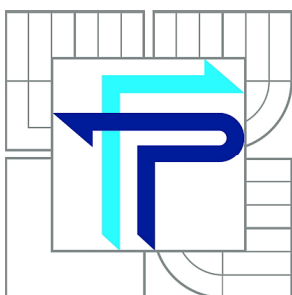


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

ANALÝZA A NÁVRH ZMĚN SYSTÉMU HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ VE SPOLEČNOSTI AGROFARM A. S.

ANALYSIS AND PROPOSAL FOR CHANGES OF SYSTEM DESIGN EVALUATION AND
REMUNERATION IN AGROFARM LTD.

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. LENKA MUŽÁTKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. MARKÉTA KRUNTORÁDOVÁ,
Ph.D.

BRNO 2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Mužátková Lenka, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

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

**Analýza a návrh změn systému hodnocení a odměňování pracovníků ve společnosti
AGROFARM a. s.**

v anglickém jazyce:

**Analysis and Proposal for Changes of System Design Evaluation and Remuneration in
AGROFARM Ltd.**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza současného stavu

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

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

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

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

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

Vedoucí diplomové práce: Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2013/2014.

L.S.

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 25.05.2014

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá analýzou systému hodnocení a odměňování pracovníků ve společnosti AGROFARM a.s. Teoretická část se zaměřuje na shrnutí základních pojmů týkajících se metod hodnocení a odměňování zaměstnanců. V praktické části je analyzován současný stav společnosti a výzkum, který je zpracovaný na základě dotazníkového šetření. Závěrečná část obsahuje doporučené návrhy na zlepšení současného systému hodnocení a odměňování.

Abstract

This master's thesis focuses on analysis of the current system for employee evaluation and remuneration at AGROFARM a.s. The theoretical part provides a summary of basic terms related to methods of employee evaluation and remuneration. The practical part constitutes of an analysis of the current situation in the company, and of a research performed based on a questionnaire survey. The final part contains suggestions for improvement of the current evaluation and remuneration system.

Klíčová slova

Hodnocení, odměňování, motivace, produktivita práce, mzda, zaměstnanec, zaměstnanecké výhody.

Key words

Evaluation, remuneration, motivation, productivity of labour, salary, employee, employee benefits.

Bibliografická citace

MUŽÁTKOVÁ, L. *Návrh změn v systému hodnocení a odměňování pracovníků ve společnosti AGROFARM a. s.* Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2014. 88 s. + přílohy. Vedoucí diplomové práce Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.d.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 30. května 2014

.....

Bc. Lenka Mužátková

Poděkování

Tímto bych ráda vyjádřila poděkování všem, kteří mi pomáhali při zpracování této diplomové práce. Především děkuji vedoucí práce Ing. Markétě Kruntorádové, Ph.D. za cenné rady a připomínky. Dále děkuji společnosti AGROFARM a. s. za spolupráci a poskytnuté informace.

OBSAH

ÚVOD.....	11
1 CHARAKTERISTIKA PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE	12
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	13
2.1 Hodnocení pracovníků.....	13
2.1.1 Proces hodnocení.....	13
2.1.2 Kdo provádí hodnocení.....	14
2.1.3 Základní metody hodnocení práce.....	14
2.1.4 Základní metody hodnocení pracovního výkonu.....	15
2.1.5 Využití hodnocení.....	17
2.1.6 Současné trendy hodnocení pracovníků	17
2.2 Odměňování pracovníků.....	18
2.2.1 Mzdové formy.....	19
2.2.2 Zaměstnanecké benefity	21
2.3 Pracovní motivace.....	23
2.3.1 Typy motivace	24
2.3.2 Teorie pracovní motivace zaměřené na obsah.....	25
3 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE	29
3.1 Popis společnosti.....	29
3.1.1 Základní informace o společnosti.....	29
3.1.2 Předmět podnikání společnosti	30
3.1.3 Hospodaření společnosti.....	30
3.1.4 Orgány společnosti	35
3.1.5 Organizační struktura společnosti.....	36
3.2 Personální vývoj	37

3.3	Produktivita práce	41
3.4	Analýza odměňování pracovníků	45
3.4.1	Mzdové formy.....	46
3.4.2	13. plat	47
3.4.3	Pracovní doba a přestávky v práci	47
3.4.4	Práce přesčas.....	48
3.4.5	Dovolená.....	48
3.4.6	Stravování zaměstnanců	48
3.4.7	Zdravotní péče	49
3.4.8	Ochranné pomůcky a prostředky	49
3.4.9	Penzijní připojištění	49
3.4.10	Nápoje na pracovišti	50
3.4.11	Služební telefon	50
3.4.12	Odměna při významných životních a pracovních jubileích.....	50
3.4.13	Příspěvek organizace na vánoční večírky	51
3.4.14	Příspěvek na rekreaci	51
3.5	Motivace zaměstnanců.....	51
3.5.1	Školení zaměstnanců.....	51
3.6	Dotazníkové šetření	51
3.6.1	Základní informace o dotazníkovém šetření.....	51
3.6.2	Shrnutí výsledků	52
3.7	Analýza konkurence	54
3.8	Analýza trhu práce	57
3.9	SWOT analýza.....	59
3.9.1	Celkové shrnutí SWOT analýzy	61
3.10	Shrnutí analytické části	62

4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	64
4.1	Seznámení pracovníků s konstrukcí mzdy.....	64
4.2	Změna systému vyplácení 13. platů.....	65
4.3	Změna systému zaměstnaneckých výhod	66
4.3.1	Fixní benefity	66
4.3.2	Flexibilní benefity.....	67
4.4	Zlepšení zpětné vazby.....	71
4.5	Harmonogram změn	71
5	PŘÍNOSY A NÁKLADY NAVRHOVANÝCH ZMĚN	75
5.1	Náklady navrhovaných změn.....	75
5.2	Přínosy navrhovaných změn.....	76
	ZÁVĚR	78
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	80
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	84
	SEZNAM TABULEK	85
	SEZNAM GRAFŮ	87
	SEZNAM PŘÍLOH.....	88

ÚVOD

Tato diplomová práce se zabývá návrhem změn v systému hodnocení a odměňování zaměstnanců ve společnosti AGROFARM a. s. Zaměstnanci jsou považováni za nejvýznamnější součást společnosti, proto je nutné jim věnovat pozornost a starat se o ně. Pouze spokojení zaměstnanci jsou schopni podávat vyšší pracovní výkon. Tento fakt je velmi důležitý pro klíčovou strategii společnosti.

Každý zaměstnavatel usiluje o to, aby systém odměňování odpovídal vynaložené práci zaměstnanců a náležitě je motivoval. Spokojený a motivovaný zaměstnanec dokáže zvýšit svůj vlastní pracovní výkon a představuje tak pro společnost mnohem větší přínos a to ve formě rostoucí produktivity práce. Motivaci zaměstnanců lze zvýšit peněžními i nepeněžními faktory. Mezi nepeněžní faktory patří pochvala, či uznání. Mezi peněžní faktory patří plat, či zaměstnanecké benefity, které by měli být navázány na výkonnost a schopnost jednotlivých zaměstnanců. Správné vytvoření peněžní formy odměn je velice důležité a to především z důvodu zamezení tzv. fluktuace zaměstnanců.

Systém hodnocení zaměstnanců by měl poskytovat zpětnou vazbu, a tím zajistit maximální využití jejich schopností a znalostí. Hodnocení zaměstnanců by mělo být nedílnou součástí každého podniku, neboť je důležité vědět, zda pracovníci plní zadané úkoly.

Tato diplomová práce je rozdělena do 5 hlavních kapitol. V první kapitole je uvedena charakteristika problému a cíle práce. Druhá kapitola zahrnuje teoretické poznatky týkající se metod hodnocení a odměňování pracovníků. Třetí kapitola se věnuje analýze současného stavu společnosti a jejího systému hodnocení a odměňování. Dále se tato kapitola zabývá analýzou konkurence společnosti, analýzou trhu práce v okrese Žďár nad Sázavou a SWOT analýzou společnosti. Závěrečnou částí této kapitoly je shrnutí výsledků z dotazníkového šetření. Ve čtvrté kapitole jsou předloženy návrhy změn na zlepšení situace současného systému hodnocení a odměňování společnosti AGROFARM a. s. včetně harmonogramu změn. Poslední kapitola této diplomové práce pojednává o přínosech a nákladech, které navržené změny přinesou.

1 CHARAKTERISTIKA PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

Hodnocení a odměňování pracovníků patří k velmi důležitým činnostem společnosti. Společnosti se snaží, aby tyto činnosti vedli ke spokojenosti jak organizace, tak převážně zaměstnanců. Hodnocení a odměňování zaměstnanců se odvíjí od pracovního výkonu. Proto tento systém musí být nastaven tak, aby byl řádně motivující a spravedlivý. Navržené změny musí být vhodné a dostatečně motivující pro zaměstnance společnosti a přijatelné, nejen finančně i pro společnost. Navržené změny by měly vést ke zvýšení motivace, zvýšení produktivity práce a také k udržení nízké fluktuace zaměstnanců.

Tato diplomová práce má za hlavní cíl provést důkladnou analýzu systému hodnocení a odměňování pracovníků po hospodářské krizi ve společnosti AGROFARM a. s. a navrhnout takové změny, které povedou ke zvýšení produktivity práce, zajištění vyšší motivace pracovníků a k zamezení fluktuace zaměstnanců.

Mezi dílčí cíle práce patří nastudování odborné literatury pro teoretickou část související s problematikou hodnocení a odměňování pracovníků v malých a středních firmách. Dále nastudování interních a externích zdrojů o dané společnosti a také prozkoumání konkurence a trhu práce.

Při zpracování této diplomové práce budou aplikovány následující zdroje:

- odborná literatura a zákony,
- internetové zdroje,
- osobní konzultace s ekonomem společnosti,
- zjišťování informací na střediscích společnosti,
- prostudování interních materiálů společnosti,
- dotazníkové šetření se zaměstnanci společnosti.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Teoretická část této diplomové práce je zaměřena na hodnocení a odměňování pracovníků a související pojmy. Práce je rozdělena do několika podkapitol zaměřující se na hodnocení a odměňování pracovníků, mzdové formy, zaměstnanecké benefity, pracovní motivaci a produktivitu práce.

2.1 Hodnocení pracovníků

Jedním z nejsilnějších motivačních nástrojů je hodnocení pracovního výkonu. Pokud je systém hodnocení dobře připraven může být velmi efektivní metodou řízení pracovního výkonu. Nebyla-li jeho příprava a propagace důsledná, sklouzne do formalit a ztrácí veškerý smysl.¹

Hodnocení pracovníků se zabývá:

- zjišťováním, jak pracovník vykonává práci, jak plní úkoly a požadavky, jaké je jeho pracovní chování, jaké jsou jeho vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům, či ostatním osobám, s nimiž přichází při práci do styku,
- sdělováním výsledků a projednáváním výsledků s pracovníky,
- hodnocení pracovníků má význam jak pro vedoucího, tak i pro samotného hodnoceného pracovníka,
- hledáním cest ke zlepšení pracovního výkonu a realizací opatření.²

2.1.1 Proces hodnocení

Hodnocení pracovníků lze rozlišit dvěma způsoby:

- neformální hodnocení, jedná se o průběžné hodnocení pracovníka při výkonu práce. Hodnocení provádí nadřízený. Má příležitostnou povahu, je ovlivněno pocitem hodnotícího, jeho dojmem i momentální náladou. Neformální hodnocení nebývá zpravidla zaznamenáváno,

¹ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 2005. s. 59.

² KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2007. s. 207 - 208.

- formální hodnocení, jedná se o racionálnější, standardizované, periodické monitorování a hodnocení práce. Vyhotovují se z něj dokumenty, které se zařazují do osobních spisů. Podklady slouží pro další personální činnosti týkající se jednotlivců i skupin pracovníků.³

Pravidelné formální hodnocení pracovníků má za úkol:

- rozpoznat stávající úroveň pracovního výkonu pracovníků,
- rozpoznat silné a slabé stránky každého pracovníka,
- umožnit každému zlepšit svůj výkon,
- motivovat všechny pracovníky,
- rozpoznat rezervy a hranice pracovního výkonu,
- vytvořit podklady pro efektivnější přidělování pracovních úkolů pro jednotlivé pracovníky,
- vytvořit podklady pro plánování personálního rozvoje každého pracovníka,
- vytvořit podklady pro rozmisťování pracovníků,
- vytvořit podklady pro efektivní výběr pracovníků.⁴

2.1.2 Kdo provádí hodnocení

Hodnocení provádí většinou přímý nadřízený, jeho nadřízený, spolupracovníci, třetí osoby nebo může hodnocení zpracovat sám. Nejčastěji se používá hodnocení pracovníka přímým nadřízeným. Hodnocení podřízenými se takřka nepoužívá. Hodnocení třetí osobou se málokdy užívá. Hodnocení je anonymní a je příležitostí pracovníků k vyjádření své nespokojenosti a stížnosti.⁵

2.1.3 Základní metody hodnocení práce

Metody hodnocení práce se od sebe liší použitými postupy při popisu práce. Popis práce může být proveden sumárně nebo analyticky. Při sumární metodě jsou práce porovnány jako celek. Při použití analytické metody jsou práce posuzovány podle každého

³ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2007. s. 208.

⁴ KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 2011. s. 125 - 126.

⁵ HÜTTLOVÁ, E. *Organizace práce a pracovní podmínky*. 1998. s. 86 - 87.

požadavku. Jednotlivým požadavkům jsou přiřazeny určité váhy důležitosti. Mezi analytickými metodami existují značné rozdíly ve volbě a také v počtu kritérií.⁶

Kvantifikace relativních hodnot se provádí dvěma způsoby. Buď vytvořením řady, nebo zpracováním stupňů. Při vytvoření řady jsou všechny práce seříděny dle relativní složitosti, kde na prvním místě je práce s nejvyššími požadavky. Naopak na posledním místě řady je práce s nejnižšími požadavky. Při zpracování stupňů jsou určeny stupně, které jsou předem definovány. Práce jsou do těchto stupňů zařazeny tak, že jsou porovnány jejich popisy s definicemi stupňů. Ve stupni jsou pak seskupeny práce různého obsahu se stejnou či podobnou relativní hodnotou.⁷

Tabulka 1: Základní metody hodnocení práce (Zpracováno dle⁸)

Kvantifikace relativních hodnot	Přístup k popisu práce	
	sumární porovnání	analytické porovnání
vytvoření řady	metoda pořadí	metoda faktorového porovnání
zpracování stupňů	metoda klasifikační	metoda bodovací

Pro hodnocení pracovníků v malých a středních firmách se nejčastěji provádí hodnocení pomocí stanovených cílů, hodnocení na základě plnění norem a hodnocení pomocí stupnice.⁹

2.1.4 Základní metody hodnocení pracovního výkonu

Hodnocení pracovníků lze rozdělit na dvě metody, a to metoda sumární a metoda analytická. U sumární metody nejsou stanovena jednotlivá kritéria. U analytické metody jsou pracovníci hodnoceni podle jednotlivých kritérií. Hodnocení pracovního výkonu se provádí:

1. Volným popisem - u této metody nejsou pevně stanovena kritéria ani postup. Tato metoda se uplatňuje na vyšších organizačních stupních, převážně při hodnocení manažerů.

⁶ KLEIBL, J. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. 1998. s. 67 - 68.

⁷ Tamtéž, s. 67 - 68.

⁸ Tamtéž, s. 68.

⁹ KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 2011. s. 131.

2. Hodnocení podle stanovených cílů - bývá někdy označována jako metoda hodnocení podle výsledků. Tato metoda se používá především u nedělnických kategorií pracovníků. Její postup je následující:
 - stanovení jasně definovaných a termínových cílů práce, kterých má být dosaženo,
 - zpracování plánu, jak má být těchto cílů dosaženo,
 - vytvoření podmínek pro to, aby mohl být plán realizován,
 - měření a posouzení plnění těchto cílů,
 - návrh a realizace opatření vedoucí ke zlepšení,
 - stanovení nových cílů.
3. Hodnocení na základě plnění norem - tato metoda se používá u dělníků. Její postup je následující:
 - stanovení norem, nebo očekávaného výkonu,
 - seznámení pracovníků s normami,
 - porovnání výkonu jednotlivých pracovníků s normami.
4. Srovnání s jinými pracovníky – tato metoda se používá v případě, když výsledky slouží jako podklad pro odměňování. Hodnotící má za úkol dát hodnocené do pořadí. Při větším počtu posuzovaných osob je tato metoda náročná. Hodnocení se rozřazují do několika skupin.
5. Na základě kritických případů – pomocí této metody zaznamenává hodnotitel kritické události, které se uskutečnily danému pracovníkovi při plnění stanovených pracovních úkolů v určitém období. Je vhodná jako podklad k dalšímu školení.
6. Pomocí dotazníku – pomocí této metody hodnotitel posuzuje konkrétní pracovní výkon a jednání hodnoceného pracovníka. Hodnocení probíhá pomocí zaškrtnutí konkrétního pole v dotazníku. Toto zaškrtnuté pole nejlépe vystihuje hodnoceného pracovníka.
7. Fyzickým sledováním – tato metoda se v současné době skoro nevyskytuje. Fyzické sledování bylo zaměřeno na zjišťování ztrátových časů. Sledování je zakázané zákonem, někdy i kolektivní smlouvou.
8. Hodnocení pomocí stupnice - tato metoda se používá v malých a středních firmách. Jde o metodu analytickou, která umožňuje souhrnné hodnocení výkonu.

Díky ní lze rozpoznat, u kterých kritérií je výkon pracovníka lepší a u kterých horší.

Obvykle se používá slovní charakteristika pro jednotlivé stupně, která usnadňuje hodnotiteli zařadit výkon hodnoceného pracovníka do stupnice. Je možné použít i číselnou stupnici, například v rozsahu od jednoho do pěti bodů.

Je vhodné používat standardizovaný firemní formulář, který kromě uvedených stupnic obsahuje i jméno hodnoceného, název jeho pracovní funkce, datum hodnocení, délka zaměstnání ve firmě, prostor pro doporučení vyplývající z hodnocení a také podpis hodnotitele a hodnoceného.¹⁰

2.1.5 Využití hodnocení

Podnik využívá hodnocení pracovníků k:

- zvýšení osobní výkonnosti pracovníků,
- rozvoji potenciálu pracovníků,
- plánování personálních záloh,
- zlepšení komunikace mezi vedoucími a pracovníky.¹¹

V praxi se nejčastěji výsledků hodnocení pracovníků využívá pro účely:

- odměňování,
- rozmisťování pracovníků, jako je povyšování, přeřazení či ukončení pracovního poměru,
- vzdělávání a rozvoje pracovníků,
- stimulace ke zlepšení pracovního výkonu.¹²

2.1.6 Současné trendy hodnocení pracovníků

V současné době se projevuje razantní odklon od užívání striktně vymezených schémat. Obecně lze takové hodnocení použít pouze u práce ve stabilních podmínkách. V případě, že se podmínky práce mění a pracovník má prostor pro samostatné

¹⁰ HÜTTLOVÁ, E. *Organizace práce a pracovní podmínky*. 1998. s. 88 - 90.

¹¹ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 2005. s. 59.

¹² KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2007. s. 210.

rozhodování, je lepší hodnotit ho dle dosažených cílů. Hojně využívanou formou jsou strukturované pohovory, které vedoucí provádí se spolupracovníky. Tyto pohovory se provádí plánovitě, kdy termín pohovoru se domlouvá 2 až 3 týdny předem. Pohovor je globální. Netýká se tedy pouze jednoho hlediska, ale naopak všech problémů pracovníka a všech faktorů, které ovlivňují jeho výkonnost. Pohovor má charakter výměny názorů. Jeho cílem je zjistit rozdíl mezi očekávanými hodnotami zaměstnanců a skutečností. Je nástrojem pro lepší využití pracovníků.¹³

2.2 Odměňování pracovníků

Odměňování pracovníků je jednou z nejstarších a nejzávažnějších personálních činností, která na sebe přitahuje mimořádnou pozornost jak vedením, tak i pracovníky firmy. Odměňování neznámá pouze mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonávanou práci. Odměňování zahrnuje povýšení, formální uznání a také zaměstnanecké výhody poskytované organizací pracovníkovi. Stále častěji je mezi odměny zařazováno i vzdělávání poskytované organizací. Peněžní forma odměňování je doplňována i nepeněžní formou, z nichž některé lze vyjádřit v penězích, ale některé v penězích vůbec vyjádřit nelze. Všechny uvedené odměny tvoří celkovou odměnu.¹⁴

Při odměňování pracovníků je potřeba hned na počátku úvah o odměňování zvážit tyto otázky:

- čeho organizace dosáhne svým systémem odměn,
- jaký mají význam různé možnosti odměn pro pracovníky,
- které vnější faktory ovlivňují systém odměňování v organizaci.¹⁵

Po zodpovězení těchto otázek následuje zvážení již konkrétní základní otázky odměňování v organizaci. Je nutné nastavit úroveň mezd a platů, zaměstnaneckých výhod a příplatků či nepeněžních odměn.

¹³ HÜTTLOVÁ, E. *Organizace práce a pracovní podmínky*. 1998. s. 90.

¹⁴ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2007. s. 283.

¹⁵ Tamtéž, s. 286.

Tabulka 2: Celková odměna (Převzato z¹⁶)

Transakční odměny	Základní mzda, plat	Celková hmotná odměna	Celková odměna
	Zásluhová odměna		
	Zaměstnanecké výhody		
Relační (vztahové) odměny	Vzdělávání a rozvoj	Nepeněžní / vnitřní odměny	
	Zkušenosti / zážitky z práce		

2.2.1 Mzdové formy

Mzdové formy plní funkci stimulu, vedou ke zlepšení individuálního, skupinového či podnikového výsledku. Mzdově se oceňují výsledky práce, hospodaření s věcnými a finančními prostředky a také pracovní chování. Formy mzdy zahrnují různé postupy používané k tomu, aby se diferencovala pohyblivá část mzdy. Pracovníci jsou pomocí mzdových forem odměňováni za to, jak dobře svoji práci vykonávají.¹⁷

Formy mezd se rozlišují podle toho, zda jsou poskytovány za již dosažené výsledky, nebo teprve očekávané výsledky práce. Formy mzdy za dosažené výsledky jsou charakteristické tím, že odměňují na základě skutečně odvedeného výsledku práce. Zahrnují časovou mzdu, úkolovou mzdu, provizní mzdu, prémie, odměny a další bonusy. Formy mzdy za očekávané výsledky práce jsou poskytovány pracovníkovi za práci, která bude odvedena v budoucnosti. Očekává se, že budou odvedeny výsledky práce v předem stanoveném množství, kvalitě a termínu.¹⁸

Základní mzdové formy

Mezi základní mzdové formy patří:

- časová mzda – jedná se o základní formu mzdy, kdy je mzda zaměstnance vyjádřena součinem mzdové sazby stanoveného za zvolenou jednotku pracovní doby a počtu těchto jednotek odpracovaných zaměstnancem za období splatnosti mzdy, tj. kalendářní měsíc. Obvykle bývá jednotkou pracovní doby hodina nebo měsíc. Zpravidla se používá v kombinaci s dalšími formami mzdy,

¹⁶ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 2007. s. 521.

¹⁷ KLEIBL, J. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. 1998. s. 68.

¹⁸ Tamtéž, s. 68.

- úkolová mzda – je forma mzdy, která je závislá na odvedeném množství výkonu. Její použití je vhodné na pracovištích, kde je kladen důraz na množství vyrobené produkce a kde pracovníci mohou ovlivnit toto množství svým výkonem,
- podílová mzda – je obvykle utvářena jako procentuální podíl na výkonech v peněžním vyjádření. Základem stanoveného podílu je celková mzda zaměstnance a očekávaná úroveň peněžních ukazatelů. Reálná mzda je přímo úměrná míře odchylky skutečné úrovně uvedených ukazatelů od jejich předpokládané úrovně,
- smíšená mzda – jedná se o kombinaci časové a úkolové mzdy nebo podílové mzdy,¹⁹
- odměny za očekávané výsledky práce – někdy se označují jako penzumové odměny. Jedná se o peněžní odměny za dohodnutý výkon či práci, které se pracovník podniku zaváže odvádět během určitého období v odpovídajícím množství a také kvalitě. Po uplynutí dohodnutého období se provede vyhodnocení dosažených výsledků, které pak může mít vliv na stanovení mzdy pro další období. Příkladem může být smluvní mzda, mzda s měřeným denním výkonem nebo programová mzda,
- zásluhová odměna – představuje odměnu za celkový přínos pracovníka k plnění cílů organizace. Odměňuje jak výkon, tak i to, co pracovník přináší do organizace a také to, co vkládá do své práce, tj. schopnosti či dovednosti. Mohou mít podobu peněžních bonusů, nebo mohou být přidány k základní mzdě.²⁰

Dodatkové mzdové formy

- prémie – je formou mzdy, kterou si zaměstnavatel pružně zajišťuje zainteresovanost zaměstnanců na pracovní výkonnosti a výsledcích práce. Vytváří závislost mzdy na konkrétním, měřitelném a vyčíslitelném ukazateli, který zaměstnanec výkonem práce ovlivňuje. Pravidla pro poskytování prémie se zpravidla označují premiové řády, jedná se o jednoduchou a srozumitelnou formu vyjádření, kdy bude prémie poskytnuta,

¹⁹ D'AMBROSOVÁ, H. *Abeceda personalistiky*. 2009. s. 122 - 123.

²⁰ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2007. s. 159 – 172.

- výkonnostní odměny – se poskytují zaměstnancům dle předem stanovených kritérií pracovních výsledků a výkonnosti, na které je odměna vázána a které se hodnotí v pravidelných intervalech nebo po splnění úkolu. Konkrétní výši odměny stanoví nadřízený vedoucí,
- mimořádné odměny – se poskytují za dosažení zvláště významných pracovních výsledků, nebo pracovního úsilí. Určující pro zhodnocení významu je rozhodnutí zaměstnavatele,
- osobní příplatek – jedná se o formu mzdy, která se zpravidla používá ke zrušení stávajícího systému odměňování, kde se uplatňuje časová mzda. Tato forma mzdy je založena na ocenění výsledků pravidelného hodnocení výkonnosti pracovníka. Časové období pro hodnocení bývá zpravidla delší než jeden kalendářní měsíc.²¹

2.2.2 Zaměstnanecké benefity

Mezi zaměstnanecké benefity patří různá peněžní či nepeněžní plnění, které poskytuje zaměstnavatel nad rámec sjednané mzdy. Tím přispívá k motivaci zaměstnanců a k jejich vyšší loajalitě.²²

Firmy se snaží získat kvalitní a kvalifikované zaměstnance prostřednictvím poskytování různých zaměstnaneckých benefitů vedle mzdy. Tato forma ohodnocení je často hodnocena zaměstnanci více, než jen motivace výhradně formou mzdové motivace. Správně zvolený systém zaměstnaneckých výhod spolu s optimálně zvoleným systémem odměňování zaměstnanců přispívá ke zvýšení konkurenceschopnosti zaměstnavatele na trhu práce při získávání nových pracovníků, tak při jejich udržení ve firmě.²³

²¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2007. s. 122 – 123.

²² MACHÁČEK, I. *Zaměstnanecké benefity: Praktická pomůcka jejich daňového řešení*. 2010. s. 1.

²³ Tamtéž, s. 1.

Nejčastěji poskytované benefity:

- příspěvky na stravování,
- příspěvky na odborný rozvoj zaměstnanců,
- příspěvky na tuzemskou a zahraniční rekreaci,
- příspěvky na sportovní a kulturní vyžití,
- příspěvky na penzijní připojištění se státním příspěvkem,
- příspěvky na soukromé životní pojištění,
- příspěvky na masážní, rehabilitační a posilovací služby,
- nákup vitaminových přípravků,
- očkování proti chřipce,
- zvýhodněné půjčky zaměstnancům,
- dary k životním a jiným výročím,
- podpora při neštěstí v rodině, při živelní pohromě, při dlouhodobé nemoci, při nepříznivé finanční či sociální situaci,
- prodej výrobků nebo služeb firmy za nižší cenu,
- poskytování nealkoholických nápojů a občerstvení na pracovišti,
- bezplatné poskytování služebního auta,
- zajišťování nebo hrazení dopravy do a ze zaměstnání,
- poskytnutí bezplatného přechodného ubytování,
- opční akciové programy pro manažery, poskytování zaměstnaneckých akcií,
- podpora přátelských vztahů na pracovišti,
- zřizování firemních školek.²⁴

Poskytování zaměstnaneckých benefitů:

- fixní způsob – zaměstnavatel stanoví v kolektivní smlouvě, popř. ve vnitřním předpisu základní zaměstnanecké benefity, které jsou platné pro všechny zaměstnance. A je na každém, zda tyto benefity využije či nikoli. Nevýhodou je, že zaměstnavatel může investovat do určitého programu výhod, ale nebude o tyto výhody ze strany zaměstnanců zájem,

²⁴ MACHÁČEK, I. *Zaměstnanecké benefity: Praktická pomůcka jejich daňového řešení*. 2010. s. 1 - 2.

- flexibilní způsob – zaměstnavatel stanoví firemní balíček zaměstnaneckých benefitů a stanoví roční limit bodů pro každého zaměstnance. Každý zaměstnanec si volí takové benefity, které mu nejvíce vyhovují. Při výběru benefitů se vychází z bodově ohodnocené příslušné zaměstnanecké výhody a z celkové výše přidělených bodů k čerpání benefitů. Zaměstnanec může v rámci stanoveného bodového limitu čerpat benefity dle vlastních preferencí.²⁵

Poskytované zaměstnanecké benefity mohou být:

- u zaměstnance:
 - plně osvobozeny od daně z příjmů ze závislé činnosti,
 - nezahrnovány či zahrnovány do vyměřovacího základu zaměstnance pro stanovení odvodu pojistného na sociální a zdravotní pojištění,
 - zdaňovány daní z příjmů ze závislé činnosti,
- u zaměstnavatele:
 - poskytovány na vrub daňově uznatelných výdajů,
 - poskytovány na vrub nedaňově uznatelných výdajů,
 - poskytovány z fondu kulturních a sociálních potřeb, ze sociálního nebo obdobného fondu tvořeného ze zisku po zdanění,
 - poskytovány ze zisku po zdanění.²⁶

2.3 Pracovní motivace

Pojem pracovní motivace bývá někdy označována jako motivace k pracovní činnosti. Rozumí se tím vyjádření přístupu jednotlivce k práci, jeho ochoty pracovat, vycházející z nějakých vnitřních pohnutek (tj. motivů).²⁷

Motiv je důležitým důvodem pro to, abychom něco udělali. Motivace se týká faktorů, které ovlivňují lidi, aby se chovali určitým způsobem. Mezi složky motivace patří směr, úsilí a vytrvalost. Směrem rozumíme to, co se nějaká osoba pokouší udělat. Úsilí

²⁵ MACHÁČEK, I. *Zaměstnanecké benefity: Praktická pomůcka jejich daňového řešení*. 2010. s. 2.

²⁶ Tamtéž, s. 2 - 3.

²⁷ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 2004. s. 56 - 57.

udává, s jakou pílí se o to pokouší. Vytrvalost znamená čas, po který se o to pokoušíme.²⁸

Motivování pracovníků řeší řadu důležitých problémů, především:

- jak získat a udržet pracovní úsilí ve prospěch firmy,
- jak podnítit pracovníky k hledání úspor v pracovním procesu,
- jak přesvědčit pracovníky, aby zůstali ve firmě i v těžkém období,
- jak získat do firmy vynikající odborníky,
- jak přesvědčit pracovníky, aby byli ochotni nastoupit na mimořádné směny i mimo jejich pracovní dobu.²⁹

Dobře motivovaní lidé jsou lidé s konkrétně definovanými cíli, kteří podnikají takové kroky, od kterých očekávají, že povedou k dosažení těchto cílů. Nejlepší forma motivace je to, že lidé dosáhnou toho, čeho dosáhnout chtěli.³⁰

2.3.1 Typy motivace

K pracovní motivaci můžeme dojít dvěma cestami. V prvním případě lidé motivují sami sebe tím, že vykonávají práci, která uspokojuje jejich potřeby. V druhém případě mohou být lidé motivováni managementem prostřednictvím odměňování, povyšování či pochvalou.

Podle typu pracovní činnosti rozlišujeme motivaci:

- vnitřní – jedná se o faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují. Tyto faktory tvoří odpovědnost, příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá a podnětná práce a příležitost k postupu v hierarchii pracovních funkcí,
- vnější – jedná se o to, co se dělá pro lidi, abychom je motivovali. Tvoří ji odměny a tresty. Příkladem je zvýšení platu, pochvala nebo povýšení, disciplinární řízení, odepření platu či kritika.³¹

²⁸ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 2008. s. 219.

²⁹ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 2005. s. 39.

³⁰ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 2008. s. 220 - 221.

³¹ Tamtéž, s. 220.

2.3.2 Teorie pracovní motivace zaměřené na obsah

Základním znakem těchto teorií je přesvědčení o tom, že obsah motivace tvoří potřeby. Neuspokojená potřeba tvoří stav nerovnováhy. K opětovnému nastolení je potřeba rozpoznat cíl, který tuto potřebu dokáže uspokojit. Důležité je také správně zvolený způsob chování, který povede k dosažení uvedeného cíle. Každé chování je následně motivováno neuspokojenými potřebami. Některé potřeby mohou vyvolávat mnohem silnější úsilí směřující k dosažení cíle. Proto závisí nejenom na prostředí, z něhož jedinec vyšel, ale také na jeho výchově, dosavadním životě a současné situaci. Mezi potřebami a cíli neexistuje žádný jednoduchý vztah. Jednu a tutéž potřebu lze uspokojit řadou různých cílů. Čím silnější je určitá potřeba a čím déle trvá, tím se okruh možných cílů rozšiřuje. Zároveň však může jeden cíl uspokojit řadu potřeb.³²

Základní myšlenka této skupiny metod je prostá. Lidé jsou motivováni svými potřebami, které silně ovlivňují jejich jednání a myšlení. Tato neuspokojená potřeba vytváří u člověka napětí a stav nerovnováhy. Aby byla nastolena rovnováha, je třeba rozpoznat cíl, který uspokojí tuto potřebu, a vybrat způsob chování, který povede k dosažení tohoto cíle. Každé chování člověka je tak motivováno neuspokojenými potřebami. Pro každého člověka nejsou potřeby v určitém čase stejně důležité. Závisí to na jeho výchově, prostředí a aktuální životní situaci. Celé je to ještě komplikované tím, že mezi potřebami a cíli neexistuje žádný jednoduchý vztah. Pokud manažer u svých podřízených tyto potřeby pozná a vytvoří podmínky, které pomohou pracovníkům těchto potřeb dosáhnout, dochází k motivaci.

Mezi nejznámější teorie patří Maslowa teorie hierarchie potřeb, teorie C. Alderfera, která je známá jako teorie ERG a v neposlední řadě teorie D. McClellanda, která uvádí tři typy potřeb manažerů.³³

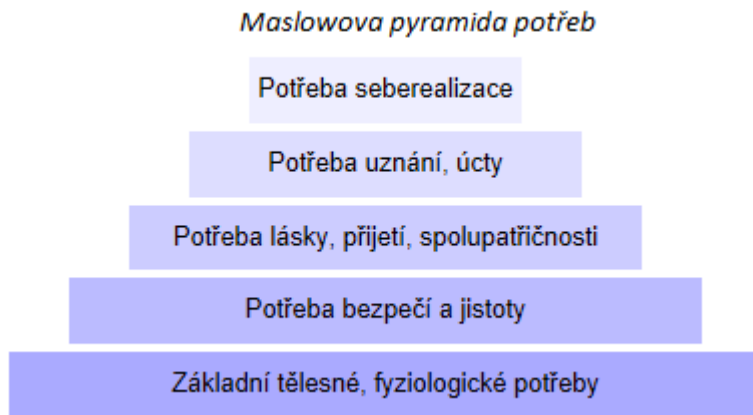
Abraham Maslow

U zrodu prvních teorií motivace stálo úsilí rozpoznat, určit, klasifikovat a hierarchizovat lidské potřeby jako základní hybné činitele lidské motivace. Nejvlivnějším autorem

³² ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 1999. s. 298.

³³ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 2004. s. 59.

teorie motivace byl americký psycholog Abraham H. Maslow, který vytvořil teorii hierarchie potřeb.³⁴



Obrázek 1: Maslowova teorie hierarchie potřeb (Převzato z³⁵)

Z obrázku je patrné, že jsou potřeby rozděleny do pěti vzestupně uspořádaných skupin, tj. od nejnižších po nejvyšší. Aby se mohla vyskytnout určitá potřeba, musí se nejdříve uspokojit všechny potřeby, které jí v hierarchii předcházejí.

K tomu, aby firma dosáhla uspokojení potřeb všech pracovníků, je třeba využít jednotlivých úrovní tohoto systému:

- fyziologické potřeby – ochranné pomůcky, ochrana zdraví, odstraňování škodlivých vlivů na pracovišti,
- potřeby bezpečí a jistoty – dobrá perspektiva firmy, která zajistí pracovníkům zaměstnání i v budoucnu,
- potřeba spolupatříčnosti – vytváření dobrých vztahů na pracovišti, například sportovní a kulturní akce,
- potřeba uznání – peníze a pochvala,
- potřeba seberealizace – dobře organizovaná práce, která umožní pracovníkovi ukázat své schopnosti.³⁶

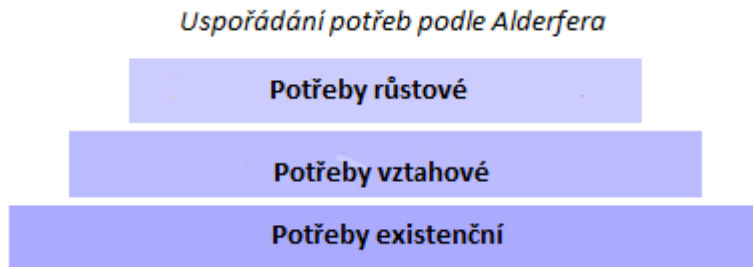
³⁴ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 2004. s. 59 - 60.

³⁵ Tamtéž, s. 59 - 60.

³⁶ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 2005. s. 39.

Clayton Alderfer

Alderfer přizpůsobil Maslowovy názory novým poznatkům. Zredukoval hierarchii potřeb pouze na tři úrovně, a to: potřeby existenční, potřeby vztahové a potřeby růstové.



Obrázek 2: Uspořádání potřeb podle Alderfera (Převzato z³⁷)

Mezi potřeby existenční jsou zařazené veškeré materiální a fyziologické potřeby. Potřeby vztahové zahrnují veškeré vztahy k lidem, se kterými se stýkáme. Neuspokojení způsobuje emocionální odstup a opomíjení jedince. Potřeby růstové spočívají v tvořivé práci jedince jak na sobě, tak na svém okolí.³⁸

Frederick Herzberg

Jedná se o teorii dvou faktorů. Je to motivačně – hygienický přístup, kde faktory, kterými je člověk ovlivňován, jsou rozděleny do dvou základních skupin. První skupinu tvoří motivátory (satisfactory), kterými je pochvala, uznání a rozvoj. Pokud jsou zcela naplněny, vede to ke spokojenosti zaměstnance. Způsobují, že spolupracovník lpí na svém zaměstnání. Druhou skupinu tvoří udržovací faktory (dissatisfactory), kterými jsou pracovní podmínky, odměny, administrativa. Pokud jsou zcela naplněny, tak je zaměstnanec spokojený. Tyto faktory vytvářejí dynamiku a motivaci k práci. Dodávají chuť a elán do práce.³⁹

David McClelland

Tato teorie uvádí tři typy potřeb manažerů. Potřeby sounáležitosti, potřeby moci (prosadit se a mít poziční vliv) a potřeby úspěchu (úspěšného uplatnění). Byla

³⁷ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 2005. s. 42.

³⁸ Tamtéž, s. 42.

³⁹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 2008. s. 220 - 223.

vytvořena pro specifickou zaměstnaneckou skupinu. Lze zde nalézt upřednostňování určité potřeby, tj. skupiny potřeb jednotlivce k úspěchu a jeho práci.⁴⁰

⁴⁰ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 2004. s. 60.

3 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE

Praktická část diplomové práce je zaměřena na analýzu konkrétní společnosti, a to AGROFARM a. s.

První část této kapitoly se zaměřuje na popis společnosti, personální vývoj a produktivitu práce. Další část obsahuje analýzu hodnocení a odměňování, mzdové formy, rozvržení pracovní doby, dotazníkové šetření, analýzu konkurence, analýzu trhu práce, shrnutí analytické části a SWOT analýzu.

3.1 Popis společnosti

3.1.1 Základní informace o společnosti⁴¹

<u>Obchodní jméno:</u>	AGROFARM a. s.
<u>Sídlo:</u>	Horní 1682/28, 591 01 Žďár nad Sázavou.
<u>Obor podnikání:</u>	zemědělství.
<u>Zápis do OR:</u>	7. října 1992.
<u>Spisová značka:</u>	B 922 vedená u krajského soudu v Brně.
<u>IČ, DIČ:</u>	46976337, CZ 46976337.
<u>Právní forma:</u>	akciová společnost.
<u>Základní kapitál:</u>	152 464 000 Kč.
<u>Akcie:</u>	5 337 ks akcie na jméno ve jmenovité hodnotě 10 000 Kč, 6 794 ks akcie na jméno ve jmenovité hodnotě 1 000 Kč, 923 ks kmenové akcie na jméno ve jmenovité hodnotě.
<u>Počet pracovníků:</u>	115.
<u>Obrat:</u>	375 026 000 Kč.

V roce 1992 začala společnost hospodařit v pěti provozovnách v okrese Žďár nad Sázavou. Od této doby došlo k nákupu dalších provozoven. V současné době

⁴¹ AGROFARM a. s. *Výroční zpráva 2012.*, 2012.

má společnost 10 provozoven, a to: Nížkov, Rozsochy, Měřín, Vídeň, Slavkovice, Záblatí, Březí nad Oslavou, Žďárec, Matějov a Křeptov.

Střediska jsou rozdělená do tří kategorií. První kategorii tvoří středisko Křeptov, které je určené pro odchov prasniček pro všechny reprodukční farmy. Druhou kategorii tvoří střediska Slavkovice, Vídeň a Matějov. Tyto střediska jsou určená pro výkrm a následný prodej prasat. Poslední kategorii tvoří střediska Záblatí, Nížkov, Rozsochy, Měřín, Žďárec, a Březí nad Oslavou. Na těchto střediscích probíhá reprodukce. To znamená, že po narození se selata nechávají u matek. Po měsíci se odstaví do speciální haly, kde se vykrmují do váhy cca 30 kg. Po dosažení této hmotnosti se odváží na střediska, která jsou určená na výkrm. Největším reprodukčním střediskem je Záblatí, kde je zhruba 1 500 prasnic.

3.1.2 Předmět podnikání společnosti⁴²

Dle obchodního rejstříku je předmětem podnikání následující:

- speciální ochranná dezinfekce, dezinsekce a deratizace – v potravinářských nebo zemědělských provozech, - toxickými nebo vysoce toxickými chemickými látkami nebo chemickými přípravky, s výjimkou speciální ochranné dezinsekce a deratizace v potravinářských nebo zemědělských provozech,
- ošetřování rostlin, rostlinných produktů, objektů a půdy proti škodlivým organismům přípravky na ochranu rostlin nebo biocidními přípravky,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
- zednictví,
- činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence.

3.1.3 Hospodaření společnosti

Společnost v číslech roku 2012:

- Obrat společnosti činil 375 026 000 Kč.
- Výsledek hospodaření za účetní období činil 15 497 000 Kč.
- Osobní náklady činily 42 175 000 Kč, z toho mzdové náklady 29 406 000 Kč.

⁴² AGROFARM a. s. *Zpráva auditora 2012.*, 2012.

- Společnost vlastní dlouhodobý hmotný majetek v celkové výši 134 716 000 Kč, jedná se o stavby v hodnotě 111 032 000 Kč, samostatné věci a soubory movitých věcí v hodnotě 7 975 000 Kč a dospělá zvířata činí 10 987 000 Kč.
- Společnost disponuje se zásobami ve výši 124 169 000 Kč, jedná se o mladá a ostatní zvířata, která činí 73 139 000 Kč, dále materiál a poskytnuté zálohy na zásoby.
- Krátkodobé pohledávky dosahují výše 50 070 000 Kč, z toho pohledávky z obchodních vztahů jsou ve výši 48 075 000 Kč.
- Krátkodobé závazky dosahují hodnoty 33 739 000 Kč, z toho závazky z obchodních vztahů jsou ve výši 23 785 000 Kč.
- Vlastní kapitál v tomto roce činil 272 474 000 Kč, z toho základní kapitál činil 152 464 000 Kč.
- Společnost má bankovní úvěry a výpomoci v celkové výši 9 333 000 Kč.⁴³

Společnost si nechává účetní závěrku ověřit auditorem. Ověření provedla Ing. Markéta Nosková, auditor číslo 1139, a neshledává žádné výhrady k této závěrce. Hospodaření je v souladu s českými účetními předpisy.⁴⁴

V následující tabulce je zaznamenán počet zaměstnanců, náklady, výnosy a hospodářský výsledek za běžnou činnost společnosti AGROFARM, a. s., v letech 2007 – 2012.

⁴³ AGROFARM a. s. *Výroční zpráva 2012.*, 2012.

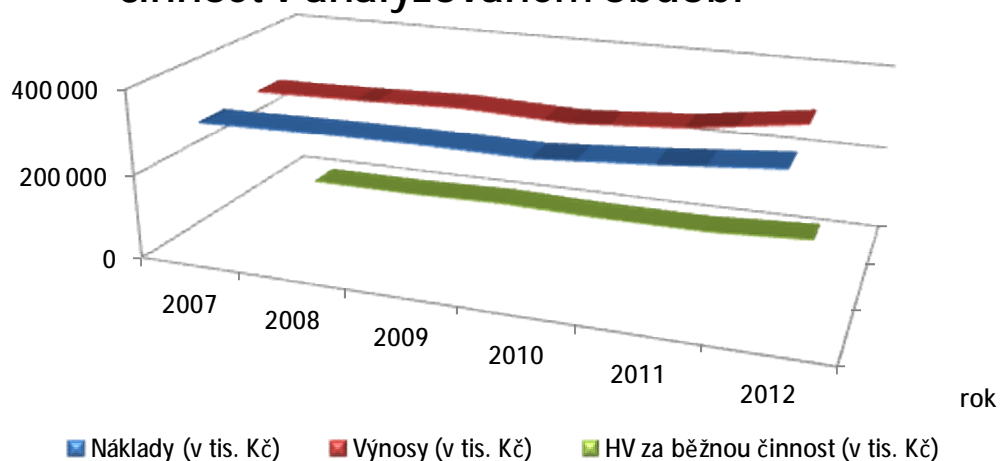
⁴⁴ Tamtéž.

Tabulka 3: Počet zaměstnanců, náklady, výnosy a HV za běžnou činnost společnosti v jednotlivých letech (Převzato z ⁴⁵)

Rok	Počet zaměstnanců	Náklady (v tis. Kč)	Výnosy (v tis. Kč)	HV za běžnou činnost (v tis. Kč)
2007	133	316 779	318 406	1 627
2008	129	321 627	323 017	1 390
2009	130	323 306	330 390	7 084
2010	126	320 648	322 427	1 779
2011	123	338 084	339 142	1 058
2012	115	359 529	375 026	15 497

Na následujícím grafu je zaznamenán vývoj nákladů, výnosů, hospodářského výsledku za běžnou činnost v analyzovaném období, tj. od 2007 do 2012.

Vývoj nákladů, výnosů a HV za běžnou činnost v analyzovaném období



Graf 1: Vývoj nákladů, výnosů, HV za běžnou činnost (Převzato z ⁴⁶)

Jak je z předchozího grafu patrné, tak náklady i výnosy v roce 2008, 2009, 2011 a 2012 vzrostly. Pouze v roce 2010 došlo k poklesu jak nákladů, tak výnosů.

⁴⁵ AGROFARM a. s. *Výroční zpráva 2012.*, 2012.

⁴⁶ Tamtéž.

Podrobná analýza nákladů:

Nárůst hodnoty nákladů mezi rokem 2007 a 2008 činí 1,53 %. Tento nárůst je způsobený nárůstem odpisů v roce 2008.

Nárůst mezi rokem 2008 a 2009 činí 0,52 %. Tento nárůst je způsobený vyššími osobními náklady a vyššími odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku v roce 2009.

Pokles mezi rokem 2009 a 2010 činí 0,83 %. Tento pokles je způsobený nižší spotřebou materiálu a energie a nižší hodnotou odpisů v roce 2010.

Nárůst mezi rokem 2010 a 2011 činí 5,44 %. Tento nárůst je způsobený vyšší spotřebou materiálu a energie a vyššími náklady na služby v roce 2011.

Nárůst mezi rokem 2011 a 2012 činí 6,34 %. Tento nárůst je způsobený vyšší spotřebou materiálu a energie a nárůstem částky daně z příjmů za běžnou činnost v roce 2012.

Podrobná analýza výnosů:

Nárůst hodnoty výnosů mezi rokem 2007 a 2008 činí 1,45 %. Tento nárůst je způsobený kladnou hodnotou změny stavu zásob z vlastní činnosti v roce 2008.

Nárůst mezi rokem 2008 a 2009 činí 2,28 %. Tento nárůst je způsobený vyššími tržbami za prodej vlastních výrobků a služeb, tj. selat v roce 2009.

Pokles mezi rokem 2009 a 2010 činí 2,47 %. Tento pokles je způsobený nižšími tržbami za prodej vlastních výrobků a služeb a nižšími tržbami z prodeje dlouhodobého majetku, tj. dospělých zvířat.

Nárůst mezi rokem 2010 a 2011 činí 5,18 %. Tento nárůst je způsobený vyššími tržbami za prodej vlastních výrobků a služeb, tržbami z prodeje dlouhodobého majetku, tj. dospělých zvířat a ostatními provozními výnosy v roce 2011.

Nárůst mezi rokem 2011 a 2012 činí 10,58 %. Tento nárůst je způsobený vyššími tržbami za prodej vlastních výrobků a služeb a kladnou hodnotou změny stavu zásob z vlastní činnosti v roce 2012.

Podrobná analýza hospodářského výsledku:

Hospodářský výsledek v roce 2007, 2008, 2010, 2011 klesl, naopak v roce 2009 a 2012 došlo k růstu hospodářského výsledku. Pokles byl způsoben hospodářskou krizí a probíhajícími rekonstrukcemi na jednotlivých střediscích. Rekonstrukce se projevuje vysokými náklady na spotřebu materiálu a energie a nižšími tržbami za prodej vlastních výrobků a služeb, tj. selat, neboť se musí snížit stav sviní a tím je ovlivněn počet selat.

Pokles mezi rokem 2006 a 2007 činí 88,81 %. Tento pokles je způsobený vyššími náklady na spotřebu materiálu a energie a nižšími tržbami za prodej vlastních výrobků a služeb v roce 2007.

Pokles mezi rokem 2007 a 2008 činí 14,57 %. V roce 2008 jsou vyšší jak náklady, tak i výnosy. Pokles HV je způsobený vyššími náklady na odpisy dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku v roce 2008.

Nárůst mezi rokem 2008 a 2009 je o 409,64 %. Tento nárůst je způsobený nárůstem tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb, tj. selat v roce 2009.

Mezi rokem 2009 a 2010 činí 74,89 %. Tento pokles je způsobený poklesem tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb, tj. selat v roce 2010.

Pokles mezi rokem 2010 a 2011 činí 40,53 %. Tento pokles je způsobený vysokými náklady na spotřebu materiálu a energie v roce 2011.

Nárůst mezi rokem 2011 a 2012 je o 1 464,74 %. Tento nárůst je způsobený zvyšujícími se tržbami za prodej vlastních výrobků a služeb a tržbami za prodej dospělých zvířat. A také poklesem nákladů.

3.1.4 Orgány společnosti⁴⁷

Představenstvo:

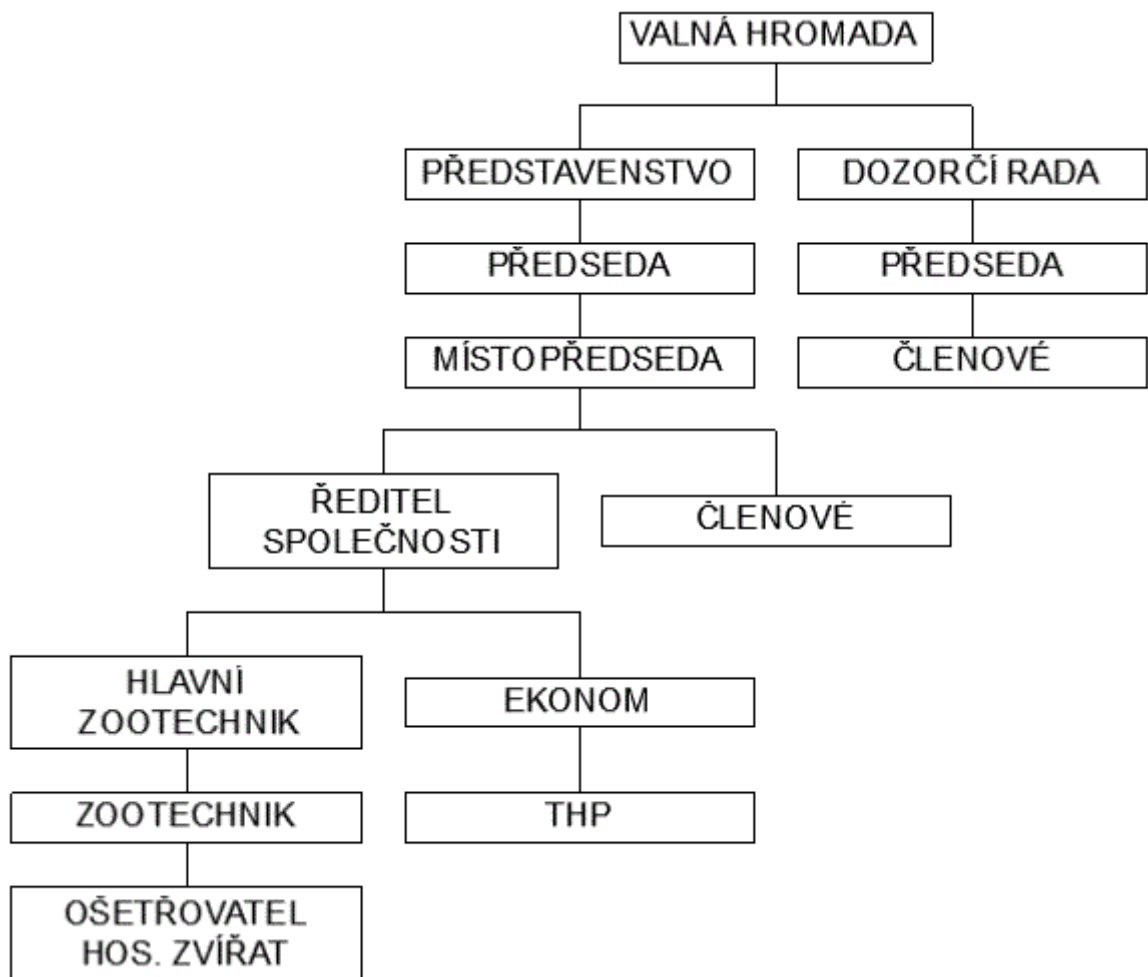
- Předseda:
 - o Ing. Gabriel Večeřa.
- Místopředseda:
 - o Ing. Rudolf Vomela.
- Členové:
 - o Jaroslav Fiksa,
 - o Ing. Kamil Zajíček,
 - o Ing. Josef Vondráček,
 - o Ing. Vladimír Halík,
 - o Ing. Pavel Švec,
 - o Mgr. Lucie Večeřová,
 - o Ing. Ladislav Koubek.

Dozorčí rada:

- Předseda:
 - o Ing. Pavel Straka.
- Členové:
 - o Ing. Jan Říha,
 - o Miloš Němec,
 - o Ing. Luboš Zich,
 - o Jan Petrlík,
 - o Ivo Jun.

⁴⁷ AGROFARM a. s. *Výroční zpráva 2012.*, 2012.

3.1.5 Organizační struktura společnosti



Obrázek 3: Organizační struktura společnosti (Vlastní zpracování)

Ředitel společnosti zaměstnává 3 hlavní zootechniky, 10 zootechniků, 1 ekonomu, 10 technicko - hospodářských pracovníků a 92 výrobních pracovníků.

Tabulka 4: Rozložení pracovníků na jednotlivých střediscích (Vlastní zpracování)

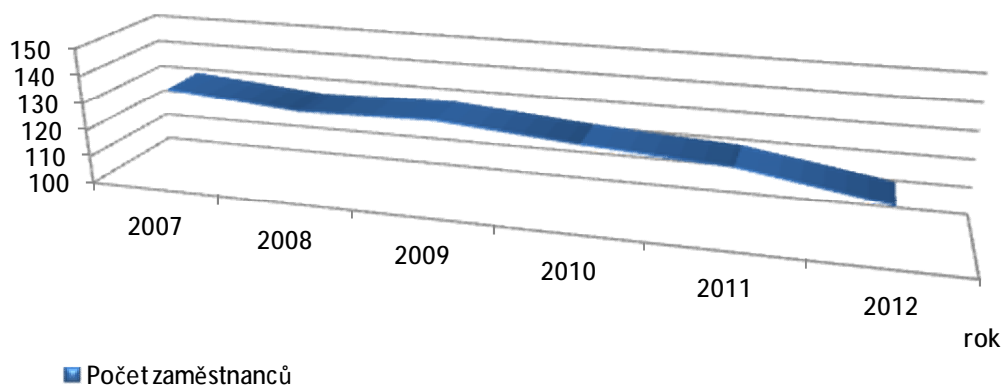
Středisko	Počet výrobních dělníků
Záblatí	19
Rozsochy	16
Nížkov	15
Měřín	10
Březí nad Oslavou	10
Žďárec	10
Vídeň	4
Matějov	3
Křepťov	3
Slavkovice	2

Na každém středisku je daný počet výrobních pracovníků dle předchozí tabulky a dále jeden zootechnik.

3.2 Personální vývoj

Na následující tabulce je znázorněn vývoj počtu zaměstnanců společnosti od roku 2007 do roku 2012.

Vývoj počtu zaměstnanců



Graf 2: Vývoj počtu zaměstnanců (Převzato z⁴⁸)

Z předchozího grafu je patrné, že se počet zaměstnanců ve společnosti v analyzovaném období neustále snižoval, kromě roku 2009. V roce 2008 došlo k poklesu o 3,01 % oproti roku 2007. V roce 2010 došlo k poklesu o 3,08 % oproti roku 2009. V roce 2011 došlo k poklesu o 2,38 % oproti roku 2010. V roce 2012 došlo k poklesu o 6,5 % oproti roku 2011. Pokles je způsobený rekonstrukcí a modernizací středisek, po které již není potřeba tolik zaměstnanců na střediscích

Fluktuace pracovníků se v analyzovaném období pohybuje od 2,43 % do 6,96 %. Nejvyšší fluktuace je evidována v roce 2012, tedy 6,96 %. Naopak nejnižší fluktuace bylo dosaženo v roce 2011, tj. 2,43 %. Fluktuace je způsobená tím, že někteří pracovníci odchází ze společnosti, nebo odcházejí do důchodu.

Za zdravou míru fluktuace se považuje 5 – 7 %. Fluktuace analyzované společnosti je tedy nižší, než udává situace na trhu.⁴⁹

⁴⁸ AGROFARM a. s. *Výroční zpráva 2012.*, 2012.

⁴⁹ Míra fluktuace zaměstnanců. [online]. hr-monitor.cz, 2014 – 5 – 22.

V následující tabulce je zaznamenán podíl mzdových nákladů na celkových nákladech. Mzdové náklady zaujímají od 8,18 % do 9,54 %. Nejnižší hodnoty bylo dosaženo v roce 2012, naopak nejvyšší hodnoty bylo dosaženo v roce 2010.

Tabulka 5: Mzdové a celkové náklady společnosti (Zpracováno dle ⁵⁰)

Rok	Celkové náklady (v Kč)	Mzdové náklady (v Kč)	Podíl mzdových nákladů na celkových nákladech
2007	316 779 000	29 473 000	9,30%
2008	321 627 000	29 783 000	9,26%
2009	323 306 000	30 754 000	9,51%
2010	320 648 000	30 577 000	9,54%
2011	338 084 000	30 550 000	9,04%
2012	359 529 000	29 406 000	8,18%

Následující tabulka srovnává počet zaměstnanců a mzdové náklady firmy. Matematickým výpočtem dostaneme průměrnou měsíční hrubou mzdu.

Počet zaměstnanců v analyzovaném období neustále klesal. Pokles je způsobený celosvětovou hospodářskou krizí.

Tabulka 6: Počet zaměstnanců a mzdové náklady společnosti (Zpracováno dle ⁵¹)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Počet zaměstnanců	133	129	130	126	123	115
Mzdové náklady (v Kč)	29 473 000	29 783 000	30 754 000	30 577 000	30 550 000	29 406 000
Průměrná měsíční hrubá mzda (v Kč)	18 467	19 240	19 714	20 223	20 698	21 309
Tempo růstu (v %)	x	4,19	2,46	2,58	2,35	2,95

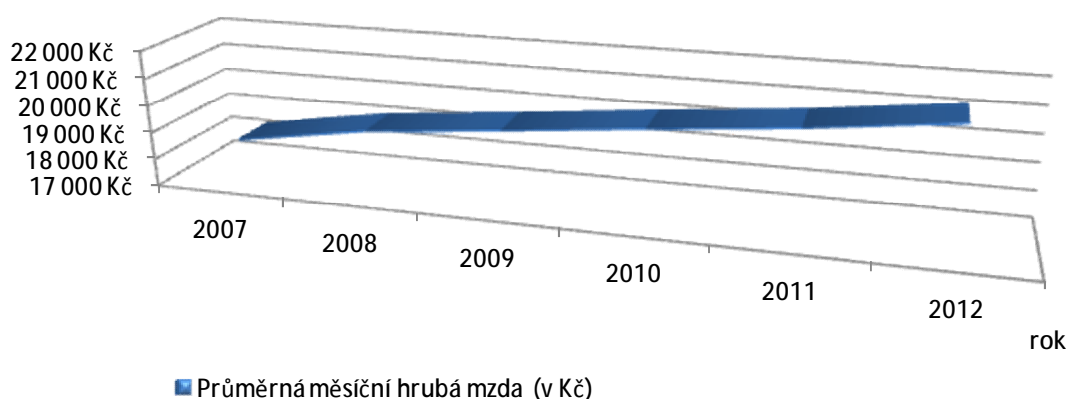
⁵⁰ AGROFARM a. s. *Sbírka listin*. [online]. 2014-1-23.

⁵¹ Tamtéž.

Následující graf zachycuje vývoj průměrné měsíční hrubé mzdy. Ta se po celé analyzované období zvyšuje. V roce 2012 vzrostla o 2 841,91 Kč oproti roku 2007, tj. vzrostla o 15,39 %.

Podle Českého statistického úřadu činila průměrná mzda v kraji Vysočina v roce 2012 21 629 Kč, což je o 320,70 Kč více, tj. o 1,5 % více, než u společnosti AGROFARM a. s. Avšak průměrná hrubá mzda v zemědělství v roce 2012 činila 18 978 Kč, což je o 2 330,70 Kč méně, tj. o 12,28 %, než průměrná mzda u společnosti AGROFARM a. s. V roce 2012 dosáhla průměrná měsíční mzda v České republice hodnoty 25 101 Kč, což je o 3 792 Kč, tj. o 17,8 % více než u společnosti AGROFARM a. s.

Vývoj průměrné měsíční hrubé mzdy (v Kč)

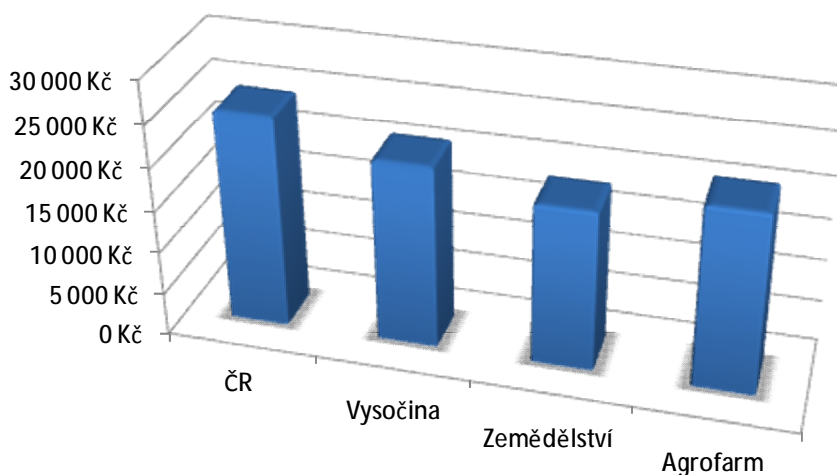


Graf 3: Vývoj průměrné měsíční hrubé mzdy (Zpracováno dle ⁵²)

⁵² AGROFARM a. s. *Sbírka listin*. [online]. 2014-1-23.

Na následujícím grafu je zobrazena průměrná měsíční mzda v roce 2012.

Průměrná měsíční mzda v r. 2012 (v Kč)



Graf 4: Průměrná měsíční mzda v roce 2012, (Zpracováno dle⁵³ a dle⁵⁴)

3.3 Produktivita práce

Aby podnik udržel určitou strategii, musí průběžně sledovat produktivitu práce a mzdovou produktivitu. Dále je důležité sledovat mzdovou rentabilitu ziskovou a podíl zisku na zaměstnance. Výpočty jsou uvedeny v následujících tabulkách.

Produktivita práce z přidané hodnoty udává, jak velkou přidanou hodnotou v peněžních jednotkách vytvořil v hodnoceném období jeden zaměstnanec.

⁵³ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Průměrná měsíční mzda*. [online]. 2014-1-23.

⁵⁴ AGROFARM a. s. *Sbírka listin*. [online]. 2014-1-23.

Tabulka 7: Produktivita práce z přidané hodnoty (Zpracováno dle ⁵⁵)

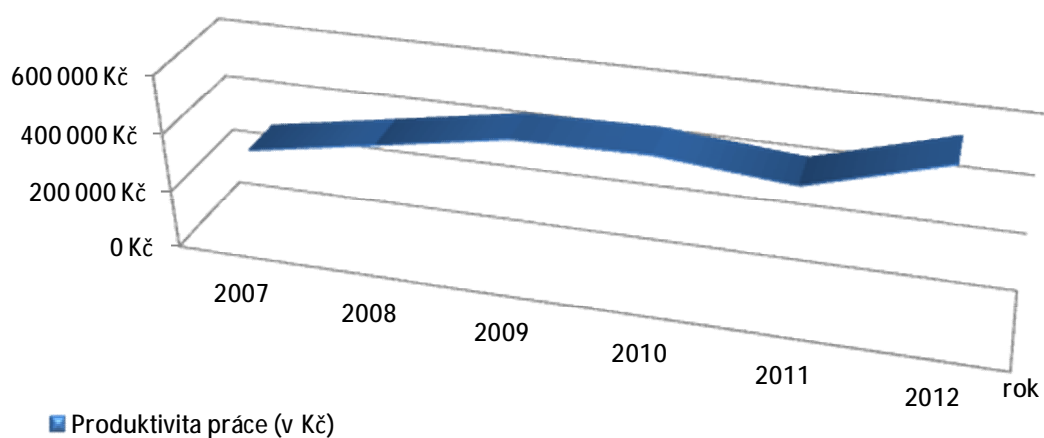
	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Přidaná hodnota (v Kč)	41 082 000	49 919 000	60 513 000	59 564 000	53 475 000	65 033 000
Počet zaměstnanců	133	129	130	126	123	115
Produktivita práce (v Kč)	308 887	386 969	465 485	472 730	434 756	565 504
Tempo růstu (v %)	x	25,28	20,29	1,56	-8,03	30,07

Na následujícím grafu je zobrazen průběh produktivity práce z přidané hodnoty v analyzovaném období. Produktivita práce z přidané hodnoty se neustále zvyšuje, kromě roku 2011, kdy došlo k poklesu. Pokles je způsoben nižší přidanou hodnotou, to je způsobeno celosvětovou hospodářskou krizí. Nejvyšší produktivity je dosaženo v roce 2012. Naopak nejnižší produktivity společnost dosáhla v roce 2007.

Produktivita práce z přidané hodnoty společnosti Agrofarm a. s. v roce 2008 oproti roku 2007 vzrostla, z 308 887 na 386 969, což představuje meziroční nárůst o 25,28 %. V roce 2009 produktivita práce vzrostla o 20,29 %. V roce 2010 došlo k růstu hodnoty o 1,56 %. V roce 2011 společnost dosáhla výrazného propadu tohoto ukazatele. Produktivita práce poklesla na 434 756, tj. snížení o 8,03 %. Toto snížení bylo způsobeno v důsledku hospodářské krize. V roce 2012 přidaná hodnota na jednoho pracovníka zaznamenala nárůst o 30,07 % oproti předešlému roku, avšak došlo ke snížení zaměstnanců z původních 123 na 115.

⁵⁵ AGROFARM a. s. *Sbírka listin*. [online]. 2014-1-23.

Vývoj produktivity práce z přidané hodnoty [v Kč]



Graf 5: Produktivita práce (Zpracováno dle ⁵⁶)

Mzdová produktivita udává, jak vysoký podíl tržeb připadá na jednu korunu mzdových nákladů.

Mzdová produktivita v analyzovaném období neustále kolísá okolo hodnoty 10. Tato produktivita je závislá na tržbách a mzdových nákladech.

Tabulka 8: Mzdová produktivita (Zpracováno dle ⁵⁷)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Tržby (v Kč)	302 427 000	301 968 000	314 350 000	301 053 000	326 344 000	352 010 000
Mzdové náklady (Kč)	29 473 000	29 783 000	30 754 000	30 577 000	30 550 000	29 406 000
Mzdová produktivita (Kč)	10,2612	10,1389	10,2214	9,8457	10,6823	11,9707
Temto růstu (v %)	x	-1,19	0,81	-3,68	8,50	12,06

⁵⁶ AGROFARM a. s. *Sbírka listin*. [online]. 2014-1-23.

⁵⁷ Tamtéž.

Nejnižší hodnoty bylo dosaženo v roce 2010. Došlo zde k poklesu o 3,68 %. Tržby poklesly z 314 350 000 Kč na 301 053 000 Kč, tj. o 4,42 %. Naopak nejvyšší hodnoty bylo dosaženo v roce 2012, zde došlo k nárůstu o 12,06 %. V tomto roce došlo k nárůstu tržeb z 326 344 000 Kč na 352 010 000 Kč, tj. o 7,86 %. Nejnižší mzdové náklady byly vynaloženy v roce 2012 v částce 29 406 000 Kč. Naopak nejvyšší mzdové náklady byly vynaloženy v roce 2009 v částce 30 754 000 Kč. Mezi těmito roky došlo k poklesu o 4,58 %.

Produktivita práce z přidané hodnoty po celé analyzované období stoupá, kromě roku 2011, kdy došlo k poklesu o 8,03 %, oproti roku 2010. Vývoj mzdové produktivity práce má střídavý charakter. V roce 2008, 2010 a 2012 došlo k poklesu, naopak v roce 2009 a 2011 k nárůstu.

Mzdová rentabilita zisková udává podíl hospodářského výsledku za běžnou činnost na jednu korunu mzdových nákladů. Výsledná hodnota je závislá na výsledku hospodaření a mzdových nákladech.

Tabulka 9: Mzdová rentabilita zisková (Zpracováno dle ⁵⁸)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
HV za běžnou činnost (v Kč)	1 627 000	1 390 000	7 084 000	1 779 000	1 058 000	15 497 000
Mzdové náklady (v Kč)	29 473 000	29 783 000	30 754 000	30 577 000	30 550 000	29 406 000
Mzdová rentabilita zisková (v %)	5,52	4,67	23,03	5,82	3,46	52,70
Temto růstu (v %)	x	-15,39	393,15	-74,73	40,72	1423,12

Vývoj mzdové rentability je ovlivněn výsledkem hospodaření za běžnou činnost. Nejnižší hodnoty bylo dosaženo v roce 2011, tj. 3,46 %. Došlo k poklesu výsledku hospodaření z 1 779 000 Kč na 1 058 000 Kč, tj. pokles o 40,53 %. Mzdové náklady

⁵⁸ AGROFARM a. s. *Sbírka listin*. [online]. 2014-1-23.

poklesly z 30 577 000 Kč na 30 550 000 Kč, tj. pokles o 0,09 %. Naopak nejvyšší hodnoty bylo dosaženo v roce 2012, tj. 52,7 %. To je způsobeno výrazným nárůstem výsledku hospodaření, tj. z hodnoty 1 058 000 Kč na 15 497 000 Kč, tj. o 1 464,74 %. Mzdové náklady v tomto roce poklesly z 30 550 000 Kč na 29 406 000 Kč, tj. o 3,75 %.

Podíl zisku na zaměstnance udává, jak vysoký podíl výsledku hospodaření za běžnou činnost připadá na jednoho zaměstnance. Výsledná hodnota závisí na výsledku hospodaření a počtu zaměstnanců v daném roce.

Tabulka 10: Podíl zisku na zaměstnance (Zpracováno dle ⁵⁹)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
HV za běžnou činnost (v Kč)	1 627 000	1 390 000	7 084 000	1 779 000	1 058 000	15 497 000
Počet zaměstnanců	133	129	130	126	123	115
Podíl zisku na zaměstnance (v Kč)	12 233	10 775	54 492	14 119	8 602	134 757
Temto růstu (v %)	x	-11,92	405,73	-74,09	-39,08	1468,58

Nejnižší hodnoty bylo dosaženo v roce 2011, kdy podíl zisku na zaměstnance činí 8 602 Kč. Naopak nejvyšší hodnoty bylo dosaženo v roce 2012, tj. kdy podíl zisku na zaměstnance činí 134 757 Kč. Vývoj odpovídá mzdové rentabilitě, neboť záleží na výsledku hospodaření za běžnou činnost.

3.4 Analýza odměňování pracovníků ⁶⁰

Odměňování zaměstnanců se řídí zákoníkem práce a vnitropodnikovými pravidly pro odměňování platnými od 1. 4. 2012 a jejich dodatků.

⁵⁹ AGROFARM a. s. *Sbírka listin*. [online]. 2014-1-23.

⁶⁰ AGROFARM a. s. *Kolektivní smlouva 2012.*, 2012.

3.4.1 Mzdové formy⁶¹

Mzda se ve společnosti AGROFARM a. s. skládá ze tří složek a to:

- a) časové mzdy, kterou jsou odměňováni ošetřovatelé, opraváři, řidiči, stavební dělníci, topiči, uklízečky, hlídači apod,
- b) příplatků za přesčas, svátek, pohotovost, noční, soboty a neděle,
- c) poskytování prémie je řešeno prémiovým řádem platným pro dané období.

Minimální mzda pro všechny kategorie dělníků činí 10 400 Kč měsíčně. Nebo 68,60 Kč na jednu odpracovanou hodinu při 37,5 hodinové pracovní době za jeden týden.

Odměňování dělníků závisí na zařazení do tarifního stupně a na stupnici mzdových tarifů. Tarifní stupeň se určuje na základě sjednané práce, tj. podle míry složitosti, odpovědnosti, namáhavosti práce a požadavků na vyučení.

Tabulka 11: Stupnice mzdových tarifů (Zpracováno dle⁶²)

Tarifní stupeň	Hodinový tarif (Kč/hod)	měsíční tarif (Kč/měsíc)
1.	54,00	8 500
2.	59,60	9 400
3.	65,80	10 400
4.	72,60	11 400
5.	80,20	12 600
6.	88,50	13 900

Stupnice jsou stanoveny pro 37,5 hodinovou pracovní dobu týdně.

Základem pro zařazení TH pracovníků do tarifních stupňů je katalog odvozený z jednotného katalogu prací FMPSV. Zařazení do tarifního stupně je provedeno na základě vzdělání, praxe, namáhavosti, složitosti a odpovědnosti za práci. Zařazení schvaluje prokurista.

⁶¹ AGROFARM a. s. *Kolektivní smlouva 2012.*, 2012.

⁶² AGROFARM a. s. *Příkaz ředitele AGROFARM, a. s., č. 1/2012*, 2012

3.4.2 13. plat

Pokud středisko za celý kalendářní rok vyprodukuje více než 25,5 selete v přepočtu na jednu prasnici, náleží každému zaměstnanci střediska finanční odměna ve výši 28 000 Kč. Pokud vyprodukují od 24,1 selete do 25,4 selete, náleží každému zaměstnanci odměna ve výši 21 000 Kč. Pokud vyprodukují méně než 24 selat na jednu prasnici, náleží každému zaměstnanci odměna ve výši 15 000 Kč. Tato odměna je vyplácena k 15. lednu následujícího roku.

Tabulka 12: Průměrná hodnota selat a finanční odměna (Vlastní zpracování)

Finanční odměna	Hodnota selat
28 000 Kč	25,5 a více
21 000 Kč	24,1 - 25,4
15 000 Kč	do 24

3.4.3 Pracovní doba a přestávky v práci⁶³

Pracovní doba je doba, v níž je zaměstnanec povinen vykonávat pro zaměstnavatele práci.⁶⁴

Pracovní doba je stanovena na 37,5 hodiny týdně a to bez zápočtu přestávky na jídlo a oddech. Přestávka na jídlo a oddech je stanovena v rozsahu 30 minut denně po odpracování nejdéle 6 hodin nepřetržité práce. Každý zaměstnanec je povinen tuto přestávku vyčerpat.

Pracovní doba musí být na všech pracovištích řádně evidována, včetně přestávek na jídlo a oddech, práce v noci, o sobotách, nedělích a ve svátek.

Pracovní doba v nepřetržitém provozu se řídí harmonogramem směn.

⁶³ AGROFARM a. s. *Kolektivní smlouva 2012.*, 2012.

⁶⁴ Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, v platném znění, § 109

3.4.4 Práce přesčas⁶⁵

Práci přesčas se rozumí práce konaná zaměstnancem na příkaz zaměstnavatele nebo s jeho souhlasem nad stanovenou týdenní pracovní dobu.⁶⁶

Práce přesčas může být nařízena ze strany zaměstnavatele a představuje 150 hodin za rok. Další práce přesčas, kterou odvede zaměstnanec, může být stanovena na 416 hodin ročně. Avšak celková práce přesčas nesmí překročit 416 hodin za rok.

Práci přesčas může zaměstnavatel nařídit pouze z vážných provozních důvodů. Před vykonáním je se zaměstnancem uzavřena dohoda.

3.4.5 Dovolena⁶⁷

Dovolena na zotavenou se prodlužuje u všech zaměstnanců, kteří jsou v zaměstnaneckém poměru alespoň 60 dnů v kalendářním roce, o jeden týden, což znamená 5 týdnů dovolené pro každého zaměstnance.

Do konce března je nutné předložit předběžný plán čerpání dovolené. Pokud tak není učiněno, určí čerpání dovolené vedoucí střediska. Převod dovolené z předchozího roku do příštího roku je možný pouze v rozsahu 10 dnů.

Proplácení dovolené probíhá výhradně při skončení pracovního poměru.

3.4.6 Stravování zaměstnanců⁶⁸

Zaměstnavatel zabezpečuje zaměstnancům hlavní směny podávání jednoho hlavního teplého jídla, na které přispěje částkou 55 % z nákladů a 16 Kč z fondu společné potřeby. Hodnota obědu včetně polévky je 55 Kč. Podmínkou je odpracování 3 hodin čisté pracovní doby. Stravování na pracovišti je zabezpečeno dovozem obědů z jídelny v Radostíně nad Oslavou.

⁶⁵ AGROFARM a. s. *Kolektivní smlouva 2012.*, 2012.

⁶⁶ Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, v platném znění, § 78

⁶⁷ AGROFARM a. s. *Kolektivní smlouva 2012.*, 2012.

⁶⁸ Tamtéž.

Zaměstnancům, kteří nemají možnost využití stravování na pracovišti, budou přiděleny stravenky, na které zaměstnavatel přispěje 55 % z nákladů a 16 Kč ze sociálního fondu. Hodnota stravenky je 55 Kč.

3.4.7 Zdravotní péče⁶⁹

Zaměstnavatel zajistí, aby se všichni zaměstnanci podrobili vstupní, výstupní a pravidelné periodické prohlídce. Náklady na prohlídku hradí zaměstnavatel. Prohlídky zajišťuje MUDr. Bednář Jaroslav.

3.4.8 Ochranné pomůcky a prostředky⁷⁰

Zaměstnavatel zajistí v plné míře ochranné pomůcky a prostředky pro všechny pracovníky. Jedná se o pracovní obuv, oděv, rukavice, resuscitační roušku, mýdlo, šampón, prací prášek a krém na ruce. Dále zajistí na všech sociálních místnostech dostatek mýdla a toaletního papíru.

3.4.9 Penzijní připojištění⁷¹

Společnost poskytuje zaměstnancům příspěvek na penzijní připojištění. Výše příspěvku činí maximálně 400 Kč měsíčně. U nízkých platů bude zaměstnavatel přispívat na penzijní připojištění zaměstnance maximálně však do výše tří procent hrubé mzdy.

Podmínkou poskytování tohoto příspěvku je, že si zaměstnanec sjedná sám penzijní připojištění v minimální částce 100 Kč měsíčně. Příspěvek je poskytován zaměstnancům, kteří mají uzavřenou smlouvu na dobu neurčitou a pracují ve společnosti nejméně 3 měsíce.

Příspěvek nepřísluší zaměstnancům, kteří závažně porušují pracovní kázeň, dále zaměstnancům, kteří odcházejí do důchodu anebo pokud končí jejich pracovní poměr.

⁶⁹ AGROFARM a. s. *Kolektivní smlouva 2012.*, 2012.

⁷⁰ Tamtéž.

⁷¹ Tamtéž.

3.4.10 Nápoje na pracovišti⁷²

Každému zaměstnanci je zajištěn dostatek pitné vody na pracovišti. Protože nedostatek vody v organismu působí problémy, které vedou k celkovému poklesu dušení k fyzické výkonnosti organismu.

Každý zaměstnanec má při výkonu práce nárok na 1 PET láhev balené vody. Nákup této vody provádí vedoucí střediska, tedy zootechnik, v dostatečném předstihu.

3.4.11 Služební telefon

Na každém středisku je k dispozici služební mobilní telefon. Telefon je v kanceláři, kam má přístup veškerý personál střediska. Telefon je určený pro komunikaci v rámci vedení firmy, zaměstnanců, objednávání krmiv, léčiv, dále pro objednávání zemědělské techniky na odvoz kejdy a hnoje.

3.4.12 Odměna při významných životních a pracovních jubileích

Životní jubileum, jako je dovršení 50, 55, 60, 65, 70, 75 roku života, je ohodnoceno věcným darem ve výši do 2 000 Kč a květinou v hodnotě do 500 Kč.

Pokud zaměstnanec oslaví 50, 55, 60 let života a má smlouvu na dobu neurčitou, náleží mu finanční odměna ve výši 6 000 Kč.

Při dovršení pracovního výročí nepřetržitého zaměstnání u společnosti je vyplacena následující finanční odměna:

- při 10 letech zaměstnání 2 000 Kč,
- při 15 letech zaměstnání 4 000 Kč,
- při 20 letech zaměstnání 6 000 Kč,
- při 25 letech zaměstnání 8 000 Kč,
- při 30 letech zaměstnání 10 000 Kč,
- při 35 letech zaměstnání 12 000 Kč.

⁷² AGROFARM a. s. *Kolektivní smlouva 2012.*, 2012.

3.4.13 Příspěvek organizace na vánoční večírky

Společnost pořádá vánoční večírek pro všechny zaměstnance. Na tomto večírku je zajištěno občerstvení cateringovou společností. Je zde předán zaměstnancům vánoční balíček uzenin a sýrů. Nepracujícím důchodcům je předána čokoládová kolekce a květina.

3.4.14 Příspěvek na rekreaci

Zaměstnanci mají nárok na rekreaci v podnikové chatě. Chata je u Vranovské přehrady. Dále je zaměstnancům vyplácen finanční příspěvek na dovolenou. O výši příspěvku rozhoduje vedení společnosti.

3.5 Motivace zaměstnanců

K motivaci zaměstnanců ve společnosti slouží převážně mzda, penzijní připojištění a příspěvek na stravenky.

3.5.1 Školení zaměstnanců

Společnost AGROFARM a. s. poskytuje zaměstnancům vstupní školení o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci, součástí je i školení požární ochrany.

Všichni dělničtí pracovníci absolvovali odborný kurz pro odbornou činnost inseminace kanců. Tento kurz probíhá v inseminační stanici kanců ve Velkém Meziříčí. Cena tohoto kurzu je 6 000 Kč bez DPH.

3.6 Dotazníkové šetření

Výsledky dotazníkového šetření jsou zaznamenány v příloze a slouží k zobrazení spokojenosti zaměstnanců společnosti.

3.6.1 Základní informace o dotazníkovém šetření

Pro zjištění, zda jsou zaměstnanci společnosti AGROFARM a. s. spokojeni se systémem hodnocení a odměňování, bylo použito anonymní dotazníkové šetření. Dotazník byl předán na všechna střediska v polovině dubna. Dotazník je uvedený v příloze č. 1.

Dotazník obsahuje 24 uzavřených testových otázek a 1 otevřenou otázku. U každé otázky má pracovník prostor na vyjádření názoru. Dotazník je rozdělený do 4 částí. První část se zabývá pracovními podmínky a vztahy na pracovišti, druhá část se zabývá hodnocením práce, třetí část motivací a systémem odměňování, čtvrtá část se zabývá výhodami, které jsou poskytovány zaměstnancům. Dotazník obsahuje v závěru i doplňující informace o respondentovi.

Z celkového počtu zaměstnanců společnosti AGROFARM a. s., tj. 115 osob, vyplnilo dotazník 69 osob. Návratnost dotazníků je 60 %, což lze považovat za dostatečné množství. Výsledky, včetně grafického zobrazení a vyhodnocení, získané prostřednictvím tohoto dotazníku jsou uvedeny v příloze č. 2.

3.6.2 Shrnutí výsledků

Z informací o respondentovi vyplývá, že nejvíce vyplněných dotazníků bylo od mužů (62 %, tj. 43 mužů) ve věku od 46 do 55 let (42 %, tj. 18 mužů). Nejvíce pracovníků, kteří dotazník vyplnili, mají středoškolské vzdělání (55 %, tj. 38 respondentů), popřípadě středoškolské vzdělání s maturitou (30 %, tj. 21 respondentů). Zaměstnanci uvedli, že v podniku pracují 5 – 10 let (32 %, tj. 22 respondentů), nebo déle (52 %, tj. 36 respondentů), to znamená, že společnost se snaží své zaměstnance si udržet. Téměř 77 % respondentů, tj. 53 zaměstnanců uvedlo, že pracují jako ošetřovatelé hospodářských zvířat.

V první části se dotazník zabýval pracovními podmínkami a vztahy na pracovišti. Většina respondentů odpověděla, že vztahy na pracovišti mezi spolupracovníky jsou dobré. Takto odpovědělo 32 respondentů, tedy 46 %. 31 respondentů, tj. 45 %, označilo vztahy s nadřízenými, jako dobré. Komunikace na pracovišti mezi spolupracovníky i nadřízenými je dobrá, pouze 3 %, tj. dvě ženy, pracující ve společnosti 5 – 10 let jako ošetřovatelky hospodářských zvířat, označily komunikaci mezi spolupracovníky jako špatnou. Jedná se tedy o osobní charakter problému. Komunikaci s nadřízeným považují zaměstnanci za dobrou, takto odpovědělo 35 respondentů, čili 51 %. Pracovníci nepovažují své pracovní prostředí za vyhovující. 65 % respondentů, tj. 45 dotázaných,

uvedlo pracovní prostředí jako spíše nevyhovující. Uvádí zde problémy s vysokou prašností a také s tím, že v ovzduší je cítit čpavek. Z celkového pohledu měli otázky týkající se komunikace a vztahů na pracovišti kladný charakter. Díky tomu je v podniku nízká fluktuace zaměstnanců. Tuto skutečnost můžeme považovat za silnou stránku v personální oblasti společnosti.

Druhá část dotazníku se zabývala hodnocením práce ve společnosti. Rozbor této části poukázal na několik důležitých skutečností. Na otázku ohledně zajímavosti vykonávané práce odpověděly všechny ženy kladně, tj. že je jejich práce zajímavá, nebo spíše zajímavá. 5 mužů, tj. 11 % respondentů mužského pohlaví ve věku nad 55 let uvedlo, že jejich práce není zajímavá. Pracovní doba zaměstnancům vyhovuje. Pouze 4 respondenti, tj. necelých 6 % respondentů ve věku 16 – 25 let uvádí, že jim rozvržení pracovní doby nevyhovuje. Tito pracovníci působí na pozici ošetřovatel hospodářských zvířat. Nevyhovuje jim pracovní doba o víkendu. S pracovním zařazením není spokojeno 6 zaměstnanců, tj. 8,7 %. Ostatní zaměstnanci akceptují své zaměstnání. Otázky týkající se hodnocení pracovního výkonu byly zodpovězeny kladně. Zaměstnanci vědí, že hodnocení probíhá pravidelně, každý měsíc, ale nedostávají zpětnou vazbu od nadřízeného. Více než 82 % respondentů uvedlo zápornou odpověď. Je nutné se na tuto problematiku zaměřit. Zaměstnanci také vědí, že kladné hodnocení má vliv na výši jejich mzdy.

Třetí část dotazníku se zabývala zhodnocením motivace a systémem odměňování. Na otázku ohledně konstrukce mzdy odpověděli dvě třetiny kladně, tj. 50 respondentů. Avšak 25 %, tj. 17 respondentů záporně. Je nutné se touto problematikou dále zabývat. Otázka zabývající se mzdovým ohodnocením vůči náročnosti jejich práce byla zodpovězena ze 70 % záporně. Záporně odpověděli zaměstnanci, kteří působí na pozici ošetřovatel hospodářských zvířat. Respondenti pracující ve společnosti 5 – 10 let se domnívají, že práce je velmi náročná a mzdové ohodnocení tomu neodpovídá. Z dotazníku vyplynulo, že mzda není jediným důležitým kritériem. Takto odpovědělo 38 respondentů, tj. 55 % dotázaných. Mezi další důležitá kritéria pracovníci řadí dobré vztahy kolektivu, komunikaci na pracovišti či zajímavost práce. Více než 77 %, tj. 53 respondentů, není spokojeno se systémem odměňování. Zaměstnanci se shodují,

že systém udělování 13. platů není správný. Nespokojenost vyjádřilo 75 % dělníků působící na pozici ošetřovatel. Zaměstnance by více motivoval systém průběžných odměn. Je nutné se na tuto problematiku zaměřit, tím se zvýší spokojenost zaměstnanců.

Čtvrtá část dotazníku se zabývala výhodami, které jsou poskytovány zaměstnancům. 68 %, tj. 47 respondentů uvádí, že jsou informováni o současných výhodách. Ale na otázku spokojenosti s poskytovanými výhodami odpovědělo 35 %, tj. 24 respondentů záporně. Je nutné zlepšit problematiku benefitů. Z dotazníku dále vyplynulo, že by zaměstnanci uvítali flexibilní systém, kde by mohli výhody čerpat dle svých potřeb. Takto odpovědělo 97 %, tj. 67 respondentů. Otázka týkající se změny zaměstnání byla zodpovězena z řady výrobních dělníků kladně, tedy že uvažují o změně. Důvodem je prašné prostředí, hluk na pracovišti a čpavek v ovzduší. THP pracovníci neuvažují o změně zaměstnání. Závěrečná otázka dotazníku se týkala zhodnocení společnosti jako dobrého zaměstnavatele. Více než dvě třetiny, tj. 47 respondentů, odpovědělo kladně, tedy označili společnost jako dobrého zaměstnavatele.

Celkově lze říci, že zaměstnanci na pozici ošetřovatelů jsou nespokojeni s pracovním prostředím a výší mzdy. Naopak jsou spokojeni s komunikací na pracovišti, pracovní dobou a zaměstnaneckými výhodami. Tito zaměstnanci nedostávají zpětnou vazbu od nadřízeného a část zaměstnanců nerozumí konstrukci mzdy.

Z dotazníků vyplývá, že je ve firmě několik ukazatelů, na které se je potřeba zaměřit, řešit je a pokusit se je odstranit. V některých ukazatelích společnost obstála výborně.

3.7 Analýza konkurence

Mezi nejvýznamnější konkurenty společnosti AGROFARM a. s. v kraji Vysočina patří společnost SELMA a. s. Sídlo této společnosti je na adrese: Na Hranici 4039/8, Jihlava. Společnost má 4 provozovny a to: Zhoř, Telč, Pavlov a Kamenice.

Společnost SELMA a. s. zaměstnává o polovinu méně zaměstnanců, průměrná měsíční mzda je nižší, avšak produktivita, mzdová produktivita práce, mzdová rentabilita zisková i podíl zisku na zaměstnance je u této společnosti vyšší.

V následující tabulce jsou uvedené základní srovnávací ukazatele obou společností.

Tabulka 13: Analýza konkurence (Zpracováno dle ⁷³, ⁷⁴)

Ukazatel	AGROFARM a. s.	SELMA a. s.
Průměrný počet zaměstnanců	115	62
Mzdové náklady (v Kč)	29 406 000	15 574 000
Průměrná měsíční mzda (v Kč)	21 309	20 933
Tržby (v Kč)	352 010 000	188 788 000
Výsledek hospodaření za běžnou činnost (v Kč)	15 497 000	11 339 000
Produktivita práce (v Kč)	565 504	575 710
Mzdová produktivita práce (v Kč)	11,971	12,122
Mzdová rentabilita zisková (v %)	52,70	72,80
Podíl zisku na zaměstnance (v Kč)	134 757	182 887

Druhou konkurenční firmou v kraji je společnost JHYB s. r. o. Sídlo této společnosti je na adrese: Jakubovický Dvůr, 92, Křižanov.

Společnost JHYB zaměstnává pouze 23 zaměstnanců, průměrná měsíční mzda je nižší, avšak produktivita práce, mzdová produktivita práce, mzdová rentabilita zisková i podíl zisku na zaměstnance je u této vyšší.

V následující tabulce jsou uvedené základní srovnávací ukazatele obou společností.

⁷³ AGROFARM a. s. *Sbírka listin*. [online]. 2014-5-19.

⁷⁴ SELMA a. s. *Sbírka listin*. [online]. 2014-5-19.

Tabulka 14: Analýza konkurence (Zpracováno dle ⁷⁵, ⁷⁶)

Ukazatel	AGROFARM a. s.	JHYB s. r. o.
Průměrný počet zaměstnanců	115	23
Mzdové náklady (v Kč)	29 406 000	4 457 000
Průměrná měsíční mzda (v Kč)	21 309	16 149
Tržby (v Kč)	352 010 000	62 801 000
Výsledek hospodaření za běžnou činnost (v Kč)	15 497 000	9 021 000
Produktivita práce (v Kč)	565 504	11 220 000
Mzdová produktivita práce (v Kč)	11,971	14,090
Mzdová rentabilita zisková (v %)	52,70	202,40
Podíl zisku na zaměstnance (v Kč)	134 757	392 217

Třetí konkurenční firmou v kraji Vysočina je společnost NYK s. r. o. Sídlo této společnosti je na adrese: Nyklovice 43.

Společnost NYK s. r. o. zaměstnává pouze 16 zaměstnanců, průměrná měsíční mzda, produktivita práce, mzdová produktivita práce, mzdová rentabilita zisková i podíl zisku na zaměstnance je u této společnosti nižší.

Tabulka 15: Analýza konkurence (Zpracováno dle ⁷⁷, ⁷⁸)

Ukazatel	AGROFARM a. s.	NYK s. r. o.
Průměrný počet zaměstnanců	115	14
Mzdové náklady (v Kč)	29 406 000	2 609 000
Průměrná měsíční mzda (v Kč)	21 309	15 530
Tržby (v Kč)	352 010 000	10 410 000
Výsledek hospodaření za běžnou činnost (v Kč)	15 497 000	213 000
Produktivita práce (v Kč)	565 504	276 500
Mzdová produktivita práce (v Kč)	11,971	3,990
Mzdová rentabilita zisková (v %)	52,70	8,18
Podíl zisku na zaměstnance (v Kč)	134 757	15 214

V následující tabulce jsou zaznamenány ty společnosti, které dosáhli nejvyšších a nejnižších hodnot v jednotlivých ukazatelích. Nejvýznamnějším konkurentem je společnost SELMA a. s. a společnost JHYB s. r. o., naopak nejméně významným konkurentem je společnost NYK s. r. o.

⁷⁵ AGROFARM a. s. *Sbírka listin*. [online]. 2014-5-19.

⁷⁶ JHYB s. r. o. *Sbírka listin*. [online]. 2014-5-19.

⁷⁷ AGROFARM a. s. *Sbírka listin*. [online]. 2014-5-19.

⁷⁸ NYK s. r. o. *Sbírka listin*. [online]. 2014-5-19.

Tabulka 16: Závěrečné srovnání konkurence (Vlastní zpracování)

Ukazatel	Nejvyšší hodnoty	Nejnižší hodnoty
Průměrný počet zaměstnanců	SELMA a. s.	NYK s. r. o.
Průměrná měsíční mzda (v Kč)	SELMA a. s.	NYK s. r. o.
Výsledek hospodaření za běžnou činnost (v Kč)	SELMA a. s.	NYK s. r. o.
Produktivita práce (v Kč)	JHYB s. r. o.	NYK s. r. o.
Mzdová produktivita práce (v Kč)	JHYB s. r. o.	NYK s. r. o.
Mzdová rentabilita zisková (v %)	JHYB s. r. o.	NYK s. r. o.
Podíl zisku na zaměstnance (v Kč)	JHYB s. r. o.	NYK s. r. o.

Informace o benefitech jednotlivých konkurenčních firem nebylo možné získat. Společnosti nemají založené internetové stránky. Údaje odmítli sdělit i po telefonickém rozhovoru.

3.8 Analýza trhu práce

Analýza trhu práce se zaměřuje na okres Žďár nad Sázavou, ve kterém se nachází sídlo i střediska analyzované společnosti. Okres Žďár nad Sázavou se nachází v kraji Vysočina. Tento okres sousedí s okresem Havlíčkův Brod, Jihlava, Třebíč. Dále pak Brno – venkov a Blansko, které spadají do Jihomoravského kraje, Svitavy a Chrudim, které spadají do Pardubického kraje.

V kraji Vysočina žije 511 207 obyvatel, z toho nejvíce obyvatel žije v okrese Žďár nad Sázavou, tj. 118 646 obyvatel. Z celkového počtu obyvatel v tomto kraji je zhruba 247 800, tj. 48,5 % ekonomicky aktivních – tj. ve věku od 15 do 64 let.⁷⁹

Míra registrované nezaměstnanosti v kraji činí 10,23 %. V okrese Žďár nad Sázavou 10,26 %.

V kraji Vysočina je v období 2009 – 2012 evidována míra přirozené nezaměstnanosti od 9,44 % do 10,73 %. Počet uchazečů o zaměstnání má nejdříve střídavou tendenci. V roce 2010 došlo k nárůstu počtu uchazečů o 2,95 %, tj. o 844 uchazečů. V roce 2011 došlo k poklesu o 12,94 %, tj. o 3 805 uchazečů. V roce 2012 byl zaznamenán nárůst

⁷⁹ Český statistický úřad: *Počet obyvatel v kraji Vysočina*. [online]. czso.cz, 2014 – 5 - 19.

uchazečů o 5,3 %, tj. o 1358 uchazečů. Nejméně volných pracovních míst je registrováno v roce 2012, tj. 664 volných pracovních míst. Naopak nejvíce jich je registrováno v roce 2011, tj. 921 volných pracovních míst. V následující tabulce jsou zaznamenány všechny tyto hodnoty.

Tabulka 17: Přehled nezaměstnanosti v kraji Vysočina (Zpracováno dle ⁸⁰)

Přehled nezaměstnanosti v kraji Vysočina	Kraj Vysočina			
	2009	2010	2011	2012
Míra přirozené nezaměstnanosti (v %)	10,25	10,73	9,44	10,23
Uchazeči o zaměstnání	28 566	29 410	25 605	26 963
Volná pracovní místa	762	916	921	664
Počet zaměstnanců na 1 volné pracovní místo	37,48819	32,10699	27,8013	40,60693

V okrese Žďár nad Sázavou je v období 2009 – 2012 evidována míra přirozené nezaměstnanosti od 10,04 % do 11,07 %. Přirozená míra nezaměstnanosti v okrese Žďár nad Sázavou je vyšší, než přirozená míra nezaměstnanosti v kraji Vysočina. Počet uchazečů o zaměstnání kopíruje vývoj uchazečů v kraji vysočina. V roce 2010 a 2012 došlo k nárůstu uchazečů, naopak v roce 2011 došlo k poklesu uchazečů. Počet volných pracovních míst v okrese neustále klesá. Nejméně volných pracovních míst je registrováno v roce 2012, tj. 182 volných pracovních míst. Naopak nejvíce jich je registrováno v roce 2009, tj. 279 volných pracovních míst.

V následující tabulce jsou zaznamenány všechny tyto hodnoty.

Tabulka 18: Přehled nezaměstnanosti v okrese Žďár nad Sázavou (Zpracováno dle ⁸¹)

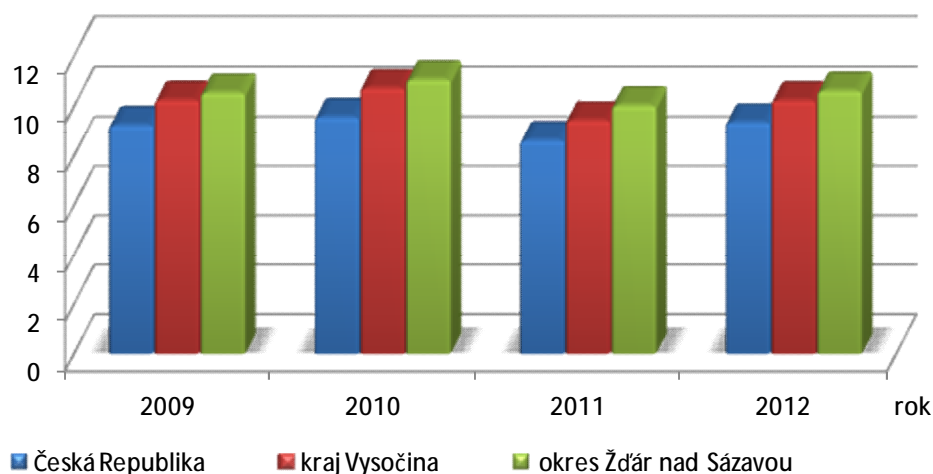
Přehled nezaměstnanosti okrese Žďár nad Sázavou	okres Žďár nad Sázavou			
	2009	2010	2011	2012
Míra přirozené nezaměstnanosti (v %)	10,55	11,07	10,04	10,62
Uchazeči o zaměstnání	6 530	6 863	6 002	6 242
Volná pracovní místa	279	202	190	182
Počet zaměstnanců na 1 volné pracovní místo	23,40502	33,97525	31,58947	34,2967

⁸⁰ Český statistický úřad: *Počet obyvatel v kraji Vysočina*. [online]. czso.cz, 2014 – 5 - 19.

⁸¹ Tamtéž.

Na následujícím grafu je zachycen vývoj přirozené míry nezaměstnanosti v České Republice, v kraji Vysočina a v okrese Žďár nad Sázavou. Jak je z grafu patrné, po celé analyzované období je nezaměstnanost v okrese Žďár nad Sázavou nejvyšší.

Vývoj přirozené míry nezaměstnanosti (v %)



Graf 6: Vývoj přirozené míry nezaměstnanosti (Zpracováno dle ⁸²)

3.9 SWOT analýza

SWOT analýza spočívá v analýze silných, slabých stránek a příležitostí a hrozeb podniku. Analýza silných a slabých stránek je interní analýza. Analýza příležitostí a hrozeb je externí analýza.

Mezi silné stránky patří:

- Stabilní zaměstnavatel, společnost působí na trhu již od roku 1992, tj. 22 let.
- Nízká fluktuace, fluktuace v podniku je nižší, než průměrné hodnoty na trhu.
- Vztahy mezi zaměstnanci a nadřízenými, jsou dle dotazníkového šetření považovány za velmi dobré, nebo dobré.
- Produktivita práce, se po celé analyzované období zvyšuje, kromě roku 2011, kdy došlo k poklesu.

⁸² Český statistický úřad: *Počet obyvatel v kraji Vysočina*. [online]. czso.cz, 2014 – 5 - 19.

- Spokojenost s pracovní dobou, 94 % respondentů z dotazníkového šetření je spokojeno s rozvržením pracovní doby.
- Komunikace na pracovišti, více než 75 % respondentů z dotazníkového šetření považuje komunikaci mezi spolupracovníky i nadřízenými za velmi dobrou, nebo dobrou.

Tabulka 19: Silné stránky společnosti (Vlastní zpracování)

Silné stránky	Důležitost faktoru	Současný stav
Stabilní zaměstnavatel	5	5
Nízká fluktuace	4	4
Vztahy mezi zaměstnanci a nadřízenými	4	4
Produktivita práce	3	3
Spokojenost s pracovní dobou	3	3
Komunikace na pracovišti	2	3

Poznámka: Důležitost faktoru (5 - nejvíce důležitý, 1 - nejméně důležitý), současný stav (5 - velmi dobrý, 1 - špatný)

Mezi slabé stránky patří:

- Nespokojenost se systémem odměňování, systém odměn není správně nastaven.
- Nedostatečné informace z hodnocení, zaměstnanci nedostávají výsledky hodnocení jejich práce.
- Nespokojenost s nabízenými benefity, zaměstnanci požadují rozšíření nabídky.
- Nevědomost o struktuře konstrukce mzdového ohodnocení, nevědomost zaměstnanců, ze kterých položek je mzda konstruována.
- Nespokojenost zaměstnanců s jejich výší mzdy.

Tabulka 20: Slabé stránky společnosti (Vlastní zpracování)

Slabé stránky	Důležitost faktoru	Současný stav
Nespokojenost se systémem odměňování	5	5
Nedostatečné informace z hodnocení	4	4
Nespokojenost s nabízenými benefity	3	3
Nevědomost o struktuře mzdy	2	3
Nespokojenost se mzdou	2	3

Poznámka: Důležitost faktoru (5 - nejvíce důležitý, 1 - nejméně důležitý), současný stav (5 - velmi dobrý, 1 - špatný)

Mezi příležitosti společnosti patří:

- Fondy Evropské Unie, Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova.
- Vysoká nezaměstnanost, velký počet zájemců o volná pracovní místa, není zde tlak na zvyšování mzdy.

Tabulka 21: Příležitosti společnosti (Vlastní zpracování)

Příležitosti	Důležitost faktoru	Současný stav
Fondy Evropské Unie	5	4
Vysoká nezaměstnanost	2	2

Poznámka: Důležitost faktoru (5 - nejvíce důležitý, 1 - nejméně důležitý), současný stav (5 - velmi dobrý, 1 - špatný)

Mezi hrozby společnosti patří:

- Nedostatečná atraktivita zaměstnání pro mladé a kvalifikované pracovníky.
- Dodávání levného vepřového masa ze zahraničí, v nižší kvalitě.
- Výskyt virového onemocnění zvířat, tak jako se již v minulosti objevilo virové onemocnění u skotu či drůbeže, tak se nyní objevuje tzv. „prasečí mor.“

Tabulka 22: Hrozby společnosti (Vlastní zpracování)

Hrozby	Důležitost faktoru	Současný stav
Nedostatečná atraktivita pro mladé lidi	3	3
Dodávání levného vepřového masa ze zahraničí	3	2
Výskyt virového onemocnění zvířat	3	3

Poznámka: Důležitost faktoru (5 - nejvíce důležitý, 1 - nejméně důležitý), současný stav (5 - velmi dobrý, 1 - špatný)

3.9.1 Celkové shrnutí SWOT analýzy

Z následující tabulky je patrné, že silné stránky převažují nad slabými stránkami. Příležitosti společnosti převažují nad hrozbami společnosti. Společnost by měla využít silných stránek a příležitostí k eliminaci slabých stránek. Společnost nesmí podcenit hrozby.

Tabulka 23: Celkové shrnutí SWOT analýzy (Vlastní zpracování)

Ukazatel	Výsledky ukazatelů
Silné stránky	13,5
Slabé stránky	12,4
Příležitosti	12,0
Hrozby	8,0

Poznámka: Výpočet ukazatelů SWOT analýzy: Σ (důležitost faktoru * současný stav) / počet faktorů

3.10 Shrnutí analytické části

Obsahem této podkapitoly je shrnutí analytické části této diplomové práce. Analytická část zahrnuje analýzu společnosti AGROFARM a. s., analýzu konkurence a také analýzu trhu práce.

Z interní analýzy vyplynulo, že vývoj hrubé mzdy má vzrůstající tendenci, stejně jako vývoj produktivity práce. Průměrná měsíční hrubá mzda v analyzovaném období vzrostla průměrně o 2,9 %. Naopak produktivita práce průměrně vzrostla o 7,83 %. Produktivita práce roste rychleji, než hrubá mzda zaměstnanců. Fluktuace v analyzované společnosti je nižší, než udává situace na trhu. Nízká míra fluktuace je ve společnosti způsobena pouze odchodem pracovníků do důchodu, popř. odchodem ze společnosti. Podíl mzdových nákladů na celkových v analyzovaném období činí průměrně 9,13 %.

Z analýzy systému hodnocení a odměňování vyplynulo několik důležitých skutečností. Analýza interních stránek organizace poukázala na velký nedostatek v nezveřejňování výsledků pravidelného hodnocení zaměstnanců. Dalším nedostatkem je odměňování formou 13. platů, dále je ve společnosti nedostatek v systému odměňování. Naopak zaměstnanci jsou spokojeni s rozvržením pracovní doby.

Z analýzy konkurence vyplynulo, že je v okrese Žďár nad Sázavou několik zemědělských společností, avšak AGROFARM a. s. poskytuje svým zaměstnancům nejvyšší mzdy v porovnání s uvedenou konkurencí. Analýza nabídky benefitů nebyla možná provést, neboť konkurenční firmy nikdy nezveřejňují nabídku poskytovaných

odměn. Společnost AGROFARM a. s. má pestrou nabídku zaměstnaneckých benefitů, avšak bylo by lepší uplatnit systém flexibilního čerpání těchto odměn.

Z analýzy trhu práce lze vyvodit to, že okres Žďár nad Sázavou má vyšší nezaměstnanost, než je nezaměstnanost v kraji Vysočina, i nezaměstnanost v České republice.

Analýzu současného stavu společnosti můžeme ohodnotit kladně. Návrhy na odstranění všech nesrovnalostí, které vyplynuly z analýzy, jsou podrobněji rozebrány v další části této diplomové práce.

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Tato část diplomové práce je zaměřena na vlastní návrhy změn v systému hodnocení a odměňování pracovníků ve společnosti AGROFARM a. s. Návrhy na zlepšení situace v podniku vychází z analytické části práce, která je podložena dotazníkem, rozborem společnosti, analýzou konkurence, analýzou trhu práce a konzultací s představitelem společnosti.

Po shrnutí analytické části práce bylo zjištěno několik nedostatků a nespokojenosti se současným systémem hodnocení a odměňování. Tyto nedostatky snižují motivaci pracovníků k vyšší produktivitě práce.

Návrhy, které jsou uvedené v této diplomové práci, by měly sloužit především pro vedení společnosti. Realizací těchto návrhů by mohlo dojít k vyšší spokojenosti a motivaci zaměstnanců.

Ze získaných výsledků vyplynulo několik nedostatků, například:

- nízká informovanost ohledně konstrukce mzdy,
- špatná provázanost systému 13. platů,
- výhrady k systému zaměstnaneckých výhod,
- nedostatečná zpětná vazba.

4.1 Seznámení pracovníků s konstrukcí mzdy

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že někteří zaměstnanci nerozumí tomu, jak je mzda konstruována. Je tedy nutné všechny pracovníky řádně seznámit s tím, jak je jejich mzda konstruována. Seznámit je s tím, jak se stanovují prémie, odměny či příplatky. Doporučuji, aby ekonom společnosti provedl školení pro zaměstnance všech středisek, kde by vysvětlil danou problematiku včetně rad, jak dosáhnout vyšších odměn.

4.2 Změna systému vyplácení 13. platů

Ve společnosti je zaveden systém odměňování formou 13. platů. Zaměstnanci jsou s tímto systémem nespokojeni.

Jedná se o výplatu mzdy, která se stanovuje zpětně dle přepočtu selat na jednu prasnici. Po skončení hospodářského roku je sestavena tabulka, která obsahuje průměrný počet selat na jednu prasnici a finanční hodnotu.

Období mezi dvěma porody u prasnic trvá zhruba 150 – 160 dní. To znamená, že je možné dosáhnout 2,2 vrhy za rok. Průměrný počet selat v jednom vrhu se pohybuje mezi 10 – 11 kusy. Jednotlivé vrhy prasnic jsou rozloženy rovnoměrně po celý rok.

V roce 2012 byla vyhotovena následující stupnice.

Tabulka 24: Průměrná hodnota selat a finanční odměna (Vlastní zpracování)

Finanční odměna	Hodnota selat
28 000 Kč	25,5 a více
21 000 Kč	24,1 - 25,4
15 000 Kč	do 24

Z tabulky je patrné, že pokud byl průměrný stav selat na jednu prasnici za rok do hodnoty 24 ks selat, byla finanční odměna 15 000 Kč. Pokud byl průměrný stav selat od 24,1 ks selat do 25,5 ks selat byla finanční odměna 21 000 Kč. Pokud bylo dosaženo průměrné hodnoty 25,5 ks selete a více, byla finanční odměna 28 000 Kč.

Tato stupnice se sestavuje až po skončení hospodářského roku, to je velký nedostatek pro zaměstnance, kteří nevědí, zda dostanou nějakou finanční odměnu či nikoli. Proto by bylo lepší zavést systém odměňování, kdy bude stupnice stanovena dopředu. Vyplácení by mělo probíhat každé čtvrtletí.

Tabulka 25: Průměrné hodnoty selat a finanční odměna po navržené změně (Vlastní zpracování)

Finanční odměna	Hodnota selat
7 000 Kč	6,5 a více
5 250 Kč	6,1 - 6,4
3 750 Kč	do 6

Finanční hodnota po navržené změně byla vypočítána tak, že finanční hodnota před změnou je podělena 4. Tedy počtem čtvrtletí.

Z tabulky je patrné, že pokud podnik vyprodukuje více než 6,5 ks selete na jednu prasnici, dostane každý zaměstnanec odměnu 7 000 Kč. Tato finanční odměna bude vyplácena vždy k datu 15. dubnu, 15. července a 15. říjnu a k 15. lednu. V lednu dojde k celkovému dorovnání částky, tedy pokud v průběhu roku průměrný počet selat poklesne, bude zde vyplacena odměna nižší.

4.3 Změna systému zaměstnaneckých výhod

Zaměstnanecké výhody jsou bezesporu nedílnou součástí odměňování v každé společnosti. Preference jednotlivých zaměstnanců jsou odlišné, proto by bylo dobré zavést flexibilní systém zaměstnaneckých výhod.

Ve společnosti AGROFARM a. s. se uplatňuje systém plošně poskytovaných výhod, na které mají zaměstnanci společnosti nárok. Tento systém všem zaměstnancům nevyhovuje, proto by bylo lepší zavést flexibilní systém, tzv. systém volitelných benefitů dle preferencí jednotlivých pracovníků.

Pro změnu systému je nutné zavést systém fixních a flexibilních benefitů.

4.3.1 Fixní benefity

Benefity, které budou zařazené do této kategorie, budou moci využívat všichni pracovníci společnosti. Do této kategorie budou spadat všechny benefity, které jsou v současné době společností nabízeny.

Fixní zaměstnanecké benefity:⁸³

- příspěvek na penzijní připojištění,
- nápoje,
- odborné kurzy a školení,
- služební mobilní telefony,
- firemní parkoviště,
- odměny při významných životních a pracovních jubileích,
- příspěvky organizace na vánoční večírky,
- příspěvek na stravování,
- týden dovolené navíc,
- příspěvek na rekreaci.

4.3.2 Flexibilní benefity

Nabídka flexibilní benefitů je sestavena dle požadavků zaměstnanců, které vyplývají z dotazníkového šetření.

Flexibilní zaměstnanecké výhody:

- odborné školení,
- kurzy cizích jazyků,
- příspěvek na dopravu,
- příspěvek na soukromé životní pojištění,
- poukaz na léčebné pobyty,
- školení řidičů držitelů průkazu profesní způsobilosti,
- poukázky pro volný čas – Flexi Passy.

Tyto benefity by měly sloužit ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců, zvýšení motivace a také výkonů zaměstnanců. Výhodou tohoto flexibilního souboru benefitů je to, že si každý zaměstnanec může vybrat v závislosti na jeho vlastním uvážení. Pokud nebude

⁸³ AGROFARM a. s. *Kolektivní smlouva 2012.*, 2012.

mít zaměstnanec zájem, může se těchto výhod vzdát. Alternativou za nevyčerpání těchto benefitů může být finanční odměna.

Pro čerpání těchto benefitů budou stanoveny limity. Celková finanční částka, kterou budou moci zaměstnanci vyměnit za zvolené benefity, bude záviset na dvou omezujících faktorech. První omezující podmínkou bude počet let odpracovaných ve firmě. Druhým faktorem bude výsledné kladné hodnocení zaměstnavatele. Pokud zaměstnanec nebude splňovat dané podmínky, nebude mít nárok na tyto benefity. Návrh částek pro čerpání těchto výhod je zobrazen v níže uvedené tabulce.

Tabulka 26: Limity pro čerpání flexibilních zaměstnaneckých výhod (Vlastní zpracování)

Ošetřovatel hospodářských zvířat, zotechnik		Technicko-hospodářský pracovník	
peněžní částka pro čerpání benefitů	počet odpracovaných let	peněžní částka pro čerpání benefitů	počet odpracovaných let
1 000 Kč	1 rok	500 Kč	1 rok
1 500 Kč	2 roky	1 000 Kč	2 roky
2 000 Kč	3 - 5 let	1 500 Kč	3 - 5 let
3 000 Kč	5 - 7 let	2 000 Kč	5 - 7 let
4 000 Kč	7 - 10 let	2 500 Kč	7 - 10 let
5 000 Kč	10 a více let	3 000 Kč	10 a více let

Tyto benefity budou zaměstnancům vypláceny zpětně dle odpracovaných let. Zaměstnanec je může čerpat během následujícího roku kdykoli. Pokud zaměstnanec během roku tyto benefity nevyčerpá, bude mu na konci kalendářního roku vyplacena částka ve formě navýšení mzdy (ponížená o sociální a zdravotní pojištění placené zaměstnavatelem).

Zaměstnanec si zvolí konkrétní odměnu, kterou nahlásí příslušnému THP pracovníkovi. Pokud částka za zvolenou odměnu bude nižší, než maximální částka, kterou může zaměstnanec čerpat, tak si může zvolit i další odměnu. Může tedy docházet k libovolné kombinaci těchto odměn.

Pokud si zaměstnanec zvolí výhodu, typu kurzu cizího jazyku, či školení řidičů držitele průkazu profesní způsobilosti záleží na zaměstnanci, kde toto školení bude provedeno.

Zaměstnanci bude proplacena odměna po předložení dokladu o zaplacení. Odborné školení bude zajištěno vedením společnosti ve školicím středisku ve Velkém Meziříčí. Příspěvek na soukromé životní pojištění bude vyplácen na základě předložené smlouvy o životním pojištění. Pokud zaměstnanec zvolí poukaz na léčebné pobyty či poukázky pro volný čas – Flexi Passy bude uplatnění záležet na zaměstnanci. Partnerské společnosti jsou uvedené na zadní straně této poukázky.

Seznam benefitů a peněžní částka by měla být každý rok zhodnocena dle preferencí zaměstnanců a finanční situace podniku.

Dále je nutné provést u zaměstnanců dotazníkové šetření ohledně preferencí benefitů pro další roky. Návrh dotazníků, který bude zaměstnancům předložen v dubnu 2015, je uvedený v následující tabulce.

Po zavedení těchto změn je nutné upravit Kolektivní smlouvu a také informovat všechny zaměstnance o tomto novém systému odměňování.

Tabulka 27: Návrh dotazníkového šetření (Vlastní zpracování)

Návrh dotazníkového šetření				
1. Je hodnocen váš výkon pravidelně?				
<input type="checkbox"/> spíše ano	<input type="checkbox"/> ano	<input type="checkbox"/> nevím	<input type="checkbox"/> spíše ne	<input type="checkbox"/> ne
2. Dostáváte od nadřízeného dostatečnou zpětnou vazbu ohledně Vašeho výkonu?				
<input type="checkbox"/> spíše ano	<input type="checkbox"/> ano	<input type="checkbox"/> nevím	<input type="checkbox"/> spíše ne	<input type="checkbox"/> ne
3. Má kladné hodnocení vliv na vyšší mzdy, či odměny?				
<input type="checkbox"/> spíše ano	<input type="checkbox"/> ano	<input type="checkbox"/> nevím	<input type="checkbox"/> spíše ne	<input type="checkbox"/> ne
4. Rozumíte tomu, jak je mzda konstruována (základní mzda, prémie, příplatky, odměny)?				
<input type="checkbox"/> spíše ano	<input type="checkbox"/> ano	<input type="checkbox"/> nevím	<input type="checkbox"/> spíše ne	<input type="checkbox"/> ne
5. Jste spokojen/á se systémem odměňování?				
<input type="checkbox"/> spíše ano	<input type="checkbox"/> ano	<input type="checkbox"/> nevím	<input type="checkbox"/> spíše ne	<input type="checkbox"/> ne
6. Jste spokojen/á se systémem udělování 13. platů?				
<input type="checkbox"/> spíše ano	<input type="checkbox"/> ano	<input type="checkbox"/> nevím	<input type="checkbox"/> spíše ne	<input type="checkbox"/> ne
7. Jste informován/a o všech zaměstnaneckých výhodách, které jsou nabízeny?				
<input type="checkbox"/> spíše ano	<input type="checkbox"/> ano	<input type="checkbox"/> nevím	<input type="checkbox"/> spíše ne	<input type="checkbox"/> ne
8. Jste spokojen/a se současnými výhodami, které jsou poskytovány?				
<input type="checkbox"/> spíše ano	<input type="checkbox"/> ano	<input type="checkbox"/> nevím	<input type="checkbox"/> spíše ne	<input type="checkbox"/> ne
9. Vyhovuje Vám flexibilní systém zaměstnaneckých výhod?				
<input type="checkbox"/> spíše ano	<input type="checkbox"/> ano	<input type="checkbox"/> nevím	<input type="checkbox"/> spíše ne	<input type="checkbox"/> ne
10. Existuje nějaká další zaměstnanecká výhoda, kterou byste přivítal/a?				
.....				
.....				
.....				
Informace o respondentovi:				
Pohlaví				
<input type="checkbox"/> muž	<input type="checkbox"/> žena			
Věk				
<input type="checkbox"/> 16 - 25 let	<input type="checkbox"/> 26 - 35 let	<input type="checkbox"/> 36 - 45 let	<input type="checkbox"/> 46 - 55 let	<input type="checkbox"/> nad 55 let
Počet odpracovaných let v podniku				
<input type="checkbox"/> 0 - 1 rok	<input type="checkbox"/> 1 - 3 roky	<input type="checkbox"/> 3 - 5 let	<input type="checkbox"/> 5 - 10 let	<input type="checkbox"/> 10 a více
Pracovní zařazení				
<input type="checkbox"/> THP	<input type="checkbox"/> zootechnik	<input type="checkbox"/> hlavní zootechnik	<input type="checkbox"/> ošetřovatel hospodářských zvířat	

4.4 Zlepšení zpětné vazby

Z dotazníku vyplynulo, že zaměstnanci nedostávají od zaměstnavatele dostatečnou zpětnou vazbou. Řešení spočívá v zavedení pravidelných porad na každém středisku. Poradu povede zootechnik, jako vedoucí střediska. Tyto porady budou probíhat paralelně vždy 2 dny v týdnu tak, aby byli pokryté směny všech zaměstnanců. Je nutné, aby se porady konaly minimálně jedenkrát za měsíc. Budou zde sdělovány všechny potřebné informace, změny v pracovních úkolech a další relevantní informace týkající se práce. Dále po každé poradě bude vedoucí individuálně sdělovat výsledky hodnocení pracovního výkonu.

4.5 Harmonogram změn

Pro správné fungování všech dílčích změn je nutné sestavit časový harmonogram. S realizací změn se začne od třetího čtvrtletí, tedy od července roku 2014. V první řadě je nutné seznámit všechny pracovníky se všemi změnami, které je čekají. Tento měsíc je nutné proškolit všechny vedoucí, aby byli schopni sami školit své zaměstnance. Toto školení bude probíhat externě, je tedy nutné ho včas zajistit.

Pro školení je vybrána firma Systémy jakosti s. r. o. Firma má pracoviště ve Žďáře nad Sázavou, v budově Hotelu FIT, Horní 1687/30. Zaměstnancům je vybrán kurz s názvem: Efektivní komunikace. Cena školení je 2 057 Kč s DPH na jednoho pracovníka.

Hodnocení, které bude probíhat za měsíc červenec, bude již vyhodnoceno na první poradě, která se uskuteční počátkem měsíce srpna. V měsíci červenci je nutné seznámit pracovníky s konstrukcí mzdy, to má na starost hlavní ekonom. V červenci také dojde k výplatě čtvrtletní odměny za produkci selat. Je nutné provést zpětné vyplacení i za první čtvrtletí kalendářního roku.

V následujícím roce bude zaveden systém fixních a flexibilních zaměstnaneckých výhod. Je nutné každého zaměstnance obeznámit s výší jeho odměny.

Harmonogram plánovaných změn je zaznamenán v následující tabulce.

Tabulka 28: Harmonogram plánovaných změn pro rok 2014 (Vlastní zpracování)

Rok 2014		
Měsíc	Plánované změny	Zodpovědný pracovník
Červenec	Školení vedoucích ohledně změn	Externí společnost
	Seznámení pracovníků se všemi změnami	Vedoucí pracovníci středisek
	Školení ohledně konstrukce mzdy	Hlavní ekonom
	Výplata čtvrtletní odměny za produkci selat	Mzdová účetní
	Hodnocení pracovníků	Vedoucí pracovníci středisek
Srpen	Porada, seznámení s hodnocením práce za červenec	Vedoucí pracovníci středisek
	Hodnocení pracovníků	Vedoucí pracovníci středisek
Září	Porada, seznámení s hodnocením práce za srpen	Vedoucí pracovníci středisek
	Hodnocení pracovníků	Vedoucí pracovníci středisek
Říjen	Výplata čtvrtletní odměny za produkci selat	Mzdová účetní
	Porada, seznámení s hodnocením práce za září	Vedoucí pracovníci středisek
	Hodnocení pracovníků	Vedoucí pracovníci středisek
Listopad	Seznámení pracovníků se systémem flexibilních benefitů	Hlavní ekonom
	Porada, seznámení s hodnocením práce za říjen	Vedoucí pracovníci středisek
	Hodnocení pracovníků	Vedoucí pracovníci středisek
Prosinec	Porada, seznámení s hodnocením práce za listopad	Vedoucí pracovníci středisek
	Hodnocení pracovníků	Vedoucí pracovníci středisek

Tabulka 29 - 1: Harmonogram plánovaných změn pro rok 2014 (Vlastní zpracování)

Rok 2015		
Měsíc	Plánované změny	Zodpovědný pracovník
Leden	Zavedení systému flexibilních benefitů	Hlavní ekonom
	Seznámení pracovníků s částkou pro čerpání benefitů	THP pracovník
	Dorovnání čtvrtletní odměny za produkci selat	Mzdová účetní
	Porada, seznámení s hodnocením práce za prosinec	Vedoucí pracovníci středisek
	Hodnocení pracovníků	Vedoucí pracovníci středisek
Únor	Příprava dotazníku	THP pracovník
	Porada, seznámení s hodnocením práce za leden	Vedoucí pracovníci středisek
	Hodnocení pracovníků	Vedoucí pracovníci středisek
Březen	Porada, seznámení s hodnocením práce za únor	Vedoucí pracovníci středisek
	Hodnocení pracovníků	Vedoucí pracovníci středisek
Duben	Nové dotazníkové šetření u zaměstnanců	THP pracovník
	Výplata čtvrtletní odměny za produkci selat	Mzdová účetní
	Porada, seznámení s hodnocením práce za březen	Vedoucí pracovníci středisek
	Hodnocení pracovníků	Vedoucí pracovníci středisek
Květen	Porada, seznámení s hodnocením práce za duben	Vedoucí pracovníci středisek
	Hodnocení pracovníků	Vedoucí pracovníci středisek
Červen	Porada, seznámení s hodnocením práce za květen	Vedoucí pracovníci středisek
	Hodnocení pracovníků	Vedoucí pracovníci středisek
Červenec	Výplata čtvrtletní odměny za produkci selat	Mzdová účetní
	Porada, seznámení s hodnocením práce za červen	Vedoucí pracovníci středisek
	Hodnocení pracovníků	Vedoucí pracovníci středisek
Srpen	Porada, seznámení s hodnocením práce za červenec	Vedoucí pracovníci středisek
	Hodnocení pracovníků	Vedoucí pracovníci středisek
Září	Porada, seznámení s hodnocením práce za srpen	Vedoucí pracovníci středisek
	Hodnocení pracovníků	Vedoucí pracovníci středisek

Tabulka 29 – 2: Harmonogram plánovaných změn pro rok 2014 (Vlastní zpracování)

Rok 2015		
Měsíc	Plánované změny	Zodpovědný pracovník
Říjen	Výplata čtvrtletní odměny za produkci selat	Mzdová účetní
	Porada, seznámení s hodnocením práce za září	Vedoucí pracovníci středisek
	Hodnocení pracovníků	Vedoucí pracovníci středisek
Listopad	Porada, seznámení s hodnocením práce za říjen	Vedoucí pracovníci středisek
	Hodnocení pracovníků	Vedoucí pracovníci středisek
Prosinec	Porada, seznámení s hodnocením práce za listopad	Vedoucí pracovníci středisek
	Hodnocení pracovníků	Vedoucí pracovníci středisek

5 PŘÍNOSY A NÁKLADY NAVRHOVANÝCH ZMĚN

V této kapitole diplomové práce jsou uvedeny přínosy navrhovaných změn jak pro zaměstnance, tak i pro společnost. Dále zde jsou vyčísleny náklady, které podniku v souvislosti se zavedením návrhů vzniknou.

5.1 Náklady navrhovaných změn

Všechny navrhované změny jsou spojeny jak s přínosem, tak i se vznikem nákladů. Vyčíslení jednotlivých nákladů je následující:

- Náklady na flexibilní benefity, tato částka je odhadována na 529 000 Kč na kalendářní rok. Částka je rozdělena na ošetřovatele hospodářských zvířat a zootechniky, kde roční maximální peněžní částka pro čerpání benefitů činí 5 000 Kč na jednoho pracovníka. Do této kategorie spadá 92 pracovníků. Maximální částka 460 000 Kč. U technicko - hospodářských pracovníků se jedná o maximální částku 69 000 Kč, tedy roční maximální peněžní částka pro čerpání benefitů činí 3 000 Kč. Technicko - hospodářských pracovníků je ve společnosti 23. Tyto náklady jsou počítány v maximální možné výši při skutečnosti kladného hodnocení a nejvyšší hodnoty počtu odpracovaných let ve společnosti. Ve skutečnosti všichni zaměstnanci nikdy nebudou spadat do této kategorie. Každý pracovník si vybere takové benefity, které jsou pro něho nejvýhodnější. Nemusí tedy ani částku vyčerpat celou.
- Školení vedoucích pracovníků, tato částka je odhadována na 20 570 Kč při výběru školící společnosti Systémy jakosti s. r. o. Cena školení je 2 057 Kč s DPH na jednoho pracovníka. Školení by se účastnilo 10 zootechniků.
- Zvýšení administrativních nákladů a nákladů na kancelářské potřeby, jedná se o zavedení pravidelného hodnocení zaměstnanců, pravidelných porad, seznámení pracovníků se změnami a také se stávající konstrukcí mzdy. Proto dojde k nárůstu administrativních nákladů. Tyto náklady jsou převážně na kancelářské potřeby, jako je cartridge do tiskárny, kancelářský papír, složky, šanony, psací potřeby aj. Předpokládané administrativní náklady jsou ve výši 8 000 Kč.

- Celkový čas, je nedílnou součástí nákladů. Jedná se čas nutný k uskutečnění navrhovaných změn, na jejich zavedení do vnitropodnikových předpisů a Kolektivní smlouvy a také na seznámení pracovníků s navrhovanými změnami.

Tabulka 30: Celkové vyčíslení navýšení nákladů vlivem plánovaných změn (Vlastní zpracování)

Položka	Celkové náklady (v Kč)	Náklady na pracovníka (v Kč)
Náklady na flexibilní benefity	529 000	4 600
Náklady na školení vedoucích pracovníků	20 570	179
Administrativní náklady	8 000	70
Celkové navýšení nákladů	557 570	4 848

Celkové navýšení nákladů je odhadováno ve výši 557 570 Kč za rok., tj. o 0,155 %. Navýšení nákladů v přepočtu na jednoho pracovníka a rok činí 4 848 Kč.

Odhadované částky jsou pouze informativní, vše bude záviset na konkrétní situaci podniku. Náklady na flexibilní benefity se budou odvíjet od počtu odpracovaných let pracovníků a jejich hodnocení. Nikdy nebude dosaženo této maximální částky. Náklady na školení vedoucích pracovníků se bude odvíjet od výběru školicí společnosti a zvoleného školicího programu. Administrativní náklady se budou odvíjet od nákladů na jednotlivé položky. V souhrnu nákladů není vyčíslený čas, který je nutný pro všechny navrhované změny.

5.2 Přínosy navrhovaných změn

Přínosy navrhovaných změn musí být pro společnost efektivní a samozřejmě co nejméně nákladné. Všechny navrhované přínosy jsou detailněji popsány níže:

- Zvýšení motivace pracovníků, možnost získat určité flexibilní benefity v návaznosti na kladném hodnocení pracovního výkonu, by mělo pracovníky více motivovat a dále by mělo dojít ke zvýšení produktivity práce.
- Zvýšení efektivity a produktivity práce, navržené změny stimulují pracovníka k odvedení kvalitního pracovního výkonu a tedy i ke zvýšení produktivity práce.

- Zachování nízké míry fluktuace a spokojenosti zaměstnanců, s navrhovanými změnami, zejména zlepšení komunikace a zavedením flexibilního systému benefitů povede zvýšení spokojenosti zaměstnanců a uchování nízké míry fluktuace.
- Získání pravidelného přehledu o výkonech jednotlivých zaměstnanců, pravidelné hodnocení pracovníků má vliv na zlepšení organizace práce i na systém odměňování.
- Zlepšení komunikace ve společnosti, pravidelné měsíční porady v jednotlivých střediscích povedou ke zlepšení komunikace, zvýšení výkonnosti pracovníků a zvýšení produktivity práce v celé společnosti.
- Získání možnosti volby benefitů dle preferencí zaměstnanců, navrhovaný systém vyplácení flexibilních benefitů povede k pravidelnému hodnocení, zvýšení produktivity práce a spokojenosti zaměstnanců.
- Zvýšení celkové spokojenosti zaměstnanců, v návaznosti na provedení všech navrhovaných změn.

Jelikož celkové náklady vlivem plánovaných změn za rok vzrostou o 557 570 Kč, tj. o 0,155 % je nutné, aby produktivita práce v příštím roce se zvýšila o více než 0,155 %. V posledním analyzovaném roce produktivita práce, která je počítána jako poměr přidané hodnoty a průměrného počtu zaměstnanců, činila 565 504 Kč. Je tedy nutné, aby se tato produktivita vyhodnotila zhruba po roce zavedení změn a dosahovala minimální výše 566 381 Kč. Tím bude zajištěno, že změny v motivačním programu společnosti byly účelné. Pokud bude celkové zhodnocení pozitivní, může společnost pokračovat v tomto motivačním programu dále.

ZÁVĚR

Hlavním cílem této diplomové práce bylo navržení změn ve stávajícím systému hodnocení a odměňování pracovníků společnosti AGROFARM a. s. tak, aby byl systém dostatečně motivující a přijatelný jak pro zaměstnance, tak samotnou společnost.

První část této diplomové práce se věnovala základním teoretickým poznatkům v systému hodnocení a odměňování pracovníků. Prostřednictvím těchto teoretických poznatků byly popsány základní formy, oblasti a metody hodnocení pracovníků, odměňování pracovníků, mzdové formy, zaměstnanecké benefity, pracovní motivace a produktivita práce.

Druhá část práce se zabývala analýzou problémů a stávající situace ve společnosti AGROFARM a. s. Nejprve byla tato společnost popsána, dále následoval personální vývoj a produktivita práce. Dalším krokem byla analýza systému hodnocení a odměňování pracovníků. Následovalo dotazníkové šetření u zaměstnanců společnosti. Dotazník byl zaměřený především na spokojenost zaměstnanců se současným systémem hodnocení a odměňování. Z výsledků dotazníků bylo zjištěno několik nedostatků, například: nedostatečná zpětná vazba, nepochopení konstrukci mzdy, nevyhovující systém poskytovaných benefitů. Z výsledků bylo zjištěno i několik pozitivních ukazatelů, například: profesionální úroveň vztahů a komunikace na pracovišti nejen mezi spolupracovníky, či spokojenost s rozvržením pracovní doby. Výsledky z tohoto dotazníkového šetření sloužily jako podklad pro zpracování návrhové části. Dále následovala analýza konkurence z hlediska odměňování na trhu práce. Analyzovaná společnost poskytuje zaměstnancům vyšší průměrnou hrubou mzdu, než konkurence, avšak v jiných ukazatelích byly lepší konkurenční firmy. Z analýzy trhu vyplynulo, že společnost se nachází v místě, kde je vyšší míra nezaměstnanosti, než udává průměr pro Českou republiku, nebo kraj Vysočinu. Nabídka volných pracovních míst v okrese Žďár nad Sázavou je velmi malá. Dále v této části diplomové práce byla provedena SWOT analýza společnosti a shrnutí analytické části.

Třetí část diplomové práce se zabývá vlastními návrhy změn v systému hodnocení a odměňování pracovníků. Aby zaměstnanci dostávali zpětnou vazbu, byly zavedeny pravidelné porady ve všech střediscích. Druhým návrhem je změna systému vyplácení 13. platů každé čtvrtletí. Změna se týká i poskytování flexibilních zaměstnaneckých benefitů. Flexibilní zaměstnanecké benefity budou zaměstnanci čerpat na základě výsledků hodnocení práce a počtu odpracovaných let ve společnosti. Fixní benefity zůstanou zachovány. Nedílnou součástí je proškolení pracovníků, kteří neznají konstrukci jejich mzdy. Se všemi navrhovanými změnami budou všichni zaměstnanci seznámeni a nyní je jen na vedení společnosti, zda za rok v dubnu použije navržený dotazník pro ověření, zda byly navržené změny efektivní.

Poslední část této diplomové práce byla věnována přínosům a nákladům navrhovaných změn. Zde byly popsány všechny přínosy a finančně ohodnoceny. Přínosy spočívají ve zlepšení informovanosti, zvýšení spokojenosti zaměstnanců, a hlavně ve větší motivaci zaměstnanců. To povede ke zvýšení produktivity práce a udržení nízké míry fluktuace. Vyčíslení nákladů je pouze informativní, neboť náklady ve skutečné výši lze jen těžko vyčíslit. Může je ovlivnit řada faktorů.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

AGROFARM a. s. *Kolektivní smlouva 2012*. Žďár nad Sázavou: AGROFARM a. s., 2012.

AGROFARM a. s. *Příkaz ředitele AGROFARM, a. s., č. 1/2012*. Žďár nad Sázavou: AGROFARM a. s., 2012.

AGROFARM a. s. *Výroční zpráva 2012*. Žďár nad Sázavou: AGROFARM a. s., 2012.

AGROFARM a. s. *Zpráva auditora 2012*. Žďár nad Sázavou: AGROFARM a. s., 2012.

ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 2. dopl. vyd. Praha: Computer Press, 2005. 100 s. ISBN 80-251-0505-9.

BUSINESS CENTER: Zákon o mzdě. *business.center.cz* [online]. © 1998 - 2014 [cit. 2014-1-23]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/mzda/>.

BUSINESS CENTER: Zákoník práce. *business.center.cz* [online]. © 1998 - 2014 [cit. 2014-1-23]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Míra nezaměstnanosti v kraji Vysočina. *czso.cz* [online]. © 2014 [cit. 2014-05-19]. Dostupné z: http://www.czso.cz/xj/redakce.nsf/i/mira_nezamestnanosti_v_kraji_vysocina_k_31_12_2012.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Míra registrované nezaměstnanosti v České republice podle krajů. *czso.cz* [online]. © 2014 [cit. 2013-05-19]. Dostupné z: http://www.czso.cz/cz/cr_1989_ts/0507.pdf.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Počet obyvatel kraje Vysočina. *czso.cz* [online]. © 2014 [cit. 2013-05-19]. Dostupné z: http://www.czso.cz/xj/redakce.nsf/i/pocet_obyvatel_kraje_vysocina_se_v_roce_2012_s_nizil_vlivem_prirozene_meny_i_migrace.

D'AMBROSOVÁ, H., ČORNEJOVÁ, H., LEŠTINSKÁ, V. aj. *Abeceda personalisty*. 3. vyd. Olomouc: Anag, 2009. 384 s. ISBN 978-80-7263-512-2.

FIKSA, J. *Odborná konzultace s ředitelem společnosti*. Agrofarm a. s., Žďár nad Sázavou. 16. 10. 2013.

FIKSA, J. *Odborná konzultace s ředitelem společnosti*. Agrofarm a. s., Žďár nad Sázavou. 20. 03. 2014.

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

HR-MONITOR. Studie: Míra fluktuace v ČR. *hr-monitor.cz* [online]. 2013 [cit. 2014-05-22]. Dostupné z: <http://www.hr-monitor.cz/fluktuace>.

HÜTTLOVÁ, E. *Organizace práce a pracovní podmínky*. 1. přeprac. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1998. 93 s. ISBN 80-7079-068-7.

JUSTICE. Sbírka listin: AGROFARM a. s. *or.justice.cz* [online]. © 2012-2014 [cit. 2013-10-16/2014-5-19]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a177517&klic=vp79kt>.

JUSTICE. Sbíрка listin: JHYB s. r. o. *or.justice.cz* [online]. © 2012-2014 [cit. 2013–10–16/2014–5–19]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a185682&klic=86kdpe>.

JUSTICE. Sbíрка listin: NYK s. r. o. *or.justice.cz* [online]. © 2012-2014 [cit. 2013–10–16/2014–5–19]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a190933&klic=48n2iv>.

JUSTICE. Sbíрка listin: SELMA a. s. *or.justice.cz* [online]. © 2012-2014 [cit. 2013–10–16/2014–5–19]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a177464&klic=hcebi4>.

KLEIBL, J., HÜTTLOVÁ, E., DVORÁKOVÁ, Z. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1998. 218 s. ISBN 80-7079-202-7.

KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 281 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 400 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

MACHÁČEK, I. *Zaměstnanecké benefity: Praktická pomůcka jejich daňového řešení*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 148 s. ISBN 978-80-7400-301-1.

PATÁKOVÁ, P. *Odborná konzultace s hlavním zootechnikem společnosti*. Agrofarm a. s., Žďár nad Sázavou. 20. 03. 2014.

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 168 s. ISBN 80-2470-405-6.

Zákon. č. 262/2006 Sb., zákoník práce ze dne 1. srpna 2013.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Maslowova teorie hierarchie potřeb	26
Obrázek 2: Uspořádání potřeb podle Alderfera	27
Obrázek 3: Organizační struktura společnosti	36

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Základní metody hodnocení práce	15
Tabulka 2: Celková odměna	19
Tabulka 3: Počet zaměstnanců, náklady, výnosy a HV za běžnou činnost společnosti v jednotlivých letech	32
Tabulka 4: Rozložení pracovníků na jednotlivých střediscích	37
Tabulka 5: Mzdové a celkové náklady společnosti	39
Tabulka 6: Počet zaměstnanců a mzdové náklady společnosti.....	39
Tabulka 7: Produktivita práce z přidané hodnoty	42
Tabulka 8: Mzdová produktivita.....	43
Tabulka 9: Mzdová rentabilita zisková.....	44
Tabulka 10: Podíl zisku na zaměstnance	45
Tabulka 11: Stupnice mzdových tarifů.....	46
Tabulka 12: Průměrná hodnota selat a finanční odměna.....	47
Tabulka 13: Analýza konkurence	55
Tabulka 14: Analýza konkurence	56
Tabulka 15: Analýza konkurence	56
Tabulka 16: Závěrečné srovnání konkurence	57
Tabulka 17: Přehled nezaměstnanosti v kraji Vysočina	58
Tabulka 18: Přehled nezaměstnanosti v okrese Žďár nad Sázavou	58
Tabulka 19: Silné stránky společnosti	60
Tabulka 20: Slabé stránky společnosti.....	60
Tabulka 21: Příležitosti společnosti	61
Tabulka 22: Hrozby společnosti	61
Tabulka 23: Celkové shrnutí SWOT analýzy	62
Tabulka 24: Průměrná hodnota selat a finanční odměna	65
Tabulka 25: Průměrné hodnoty selat a finanční odměna po navržené změně	66
Tabulka 26: Limity pro čerpání flexibilních zaměstnaneckých výhod	68
Tabulka 27: Návrh dotazníkového šetření	70
Tabulka 28: Harmonogram plánovaných změn pro rok 2014	72
Tabulka 29 - 1: Harmonogram plánovaných změn pro rok 2014.....	73

Tabulka 30: Celkové vyčíslení navýšení nákladů vlivem plánovaných změn 76

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Vývoj nákladů, výnosů, HV za běžnou činnost	32
Graf 2: Vývoj počtu zaměstnanců	38
Graf 3: Vývoj průměrné měsíční hrubé mzdy	40
Graf 4: Průměrná měsíční mzda v roce 2012	41
Graf 5: Produktivita práce	43
Graf 6: Vývoj přirozené míry nezaměstnanosti	59

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Dotazník pro pracovníky

Příloha č. 2: Grafické vyhodnocení dotazníkového šetření

PŘÍLOHA Č. 1

Dotazník pro pracovníky

Dobrý den,

jmenuji se Lenka Mužátková a jsem studentkou posledního ročníku Fakulty podnikatelské Vysokého učení technického v Brně. Touto cestou bych Vás chtěla požádat o vyplnění tohoto dotazníku, který bude sloužit výhradně pro účely zpracování praktické části mé diplomové práce na téma: Návrh změn v systému hodnocení a odměňování pracovníků ve společnosti AGROFARM, a. s.

Dotazník je anonymní a jeho vyplnění by Vám nemělo zabrat více než 10 minut Vašeho cenného času.

Vámi vybranou odpověď zaškrtněte, popřípadě dopište důvod.

Děkuji za spolupráci.

I. ČÁST – PRACOVNÍ PODMÍNKY A VZTAHY NA PRACOVIŠTI

1. Jak byste charakterizoval/a vztahy se spolupracovníky?

- velmi dobré
- dobré
- normální
- špatné
- velmi špatné

V případě, že odpovíte špatné, nebo velmi špatné, uveďte prosím důvod:

.....
.....

2. Jak byste charakterizoval/a vztah s nadřízeným?

- velmi dobrý
- dobrý
- normální
- špatný
- velmi špatný

V případě, že odpovíte špatný, nebo velmi špatný, uveďte prosím důvod:

.....
.....

3. Jak hodnotíte vzájemnou komunikaci na pracovišti mezi Vámi a spolupracovníky?

- velmi dobrá
- dobrá
- normální
- špatná
- velmi špatná

V případě, že odpovíte špatná, nebo velmi špatná, uveďte prosím důvod:

.....
.....

4. Jak hodnotíte vzájemnou komunikaci na pracovišti mezi Vámi a nadřízenými?

- velmi dobrá
- dobrá
- normální
- špatná
- velmi špatná

V případě, že odpovíte špatná, nebo velmi špatná, uveďte prosím důvod:

.....
.....

5. Hodnotíte pracovní prostředí jako vyhovující?

- spíše ano
- ano
- nevím
- spíše ne
- ne

V případě, že odpovíte spíše ne, nebo ne, uveďte prosím důvod:

.....
.....

II. ČÁST – HODNOCENÍ PRÁCE

6. Je pro Vás vykonávaná práce zajímavá?

- spíše ano
- ano
- nevím
- spíše ne
- ne

V případě, že odpovíte spíše ne, nebo ne, uveďte prosím důvod:

.....
.....

7. Vyhovuje Vám rozvržení pracovní doby?

- spíše ano
- ano
- nevím
- spíše ne
- ne

V případě, že odpovíte spíše ne, nebo ne, uveďte prosím důvod:

.....
.....

8. Jste spokojen/a se svým pracovním zařazením?

- spíše ano
- ano
- nevím
- spíše ne
- ne

V případě, že odpovíte spíše ne, nebo ne, uveďte prosím důvod:

.....
.....

9. Je hodnocen Váš pracovní výkon pravidelně?

- spíše ano
- ano
- nevím
- spíše ne
- ne

V případě, že odpovíte spíše ne, nebo ne, uveďte prosím důvod:

.....
.....

10. Jak často probíhá hodnocení?

- 1x za měsíc
- 1x za čtvrt roku
- 1x za půl roku
- 1x ročně

V případě jiné odpovědi, prosím uveďte:

.....
.....

11. Dostáváte od nadřízeného dostatečnou zpětnou vazbu ohledně Vašeho výkonu?

- spíše ano
- ano
- nevím
- spíše ne
- ne

V případě, že odpovíte spíše ne, nebo ne, uveďte prosím důvod:

.....
.....

12. Má kladné hodnocení vliv na výši mzdy, či odměn?

- spíše ano
- ano
- nevím
- spíše ne
- ne

V případě, že odpovíte spíše ne, nebo ne, uveďte prosím důvod:

.....
.....

III. ČÁST – MOTIVACE A SYTÉM ODMĚŇOVÁNÍ

13. Rozumíte tomu, jak je mzda konstruována (základní mzda, prémie, příplatky, odměny)?

- spíše ano
- ano
- nevím
- spíše ne
- ne

V případě, že odpovíte spíše ne, nebo ne, uveďte prosím důvod:

.....
.....

14. Myslíte si, že Vaše mzdové ohodnocení odpovídá náročnosti práce?

- spíše ano
- ano
- nevím
- spíše ne
- ne

V případě, že odpovíte spíše ne, nebo ne, uveďte prosím důvod:

.....
.....

15. Je pro Vás mzda jediným důležitým kritériem odměny za práci?

- spíše ano
- ano
- nevím
- spíše ne
- ne

V případě, že odpovíte spíše ne, nebo ne, uveďte prosím jiná kritéria:

.....
.....

16. Jste spokojen/a se systémem odměňování?

- spíše ano
- ano
- nevím
- spíše ne
- ne

V případě, že odpovíte spíše ne, nebo ne, uveďte prosím důvod:

.....
.....

17. Motivovala by Vás vyšší pohyblivost mzdy (pohyb prémie a odměn)

k vyššímu pracovnímu výkonu?

- spíše ano
- ano
- nevím
- spíše ne
- ne

V případě, že odpovíte spíše ne, nebo ne, uveďte prosím důvod:

.....
.....

18. Jste spokojen/a se systémem udělování 13. platů?

- spíše ano
- ano
- nevím
- spíše ne
- ne

V případě, že odpovíte spíše ne, nebo ne, uveďte prosím důvod:

.....
.....

IV. ČÁST – VÝHODY POSKYTOVANÉ ZAMĚSTNANCŮM

19. Jste informován/a o všech zaměstnaneckých výhodách, které jsou nabízeny?

- spíše ano
- ano
- nevím
- spíše ne
- ne

V případě, že odpovíte spíše ne, nebo ne, uveďte prosím důvod:

.....
.....

20. Jste spokojen/a se současnými výhodami, které jsou poskytovány?

- spíše ano
- ano
- nevím
- spíše ne
- ne

V případě, že odpovíte spíše ne, nebo ne, uveďte prosím důvod:

.....
.....

21. Chtěl/a byste systém zaměstnaneckých výhod, kde byste si mohl/a čerpat z určité nabídky?

- spíše ano
- ano
- nevím
- spíše ne
- ne

V případě, že odpovíte spíše ne, nebo ne, uveďte prosím důvod:

.....
.....

22. Které ze zaměstnaneckých výhod využíváte? (označte všechny Vámi využívané)

- příspěvek na penzijní připojištění
- nápoje
- odborné kurzy a školení
- služební mobilní telefony
- firemní parkoviště
- odměny při významných životních a pracovních jubileích
- příspěvky organizace na vánoční večírky
- příspěvek na stravování
- týden dovolené navíc
- příspěvek na rekreaci

23. Které další zaměstnanecké výhody byste přivítal/a? Prosím vypište:

.....
.....
.....

24. Uvažujete o změně zaměstnání?

- spíše ano
- ano
- ne
- spíše ne
- nevím
- V případě, že odpovíte spíše ano, nebo ano, uveďte prosím důvod:

.....
.....

25. Doporučil/a byste firmu jako dobrého zaměstnavatele?

- spíše ano
- ano
- ne
- spíše ne
- nevím
- V případě, že odpovíte spíše ne, nebo ne, uveďte prosím důvod:

.....
.....

Informace o respondentovi

Pohlaví:

- muž
- žena

Věk:

- 16 – 25 let
- 26 – 35 let
- 36 – 45 let
- 46 – 55 let
- Nad 55 let

Nejvyšší dosažené vzdělání:

- základní
- středoškolské
- středoškolské s maturitou
- vyšší odborné
- vysokoškolské bakalářské
- vysokoškolské magisterské

Počet odpracovaných let v podniku:

- méně než 1 rok
- 1 - 3 roky
- 3 - 5 let
- 5 - 10 let
- Více než 10 let

Pracovní zařazení:

- ošetřovatel hospodářských zvířat
- zootechnik
- hlavní zootechnik
- THP

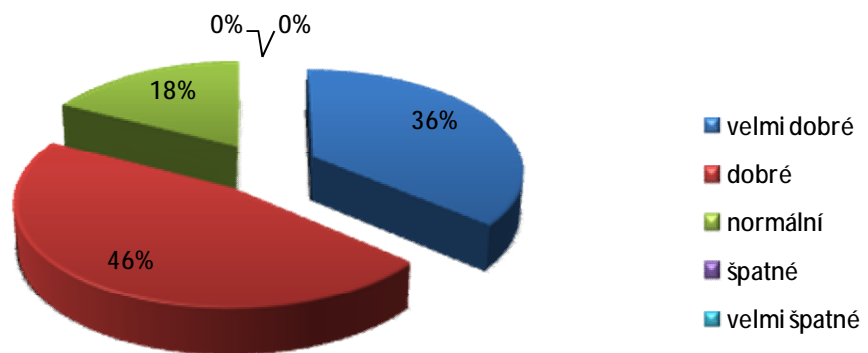
MNOHOKRÁT VÁM DĚKUJI ZA SPOLUPRÁCI A ČAS STRÁVENÝ
PŘI VYPŇOVÁNÍ TOHOTO DOTAZNÍKU.

PŘÍLOHA Č. 2

Grafické vyhodnocení dotazníkového šetření

I. ČÁST – PRACOVNÍ PODMÍNKY A VZTAHY NA PRACOVIŠTI

1. Jak byste charakterizoval/a vztahy se spolupracovníky?

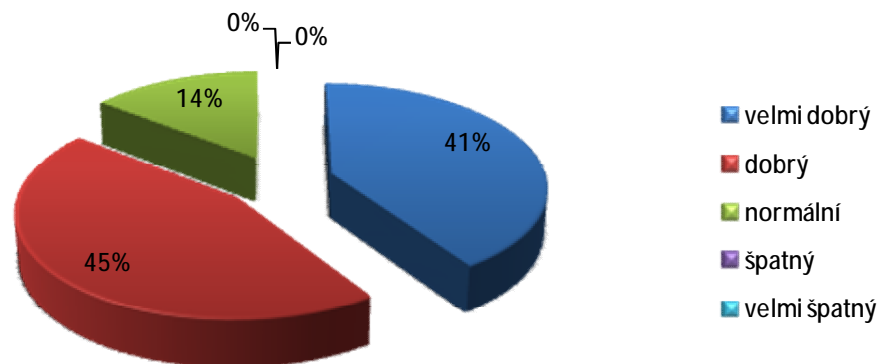


Graf 1: Jak byste charakterizoval/a vztahy se spolupracovníky? (Vlastní zpracování)

Otázka č 1: Jak byste charakterizoval/a vztahy se spolupracovníky?

32 zaměstnanců uvedlo, že mají dobré vztahy se spolupracovníky. 25 zaměstnanců si myslí, že mají velmi dobré vztahy. 12 zaměstnanců odpovědělo, že mají normální vztahy se svými spolupracovníky. Kategorii špatné, či velmi špatné vztahy neuvedl žádný zaměstnanec. Vztahy mezi zaměstnanci jsou bezproblémové, neprobíhá zde žádné napětí.

2. Jak byste charakterizoval/a vztah s nadřízeným?

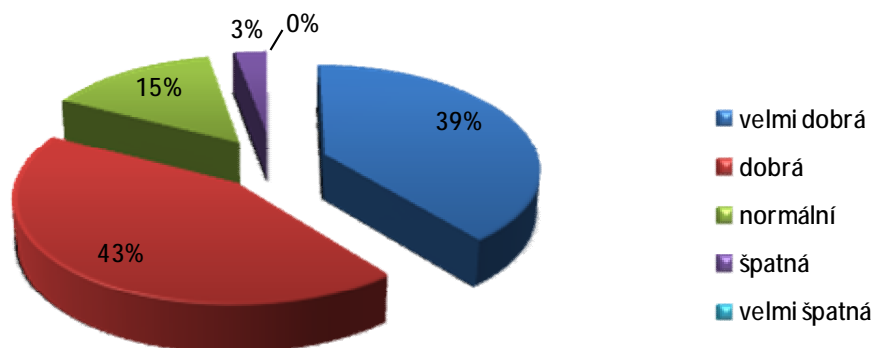


Graf 2: Jak byste charakterizoval/a vztah s nadřízeným? (Vlastní zpracování)

Otázka č. 2: Jak byste charakterizoval/a vztah s nadřízeným?

31 zaměstnanců uvedlo, že jejich vztah s nadřízeným je dobrý, 28 zaměstnanců uvedlo, že mají vztah s nadřízeným velmi dobrý. 10 zaměstnanců si myslím, že jejich vztah s nadřízeným je normální. Ani zde neprobíhá žádné napětí, vztahy jsou bezproblémové. Není nutné se touto problematikou dále zabírat.

3. Jak hodnotíte vzájemnou komunikaci na pracovišti mezi Vámi a spolupracovníky?

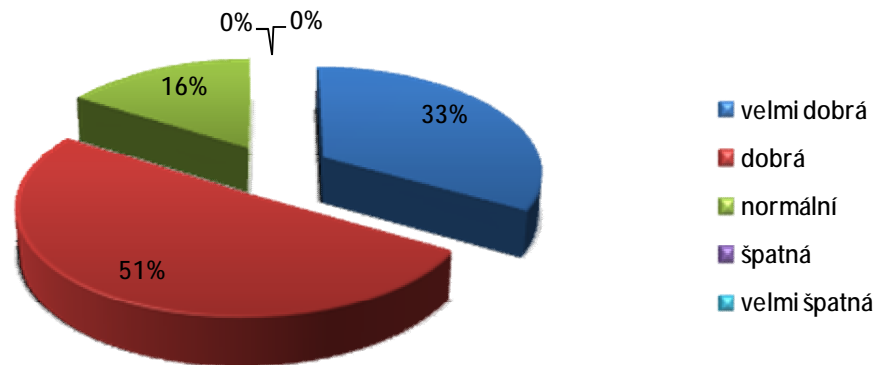


Graf 3: Jak hodnotíte vzájemnou komunikaci na pracovišti mezi Vámi a spolupracovníky?
(Vlastní zpracování)

Otázka č. 3 Jak hodnotíte vzájemnou komunikaci na pracovišti mezi Vámi a spolupracovníky?

30 zaměstnanců uvádí vzájemnou komunikaci na pracovišti za dobrou, 27 zaměstnanců se domnívá, že komunikace mezi spolupracovníky je velmi dobrá. 10 zaměstnanců označilo normální komunikaci. Pouze 2 zaměstnanci označili špatnou komunikaci. Při podrobné analýze vyplynulo, že se jedná o ženy ošetřovatelky hospodářských zvířat, pracující ve společnosti 5 – 10 let. Věk žen spadá do kategorie 36 – 45 let. Jedná se tedy pouze o osobní charakter problému na pracovišti.

4. Jak hodnotíte vzájemnou komunikaci na pracovišti mezi Vámi a nadřízenými?

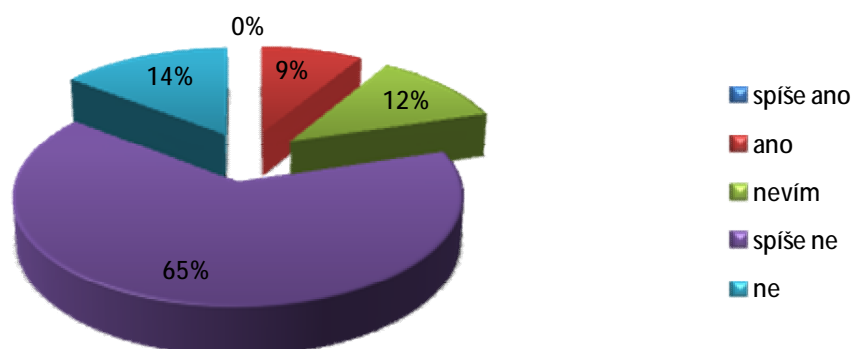


Graf 4: Jak hodnotíte vzájemnou komunikaci na pracovišti mezi Vámi a nadřízenými?
(Vlastní zpracování)

Otázka č. 4 Jak hodnotíte vzájemnou komunikaci na pracovišti mezi Vámi a nadřízenými?

35 zaměstnanců si myslí, že komunikace s nadřízeným je dobrá, 23 zaměstnanců si myslí, že komunikace je velmi dobrá. Pouze 11 zaměstnanců označilo komunikaci s nadřízeným za normální. Nikdo neoznačil možnost špatnou, nebo velmi špatnou komunikaci. Je patrné, že žádné výrazné problémy v komunikaci v této společnosti nejsou. Informace jsou sdělovány včas a důkladně.

5. Hodnotíte pracovní prostředí jako vyhovující?



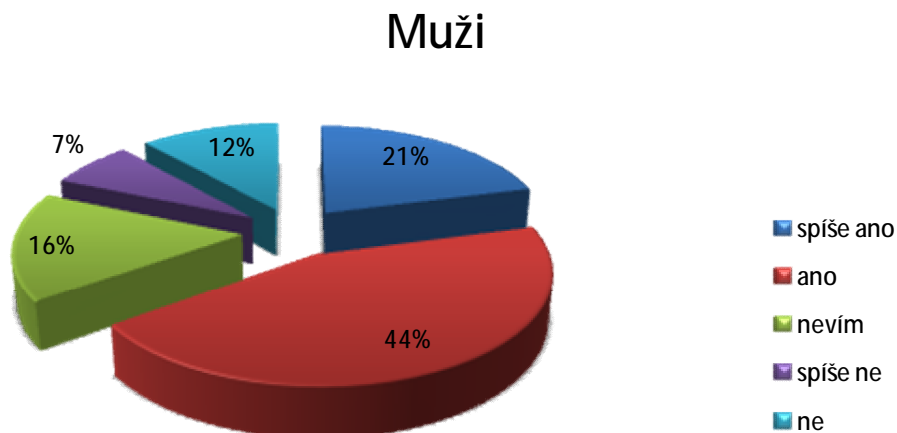
Graf 5: Hodnotíte pracovní prostředí jako vyhovující? (Vlastní zpracování)

Otázka č. 5: Hodnotíte pracovní prostředí jako vyhovující?

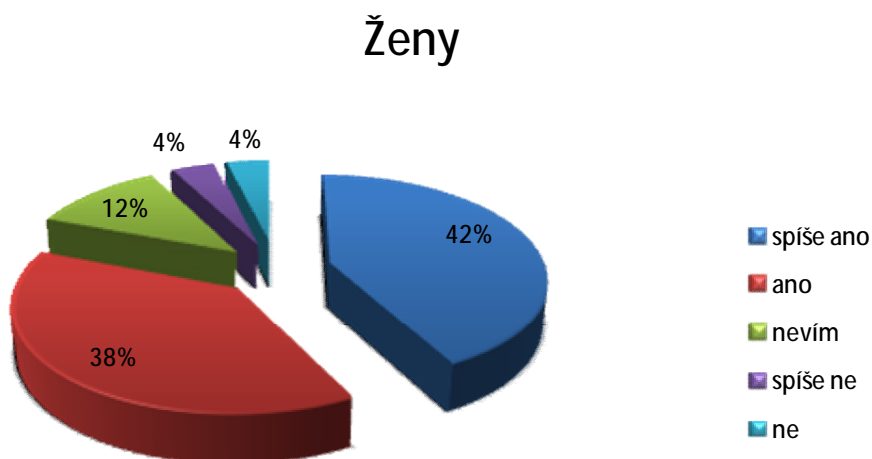
45 zaměstnanců, tedy 28 mužů a 17 žen. Věková kategorie respondentů je převážně 36 – 45 let a 46 – 55 let. Respondenti uvádí spíše nevyhovující pracovní prostředí. 10 zaměstnanců, z toho 6 mužů ve věku 36 – 45 let, uvedlo nevyhovující pracovní prostředí. 8 zaměstnanců zvolilo možnost nevím. Pouze 6 zaměstnanců považuje pracovní prostředí za vyhovující. Zaměstnanci, kteří si stěžují na nevyhovující pracovní prostředí, pocházejí z výrobního prostředí, tedy ošetřovatelé, nebo zootechnici. Uvádí problémy typu: prašné prostředí, zápach čpavku, hlučnost.

II. ČÁST – HODNOCENÍ PRÁCE

6. Je pro Vás vykonávaná práce zajímavá?



Graf 6: Je pro Vás vykonávaná práce zajímavá? (Vlastní zpracování)



Graf 7: Je pro Vás vykonávaná práce zajímavá? (Vlastní zpracování)

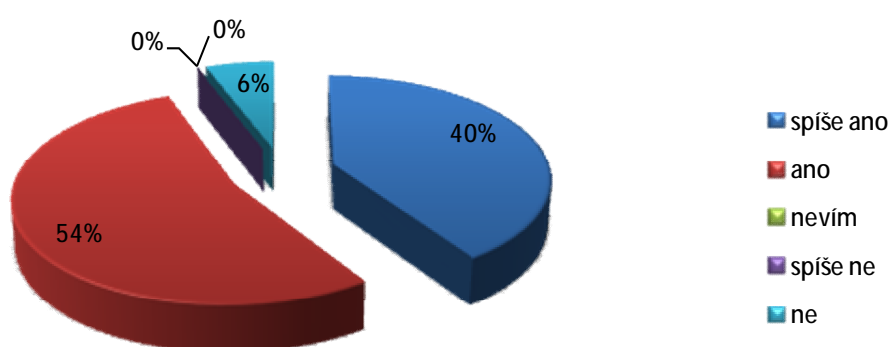
Otázka č. 6: Je pro Vás vykonávaná práce zajímavá?

Na otázku, zda je jejich práce zajímavá, odpovědělo 19 mužů ano, 9 mužů spíše ano, 7 mužů nevím, 5 mužů ne a 3 muži spíše ne. Záporně odpověděli muži

ve věku nad 55 let. Délka jejich zaměstnání spadá většinou do kategorie více než 10 let. Muži uvádějí důvody typu: stereotyp, namáhavost.

Ženy na tuto otázku odpověděly takto: 11 žen spíše ano, 10 žen ano, 3 ženy nevím. Možnost spíše ne a ne označila vždy jedna žena. Ženy považují práci za zajímavou.

7. Vyhovuje Vám rozvržení pracovní doby?

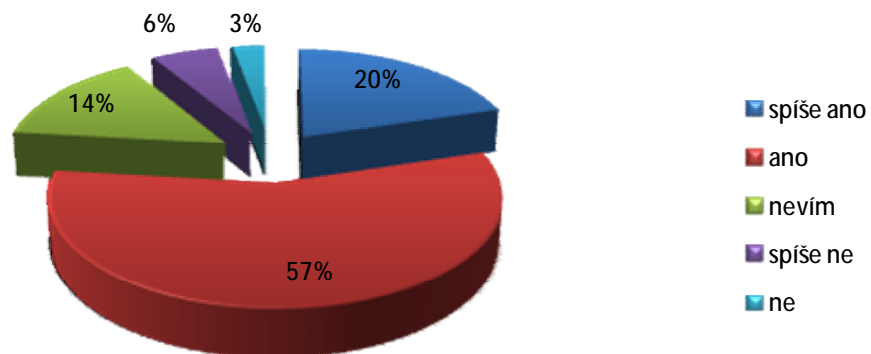


Graf 8: Vyhovuje Vám rozvržení pracovní doby? (Vlastní zpracování)

Otázka č. 7: Vyhovuje Vám rozvržení pracovní doby?

37 zaměstnanců je spokojeno s pracovní dobou, 28 zaměstnanců je spíše spokojeno. Pouze 4 zaměstnanci jsou nespokojeni. Z detailní analýzy bylo zjištěno, že se jedná o muže i ženy ve věku od 16 do 25 let, pracující na pozici ošetřovatel hospodářských zvířat. Stěžují si na pracovní dobu o víkendech a svátcích. Tito zaměstnanci by preferovali volné víkendy.

8. Jste spokojen/a se svým pracovním zařazením?

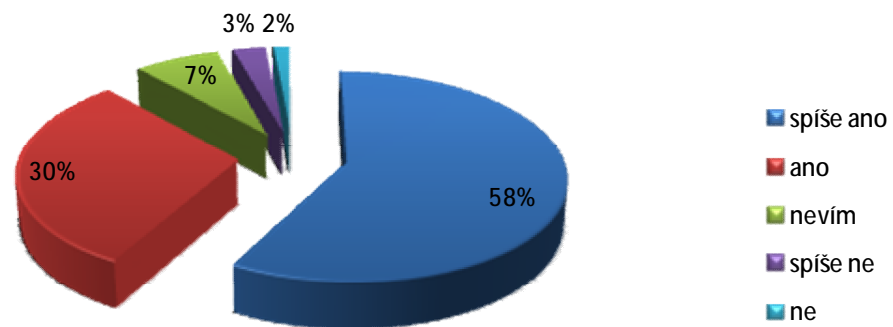


Graf 9: Jste spokojen/a se svým pracovním zařazením? (Vlastní zpracování)

Otázka č. 8: Jste spokojen/a se svým pracovním zařazením?

39 zaměstnanců uvedlo, že je spokojeno se svým pracovním zařazením, 14 zaměstnanců je spíše spokojeno. 10 zaměstnanců neví. 4 zaměstnanci jsou spíše nespokojeni a 2 zaměstnanci nespokojeni. Po podrobnější analýze nespokojených zaměstnanců se ukázalo, že se jedná převážně o muže ve věku od 16 do 25 let. Většina zaměstnanců akceptuje své pracovní zařazení.

9. Je hodnocen Váš pracovní výkon pravidelně?

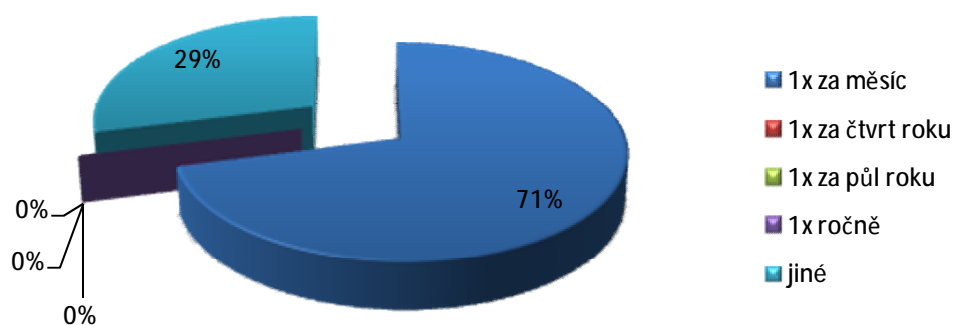


Graf 10: Je hodnocen Váš pracovní výkon pravidelně? (Vlastní zpracování)

Otázka č. 9: Je hodnocen Váš pracovní výkon pravidelně?

Na tuto otázku odpověděla většina zaměstnanců kladně. Konkrétně 40 zaměstnanců odpovědělo spíše ano, 21 zaměstnanců ano, 5 uvedlo možnost nevím. Pouze 2 zaměstnanci uvedli spíše ne a 1 zaměstnanec si myslí, že výkon je hodnocený nepravidelně. Z podrobné analýzy vyplývá, že záporné odpovědi označili muži, kteří pracují ve společnosti méně než 1 rok na pozici ošetřovatel hospodářských zvířat.

10. Jak často probíhá hodnocení?

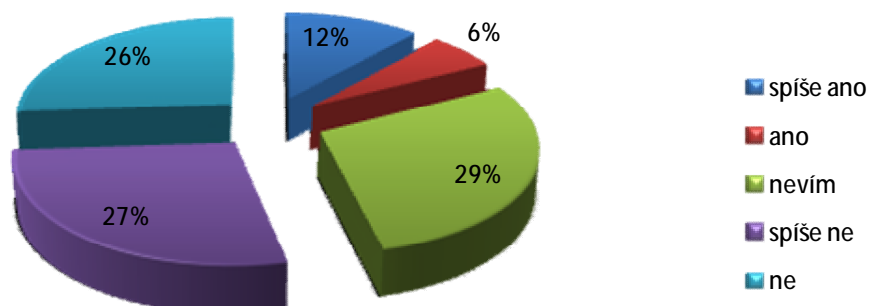


Graf 11: Jak často probíhá hodnocení? (Vlastní zpracování)

Otázka č. 10: Jak často probíhá hodnocení?

Většina pracovníků, tj. 49 zaměstnanců, odpověděla, že jejich výkon je hodnocený pravidelně. Vědí, že hodnocení probíhá 1x za měsíc. 20 zaměstnanců odpovědělo, že si nejsou jistí, nebo vůbec nevědí. Záporně odpověděli převážně muži, kteří pracují ve společnosti 1 – 3 roky na pozici ošetřovatel hospodářských zvířat.

11. Dostáváte od nadřízeného dostatečnou zpětnou vazbu ohledně Vašeho výkonu?

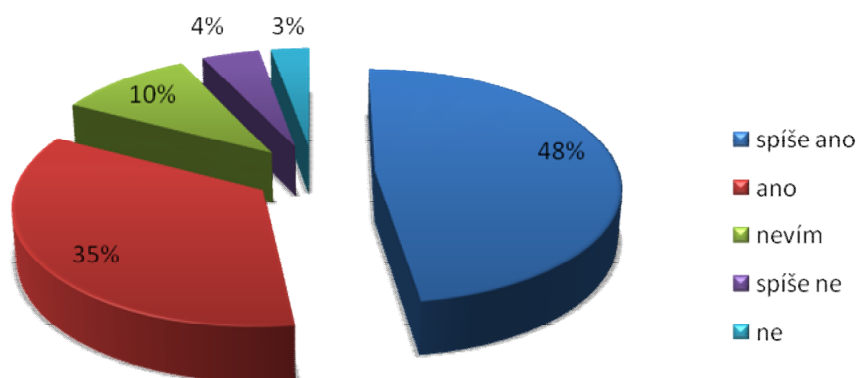


Graf 12: Dostáváte od nadřízeného dostatečnou zpětnou vazbu ohledně Vašeho výkonu?
(Vlastní zpracování)

Otázka č. 11: Dostáváte od nadřízeného dostatečnou zpětnou vazbu ohledně Vašeho výkonu?

Na tuto otázku bylo zodpovězeno převážně záporně. Záporně odpovídali muži i ženy, ve všech věkových kategoriích na pozici ošetřovatel hospodářských zvířat. Konkrétně 20 zaměstnanců neví, 19 spíše ne, 18 zaměstnanců zpětnou vazbu nedostává. Pouze 8 zaměstnanců zvolilo možnost spíše ano a 4 zaměstnanci ano. Z grafu plyne, že vedoucí neposkytují dostatečnou zpětnou vazbu. Je nutné se více zaměřit na tuto problematiku.

12. Má kladné hodnocení vliv na výši mzdy, či odměn?



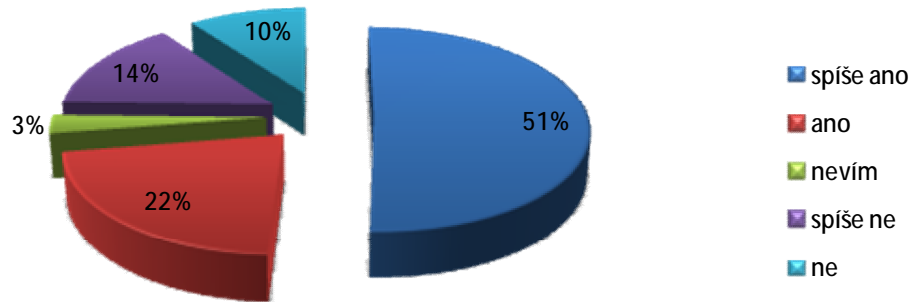
Graf 13: Má kladné hodnocení vliv na výši mzdy, či odměn? (Vlastní zpracování)

Otázka č. 12: Má kladné hodnocení vliv na výši mzdy, či odměn?

Z tohoto grafu vyplývá, že kladné hodnocení pozitivně ovlivňuje výši jejich mzdy. Zaměstnanci si jsou toho vědomi. Na tuto otázku zodpovědělo 33 zaměstnanců spíše ano, 24 zaměstnanců ano. 7 zaměstnanců zvolilo možnost nevím. Pouze 3 zaměstnanci zvolili možnost spíše ne a 2 zaměstnanci označili ne. Záporně odpověděli muži, ve věkové kategorii 46 – 55 let, nebo více než 55 let, pracující na pozici ošetřovatel hospodářských zvířat.

III. ČÁST – MOTIVACE A SYTÉM ODMĚŇOVÁNÍ

13. Rozumíte tomu, jak je mzda konstruována (základní mzda, prémie, příplatky, odměny)?

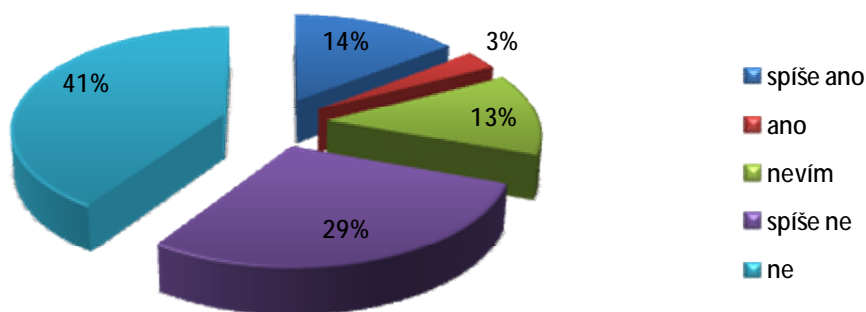


Graf 14: Rozumíte tomu, jak je mzda konstruována (základní mzda, prémie, příplatky, odměny)? (Vlastní zpracování)

Otázka č. 13: Rozumíte tomu, jak je mzda konstruována (základní mzda, prémie, příplatky, odměny)?

Z tohoto grafu vyplývá, že 35 zaměstnanců spíše rozumí, 15 zaměstnanců rozumí tomu, jak je mzda konstruována. 10 zaměstnanců spíše nerozumí, 7 zaměstnanců vůbec nerozumí a 2 zaměstnanci neví, jak je mzda konstruována. Z podrobné analýzy vyplynulo, že zaměstnanci, kteří této problematice nerozumí, jsou převážně muži, pracují ve společnosti jako ošetřovatelé hospodářských zvířat. Jejich nejvyšší dosažené vzdělání je středoškolské.

14. Myslíte si, že Vaše mzdové ohodnocení odpovídá náročnosti práce?

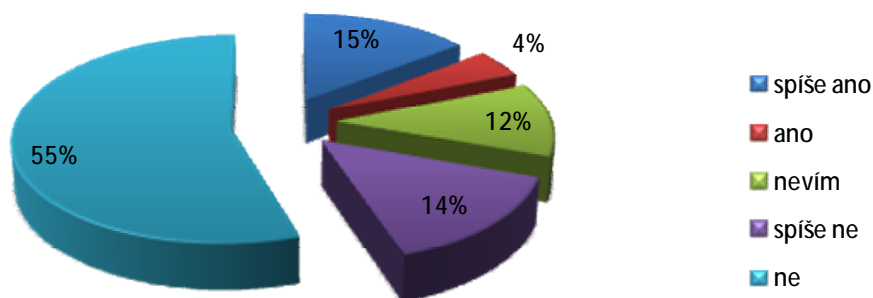


Graf 15: Myslíte si, že Vaše mzdové ohodnocení odpovídá náročnosti práce? (Vlastní zpracování)

Otázka č. 14: Myslíte si, že Vaše mzdové ohodnocení odpovídá náročnosti práce?

Tato otázka byla zodpovězena z větší části záporně. 28 zaměstnanců si myslí, že jejich mzda neodpovídá náročnosti práce, 20 zaměstnanců odpovědělo, že spíše neodpovídá. Takto odpověděli muži i ženy pracující ve společnosti 5 až 10 let na pozici ošetřovatel hospodářských zvířat. Domnívají se, že je práce fyzicky náročná a pracovní prostředí není kvalitní. Proto by uvítali vyšší mzdu.

15. Je pro Vás mzda jediným důležitým kritériem odměny za práci?

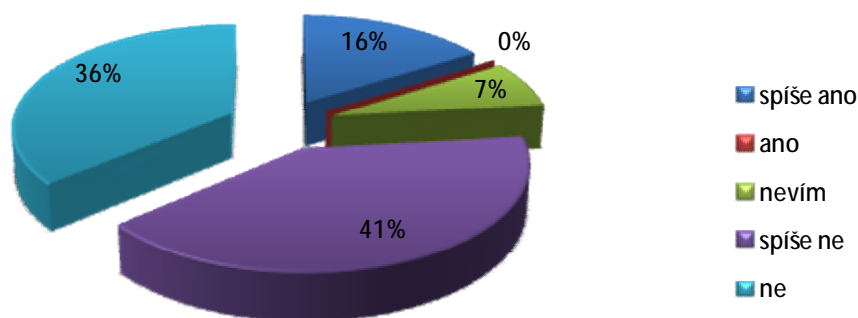


Graf 16: Je pro Vás mzda jediným důležitým kritériem odměny za práci? (Vlastní zpracování)

Otázka č. 15: Je pro Vás mzda jediným důležitým kritériem odměny za práci?

Na tuto otázku odpovědělo 38 zaměstnanců ne, 10 zaměstnanců spíše ne. 10 zaměstnanců neví. Možnost spíše ano zvolilo 10 zaměstnanců a ano uvedli 3 zaměstnanci. Zaměstnanci, kteří odpověděli záporně, jsou muži i ženy, pracující ve společnosti jako ošetřovatel hospodářských zvířat. Uvádějí, že je pro ně také důležitá komunikace na pracovišti, dobré vztahy kolektivu i zajímavost práce.

16. Jste spokojen/a se systémem odměňování?

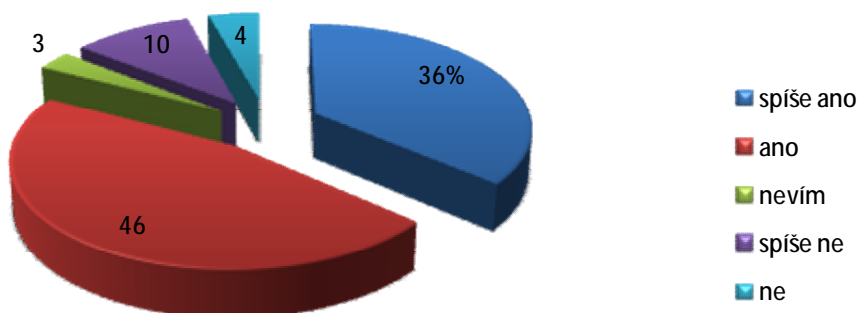


Graf 17: Jste spokojen/a se systémem odměňování? (Vlastní zpracování)

Otázka č. 16: Jste spokojen/a se systémem odměňování?

Na otázku, zda jsou zaměstnanci spokojeni se systémem odměňování, bylo zodpovězeno převážně záporně. 28 zaměstnanců je spíše nespokojeno, 25 zaměstnanců nespokojeno. Pouze 11 zaměstnanců je spíše spokojeno a 5 zaměstnanců zvolilo možnost nevím. Možnost ano ne zvolil nikdo. Z podrobné analýzy vyplynulo, že THP odpověděli kladně. Naopak ošetřovatelé hospodářských zvířat a zootechnici odpověděli záporně. Je patrné, že systém odměňování není správně nastaven. Zaměstnanci si stěžují převážně na systém vyplácení 13. platů a odměn.

17. Motivovala by Vás vyšší pohyblivost mzdy (pohyb prémie a odměn)
k vyššímu pracovnímu výkonu?

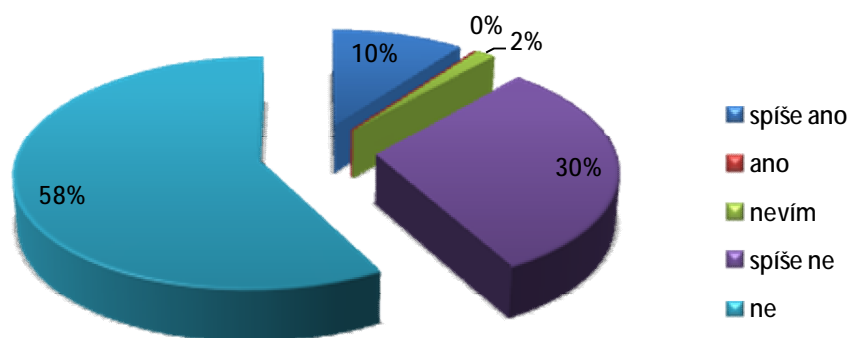


Graf 18: Motivovala by Vás vyšší pohyblivost mzdy (pohyb prémie a odměn) k vyššímu pracovnímu výkonu? (Vlastní zpracování)

*Otázka č. 17: Motivovala by Vás vyšší pohyblivost mzdy (pohyb prémie a odměn)
k vyššímu pracovnímu výkonu?*

Z grafu je patrné, že většinu zaměstnanců by vyšší pohyblivost mzdy motivovala k vyššímu pracovnímu výkonu. Záporně, tedy možnost ne, uvedli 3 zaměstnanci a spíše ne uvedlo 7 zaměstnanců. Možnost nevím uvedli 2 zaměstnanci. Spíše ano zvolilo 25 zaměstnanců a ano 32 zaměstnanců. Kladně, tedy vyšší pohyblivost mzdy by zaměstnance více motivovala, odpověděli muži i ženy, pracující ve společnosti na pozici ošetřovatel hospodářských zvířat. Věková kategorie zaměstnanců je 36 – 45 let a 46 – 55 let.

18. Jste spokojen/a se systémem udělování 13. platů?



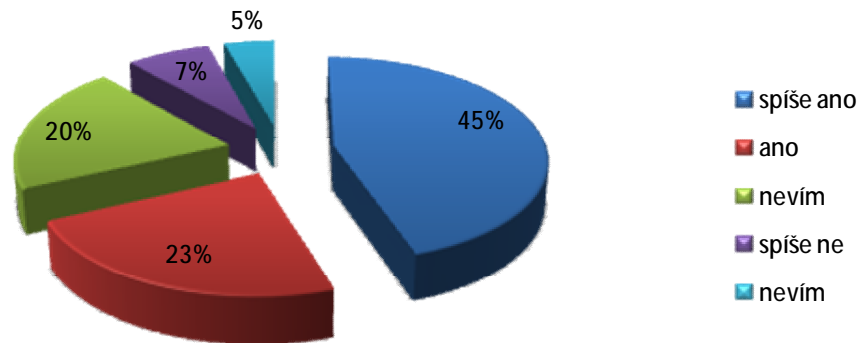
Graf 19: Jste spokojen/a se systémem udělování 13. platů? (Vlastní zpracování)

Otázka č. 18: Jste spokojen/a se systémem udělování 13. platů?

Na tuto otázku zodpovědělo 40 zaměstnanců ne, 21 zaměstnanců spíše ne. Možnost spíše ano uvedlo 7 zaměstnanců a 1 zaměstnanec uvedl možnost nevím. Z podrobnější analýzy vyplývá, že záporně odpověděli ošetřovatelé hospodářských zvířat a zootechnici. Zaměstnanci uvedli, že je mnoho faktorů, které ovlivňují výši 13. platů. Byli by radši, kdyby tato finanční odměna byla vyplácena vícekrát během celého roku.

IV. ČÁST – VÝHODY POSKYTOVANÉ ZAMĚSTNANCŮM

19. Jste informován/a o všech zaměstnaneckých výhodách, které jsou nabízeny?

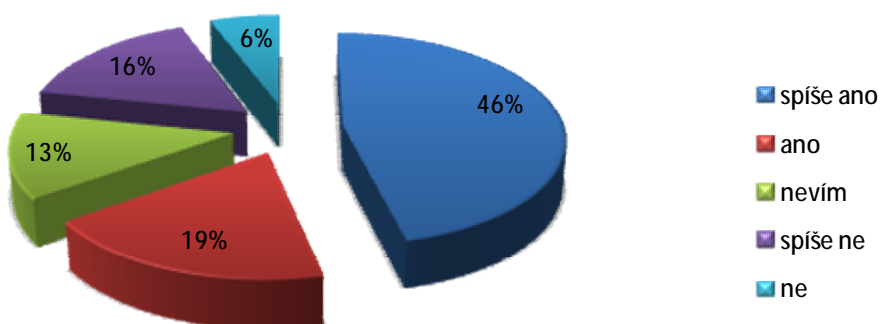


Graf 20: Jste informován/a o všech zaměstnaneckých výhodách, které jsou nabízeny?
(Vlastní zpracování)

Otázka č. 19: Jste informován/a o všech zaměstnaneckých výhodách, které jsou nabízeny?

Na tuto otázku odpovědělo 31 zaměstnanců spíše no, 16 zaměstnanců ano. 14 zaměstnanců zvolilo možnost nevím. Pouze 5 zaměstnanců uvedlo spíše ne a 3 zaměstnanci ne, tedy že nejsou informováni o všech odměnách. Záporně odpověděli převážně muži, ve věkové kategorii nad 55 let, působící na pozici ošetřovatel hospodářských zvířat.

20. Jste spokojen/a se současnými výhodami, které jsou poskytovány?

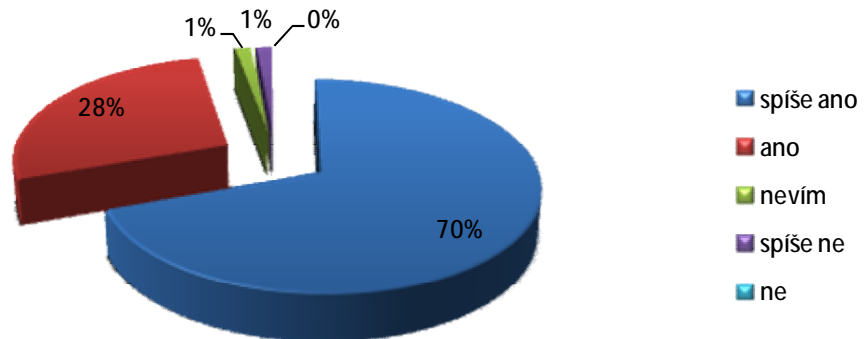


Graf 21: Jste spokojen/a se současnými výhodami, které jsou poskytovány? (Vlastní zpracování)

Otázka č. 20: Jste spokojen/a se současnými výhodami, které jsou poskytovány?

Na tuto otázku odpověděla většina zaměstnanců kladně. Konkrétně 32 zaměstnanců spíše ano, 13 zaměstnanců ano, 11 zaměstnanců spíše ne, 9 zaměstnanců nevím. Pouze 4 zaměstnanci zvolili možnost ne, tedy že nejsou spokojeni se současnými výhodami. Při podrobné analýze nespokojených zaměstnanců se ukázalo, že se jedná o muže ve věku od 46 do 55 let, nebo i starší. Uvádějí, že díky vyššímu věku již většinu výhod nevyužijí.

21. Chtěl/a byste systém zaměstnaneckých výhod, kde byste si mohl/a čerpat z určité nabídky?

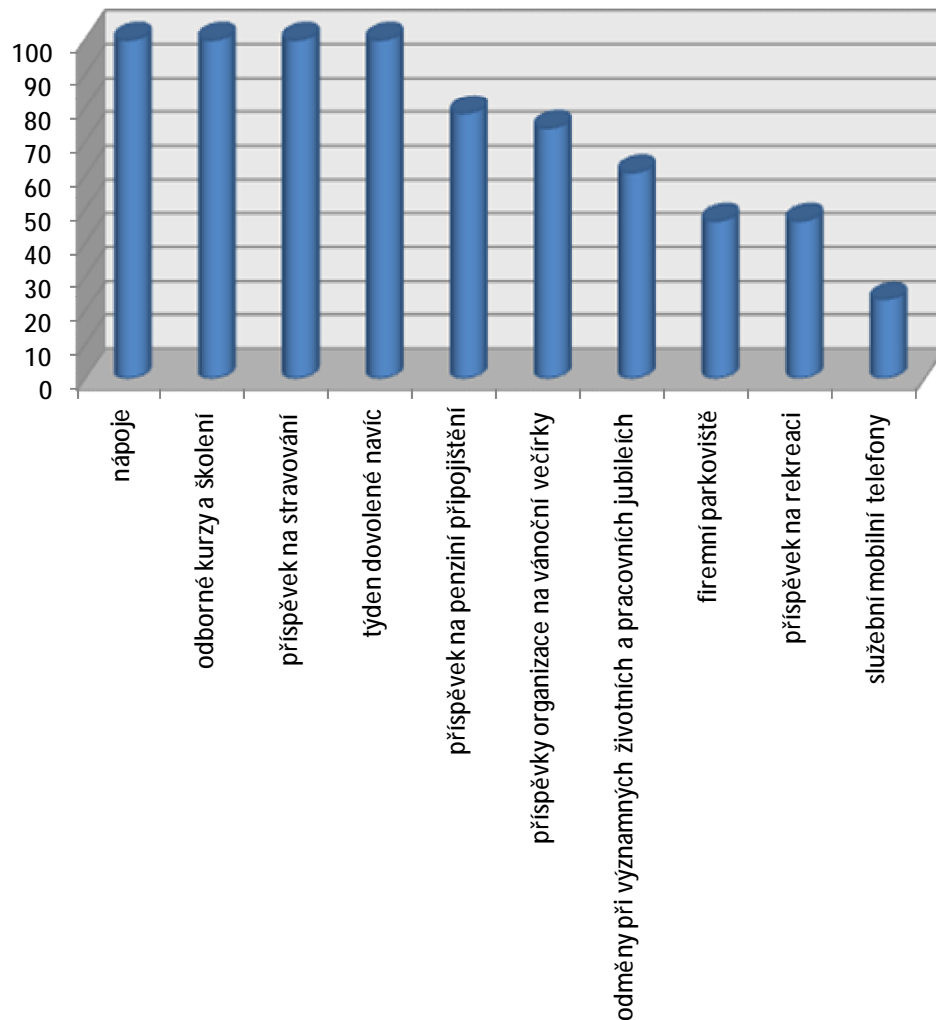


Graf 22: Chtěl/a byste systém zaměstnaneckých výhod, kde byste si mohl/a čerpat z určité nabídky? (Vlastní zpracování)

Otázka č. 21: Chtěl/a byste systém zaměstnaneckých výhod, kde byste si mohl/a čerpat z určité nabídky?

Tuto otázku zodpověděla většina zaměstnanců kladně, tedy preferovali by systém výhod, kde by mohli čerpat z určité nabídky. Možnost spíše ano zvolilo 48 zaměstnanců a ano zvolilo 19 zaměstnanců. Možnost nevím a spíše ne zvolil vždy 1 zaměstnanec. Možnost ne, nezvolil žádný zaměstnanec.

22. Které ze zaměstnaneckých výhod využíváte? (označte všechny Vámi využívané)



Graf 23: Které ze zaměstnaneckých výhod využíváte? (Vlastní zpracování)

Otázka č. 22: Které ze zaměstnaneckých výhod využíváte? (označte všechny Vámi využívané)

Jak je z předchozího grafu patrné, nejvíce zaměstnanci využívají nápoje, odborné kurzy a školení, příspěvek na stravování a týden dovolené navíc. Tyto

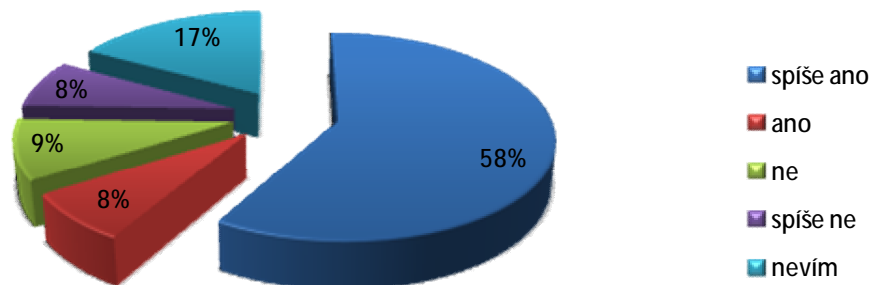
výhody využívají všichni zaměstnanci. Příspěvek na penzijní připojištění využívá 54 zaměstnanců. Příspěvek na vánoční večírky využívá 51 zaměstnanců. Odměnu při významných životních a pracovních jubileích získalo a tedy označilo 42 zaměstnanců. Možnost firemního parkování a příspěvku na rekreaci využívá 32 zaměstnanců. Pouze 16 zaměstnanců využívá služební mobilní telefon.

23. Které další zaměstnanecké výhody byste přivítal/a? Prosím vypište

Otázka č. 23: Které další zaměstnanecké výhody byste přivítal/a? Prosím vypište
Další výhody, které by zaměstnanci chtěli zavést, jsou například: rozsáhlejší odborné školení, kurzy cizích jazyků, příspěvek na dopravu, příspěvek na životní pojištění, slevy na wellnes a slevy na naturální produkty.

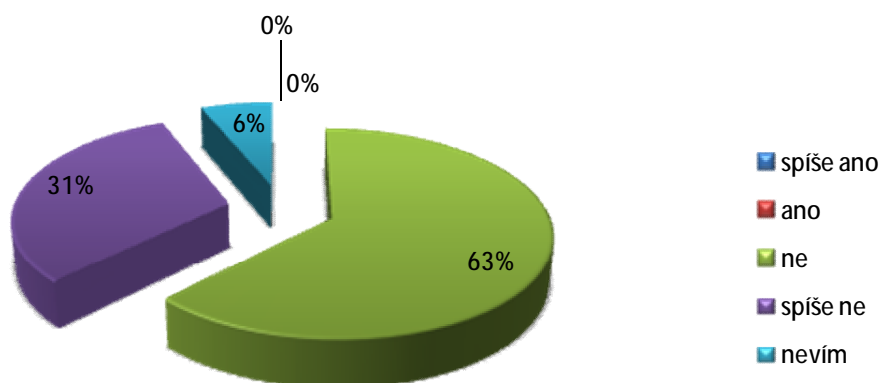
24. Uvažujete o změně zaměstnání?

Ošetřovatelé hospodářských zvířat



Graf 24: Uvažujete o změně zaměstnání? (Vlastní zpracování)

Zootechnici, hlavní zootechnici, THP

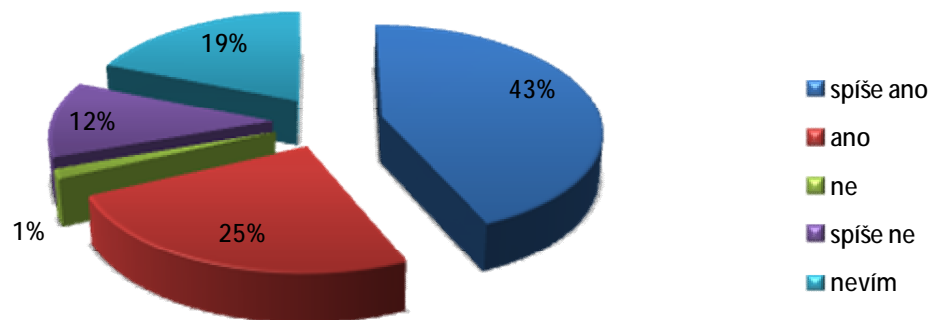


Graf 25: Uvažujete o změně zaměstnání? (Vlastní zpracování)

Otázka č. 24: Uvažujete o změně zaměstnání?

Odpovědi na tuto otázku se značně liší. Zootechnici, hlavní zootechnici a THP pracovníci o změně neuvažují. Na rozdíl od ošetřovatelů hospodářských zvířat, ty o změně uvažují. 31 z nich označilo možnost spíše ano a 4 zaměstnanci označili ano. Respondenti jsou muži i ženy, kteří pracují ve společnosti 5 - 10 let a více. Důvodem změny zaměstnání je vysoká prašnost prostředí, hluk na pracovišti a čpavek v ovzduší.

25. Doporučil/a byste firmu jako dobrého zaměstnavatele?



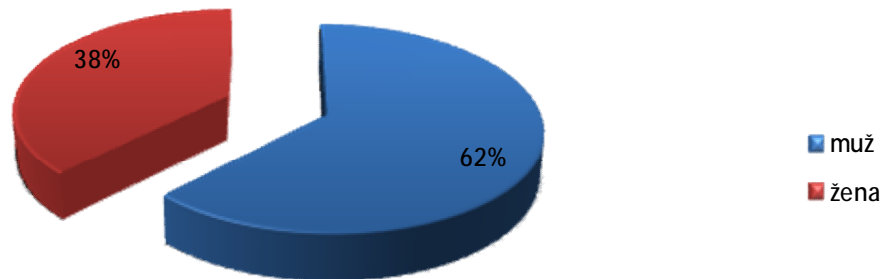
Graf 26: Doporučil/a byste firmu jako dobrého zaměstnavatele? (Vlastní zpracování)

Otázka č. 25: Doporučil/a byste firmu jako dobrého zaměstnavatele?

Na tuto otázku odpovědělo 30 zaměstnanců spíše ano a 17 zaměstnanců ano. Tedy že by firmu doporučili jako dobrého zaměstnavatele. 13 zaměstnanců zvolilo možnost nevím, 8 zaměstnanců zvolilo možnost spíše ne a 1 zaměstnanec možnost ne. Záporně odpověděli muži i ženy, kteří pracují ve společnosti 1 – 3 roky na pozici ošetřovatel hospodářských zvířat. Je vidět, že si zaměstnanci váží společnosti jako dobrého zaměstnavatele.

INFORMACE O RESPONDENTOVI

26. Pohlaví

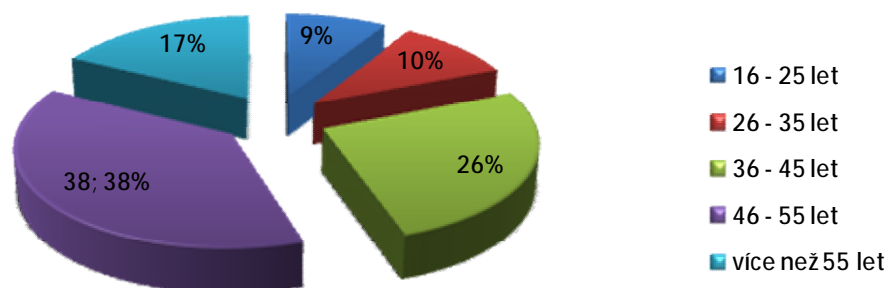


Graf 26: Pohlaví (Vlastní zpracování)

Otázka č. 26: Pohlaví

Tato otázka je zaměřena na věk zaměstnanců. Dotazník vyplnilo 43 mužů a 26 žen.

27. Věk

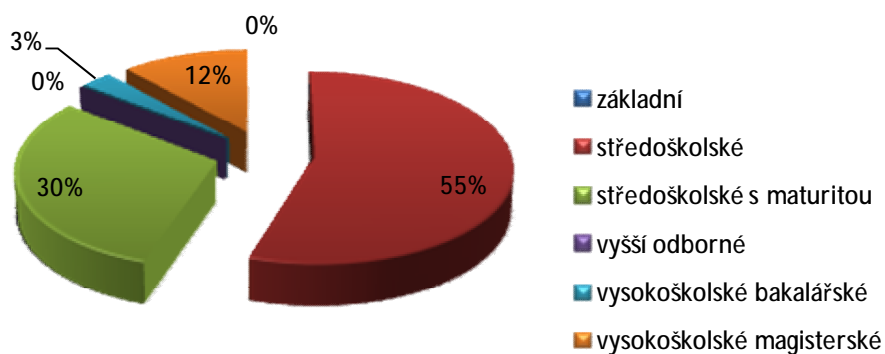


Graf 27: Věk (Vlastní zpracování)

Otázka č. 27: Věk

Společnost zaměstnává nejvíce zaměstnanců ve věku od 46 do 55 let, konkrétně 26. Naopak nejméně zaměstnanců je ve věkové kategorii 16 – 25 let, konkrétně 6.

28. Nejvyšší dosažené vzdělání

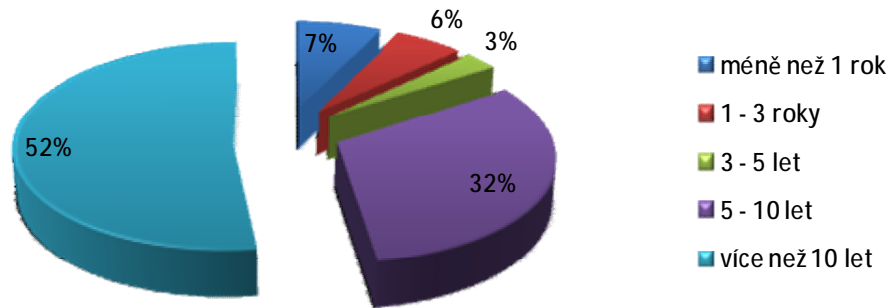


Graf 28: Nejvyšší dosažené vzdělání (Vlastní zpracování)

Otázka č. 28: Nejvyšší dosažené vzdělání

Nejvíce zaměstnanců má střeřoškolské vzdělání, konkrétně 38. Druhou početnou skupinu zaměstnanců tvoří vzdělání střeřoškolské s maturitou, konkrétně 21. Vysokoškolské magisterské vzdělání má 8 zaměstnanců a 2 zaměstnanci mají vysokoškolské bakalářské vzdělání.

29. Počet odpracovaných let v podniku

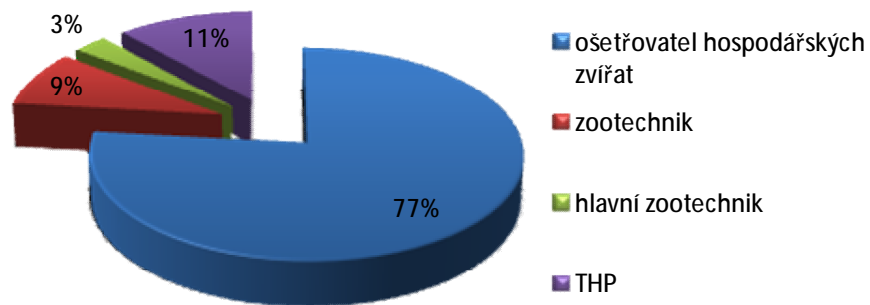


Graf 29: Počet odpracovaných let v podniku (Vlastní zpracování)

Otázka č. 29: Počet odpracovaných let v podniku

36 zaměstnanců pracuje ve společnosti více než 10 let, 22 zaměstnanců pracuje ve společnosti od 5 do 10 let, méně než 1 rok zaměstnává společnost 5 zaměstnanců, 4 zaměstnanci pracují ve společnosti od 1 do 3 let. Pouze 2 zaměstnanci pracují ve společnosti od 3 do 5 let.

30. Pracovní zařazení



Graf 30: Pracovní zařazení (Vlastní zpracování)

Otázka č. 30: Pracovní zařazení

Z grafu je patrné, že většina zaměstnanců, kteří odpověděli na dotazník, pracuje na pozici ošetřovatel hospodářských zvířat, konkrétně 53 zaměstnanců. 8 zaměstnanců pracuje jako THP, 6 zaměstnanců jako zootechnik a 2 zaměstnanci jako hlavní zootechnici.