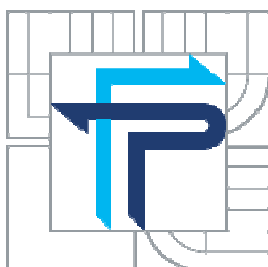




VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV FINANCÍ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUT OF FINANCES

NÁVRH SYSTÉMU HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ VYBRANÉHO PODNIKU

PROPOSAL OF EMPLOYEES EVALUATION AND REMUNERATION SYSTEM OF
SELECTED COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

TEREZA SMETANOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. MARKÉTA KRUNTORÁDOVÁ

BRNO 2010

ZADÁNÍ BAKALÁRSKÉ PRÁCE

Smetanová Tereza

Danové poradenství (6202R006)

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

Návrh systému hodnocení a odměňování pracovníku vybraného podniku
v anglickém jazyce:

Proposal of Employees Evaluation and Remuneration System of Selected Company

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Charakteristika problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Podle § 60 zákona c. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně. Podmínkou externího využití této práce je uzavření "Licenční smlouvy" dle autorského zákona.

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů :nejnovější trendy a postupy. 1. vyd.

Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3

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

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

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

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Markéta Kruntorádová

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2009/2010.

L.S.

Ing. Pavel Svirák,
Ředitel ústavu

Dr. doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA

V Brně, dne 28. 05. 2010

Abstrakt

Bakalářská práce pojednává o systému hodnocení a odměňování pracovníků v konkrétní firmě, kde byla tato oblast opomíjena. Obsahuje teoretické poznatky z oblasti hodnocení a odměňování zaměstnanců, dále analyzuje současný stav ve firmě a navrhuje zlepšení používaných firemních procesů, včetně nových dosud ve firmě neaplikovaných postupů.

Abstract

This bachelor's thesis deals with the system of evaluation and remuneration of employees of a particular company, where this sector has been neglected. It includes theoretical knowledge from the sector of evaluation and remuneration of employees, then it analyses the present condition in the company and suggests improvements of the company processes already used, including a new procedure not yet used.

Klíčová slova

hodnocení, odměňování, motivace, zaměstnanci, benefity

Key words

evaluation, remuneration, motivation, employees, benefits

SMETANOVÁ, T. *Návrh systému hodnocení a odměňování pracovníků vybraného podniku*. Brno : Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2010. 79 s.
Vedoucí bakalářské práce Ing. Markéta Kruntorádová.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně.

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

V Brně dne 31. května 2010

.....

Poděkování:

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucí své bakalářské práce Ing. Markétě Kruntorádové, za rady a připomínky, které mi velice pomohli při zpracovávání.

Obsah práce

Úvod.....	10
1 Charakteristika problému a cíle práce	12
2 Teoretická část	13
2.1 Řízení lidského kapitálu.....	13
2.2 Hodnocení pracovníků	13
2.2.1 Formy hodnocení	14
2.2.2 Oblasti hodnocení	14
2.2.3 Využití hodnocení	15
2.2.4 Kdo hodnotí pracovníky	16
2.2.5 Metody hodnocení pracovníků	17
2.2.6 Nejčastější chyby v hodnocení	20
2.2.7 Hodnocení pracovníků ve spojení s odměňováním	21
2.3 Odměňování pracovníků	22
2.3.1 Úkoly odměňování.....	22
2.3.2 Základní otázky systému odměňování.....	23
2.3.3 Mzda a plat.....	23
2.3.4 Příplatky ke mzdě	24
2.3.5 Mzdové formy.....	25
2.3.6 Naturální mzda.....	26
2.3.7 Plat	26
2.3.8 Proč investovat do zaměstnaneckých výhod?.....	26
2.3.9 Benefity – zdanění firmy	27
3 Praktická část	33
3.1 Focus CZ Marketing and IT Research s.r.o.	33
3.1.1 Základní informace	33
3.1.2 Historie podniku	34
3.1.3 Předmět podnikání	35
3.1.4 Hlavní produkty	35
3.1.5 Zákazníci.....	38
3.1.6 Dodavatelé	38
3.1.7 Konkurence	39
3.1.8 Organizační struktura.....	40
3.2 Analýza současné situace.....	41
3.2.1 Analýza zaměstnanců	41
3.2.2 Analýza současného systému hodnocení zaměstnanců	43
3.2.3 Analýza současného systému odměňování zaměstnanců	46
3.2.4 Analýza rozdílu mzdy ve firmě a v odvětví její činnosti.....	48
3.2.5 Deset nejčastějších zaměstnaneckých výhod.....	49
3.2.6 Analýza spokojenosti zaměstnanců	49
3.2.7 Swot analýza	59
4 Návrhy změn.....	60
4.1 Návrh změn v systému hodnocení a odměňování ve firmě	60
4.1.1 Hodnocení dle rozsahu splnění cílů	60
4.1.2 Motivačně hodnotící pohovor	60
4.1.3 Mzdy	62

4.1.4	Benefity.....	62
4.1.5	Odměny pro zvýšení pocitu sounáležitosti s firmou.....	64
4.2	Návrhy změn v systému hodnocení a odměňování zaměstnanců v oddělení zadávání dat	65
4.2.1	Osobní složka.....	65
4.2.2	Hodnocení prostřednictvím zákazníků	66
4.2.3	Hodnocení pomocí měření výkonu.....	67
4.2.4	Hodnocení prostřednictvím cílů v zadávání	67
4.2.5	Měsíční mimořádné odměny či sankce.....	68
4.3	Návrh změny v systému hodnocení a odměňování obchodních zástupců.....	69
4.4	Návrh změn v procesu odměňování.....	70
4.5	Harmonogram realizace navrhovaných změn.....	70
5	Náklady a přínosy navrženého řešení	73
5.1	Náklady	73
5.2	Přínosy	73
	Závěr	74
	Seznam použité literatury	76
	Seznam obrázků a tabulek	78
	Přílohy.....	79

Úvod

Bakalářské práce se zabývá hodnocením a odměňováním zaměstnanců v podniku zabývajícím se, výzkumem trhu. Zejména u menších firem je tato oblast řízení podniku opomíjena, odvíjí se však od ní veškerá další činnost podniku, neboť základem podniku jsou zaměstnanci a základem prosperujícího podniku jsou spokojení zaměstnanci. Z hodnocení a odměňování se tak stává činnost v podniku nepostradatelná jak z pohledu zaměstnanců tak zaměstnavatelů. Zvláště zaměstnavatelé mají tendence tuto skutečnost podceňovat. Přitom správně zvolený a pravidelně aktualizovaný systém těchto činností přináší nejen spokojenější zaměstnance, ale i úsporu mnohdy zbytečně vynaložených nákladů na neefektivní firemní procesy.

Jedním z úkolů této bakalářské práce je na tuto skutečnost firmu upozornit, neboť se touto oblastí nikdo výrazněji nezabývá a tak je ve firmě slabou stránkou celá personální činnost jako taková. Hlavním záměrem je však dát řád konkrétním činnostem v hodnocení a odměňování, zejména ve smyslu dotažení každé činnosti do konce, tak aby se na systém dalo spolehnout a zaměstnanci si tak mohli být jisti, že jejich připomínky budou skutečně projednány, či že jejich pochybení bude sankcionováno.

Práce se zabývá nejprve teoretickými poznatky z oblasti hodnocení zaměstnanců a to nejen základními možnými metodami hodnocení, ale také zdánlivě základními otázkami jako je co se vlastně hodnotí a kdo může hodnotit, které mohou poskytnout nečekaný nový pohled na tradiční řešení této problematiky. Dále je zpracována oblast odměňování kde jsou rozebrány hlavní druhy odměn tj. mzdy, platy jejich formy a možné příplatky k nim. Velká část kapitoly odměňování je věnována zaměstnaneckým benefitům, na které jsou podrobněji řešeny i v analytické části.

Analytická část se nejprve zabývá složením zaměstnanců a dále hodnocením a odměňováním již ve firmě probíhajícím, včetně pohledu zaměstnanců a v některých případech i vedení společnosti na prováděné činnosti.

V návrzích je zohledněna zejména konkrétní struktura zaměstnanců v podniku, jejich různé druhy činností a odpovědnosti. Návrhy jsou také ovlivněny velikostí podniku, které umožňuje rozšířit jiné oblasti hodnocení než je tomu u firem větších. Je to zejména větší důraz na pohovory se zaměstnanci a to jak ze strany ředitele, tak ze strany vedoucích oddělení.

1 Charakteristika problému a cíle práce

Ve společnosti jsou samozřejmě některé z činností z oblasti hodnocení i odměňování pracovníků prováděny. Problém však spočívá v tom, že tyto činnosti nejsou uspořádány v systém a jsou prováděny spíše nahodile. Zaměstnancům tak chybí jistota. Odchody zaměstnanců i problémy při nabírání zaměstnanců nových jsou odvozovány zejména od firemního odměňování. To by se mělo změnit, pokud zaměstnanci uvidí návaznost odměn na své snažení.

Shrnutí cílů práce:

- odměňování navázat na systém hodnocení, tak aby systémovost zaručovala ve většině případů spravedlnost a pružné reakce na výkony,
- vyšší spokojenost zaměstnanců,
- motivace zaměstnanců k lepším výkonům,
- účelné vynakládání peněžních prostředků na odměňování, a eliminovat neúčelné v podobě vynakládaných prostředků na nedostatečně oceňované odměny.
- zaměstnance by dále jejich nepřetržité hodnocení a následné odměňování mělo přimět k větší snaze v budoucnu.

Metody získávání informací

Teoretická část:

- odborná literatura,
- internetové zdroje.

Praktická část.

- dotazník spokojenosti všem zaměstnancům,
- pohovory s ředitelem společnosti,
- průběžně získávané názory zaměstnanců rozhovory.

2 Teoretická část

2.1 Řízení lidského kapitálu

Řízení lidského kapitálu se týká získávání, analyzování a předkládání zpráv informujících o tom, jak v oblasti řízení lidí probíhá strategické investování a operativní rozhodování, a to na celoorganizační i liniové úrovni. Charakteristickým rysem řízení lidského kapitálu je použití nástrojů měření jako vodítka pro řízení lidí, kteří jsou bráni jako aktiva organizace a strategické investování do nich jako získání konkurenční výhody.¹

2.2 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků je velmi důležitá personální činnost, která se zabývá zejména:

- a) zjišťováním toho, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa či své role, jaké je jeho pracovní chování a jaké jsou jeho vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům či dalším osobám, s nimiž v souvislosti s prací přichází do styku;
- b) sdělováním výsledků zjišťování jednotlivým pracovníkům a projednávání těchto výsledků s nimi a,
- c) hledáním cest ke zlepšení pracovního výkonu a realizací opatření, která tomu mají pomoci.²

V poslední době se stále více hodnotí i jaké jsou schopnosti a rozvojový potenciál pracovníka. Moderní hodnocení pracovníků tedy představuje jednotu zjišťování, posuzování, úsilí o nápravu a stanovování úkolů (cílů) týkajících se pracovního výkonu. Je považováno za velice účinný nástroj kontroly, usměrňování a motivování pracovníků.³

¹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 2007. s. 47.

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

³ tamtéž, s. 208.

2.2.1 Formy hodnocení

Lze rozlišit dvě podoby hodnocení pracovníků:

1. Neformální hodnocení, tj. průběžné hodnocení pracovníka jeho nadřízeným během vykonávané práce. Má příležitostnou povahu a je spíše determinováno situací daného okamžiku, pocitem hodnotícího, jeho dojmem i momentální náladou než nějakou faktickou jistotou výsledku práce či chování pracovníka.
2. Formální (či také systematické) hodnocení je většinou racionálnější a standardizované, je periodické, má pravidelný interval a jeho charakteristickými rysy jsou plánovitost a systematickosti. Pořizují se z něj dokumenty, které se zařazují do osobních spisů pracovníků. Tyto dokumenty slouží jako podklady pro další personální činnosti týkající se jednotlivců i skupin pracovníků.⁴

2.2.2 Oblasti hodnocení⁵

Výstup

Výstupy nejčastěji představují výkony a výsledky, které jsou velmi dobře měřitelné. Stále častěji je u hodnocení používána metoda Balance Score Card (BSC).

Přímé hodnocení (měření) výstupu

Za přímé hodnocení, měření výstupu lze považovat výkon či výsledek, který lze číselně vyjádřit a má rozlišovací schopnost. Přímým hodnocením výstupu je například obrat, chybovost, počet obchodních schůzek a podobně.

Nepřímé hodnocení výstupu

Výsledky mohou hodnotit i na základě stupnice, na které odhadují hodnotu výstupu. Například na stupnici 0-4 ohodnotím výstupy pracovníka hodnotou 3.

⁴ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2007. s. 207 – 208.

⁵ HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 2006. s. 21.

Vstup

Mezi vstupy jsou velmi často zařazovány kompetence. Ovšem leckteré kompetence odráží i přístup hodnoceného k úkolu, který je hodnocen v rámci oblasti procesu. Pod vstupy rozumíme vše, co pracovník do své práce vkládá. To mohou být nejen kompetence, ale i zkušenosti.

Proces

Hodnocení procesu je hodnocením přístupu pracovníka k různým zadáním, úkolům a podobně. Zjednodušeně lze říci, že se jedná o střední článek mezi vstupy a výstupy, tedy o tom, jak se pracovník chová při práci.

2.2.3 Využití hodnocení

V praxi je hodnocení pracovníků nejčastěji využíváno pro účely:

- a) Odměňování.
- b) Rozmísťování pracovníků (povyšování, převedení, přearazení) a někdy ukončování pracovního poměru. Dosavadní výkon je často tím nejdůležitějším faktorem při zvažování, zda pracovníka povýšit. (I když dosavadní dobrý pracovní výkon nezajišťuje, že pracovník bude dobře pracovat ve vyšší funkci přece jen výsledek hodnocení je dosti pravděpodobným prediktorem budoucího výkonu. Mnohdy se však stává, že nepřiliš uspokojivý pracovní výkon v určité funkci je způsoben tím, že práce pro schopného pracovníka není dost motivující a že by tento pracovník byl vynikající ve vyšší funkci.).
- c) Vzdělávání a rozvoje pracovníků (individuální či organizované organizací).
- d) Stimulace ke zlepšení pracovní výkonu a motivování pracovníků.⁶

⁶ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2007. s. 210.

2.2.4 Kdo hodnotí pracovníky⁷

Bezprostřední nadřízení

Jeden z nejčastějších. Výhodou je dostatečná autorita nadřízeného. Nevýhodou může být nedostatečné přímý kontakt s hodnocenými a s tím spojený velký odstup.

Personalista

Nepoužívá se často. Existuje zejména v podobě hodnocení na základě shromážděných dílčích hodnocení.

Externista

Zajímavé pro nezájatost, ale vhodné jen pro některé oblasti.

Zákazník

Používá se pro pracovníky, kteří přicházejí se zákazníky do styku. O toto hodnocení by se personální rozhodnutí opírat neměli, neboť může být nespravedlivě negativní např. z důvodu nespokojenosti zákazníka s výrobkem či službou.

Spolupracovník (ci)

Hodnocení spolupracovníky je jedno z nejspolehlivější. Problémem může být neochota spolupracovníků se hodnocení účastnit.

Podřízení

Málo používané. Může se hodit k tomu, že nadřízení zjistí, jak jeho podřízení vidí jeho práci a kde mohou být jeho nedostatky.

Sebehodnocení

Význam vzrůstá a je vhodné např. jako příprava k hodnotícímu pohovoru či úvod k jejich formálnímu hodnocení.

⁷ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2007. s. 217 – 218.

Týmové hodnocení

Hodnocení skládají několik výše uvedených současně, čímž zabráňujeme jednostrannosti či zaujatosti.

2.2.5 Metody hodnocení pracovníků

Hodnocení dle stanovených cílů

Častěji se používá pro hodnocení manažerů a specialistů a jeho postup je následující:

1. Stanovení (raději však dohodnutí) jasně a přesně definovaných cílů práce, jichž má pracovník dosáhnout.
2. Zpracování plánu postupu ukazujícího, jak jich má být dosaženo.
3. Vytvoření podmínek pro to, aby pracovníci mohli tento plán realizovat.
4. Měření a posuzování plnění cílů.
5. Podnikání opatření ke zlepšení, jsou-li zapotřebí.
6. Stanovení nových cílů.⁸

Při vytváření dobrých cíl je možné se orientovat tak, že budeme mít na paměti anglický výraz SMART (v této souvislosti překládán jako „chytrý“ nebo „inteligentní“). Jeho jednotlivá písmena charakterizují znaky dobře zformulovaných cílů:

S (specific/stretching) = konkrétní a náročné, tedy jasné, jednoznačné, poctivé, srozumitelné a podnětné.

M (measurable) = měřitelné, tedy vyjádřitelné v pojmech množství, kvality, času a peněz.

A (achievable) = dosažitelné, tedy podnětné, náročné, ale dosažitelné pro schopného a motivovaného jedince.

R (relevant) = relevantní, odpovídající cílům organizace, tedy aby cíle jednotlivého pracovníka měli vazbu na cíle celé organizace, přispívaly k jejich dosažení.

T (time-framed) = časově určené, tedy termínované, aby bylo jasné, kdy mají být dosaženy.⁹

⁸ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: :základy moderní personalistiky*. 2007. s. 219.

⁹ tamtéž. s. 220.

Další druhy cílů:¹⁰

- Cíl KARAT (Dynargie)

K – Konkrétní.

A - Ambiciózní.

R – Reálný.

A – Akceptovatelný.

T – Termínovaný.

SMART i KARAT jsou si velmi blízké. Opakem jsou DUMB cíle.

- Cíl DUMB

D – Defective – Defektní, nedokonalé.

U – Unrealistic – Nerealistické.

M – Misdirected – Nesprávně zaměřené.

B – Bureaucratic – Byrokratické.

Motivačně hodnotící pohovor

Jedna z nejdůležitějších a také nejčastějších metod hodnocení. Pohovor se standardně skládá ze dvou částí:

1. Sebehodnocení, které může obsahovat popis svých silných a slabých stránek zaměstnancem, jeho představu růstu v rámci firmy či návrhy na zlepšení organizace své práce.
2. Ve druhé části nadřízený pracovníka hodnotí, předloží mu jeho možnou budoucnost ve firmě, navrhne řešení problémů a může i stanovit nové cíle.¹¹

Způsob vedení rozhovoru by se měl řídit následujícím modelem:

- sděluj – sdělujeme jako manažeři naše hodnocení;
 - ptej se a naslouchej – hodnotitel klade otázky a naslouchá hodnocenému.
- Manažera zajímají názory zaměstnance na jeho předchozí pracovní, naplnění

¹⁰ HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 2006. s. 59 – 60.

¹¹ tamtéž, s. 56-57.

cílů, důvody nedostatků, příčiny úspěchů i slabých stránek a v neposlední řadě také představy o budoucích cílech;

- ptej se a sděluj – manažer klade otázky a vytváří pro hodnoceného prostor pro jeho větší zapojení se do diskuze. Zaměstnanec tak dostává příležitost ovlivnit své hodnocení. Manažer – hodnotitel většinu problémů zhodnotí a učiní závěry;
- sděluj a naslouchej – kdy manažer vyslovuje názory na výkon hodnoceného a je připraven a ochoten naslouchat jeho názorům a tomu, co chce zaměstnanec říci o sobě;
- sděluj a přesvědčuj – snažíme se hodnoceného přesvědčit o našich hodnotících názorech a faktech, výsledcích práce, příkladech apod.¹²

Hodnocení na základě norem

Toto hodnocení se používá zejména pro hodnocení dělníků. Tyto normy musíme nejdříve stanovit, potom s nimi zaměstnance seznámit a poté je můžeme začít používat k hodnocení.

Pokud jsou normy stanoveny spravedlivě, jsou považovány za velice objektivní způsob hodnocení. Bohužel, ale neumožňují porovnání pracovníků na různých místech.¹³

Volný popis

Je to univerzální metoda vhodná zejména pro hodnocení manažerů a také k sebehodnocení. Nevýhodou jsou různé vyjadřovací schopnosti hodnotitelů a ovlivněnost hodnocení osobním vztahem k hodnocenému.¹⁴

Hodnocení na základě kritických případů

Metoda bývá realizována na základě neustálých záznamů o pracovním chování a to jak uspokojivé tak neuspokojivé výkony. Z toho je zřejmé, že hlavní nevýhodou je časová náročnost.¹⁵

¹² D'AMBROSOVÁ, H., ČORNEJOVÁ, H., LEŠTINSKÁ, V. aj. *Abeceda personalisty*. 2009. s. 100.

¹³ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2007. s. 220.

¹⁴ tamtéž, s. 221.

¹⁵ tamtéž, s. 221.

Hodnocení pomocí stupnice

Jedná se o hojně používanou a univerzální metodu, která hodnotí aspekty práce zvlášť. Stupnice může být číselná (každé kritérium má přidělenou číselnou hodnotu a k celkovému hodnocení body sečteme či zprůměrujeme), grafická (hodnocení kritérií je zobrazeno na úsečce. Souhrnné hodnocení je pak křivka spojující body na úsečkách), slovní (většinou slovní hodnocení typu: vynikající, průměrný, podprůměrný).¹⁶

Checklist

Náročná metoda jak na přípravu, tak na čas. Jde o dotazník, kde se obvykle označuje „ano“ či „ne“.¹⁷

Dle schopností

Zaměstnanci jsou hodnoceni a poté odměňováni podle úrovně schopností, které při vykonávání svých rolí demonstrují.¹⁸

Relativní hodnocení

Porovnáváme lidi mezi sebou a jejich obvyklou přirozenou reakcí je v případě dosažitelných a hodnotných odměn soutěžení.¹⁹

2.2.6 Nejčastější chyby v hodnocení

Chyby v systému hodnocení – např. chybná kritéria hodnocení, špatná metodika, nevhodný průběh vlastního procesu a formulování závěrů hodnocení.

Chyby na straně hodnocených – pramení zpravidla z nedostatečné přípravy hodnocení, z nevyhovující komunikace mezi firemním managementem a hodnocenými apod.

Chyby hodnotitelů vyplývají z nedodržení formálních i obsahových zásad a vytyčených cílů hodnocení. Obvykle sem patří:

- špatné zvolená měřítka,

¹⁶ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2007. s. 221.

¹⁷ tamtéž, s. 223.

¹⁸ ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 2009. s. 293.

¹⁹ PLAMÍNEK, J. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. 2009. s. 55.

- zaujatost hodnotitele,
- chyba haloefektu – povýšení jednoho (negativního, nebo pozitivního) znaku či jevu pracovního chování a jeho přenesení na celé pracovní chování a jednání.²⁰

2.2.7 Hodnocení pracovníků ve spojení s odměňováním

Výhody a nevýhody spojení systému hodnocení s odměňováním lze shrnout následovně:

- výhody:
 - zajištění průběžné komunikace mezi vedoucím a zaměstnancem,
 - motivace,
- nevýhody:
 - nutnost změny myšlení vedoucích pracovníků,
 - nesnadný výběr systému pro zvýšení platu na základě hodnocení (procentně, pevnou částkou),
 - vytvoření měřitelných kritérií pro hodnocení je možné pouze u některých funkcí.²¹

Hodnocení pracovníků je nejdůležitějším podkladem k odměňování, protože kritéria hodnocení a odměňování jsou stejná. Souvisí spolu také z toho pohledu, že organizace špatně odměňující, nemůže se pracovníky tvrdě hodnotit a chtít po nich zlepšování výkonu, jako je tomu v případě slušného odměňování.²²

²⁰ D'AMBROSOVÁ, H., ČORNEJOVÁ, H., LEŠTINSKÁ, V. aj. *Abeceda personalisty*. 2009. s. 102.

²¹ tamtéž, s. 103.

²² KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2007. s. 322.

2.3 Odměňování pracovníků

Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů nezahrnuje pouze mzdy nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonávanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody (zpravidla nepeněžní) poskytované organizací pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu.²³

2.3.1 Úkoly odměňování

Systém odměňování by měl:

1. Přilákat potřebný počet a potřebnou kvalitu uchazečů o zaměstnání.
2. Stabilizovat žádoucí pracovníky.
3. Odměňovat pracovníky za jejich úsilí, dosažené výsledky, loajalitu, zkušenost a schopnosti.
4. V ziskových organizacích napomoci k dosažení konkurenceschopného postavení na trhu.
5. Povaha systému, jeho náklady a časová náročnost musejí být racionální, přiměřené možnostem (zdrojům) organizace a potřebám dalších personálních činností.
6. Být pracovníkem akceptován.
7. Hrát pozitivní roli v motivování pracovníků, vést je k tomu, aby pracovali podle svých nejlepších schopností.
8. Být v souladu s veřejnými zájmy a právními normami.
9. Poskytovat pracovníkům příležitost k realizaci rozumných aspirací při dodržování zásad nestrannosti a rovnosti.
10. Soužit jako stimul pro zlepšování kvalifikace a schopností pracovníků.
11. Zajistit, aby náklady práce mohly být vhodným způsobem kontrolovány, zejména s ohledem na ostatní náklady a s ohledem na příjmy.²⁴

²³ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2007. s. 283.

²⁴ tamtéž. s. 285.

2.3.2 Základní otázky systému odměňování

Základní otázky v systému odměňování jsou:

1. Minimální a maximální odměna (ohled bereme na finanční a tržní situaci).
2. Zajištění spravedlnosti – základní slušnosti (často opomíjená nespravedlnost v podobě různých odměn za stejnou práci.
3. Rozdělení prostředků, které na odměňování máme (část na mzdy, část na benefity atd.).
4. Kolik peněz firma věnuje na zvyšování odměn.
5. Zajištění motivačních účinků odměňování.
6. Odchylka od předem určené odměny, do které můžeme zajít při vyjednávání o mzdě se zaměstnancem.²⁵

2.3.3 Mzda a plat²⁶

Základní, i když zdaleka ne jediný druh odměňování. Mzda se vyplácí v podnikatelské sféře, kde zaměstnanci nejsou placeni z veřejných zdrojů. Výjimkou jsou zaměstnanci občanských sdružení, politických stran, církevních a soukromých, kteří jsou z velké části financováni z veřejných zdrojů, ale přesto dostávají mzdu.

Utváření mezd

Podmínky pro utváření mezd bývají stanoveny v kolektivní, pracovní či jiné smlouvě nebo vnitřními předpisy.

Kolektivní smlouva

Obsahuje základní úpravu vnitřních mzdových poměrů u zaměstnavatelů. Hlavně v této smlouvě jsou stanoveny mzdová a ostatní práva v pracovně právních vztazích. Uzavírání kolektivní smlouvy upravuje zákon o kolektivním vyjednávání.

²⁵ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2007. s. 291-292.

²⁶ D'AMBROSOVÁ, H., ČORNEJOVÁ, H., LEŠTINSKÁ, V. aj. *Abeceda personalisty*. 2009. s. 116 – 125.

Pracovní smlouva je smlouva, kterou se zakládá pracovní vztah. Obvykle upravuje i mzdy, ale nemusí toto ujednání nutně obsahovat. Dále máme jiné smlouvy, které nemusí být nikde zvlášť upraveny, a přesto nám jimi může být dána výše výplaty (např. smlouva o mzdě).

Mzdové tarify

Existuje celostátní katalog, kde jsou pracovní činnosti rozděleny do 12 tarifních tříd. Je v něm zhruba stanovena mzdová úroveň, která by zaměstnanci za podobně složité činnost měla náležet. Tento katalog není závazný.

2.3.4 Příplatky ke mzdě²⁷

Mzda za práci přesčas

Zaměstnanec může nařídit max. 8 hodin přesčasu týdně a 150 hodin v kalendářním roce. Nad tento rámec musí zaměstnanec s přesčasem souhlasit. Zaměstnanci za hodinu přesčasu náleží mzda + příplatek ve výši nejméně 25 % průměrného hodinového výdělku. Zákoník práce také umožňuje poskytnutí náhradního volna v rozsahu práce přesčas místo příplatku (mzda mu nepřísluší)

Náhrada za svátek

O svátcích platí zákaz výkonu práce, který má nutné výjimky. Prioritní je náhradní volno za svátek, které zaměstnanci přísluší v plné době odpracované ve svátek + náleží také mzda za dobu čerpání volna.

Pokud se zaměstnanec a zaměstnavatel dohodnou, může být náhrada poskytnuta formou příplatku a to minimálně ve výši 100 % průměrného hodinového výdělku za každou odpracovanou hodinu.

Mzda za noční práci

Za noční práci zaměstnanci náleží mzda a minimální příplatek 10 % průměrného hodinového výdělku, není-li v kolektivní smlouvě stanoveno jinak.

²⁷ Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce ze dne 21. dubna 2006.

Mzda a příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí

Zaměstnanci za tuto práci náleží mzda a příplatek. Výše příplatku je minimálně 10 % základní sazby minimální mzdy za každý ztěžující vliv.

Mzda za práci v sobotu a v neděli

Zaměstnanci náleží mzda a příplatek nejméně 10 % průměrného hodinového výdělku za každou hodinu práce. Pokud kolektivní smlouva nestanoví jinak.

Příplatky zákonem práce neupravené

Jsou to příplatky zákonem neupravené, ale přesto často používané. Je to např. příplatek za rozdělenou směnu, za směnný pracovní režim apod.

2.3.5 Mzdové formy²⁸

Časová mzda

Základní forma, která bývá stanovena součinem mzdové sazby a zvolené jednotky pracovní doby (hodina, měsíc). Tato mzda představuje záruku určené úrovně mzdy. Většinou bývá kombinována s prémiei či odměnami.

Úkolová mzda

Převládá na pracovištích, kde je důležitý objem výroby. Výdělek je závislý na výkonu.

Podílová mzda

Nejčastěji utvářena jako podíl na tržbách.

Smíšená mzda

Je kombinace časové a úkolové mzdy.

²⁸ D'AMBROSOVÁ, H., ČORNEJOVÁ, H., LEŠTINSKÁ, V. aj. *Abeceda personalisty*. 2009. s. 122-124.

Prémie

Složka mzdy, která je závislá např. na pracovní výkonnosti a dobrých výsledcích. Zajišťuje zájem pracovníka na dobrých výkonech.

Mimořádné odměny

Obvykle za velice mimořádné výkony, výsledky práce.

Osobní příplatek

Obvykle bývá využívána k ocenění výsledků pravidelného hodnocení a vzájemného porovnání.

2.3.6 Naturální mzda

Je možné část mzdy vyplácet naturálně, za předpokladu, že zaměstnanec souhlasí. Část mzdy však musí být vždy v penězích a to nejméně ve výši minimální mzdy.

Jako naturálii můžeme poskytovat výrobky, výkony, práce a služby s výjimkou lihovin, tabákových výrobků nebo jiných návykových látek.²⁹

2.3.7 Plat

Platem je odměna za práci, která se vyplácí z veřejných zdrojů (rozpočtů). Jsou jím odměňování zejména zaměstnanci státu.³⁰

2.3.8 Proč investovat do zaměstnaneckých výhod?

Pro lepší motivaci, spokojenost zaměstnanců a získání jejich sounáležitosti s firmou jsou zaměstnanecké výhody dobrou formou, jak může firma přispět k vytváření podmínek pro sladování pracovního a soukromého života zaměstnanců a ke zlepšení podmínek pro zaměstnanost osob s povinnostmi k rodině. Existence (či neexistence) zaměstnaneckých výhod ve firmě je důležitým kritériem při hodnocení pozice firmy

²⁹ Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce ze dne 21. dubna 2006.

³⁰ tamtéž

na trhu a je velice citlivě vnímána i novými uchazeči o zaměstnání. Zaměstnanecké výhody jsou z pohledu nákladů flexibilnější a snadněji se řídí (při přechodných problémech a nutnosti redukovat náklady, úspory v této oblasti jsou pro zaměstnance přijatelnější a prosazují se snadněji než i dočasné snížení mzdy). Dobře nastavený systém zaměstnaneckých výhod (podpoření možností svobodného výběru) posiluje loajalitu zaměstnanců a motivuje zaměstnance k vyššímu pracovnímu výkonu. Plnění poskytovaná formou benefitů jsou za určitých podmínek osvobozena od daně z příjmů a neodvádí se z nich odvody do systému zdravotního a sociálního pojištění.³¹

Obliba benefitů se u zaměstnanců a zaměstnavatelů občas liší. Nejoblíbenější zaměstnaneckou a zároveň nejvíce zaměstnavateli poskytovanou výhodou byly odjakživa stravenky. Příspěvky na sport, kulturu a rekreaci poskytuje podle průzkumu ING až 78 % velkých českých firem. Což je řadí mezi 4. nejčastěji umožňovaný benefit. Mezi samotnými zaměstnanci, však jmenovitě příspěvky na kulturu patří mezi nejméně oblíbené.³²

2.3.9 Benefit – zdanění firmy³³

Většinu benefitů si můžeme uznat jako daňový výdaj, čímž se nám sníží zisk a tím pádem daň z příjmů. Daňově uznatelné benefity jsou tedy pro firmy rozhodně přitažlivější. Dále uvidíme, že jich je většina, přesto se najdou i takové, které daňově uznatelné nejsou a přesto jsou firmami poskytovány.

Pojištění a jiné finanční benefity

Příspěvek na penzijní připojištění se státním příspěvkem a na soukromé životní pojištění

- firma může tyto příspěvky zahrnout do daňových výdajů v případě, že právo na tento příspěvek vyplývá z kolektivní či jiné smlouvy.

³¹ D'AMBROSOVÁ, H., ČORNEJOVÁ, H., LEŠTINSKÁ, V. aj. *Abeceda personalisty*. 2009. s. 157.

³² SKOLEK, T. *Benefity pro dietáře* /online/. 2009 [cit. 2009-12-03]. Dostupné z: <http://rady-a-tipy.monster.cz/plat-a-benefity/benefity/benefity-pro-dietare/article.aspx>.

³³ D'AMBROSOVÁ, H., ČORNEJOVÁ, H., LEŠTINSKÁ, V. aj. *Abeceda personalisty*. 2009. s. 173-193

Príspevky na jiné formy soukromého komerčního pojištění

Tyto peněžní i nepeněžní příspěvky jsou daňově uznatelné, pokud právo na ně vyplývá z kolektivní či jiné smlouvy. Tato zásada platí s výjimkou částek pojistného určených ke krytí budoucích závazků pojišťovny vyplývajících z pojistné smlouvy uzavřené zaměstnavatelem pro případ dožití se stanoveného věku jeho zaměstnancem nebo dožití se jeho zaměstnancem dohodnuté doby nebo setrvání tohoto zaměstnance v pracovně právním vztahu k zaměstnavateli po dohodnutou dobu.

Rekreace, sport, kultura

Príspevky na využívání kulturních rekreačních a tělovýchovných zařízení.

Rekreace

Tyto příspěvky mají u nás dlouhou tradici. Jsou to příspěvky na různé formy dovolených a v současné době rozvíjející se ozdravně-relaxační víkendy.

Kultura

Tento benefit je nejčastěji realizován prostřednictvím lístků do kina či divadla apod.

Sport, tělovýchova

Zahrnuje jak vstupenky na různé sportovní akce tak příspěvky na aktivní sport. V případě nepeněžních prostředků na využívání rekreačních zařízení, závodní knihovny, tělovýchovných a sportovních zařízení nemůže zaměstnavatel zahrnout do daňových výdajů a to ani v případě, že právo zaměstnanců na tato plnění vyplývá z kolektivní smlouvy.

Peněžní příspěvek na tyto akce může zaměstnavatel zahrnout do daňových výdajů, rozsahu vyplývajícím z kolektivní nebo jiné smlouvy.

Stravování zaměstnanců

Provoz vlastního stravovacího zařízení a nepeněžitý příspěvek na stravování

- daňově uznatelnými výdaji jsou náklady na provoz zařízení, kromě hodnoty potravin.

Při zabezpečování stravování prostřednictvím jiných subjektů jsou daňovými výdaji příspěvky na stravování až do výše 55 % ceny jednoho jídla za směnu, pokud zaměstnanec stráví během jedné směny v zaměstnání minimálně 3 hod.

Peněžní příspěvek na stravování.

Zvýhodněné stravování zaměstnanců v době čerpání dovolené a po dobu jejich dočasné pracovní neschopnosti.

Stravování bývalých zaměstnanců, kteří u zaměstnavatele pracovali do odchodu do starobního nebo plného invalidního důchodu.

- tyto 3 příspěvky jsou daňově neuznatelné a to i v případě, že právo na tuto výplatu je zakotveno v kolektivní či jiné smlouvě.

Doprava zaměstnanců do a ze zaměstnání

Doprava zajišťovaná zaměstnavatelem

Peněžní příspěvky na dopravu zaměstnanců

- příspěvky na tyto benefity jsou daňovým výdajem v rozsahu stanoveném v kolektivní či jiné smlouvě.

Benefity ke spojení pracovního a rodinného života

Provoz mateřské školy

- náklady lze uznat pro plnění poskytovaná zaměstnavatelem zaměstnanci ve formě možnosti používat vlastní mateřskou školu zapsanou do školského rejstříku.

Peněžní příspěvky na hlídání dětí

Hlídání dětí formou služby

- náklady jsou daňově uznatelné a to i v případě, že je hlídání dětí zaměstnancům poskytnuto formou služby (v rozsahu jaký vyplývá z kolektivní či jiné smlouvy).

Bydlení

Příspěvky na bydlení zaměstnanců

- daňově uznatelné pokud právo na tento příspěvek vyplývá z kolektivní či jiné smlouvy.

Využívání služebních dopr. prostředků i pro soukromé účely

Bezplatné využívání motorového vozidla

- náklady související s provozem jsou daňově uznatelné.

Úhrada nákladů na čerpání pohonných hmot na účet zaměstnavatele u vozidel používaných k služebním i soukromým účelům

- daňové pouze když jsou využívány v rámci opatření zaměřených na zlepšení pracovních a soc. podmínek (cesta do zaměstnání, na rekreaci atd.).

Prodej výrobků a služeb

- často používané (např. mléko zaměstnancům mlékárny).

Prodej výrobků či služeb zaměstnancům za nižší ceny

- v rámci běžné činnosti daňově uznatelný výdaj.

Poskytování zlevněných či bezplatných jízdenek zaměstnancům a jeho rodinným příslušníkům zaměstnavatelem zajišťujícím veř. dopr.

- žádné náklady nevznikají.

Odstupné dovolená

Odstupné nad rámec zákoníku práce.

Dovolená nad rámec základní výměry.

Finanční kompenzace příjmu za první tři dny pracovní neschopnosti zaměstnance.

Náhrada mzdy nad rámec zákona poskytovaná zaměstnavatelem v době pracovní neschopnosti.

- pokud právo na tyto plnění vyplývá z kolektivní či jiné smlouvy, může zaměstnavatel tento náklad opět daňově uznat.

Benefity formou odměny

Stabilizační věrnostní odměny

- daňový výdaj, pokud právo na poskytnutí vyplývá z kolektivní či jiné smlouvy.

Odměny při životních a pracovních jubileích, při odchodu do důchodu

- daňově neuznatelné,
- daňově uznatelné pokud vyplácíme odměnu při dovršení 50 let věku a prvním skončení pracovního poměru po přiznání důchodu. Dále za poskytnutí pomoci při předcházení živelným událostem, jejich likvidaci či jiné mimořádné události pokud právo na ně vyplývá z kolektivní či jiné smlouvy.

Dary a sociální výpomoci

Dary

- peněžní i nepeněžní dary nemůžeme zahrnout do peněžních výdajů.

Sociální výpomoci k překlenutí obtížných poměrů vzniklých v důsledku živelné pohromy.

Sociální výpomoc při řešení mimořádně finančně tíživé situace

- daňové pokud právo na poskytnutí vyplývá z kolektivní či jiné smlouvy.

Sociální výpomoc poskytovaná nejbližším pozůstalých zaměstnanců

- nedaňový výdaj a to i v případě, že právo na výpomoc vyplývá z kolektivní či jiné smlouvy.

Pracovní podmínky

Pitná voda

- podle nařízení vlády musí být na pracovišti přístupná pitná voda. Náklady jsou daňový výdaj.

Nealkoholické nápoje

- nápoje, které zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům, jsou daňově neuznatelné a to i v případě, že právo na jejich poskytování vyplývá z kolektivní smlouvy.

Závodní preventivní péče

- výdaje daňové.

3 Praktická část

3.1 Focus CZ Marketing and IT Research s.r.o.

3.1.1 Základní informace

Název: Focus CZ Marketing and IT Research s.r.o..

Zapsaná: OR 27. 12. 2001 oddíl C, vložka 41308.

Datum sepsání zakladatelské listiny: 21. 11. 2001.

Statutární orgán: jednatele Petr Matoušek a Mgr. Jana Schwarzová.

IČO: 26273381.

DIČ: CZ26273381.

Tel. 543 332 013.

Počet zaměstnanců: 24.

Obrat 2009: 30 mil. Kč.

Společníci:

FOCUS Central East Holding Ges.m.b.H.

1220 Wien, Maculangasse 8

Rakouská republika

Vklad: 200 000,- Kč.

Splaceno: 100 %.

Obchodní podíl: 100 %.

Zapsáno: 27. prosince 2001.

Základní kapitál: 200 000,- Kč.

3.1.2 Historie podniku

První Focus vznikl ve Vídni v roce 1994. Heslem společnosti bylo: rychleji, lépe, levněji.

V současné době je již rozšířen v 19 státech Evropy, má 750 klientů, 3000 uživatelů a 230 zaměstnanců. Focus CZ je v Evropě největším koncernem tohoto druhu.

FOCUS Cz Marketing- and IT Research s. r. o.

V ČR vznikl v roce 2001, začínal jako malá nevýrazná společnost v tomto odvětví téměř jediná na českém trhu. Nyní se FOCUS rozvíjí velmi dynamicky ve všech dosavadních stěžejních obchodních odvětvích, stejně jako v nových směrech nabízených služeb. Expanze vychází plně z vlastních prostředků a dle principu 100 % vlastního cash flow.



Obr. č. 1 Focus v Evropě³⁴

³⁴ *Welcome to the world of FOCUS Research & Consulting!* /online/. 2010 [cit. 2010-05-20]. Dostupné z WWW: <http://www.focusmr.com/index.html#>

Media FOCUS Research Ges.m.b.H.

FOCUS Institut Marketing Research Ges.m.b.H.

- firma v rakouské Vídni - mateřská společnost (1994)

Poté se Focus začal rychle rozšiřovat do dalších států Evropy.

3.1.3 Předmět podnikání

Předmětem podnikání dle obchodního rejstříku je:

- výzkum a vývoj v oblasti přírodních a technických věd nebo společenských věd,
- reklamní činnost a marketing,
- zprostředkování obchodu,
- zprostředkování služeb,
- činnost informačních a zpravodajských kanceláří.³⁵

3.1.4 Hlavní produkty

Focus CZ aktuálně v rámci České republiky nabízí hlavně dva základní produkty.

Action Focus

Action Focus je založen na tom, že zhruba 350 domácností z celé české republiky (poměrně rozděleno po různých krajích) posílají každý týden do Focusu všechny letáky, které jim uplynulý týden přišly do schránky. Ve firmě je pak každý týden otevřená nová vlna a letáky se postupně zadávají do databázového programu Oracle. Zapiše se jednak každý leták (jeho název, platnost, velikost, barevnost apod.) tak potom také každý výrobek zvlášť (velikost obrázku, název výrobku, cena atd.). Letáky jsou dále skenovány. A výstupy z těchto aktivit se sejdou v Action Focus Online, na který je přístup z internetu a kde se pak zákazník dozví mnoho zajímavých informací.

³⁵ Úplný výpis z obchodního rejstříku. /online/. 2010 [cit. 2010-05-20]. Dostupné z WWW: <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/report?sysinf.vypis.CEK=480167&sysinf.vypis.rozsah=uplny&sysinf.@typ=transformace&sysinf.@strana=report&sysinf.vypis.typ=XHTML&sysinf.vypis.klic=6898ce361dc086ccb6eb7d1816a30b5b&sysinf.spis.@oddil=C&sysinf.spis.@vlozka=41308&sysinf.spis.@soud=Krajsek%FDm%20soudem%20v%20Brn%EC&sysinf.platnost=01.06.2010>

Základním výsledkem je, že po zadání názvu výrobku, který nás zajímá, dostaneme seznam, kde všude a za kolik se výrobek nacházel v různých akcích za poslední dobu až poslední 2 roky. Po kliknutí na výrobek se samozřejmě můžeme podívat přímo do letáku a také v něm jednoduše listovat.

K Action Focusu Online patří další přídavné služby jako je *daily mail*, kdy nám chodí každý den na e-mail všechny nově zadané výrobky, které nás zajímají (ať už konkurenční nebo naše). Dále je možné nastavit třeba *cenový alarm*, který nás může prostřednictvím e-mailu upozornit např. na extrémně nízkou cenu konkurenčního výrobku apod.

Výsledky jsou dále zákazníkům nabízeny také prostřednictvím různých grafů a srovnání jednotlivých odvětví výrobků či krajů za určité časové období podle potřeb zákazníka.

Sujet Focus – ocenění reklamy³⁶

Nástroj Sujet Focus (z franc. *sujet* = předmět, podnět;) - tímto pojmem se označuje v mezinárodním koncernu Focus každá reklama TV spot/print/prospekt/billboard/rozhlasová reklama/plakát atd. Tohle všechno se testuje a ve výsledku se ukáže konkurenceschopnost a efektivnost reklamy.

Sujet Focus se provádí přímou konfrontací zákazníků pomocí dotazníků, a to na náhodně vybraném vzorku respondentů členěném dle věku a pohlaví. Testování probíhá při celkem 150 rozhovorech realizovaných za pomoci notebooků v Praze a v Brně, kde se respondentům přehrávají/předkládají jednotlivé sujety. Dotazník je standardizovaný a v každé vlně se otestuje 16 spotů nebo printů, popř. 12 prospektů.

Oblasti testování

Při testování se klade důraz na zjištění známosti, líbivosti a asociace na značku sujetu. Z těchto tří kritérií se také vypočítá skóre, které je základem pro vytvoření žebříčku deseti nejlépe hodnocených (nejúspěšnějších) reklam testovací vlny, měsíce, roku. V oblasti image jsou sujety hodnoceny na základě nabízených kritérií - oslovující,

³⁶ *Sujet Focus/online/*. 2010 [cit. 2010-05-20]. Dostupné z WWW: <http://www.focusmr.com/service-sujet-focus.html>

originální, moderní, informativní, agresivní, sympatické, srozumitelné, povzbuzující ke koupi, nápadné.

Výsledky

Standardní výsledky testované reklamy jsou zpracované do grafické podoby, v porovnání se všemi již otestovanými spoty, printy nebo prospekty v databance a v porovnání s příslušnou produktovou skupinou. Lze tedy srovnávat spoty z různého období, resp. z jiných testovacích vln. Na přání klienta je samozřejmě možné srovnat výsledky jen dvou sujetů konkurenčních firem, popř. dvou produktových skupin nebo zkrátka jen jednotlivých spotů dle specifikace. Klienti mají možnost vybírat a srovnávat své reklamy jak s reklamou jejich přímé konkurence či segmentu, tak i s reklamami, které měli stejný cíl, stejnou cílovou skupinu apod.

Dále je možné si objednat přídatné vedlejší služby jako je třeba kontrola distribuce letáků, která má v mnoha případech zajímavé výsledky. Šetření se provádí opět přímo osobními dotazy.

Focus je podnik moderní doby, na jehož vznik bychom ještě v relativně nedávném dějinném údobí nemohli ani pomyslet. Jeho produkty se stávají pro mnohé subjekty nepostradatelné. Pak jsou tu však takoví pro, které by se Focus lehko nepostradatelným stal, jen ještě nejsou schopni vidět dalekosáhlý přínos a využití. Jsou to služby, které nemají velkou historickou tradici, protože ji ani mít nemohou. Každému prozíravému manažerovi však dojde, že se jejich propagace nemůže posunovat směrem kupředu, pokud nebudou vědět jak je lidmi vnímána, jak je úspěšná, jestli vůbec něčím zaujme nebo k čemu byla naopak dobrá. Ani reklama za milióny, která nepřiměřeně zatěžuje rozpočty, nemusí být ta nejlepší. Když k tomu připočteme přínos z monitoringu letáků, kde víme o každém kroku konkurence nebo třeba jen o tom jestli obchodní řetězec dodržují zařazování našich výrobků do akčních letáků, stává se z Focusu podnik nedozírné hodnoty.

3.1.5 Zákazníci³⁷

Obchodní společnosti

Zákazníkem Focusu je nebo se může stát téměř jakýkoliv podnikatelský subjekt, který se na našem trhu nachází. Jsou to např. výrobci nápojů (Bohemia Sekt, Poděbradka, Coca Cola, Kofola) dále drogerie (Schlecker, dm drogerie) a jiné (Energizer, Mars, Opavia) atd.

Asi nejdůležitějšími zákazníky jsou (což pro naši zemi není nic překvapivého) výrobci piv jako je Budějovický Budvar nebo Plzeňský Prazdroj. Členění piv je při zachycování výrobků požadováno v mnohem podrobnějším členění, než je tomu u jiných výrobků.

Obchodní řetězce

Dále také obchodní řetězce všeho druhu, jako je Billa, Albert, Tesco, Penny apod.

Banky, pojišťovny

V rámci produktu Sujet Focus jsou zákazníky také společnosti u kterých bychom to nečekali jako například Komerční banka, Axa, Českomoravská stavební spořitelna nebo dokonce politické strany.

3.1.6 Dodavatelé³⁸

Firmy zabývající se outdoorovou a televizní reklamou

Dodavatelé Focusu jsou pak zejména firmy zajišťující informace pro testování např. zaměřené na outdoor, které fotí bigboardy po celé republice a Focus z těchto údajů pak může vyvodit příslušné závěry a taky nabídnou testování nových reklam.

Dále je to třeba Asociace televizních organizací, která firmě poskytuje analýzu televizní sledovanosti v rozsahu analýzy vybraných 32 kampaní reklamních spotů pro cílovou skupinu 15+ za každý měsíc.

³⁷ Interní materiály firmy Focus.

³⁸ tamtéž

Tisk

V rámci testování printů jsou důležitým dodavatelem různé deníky jako je MF Dnes, Lidové noviny, Šíp, Blesk či Katka. Všechny časopisy se pečlivě prochází a každá reklama se zaznamená.

Fyzické osoby

Zvláštním typem dodavatelů pak je několik fyzických osob podnikajících na základě živnostenského oprávnění, kteří každý měsíc zajišťují letáky velkoobchodů, které nikomu do schránky nechodí a jsou k dispozici pouze přímo ve velkoobchodu. Proto jsou vybráni lidé, kteří bydlí v blízkosti těchto obchodů, kde letáky každý měsíc vyzvednou a pošlou. Za tuto službu pak dostávají několikanásobně větší odměnu než je tomu u zasílání klasických letáků Action Focusu.

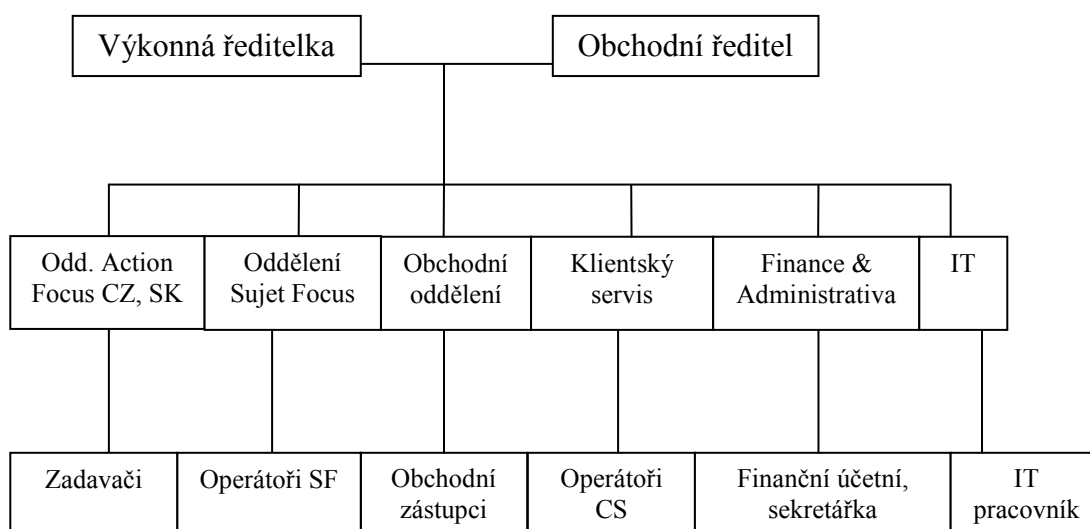
Agentury

Dříve bylo testování zajišťováno přímo Focusem, ale protože se kvalita a důvěryhodnost náhodných zaměstnanců neosvědčila, zajišťují nyní testování přímo tímto pověřené agentury a veškerá zodpovědnost tedy leží na nich.

3.1.7 Konkurence

Konkurence na českém trhu není velká, přesto i tady Focus rozhodně nemá monopol. Existuje větší množství firem, které se zabývají podobou problematikou (výzkumy trhu). Firmy, které se ale zabývají v podstatě stejnou problematikou, jsou jen 2. Jedna z nich působí na trhu už delší dobu, druhá je relativně nováček. V objemu zpracovaných dat, ale zatím žádná firma na Focus nepředčí.

3.1.8 Organizační struktura



Obr. č. 2 Organizační struktura (vlastní zpracování)

Český Focus dále spadá pod Focus rakouský, kde se tato firma objevila jako první a postupně se rozšiřovala do dalších evropských zemí. Nyní český Focus dále patří pod vedení slovenského Focusu, které má na starosti východní Evropu. Přímo v českém Focusu jsou to 2 jednatelé, kteří mají pod sebou vedoucí jednotlivých oddělení.

Vedoucí Action Focus CZ mají pod sebou zadavače českých letáků. Kontrolují správnost zadání, opravují chyby, které vygeneruje systém – jako např. duplicitně zadané výrobky. Sleduje včasnost zadaných letáků. Rozhoduje také v oblasti dovolených.

Vedoucí Action Focus SK má podobné povinnosti a pravomoc jako vedoucí AF CZ, má pod sebou zadavače slovenských letáků, které jsou zasílány ze Slovenska.

Klientský servis vytváří konečné výstupy, které se překládají přímo zákazníkům a starají se také o databázi, práva přístupu různých zákazníků a o správnosti zařazení výrobků pod konkrétní výrobky, značky atd. a zodpovídá se přímo ředitelům.

Vedoucí Sujet Focusu, sledují za celý den nahrané reklamy, reklamy v časopisech i novinách. Zpracovávají na CD výstupy pro zákazníky. SF se odpovídá pouze řediteli.

Samostatné je oddělení IT.

3.2 Analýza současné situace

Zdroje informací

Dotazník (viz příloha 1), který byl rozdán všem 20 zaměstnancům, kteří vykonávají svou práci na stálém pracovišti a vyplnili ho bez výjimky, obsahoval uzavřené a otevřené otázky, na které zaměstnanci anonymně odpověděli. U uzavřených otázek měli možnost bodovat na stupnici od 1 do 5, kde 1 je minimum, 2 podprůměr, 3 průměr, 4 nadprůměr a 5 nejlepší bodové hodnocení vyjadřující naprostou spokojenost. Další otevřené otázky dávali zaměstnancům možnost rozepsat své nápady.

Vedení podniku poskytlo nejen informace, ale své názory a některé možné plány do budoucna při pravidelných konzultacích.

Osobní zkušenosti mohli být použity díky pracovnímu poměru v této firmě.

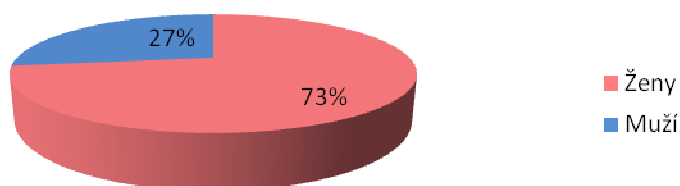
3.2.1 Analýza zaměstnanců

V analýze je rozebráno složení zaměstnanců z hlediska věku, pohlaví a délky pracovního poměru. Tyto otázky nebyly zařazeny v dotazníku, neboť byly poskytnuty přímo firmou.

Složení zaměstnanců dle pohlaví

Z grafu je zřejmá jednoznačná převaha žen ve firmě. Je to dáno zejména druhem práce, která se ve firmě většinou vykonává. Jde totiž většinou o rutinní a nestresující činnosti.

Podíl mužů a žen



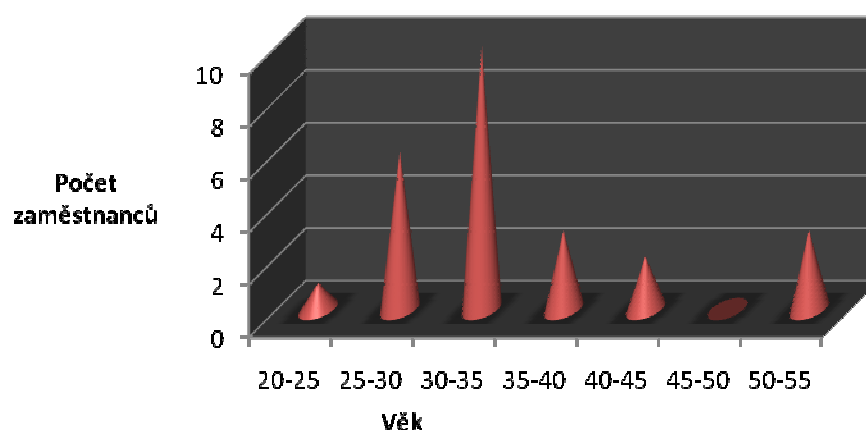
Obr. č. 3 Graf podílu mužů a žen (vlastní zpracování)

Složení zaměstnanců z hlediska věku

U hodnocení i odměňování je důležité zohlednit také věk zaměstnanců. Mladší zaměstnanci budou mít logicky jiné požadavky a představy než zaměstnanci starší. Mladí lidé jsou obvykle pružnější a neobávají se tolik změn.

Z grafu je patrné, že většina zaměstnanců se pohybuje v rozmezí 25 - 35 let, což je relativně nízký věkový průměr. Tato skutečnost bude zohledněna zejména v návrzích změn.

Složení zaměstnanců z hlediska věku



Obr. č. 4 Graf složení zaměstnanců z hlediska věku (vlastní zpracování)

Doba zaměstnání ve firmě

Graf ukazuje, že ve firmě se nacházejí jak dlouhodobí pracovníci, kteří jsou firmě věrní od jejího vzniku, tak také velká část těch co ve Focusu pracuje relativně krátkou dobu. Je to dáno zřejmě zejména postupným navyšováním počtu zaměstnanců a jejich relativně velkou obměnou, neboť se velice často jedná o mladé ženy, které odcházejí na mateřskou dovolenou.



Obr. č. 5 Graf délky zaměstnání pracovníků (vlastní zpracování)

3.2.2 Analýza současného systému hodnocení zaměstnanců

Podnik v současné době provádí do určité míry některé druhy hodnocení pracovníků.

Motivačně hodnotící pohovor

- tento pohovor v současné době provádí nepravidelně cca 1 x za rok přímo jednatel společnosti. Zaměstnanci jsou informováni předem a mají možnost si připravit případné dotazy a připomínky ke své práci či k celkovému chodu podniku. Poté je jednatelem společnosti ohodnocena jejich práce dle připomínek od přímých nadřízených.

Hodnocení pomocí měření výkonu

- toto měření je prováděno automatem ve Vídni a zaměstnanci jsou s jeho výsledky pravidelně seznamováni. Opravdovou vypovídací schopnost má však pouze zčásti a to z toho důvodu, že zobrazuje množství zadaných položek a zadání těchto položek je v každém odvětví zpracování letáků jinak náročné na dobu zpracování. Nastávají potom situace kdy jeden zaměstnanec i trojnásobně překročí výkonové číslo zaměstnanců ostatních a přitom to není vůbec zásluhou jeho pile, ale druhem právě vykonané práce.

Tento problém bohužel nelze žádným způsobem odstranit, proto firemní vedení může tyto výsledky používat k hodnocení jen minimálně a s přihlédnutím k tomu, že dobré výsledky nejsou vždy výsledkem dobré práce.

Hodnocení výkonu dle dosažených cílů

- zaměstnanci jsou obvykle po výkonu práce konfrontováni mírou dosažení cílů. Ne vždy jsou však dostatečně s předstihem a s dostatečnou přesností informováni o tom co se od nich očekává a co se bude případně měnit v nejbližší době. Zaměstnanci jsou tak často o termínech informováni až když je třeba spěchat s rychlým dokončením určitého úkolu a nemohou si svou práci sami naplánovat tak, aby mohli být prostřednictvím dodržení cílových termínů hodnoceni,
- v případě zadávání je to pravidelná kontrola plnění plánu rychlosti zadání letáků. U prodejního oddělení firmy je to očekávaný obrat.

Kdo hodnotí

- Zaměstnanec hodnotí zejména a nejčastěji jejich přímý nařízení, který své poznatky předává v případě zájmu na vyšší stupeň, ale jeho úkolem je zejména, aby měl sám přehled o úrovni a zásluhách svých podřízených.
- Částečné hodnocení svých zaměstnanců mají k dispozici i obchodní zástupci a přímo ředitel, kteří obvykle přímo od zákazníků ví o chybách v zadávání produktů či nepřesnosti v reportech pro zákazníky.

- S ohledem na předchozí bod jsou zaměstnanci hodnoceni i přímo zákazníci. Obvykle se, ale dá ohodnotit pouze tým a těžko se zjistí, kterou chybu udělal, který zaměstnanec.
- V posledním hodnotícím pohovoru bylo poprvé zahrnuto sebehodnocení pracovníků, což je přimělo zamyslet se sami nad sebou. A je zajímavé zejména díky možnosti porovnání s hodnocením od okolí.

Využití hodnocení

- Hodnocení firma využívá a také nadále využívat bude především pro odměňování. Užší spojitost daná provázaností těchto dvou faktorů by měla zajistit větší spokojenost zaměstnanců a také větší spravedlnost při různě náročných druzích práce, při různém pracovním nasazení.
- Částečně by ho firma mohla využít také pro případné přeřazení na jinou práci. Obvykle při odchodu některého zaměstnance či vzniku nové pracovní pozice vzniká problém komu toto místo nabídnout a při větším přehledu o jednotlivých pracovnících by tato záležitost již příště neměla být problémem.

Shrnutí

U hodnocení zaměstnanců je hlavním problémem nepravidelnost a zaměstnanci tedy obvykle neví, kdy a co mohou čekat. Dále je hodnocení nedokonale provázáno s následnou odměnou či jinou poskytnutou výhodou.

Dalším problémem je, že zaměstnanci vykonávají svoji činnost, ale nevidí z ní žádné konečné výsledky a obvykle ani přesně neví, k čemu jejich práce slouží a čím vším se firma zabývá. Tím pádem nejsou dostatečně motivováni k vysoké bezchybnosti své práce.

3.2.3 Analýza současného systému odměňování zaměstnanců

Mzda

Základní část odměňování tvoří bezpochyby mzda. Mzda zaměstnanců se pohybuje v určitém rozmezí dle vykonávané činnosti a skládá se z následujících složek:

- Pevná složka mzdy:
 - a) základní mzda v průměrné výši 15.000,- Kč
 - časová mzda – měsíční,
 - b) mzdový příplatek v průměrné výši 3.500,- Kč.
- Pohyblivá složka mzdy obsahuje:
 - a) měsíční prémie v průměrné výši 2.500,- Kč,
 - b) mimořádné odměny za mimořádnou práci.

Základní mzdu, mzdový příplatek a měsíční prémie získávají zaměstnanci každý měsíc automaticky. Mimořádné odměny jsou rozdílné velikosti a standardně je zaměstnavatel nevyplácí. I s měsíční mzdou a mzdovým příplatkem se však dá pracovat dle uvážení zaměstnavatele.

Pravidelná mimořádná odměna:

- **odměna letní** je vyplácena obvykle v červnu a je určena jako příspěvek na dovolenou,
- **odměna zimní** pracuje na stejném principu jako odměna letní, obvykle je vyplácena v prosinci a je to příspěvek na Vánoce.

Ani jedna z těchto odměn není nároková a také není nijak pevně stanovena. Obvykle se pohybuje mezi 30 % - 50 % průměrné měsíční mzdy u každého jednotlivého zaměstnance a odvíjí se od slovního hodnocení přímým nadřízeným. V poslední době, ale nebyla vyplácena z důvodu horší ekonomické situace.

Odměna za odpracované hodiny

Další nenárokový, ale pravidelně vyplácený příplatek je příplatek pro zaměstnance, kteří odpracují všechny hodiny. Do těchto hodin se počítají i dovolené. Tato odměna je účelová, pro lepší motivaci zaměstnanců v docházce, a protože se v posledních letech osvědčila, vedení neuvažuje nad změnou.

Benefity

Firma navzdory své velikosti nabízí velkou škálu zaměstnaneckých benefitů a to:

- Stravenky, na které přispívá zaměstnancům ve výši 48 % jejich hodnoty.
- Pitná voda dovážena v barelech.
- Výuka cizích jazyků je pro firmu velkým nákladem a poměrně moderním benefitem. Vyučuje se jazyk anglický, německý a ruský prostřednictvím najatých soukromých učitelů.
- Možnost práce na částečný úvazek pro zaměstnance na mateřské dovolené.
- Životní pojištění s příspěvkem firmy.
- Služební mobilní telefon mají k dispozici obchodní zástupci a telefon používají i pro soukromé účely.
- Firemní večírky můžeme považovat také za jistý druh benefitu. Firma je každoročně pořádá v létě i v zimě kompletně na účet firmy. Jsou pořádány zejména za účelem stmelení kolektivu a také jako poděkování za odvedenou práci.

3.2.4 Analýza rozdílu mzdy ve firmě a v odvětví její činnosti³⁹

Dle klasifikace CZ NACE na stránkách českého statistického úřadu zahrnuje *sekce M – Profesní, vědecké a technické činnosti* hlavní činnost společnosti Focus a to výzkum a vývoj i průzkum trhu.

Průměrná hrubá měsíční mzda v roce 2009

<u>Focus</u>	<u>CZ NACE sekce M</u>
21.182,- Kč	32.306,- Kč

Rozdíl: 11.124,- Kč

Průměrná hrubá měsíční mzda ve firemním odvětví na trhu předběhla v roce 2009 průměrnou hrubou měsíční mzdu ve firmě velkým rozdílem 11.124,- Kč

Hrubé mzdy bývají obvykle zkreslené nadměrnými příjmy určitého počtu lidí a dle ČSÚ až dvě třetiny osob zahrnutých ve výpočtu nedosahují zjištěných průměrných mezd. Protože však i mzda ve firmě je dána ve formě průměru, můžeme brát rozdíl za směrodatný.

Z uvedeného je zřejmé, že mzdy ve Focusu jsou z externího pohledu na nízké úrovni.

³⁹ *Práce a mzdy*. /online/. 2010 [cit. 2010-05-20]. Dostupné z WWW: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/prace_a_mzdy_prace

3.2.5 Deset nejčastějších zaměstnaneckých výhod⁴⁰

Nejčastější výhody u nejoblíbenějších zaměstnavatelů jsou:

- Příspěvky na odborná školení.
- Mobilní telefony alespoň některým zaměstnancům.
- Příspěvek na jazykový kurz.
- Dovolená 5 týdnů všem zaměstnancům.
- Příspěvek na soft-skills školení.
- Penzijní připojištění.
- Příspěvky na hromadné společenské akce.
- Možnost práce na částečný úvazek po návratu z rodičovské dovolené.
- Občerstvení na pracovišti.
- Možnost práce na částečný úvazek po dobu rodičovské dovolené.

3.2.6 Analýza spokojenosti zaměstnanců

Spokojenost zaměstnanců se mzdou

Jedna z otázek v dotazníku byla zaměřena přímo na základní složku odměňování což je mzda. Zaměstnanci bodovali spokojenost se mzdou všeobecnou, což jim bylo formou poznámky pod otázkou vysvětleno jako spokojenost se mzdou bez ohledu na to co dělají. Dále bodovali spokojenost vzhledem k náročnosti práce a vzhledem k vynaloženému úsilí a kvalitě práce a to z toho důvodu, že pod otázkou „Jak jste spokojeni se svou mzdou?“ každého napadne jeho spokojenost z jiného hlediska a výsledek by pak neměl velkou vypovídací schopnost.

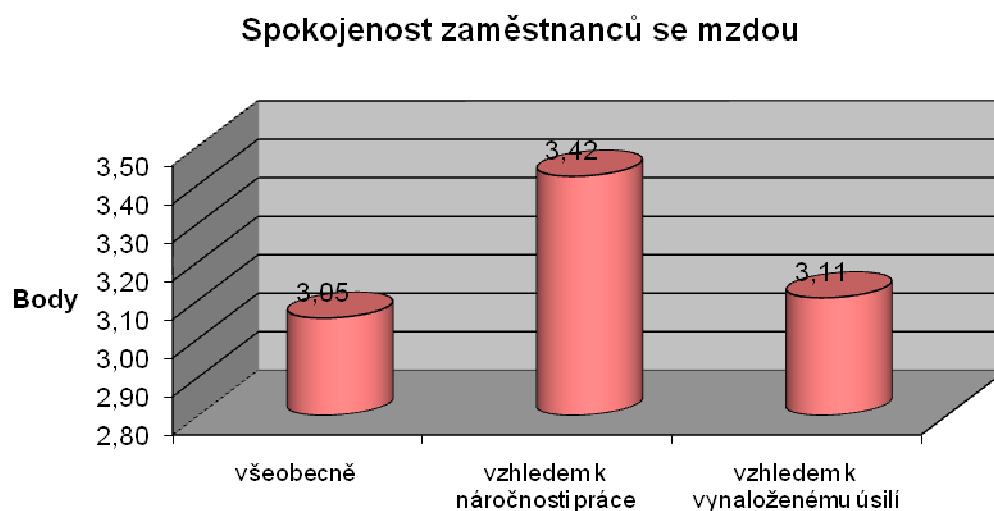
Ze všech třech pohledů se však dá říci, že zaměstnanci jsou se svou mzdou spokojeni velice průměrně. Hodnocení se pohybuje vždy okolo bodu 3.

Ne moc překvapivě získalo nejlepší ohodnocení výše mzdy vzhledem k náročnosti práce, neboť zaměstnanci jsou si vědomi, že činnosti, které pro Focus vykonávají, nejsou zvlášť technicky ani vědomostně náročné a málokdy se dostávají do stresových

⁴⁰ OČKO, P. Jak pracovat se zaměstnaneckými výhodami. *Moderní řízení*, 2008. s. 6.

situací. Toto hledisko nebylo ani jednou hodnoceno hůře než číslem 3. Vzhledem k náročnosti práce tedy zaměstnanci nepovažují svůj plat za podprůměrný. Na druhém místě, i když velice těsně je spokojenost vzhledem k vynaloženému úsilí, kde se podprůměrné bodové hodnocení 2 již několikrát objevilo. Nejhůře je na tom všeobecná spokojenost se mzdou. Průměrné hodnocení zůstalo nad bodem 3, ale často se objevovalo hodnocení podprůměrné.

Ani jedno z uvedených kritérií žádný zaměstnanec neohodnotil jedničkou a pouze jeden zaměstnanec ohodnotil svou mzdou vzhledem k vynaloženému úsilí pěti body.

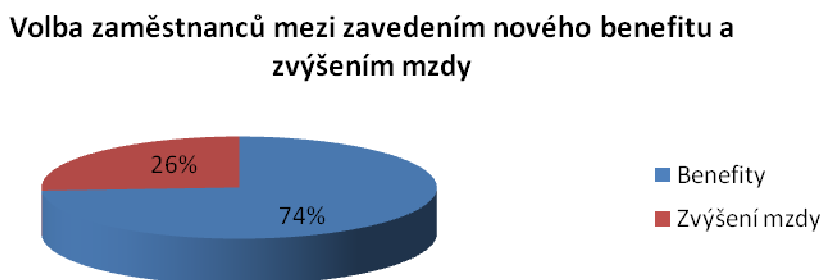


Obr. č. 6 Graf spokojenosti zaměstnanců se mzdou (vlastní zpracování)

Volba mezi benefitem a vyšší mzdou

Zaměstnavatel si je vědom jisté nespokojenosti se mzdou a také s potřebou mzdu zaměstnancům průběžně navyšovat. Plán na příští období by podle jeho představy měl zahrnovat zavedení nového benefitu místo přímého navýšení mzdy. Na zaměstnatelovu žádost byla tedy tato problematika zařazena do dotazníku formou otevřené otázky. Kterou z variant navýšení mzdy či zavedení nového benefitu by preferovali v případě možnosti volby.

Z grafu je jasné že drtivá většina lidí by volila přidání formou benefitu, ale našlo se jich i pár, kteří by preferovali zvýšení mzdy i když čistého by viděli mnohem méně. V otázce byl zmíněn jako příklad benefitu příspěvek na dopravu a zaměstnanci se tím zdáli být nadšeni. Několikrát uvedli, že by o navýšení formou benefitu měli zájem zejména v případě tohoto příspěvku.



Obr. č. 7 Graf volby zaměst. mezi zavedením nového benefitu a zvýšením mzdy (vlastní zpracování)

Benefity

I když je to oblast, na které může firma obvykle jako první šetřit, je třeba na ně myslet zejména v tom smyslu, že benefity zvyšují obecnou spokojenost zaměstnanců se svým zaměstnáním a spíše přehlédnou nižší plat, než v případě firem, které se zaměstnaneckými benefity vůbec nezabývají.

Benefity nepřinášejí užitek jen zaměstnancům, ale i zaměstnavateli jako v případě výuky jazyků. Focus je mezinárodní firma a mnoho zaměstnanců potřebuje čas od času komunikovat v němčině či angličtině. Vychovává si tedy své zaměstnance tak, aby byli na práci ve firmě zdatnější.

Hodnocení stávajících benefitů dle názoru zaměstnanců

Výuka jazyků

Zaměstnanci velice dobře ohodnotili výuku jazyků, což se dalo očekávat, neboť jsou na tyto hodiny obecně dobré reference. Tento benefit také získal v průměru 4,18 bodu. Podprůměrně byl hodnocen pouze jedním zaměstnancem za to maximálním hodnocením 5 hned několikrát. Z uvedeného vyplývá, že uspokojení z něj plynoucí hodnotí zaměstnanci jako velice nadprůměrné.

Stravenky

Stravenky byly průměrně ohodnoceny pouze hodnotou 3,26, což je lehce nad střední hodnotou. Tento názor je poměrně překvapivý, neboť stravenky patří k nejobvyklejším a také k jednomu z nejžádanějších benefitů. Od některého ze zaměstnanců dokonce získaly nejnížší možné bodové hodnocení, které se jinde zatím neobjevilo. Toto hodnocení však vyrovnilo několik maximálně spokojených zaměstnanců a většina průměrně spokojených ustálila hodnotu na zmiňovaném průměrném hodnocení.

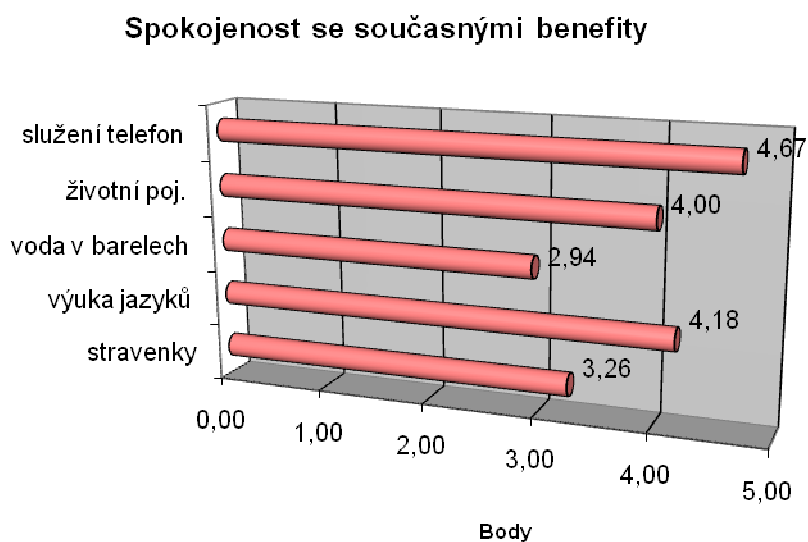
Barelová voda

Na posledním místě skončila voda v barelech s dokonce podprůměrným hodnocením 2,94. Protože se v hodnocení střídá zejména hodnocení minimální a maximální je jasné, že výsledek je zkreslen zejména vzhledem ke skutečnosti, že někteří zaměstnanci vodu využívají a někteří vůbec ne, z čehož pramení jejich absolutní nespokojenost s tímto benefitem. Někteří zaměstnanci totiž preferují vodu perlivou a jiní jsou zase nespokojeni s chutí. Ti, kteří však tuto možnost využívají, budou logicky i maximálně spokojeni.

Služební telefon a životní pojištění

Hodnocení těchto dvou benefitů je na vysoké úrovni, a to zejména v případě služebních telefonů. Jejich hodnocení se ani u jednoho zaměstnance nedostalo pod nadprůměrnou hranici. Výsledek je však mírně zkreslen, neboť tyto dva druhy jsou poskytovány jen omezenému počtu zaměstnanců. V případě telefonů jsou to pouze obchodní zástupci, kteří mobil potřebují ke své každodenní práci (ostatní zaměstnanci mají k dispozici

pouze pevné linky) a v případě životního pojištění jsou to pouze dlouhodobější zaměstnanci, neboť nebylo nově příchozím z důvodu úspor již dále nabízeno.



Obr. č. 8 Graf spokojenosti se současnými benefity (vlastní zdroj)

Hodnocení nově navržených benefitů

Více dnů dovolené

Tento benefit byl zařazen mezi navrhované, protože zaměstnanci mají pouze základní počet dní dovolené a někdy je velmi těžké s nimi ročně vyjít. Také o tento benefit projevili velký zájem a zařadil se v počtu bodů těsně za příspěvkem na dovolenou, s průměrným hodnocením 4,05. Pouze jeden zaměstnanec dal hodnocení podprůměrné a to dokonce minimální. Od žádného dalšího již však více dnů dovolené podprůměrné hodnocení nedostalo.

Vyšší hodnota stravenek

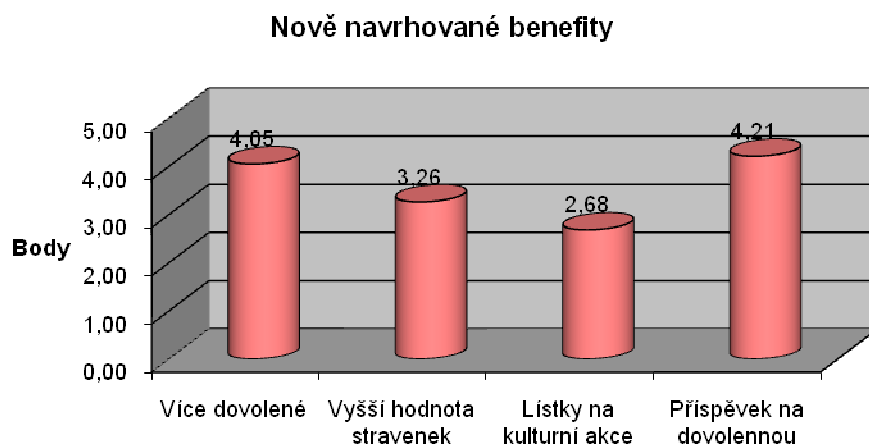
Překvapivě tento problém s nízkou hodnotou stravenek není podle názoru zaměstnanců až tak žhavé téma, jak by se vzhledem k pouze 50-ti korunovým stravenkám mohlo zdát, neboť průměrné ohodnocení se dostalo jen těsně nad 3 body. Minimální bodové hodnocení se objevilo dokonce hned několikrát, ale bylo převáženo průměrnými a několika nadprůměrnými body. Maximální bodové hodnocení se objevilo jen 2 x.

Lístky na kulturní akce

Byly zařazeny proto, že ve firmě zatím nemají obdoby a také vzhledem k poměrně mladému a většinou ženskému osazenstvu podniku. Velký zájem, ale zaměstnanci neprojevili. Může to být, ale také nedostatečnou představou co se pod tímto pojmem skrývá. Na první pohled by to mohlo vypadat na lístky do divadla, ale jsou také jiné možnosti výběru jako vstupenky na koncerty do kina apod.

Příspěvek na dovolenou

Získal nejlepší bodové hodnocení 4,21 v průměru. V jiné podobě (ve formě mimořádných odměn) tento benefit již ve firmě jistou dobu fungoval, ale musel být kvůli hospodářské krizi dočasně zrušen. Je ale zřejmé, že by zaměstnanci opětovné zavedení velice ocenili.



Obr. č. 9 Graf nově navrhovaných benefitů (vlastní zpracování)

Dále byla otázka benefitů zařazena i mezi otevřené otázky, aby zaměstnanci měli možnost přijít s vlastním nápadem, který nemusel být v dotazníkových návrzích zařazen. Zaměstnanci však často možnost odpovědět na tuto otázku nevyužili, a pokud ano nejčastější odpovědi byly příspěvky na volný čas, jako masáže, příspěvky na sport a jiné relaxační činnosti.

Zazněly také návrhy na služební automobil a ošacení, které zřejmě pocházejí od zaměstnanců, kteří jsou pravidelně vysíláni na služební cesty. Automobily jsou však vzhledem k nesouhlasu rakouského vedení nereálnou prosbou.

Ostatní

Za jistý druh odměny či přímo benefit vzhledem k tomu, že zaměstnanci mají něco navíc, než je běžný standard můžeme považovat také další záležitosti přispívající ke spokojenosti zaměstnance. Jsou to nepeněžní přínosy zaměstnancům jako je vysoce reprezentativní prostředí, kde pracují a služby s ním spojené (což firmu právě v případě Focusu stojí nemalé finanční prostředky) nebo také pracovní doba a její přizpůsobení se potřebám zaměstnanců. Proto byl zjišťován názor zaměstnanců také v této oblasti.

Pracovní prostředí

Prostředí sídla firmy, kde pracuje většina zaměstnanců je nové, dobře zařízené a má výhodnou polohu na okraji města z hlediska dostupnosti pro mimobrněnské i většinu brněnských zaměstnanců. Tyto skutečnosti se samozřejmě projevují i na ceně nájmu. Dále má firma pro pracoviště najatou úklidovou firmu, která každý den uklízí kanceláře chodby i sociální zařízení. Z grafu je patrné, že jsou zaměstnanci velice spokojeni.

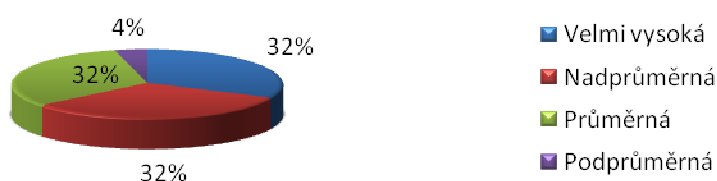
Spokojenost zaměstnanců s pracovním prostředím



Obr. č. 10 Graf spokojenosti zaměstnanců s pracovním prostředím (vlastní zpracování)

Zatím byla zjištěna pouze velká spokojenost s pracovním prostředím což, ale není nic tak překvapivého a tak další otázka směřovala na důležitost hezkého prostředí a tím pádem na možnost v této oblasti ušetřit a vložit do přímého ohodnocení zaměstnanců, které by mohli ocenit více. Výsledky jsou, ale spíše nejednoznačné neboť si neodhlasovali naprostou nutnost, ale ani ne lhostejnost k této záležitosti. Protože pro nadpolovičně většinu 64 % zaměstnanců je hezké pracovní prostředí nadprůměrně důležité, nebylo by vhodné do této oblasti zasahovat.

Důležitost hezkého pracovního prostředí pro zaměstnance



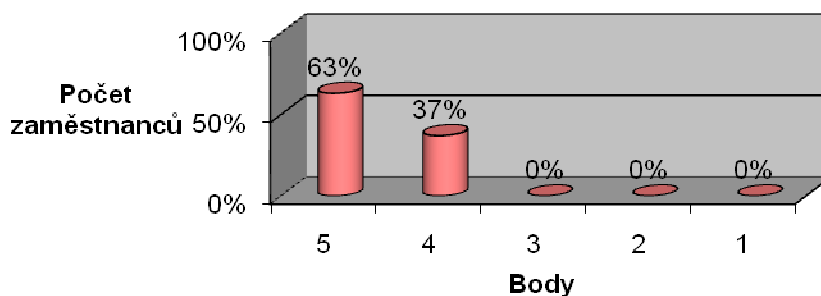
Obr. č. 11 Graf důležitosti hezkého pracovního prostředí pro zaměstnance (vlastní zpracování)

Pružná pracovní doba

Pracovní doba ve Focusu je opět něco co mají zaměstnanci navíc oproti běžnému standardu v jiných firmách. Sami si každý den volí svůj příchod a odchod, mají jen

povinnost několika hodin na pracovišti a dále si mohou odpracovat v některé dny méně hodin, v jiné dny více tak aby měli na konci měsíce odpracované všechny hodiny s tolerancí 3 hod. za měsíc. Z výsledku dotazníku je jasně patrné jejich velká spokojenost s tímto přístupem zaměstnavatele. Všichni zaměstnanci bez výjimky ohodnotili svou spokojenost jako nadprůměrnou.

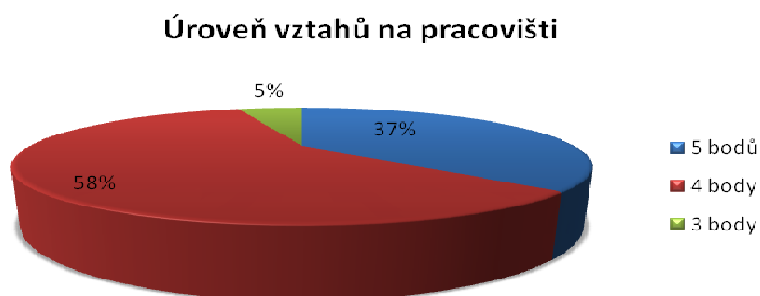
Ohodnocení spokojenosti s pracovní dobou



Obr. č. 12 Graf ohodnocení spokojenosti s pracovní dobou
(vlastní zpracování)

Úroveň vztahů na pracovišti

Úroveň vztahů na pracovišti má na spokojenost zaměstnanců velký vliv. Všichni zaměstnanci, kromě jednoho, který označil vztahy jako průměrné hodnotou 3, jsou se vztahy na pracovišti nadprůměrně spokojeni. Za podprůměrné je dokonce neoznačil ani jediný zaměstnanec.



Obr. č. 13 Graf úrovně vztahů na pracovišti
(vlastní zpracování)

Další otevřené otázky

Další otevřené otázky byly všeobecné a nabízely možnost vypsát jakýkoliv vlastní nápad v oblasti hodnocení a odměňování zaměstnanců a přímou otázku – s čím jsou nejvíce nespokojeni.

Mnohdy zaměstnanci možnost odpovědět na tyto otázky nevyužili což je velká škoda a svědčí to o jisté lhostejnosti, což může být také důvodem proč firma tak dlouhou dobu nebyla nucena se současným stavem něco udělat.

Některé další odpovědi byly velice obecné:

- „systém hodnocení a odměňování není adekvátní“,
- „žádný systém tu nevidím“,
- atd.

Z těch konkrétnějších odpovědí to bylo několikrát opakované zvýšení mzdy či 13. plat. To, ale nesvědčí o zvláštním problému. Tuto potřebu má obvykle obecně každý zaměstnanec.

Z těch zajímavější odpovědi zřejmě postihly hlavní problém podniku a to:

- nedostatečná motivace zaměstnanců,
- mzda není závislá na výkonu,
- není zpětná vazba a pocit smysluplné činnosti.

Dobrým a realizovatelným nápadem by mohlo být nabízení různých možností odměn. Další nápady jako zveřejnění všech mezd a srovnání se mzdami v obdobných pozicích v Praze či ve světě jsou spíše nerealizovatelné. Možná zajímavé pro přehled ředitele podniku.

3.2.7 Swot analýza

Silné stránky:

- originální poslání firmy,
- jednoduché zvládnutí nárůstu zákazníků,
- pracovní prostředí,
- vztahy na pracovišti,
- pracovní doba.

Slabé stránky:

- nepropracovaná organizační struktura firmy,
- motivace zaměstnanců,
- výše mzdy,
- personální činnost.

Příležitosti:

- rozšiřování služeb,
- vznik nových firem,
- více prodejců.

Hrozby:

- nárůst konkurence,
- možný odklon řetězců od propagace formou letáků,
- dumpingové ceny konkurence.

4 Návrhy změn

Zejména hodnocení potřebuje dostat pevný řád a pevnou vhodně stanovenou dobu na provádění jednotlivých činností. Vzhledem k tomu, že firma to svou velikostí umožňuje, mohou být zdůrazněny zejména slovní metody. Jejich výhodou je zejména eliminace možných nedorozumění. Odměňování bude záviset především na hodnocení.

4.1 Návrh změn v systému hodnocení a odměňování ve firmě

4.1.1 Hodnocení dle rozsahu splnění cílů

Oblast s velkým prostorem pro změnu a zlepšení. Pokud se stále pracuje a zaměstnanci nevidí žádný přesný konec a výsledky, může to být v tomto případě velice demotivující. Všechny cíle je třeba více přiblížit cílům SMART, aby zaměstnavatel mohl zaměstnancům dát relativně přesné ohodnocení v podobě srovnání plánovaného cíle s cílem dosaženým, a pak v závislosti na míře splnění nezapomenout na odměny či postihy.

1 x za dva týdny předání přesného, v některých případech alespoň přibližného, plánu práce všem zaměstnancům pro jejich jednotlivé obory činností. Zejména informování o přesných datech zpracování některých úkolů ihned jak se o této skutečnosti vedoucí dozví. Při této pravidelné „konzultaci“ a předání přesného rozvrhu zároveň ústní ohodnocení minulého období a dohoda o odstranění případných nedostatků.

4.1.2 Motivačně hodnotící pohovor

2x za rok – do 30. 6. a do 31.12 – motivačně hodnotící pohovor s předem stanovenou strukturou otázek, které zaměstnavatele budou v aktuálním období zajímat. Je třeba, aby tento pohovor dostal jasný rámec a uspořádání, ze kterého je možné pro vedení vyvodit příslušné závěry.

Zaměstnavatel si na pohovor s každým zaměstnancem připraví zápis, na který si dopředu udělá poznámky o jeho hodnocení, které může získat u zadavačů z osobních složek. Dále si udělá poznámky z připomínek zaměstnance a oba tento zápis podepíší.

Postup po pohovoru:

- předání získaných poznatků nižším nadřízeným,
- konzultace řešení navržených vedoucími s ředitelem,
- přijetí nejlepších z navrhovaných řešení,
- po max. 2 měsících po pohovorech kontrolovat přínos zavedených zlepšení.

Motivačně hodnotící pohovor	
Zápis	
Zaměstnanec:.....	
Sebehodnocení:.....	
Připomínky zaměstnavatele:	
.....	
.....	
.....	
Připomínky zaměstnance:	
.....	
.....	
.....	
Datum:.....	
Podpis zaměstnavatele	Podpis zaměstnance
.....	

Obr. č. 14 Zápis z motivačně hodnotícího pohovoru (vlastní zpracování)

4.1.3 Mzdy

Roční zvyšování mezd:

- dle výkonu,
- srovnání nižších mezd s vyššími,
- vzhledem k inflaci,
- dle informací ve složce zaměstnance.

Protože však firma letos nemá zvláštní prostředky na její citelné navýšení, bude v současné době věnovat se zvyšování spokojenosti prostřednictvím benefitů, což je i v souladu s představou vedení podniku.

Složky mzdy tedy zůstanou stejné pro případnou snadnější manipulaci se mzdou i přesto, že zaměstnanci více oceňují mzdy pevné. Zatím se nestalo, že by bylo nutné přistoupit třeba ke kroku odebrání pohyblivé složky mzdy, tuto možnost však chtějí nechat zachovanou.

4.1.4 Benefit

Pravidelné roční zjišťování spokojenosti se stávajícími benefity. Není asi nic méně efektivního, než když firma vynakládá prostředky na spokojenost zaměstnanců, která nakonec těmto nákladům vůbec neodpovídá.

Firma bude provádět zjišťování spokojenosti prostřednictvím dotazníku. Před sestavením dotazníkem vedení projde možné benefity a sepíše ty, které by mohli být pro danou firmu vhodné a dále zařadí návrhy zaměstnanců, kteří je budou moci do uzavření dotazníku nahlásit vedoucímu prostřednictvím e-mailu.

Dotazník:

- spokojenost se současnými benefity,
- oznamování nových možných benefitů mezi, kterými budou benefity navržené firmou i zaměstnanci.

Následné vyhodnocení a aplikování změn. Záměnou málo oblíbeného benefitu za nejlépe ohodnocený nový návrh. Či pouze navýšení o nový benefit dle aktuálních možností firmy.

Změny v benefitech

V současné době by se firma měla podle výsledků ankety zaměřit na **přidání benefitů**, které měli v největší úspěch a to **příspěvek na dovolenou a více dnů dovolené**. Zvláště více dnů dovolené nepřinese zaměstnavateli žádné zvláštní náklady navíc, což je v současné snad již pokrízové době stále ještě aktuální, a zaměstnance potěší.

U **stávajících** benefitů nemusí zaměstnavatel aktuálně řešit zvýšení hodnoty stravenek, u kterých se dala předpokládat větší potřeba zaměstnanců, ti však velký zájem neprojeví a tak je možné ještě minimálně nějaký čas nechat hodnotu stravenek na stávající úrovni.

Uvažovat by se také mohlo o zrušení pitné vody v barelech. Protože jsou však náklady na tento benefit minimální a v ročním rozpočtu zanedbatelné. Nebylo by však vhodné je rušit jen proto, že někteří zaměstnanci ji nevyužívají a proto ji také ohodnotili jako nepřinášející užitek.

Školení

Dále by kvůli malé informovanosti zaměstnanců měla být zavedena pravidelná školení pro nové a v jiném rozsahu i pro stávající zaměstnance ohledně činnosti firmy. Pokud zaměstnanci budou rozumět celému firemnímu procesu, co se z jejich práce a v jaké podobě dostává k zákazníkům, **zvýší se jejich odpovědnost** k jejich práci a **pocit smysluplnosti**.

4.1.5 Odměny pro zvýšení pocitu sounáležitosti s firmou

Výročí zaměstnání

Odměna při výročí 5, 10, 15 – letého výročí působení zaměstnance ve firmě v podobě mimořádných odměn dle firemních tabulek.

V případě zájmu zaměstnance dále možnost volby mezi standardními odměnami danými tabulkou a benefity, které jsou zaměstnancem volitelné z hlediska druhu benefitu, místa i času čerpání prostřednictvím karty Benefity.⁴¹

Životní jubilea

Při významných životních jubileích zaměstnance (30, 40, 50, atd. let) opět odměny dle tabulky.

**Tabulka č. 1 Odměny při životních jubileích a výročích
zaměstnání (vlastní zpracování)**

Životní jubilea	Doba zaměstnání	Mimořádná prémie
Roky		% z průměrné mzdy zaměstnance
30	5	40
40	10	50
50	15	60
60	20	70

Nejlepší zaměstnanec

U příležitosti nejlépe Vánočního večírku obdarovat v uplynulém roce mimořádně výkonného zaměstnance dárkovým poukazem v určité hodnotě opět nejlépe ve formě poukazu použitelného na různé činnosti dle zájmů zaměstnance. Pro objektivnost tohoto hodnocení zvolit zaměstnance prostřednictvím hlasování ostatních.

⁴¹ Program zaměstnaneckých výhod pro zaměstnance. /online/. 2009 [cit. 2010-05-20] Dostupné z: <http://www.benefity.cz/pro-zamestnanec.php>

4.2 Návrhy změn v systému hodnocení a odměňování zaměstnanců v oddělení zadávání dat

V zadávání pracuje většina zaměstnanců firmy, proto je třeba na tento sektor brát zvláštní zřetel.

4.2.1 Osobní složka

Všem zaměstnancům, kteří pracují v oblasti zadávání dat, by bylo dobré založit vlastní složku, do které by vedoucí oddělení pravidelně zapisovali hodnocení a také zdůraznili zvláštní případy a to ať už mimořádného výkonu nebo mimořádné chybovosti toho kterého zaměstnance.

Zaměstnanci budou mít možnost v případě zájmu do své složky nahlížet, a pokud s hodnocením nesouhlasí a chtějí ho okomentovat, bude jim to umožněno.

Obsah složky:

- zaměstnanecký list s poznámkami zaměstnavatele a zaměstnance,
- hodnocení zákazníky prostřednictvím nahlášených chyb (viz dále),
- zápisy z motivačně hodnotících pohovorů,
- jakékoliv možné další podklady týkající se zaměstnance.

Zaměstnanecký list	
Zaměstnanec:	
Záznam ze dne:	
Obsah sdělení:	
	
Poznámka zaměstnance:	
	
Záznam ze dne:	
Obsah sdělení:	
	
Poznámka zaměstnance:	
	

Obr. č. 15 Zaměstnanecký list (vlastní zpracování)

Před hodnotícím pohovorem či před mimořádnými pololetními odměnami pak ředitel jednoduše nahlédne do složek zaměstnanců a okamžitě získá přehled o jejich průběžné činnosti o jejich rychlosti, bezchybnosti a také o jejich poznatcích, na které se pak v případě pohovoru může také připravit. Tyto poznatky nebudou zkresleny pouze současným pocitem vedoucího oddělení, ale budou odrážet hodnocení průběžně zapsaná během celého hodnotícího období.

Dále budou využitelné pro jakékoliv další činnosti, kde je potřeba přehled o činnosti zaměstnance, jako je uvolnění vedoucí pozice a s tím spojená možnost přeražení některého zaměstnance na vyšší post.

4.2.2 Hodnocení prostřednictvím zákazníků

K vedoucímu pracovníku průběžně chodí chybová hlášení. Tyto informace zasílají buď přímo klienti (e-mailem na adresu clientského centra nebo přes ikonu ve Focus Online aplikaci) či obchodní ředitel a jiní obchodní zástupci, kteří chyby objeví, když připravují data pro své schůzky a clientské reporty. Vedoucí oddělení povede statistiku

chyb (viz ukázka níže), která zejména poslouží vedoucímu oddělení, potažmo řediteli v době, kdy se rozhoduje o odměnách či povýšení. Evidence pomůže i obchodníkům, kteří budou vědět, ve kterém sortimentu je zadávání bezchybné a kde je tomu naopak. Příklad zápisu je v následující tabulce.

Tabulka č. 2 Zápis chyb v zadávání (vlastní zpracování)

Chyba č.	Zákazník	Uživatel	Typ chyby	Kategorie	Důležitost	Chybu udělal	Měsíc	Rok
1	Mattonni	Mikulášek	záměna vel. balení	food	střední	Zadavač 5	1	2010
2	Mattonni	Mikulášek	chybná cena	food	velká	Zadavač 4	2	2010
3	Globus	Křiklan	překlep ceny	elektro	malá	Zadavač 2	2	2010
4	Focus	Matoušek	stejný produkt	drogerie	střední	Zadavač 5	2	2010
5								
6								

4.2.3 Hodnocení pomocí měření výkonu

Toto hodnocení lze využívat jako jeden z podkladů pro ústní hodnocení v listu zaměstnance. Je vhodné z něj vycházet, však pouze v případě velkých výkyvů vzhledem k ostatním zaměstnancům, což teprve má jistou vypovídací schopnost.

4.2.4 Hodnocení prostřednictvím cílů v zadávání

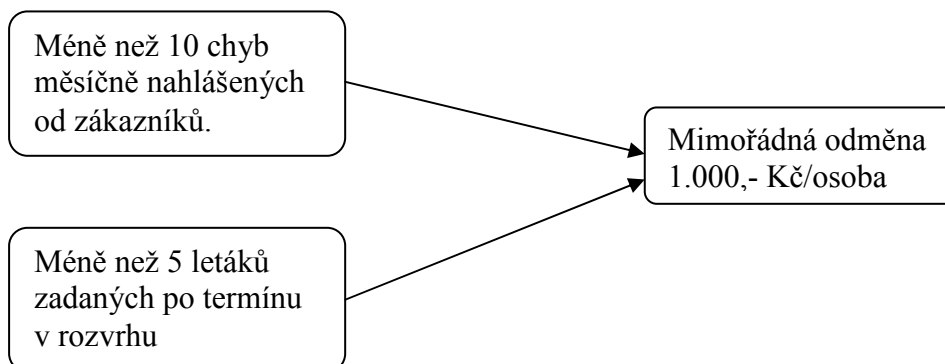
Příklad možného rozvrhu činností v oblasti zadávání, který by vedoucí oddělení vyvěsili pravidelně na nástěnce a zaměstnanci by každý den označili letáky, které mají zpracované a zapsali datum zpracování. Vedoucí by tak po dokončení naplánovaných činností viděl, které byly dokončeny včas a které ne.

Rozvrh činností pro 18. a 19. týden 2010			
Oblast	Termín zpracování		
Drogerie			
Leták.....	do.....	Zpracoval.....	Dne.....
Leták.....	do.....	Zpracoval.....	Dne.....
Leták.....	do.....	Zpracoval.....	Dne.....
Elektro			
Leták.....	do.....	Zpracoval.....	Dne.....
Leták.....	do.....	Zpracoval.....	Dne.....
Leták.....	do.....	Zpracoval.....	Dne.....
DIY			
Leták.....	do.....	Zpracoval.....	Dne.....
Leták.....	do.....	Zpracoval.....	Dne.....
Leták.....	do.....	Zpracoval.....	Dne.....
Potraviny			
Leták.....	do.....	Zpracoval.....	Dne.....
Leták.....	do.....	Zpracoval.....	Dne.....
Leták.....	do.....	Zpracoval.....	Dne.....

Obr. č. 16 Rozvrh činností (vlastní zpracování)

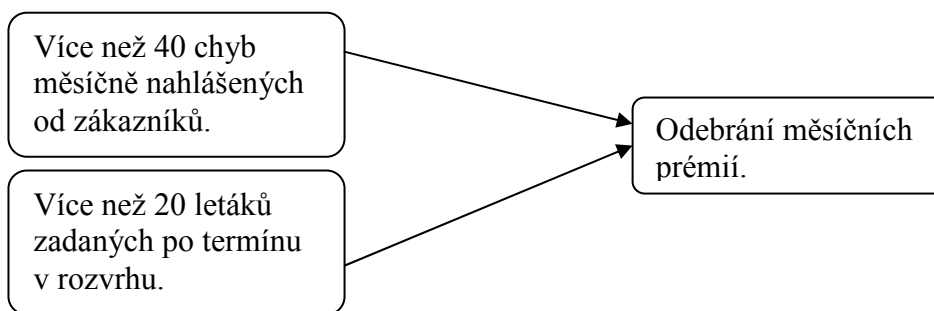
4.2.5 Měsíční mimořádné odměny či sankce

Nové zavedení měsíčních zvláštní odměny pro celý tým v následujícím případě.



Obr. č. 17 Měsíční odměny v zadávání (vlastní zpracování)

Sankce v následujícím případě.



Obr. č. 18 Měsíční sankce v zadávání (vlastní zpracování)

Týmová pravidelná odměna či sankce proto, že množství práce u jednotlivých zaměstnanců se liší a je třeba, aby pracovali jako celek a vzájemně si pomáhali pro včasné hotovou práci i menší chybovost v zadávání.

4.3 Návrh změny v systému hodnocení a odměňování obchodních zástupců

Hodnocení stanovenými cíly a dle míry splnění plánu navázané odměny.

Stanovení rozmezí prodeje ředitelem aktuálně zadané na každý měsíc:

- podprůměrný – prodej pod xxx,- Kč.
Pokud se prodej pod tuto hranici bude opakovat více než 2 měsíce za sebou odebrání měsíčních prémie,
- standardní – prodej v rozmezí podprůměrné a nadprůměrné hodnoty.
Zaměstnanci zůstává základní mzda a nedostane za standardní práci žádné zvláštní prémie ani nebude sankciován v případě několikaměsíční standardní činnosti,
- nadprůměrný – při nadprůměrném prodeji je jednoznačně třeba ihned ohodnotit a nejlépe nabídnout výběr mezi mimořádnou odměnou (5 % z prodeje) a benefitovým poukazem.

V rámci tohoto opatření by byla nutná částečná tolerance zejména v počátcích tj. zavádění těchto opatření či v obdobích kdy je vedení jasné, že kvůli jistým vnějším

např. ekonomickým podmínkám je dokonalé plnění plánu nemožné a jeho úpravou se přizpůsobit současné situaci.

4.4 Návrh změn v procesu odměňování

Vedoucí oddělení dostanou plán objemu mzdových prostředků na dané období, se kterým musí hospodařit. Budou tedy motivováni pro lepší koordinaci práce a její zvládnutí se stávajícím počtem zaměstnanců, protože ušetřené peníze půjdou na jejich ohodnocení. Opět tedy budou vyplaceny mimořádné odměny při dodržení daných cílů.

4.5 Harmonogram realizace navrhovaných změn

Červen:

- informační schůze ředitele s vedoucími jednotlivých oddělení o novém systému hodnocení a odměňování,
- konzultace připomínek vedoucích s ředitelem,
- pověřený vedoucí sestaví informace o novém systému do písemného přehledu, který dostane každý zaměstnanec,
- do konce měsíce jeden z plánovaných motivačně hodnotících pohovorů zaměstnanců a zaměstnavatele, tentokrát zaměřen především na připomínky zaměstnanců k hodnocení a odměňování, sestavení zápisu a předání vedoucím oddělení,
- vedoucí své návrhy pro řešení problémů zjištěných v pohovorech zkonzultuje s ředitelem a začne s realizací,
- každoměsíční sledování vývoje zaměstnanců kvůli možným odměnám.

Červenec:

- sestavení a předání plánu zadávání letáků zadavačům na první 2 týdny v červenci vedoucími jednotlivých oddělení,
- vedoucí oddělení obchodu sestaví a předá každému obchodnímu zástupci plán prodeje na měsíc červenec,

- předání rozpočtu na zaměstnance ve 2. pololetí 2010 sestavených ředitelem pro vedoucí oddělení (rozpočet neobsahuje mimořádné odměny závislé na výkonech zaměstnanců v jednotlivých měsících),
- začátek zapisování poznatků do zaměstnaneckých listů,
- vedoucí začíná zapisovat chyby v zadávání do tabulky, sledování mimořádných výsledků z měření výkonu,
- předání plánu zadávání letáků na další 2 týdny včetně krátkého ústního komentáře k výkonu v týdnech minulých,
- školení o činnosti firmy,
- na konci měsíce vedoucí vyhodnotí chybovost zadávání a dodržování termínů s případným mimořádným ohodnocením či sankcí,
- vedoucí oddělení obchodu vyhodnotí a odmění splnění cílů v prodeji,
- vedoucí jednotlivých oddělení budou ohodnoceni dle plnění rozpočtového plánu,
- ředitel rozhodne o zavedení nového benefitu z preferovaných zaměstnanci, a v dalších letech se bude hlasování ve stejném termínu opakovat,
- každoměsíční sledování výročí zaměstnanců kvůli možným odměnám.

Srpen:

- sestavení a předání plánu zadávání letáků zadavačům na první 2 týdny v srpnu vedoucími jednotlivých oddělení, včetně krátkého ústního komentáře k výkonu v týdnech minulých,
- vedoucí oddělení obchodu sestaví a předá každému obchodnímu zástupci plán prodeje na měsíc srpen,
- vedoucí vede zaměstnanecký list, zapisuje chyby v zadávání do tabulky, sleduje výsledky z měření výkonu,
- předání plánu zadávání letáků na další 2 týdny včetně krátkého ústního komentáře k výkonu v týdnech minulých,
- do konce měsíce zhodnocení míry navržených činností odvozených od motivačně hodnotícího pohovoru,
- na konci měsíce vedoucí vyhodnotí chybovost zadávání a dodržování termínů s případným mimořádným ohodnocením či sankcí,
- vedoucí oddělení obchodu vyhodnotí a odmění splnění cílů v prodeji,

- vedoucí jednotlivých oddělení budou ohodnoceni dle plnění rozpočtového plánu,
- každoměsíční sledování výročí zaměstnanců kvůli možným odměnám.

V dalších měsících opakující se postup s občasnými mimořádnými činnostmi jako je zvyšování mezd, pohovory či sledování spokojenosti s benefity.

5 Náklady a přínosy navrženého řešení

5.1 Náklady

- Zvýšené administrativní náklady.
- Zvýšené náklady na kancelářské potřeby.
- Náklady na jubilea a zaměstnanecká výročí by ve 2. pololetí 2010 činily cca 25.000,- Kč tj. průměrně 2.083,- Kč/měsíc. Tato částka by však byla pohyblivá.
- Náklady v případě nároku zadavačů na mimořádnou odměnu za bezchybnost a dodržování termínů – 13.400,- Kč /měsíc.
- Náklady na nadprůměrné prodeje všech obchodních zástupců by mohli činit až 20.000,- Kč /měsíc. Překročení plánu prodeje u všech obchodníků je však spíše nereálné.
- Náklady na vedoucí oddělení v případě dodržování rozpočtového plánu cca 5.000,- Kč.

Maximální kalkulatelné náklady by tedy měli činit zhruba 40.483,-. Této částky však obvykle dosaženo nebude, neboť zaměstnanci budou i postihováni odebráním měsíčních prémie a tak se v některých oblastech ušetří a někdy zůstane odměna na stávající úrovni a tak náklady neporostou.

5.2 Přínosy

- Ušetření nákladů na nedoceňované benefity.
- Ušetření nákladů v podobě sankcí zaměstnancům.
- Účelnější vynakládání firemních prostředků.
- Motivování zaměstnanci.
- Přehled o výkonech zaměstnanců.
- V případě sledování chybovosti vznikne přehled o úrovni správnosti zadávaných výrobků.

Závěr

Cílem bylo upravit hodnocení a odměňování zaměstnanců tak, aby byli zaměstnanci spokojenější, stálejší a zároveň aby vynakládání prostředků firmy na dosažení tohoto cíle bylo co nejefektivnější. Tedy co nejmenší náklady na co největší spokojenost zaměstnanců a s tím spojená co nejkvalitněji odvedená práce.

Zjištěna byla zejména nespokojenost zaměstnanců v základní oblasti odměňování, tedy s výší mezd všeobecně i vzhledem k vynakládanému úsilí. To je předpokládaný nedostatek a vzhledem k výsledku srovnání průměrné mzdy na trhu se jejich nespokojenost ukázala jako opodstatněná. S tímto problémem a zároveň udržením si schopných zaměstnanců by měli pomoci následující návrhy.

Většina hodnocení, která ve firmě probíhá, zůstala zachována pouze s úpravami tak, aby byly lépe využity z nich vzniklé výstupy. Hlavním úkolem však byly nové nápady, které ve firmě zatím nemají obdoby. To se povedlo zejména v podobě osobní složky zaměstnance, která bude podávat komplexní přehled o zaměstnanci a jeho činnostech během celého období a tím spravedlivé zvýšení mzdy či odměn. Dále je to hodnocení zaměstnanců z jiného pohledu než vedoucích pracovníků a to zákazníky, což je fakticky zjišťování chyb a připomínek nijak nezkrslých osobním vztahem k zaměstnancům. Vývoj této chybovosti je jednoduše měřitelný. I když se sledování chyb promítne zejména do odměňování zaměstnanců jako celku, bude vývoj chybovosti sledován i u každého zaměstnance zvlášť což dá zaměstnavateli přehled o kvalitě práce i u jednotlivců a stane se tak součástí komplexního pohledu na zaměstnance. Kromě toho také poskytne přehled obchodníkům prodávajícím tento sortiment. U dalšího návrhu ve formě pravidelného hodnocení benefitů jde zejména o zmiňované šetření zbytečně vynakládaných prostředků společnosti jako jeden z největších zájmů podniku a dále samozřejmě také o vyšší spokojenost zaměstnanců se systémem odměňování, neboť dobré benefity mohou zvýšit i spokojenost zaměstnanců se mzdou jako takovou. Odměny při životních jubileích a pracovních výročí mají za úkol vnést do zaměstnanců pocit výjimečnosti a také to, že pro firmu něco znamenají a nezapomíná na ně z lidského hlediska. Zvyšuje tedy loajalitu a pocit sounáležitosti s firmou.

Odměňování obecně by tedy mělo být změněno zejména v tom smyslu okamžitého propojení s ohodnocením a tím jasná motivace k lepším výkonům a pocit, že práce má nějaký výsledek, smysl a snažení se někde odrazí. To vše by měl nový systém přinést. V čem bude záměrů dosaženo a v čem méně ukáže teprve určitý čas, po kterém je opět třeba zavedený systém ohodnotit a inovovat.

Pro současné zavedení navrženého řešení bude však důležité zejména podrobné seznámení vedoucích pracovníků s novým systémem a zařazení drobných změn dle jejich praktických připomínek. Ihned poté informování zaměstnanců, kvůli eliminaci možných nedorozumění, nejlépe u ústních pohovorů, kde by zaměstnanci konzultovali případné nejasnosti z podrobně sepsaných vysvětlení předaných předem zaměstnancům.

Seznam použité literatury

ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

D'AMBROSOVÁ, H., ČORNEJOVÁ, H., LEŠTINSKÁ, V. aj. *Abeceda personalisty*. 3. vyd. Olomouc : Anag, 2009. 384 s. ISBN 978 – 80.7357-429-1.

HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ /online/. 2006 [cit. 2009-11-09]. Dostupné z WWW: <http://www.profimen.cz/personalni-poradenstvi-a-sluzby/tvorba-systemu-pravidelneho-hodnoceni-zamestnancu/>.

HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 128 s. ISBN 80-247-1458-2.

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

OČKO, P. Jak pracovat se zaměstnaneckými výhodami. *Moderní řízení*, 2008, roč. 43, č. 7, s. 6. ISBN 0026-8720.

PLAMÍNEK, J. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2009. 128 s. ISBN 978-80-247-2796-7.

POZDNÍČEK, V. *Benefity pro zaměstnance – Proč?* /online/. 2006 [cit.2009-11-09]. Dostupné z WWW: <http://www.profimen.cz/personalni-poradenstvi-a-sluzby/systemy-odmenovani-a-motivace-benefity/>.

Práce a mzdy. /online/. 2010 [cit. 2010-05-20]. Dostupné z WWW: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/prace_a_mzdy_prace

Program zaměstnaneckých výhod pro zaměstnance. /online/. 2009 [cit. 2009-12-03]
Dostupné z WWW: <http://www.benefit.cz/pro-zamestnance.php>

SKOLEK, T. *Benefity pro dietáře /online/. 2009 [2009-12-03]. Dostupné z WWW:*
<http://rady-a-tipy.monster.cz/plat-a-benefity/benefity/benefity-pro-dietare/article.aspx>.

Sujet Focus /online/. 2010 [cit. 2010-05-20]. Dostupné z WWW:
<http://www.focusmr.com/service-sujet-focus.html>.

Úplný výpis z obchodního rejstříku. /online/. 2010 [cit. 2010-05-20]. Dostupné z WWW:
<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/report?sysinf.vypis.CEK=480167&sysinf.vypis.rozsah=uplny&sysinf.@typ=transformace&sysinf.@strana=report&sysinf.vypis.typ=XHTML&sysinf.vypis.klic=6898ce361dc086ccb6eb7d1816a30b5b&sysinf.spis.@oddil=C&sysinf.spis.@vlozka=41308&sysinf.spis.@soud=Krajsk%FDm%20sou-dem%20v%20Brn%EC&sysinf.platnost=01.06.2010>.

Welcome to the world of FOCUS Research & Consulting! /online/. 2010 [cit. 2010-05-20]. Dostupné z WWW: <http://www.focusmr.com/index.html>.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce ze dne 21. dubna 2006.

Interní materiály firmy Focus.

Seznam obrázků a tabulek

Obr. č. 1 Focus v Evropě.....	34
Obr. č. 2 Organizační struktura.....	40
Obr. č. 3 Graf podílu mužů a žen.....	42
Obr. č. 4 Graf složení zaměstnanců z hlediska věku.....	42
Obr. č. 5 Graf délky zaměstnání pracovníků.....	43
Obr. č. 6 Graf spokojenosti zaměstnanců se mzdou.....	50
Obr. č. 7 Graf volby zaměst. mezi zavedením nového benefitu a zvýšením mzdy.....	51
Obr. č. 8 Graf spokojenosti se současnými benefity.....	53
Obr. č. 9 Graf nově navrhovaných benefitů.....	54
Obr. č. 10 Graf spokojenosti zaměstnanců s pracovním prostředím.....	56
Obr. č. 11 Graf důležitosti hezkého pracovního prostředí pro zaměstnance.....	56
Obr. č. 12 Graf ohodnocení spokojenosti s pracovní dobou.....	57
Obr. č. 13 Graf úrovně vztahů na pracovišti.....	57
Obr. č. 14 Zápis z motivačně hodnotícího pohovoru.....	61
Obr. č. 15 Zaměstnanecký list.....	66
Obr. č. 16 Rozvrh činností.....	68
Obr. č. 17 Měsíční odměny v zadávání.....	69
Obr. č. 18 Měsíční sankce v zadávání.....	69
Tabulka č. 1 Odměny při životních jubileích a výročí zaměstnání.....	64
Tabulka č. 2 Zápis chyb v zadávání.....	67

Přílohy

Příloha č. 1 Dotazník

Anonymní dotazník pro účely bakalářské práce	
Prosím ohodnotte bodově od 1 do 5 (1 = min. 5 = max.) Vaši spokojenost s následujícími parametry odměňování Vaší práce	
Body	
1. Spokojenost se současnými benefity:	
- stravenky	
- výuka jazyků	
- voda v barelech	
- penzijní připojištění (pokud máte)	
- služební telefon (pokud máte)	
2. Které další benefity byste preferovali:	
- více dnů dovolené	
- vyšší hodnota stravenek	
- lístky na kulturní akce	
- příspěvek na dovolenou	
3. Vaše spokojenost s výší mzdy obecně	
(jestli výše Vaší mzdy odpovídá vašim představám bez ohledu na to co děláte)	
4. spokojenost s Vaší mzdou v závislosti na:	
- náročnosti práce	
(Zda mzda odpovídá pracovní pozici)	
- Vašemu úsilí a kvalitě práce	
(Zda mzda odpovídá kvalitě práce, kterou odvádíte)	
5. Úroveň vztahů na pracovišti	
6. Pracovní prostředí:	
- spokojenost s pracovním prostředím	
- jak je pro Vás důležité hezké prostředí	
7. Spokojenost s pracovní dobou	
Otevřené otázky:	
Vlastní návrh nového benefitu.	
xxx	
Jakýkoliv vlastní nápad pro zlepšení v oblasti hodnocení a odměňování.	
xxx	
S čím jste v současném systému hodnocení a odměňování zejména nespokojeni.	
xxx	
Pokud byste si mohli vybrat preferovali byste raději 1.000 Kč hrubého měsíčně navíc (což pro Vás dělá cca 700 Kč/čistého) a nebo benefity (stravenky, příspěvek na dopravu,...) v hodnotě 1.000 Kč	
xxx	