsobu vedení. Mezi techniky, které jsem využila pro realizaci výzkumu patří metoda dotazníkového šetření, technika osobního rozhovoru, metoda analýzy komparace, syntézy a metodických přístupů, které jsou uvedeny v právních předpisech. Tyto předpisy jsou zaměřeny na mzdovou a pracovně právní problematiku.

Kvalitativní způsob analýzy byl realizován formou studia interních podnikových materiálů, dále dotazováním a získáváním informací od ředitele, vedoucích pracovníků podniku a pracovnice ekonomického a účetního oddělení. V rámci této oblasti byly zjištěny všechny potřebné informace o charakteristice podniku, organizační struktuře, náplni práce dílčích pracovních pozic. Dále jsem díky rozhovorům získala informace pro analýzu systému hodnocení a odměňování v podniku.

Pomocí dotazníkového šetření byl zjišťován systém hodnocení a odměňování v podniku Vesa Velhartice, a. s. z pohledu, jakým ho vnímají pracovníci podniku. Dotazník obsahuje 23 otázek. Jedná se o 5 otázek otevřenou a 18 otázek uzavřenou formou. U uzavřených otázek jsou odpovědi v dotazníku vyznačeny a jednotliví respondenti svůj názor pouze podtrhávají. Podoby uzavřených otázek jsou dichotomické, polytomické, výběrové a výčtové. Na otevřené otázky může respondent dát neomezené množství odpovědí. Otázky se týkají oblasti všeobecné (pohlaví, věk, dosažené vzdělání, pracovní pozice), oblasti hodnocení, odměňování a zaměstnaneckých výhod.

Tato metoda šetření byla provedena v období od 1. června 2018 do 10. července 2018. Dotazníky byly vytvořeny v tištěné podobě a rozdány všem pracovníkům v podniku. Návratnost dotazníků docílila hodnoty 92 %, jelikož z 34 rozdaných dotazníků se jich vyplněných v pořádku vrátilo 31. K vyhodnocení a grafickému znázornění dotazníkového šetření jsem využila programy MS Word a MS Excel.

Po kvalitativní analýze a vyhodnocení metody dotazníkového šetření byly vyjádřeny návrhy a doporučení, které by vedly ke zlepšení řízení v oblasti hodnocení a odměňování. Návrhy a doporučení jsou založené na základě propojení teoretických poznatků při studiu dané problematiky s výsledky z provedených analýz a dále o autorovy nápady.

4 Analýza zkoumané organizace

V analytické části diplomové práce budou uplatněny teoretické znalosti a vědomosti na konkrétní podnik. V diplomové práci bude představen analyzovaný podnik Vesa Velhartice, a. s. Následně bude představena organizační struktura firmy a jednotlivé druhy pracovních pozic. Dále bude charakterizován systém hodnocení a odměňování ve firmě a představeny zaměstnanecké benefity, které firma poskytuje svým pracovníkům. Na základě dohody se zkoumaným podnikem mi bylo umožněno provést výzkumné šetření s jejich pracovníky. Získané informace z rozhovorů a dotazníků budou sloužit k vytvoření návrhů a doporučení, aby ve firmě došlo ke zlepšení řízení této oblasti.

4.1 Představení podniku

4.1.1 Historie

Historie podniku začíná v roce 1957, tehdy jako Šlechtitelská stanice Velhartice. Následně v letech 1958–1960 bylo na šlechtitelskou stanici převedeno šlechtění brambor ze Šlechtitelské stanice Borek u Nepomuku. Šlechtitelskou stanici v Borku u Nepomuku založil v roce 1952 zkušený šlechtitel brambor pan Václav Zimmermann. Hlavním úkolem stanice bylo stanovení šlechtění brambor pro Plzeňský kraj. Přes velmi obtížné podmínky vytvořil pan Zimmermann velmi solidní základ pro šlechtění brambor v západních Čechách. Během několika let pan Zimmermann zjistil nevhodnost umístění šlechtitelské stanice z hlediska výroby zdravé sadby, a proto zorganizoval v podhůří Šumavy pokusy s brambory, kdy se usilovně snažil nalézt vhodnější oblast pro umístění stanice. Nevhodnější oblast z klimatického a provozního hlediska se ukázalo okolí Velhartic.

Šlechtitelský a semenářský podnik a státní orgány rozhodly o přemístění šlechtitelské stanice do Velhartic. V té době bylo území Velharticka velmi zemědělsky specifické. Nacházelo se zde velké množství drobných vlastníků půdy, kteří tyto pozemky získali při parcelacích statku, který patřil k hradu Velhartice. Proto došlo v roce 1958 ke kolektivizaci a pozemky převzala šlechtitelská stanice.

Zpočátku bylo šlechtitelskou stanicí obhospodařováno 250 ha zemědělské půdy a po roce 1959 se rozloha zemědělské půdy rozrostla celkem na 350 ha. Půdní fond se v roce 1962 rozšířil o sousední farmu státního statku v Tajanově, a tím bylo dosaženo celkové výměry zemědělské půdy 460 ha.

Od svého založení až do konce roku 1976 patřila stanice ke Šlechtitelskému a semenářskému podniku Lužany. Díky tomuto spojení bylo během krátké doby postaveno mnoho provozních staveb, které byly potřebné pro činnost stanice včetně úprav jejich okolí. Probíhaly přestavby stájí a stodoly na bramborárnu a dále výstavba vytápěných skleníků, nové bramborárny, laboratoře a administrativní budovy. Poté následovala výstavba objektu pro živočišnou výrobu a vybudování příjmu obilí. V roce 1977 byla Šlechtitelská stanice delimitována do nově vzniklého Výzkumného a šlechtitelského ústavu bramborářského v Havlíčkově Brodě.

Po revoluci se Výzkumný a šlechtitelský ústav bramborářský v Havlíčkově Brodě rozdělil na Výzkumný ústav bramborářský a Šlechtitelský ústav bramborářský. Šlechtitelské stanice, které patřily pod Šlechtitelský ústav bramborářský, byly ve většině případů v roce 1992 zprivatizovány na akciové společnosti a později zařazeny do 2. vlny kupónové privatizace. Takto byla v roce 1992 založena společnost Vesa Velhartice, a. s.

Obrázek 4 - Sídlo společnosti



Zdroj: Podnikové materiály, 2018.

Tabulka 2 - Základní údaje o společnosti

Název společnosti	Vesa Velhartice, a. s.
Sídlo společnosti	Velhartice 220, 341 42 Kolinec, okres Klatovy
Datum vzniku společnosti	1. října 1992
Identifikační číslo společnosti	46884335
Právní forma	Akciová společnost
Základní kapitál	23 153 000,- Kč

Zdroj: *Vlastní, 2018.*

Předmět činnosti

Předmětem podnikání společnosti dle výpisu z OR je:

- výroba a uvádění do oběhu uznaného osiva a sadby polních plodin a kořenových rostlin, šlechtění a udržovací šlechtění brambor,
- zemědělská výroba, zpracování a prodej zemědělských produktů,
- hostinská činnost,
- opravy silničních vozidel,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
- silniční motorová doprava,
- zámečnictví a nástrojářství.

4.1.2 Současnost

Společnost Vesa Velhartice, a. s. investuje každý rok podstatné částky do rozvoje šlechtění brambor, vybavení zemědělské výroby a nákupu zemědělské půdy. Společnost patří k předním zemědělským podnikům v okrese Klatovy.

I přes horší půdně klimatické podmínky patří okolí Velharticka v rámci České republiky k těm nejzdravějším, co se týče výskytu virových chorob. Za celou dobu existence šlechtitelské stanice zde bylo vyšlechtěno celkem 31 původních českých odrůd brambor.

Šlechtění je zaměřeno především na odolnost odrůd vůči chorobám (plísni bramboru, aktinobakteriální obecné strupovitosti) a škůdcům (háďátku bramborovému). Na tvorbu nových odrůd brambor navazuje kvalitní udržovací šlechtění a následně je sadba množena u smluvních partnerů. Smluvními partnery jsou SELEKTA Pacov, a. s., Výzkumný ústav bramborářský Havlíčkův Brod, s. r. o. a další vybrané zemědělské podniky.

Při výzkumu a vývoji nových odrůd brambor, novošlechtění a křížení odrůd firma spolupracuje s Výzkumným ústavem bramborářským v Havlíčkově Brodě, Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích či Mendelovou univerzitou v Brně.

Kvalitu brambor potvrzuje zájem českých i zahraničních pěstitelů o dodávku sadby. Během své podnikatelské činnosti exportuje společnost brambory do více než dvaceti zemí světa. Nejvíce brambor je exportováno do Polska, Německa a na Slovensko, ale mezi další země, kam se sadba ze společnosti Vesa Velhartice, a. s. vyváží, můžeme zahrnout také Alžírsko, Egypt, Maroko, Jordánsko, Pákistán, Turecko, Rusko, Řecko, Gruzii, Arménii či Nizozemí.

Portfolio společnosti

Jak již bylo zmíněno, společnost se zabývá pěstováním a šlechtěním brambor, které se rozlišují na:

- konzumní,
- průmyslové.

Brambory jsou rozlišovány nejen podle druhu, ale také podle ranosti odrůd, a to na:

1. velmi rané odrůdy brambor
 - Suzan, Magda, Primarosa, Monika, Mariannka, Vera
2. rané odrůdy brambor
 - Alice, Jitka, Dicolora, Bohemia, Vendula, Rebel, Terka, Orbit, Barbora, Aneta, Jasmína
3. polorané odrůdy brambor
 - Vlasta, Red Anna, Nancy, Janet, Bella, David, Verne, Vladan
4. polopozdní odrůdy brambor

- Lydia, Westamyl, Dominátor, Borek

Kromě těchto odrůd množí smluvně společnost polorané odrůdy Lolita a Keřkovské rohlíčky.

Společnost Vesa Velhartice, a. s. získala několikrát ocenění Zlatý klas v rámci výstavy Země živitelka. Konkrétně za odrůdu brambor Boubín (1981), Magda (2004), Monika (2008), Bella (2009) a Suzan (2013).

Rovněž také Vesa Velhartice, a. s. ve své rostlinné výrobě pěstuje:

1. Obilí

- Pšenice jarní, Pšenice ozimá, Žito, Oves, Ječmen jarní, Ječmen ozimý, Triticale jarní, Triticale ozimé

2. Sazenice zeleniny a květin.

Mimo rostlinou výrobu se podnik zabývá i živočišnou výrobou, konkrétně se orientuje na chov skotu a produkci kravského mléka.

Tabulka 3 - Druhy zvířat vykazované jako dlouhodobý hmotný majetek k 31. 12. 2016

Kategorie	Kusy	Kč
Dojnice a KBTPM	182	2 147 775,-
Plemenní býci	2	46 408,-
Celkem DHM	184	2 194 183,-

Zdroj: Podnikové materiály, 2016.

Tabulka 4 - Druhy zvířat vykazované jako zásoby k 31. 12. 2016

Kategorie	Kusy	Kč
VBJ	11	293 324,-
Jalovice	22	179 749,-
Telata	151	1 205 222,-
Býci - výkrm	0	0,-
Celkem zásoby	184	1 678 295,-

Zdroj: Podnikové materiály, 2016.

4.1.3 Organizační struktura a orgány společnosti

Od roku 1995 vykonává funkci ředitele a zároveň funkci vedoucího šlechtitele společnosti pan Ing. Viktor Kopačka.

V současné době společnost zaměstnává 34 pracovníků, z toho jsou 3 řídicí pracovníci. Řídicím pracovníkem je ředitel a vedoucí šlechtitel. Dále je řídicím pracovníkem vedoucí provozu. Posledním řídicím pracovníkem je osoba, která zastává funkci ekonoma a je nadřízeným pracovníkem kuchařkám, uklízečce, skladové a mzdové účetní.

Kromě těchto řídicích pracovníků jsou ve společnosti zaměstnáni další vedoucí pracovníci, kteří mají na starost ostatní úseky. Zootechnik je vedoucím úseku živočišné výroby. Vedoucí dílen koordinuje chod v dílnách a organizuje práci opravářům. Vedoucí úseku udržovacího šlechtění vede pracovníky šlechtění. Následuje vedoucí laboratoře a skleníků, která řídí chod v laboratoři a ve sklenících. Poslední vedoucí zajišťuje obchodní činnost, bezpečnost práce, hospodaření s odpady a také spolupracuje s obchodním zástupcem na Vysočině. Podrobnější členění jednotlivých útvarů je znázorněno v příloze č. 1.

Zaměstnanci pracují na plný úvazek, kromě kuchařky, pomocné kuchařky a uklízečky. Kuchařka a pomocná kuchařka mají $\frac{3}{4}$ pracovní úvazek a uklízečka má $\frac{1}{2}$ pracovní úvazek.

Popis jednotlivých pracovních pozic

Ředitel a vedoucí šlechtitel – řídí a koordinuje činnosti celé společnosti.

Agronom – má na starost zajišťování provozu ve společnosti, evidenci pozemků, zemědělské dotace, sklady RV, nájemní smlouvy na pozemky.

Traktorista – náplní práce je zajišťování různých zemědělských prací spojených s řízením traktoru jak v RV, tak i v ŽV (setí, orba, sázení brambor, vyvážení hnoje z areálu ŽV, zavážení krmiv pro zvířata apod.), transport zemědělských produktů a dalších surovin a materiálů.

Vedoucí dílny – zabezpečuje provoz v dílnách, koordinuje a organizuje práci opravářům, komunikuje s dealerskými firmami ohledně nákupů nové zemědělské techniky.

Opravář – provádí opravy a seřizování zemědělských strojů.

Zootechnik – řídí a koordinuje provoz ŽV, zajišťuje nařízené technologické postupy chovu zvířat, stanovuje krmné dávky, zajišťuje veterinární ošetření a inseminaci u příslušných firem a organizací.

Ošetřovatel skotu – ošetřuje hospodářská zvířata, zajišťuje přísun krmiva a tekutin, dohlíží na zdravotní stav zvířat a jejich kondici, zabezpečuje veškeré činnosti spojené s dojením krav.

Ekonom – zpracovává podklady pro dotace, veškerou agendu spojenou se subsystemy (investiční majetek a zvířata), provádí bankovní operace. Dále je zodpovědný za podřízené pracovníky, kterými jsou skladová účetní, mzdová účetní, uklízečka, kuchařka a pomocná kuchařka.

Skladová účetní – stará se o skladové hospodářství (příjem a výdej brambor), zastává činnost fakturantky (přijaté a vystavené faktury), zpracovává příjemky a výdejky za všechny úseky ve firmě (chemie v RV, krmiva a steliva v ŽV, nákup a spotřeba potravin v podnikové jídelně).

Mzdová účetní – uzavírá podklady pro výpočet mzdy a vypočítává mzdy všech zaměstnanců ve společnosti. Jedná s OSSZ a zdravotními pojišťovnami, vykonává činnosti související s poštou. Vede personalistiku firmy (doklady při nástupu a ukončení pracovního poměru).

Uklízečka – mezi činnosti uklízečky patří úklid podlahových ploch, sociálního zařízení a mytí dveří, oken a nábytku v kancelářích.

Kuchařka – připravuje pokrmy pro pracovníky firmy, stará se o objednávání, skladování a konzervaci surovin a zboží a sestavuje jídelní lístek.

Pomocná kuchařka – vykonává pomocné práce v kuchyni, umývá nádobí, připravuje zeleninu a pomáhá kuchařce při vaření.

Vedoucí obchodní činnosti – vyřizuje licenční smlouvy, propaguje jednotlivé odrůdy brambor, obchoduje s brambory, stará se o bezpečnost práce a hospodaření s odpady.

Obchodní zástupce střediska Vysočina – stará se o nákup a prodej brambor v regionu Vysočina, východní Čechy a severní Morava.

Vedoucí udržovacího šlechtění – řídí chod v bramborárně, organizuje práci pracovníkům šlechtění.

Pracovník udržovacího šlechtění – věnuje se zejména třídění, sázení a sběru brambor, selektuje brambory (odstraňování nemocných a plevelných rostlin brambor z porostů).

Vedoucí laboratoře a skleníků – organizuje práci a rozděluje úkoly pracovníkům laboratoře a skleníků, zajišťuje dostatečné množství potřebného materiálu pro provoz v těchto zařízeních.

Pracovník laboratoře a skleníků – zaměřuje se na výsadbu semenáčů brambor, květin a zeleniny ve sklenících. Z vybraných semenáčů vysazuje hlízy, vyhodnocuje rostliny a dále klony sleduje a hodnotí. Provádí testy a zkoušky potřebné pro šlechtění nových odrůd.

Vesa Velhartice, a. s. se řídí vnitřní strukturou dualistického systému. Mezi orgány společnosti patří představenstvo, dozorčí rada a valná hromada.

Představenstvo

V roce 2016 byly zvoleny nové orgány společnosti. Představenstvo má celkem 3 členy. Předsedou představenstva je pan Ing. Josef Srb, místopředsedou je Ing. Viktor Kopačka a dalším zvoleným členem představenstva je Ing. Andrej Sabol.

Představenstvo zastupuje společnost vůči třetím osobám, a to samostatně předseda představenstva nebo místopředseda, nebo společně dva členové představenstva.

Dozorčí rada

Dozorčí rada má celkem také 3 členy. Předsedou dozorčí rady je Bc. Zdeněk Weber a dalšími členy dozorčí rady jsou Ing. Hana Valečková a Anna Klímová.

Úkolem dozorčí rady je dohlížení na působnost představenstva, kontroluje účetnictví i ostatní doklady společnosti. Funkční období člena dozorčí rady jsou 3 roky.

Valná hromada

Vesa Velhartice, a. s. má jediného akcionáře, kterým je společnost AGROFINA BOHEMIA, a. s., Václavské náměstí 832/19, 110 00 Praha 1 – Nové Město. Společnost je vlastníkem akcií tvořící 100 % základního kapitálu a hlasovacích práv v podniku Vesa Velhartice, a. s., konkrétně 1 ks akcie na jméno v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 23 153 000,- Kč.

Společnost AGROFINA BOHEMIA, a. s. jakožto jediný akcionář vykonává v podniku působnost valné hromady. Do působnosti náleží rozhodování o všech skutečnostech, které jí svěřují stanovy a právní předpisy, zejména rozhodování o změně stanov, volba, odvolání i rozhodování o odměňování členů představenstva a dozorčí rady v podniku, schválení řádné nebo mimořádné účetní závěrky apod.

Vesa Velhartice, a. s. k 31. 12. 2017 eviduje majetkové cenné papíry a účasti v následujících společnostech.

Tabulka 5 - Majetkové cenné papíry a jiné účasti v roce 2017

Název společnosti	Podíl	Nominální hodnota účasti (Kč)
Vesa šlechtitelská, s. r. o.	50 %	500 000,-
ČŠ, a. s. Horažďovice	4,510 %	1 330 000,-
DVO Troubsko	20 %	10 000,-
CHD Impuls Bohdalec	4,167 %	5 000,-

Zdroj: Podnikové materiály, 2018.

4.1.4 Personální situace

V současné době společnost zaměstnává 34 pracovníků a nepředpokládá se prudký nárůst ani výrazný pokles v počtu pracovníků. Momentálně společnost zaměstnává jednu mzdovou účetní, která se stará a zabezpečuje veškerou agendu spojenou s pracovním poměrem zaměstnanců. Z níže uvedené tabulky č. 6 je patrné, že celkový počet pracovníků se v předchozích letech pohyboval na stejné úrovni.

Tabulka 6 - Vývoj stavu zaměstnanců v období 2012-2017

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Muži	19	20	16	18	18	18
Ženy	18	19	18	15	16	16
Celkem	37	39	34	33	34	34

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018.

4.1.5 Systém hodnocení pracovníků ve společnosti

Hodnoceným pracovníkem je takový pracovník, jehož pracovní náplň je předmětem hodnocení. Hodnocení pracovníka je v podniku pravidelně prováděno, a provádí ho nadřízený pracovník. Hodnocení zaměstnanců je prováděno hodnotícím pohovorem, který má ústní formu. Žádné hodnotící formuláře se nevyužívají.

Hodnocení zaměstnanců probíhá podle vedení společnosti jednou za půl roku. Hodnocení je důležité nejen pro zaměstnance jako takového, ale i pro podnik jako celek. Úspěchem podniku je efektivní činnost, kterou jeho zaměstnanci vykonávají. Kromě toho je pro zaměstnance důležitá i zpětná vazba od vedení podniku. Bez pravidelného hodnocení by činnost podniku nemohla být efektivní.

Vedoucí pracovník, který provádí hodnocení svých podřízených, předává informace o hodnocení ředitelovi společnosti, který na základě hodnocení může upravit složky odměňování, popřípadě nabídnout další profesní rozvoj. Při hodnocení zaměstnanců společnosti se hodnotí nejen postoj k vykonávané práci, ale také jeho pracovní výkony či splnění stanovených úkolů a přístup a spolupráce k ostatním pracovníkům.

4.1.6 Systém odměňování zaměstnanců ve společnosti

Přes to, že společnost Vesa Velhartice, a. s. je malá firma, patří k významným zaměstnavatelům na území obce Velhartice. Odměňování zaměstnanců společnosti se řídí mzdovým řádem. Mzdový řád se vztahuje na všechny pracovníky společnosti. Součástí mzdového řádu je stupnice mzdových tarifů a stanovené normy pro pracovníky odměňované výkonovou mzdou.

Společnost má vypracovanou vnitropodnikovou směrnici pro poskytování peněžitých a nepeněžitých darů zaměstnancům u příležitosti životních a pracovních výročí. Rovněž příspěvky zaměstnancům na rekreaci a péči o jejich zdraví se řídí vnitropodnikovou směrnicí. Zaměstnancům je přispíváno na jejich důchodové připojištění a technickohospodářským pracovníkům i na životní pojištění.

Pracovníci společnosti jsou ve většině případů odměňováni časovou mzdou, která je určena jako součin mzdového tarifu a odpracované doby. Traktoristé ve společnosti jsou odměňováni jak časovou, tak úkolovou mzdou. Úkolovou mzdou převážně při sezónních pracích, jako je orba či setí. Úkolová mzda se stanoví jako součin sazby za jednotku práce a počtu odvedených jednotek práce. Měsíční mzdou jsou odměňováni technickohospodářští pracovníci. K základní mzdě mohou být přičteny příplatky, odměny nebo prémie.

V tabulce č. 7 jsou znázorněny veškeré náklady, které jsou spojené se zaměstnanci v rámci časového období roku 2012 až 2016.

Tabulka 7 - Náklady spojené se zaměstnanci v období 2012 - 2016

Položka ve VZZ/ rok	2012	2013	2014	2015	2016
Osobní náklady	15 224	14 954	15 065	14 350	14 886
Mzdové náklady	10 830	10 637	10 713	10 555	10 955
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	3 783	3 702	3 780	3 599	3 726
Ostatní náklady	215	219	197	196	205

Zdroj: Podnikové materiály, 2018.

4.1.7 Příplatky, odměny a prémie

Příplatky

Příplatky za práci přesčas – práci přesčas vykonávají zaměstnanci společnosti jen ve výjimečných případech. Za odvedenou práci přesčas náleží zaměstnancům příplatek nejméně ve výši 25 % průměrného výdělku. Příplatky za práci přesčas se týkají traktoristů, pracovníků v ŽV a pracovníků šlechtění při sezónních pracích.

Příplatky za práci v sobotu a neděli – za práci, která je vykonaná v sobotu nebo neděli náleží zaměstnancům příplatek ve výši 25 % průměrného výdělku. Příplatky za práci v sobotu a neděli dostávají zejména ošetřovatelé skotu.

Příplatek za práci ve svátek – poskytnutí příplatku za práci ve svátek je ve výši 100 % průměrného výdělku. Tady se opět příplatky týkají ošetřovatelů skotu. Ostatní pracovníci mají volno.

Příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí – na příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí mají pracovníci nárok nejméně ve výši 10 % základní sazby minimální mzdy. Příplatek se týká pracovníků šlechtění, traktoristů a opravářů v dílnách zejména při zvýšené prašnosti.

Jiné než výše uvedené zákonné příplatky, firma svým zaměstnancům neposkytuje.

Odměny

Odměny se ve společnosti Vesa Velhartice, a. s. vyplácejí na základě vykonané práce. Výši odměn stanovují jednotliví vedoucí pracovníci svým podřízeným. Odměny vedoucím pracovníkům stanovuje ředitel společnosti. Mezi další poskytované odměny můžeme zařadit odměnu za životní jubileum, odměnu při pracovním výročí či odměnu při odchodu do důchodu.

Vnitropodniková pravidla pro odměny při významných životních a pracovních výročích

Poskytování odměn se řídí následujícími zásadami – přiznání odměny je podmíněno délkou zaměstnání u společnosti Vesa Velhartice, a. s. celkem alespoň 5 let. Za

ocenění dlouholeté práce se mohou zaměstnancům poskytovat odměny při příležitosti:

- při životním jubileu 50 let věku pracovníka, při skončení pracovního poměru po nabytí nároku na starobní nebo invalidní důchod při trvání pracovního poměru u akciové společnosti Vesa Velhartice, a. s.:

- 5–10 let odměna ve výši 3 000 Kč,
- 11–15 let odměna ve výši 6 000 Kč,
- 16–20 let odměna ve výši 8 000 Kč,
- nad 20 let odměna ve výši 10 000 Kč.

Na tyto odměny není právní nárok, výplata odměn je podmíněna volnými zdroji mzdového fondu. Odměny za významná životní výročí schvaluje výkonný ředitel společnosti.

Poskytování darů ze sociálního fondu

Poskytované dary pracovníkům společnosti musí být nepeněžité. Ze sociálního fondu se zaměstnancům poskytují následující dary:

- při pracovních výročích

- 20 let 2 000 Kč,
- 25 let 2 500 Kč,
- 30 a více let 3 000 Kč.

- při odchodu do starobního důchodu 1 500 Kč,

- při životních výročích – 50, 55, 60 a každých dalších 5 let 1 500 Kč.

Prémie

Výkonnostní prémie jsou vypláceny na základě posouzení vedoucího pracovníka. Výplata roční prémie je podmíněna na základě splnění hospodářského výsledku. Objem prostředků na výplatu premií stanoví vedení společnosti. Ukazatelem pro výpočet a výplatu premií je splnění finančních ukazatelů plánu. Při splnění výsledku hospodaření se zaměstnancům vyplatí roční prémie do výše 25 % dosaženého zisku. Prostředky určené na výplatu ročních premií budou rozděleny na zaměstnance podle měsíčních základních mezd pracovníků. Na výplatu ročních premií nevzniká právní nárok ve smyslu příslušných ustanovení zákoníku práce.

4.1.8 Zaměstnanecké benefity

Vedení společnosti si váží svých zaměstnanců a považuje je za nejdůležitější kapitál. Proto se společnost snaží své zaměstnance dostatečně motivovat a odměňovat i jinými než mzdovými prostředky. V současné době společnost Vesa Velhartice, a. s. nabízí svým zaměstnancům hned několik zaměstnaneckých benefitů. Některé zaměstnanecké výhody jsou poskytovány pouze pracovníkům na určité pracovní pozici.

Kdybychom společnost srovnali s konkurenčními podniky stejné velikosti, bude množství nabízených benefitů podobné. Všeobecně lze říci, že množství nabízených benefitů závisí na velikosti podniku, velikosti tržeb a stavu zaměstnanců.

Nyní uvedu výčet finančních a nefinančních zaměstnaneckých benefitů, které společnost nabízí svým zaměstnancům:

- příspěvek na stravování,
- služební mobilní telefon – týká se jen vedoucích pracovníků,
- příspěvek na penzijní připojištění,
- příspěvek na životní pojištění – týká se jen vedoucích pracovníků,
- proplacení vstupních lékařských prohlídek,
- příspěvek na dopravu do zaměstnání,
- příspěvek na dovolenou,
- příspěvek na sportovní a kulturní vyžití,
- příspěvek na masáže,

- příspěvek na nákup vitamínů,
- 1 týden dovolené navíc,
- prodej produktů za nižší cenu, než je tržní cena.

Příspěvek na dopravu

Zaměstnancům se vyplácí příspěvek na dopravu do zaměstnání ve výši 50 % ceny autobusové dopravy – jízdného. Nárok na tento příspěvek mají všichni zaměstnanci, kromě zaměstnanců, kteří bydlí v místě podniku, tedy ve Velharticích.

Příspěvek na dovolenou

Ze sociálního fondu je na tyto účely poskytován příspěvek ve výši 1 500,- Kč jedenkrát ročně, a to pouze zaměstnancům. Není poskytován rodinným příslušníkům s výjimkou dětí zaměstnanců, účastnících se dětských táborů jakéhokoliv druhu. Příspěvek není vyplácen v hotovosti, ale pouze jako částečná úhrada předloženého finančního nákladu na rekreaci/ poukaz, složenka, vyúčtování, potvrzení o pobytu s vyčíslením nákladů apod. Náhrada za dopravu na rekreaci a zpět není hrazena. Příspěvek smí pracovník čerpat nejdříve v prvním roce následujícím po roce nástupu do zaměstnání. Nevyčerpá-li pracovník částku 1 500,- Kč v daném roce, převádí se tato částka do dalšího období, maximálně po dobu pěti let. Rekreace se zajišťuje tím, že si každý zaměstnanec vybere dle vlastního uvážení.

Příspěvek na sportovní a kulturní vyžití

Vstupenky na sportovní či kulturní vyžití se neproplácí, musí být hromadný zájem zaměstnanců.

Příspěvek na masáže

Příspěvek na masáže je poskytován ve výši 1 000,- Kč jedenkrát ročně, a to pouze zaměstnancům. Příspěvek není vyplácen v hotovosti, ale na základě předložení bezhotovostního daňového dokladu poskytovateli služby. Nevyčerpá-li zaměstnanec částku 1 000,- Kč v daném roce, nepřevádí se tato částka do dalšího období.

Příspěvek na nákup vitamínů

Na tyto účely je ze sociálního fondu poskytován příspěvek ve výši 1 000,- Kč jedenkrát ročně, a to také pouze zaměstnancům. Na základě firemní poukázky na nákup vitamínů si zaměstnanec odebere zboží ve smluvní lékárně. Nevyčerpá-li zaměstnanec poukázku v daném roce (1. 9. – 30. 11.), je poukázka neplatná.

Poskytování zaměstnaneckých benefitů má za cíl vytvořit u pracovníků zájem, chuť a větší ochotu pracovat a dosahovat tak vyšších výkonů. Myslím si, že zaměstnanecké výhody jsou důležité pro všechny společnosti či organizace. Také by měli být všichni zaměstnanci seznámeni se zaměstnaneckými výhodami, na které mají nárok a za jakých podmínek jsou poskytovány.

4.1.9 Počítačový program Eko-soft

Společnost Vesa Velhartice, a. s. zpracovává mzdy pomocí počítačového programu Eko-soft, který nabízí firma EKO-SOFT spol. s r. o. v Krásné Hoře nad Vltavou. Tento ekonomický systém je vhodný zejména pro malé a střední firmy. Program Eko-soft je velice moderní softwarový systém, který nabízí pro mzdovou účetní mnoho funkcí. Mzdová účetní ve společnosti Vesa Velhartice, a. s. využívá nejvíce následující funkce:

- evidence pracovníků,
- pořizování hrubých mezd,
- zpracování čistých mezd,
- náhrady nemoci a evidence dávek nemocenského pojištění,
- výpočet sociálního a zdravotního pojištění,
- důchodové připojištění a životní pojištění,
- exekuční srážky,
- podklady pro žádosti sociálních dávek,
- tvorba evidenčních a zápočtových listů,
- potvrzení pro úřady práce,
- potvrzení zdanitelných příjmů,
- výpočet daně ze závislé činnosti.

Nerovnoměrně rozvrženou pracovní dobu mají traktoristé, pracovníci dílen, technici provozu a pracovníci ŽV. V živočišné výrobě mají pracovníci provozu šestidenní pracovní týden. Pro lepší přehled znázorním harmonogram pracovní doby pro rok 2018 v tabulce č. 8 a tabulce č. 9.

Tabulka 8 - Rovnoměrně rozvržená pracovní doba

Měsíc	Pracovní doba včetně svátků	
	Denně hodin	Měsíčně hodin
Leden	8	184
Únor	8	160
Březen	8	176
Duben	8	168
Květen	8	184
Červen	8	168
Červenec	8	176
Srpen	8	184
Září	8	160
Říjen	8	184
Listopad	8	176
Prosinec	8	168
Celkem		2088

Zdroj: Podnikové materiály, 2018.

Tabulka 9 - Nerovnoměrně rozvržená pracovní doba

Měsíc	Pracovní doba včetně svátků			
	Denně hodin	Měsíčně hodin	Časové období	
Leden	7,5	172,5		
Únor	7,5	150		
Březen	7,5	90	1.3.-16.3. 2018	od 7:00
	8	80	17.3.-31.3.2018	od 6:30
Duben	8	168		
Květen	8	88	1.5.-15.5.2018	od 6:30
	8,5	102	16.5.-31.5.2018	od 6:30
Červen	8,5	178,5		
Červenec	8,5	187		
Srpen	8,5	195,5		
Září	8,5	170		
Říjen	8	184	od 7:00 do 15:45	
Listopad	7,5	165		
Prosinec	7,5	157,5		
Celkem		2088		

Zdroj: Podnikové materiály, 2018.

Pracovnice závodní jídelny pracují celoročně 6,5 hodiny a jejich pracovní doba je od 6:30 do 13:45. Uklízečka pracuje celoročně 4 hodiny a její pracovní doba je od 16:00 do 20:00.

Výplata mzdy

Mzdy se vyplácejí v peněžní podobě vždy 20. každého měsíce. Každý zaměstnanec obdrží v tento den výplatní pásku. Ve společnosti existují dva způsoby vyplácení mezd. První způsob je, že částku k výplatě si zaměstnanci vyzvednou v kanceláři mzdové účetní v hlavní budově společnosti. Druhý způsob výplaty mzdy je, že částka k výplatě je zaměstnancům zaslána na jejich osobní účet. Výplata mzdy na bankovní účet se týká 99 % zaměstnanců.

Dovolená

Podle § 213 ZP činí základní výměra dovolené čtyři týdny za kalendářní rok. Společnost Vesa Velhartice, a. s. nabízí svým zaměstnancům dovolenou prodlouženou o 1 týden, tedy celkem 25 dní. Jelikož pracovníci v živočišné výrobě mají šesti denní pracovní týden, vzniká jim nárok na 30 dní dovolené za rok. Výše náhrady za dovolenou je ve výši průměrného výdělku. Pracovníci však čerpají svou dovolenou v běžném roce téměř v plném rozsahu. Nevyčerpaná dovolená v běžném roce se zaměstnancům automaticky převádí do příštího roku.

5 Dotazníkové šetření

Analýza systému hodnocení a odměňování pracovníků proběhla ve společnosti Vesa Velhartice, a. s formou dotazníkového šetření. Otázky v dotazníkovém šetření byly rozděleny do tematických okruhů: Obecné, oblast hodnocení, oblast odměňování a oblast zaměstnaneckých výhod. Kompletně vyplněné dotazníky vrátilo 31 zaměstnanců. Z celkového počtu 34 zaměstnanců je to 92 %. Dotazník je uveden v příloze č. 2. Kromě uzavřených otázek měli zaměstnanci možnost vyjádřit své názory v otevřených otázkách. Vyhodnocení dotazníkového šetření bylo uskutečněno pomocí grafů.

5.1. Dotazníkové šetření a jeho vyhodnocení

V následující části diplomové práce jsou vyhodnoceny jednotlivé otázky z dotazníkového šetření, kterými jsou:

- Otázka č. 1 Jaké je Vaše pohlaví?
- Otázka č. 2 Kolik je Vám let?
- Otázka č. 3 Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
- Otázka č. 4 Jak dlouho pracujete ve společnosti Vesa Velhartice, a. s.?
- Otázka č. 5 Jste v práci spokojen/a?
- Otázka č. 6 Jak hodnotíte vzájemnou komunikaci mezi Vámi a nadřízenými pracovníky?
- Otázka č. 7 Jaké faktory Vás nejvíce motivují k podaným pracovním výkonům?
- Otázka č. 8 Provádí Váš nadřízený hodnocení práce?
- Otázka č. 9 Jak často je podle Vás optimální provádět hodnocení Vaší práce?
- Otázka č. 10 Získáváte zpětnou vazbu k Vámi vykonané práci?
- Otázka č. 11 Je pro Vás zpětná vazba důležitá?
- Otázka č. 12 Domníváte se, že jste za svoji vykonanou práci spravedlivě ohodnocen/a?
- Otázka č. 13 Uvítal/a byste jasně definovaný systém hodnocení navázaný na odměňování?
- Otázka č. 14 Znáte jednotlivé složky Vaší odměny?

- Otázka č. 15 Vyhovuje Vám dosavadní systém odměňování?
- Otázka č. 16 Pokud NE, co byste změnil/a?
- Otázka č. 17 Poskytuje Vám zaměstnavatel zaměstnanecké výhody?
- Otázka č. 18 Jaké zaměstnanecké výhody Vám zaměstnavatel poskytuje?
- Otázka č. 19 Domníváte se, že nabídka zaměstnaneckých výhod společnosti Vesa Velhartice, a. s. ve srovnání s jinými podniky je?
- Otázka č. 20 Jaké zaměstnanecké výhody jsou pro Vás nejdůležitější a nejvíce je využíváte?
- Otázka č. 21 Jaké poskytované zaměstnanecké výhody považujete za nadbytečné?
- Otázka č. 22 Jaké další zaměstnanecké výhody byste uvítal/a od svého zaměstnavatele?
- Otázka č. 23 Co se Vám líbí/ nelíbí v oblasti systému odměňování ve společnosti Vesa Velhartice, a. s.? Co byste chtěl/a v této oblasti změnit?

Základní informace o zaměstnancích – pohlaví, věk a vzdělání

Z celkového počtu rozdaných dotazníků řádně vyplnilo a odevzdalo 16 žen (52 %) a 15 mužů (48 %). Převahu ženského pohlaví jsem očekávala, jelikož je všeobecně známo, že ženy jsou k vyplňování dotazníků více otevřené.

Co se týče věku, nejpočetnější skupinu respondentů tvoří zaměstnanci ve věkovém rozmezí 45–54 let. Druhou nejpočetnější skupinou je věkové rozmezí 35–44 let a tvoří ji 8 pracovníků. Dále pak následuje 6 pracovníků ve věku 55 let a více, 5 pracovníků se nachází ve věkové skupině 25-34 let a nejmenší skupinu tvoří 1 zaměstnanec v rozmezí 18-24 let.

Z dotazníků dále vyplynulo, že největší zastoupení ve společnosti mají pracovníci se středním odborným vzděláním zakončeným maturitou (15). Dalších 13 pracovníků má střední odborné vzdělání zakončené výučním listem. Z celkového počtu dotazovaných jsou 2 respondenti s vysokoškolským vzděláním a pouze 1 respondent má základní vzdělání.

Délka pracovního poměru ve společnosti Vesa Velhartice, a. s.

Pomocí dotazníkového šetření se ukázalo, že 13 dotazovaných pracovníků pracuje ve společnosti Vesa Velhartice, a. s. více než 11 let a dále 9 pracovníků pracuje 5-10 let. Myslím si, že toto zjištění svědčí o stabilitě společnosti na trhu a o spokojenosti pracovníků. Jen 3 zaměstnanci pracují ve společnosti méně než 1 rok.

Počet stálých pracovníků je tak vysoký proto, že společnost Vesa Velhartice, a. s. působí na trhu dlouhou dobu. Pokles počtu zaměstnanců je způsoben buď odchodem do důchodu, anebo odchodem žen na rodičovskou dovolenou. Z nově příchozích pracovníků zůstává velké procento ve společnosti a neodchází pracovat do jiného podniku.

Vedení společnosti se svými zaměstnanci ve většině případů uzavírá smlouvu na dobu neurčitou s tříměsíční zkušební dobou. Propuštění zaměstnance nastává pouze na základě hrubého porušení pracovních předpisů či ve zkušební době. Obě tyto formy jsou velmi ojedinělé.

Spokojenost respondentů se společností

Z výzkumu vyplývá, že zaměstnanci v 27 případech jsou ve společnosti spokojeni. Čtyři pracovníci jsou spíše nespokojeni. Pokud by v budoucnu nastala situace v podobě stejného či vyššího podílu nespokojených pracovníků, bude neodkladné přehodnotit systém motivování, hodnocení a odměňování a zamyslet se nad příčinou nespokojenosti pracovníků.

Hodnocení vzájemné komunikace

Šest pracovníků uvedlo, že vzájemná komunikace mezi nimi a přímými nadřízenými je velmi dobrá. Oproti tomu 16 pracovníků označilo komunikaci za dobrou. Pět dotazovaných zvolilo odpověď „spíše dobrá“ a čtyři dotazovaní odpověděli „špatná“. Z toho lze vyvodit, že pracovníci mají s některými vedoucími na pracovišti problém, resp. komunikace mezi nimi vážne.

Přítom si myslím, že vzájemná komunikace a dobré pracovní vztahy jsou pro většinu pracovníků základem, který vede k dobře odvedeným úkolům. Všichni pracovníci včetně vedoucích pracovníků by se měli snažit komunikovat mezi sebou, aby nevznikala nedorozumění či jiné komunikační šumy.

Faktory motivující k podaným pracovním výkonům

U této otázky mohli zaměstnanci společnosti uvést více odpovědí najednou, proto se součet odpovědí nerovná počtu pracovníků. Odpověď „pravidelná finanční odměna“ vybralo 24 respondentů. Dále následovala odpověď „práce v dobrém kolektivu“, kterou zvolilo 20 respondentů. Následovala „pochvala a uznání za dobře odvedenou práci“, která motivuje 19 dotazovaných. Šest pracovníků motivuje „možnost naučit se novým věcem“ a nejméně dotazovaných (3) se shodlo na odpovědi „variabilní složky mzdy“.

Otázky týkající se hodnocení práce a její zpětné vazby

Zaměstnanci společnosti ve 22 případech uvedli, že jejich nadřízený provádí hodnocení práce. Zbylých 9 pracovníků uvedlo odpověď „ne“. Naskýtá se otázka, proč 9 pracovníků uvedlo rozdílnou odpověď. Myslím si, že to je způsobené vedoucími pracovníky, kterých je ve společnosti celkem 8. Z toho jsou 3 řídicí pracovníci. Je proto možné, že některý z vedoucích pracovníků hodnocení práce svých podřízených neprovádí, anebo provádí, ale podřízení pracovníci to za hodnocení nepovažují.

Měsíční hodnocení práce by uvítalo 21 zaměstnanců. Domnívám se, že většina pracovníků si přeje, aby se měsíční odměňování odvíjelo od hodnocení jejich práce. Týdenní hodnocení práce by chtělo 7 pracovníků a denní hodnocení práce 2 pracovníci. Jeden pracovník by si přál hodnocení práce čtvrtletně.

Zpětnou vazbu k vykonané práci získává 22 zaměstnanců. Čtyři zaměstnanci zpětnou vazbu k vykonané práci nezískávají a pět pracovníků získává zpětnou vazbu jen někdy. Dále také pracovníci uvedli, že zpětnou vazbu získávají od vedoucích pracovníků zejména v případě, kdy nastal problém. Pozitivní zpětnou vazbu od svých vedoucích pracovníků téměř nedostávají.

Nicméně zpětná vazba je dle dotazníkového šetření důležitá pro 25 pracovníků ve společnosti. Zbýlých 6 pracovníků uvedlo, že pro ně zpětná vazba důležitá není.

Spravedlivé ohodnocení a jasně definovaný systém hodnocení navázaný na odměňování

Celkem 22 respondentů z 31 má pocit, že za svou vykonanou práci jsou dostatečně a spravedlivě ohodnoceni. Jen 9 respondentů označilo odpověď „ne“. Tito dotazovaní jsou názoru, že jejich vykonaná práce a odvedený pracovní výkon není dostatečně a spravedlivě ohodnocen.

Je důležité se zamyslet na tím, proč si tito pracovníci myslí, že jsou nespravedlivě ohodnoceni. Jedním z možných důvodů je, že pracovníci jsou vystaveni velké pracovní náročnosti a cítí se tak být nedocenění. Špatné ohodnocení a následná výše mzdy může stát za možným odchodem ze zaměstnání.

Dále 24 respondentů by uvítalo jasně definovaný systém hodnocení navázaný na odměňování. Respondenti jsou toho názoru, že odměna každého pracovníka by se měla odvíjet od jeho vykonané práce. Každý, kdo svou práci vykonává řádně, by měl být za to patřičně odměněn. Proti tomuto zavedení by byl pouze 1 respondent. Odpověď „nevím“ zaškrtnulo 6 respondentů.

Jednotlivé složky odměny a dosavadní systém odměňování

Většina respondentů, konkrétně 22, uvedla, že znají jednotlivé složky odměny. Ovšem 9 respondentů odpovědělo, že dílčí složky své odměny neznají. Tento fakt je na pováženou. Vedení společnosti by mělo zařídit, aby jednotlivé složky odměny byly všem pracovníkům známy. Při náboru nových pracovníků by tomuto problému mělo vedení společnosti věnovat pozornost, aby se tentýž problém již neopakoval.

Dle odpovědí z dotazníkového šetření vyhovuje dosavadní systém odměňování většině pracovníků. Podle nadpolovičního počtu pracovníků (20) je dosavadní systém odměňování srozumitelný a mzdy podle nich odpovídají výkonu. Výše odměn a prémie závisí na jednotlivých nadřízených pracovnících a na jejich spokojenosti s výkonem práce svých podřízených.

Menšině, přesněji 11 pracovníkům, dosavadní systém odměňování nevyhovuje a jsou s ním nespokojeni. Tito pracovníci by chtěli, aby systém odměňování byl více závislý na počtu odpracovaných let. Aby se zamezilo skutečnosti, že nově přijatý pracovník bere vyšší odměnu než pracovník, který ve společnosti pracuje např. 5 let.

Vedení společnosti by si mělo dát pozor na počet nespokojených pracovníků. V případě, že by převažoval podíl nespokojených pracovníků, je nutné přehodnotit motivační systém, způsob hodnocení, a i systém odměňování. Přetrvávání nedostatků v této oblasti by mohlo zapříčinit odchod jednotlivých pracovníků ze zaměstnání, což není v zájmu společnosti.

Poskytování zaměstnaneckých výhod

Na základě odpovědí u této otázky je patrné, že všech 31 dotazovaných ví, že jim zaměstnavatel poskytuje zaměstnanecké výhody. Z názoru 24 pracovníků lze usoudit, že vědí o všech zaměstnaneckých výhodách, které jim zaměstnavatel poskytuje a jsou si jisti na jaké výhody a v jaké výši na ně mají nárok.

Ovšem zbylých 7 pracovníků není obeznámeno, na jaké zaměstnanecké výhody mají nárok. Bohužel tito pracovníci jsou špatně informovaní a jejich neprospěch vůči zaměstnaneckým výhodám se může promítnout také do jejich spokojenosti.

Spokojenost s poskytováním zaměstnaneckých výhod

S poskytováním zaměstnaneckých výhod souvisí spokojenost jak u zaměstnanců, tak i u zaměstnavatele. Spokojenost u zaměstnavatele je výrazná. Z daňového hlediska nemusí společnost často u zaměstnaneckých výhod odvádět daň z příjmu ani odvody ze sociálního a zdravotního pojištění. Další výhodou pro zaměstnavatele je praktický přínos, kdy spokojení zaměstnanci chodí rádi do práce, vytvářejí hodnoty a budují tím dobré jméno společnosti.

Spokojenost s poskytováním zaměstnaneckých výhod potvrzuje 23 zaměstnanců, zbylých 8 zaměstnanců spokojených není. Tento výsledek může potvrzovat fakt, že ne všichni zaměstnanci ve společnosti jsou plně informovaní o poskytovaných zaměstnaneckých výhodách.

Srovnání zaměstnaneckých výhod s nabídkou jiných podniků

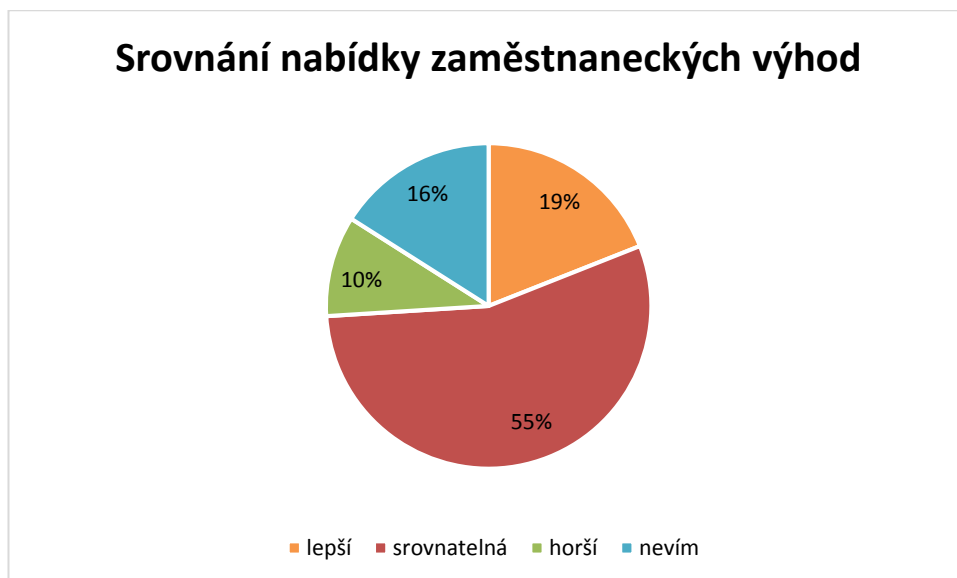
Prostřednictvím této otázky jsem se snažila najít odpověď, zda z pohledu pracovníků je nabídka zaměstnaneckých výhod ve srovnání s jinými podniky v okolí je lepší, srovnatelná, horší či nemají pracovníci přehled. Také o tom vypovídá graf č. 1.

U pracovníků převládá názor, že nabídka zaměstnaneckých výhod je s jinými podniky v okolí srovnatelná (55 %). Podle mého názoru je nabídka zaměstnaneckých výhod společnosti dostatečně motivující nejen pro stále pracovníky, ale i pro pracovníky budoucí.

Posoudit a srovnat nabídku zaměstnaneckých výhod společnosti Vesa Velhartice, a. s. nemohlo celkem 16 % pracovníků, jelikož neznají nabídku jiných podniků v okolí.

Z níže uvedeného grafu dále vyplývá, že 19 % pracovníků vnímá poskytované zaměstnanecké výhody za lepší než u jiných společností v okolí. Dalších 10 % pracovníků si myslí, že nabízené výhody ve společnosti Vesa Velhartice, a. s. jsou ve srovnání horší. Proto by vedení společnosti mělo neustále pracovat na zdokonalování nabídky zaměstnaneckých výhod.

Graf 1- Srovnání nabídky zaměstnaneckých výhod



Zdroj: Vlastní zpracování, 2018.

Druhy nabízených zaměstnaneckých výhod ve společnosti Vesa Velhartice, a. s.

Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že společnost Vesa Velhartice, a. s. jakožto zaměstnavatel poskytuje svým pracovníkům řadu zaměstnaneckých výhod. Zájem o nabízené zaměstnanecké výhody je patrný z níže uvedeného grafu č. 2. Všichni respondenti měli možnost označit více odpovědí.

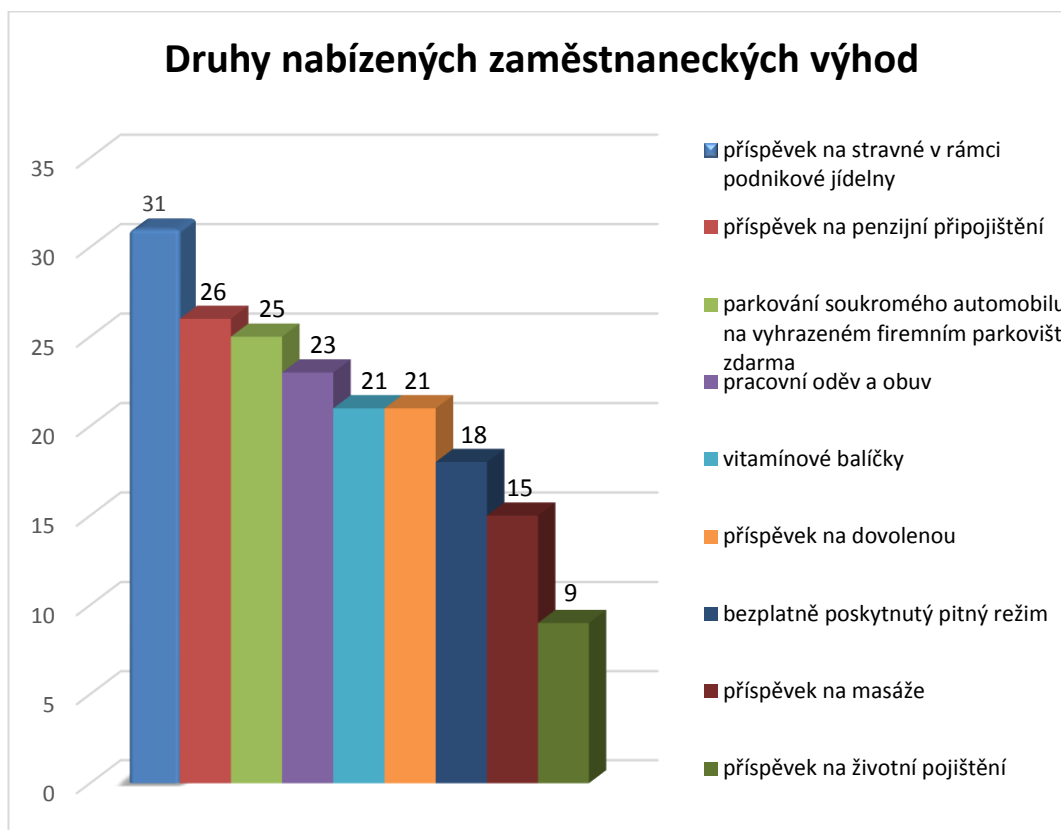
Všech 31 respondentů ví, že mají nárok na příspěvek na stravné v rámci podnikové jídelny. Dále 26 respondentů uvedlo, že mají nárok na příspěvek na penzijní připojištění. Následně 25 respondentů využívá parkování soukromého automobilu na vyhrazeném firemním parkovišti zdarma. Pracovní oděv a obuv využívá a považuje za benefit 23 respondentů. Podle vedení společnosti Vesa Velhartice, a. s. není pracovní oděv a obuv benefitem, ale musí ho svým pracovníkům poskytovat ze zákona.

Následně 21 respondentů jako benefit zmínilo vitamínové balíčky a příspěvek na dovolenou. Bezplatně poskytnutý pitný režim považuje za benefit 18 respondentů. I tady se podle vedení společnosti nejedná o benefit, nýbrž o nařízení dané zákonem. Téměř polovina respondentů, konkrétně 15, ví o příspěvku na masáže a využívá jej. Příspěvek na životní pojištění uvedlo 9 respondentů, jelikož se jedná o benefit pouze pro vedoucí pracovníky jednotlivých úseků.

Z dotazovaných respondentů nikdo nezvolil možnost využití služebního telefonu (týká se vedoucích pracovníků), příspěvek na dopravu do zaměstnání, příspěvek na sportovní a kulturní vyžití, 1 týden dovolené navíc a prodej produktů za cenu nižší, než je cena tržní. Může to být dáno tím, že respondent buď vůbec neví, že některé z těchto zaměstnaneckých výhod společnost Vesa Velhartice, a. s. poskytuje nebo výše zmíněné zaměstnanecké výhody nepovažuje za benefity, např. 1 týden dovolené navíc.

Společnost Vesa Velhartice, a. s. neposkytuje zaměstnanecké výhody typu očkování proti chřipce zdarma, pružnou pracovní dobu, využití pracovního automobilu i pro soukromé účely, zvyšování vzdělání zdarma či vyhodnocení nejlepšího zaměstnance měsíce.

Graf 2 - Druhy nabízených zaměstnaneckých výhod



Zdroj: Vlastní zpracování, 2018.

Zaměstnanecké výhody, které jsou nejvíce oblíbené a pro pracovníky důležité

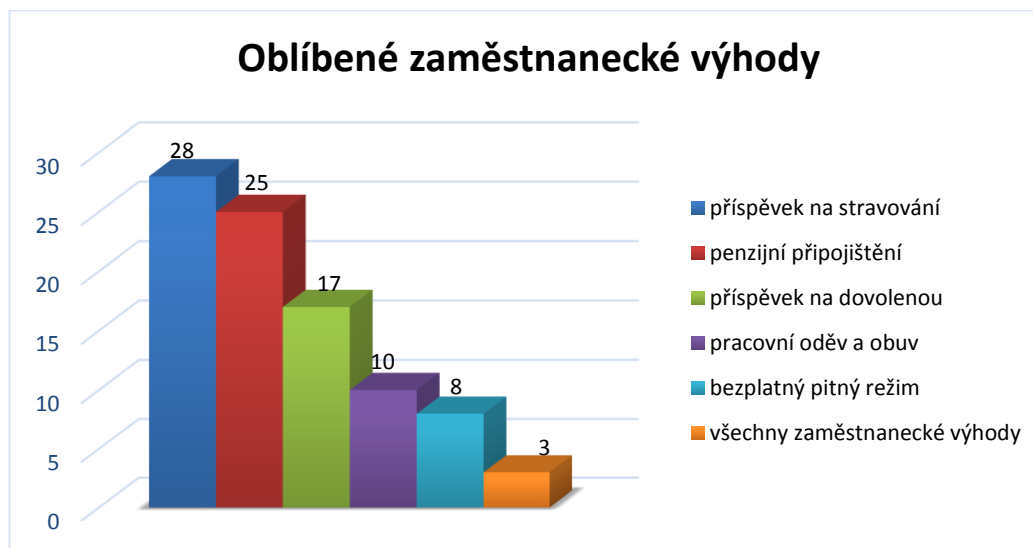
Touto otázkou jsem v dotazníku zjišťovala, jaké zaměstnanecké výhody jsou u pracovníků nejvíce oblíbené a pro pracovníky důležité. Také zde mohli pracovníci uvést více možností.

Jak ukazuje graf č. 3, největší zájem mají pracovníci o příspěvek na stravování. Tento benefit zvolilo 28 pracovníků a je preferován jak ženami, tak i muži. Druhým nejvíce oblíbeným benefitem je penzijní připojištění, které zvolilo 25 pracovníků. Z této odpovědi je patrné, že více než polovina pracovníků myslí na důchodový věk a náležitě se na to připravuje. Pro 17 pracovníků je významnou položkou příspěvek na dovolenou, který společnost Vesa Velhartice, a. s. poskytuje.

Dále se v menší míře objevovaly zaměstnanecké výhody jako pracovní oděv a obuv (10 pracovníků), bezplatný pitný režim (8 pracovníků). Pro 3 pracovníky jsou všechny zaměstnanecké výhody důležité hlavně z důvodu, že považují nabídku zaměstnaneckých výhod za malou.

Zbylé zaměstnanecké výhody, které společnost poskytuje, pracovníci neuvedli.

Graf 3 - Oblíbené zaměstnanecké výhody



Zdroj: Vlastní zpracování, 2018.

Zaměstnanecké výhody, které považují pracovníci za nadbytečné

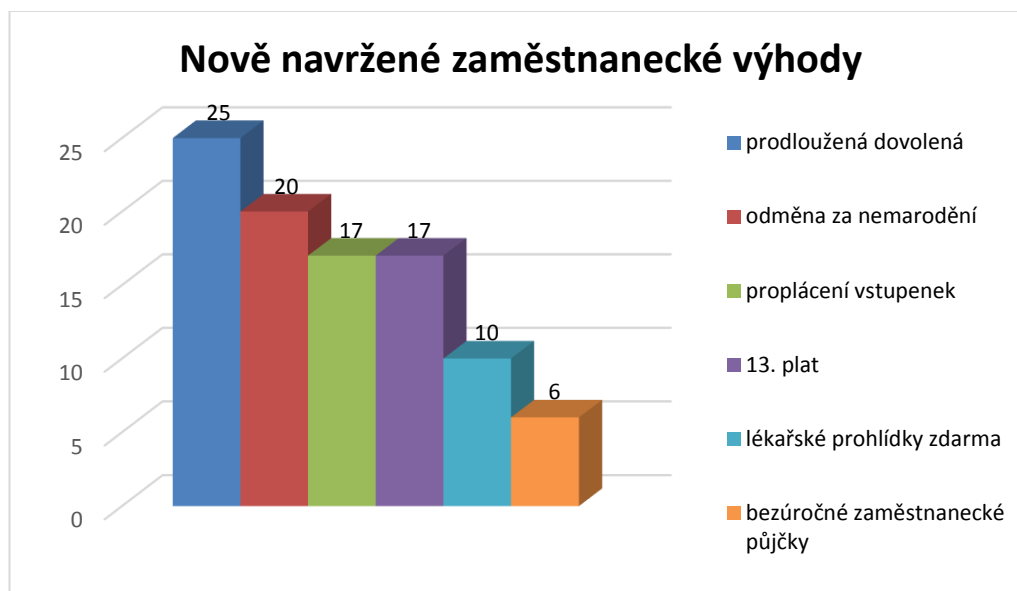
U otázky č. 21 jsem zjišťovala, zda zaměstnanci společnosti vnímají některé poskytované zaměstnanecké výhody za nadbytečné, popř. o jaké výhody se jedná. Velice mě překvapily odpovědi na tuto otázku. Z celkových 31 dotazovaných zaměstnanců uvedlo 30 pracovníků, že podle nich není žádná poskytovaná zaměstnanecká výhoda nadbytečná. Všechny zaměstnanecké výhody vnímají za potřebné. Zbylý 1 pracovník uvedl, že za nadbytečnou zaměstnaneckou výhodu mu připadá vitamínový balíček. Na základě výsledků se domnívám, že pracovníci se nechtějí vzdát žádné ze zaměstnaneckých výhod, které společnost v současné době nabízí.

Zaměstnanecké výhody, které by pracovníci společnosti Vesa Velhartice, a. s. uvítali

Pracovníci společnosti v dotazníkovém šetření uvedli, že by uvítali další zaměstnanecké výhody, které jsou zobrazené v grafu č. 4. Největší počet, tedy 25 pracovníků vyjádřilo zájem o 1 týden dovolené navíc. Dalším postrádaným benefitem je odměna za nemarodění, kterou by uvítalo 20 pracovníků. Proplácení vstupenek na sportovní a kulturní akce by uvítalo 17 pracovníků. V případě sportovních akcí by mělo zájem více mužů než žen. Naopak vyplácení vstupenek na kulturní akce by požadovalo více žen.

Taktéž je podle 17 pracovníků postrádaným benefitem 13. plat. Pouze pár pracovníků by uvítalo lékařské prohlídky zdarma a bezúročné zaměstnanecké půjčky. Šest pracovníků se k této otázce ani nevyjádřilo. Lze to chápat tak, že respondenti netouží po dalších nových benefitech.

Graf 4 - Nově navržené zaměstnanecké výhody



Zdroj: Vlastní zpracování, 2018.

Pozitiva a negativa dosavadního systému hodnocení a odměňování, návrhy týkající se změn současného systému ve společnosti Vesa Velhartice, a. s.

Další z otevřených otázek, kde pracovníci měli možnost vyjádřit svůj názor v oblasti systému hodnocení a odměňování, směřovala na spokojenost či nespokojenost a nové návrhy na změny dosavadního systému ve společnosti. Vzhledem k charakteru otázky se dalo předpokládat, že ne všichni pracovníci na tuto otázku budou chtít odpovědět, což se také stalo.

Z odpovědí, které byly uvedeny vyplývá, že většině pracovníků dosavadní systém hodnocení a odměňování vyhovuje a nechtějí nic měnit. Většina pracovníků se cítí dostatečně motivována a spokojena. Ostatní pracovníci vidí problém v hodnocení práce, které je v některých úsecích nepravidelné nebo vůbec žádné. Problém je také ve zpětné vazbě, která se v některých úsecích podniku pracovníkům nedostává buď vůbec, nebo je pouze negativní.

Taktéž jsou pracovníci nespokojeni s provázaností mezi hodnocením a odměňováním. Pracovníci by si přáli, aby byl systém hodnocení a odměňování spravedlivý, a aby nebyli preferováni noví pracovníci. Dále by pracovníci ocenili odměny za odpracované roky u společnosti v kratší lhůtě, a to již od 2 let. Kromě výše zmíněného by pracovníci uvítali, aby jednotlivé dílčí odměny, prémie, nárok na zaměstnanecké výhody apod. byly vysvětleny všem zaměstnancům, a to například na podnikové schůzi.

5.2 Shrnutí dotazníkového šetření

Názory pracovníků společnosti Vesa Velhartice, a. s. na motivaci, komunikaci, systém hodnocení a odměňování a na zaměstnanecké výhody byly zjištěny a prozkoumány na základě dotazníkového šetření, jehož zpracování a interpretace otázek je shrnuta v předchozí části kapitoly. Dotazníkové šetření bylo rozděleno na několik částí, které se zabývaly obecnými informacemi o pracovnících, jejich motivací, komunikací s nadřízenými a otázkami týkajícími se systému hodnocení, odměňování a zaměstnaneckých výhod.

Na obecné informace o pracovnících byla zaměřena první část a přinesla následující výsledky. Ve společnosti Vesa Velhartice, a. s. pracuje více mužů než žen, konkrétně 18 mužů a 16 žen. Další otázka se zabývala věkovou strukturou. Nejpočetnější skupinu tvoří pracovníci ve věku 45-54 let, kterých je celkem 11. Ostatní věkové skupiny jsou taktéž zastoupeny, ale už v menší míře. Z dotazníkového šetření také vyplynulo, že nejvíce pracovníků je ve společnosti se středním odborným vzděláním zakončeným maturitou, celkem 15. Následuje 13 pracovníků s výučním listem. Nejmenší skupinu naopak tvoří 1 pracovník se základním vzděláním. Pracovníků, kteří ve společnosti pracují déle než 11 let je 13. Oproti tomu jen 3 pracovníci ve společnosti pracují méně než 1 rok. Většina pracovníků je s prací a pracovním prostředím ve společnosti spokojena. Pouze 4 dotazovaní pracovníci uvedli nespokojenost.

Druhá část byla zaměřena na komunikaci v pracovním prostředí a stávající systém hodnocení a odměňování. Více než polovina zaměstnanců uvedla, že je spokojena a vzájemnou komunikaci s nadřízenými pracovníky hodnotí kladně. Jen 4 dotazovaní zaměstnanci hodnotí vzájemnou komunikaci za špatnou a potýkají se s komunikačními problémy.

K dosaženým výkonům nejvíce pracovníky motivuje pravidelná finanční odměna, práce v dobrém kolektivu a pochvala či uznání za dobře odvedenou práci. Celkem 22 dotazovaných zaměstnanců se shodlo, že nadřízený pracovník provádí hodnocení práce. Zbylých 9 zaměstnanců s tímto tvrzením nesouhlasí. Z odpovědí je tedy patrné, že hodnocení zaměstnanců neprobíhá ve všech úsecích společnosti. Přitom by si hodnocení práce přáli všichni zaměstnanci a za optimální časové období hodnocení práce volí měsíční. Zpětná vazba k vykonané práci je důležitá pro 25 zaměstnanců, ale získávají ji jen někteří pracovníci. Taktéž se přes dvě třetiny zaměstnanců, (22) domnívá, že za svou vykonanou práci jsou spravedlivě ohodnoceni. Devět zaměstnanců je toho názoru, že jejich vykonaná práce a odvedený pracovní výkon není dostatečně a spravedlivě ohodnocen. Téměř všichni zaměstnanci si přejí jasně definovaný systém hodnocení navázaný na systém odměňování. Dosavadní systém odměňování dle odpovědí z dotazníkového šetření, vyhovuje většině pracovníkům. Podle 20 pracovníků je dosavadní systém odměňování srozumitelný a mzdy podle nich odpovídají výkonu. Výše odměn a prémie závisí na jednotlivých nadřízených pracovnících a na jejich spokojenosti s výkonem práce svých podřízených.

Třetí a zároveň poslední část dotazníkového šetření byla zaměřena na zkoumání zaměstnaneckých výhod, jejich poskytování, seznámení s nimi a zjištění, zda je pracovníci společnosti využívají a jsou s nimi spokojeni. Společnost Vesa Velhartice, a. s. samozřejmě svým pracovníkům zaměstnanecké výhody poskytuje, konkrétně se jedná o tyto benefity: příspěvek na stravování v podnikové jídelně, služební telefon, příspěvek na penzijní připojištění, příspěvek na životní pojištění, proplacení vstupních lékařských prohlídek, příspěvek na dopravu do zaměstnání, příspěvek na dovolenou, příspěvek na sportovní a kulturní vyžití, příspěvek na masáže, příspěvek na nákup vitamínů, 1 týden dovolené navíc a prodej produktů za nižší cenu, než je cena tržní. Z hlediska informovanosti o poskytování zaměstnaneckých výhod jsem z dotazníkového šetření dospěla k názoru, že sice všichni zaměstnanci ví, že jim poskytuje společnost benefity, ovšem již ne všichni pracovníci ví, na které zaměstnanecké výhody a v jaké výši mají nárok. Ve 23 případech jsou zaměstnanci společnosti s výhodami spokojeni. Také je podle 17 zaměstnanců nabídka benefitů s ostatními firmami v okolí srovnatelná. Pouze 3 zaměstnanci považují nabídku výhod, oproti ostatním podnikům, za horší.

Z další otázky, kterou jsem položila pracovníkům společnosti vyplývá, že pracovníci nejvíce preferují příspěvek na stravování v podobě podnikové jídelny, příspěvek na penzijní připojištění a příspěvek na dovolenou, dále pak bezplatný pitný režim. Zaměstnanecké výhody všichni pracovníci považují za potřebné, pouze 1 zaměstnanec uvedl nadbytečný benefit v podobě vitamínového balíčku.

Pracovníci společnosti by mezi zaměstnaneckými výhodami uvítali hlavně prodlouženou dovolenou o 1 týden, odměnu za nemarodění, proplácení vstupenek a 13. plat. Zaměstnanecké benefity by měly být nastaveny tak, aby byly motivující jednak pro všechny zaměstnance, ale současně výhodné pro podnik.

6 Diskuze a návrhy změn

Cílem diplomové práce „Systém hodnocení a odměňování pracovníků ve vybrané organizaci“ byly návrhy změn a doporučení, které by vedly ke zlepšení vztahu mezi systémem hodnocení a systémem odměňování. Výzkum probíhal ve společnosti Vesa Velhartice, a. s.

V této kapitole diplomové práce jsou představeny jednotlivé návrhy a doporučení, které by mohly pomoci společnosti Vesa Velhartice, a. s. zlepšit nejen stávající systém hodnocení a odměňování pracovníků, ale také vzájemné vztahy na pracovišti. Veškeré změny budou navrženy tak, aby byly přínosné nejen pro jednotlivé pracovníky, ale zároveň i pro celou firmu. Společnosti navrhuji následující opatření:

- zlepšení komunikace a zpětné vazby na pracovišti,
- používání hodnotících formulářů,
- nová nástěnka na chodbě v administrativní budově,
- změna příspěvku na dopravu do zaměstnání,
- bonus za naplnění fondu pracovní doby,
- změna odměny za odpracované roky u společnosti.

Zlepšení komunikace a zpětné vazby na pracovišti

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že někteří zaměstnanci hodnotí vzájemnou komunikaci s nadřízenými pracovníky za špatnou. Pracovníci si stěžují v tomto ohledu na nečinnost některých vedoucích pracovníků. V případě, že komunikace na pracovišti shora dolů částečně nefunguje a je špatná, dochází ke komunikačním šumům a může docházet k dezinformacím.

Aby se těmto problémům předešlo, doporučuji jednotlivým vedoucím pracovníkům se na začátku týdne, tedy v pondělí ráno sejít, říct svým podřízeným jaký je plán na týden, popř. během týdne plán aktualizovat. Samozřejmě vše za účasti všech pracovníků na daném úseku ve společnosti.

Neméně důležité je také odstranit problém týkající se zpětné vazby k vykonané práci zaměstnanců. 29 % zaměstnanců v dotazníkovém šetření uvedlo, že zpětnou vazbu k nim vykonané práci nezískávají nebo pouze jen někdy (jedná se o případy negativní zpětné vazby). Přitom je zpětná vazba důležitá pro 80 % zaměstnanců.

Proto bych vedoucím pracovníkům v jednotlivých úsecích doporučila, aby svým podřízeným pracovníkům zpětnou vazbu poskytovali na 100 % a to nejen v negativním případě, ale i v pozitivním případě. Myslím si, že pracovníci společnosti takové jednání od vedoucích pracovníků ocení a budou ho považovat za férové jednání.

Používání hodnotících formulářů

Podle vedení společnosti Vesa Velhartice, a. s. hodnocení pracovníků probíhá jedenkrát za půl roku a je ústní formou a hodnocení pracovníků provádí vedoucí pracovník. Na základě dotazníkového šetření jsem dospěla k názoru, že hodnocení pracovníků neprovádí každý vedoucí pracovník na svém úseku. V dotazníkovém šetření totiž 9 zaměstnanců uvedlo, že hodnocení práce nadřízený neprovádí. Tím se naskytá otázka, zda opravdu vedoucí pracovník hodnocení neprovádí nebo zaměstnanec hodnocení práce nepostřehl. Taktéž by 21 pracovníků uvítalo hodnocení práce jedenkrát měsíčně, které je podle jejich názoru optimální.

Vedoucím pracovníkům doporučuji, aby hodnocení práce prováděli jedenkrát za měsíc a místo ústní formy bych doporučila formu písemnou, v podobě hodnotících formulářů. Hodnotící formulář by mohl ještě lépe propojit systém hodnocení se systémem odměňování. Hodnocení pracovníků by mohlo probíhat tak, že během měsíce by si vedoucí pracovníci všímali projevů v chování jednotlivých zaměstnanců, kvality a rozsahu plnění zadaných úkolů, jejich ochoty a schopnosti spolupracovat v týmu. Na konci měsíce by se každý vedoucí pracovník sešel s hodnoceným pracovníkem, řekl by mu své poznatky z pozorování a vyplnil by předpřipravený tiskopis hodnotícího formuláře. Hodnotící formulář by obsahoval základní informace o hodnoceném pracovníkovi, oblast hodnocení pracovního výkonu či splnění stanovených úkolů, hodnocení chování a hodnocení potenciálního rozvoje pracovníka.

Ukazatel hodnocení pracovního výkonu či splnění stanovených úkolů by se vyjadřoval na základě vytvořené stupnice a připojil by se slovní komentář. Stupně kvality pracovního výkonu či splnění stanovených úkolů zobrazuje tabulka č. 10. Následuje tabulka č. 11, která zobrazuje ukazatele hodnocení pracovního výkonu.

Tabulka 10 - Stupně kvality pracovního výkonu

Stupně plnění vykonané práce	Předpoklad pro dané hodnocení
Stupeň 5 (vynikající výkon)	Zvládnutí stanoveného úkolu v maximální možné míře.
Stupeň 4 (nadprůměrný výkon)	Zvládnutí stanoveného úkolu s drobnými výhradami.
Stupeň 3 (průměrný výkon)	Zvládnutí stanoveného úkolu v průměrné míře.
Stupeň 2 (výkon vyžaduje zlepšení)	Zvládnutí stanoveného úkolu s vážnými pochybeními.
Stupeň 1 (naprosté selhání)	Naprosté selhání při pracovním výkonu.

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018.

Tabulka 11 - Hodnocení pracovního výkonu

Ukazatel	Stupeň plnění vykonané práce	Slovní komentář
Vykonané množství práce		
Kvalita vykonané práce		
Odpovědnost		

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018.

Ukazatel hodnocení chování by hodnotil vlastní iniciativu pracovníka, projevenou ochotu a zájem, komunikaci s nadřízeným vedoucím pracovníkem a spolupráci s ostatními pracovníky. Způsob hodnocení by byl založen na procentuální stupnici a slovním komentáři.

Procentuální stupnice by mohla vypadat následovně, viz. tabulka č. 12.

Tabulka 12 - Procentuální stupnice

Plnění v %	Předpoklad pro dané hodnocení
100 %	Plnění v maximální možné míře.
75 %	Plnění včetně drobných výhrad.
50 %	Průměrné plnění.
25 %	Plnění se závažnými pochybeními.
0 %	Naprosté selhání.

Zdroj: Vlastní zpracování.

Následující tabulka č. 13 zobrazuje oblast hodnocení chování.

Tabulka 13 - Hodnocení chování

Ukazatel	Plnění v %	Slovní komentář
Vlastní iniciativa		
Projevená ochota a zájem		
Komunikace s nadřízeným pracovníkem		
Spolupráce s ostatními pracovníky		

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018.

Posledním ukazatelem by byl **ukazatel hodnocení potenciálního rozvoje pracovníka**, který by zjišťoval ochotu učit se novým věcem a flexibilní přizpůsobení na vzniklé změny při pracovním výkonu. I zde by se používala procentuální stupnice a slovní komentář, viz. tabulka č. 14.

Tabulka 14 - Hodnocení potenciálního rozvoje

Ukazatel	Plnění v %	Slovní komentář
Ochota učit se novým věcem		
Přizpůsobení na vzniklé změny		

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018.

Výsledná hodnota z hodnotícího formuláře by se získala jako aritmetický průměr všech dílčích udělených hodnocení a zapsala by se do formuláře na vyznačené místo. Na základě této hodnoty by se odvíjely prémie v systému odměňování.

System hodnocení ve společnosti má za cíl zvýšit angažovanost pracovníků, jejich ochotu a snahu vykonávat zadané úkoly a splňovat při tom určitá kritéria kvality. Proto si myslím, že by systém odměňování na základě nově navrženého systému hodnocení získal flexibilnější podobu a jednotliví pracovníci by se snažili podávat vyšší a lepší výkony. Je logické, že zaměstnanci nepociťují motivaci a důvod snažit se, když jsou odměňováni bez ohledu na jejich úspěchy či chyby.

Při schůzi na konci měsíce seznámí vedoucí pracovník hodnotícího zaměstnance se svými poznatky z pozorování a vyplní tiskopis hodnotícího formuláře. K hodnocení by se mohl hodnocený zaměstnanec vyjádřit, avšak konečné slovo by měl samozřejmě vedoucí pracovník. Pokud vedoucí pracovník s hodnoceným zaměstnancem nedojde ke společnému závěru, bude možné se obrátit na ředitele společnosti. Závěrem schůze by bylo představení plánu a očekávání na další hodnocené období. Jednotlivé vedoucí pracovníky by hodnotil ředitel společnosti.

Na základě takového systému hodnocení se zvýší množství práce pro jednotlivé vedoucí pracovníky dílčích úseků. Také se zvýší jejich odpovědnost za hodnocení pracovníků, a tím musí být zvýšena i jejich mzda, samozřejmě úměrně k tomu.

Odhadované zvýšení mzdy by bylo o 200 Kč na jednoho vedoucího pracovníka za jednoho hodnotícího zaměstnance na měsíc. V následující tabulce č. 15 je znázorněn počet vedoucích pracovníků a zároveň počet podřízených pracovníků, které by měli k hodnocení.

Tabulka 15 - Zvýšení mzdy u jednotlivých vedoucích pracovníků

Počet vedoucích pracovníků	Počet zaměstnanců, které by vedoucí pracovník hodnotil	Zvýšení mzdy v Kč za měsíc
ředitel společnosti	7	1 400 Kč
vedoucí RV	5	1 000 Kč
vedoucí dílny	2	400 Kč
vedoucí ŽV	4	800 Kč
ekonom	5	1 000 Kč
vedoucí obchodní činnosti	1	200 Kč
vedoucí UŠ	7	1 400 Kč
vedoucí laboratoře a skleníků	2	400 Kč
Celkem		6 600 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018.

Roční náklady by pak činily: celková suma za měsíc 6 600 Kč * počet měsíců v roce tj. 12 = 79 200 Kč.

Nová nástěnka na chodbě v administrativní budově

Z odpovědí zaměstnanců v dotazníkovém šetření vyplynulo, že ne všichni pracovníci jsou dobře obeznámeni, na jaké zaměstnanecké výhody mají nárok. Špatná informovanost v jejich neprospěch vůči zaměstnaneckým výhodám se může promítnout také do spokojenosti pracovníků. Vedení společnosti by se mělo ovšem snažit, aby všichni pracovníci byli spokojení, protože spokojený pracovník znamená kvalitně odvedená práce a vyšší efektivita.

Tudíž společnosti navrhuji, aby na chodbu v administrativní budově umístili novou nástěnku, na které bude uveřejněno, jaké zaměstnanecké benefity společnost svým zaměstnancům poskytuje, včetně výše a podmínek, za jakých na daný benefit mají právo. Pořizovací náklady na novou nástěnku by určitě nebyly vyšší než 1 000 Kč.

Změna příspěvku na dopravu do zaměstnání

V současné době mají zaměstnanci společnosti Vesa Velhartice, a. s. nárok na příspěvek na dopravu do zaměstnání ve výši 50 % ceny jízdného autobusové dopravy. Tento benefit může využívat každý pracovník (vyjma místních), který se do práce dostává jakýmkoliv způsobem (pěšky, na kole, autem, autobusem nebo vlakem). Jak již bylo řečeno, příspěvek se vyplácí na základě autobusového jízdného, přičemž se bere v úvahu nejbližší autobusová zastávka zaměstnance. Konečnou zastávkou je autobusová zastávka ve Velharticích.

Velká část zaměstnanců do práce dojíždí osobním automobilem, hlavně z důvodu, že autobusová zastávka v místě bydliště není. Vzdálenost mezi autobusovou zastávkou a místem bydliště u některých pracovníků je například až čtyřkilometrová. Kromě velké vzdálenosti tvoří problém také návaznost jednotlivých spojů.

Společnosti proto navrhuji změnit příspěvek na dopravu do zaměstnání. Hlavní změna by se týkala zrušení paušálu 50 % ceny jízdného autobusové dopravy. Náhrada by spočívala v zavedení paušálu 3 Kč/ km. Nárok na tento příspěvek by měli opět všichni pracovníci vyjma místních.

Jako příklad výpočtu nároku uvedu pracovníka, který do práce dojíždí z Rovné u Petrovic. Vzdálenost místa bydliště s nejbližší autobusovou zastávkou jsou 4 kilometry. Od autobusové zastávky do konečné zastávky ve Velharticích je to 8 kilometrů. Cena jednoho jízdného autobusem činí 18 Kč. Denně tedy projede 36 Kč, a to se dostane jen na autobusovou zastávku. Z autobusové zastávky domů se musí dostat bohužel jiným způsobem. Podle současného nastavení příspěvku na dopravu do zaměstnání má pracovník nárok na 50 % ceny jízdného, tedy na 18 Kč. Podle mnou navrženého nastavení příspěvku na dopravu by pracovníkovi náležely 3 Kč/ km, což by pak znamenalo $12 \text{ km} * 3 \text{ Kč}$ a výše příspěvku by byla 36 Kč.

Tím by se odstranil problém s neexistencí autobusové zastávky v místě bydliště jednotlivých pracovníků a nebyli by tím znevýhodňováni. Myslím si, že by to pro všechny pracovníky bylo více motivující než současné nastavení příspěvku. Aby vedení společnosti nevznikly moc velké náklady, příspěvek by se mohl vyplácet pouze na 1 jízdu, konkrétně tedy na dopravu do zaměstnání a náklady na dopravu ze zaměstnání by už byly v režii každého pracovníka. Kromě toho je příspěvek na dopravu do zaměstnání daňově uznatelný náklad.

Bonus za naplnění fondu pracovní doby

U otázky „Jaké další zaměstnanecké výhody byste uvítal/a?“ zaměstnanci společnosti ve 20 případech uvedli odměnu za to, že pracovníci nemají absenci. Jsou toho názoru, že zejména při sezónních pracích někteří jedinci svého zdravotního stavu zneužívají a jdou schválně marodit. To se ovšem odráží od morálky na pracovišti a ve velké míře to může narušit chod celé společnosti. Účelem odměny je motivování pracovníků, aby chodili do práce pravidelně a vykonávali své pracovní úkoly v dané míře a kvalitě.

Společnosti navrhuji, aby pro své zaměstnance zavedla bonus za zcela naplněný fond pracovní doby, který by byl ve výši 500 Kč za měsíc, ve kterém by pracovník fond pracovní doby naplnil. Pro pracovníka se sice nejedná o nějakou převratnou sumu, nicméně si myslím, že jako motivační prvek to bude dostačující. Tento bonus by se samozřejmě musel zavést do Kolektivní smlouvy, kterou má společnost vypracovanou.

Změna odměny za odpracované roky u společnosti

V současné době mají pracovníci společnosti nárok na odměnu při trvání pracovního poměru u akciové společnosti Vesa Velhartice, a. s.:

- 5–10 let odměna ve výši 3 000 Kč,
- 11–15 let odměna ve výši 6 000 Kč,
- 16–20 let odměna ve výši 8 000 Kč,
- nad 20 let odměna ve výši 10 000 Kč.

Zaměstnanci dali v dotazníkovém šetření najevo, že by si přáli odměnu při trvání pracovního poměru u společnosti již od 2 let, a to ve výši 1 000 Kč. Jelikož nyní ve společnosti Vesa Velhartice, a. s. pracuje 6 lidí v rozmezí 1–4 roky, nejednalo by se o převratnou částku.

Sledovaná organizace by měla zvážit, zda navrhované náklady v jednotlivých kapitolách pro zlepšení systému odměňování by byla schopná uvolnit. Co se týče zaměstnaneckých benefitů by firma mohla tyto prostředky uvolnit ze sociálního fondu. Finanční prostředky v sociálním fondu jsou získány z výsledku hospodaření firmy. Avšak o tom, kolik peněz bude vloženo do sociálního fondu, rozhoduje a rozhodne valná hromada společnosti Vesa Velhartice, a. s.

Podle mého názoru si společnost Vesa Velhartice, a. s. velice cení svých pracovníků, záleží jí na spokojenosti pracovníků a ví, jak je důležité pracovníky stabilizovat. I proto se stále snaží svou práci v této oblasti zlepšovat a vytvářet pro své pracovníky co nejlepší prostředí pro výkon práce.

7 Závěr

Cílem mé diplomové práce na téma „Systém hodnocení a odměňování pracovníků ve vybrané organizaci“ bylo provést návrh změn a doporučení, která by přispěla ke zkvalitnění a zefektivnění řízení v této oblasti. Jako analyzovanou společnost jsem si zvolila firmu Vesa Velhartice, a. s., která se zabývá pěstováním a šlechtěním odrůd brambor. Mezi další činnosti společnosti patří zemědělská výroba, zpracování a prodej zemědělských produktů.

Vypracování literárního přehledu v diplomové práci vycházelo ze studia dostatečného množství odborné literatury a internetových zdrojů. Při tvorbě práce byl využit kvalitativní i kvantitativní způsob vedení analýzy ve sledované společnosti.

Z výzkumu systému hodnocení bylo zjištěno, že hodnocení pracovníků probíhá ústní formou a hodnocení pracovníků řídí jednotliví vedoucí pracovníci. Dále bylo zjištěno, že vedoucí pracovník, který provádí hodnocení svých podřízených, předává informace o hodnocení ředitelovi společnosti. Ředitel společnosti po konzultaci s vedoucím pracovníkem, může na základě hodnocení upravit složky odměňování, popřípadě nabídnout další profesní rozvoj.

Z výzkumu systému hodnocení bylo zjištěno, že odměňování pracovníků společnosti se řídí mzdovým řádem. Součástí mzdového řádu je stupnice mzdových tarifů a stanovené normy pro pracovníky odměňované výkonovou mzdou. Kromě výkonové mzdy je většině pracovníkům poskytována mzda časová či měsíční mzda v závislosti na konkrétní pracovní pozici. K základní mzdě jsou přičteny dodatkové mzdové formy, které představují zákonné příplatky, odměny, prémie a další zaměstnanecké benefity.

Pomocí dotazníkového šetření jsem zjišťovala spokojenost pracovníků se vzájemnou komunikací, motivací, systémem hodnocení, odměňování a systémem zaměstnaneckých benefitů. Kromě výše zmíněného, anonymní dotazník zachytil také hlavní identifikační znaky (věk, pohlaví, dosažené vzdělání, délka působení ve společnosti). Mezi zaměstnanecké výhody, které společnost svým pracovníkům poskytuje, patří příspěvek na stravování v rámci podnikové jídelny, příspěvek na penzijní připojištění, příspěvek na dovolenou atd.

Pro velkou část zaměstnanců je nejvíce motivujícím nástrojem peněžní odměna, práce v dobrém kolektivu a pochvala za dobře odvedenou práci. Za nejdůležitější ze zaměstnaneckých výhod považují pracovníci příspěvek na stravování, penzijní připojištění, příspěvek na dovolenou, pracovní oděv a obuv a bezplatný pitný režim. Z dotazníkového šetření dále vyplynulo, že někteří zaměstnanci v systému zaměstnaneckých benefitů postrádají odměnu za nemarodění, 13. plat nebo bezúročné zaměstnanecké půjčky.

Vzhledem k tomu, že někteří zaměstnanci nejsou spokojeni se vzájemnou komunikací a zpětnou vazbou od vedoucích pracovníků, dále se systémem hodnocení a informovaností o zaměstnaneckých výhodách, navrhla jsem několik změn, které by byly pro firmu uskutečnitelné a zabránily by tak nespokojenosti a možné fluktuaci pracovníků. Prvním z návrhů bylo zlepšení vzájemné komunikace a zpětné vazby ze strany vedoucích pracovníků. Proto jsem jednotlivým vedoucím pracovníkům doporučila, aby se na začátku týdne, tedy v pondělí ráno sešli se svými podřízenými a řekli jim, jaký je plán na týden, popř. během týdne plán aktualizovat.

Druhý návrh se týkal systému hodnocení, kdy v podniku je hodnocení pracovníků prováděno ústní formou. Vedení společnosti jsem navrhla, aby vedoucí pracovníci své podřízené hodnotili písemnou formou, na základě hodnotícího formuláře. Hodnotící formulář by se skládal z oblasti hodnocení pracovního výkonu, hodnocení chování a hodnocení potenciálního rozvoje. Vzor, jak by mohl hodnotící formulář vypadat, je zobrazen v příloze č. 3.

Další návrhy, které jsem podniku doporučila, se týkaly zaměstnaneckých výhod. Podle dotazníkového šetření je zjevné, že někteří pracovníci nejsou dostatečně informovaní o poskytování zaměstnaneckých výhod. Proto jsem podniku navrhla, aby zakoupili další nástěnku, která by byla umístěna na chodbě v administrativní budově a informovala by všechny pracovníky o všech zaměstnaneckých výhodách, na které mají nárok a popř. jaké podmínky pro čerpání zaměstnaneckých výhod musí splnit. Kromě toho jsem navrhla možnou změnu, která se týká příspěvku na dopravu do zaměstnání. Tento benefit podnik svým zaměstnancům poskytuje, avšak způsob či nastavení poskytování se mi zdá jaksí nešťastný a některé zaměstnance tím znevýhodňuje. Proto se návrh týká zrušení 50 % výše ceny jízdného autobusové dopravy a zavedení paušálu 3 Kč/ km.

Podniku jsem také navrhla, aby pro své zaměstnance zavedli bonus za naplnění fondu pracovní doby, který by byl ve výši 500 Kč za měsíc, ve kterém by pracovník fond pracovní doby naplnil. Myslím si, že by se jednalo o jeden z dalších motivačních faktorů, proč by pracovníci chodili do práce rádi a podávali kvalitní pracovní výkony. Poslední z návrhů se týkal odměny při trvání pracovního poměru, konkrétně o změnu délky vyplácení. Zaměstnanci dali v dotazníkovém šetření najevo, že by si přáli odměnu při trvání pracovního poměru u společnosti již od 2 let, a to ve výši 1 000 Kč. Jelikož nyní ve společnosti Vesa Velhartice, a. s. pracuje 6 lidí v rozmezí 1–4 roky, pro firmu by to nepředstavovalo devastující náklady.

Závěrem bych chtěla poděkovat panu řediteli a všem pracovníkům společnosti za jejich ochotu při poskytování potřebných informací a vyplnění dotazníkového šetření. Díky vzájemné spolupráci věřím, že vedení společnosti zvaží výsledky práce a navrhovaná opatření případně zaimplementuje do systému hodnocení a systému odměňování.

Summary and key words

This diploma thesis deals with system of evaluation and remuneration for employees in company called Vesa Velhartice, a. s. in Velhartice. This company focused on growing and breeding potato varieties. Other company activities include agricultural production, processing and selling agricultural products. The goal of this diploma thesis entitled „The evaluation and rewarding system of employees in a specific organization“ was to propose changes and measures that would contribute to improving and streamlining the efficiency of the organization.

This thesis has two parts. First, in theoretical part of the work basic terms and their meaning are described, evaluation and rewarding of employees and types of wages. The second part, the application, is devoted to the company, the organizational structure, the analysis of the evaluation and rewarding system and the employee benefits. Information for the analysis was obtained on the basis of internal organizational documents, unstructured interview and questionnaire survey. Using these data, it was possible to develop proposals and recommendations that could lead to overall improvement.

Specifically, the proposal concerned improved communication and feedback at the workplace, which is very important to the workers and their work performance. Another suggestion was to use evaluation forms that would improve and better structured evaluation system and its connection to the system of rewarding. The proposal also included the acquisition of a new bulletin board, which would be located in the corridor of an office building. This would provide employees with an overview of the employee benefits they are entitled to. The work also provides suggestions for new benefits or changes to existing benefits in order to increase motivation and willingness to work.

Through mutual collaboration, I believe that management will consider the results of the work and, if necessary, implement the proposed measures into the evaluation system and the rewarding system.

KEY WORDS

Human resources management, motivation, employee evaluation, employee remuneration, wage, salary, benefits.

Seznam použité literatury

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2.

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, M. *A handbook of employee reward management and practice*. 2nd ed. Philadelphia: Kogan Page, 2007. ISBN 978-0-7494-4962-9.

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARTHUR, D. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2010. Management (Grada). ISBN 978-80-247-2937-4.

BEDRNOVÁ, E., I. NOVÝ a E. JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.

BYARS, L. L. a W. RUE (1987). *Human Resource Management*. Homewood, III. (2nd. ed.)

DĚDINA, J. a V. CEJTHAMR. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-1300-4.

DOŠENOVIĆ, D. *Employee Reward Systems in Organizations*. *Economics (Bijeljina)*, 4(1), pp. 107-118. 2016. doi:10.1515/eoik-2015-0024

DUCHOŇ, B. aj. ŠAFRÁNKOVÁ. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C.H. Beck, 2008. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-003-4

DVOŘÁKOVÁ, Z. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2004. ISBN 978-80-7179-468-4.

DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

FORSYTH, P. *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada, 2009. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2128-6.

GALVAS, M. *Pracovní právo*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2012, ISBN 978-80-210-5852-1.

HEJHAL, Z. *Koncepční novela zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce a dalších zákonů*. [přednáška]. Praha: 6. odborná konference k pracovnímu právu, 12.6.2017.

HOLÁTOVÁ, D., KRNINSKÁ, R. & kol. (2012). *Lidské zdroje v rozvoji venkova*. Praha: Alfa Nakladatelství.

HOLSTON, C., & KLEINER, B. (2015). *Excellence In Reward Systems*. Franklin Business & Law Journal, 2015(3), pp. 29-40.

HORALÍKOVÁ, M., 2004. *Personální řízení*. Praha: ČZU, PEF. ISBN 80-213-0646-7.

HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. ISBN 978-80-247-1458-5.

HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.

CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele: od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze: příklady a studie z praxe v ČR*. Praha: Grada, 2006. Expert (Grada). ISBN 80-247-1389-6.

JANIŠOVÁ, D. a M. KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0.

JAY, R. a R. TEMPLAR. *Velká kniha manažerských dovedností*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1279-2.

KEARNS, P. (2005b): *Human Capital Management*. Sutton, Surrey, Reed Business Information.

KISLINGEROVÁ, E. *Nová ekonomika: nové příležitosti?* V Praze: C.H. Beck, 2011. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-403-2.

KOČIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KOČIANOVÁ, R. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5.

KOSSAK, H. CH. *Jak se snadno učit a více si pamatovat*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4009-6.

KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.

KOWALSKÁ, R. *Ekonomika pro střední zdravotnické školy*. Praha: Grada, 2014. Sestra (Grada). ISBN 978-80-247-5091-0.

KRBEČKOVÁ, M. aj. PLEŠNÍKOVÁ. *FKSP, sociální fondy, benefity a jiná plnění*. Olomouc: ANAG, 2010. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7263-722-5.

KŘIVOHLAVÝ, J. *Pozitivní psychologie: [radost, naděje, odpouštění, smiřování, překonávání negativních emocí]*. Praha: Portál, 2004. ISBN 978-80-717-8835-5.

LAUFER, H. *99 tipů pro úspěšné vedení lidí*. Praha: Grada, 2008. Management (Grada). ISBN 978-80-247-2445-4.

MACHÁČEK, I. *Zaměstnanecké benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení*. V Praze: C.H. Beck, 2010. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-301-1.

MARTINOVIČOVÁ, D., M. KONEČNÝ aj. VAVŘINA. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5316-4.

MAYEROVÁ, M. a J. RŮŽIČKA. *Moderní personální management*. Jinočany: H&H, 2000. ISBN 80-86022-65-X.

MAYO, A. (2001): *The Human Value of the Enterprise: Valuing people as assets*. London, Nicholas Brealey.

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. *Přehled o vývoji částek minimální mzdy* [online]. [cit. 2018-06-28]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/871>.

NEŠČÁKOVÁ, L. *Zákoník práce 2014. - v praxi: komplexní průvodce s řešením problémů: právní stav k 1.1.2014*. Praha: Grada, 2014-. Právo pro praxi. ISBN 978-80-247-5124-5.

NIERMEYER, R. a M. SEYFFERT. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. Praha: Grada, 2005. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-1223-7.

PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2042-5.

PILAŘOVÁ, I. *Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5721-6.

PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 4., zcela přeprac. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3664-8.

PROUSKA R., A. G. PSYCHOGIOS, Y. REXHEPI, (2016). "Rewarding employees in turbulent economies for improved organisational performance: Exploring SMEs in the South-Eastern European region", *Personnel Review*, Vol. 45 Issue: 6, pp.1259- 1280, <https://doi.org/10.1108/PR-02-2015-0024>

REILLY, P. a D. BROWN. *Employee Engagement: What is the Relationship with Reward Management?* *WorldatWork Journal*, Institute for Employment Studies, 2008.

SRPOVÁ, J. a V. ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.

ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.

ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.

ŠNAPKA, P., & JANEČKOVÁ, V. (2011). *Pobídkový systém odměňování a informační neurčitost*. Scientific Papers Of The University Of Pardubice. Series D, Faculty Of Economics & Administration, 16(22), pp. 200-209.

ŠUBRT, B. *Obsluha mzdy a platu*. Olomouc: ANAG, c2014. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7263-887-1.

ŠUBRT, B. et al. *Abeceda mzdové účetní*. 26. vyd. Olomouc: ANAG, 2016. ISBN 978-80-7263-990-8.

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.

URBAN, J. *Nástroje výkonového odměňování*. Mzdy & personalistika v praxi 2005/11. [cit. 28.6.2018]. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d1267v1243-nastroje-vykonoveho-odmenovani/>

URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.

VÁCHAL, J. a M. VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

VETEŠKA, J. a M. TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada, 2008. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-1770-8.

VOCHOZKA, M. a P. MULAČ. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.

VYBÍHAL, V. *Mzdové účetnictví 2018: praktický průvodce*. Dvacáté první vydání. Praha: Grada Publishing, 2018. ISBN 978-80-271-0871-8.

WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.

Seznam použitých zkratek

a. s.	Akciová společnost
ČŠ	Česká Škrobárenská
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
DVO	Družstvo vlastníků odrůd
CHD	Chovatelské družstvo
KBTPM	Krávy bez tržní produkce mléka
Kč	Koruna česká
km	Kilometr
OR	Obchodní rejstřík
RV	Rostlinná výroba
s. r. o.	Společnost s ručením omezeným
VBJ	Vysokobřeží jalovice
VZZ	Výkaz zisků a ztrát
ZP	Zákoník práce
ŽV	Živočišná výroba

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Vývoj částek minimální mzdy 2005 - 2018.....	19
Tabulka 2 - Základní údaje o společnosti	29
Tabulka 3 - Druhy zvířat vykazované jako dlouhodobý hmotný majetek k 31. 12. 2016.....	31
Tabulka 4 - Druhy zvířat vykazované jako zásoby k 31. 12. 2016.....	31
Tabulka 5 - Majetkové cenné papíry a jiné účasti v roce 2017.....	35
Tabulka 6 - Vývoj stavu zaměstnanců v období 2012-2017.....	36
Tabulka 7 - Náklady spojené se zaměstnanci v období 2012 - 2016.....	37
Tabulka 8 - Rovnoměrně rozvržená pracovní doba	44
Tabulka 9 - Nerovnoměrně rozvržená pracovní doba.....	45
Tabulka 10 - Stupně kvality pracovního výkonu	63
Tabulka 11 - Hodnocení pracovního výkonu.....	63
Tabulka 12 - Procentuální stupnice.....	64
Tabulka 13 - Hodnocení chování	64
Tabulka 14 - Hodnocení potenciálního rozvoje	65
Tabulka 15 - Zvýšení mzdy u jednotlivých vedoucích pracovníků	66

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Yerkes-Dodsonův zákon	10
Obrázek 2 - Maslowova pyramida potřeb.....	11
Obrázek 3 - Vliv odměňování na výkon prostřednictvím angažovanosti.....	17
Obrázek 4 - Sídlo společnosti	28
Obrázek 5 - Tiskopis výkazu práce.....	43

Seznam grafů

Graf 1- Srovnání nabídky zaměstnaneckých výhod.....	53
Graf 2 - Druhy nabízených zaměstnaneckých výhod	55
Graf 3 - Oblíbené zaměstnanecké výhody	56
Graf 4 - Nově navržené zaměstnanecké výhody	57

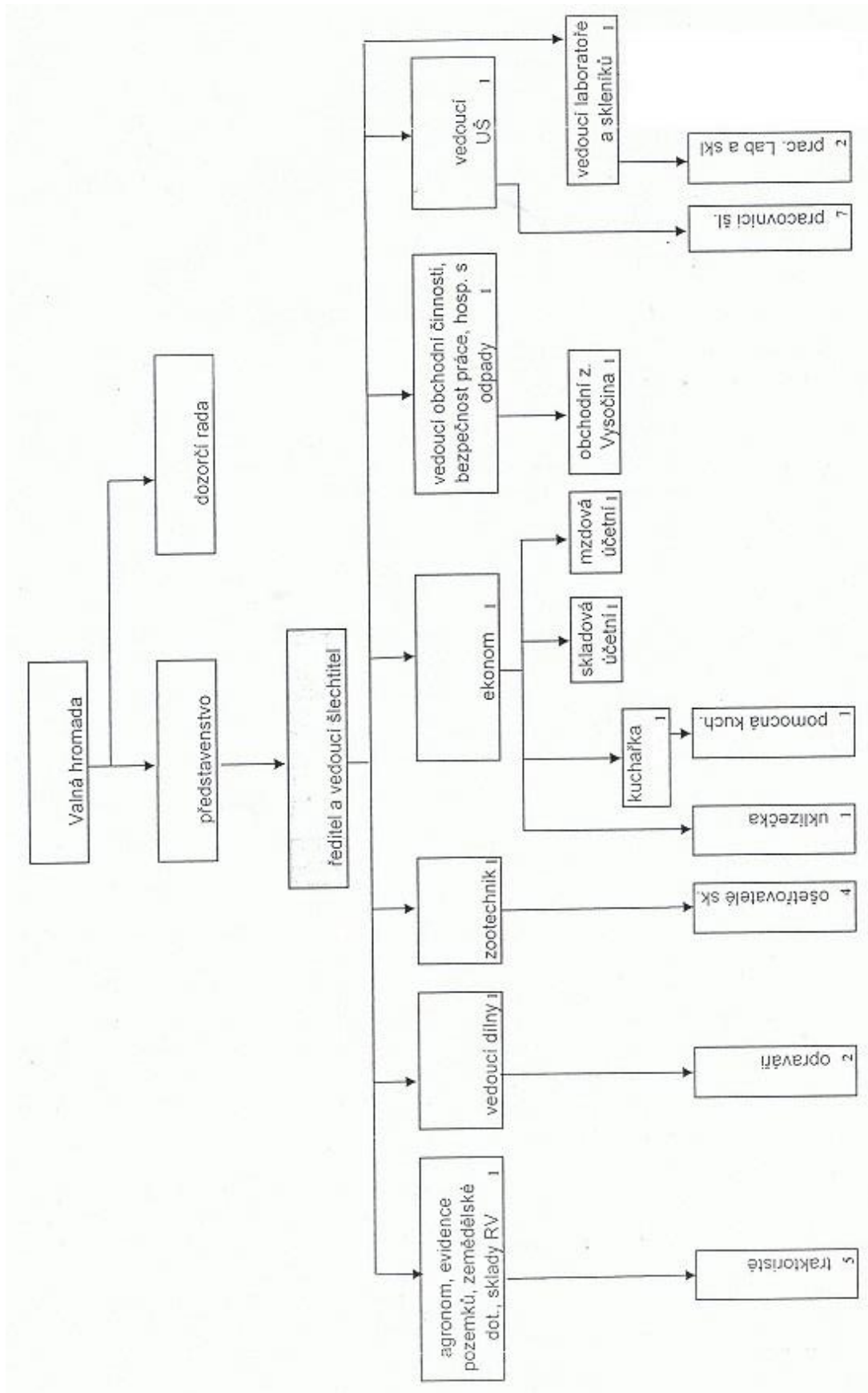
Seznam příloh

Příloha č. 1: Organizační struktura společnosti Vesa Velhartice, a. s.

Příloha č. 2: Dotazníkové šetření

Příloha č. 3: Vzor hodnotícího formuláře

Příloha č. 1: Organizační struktura



Příloha č. 2: Dotazníkové šetření

Anonymní dotazník

SYSTEM HODNOCENÍ, ODMĚŇOVÁNÍ A ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY VE SPOLEČNOSTI VESA VELHARTICE, A. S.

Dobrý den,

jmenuje se Michaela Krulcová a jsem studentkou Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích. Ráda bych Vás požádala o vyplnění tohoto dotazníku, který bude sloužit pro účely zpracování mé diplomové práce na téma „Systém hodnocení a odměňování pracovníků ve vybrané organizaci“ a nebude nikde publikován a jeho vyplnění nezabere více než 20 minut.

U otázek 1–6, 8–15, 17 a 19 zaškrtněte prosím, pouze jednu odpověď. U otázek 7, 18 a 22 můžete zaškrtnout více odpovědí. Otázky 16, 20, 21 a 23 jsou otevřené otázky, kde napíšete svůj názor a připomínky.

1. Jaké je Vaše pohlaví?

muž žena

2. Kolik je Vám let?

18 – 24 let

25 – 34 let

35 – 44 let

45 – 54 let

55 – 64 let

65 let a více

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

základní

střední odborné (výuční list)

střední s maturitou

vysokoškolské

4. Jak dlouho pracujete ve společnosti Vesa Velhartice, a. s.?

méně než 1 rok

1 – 4 roky

5 – 10 let

více než 11 let

5. Jste v práci spokojen/a?

ano

spíše ano

spíše ne

ne

6. Jak hodnotíte vzájemnou komunikaci mezi Vámi a nadřízenými pracovníky?

velmi dobrá

dobrá

spíše dobrá

špatná

7. Jaké faktory Vás nejvíce motivují k podaným pracovním výkonům?

pravidelná finanční odměna

variabilní složky mzdy

práce v dobrém kolektivu

pochvala a uznání za dobře odvedenou práci

možnost naučit se novým věcem

jiné:

8. Provádí Váš nadřízený hodnocení práce?

ano ne

9. Jak často je podle Vás optimální provádět hodnocení Vaší práce?

denně

týdně

měsíčně

jindy:

10. Získáváte zpětnou vazbu k Vámi vykonané práci?

ano ne někdy

11. Je pro Vás zpětná vazba důležitá?

ano ne

12. Domníváte se, že jste za svoji vykonanou práci spravedlivě ohodnocen?

ano ne

13. Uvítal/a byste jasně definovaný systém hodnocení navázaný na odměňování?

ano ne nevím

14. Znáte jednotlivé složky Vaší odměny?

ano ne

15. Vyhovuje Vám dosavadní systém odměňování?

ano ne

16. Pokud NE, co byste změnil/a?

17. Poskytuje Vám zaměstnavatel zaměstnanecké výhody?

ano ne

18. Jaké zaměstnanecké výhody Vám zaměstnavatel poskytuje?

příspěvek na stravné v rámci podnikové jídelny

bezplatně poskytnutý pitný režim

příspěvek na penzijní připojištění

příspěvek na životní pojištění

pracovní oděv a obuv

vitamínové balíčky

parkování soukromého automobilu na vyhrazeném firemním parkovišti zdarma

příspěvek na dovolenou

příspěvek na kulturní představení či sport

příspěvek na masáže

pružné rozvržení pracovní doby

zvyšování vzdělání zdarma

19. Domníváte se, že nabídka zaměstnaneckých výhod společnosti Vesa Velhartice, a. s. ve srovnání s jinými podniky je?

- lepší
- srovnatelná
- horší
- nevím

20. Jaké zaměstnanecké výhody jsou pro Vás nejdůležitější a nejvíce je využíváte?

.....

21. Jaké poskytované zaměstnanecké výhody považujete za nadbytečné?

.....

22. Jaké další zaměstnanecké výhody byste uvítal/a od svého zaměstnavatele?

- lékařské prohlídky zdarma
- bezúročné zaměstnanecké půjčky
- 13. plat
- prodloužená dovolená – o 1 týden
- jiná odpověď

23. Co se Vám líbí/nelíbí v oblasti systému odměňování ve společnosti Vesa Velhartice, a. s.? Co byste chtěl/a v této oblasti změnit?

.....

.....

.....

Děkuji Vám za ochotu a čas strávený nad tímto dotazníkem.

Bc. Michaela Krulcová

Příloha č. 3: Vzor hodnotícího formuláře

Hodnocený:

Hodnotitel:

Pracovní pozice:

Hodnocené období:

1. Hodnocení pracovního výkonu

Ukazatel	Stupeň plnění vykonané práce	Slovní komentář
Vykonané množství práce		
Kvalita vykonané práce		
Odpovědnost		

2. Hodnocení chování

Ukazatel	Plnění v %	Slovní komentář
Vlastní iniciativa		
Projevená ochota a zájem		
Komunikace s nadřízeným pracovníkem		
Spolupráce s ostatními pracovníky		

3. Hodnocení potenciálního rozvoje

Ukazatel	Plnění v %	Slovní komentář
Ochota učit se novým věcem		
Přizpůsobení na vzniklé změny		

Celkový výsledek:(průměr hodnot)

.....
Podpis hodnotícího

.....
Podpis hodnoceného