



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

# SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE VÝROBNÍM PODNIKU A NÁVRHY NA JEHO ZLEPŠENÍ

EMPLOYEE REMUNERATION SYSTEM IN A MANUFACTURING COMPANY AND PROPOSALS FOR ITS  
IMPROVEMENT

## BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

## AUTOR PRÁCE

AUTHOR

**Martin Němec**

## VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

**Ing. et Ing. Kateřina Procházková, Ph.D.**

**BRNO 2022**

# Zadání bakalářské práce

Ústav:	Ústav ekonomiky
Student:	<b>Martin Němec</b>
Vedoucí práce:	<b>Ing. et Ing. Kateřina Procházková, Ph.D.</b>
Akademický rok:	2021/22
Studijní program:	Ekonomika podniku

Garantka studijního programu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

## **Systém odměňování zaměstnanců ve výrobním podniku a návrhy na jeho zlepšení**

### **Charakteristika problematiky úkolu:**

Úvod  
Cíle práce, metody a postupy zpracování  
Teoretická východiska práce  
Analýza současného stavu  
Vlastní návrhy řešení  
Závěr  
Seznam použitých zdrojů  
Seznam příloh

### **Cíle, kterých má být dosaženo:**

Vymežit problém, jasně stanovit cíle práce a metody zpracování. Zmapovat nejnovější teoretické poznatky a vybrat vhodná teoretická východiska pro řešení problematiky. Zanalyzovat současný stav systému odměňování zaměstnanců ve společnosti a vliv vnitřních a vnějších faktorů na daný systém. Shrnout výsledky analýzy a vyvodit klíčové závěry. Navrhnout vhodné změny systému odměňování zaměstnanců.

### **Základní literární prameny:**

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

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-9883-7.

KOUBEK, J. Řízení pracovního výkonu. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-726-1116-X.

KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

PILAŘOVÁ, I. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2021/22

V Brně dne 28.2.2022

L. S.

---

prof. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.  
garantka

---

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Bakalářská práce se zabývá systémem odměňování zaměstnanců u výrobní společnosti. Teoretická část rozebírá pojmy týkající se problematiky odměňování a motivace zaměstnanců. Analytická část podrobně rozebírá pomocí nejrůznějších metod a ukazatelů situaci ve společnosti. Návrhová část je zasvěcena vlastním návrhům na změnu současného systému odměňování.

## **Abstract**

The bachelor's thesis deals with the system of remuneration of employees at a manufacturing company. The theoretical part discusses the concepts related to the issue of remuneration and motivation of employees. The analytical part analyzes in detail the situation in the company using various methods and indicators. The design part is dedicated to the actual proposals to change the current remuneration system.

## **Klíčová slova**

Odměna, zaměstnanec, mzda, hodnocení, benefit, systém odměňování

## **Key words**

Remuneration, employee, wage, evaluation, benefit, remuneration system

## **Bibliografická citace**

NĚMEC, Martin. Systém odměňování zaměstnanců ve výrobním podniku a návrhy na jeho zlepšení [online]. Brno, 2022 [cit. 2022-05-23]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/143007>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Kateřina Procházková.

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská 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 23. května 2022

.....

Podpis studenta

## **Poděkování**

Tímto způsobem bych rád poděkoval vedoucí mé bakalářské práce paní Ing. et Ing. Kateřině Procházkové Ph. D. za pomoc při zpracování mé práce.

# Obsah

<b>Obsah.....</b>	<b>5</b>
<b>Úvod .....</b>	<b>9</b>
<b>1 Cíle, metody a postupy práce.....</b>	<b>11</b>
<b>Teoretická část.....</b>	<b>12</b>
<b>1.1 Systém hodnocení zaměstnanců .....</b>	<b>12</b>
<b>1.2 Vlivy související s podmínkami řízení odměňování.....</b>	<b>12</b>
1.2.1 Vnitřní prostředí.....	12
1.2.2 Vnější prostředí.....	13
<b>1.3 Kritéria hodnocení.....</b>	<b>13</b>
<b>1.4 Postup při hodnocení pracovníků 3 .....</b>	<b>15</b>
<b>1.5 Metody hodnocení pracovníků.....</b>	<b>16</b>
1.5.1 Hodnocení dle stanovených cílů .....	16
1.5.2 Hodnocení na základě plnění norem .....	16
1.5.3 Hodnocení pomocí stupnice .....	17
<b>1.6 Informování pracovníků a výsledcích hodnocení .....</b>	<b>17</b>
<b>1.7 Celková odměna .....</b>	<b>18</b>
1.7.1 Model celkové odměny .....	19
1.7.2 Relační odměny 2.....	19
1.7.3 Přístupy k celkové odměně.....	20
1.7.4 Strategické odměňování.....	21
1.7.5 Odměňování dle výkonu.....	21
1.7.6 Odměňování dle schopností.....	22
1.7.7 Odměňování dle přínosu .....	22
1.7.8 Odměňování dle očekávaných výsledků práce .....	22
<b>1.8 Mzdové formy .....</b>	<b>23</b>
1.8.1 Základní mzdové formy .....	23
<b>1.9 Benefity .....</b>	<b>27</b>
<b>1.10 Motivace.....</b>	<b>27</b>
1.10.1 Definice motivace .....	28
1.10.2 Vnitřní motivace .....	28

1.10.3	Vnější motivace .....	29
1.10.4	Teorie motivace .....	29
1.10.5	Motivace a spokojenost s prací .....	31
1.10.6	Motivace a peníze .....	31
<b>1.11</b>	<b>PEST analýza .....</b>	<b>31</b>
<b>2</b>	<b>Analytická část .....</b>	<b>34</b>
<b>2.1</b>	<b>Základní informace o společnosti XYZ, spol. s.r.o. ....</b>	<b>34</b>
<b>2.2</b>	<b>Historie společnosti XYZ S.R.O. ....</b>	<b>34</b>
<b>2.3</b>	<b>Předmět výroby společnosti XYZ s.r.o. ....</b>	<b>35</b>
2.3.1	Souhrnná karta výrobku .....	37
<b>2.4</b>	<b>Předmět obchodování společnost XYZ s.r.o. ....</b>	<b>37</b>
<b>2.5</b>	<b>Organizační struktura .....</b>	<b>38</b>
<b>2.6</b>	<b>Analýza systému odměňování .....</b>	<b>39</b>
2.6.1	Pracovní pozice ve společnosti XYZ s.r.o. ....	39
<b>2.7</b>	<b>Mzdové ohodnocení pracovníků společnosti XYZ s.r.o. ....</b>	<b>42</b>
<b>2.8</b>	<b>Příplatky .....</b>	<b>43</b>
<b>2.9</b>	<b>Současné výhody a benefity v společnosti XYZ s.r.o. ....</b>	<b>44</b>
<b>2.10</b>	<b>Příspěvky pro zaměstnance .....</b>	<b>44</b>
<b>2.11</b>	<b>Názor pracovníků na současný systém hodnocení.....</b>	<b>44</b>
2.11.1	Charakteristika dotazovaných subjektů .....	44
2.11.2	Současný systém odměňování .....	48
2.11.3	Otázky ke změně systému odměňování.....	51
2.11.4	Personální část dotazníku .....	53
2.11.5	Shrnutí výsledků otázek k pracovníkům.....	55
<b>2.12</b>	<b>Řízený rozhovor s vedením společnosti XYZ s.r.o. ....</b>	<b>55</b>
<b>2.13</b>	<b>Analýza vnitřních vlivů systému odměňování.....</b>	<b>56</b>
2.13.1	Pracovní smlouva.....	56
2.13.2	Pracovní doba zaměstnanců společnosti XYZ s.r.o. ....	57
2.13.3	Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců .....	58
2.13.4	Externí pracovníci .....	58
2.13.5	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci .....	58
<b>2.14</b>	<b>Současný systém hodnocení zaměstnanců .....</b>	<b>59</b>
2.14.1	Pohovory se zaměstnanci.....	59

2.14.2	Evidence docházky.....	59
<b>2.15</b>	<b>Informační systém .....</b>	<b>60</b>
<b>2.16</b>	<b>Finanční situace podniku .....</b>	<b>60</b>
2.16.1	Osobní náklady .....	61
2.16.2	Výpočet čistého pracovního kapitálu.....	62
2.16.3	Čisté pohotovové prostředky .....	62
2.16.4	Bankrotní model IN05 .....	62
<b>2.17</b>	<b>Silné a slabé stránky společnosti XYZ s.r.o.....</b>	<b>64</b>
<b>2.18</b>	<b>Konkurence .....</b>	<b>64</b>
2.18.1	Aluminium Group a.s. ....	64
2.18.2	Hamag spol. s.r.o. ....	65
2.18.3	MGG spol. s.r.o. ....	65
<b>2.19</b>	<b>Zhodnocení makroprostředí .....</b>	<b>66</b>
2.19.1	PEST analýza .....	66
<b>2.20</b>	<b>Shrnutí analytické části.....</b>	<b>69</b>
<b>3</b>	<b>Návrhová část .....</b>	<b>72</b>
<b>3.1</b>	<b>Shrnutí nedostatků současného systému odměňování .....</b>	<b>72</b>
<b>3.2</b>	<b>Návrh na změnu současného systému odměňování .....</b>	<b>73</b>
3.2.1	Přesně definovaný systém odměňování .....	73
3.2.2	3 dny volna navíc .....	73
3.2.3	Příspěvek na dojíždění do práce .....	75
3.2.4	Věrnostní příplatek .....	75
<b>3.3</b>	<b>Změna pracovní doby .....</b>	<b>76</b>
<b>3.4</b>	<b>Povinné pravidelné školení zaměstnanců .....</b>	<b>76</b>
3.4.1	Tvorba manuálů .....	77
<b>3.5</b>	<b>Harmonogram zavedení návrhů .....</b>	<b>77</b>
<b>3.6</b>	<b>Shrnutí návrhové části.....</b>	<b>78</b>
<b>4</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>80</b>
<b>5</b>	<b>Zdroje.....</b>	<b>82</b>
	<b>Seznam obrázků.....</b>	<b>84</b>
	<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>85</b>

<b>Seznam grafů .....</b>	<b>86</b>
<b>Seznam rovnic.....</b>	<b>87</b>
<b>Seznam příloh .....</b>	<b>88</b>

## Úvod

Tato práce se bude zabývat popisováním nejrůznějších systémů hodnocení, které se v dnešní době využívají. To proč zaměstnanci chodí do práce je jednoduše zodpověditelné, kromě toho že zaměstnance baví, tak pouze kvůli odměně do práce chodí, a proto je nutné tento fakt neopomínat a zaměřit se na to, aby byl zvolen ten správný systém k hodnocení zaměstnanců.

Součástí této práce bude představení toho, jaké systémy hodnocení a odměňování zaměstnanců se v dnešní době používají, shrnutá budou jejich pro i proti a budou také představeny jejich motivační účinky. To aby společnost zvolila správný systém hodnocení je v dnešní době takřka klíčové, jinak budou pracovníci tyto firmy opouštět, protože v dnešní době je ve výrobních odvětvích více pracovních míst, než pracovníků a především o dobré pracovníky je vždy nouze, a proto o ně bude mít určitě konkurence velký zájem, což ještě víc podtrhne jejich ztrátu u bývalé firmy.

Správné hodnocení a odměňování také musí obsahovat motivační složku, která je pro firmu a její pracovníky nemírně důležitá. Společnost musí své pracovníky správně motivovat, aby dosahovali co nejlepších výsledků, což zaručí firmě prosperitu a dobré výsledky. Pro pracovníky je motivační složka důležitá proto, aby oni sami měli chuť do práce a důvody splňovat své plány, které dostávají od vedení a při dobré odměně pracovat i nad plán, což firmě velice prospěje. Kritéria hodnocení a odměňování je nutné průběžně aktualizovat, aby stále pro pracovníky dostatečně motivační.

Systém musí být zvolen tak, aby vyhovoval co největšímu počtu pracovníků a také dlouhodobému firmě, pokud tomu tak není je nutné jej co nejdříve zlepšit a v této práci budou popsány možné návrhy na zlepšení ve společnosti XYZ s.r.o. Jedná se o výrobní společnost, která se zabývá výrobou součástek pomocí slitin hliníku, kromě odlití polotovarů společnost XYZ s.r.o. tyto součástky dále opracovává pomocí CNC strojů nebo manuálních soustruhů.

Jelikož byla pro praktickou část zvolena tato výrobní společnost, tak bude kladen důraz na podrobný popis systému hodnocení pracovníků, který je pro následné odměňování důležitý a bude se studovat, zda pracovníkům vyhovuje a je pro ně dostatečně motivační. Pokud tomu tak nebude, bude alespoň větší prostor pro možné návrhy zlepšení tohoto

systemu odměňování, což je pro výrobní společnost důležité z důvodu splnění plánů, stihnutí zakázek a snížení zmetkovitosti.

# 1 Cíle, metody a postupy práce

U společnosti XYZ s.r.o. jsou problémy s vysokou zmetkovitostí a s problémy, které mají svého původce ve špatně zvolené personální politice, která může zapříčínovat nedostatek zaměstnanců a problémy si je udržet. Špatná personalistika se také může projevovat špatným motivováním zaměstnanců, což může způsobovat špatné výsledky práce zahrnující velký počet zmetků, což je způsobeno špatným systémem hodnocení a také následným systémem odměňování zaměstnanců.

Cílem práce tedy je upravit vhodný systém hodnocení zaměstnanců, a dále sestavit vhodný systém odměňování, který bude zahrnovat benefity a jiné nejrůznější zaměstnanecké výhody pro podnik společnosti XYZ s.r.o. Možným důvodem problémů může být totiž zastaralost těchto systémů, které dlouhou dobu neprošly žádnou aktualizací. Tento stav bude potřeba zanalyzovat.

Návrh, kterého bakalářská práce docílí, bude přínosem pro vedení společnosti XYZ s.r.o. i pro její zaměstnance, kteří by měli být spokojenější a motivovanější, a tedy přinášet i lepší výsledky při práci.

Na základě teoretické části bude vyhotovena analytická část, ke které budou získávány informace při rozhovoru s výkonným ředitelem společnosti XYZ s.r.o., který má pod svou kompetencí i personální a mzdové oddělení. Spojením informací od výkonného ředitele a informací dohledatelných na internetu vzniknou důvěryhodné zdroje pro vypracování analytické, která odhalí problémy v systémech hodnocení a odměňování.

Metody, které budou použity v práci jsou tyto:

- Analýza účetních výkazů
- Analýza ekonomických ukazatelů
- Analýza konkurence
- Dotazník pro zaměstnance
- Řízený rozhovor s vedením společnosti
- PEST analýza

## **Teoretická část**

Tato část práce bude zasvěcena vysvětlení a definování pojmů, které je nutné znát pro dobrou orientaci v této práci a pochopení této práce.

### **1.1 Systém hodnocení zaměstnanců**

Systémů, s kterými se můžeme v praxi setkávat, je několik. Dvě největší skupiny, na které se tyto systémy dělí, jsou systematické a nesystematické. Rozdíl v těchto dvou typech systémů je ten, že systematické hodnocení zaměstnanců se odvíjí od určité časové periody (například měsíc nebo rok), nebo k němu dochází v případě povýšení nebo změny pracovní pozice zaměstnance, popřípadě snížení nebo zvýšení výkoností pracovníka. Všechny tyto důvody jsou však za předem definovaných okolností a taktéž bývají realizovány písemně a lze je dohledat v osobní složce daného zaměstnance (Pilařová, 2008).

Druhým významným typem je nesystematické hodnocení zaměstnanců. Tento typ se využívá dle aktuální potřeby a bývá velice nahodilý. Často má tento typ hodnocení zaměstnanců neformální charakter a bývá uděleno na základě nějaké zpětné vazby, jako například po rozhovoru se zaměstnancem nebo po hodnocení chování pracovníka, a nikoliv jeho vlastností (Pilařová, 2008).

### **1.2 Vlivy související s podmínkami řízení odměňování**

Neexistuje jeden univerzální způsob odměňování zaměstnanců, který by byl ve všech případech a při všech okolnostech efektivní a spravedlivý, proto existuje mnoho způsobů a strategií, jak zaměstnance hodnotit a odměňovat a každá firma se pro daný způsob rozhoduje sama na základě určitých vlivů, které jsou pro různé typy odvětví jinak charakteristické (Armstrong, 2009).

#### **1.2.1 Vnitřní prostředí**

Tato podskupina vlivů ovlivňuje politiku odměňování zaměstnavatelů na základě, kterých se rozhodují. Tyto organizace musejí určit podnikovou kulturu, u které chtějí, aby ji zaměstnanci dodržovali a na základě jejího dodržování bývají hodnoceni. Podnikovou kulturu tvoří třeba normy, postoje k problémům, morálka nebo třeba způsob postoje a

jednání se zákazníky, kterou se také zabývá etika práce, kterou si tvoří firmy samy. Dobrá podniková kultura může vést ke zlepšení pracovního výkonu nebo ke zvýšení konkurence mezi pracovníky (Armstrong, 2009).

Vnitřní prostředí kromě kultury tvoří také lidé, které firma zaměstnává. Typy zaměstnanců jsou závislé na typu podniku, zda jde o podnik výrobní, obchodní anebo jinak odlišný. Součástí vnitřních vlivů jsou také podnikové strategie, podniková organizace i technika a technologie. Všechny tyto aspekty si tvoří sama firma a je schopna s nimi pracovat a upravovat je dle potřeby (Armstrong, 2009).

### **1.2.2 Vnější prostředí**

V dnešní moderní době nemohou firmy brát zřetel pouze na sebe samotné, ale musejí při tvoření a upravování podmínek souvisejících s odměňováním zaměstnanců brát ohledy i na vnější svět v daném odvětví, ve kterém firma operuje (Armstrong, 2009).

Při posuzování vnějších vlivů hraje obrovskou roli globalizace, kdy v dnešní době je kladen důraz na uspokojování kromě lokálních potřeb i uspokojování potřeb širokého okolí. Pozorují se nejrůznější trendy, ať už v zaměstnávání lidí, nebo v populačním vývoji. Tržní a mzdové sazby se musejí řídit konkurencí, jinak by v tomto boji neobstály (Armstrong, 2009).

### **1.3 Kritéria hodnocení**

Tato kritéria se dělí na dva typy ve smyslu pojetí. Některé tradiční firmy stále vyznávají kritéria, která jsou jednoduše vyčíslitelná a zajímají se zejména o množství, kvalitu a jinou kvantifikovatelnou podobu pracovního výkonu (Koubek, 2011).

Místo toho moderní pojetí nehodnotí pouze kvantifikovatelná data, ale je pro něj důležité i pracovní chování, mezi které se řadí například přístup k práci, ochota, absence, a dokonce i frekvence pracovních úrazů. Pro moderní pojetí je také důležité, aby zaměstnanec správně hrál svou roli a správně tak zapadal do celého procesu a konceptu firmy. Díky těmto dalším kritériím je moderní pojetí hodnocení pracovníků mnohem komplexnější, než tradiční kvantifikovatelné veličiny (Koubek, 2011).

Hodnota pracovníka se řeší kritérii, které je také potřeba správně rozdělit, aby byla přiměřená dané práci zaměstnance. Toto jsou nejčastěji používaná kritéria:

- **Výsledky práce (relativně snadno klasifikovatelná kritéria)**  
Mezi tato kritéria patří: množství práce, kvalita práce, úrazovost, odpadovost/zmetkovitost, množství obslužených zákazníků, spokojenost zákazníků anebo množství reklamací (Koubek, 2011).
- **Pracovní chování**  
U pracovního chování by se měl zaměstnavatel ohlížet především na ochotu zaměstnance přijímat úkoly a vzdělávat se, úsilí pro plnění úkolu, dodržování instrukcí, hospodárnost, řádná docházka, a především kouření anebo požívání alkoholu či drog na pracovišti (Koubek, 2011).
- **Sociální chování**  
Sociální spektrum chování by při hodnocení zaměstnance nemělo chybět. Mezi kritéria tohoto chování patří: jednání s lidmi, vztah ke spolupracovníkům, ochota ke spolupráci, vztah k zákazníkům, způsob chování k nadřízeným nebo podřízeným a důležitou součástí kritérií, která se vztahují k sociálnímu chování zaměstnance, je určitě styl vedení lidí (Koubek, 2011).
- **Dovednosti a znalosti, potřeby, vlastnosti**  
Tato skupina kritérií je ze všech čtyř skupin nejobsáhlejší, proto v této práci bude nastíněn pouze výřez těchto kritérií. Mezi tato kritéria patří především znalost práce, fyzická síla, vzdělání, diplomy a osvědčení, spolehlivost, znalost jazyků, smysl pro osobní zodpovědnost a jiné vlastnosti, které dělají člověka člověkem (Koubek, 2011).

Aby hodnocení fungovalo, nestačí pouze určit kritéria, podle kterých se budou zaměstnanci hodnotit, ale je třeba určit, který výkon je žádoucí, přijatelný nebo nepřijatelný. Tyto hranice je třeba určit před hodnocením zaměstnanců, a to výslovně a písemně (Koubek, 2011).

Hodnotitel by si měl také uvědomit, že výkon zaměstnanců může být ovlivněn faktory, které jsou na pracovníkovi nezávislé a mnohdy za ně může vedení firmy a mělo by se k nim přihlídnout. Mezi tyto faktory patří zejména nedostatečné vysvětlení práce či instruktaž, zařízení a vybavení nepřiměřené dané práci, nevhodné uspořádání pracoviště nebo nedostatek spolupráce ze strany ostatních pracovníků. Tyto faktory by měla firma při hodnocení pracovníka co nejvíce eliminovat (Koubek, 2011).

## 1.4 Postup při hodnocení pracovníků 3

Hodnocení pracovníků je proces, který není úplně jednoduchý a rozděluje se do tří období, která se následně rozkládají do jednotlivých fází (Koubek, 2011).

### 1. Přípravné období

Toto období má čtyři důležité kroky. V prvním kroku je třeba rozpoznat a dále stanovit kritéria hodnocení, určení zásad pravidel a postupu hodnocení. K těmto úkonům je také potřeba zhotovit formulář, do kterého se budou zaznamenávat tato hodnocení. V další řadě je potřeba zanalyzovat pracovní místa a specifikovat je. Díky těmto úkonům je možné si vytvořit představu o výkonech a pracovních místech v dané firmě a lépe se určuje hodnotící hranice, kterou se zabývá další krok, jenž formuluje kritéria a stanovuje normy a určuje rozhodné období pro zjišťování hodnot stanovených norem. Poslední krok této fáze je zasvěcen informování zaměstnanců o prováděném hodnocení a o jeho kritériích (Koubek, 2011).

### 2. Získávání informací a podkladů

Tato fáze postupu hodnocení pracovníků má dva kroky, kdy v první chvíli je třeba pozorovat pracovníky a jejich výsledky při práci. Také by se mělo definovat, kdo je k těmto kontrolám oprávněn a kdo toto hodnocení bude vůbec provádět. V druhém kroku této fáze je potřeba pořádně zdokumentovat pracovní výkon. Záznam má více funkcí, ale v tomto případě je pro hodnotitele důležitý zejména z důvodu zpětné dokumentace, která může sloužit jako rozřešení při případných sporech a diskuzích mezi hodnotitelem a hodnoceným a díky tomu je důležitým prostředkem v rámci zpětné vazby. U dokumentace je zásadní, aby byla pořizována a ukládána jednotným způsobem (Koubek, 2011).

### 3. Vyhodnocování informací o pracovním výkonu

Při vyhodnocování informací se hodnotí pracovní výsledky, chování pracovníků a další kritéria, která musí být provedena dle standartního postupu. V tomto období se porovnávají reálné výsledky práce s předem určenými a jasně definovanými normami, které jsou důležité pro objektivní hodnocení lidí, protože během této fáze hrozí velké riziko subjektivního přístupu při hodnocení hodnocených. Písemný výstup této fáze je nutností. Dalším krokem této fáze je

rozhovor s hodnoceným pracovníkem, během kterého je třeba sdělit výsledky hodnocení a návrhy na případnou nápravu nedostatků. U tohoto rozhovoru je důležité motivovat zaměstnance ke zlepšení jeho výkonů, čemuž pomůže, když rozhovor nebude plný kritiky a výtek, ale hodnotitel se bude snažit hodnoceného také chválit. Po tomto rozhovoru přichází poslední krok a tím je pozorování případné následné změny chování u hodnoceného (Koubek, 2011).

## **1.5 Metody hodnocení pracovníků**

Zaměstnance lze hodnotit mnoha různými metodami. Tyto tři základní, které jsou typickým příkladem metod hodnocení pro malé a střední firmy, budou zářným příkladem (Koubek, 2011).

### **1.5.1 Hodnocení dle stanovených cílů**

Metoda stanovení cílů se využívá u nedělnických profesí a skládá se ze šesti po sobě jdoucích jednoduchých kroků. Nejdůležitější na této metodě je správně určit cíl, který musí být měřitelný, dosažitelný, podnětný a musí být pro jeho dosažení vhodné podmínky (Koubek, 2011).

V prvním kroku je třeba jasně stanovit a definovat cíle práce za určité časové období, které má hodnocený dosáhnout. Poté je potřeba mu zpracovat postup, podle kterého se má řídit, aby těchto cílů dosáhl. Kromě toho je třeba vytvořit prostředí, ve kterém bude pracovník těchto podmínek schopen dosáhnout. Po předem uznané době je potřeba změřit a posoudit splnění cíle. Ve chvíli, kdy jsou známy výsledky měření, je třeba v případě potřeby navrhnout a realizovat opatření k nápravě pracovního výkonu. V posledním kroku je třeba stanovit nové cíle, aby byl pracovník stále motivován ke zlepšení svých pracovních dovedností (Koubek, 2011).

### **1.5.2 Hodnocení na základě plnění norem**

Tento typ hodnocení se využívá převážně u dělníků a je založeno na plnění předem stanovených norem. Má velice jednoduchý postup a je snadno vykonatelný (Koubek, 2011).

První krok je založen na jednoduchém stanovení norem, které musí být splnitelné a zaměstnavatel musí vytvořit správné podmínky k jejich dosažení. V druhé řadě je třeba

seznámit pracovníky s těmito normami. Poté je nutné výkon porovnat s normami pracovníků a z tohoto porovnání vyvodit důsledky (Koubek, 2011).

### **1.5.3 Hodnocení pomocí stupnice**

Tento formát hodnocení je nejuniverzálnější pro hodnocení pracovníků na základě slovní nebo číselné stupnice. Tato metoda má výhodu především v tom, že se díky ní dají přehledně hodnotit výkony podle jednotlivých kritérií a je jednodušší rozlišit, co jsou hodnoceného přednosti a co jeho slabiny (Koubek, 2011).

Většinou se při této metodě využívají slovní hodnocení, jak je známe ze školních lavic, a to tedy výborný, chvalitebný, dobrý, dostatečný a nedostatečný. Avšak kromě slovních stupnic se používají i ty číselné, kdy se buď používají kompletní číselné řady 1-5(10), nebo se schválně vyškrtávají čísla se sudými hodnotami, protože je dokázané, že si lidé přirozeně raději vybírají sudá čísla. U obou forem těchto hodnocení je slabinou to, že hodnotitelé mají často problém s uvědoměním si, jaký výkon by měla jakým bodovým přidělem ohodnotit, což částečně boří výhody této formy hodnocení, která spočívá v možnosti názorně porovnávat výsledky díky počtům přidělených bodů. Hodnoty a výsledky je dobré zaznamenávat do standardizovaných firemních formulářů, v kterých musíme najít i informace o hodnoceném, jako například jméno a příjmení, délka zaměstnání ve firmě, datum hodnocení, a hlavně název funkce (Koubek, 2011).

## **1.6 Informování pracovníků a výsledcích hodnocení**

Výsledky hodnocení si nenechává nadřizený jen tak pro sebe a neschovává je do šuplíku, ale je potřeba je hodnoceným sdělit při hodnotícím rozhovoru, který je veden většinou za přítomnosti pracovníka, jeho přímého nadřízeného a nadřízeného o jeden stupeň výš. Schůzek se také mnohdy zúčastňuje majitel anebo nejvyšší vedoucí pracovník, k jejich přítomnosti dochází převážně ve středních firmách. Přítomnost majitele bývá vyžadována z důvodu vyššího motivačního účinku rozhovoru, avšak tyto nejvyšší nadřízené musí znát problémy pracovního procesu, které během hodnocení vyplavou na povrch (Koubek, 2011).

Rozhovor má za účel zhodnotit výkon pracovníka, definovat plán ke zlepšení, rozpoznat problémy výrobního procesu, rozpoznat potřeby vzdělávání pracovníků a jiné. Způsob vedení rozhovoru je také nedílnou součástí hodnocení pracovníků, protože je důležité je

správně motivovat k zlepšení jejich pracovních výkonů, proto je správnou volbou rozhovoru systém, kdy jsou rovnoměrnými partnery hodnotitel i hodnocený na stejné úrovni, což nutí přemýšlet pracovníka nad možnostmi zlepšení pracovního procesu a také se cítí jeho součástí a necítí se jen jako někdo, kdo přijímá pokyny, ale jako někdo, kdo je částečně tvoří. Při rozhovoru se doporučuje nebýt osobní, ale uvádět fakta a být konkrétní a na rovinu hodnocenému sdělit, co dělá správně a co dělá špatně a měl by dělat lépe. Hodnocený se bude pravděpodobně výtkám bránit, což je přirozená reakce, na to by se měl hodnotitel připravit a přímo útočit na hodnoceného obhajobu. V případě neshody je občas lepší spor odložit na později, aby si obě strany mohli dát čas na racionálnější stanovisko, čemuž může pomoci doručení písemného hodnocení nějakou dobu před rozhovorem. Snaha vyřešit všechny problémy během prvního rozhovoru je zbytečná, proto je potřeba s lidmi pracovat dlouhodobě, nepřetržitě a soustavně, aby dosáhli lepších výkonů (Koubek, 2011).

Samotný rozhovor by měl probíhat v dobré atmosféře a příjemném duchu. Pro hodnoceného je důležitá nepřilíš napjatá atmosféra, čemuž může pomoci vhodná organizace a vhodné prostředí. V západních zemích se nepoužívá termín hodnotící rozhovor, ale spíše přátelské posezení nebo povídání si o pracovních problémech, který se mnohdy ani neodehrává přímo na pracovišti, ale formou oběda nebo jiného občerstvení, nebo je hodnocený pozván na jiné místo, kde se bude cítit příjemně a k rozhovoru bude zaručeno soukromí. O hodnocení je nutné vytvořit záznam závěru hodnocení, ke kterému je možné využít předem připravených formulářů. (Koubek, 2011)

Během rozhovorů je nutné nehodnotit příliš mírně nebo příliš přísně, hodnocený také musí být hodnocen pouze na základě dostatečných a relevantních informací. Hodnotitel by se měl vyvarovat hodnocení průměrnými hodnotami a hodnocení podle svých sympatií. Na konci by měl hodnocený dostat písemné hodnocení (Koubek, 2011).

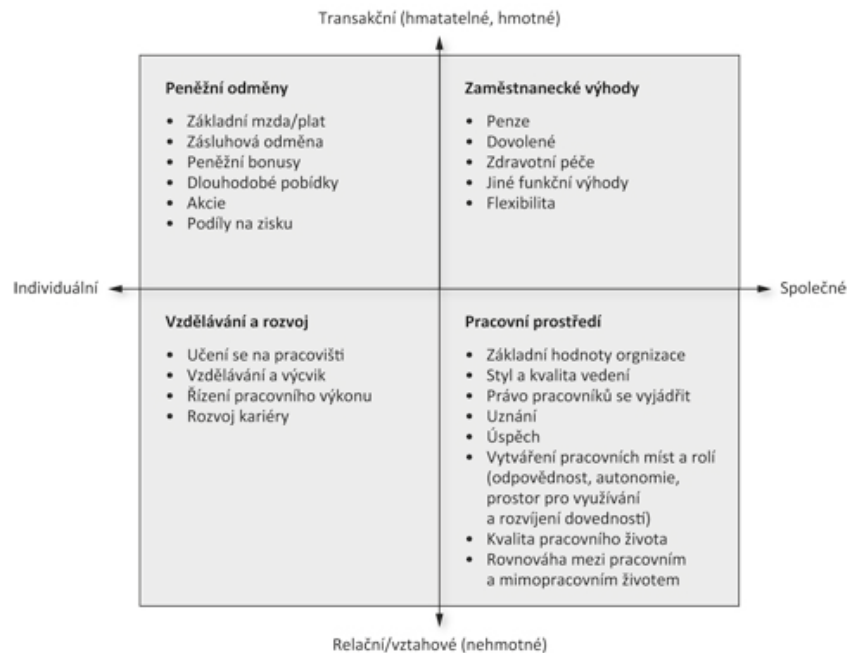
## **1.7 Celková odměna**

V pojmu celkové odměny jsou zahrnuty všechny části, ze kterých se celková odměna skládá. Najdeme v ní například základní mzdu mnohdy obohacenou zásluhovou odměnou nebo jiné typy odměn, které se dělí na transakční, jenž jsou hmotné výhody, které jsou hmatatelné, a na vztahové odměny, které se týkají především vzdělání a rozvoje pracovníka. Celková odměna musí souviset se všemi procesy odměňování a také

s ostatními personálními strategiemi. Mezi výhody celkové odměny patří hlubší a dlouhodobější motivace zaměstnanců k lepším výkonům, zlepšení vztahů zaměstnanců a uspokojení jich samotných (Armstrong, 2009).

### 1.7.1 Model celkové odměny

Na tomto modelu celkové odměny je možné názorně pozorovat její složení. V horních dvou kvadrantech jsou znázorněny transakční odměny, které jsou pro zaměstnance



Obrázek č. 1: Model celkové odměny

Zdroj: Armstrong, 2009

hmatatelné a mají své peněžité vyjádření, avšak často bývají kopírovány konkurencí. Ve spodních dvou kvadrantech jsou naopak vyobrazeny relační neboli vztahové odměny, které jsou nehmotné a mají pro pracovníka spíše vnitřní hodnotu, například ve formě vzdělání nebo uznání. Za podobu tohoto modelu je potřeba poděkovat Teresy Perrinu, který je jeho autorem (Armstrong, 2009).

### 1.7.2 Relační odměny 2

V modelu celkové odměny od Towerse Perriho je patrné, že více položek je možné nalézt v sekci relačních odměn, které se také označují jako vztahové. Z krátkodobého hlediska

nemají pro zaměstnance velký význam, ale z dlouhodobého hlediska jsou velmi ceněnou odměnou (Armstrong, 2009).

### **Vzdělání a rozvoj**

Relační odměny se dělí na dvě skupiny, což je zřejmé při pohledu na model celkové odměny, který je zmíněn výše. Do této skupiny nehmotných odměn patří položky jako učení na pracovišti, které pomáhá pracovníkům rozvíjet jejich dovednosti, nebo vzdělání a výcvik, které mají pro adresáty odměnu ve významu motivačního faktoru. Kromě již vyjmenovaných položek můžeme v této sekci nalézt odměny v podobě řízení pracovního výkonu a rozvoje kariéry (Armstrong, 2009).

### **Pracovní prostředí**

Druhá podskupina vztahových odměn se označuje jako pracovní prostředí. V tomto kvadrantu je brán zřetel převážně na hodnoty spojené s pocity pracovníků, například uznání nebo úspěch. Mezi pracovními prostředky také nalezneme položky, které mají vliv na osobní pocity zaměstnanců jako například kvalita pracovního života nebo právo pracovníků vyjádřit se. Přesně tyto aspekty mají vliv na pocity zaměstnance, a tudíž i na jeho výkonnost. Mimo jiné je možno nalézt mezi položkami, které ovlivňují pracovní prostředí, třeba vytváření pracovních míst a rolí, kvalitu pracovního života a také řízení talentů (Armstrong, 2009).

### **1.7.3 Přístupy k celkové odměně**

V každé firmě je přístup k odměňování, a tedy i k celkové odměně trochu odlišný. Každá firma klade důraz na jiný systém odměňování, který pomůže jejich pracovníky motivovat k co nejlepším výkonům, a v každém odvětví je důležité najít právě ten způsob, který je pro pracovníky nejvhodnější a maximálně vyhovující. Úsilí firem se mnohdy liší, mnohdy jde o sdružování a spojování lidí s cíli organizací, jindy zase o snahu probudit vnitřní zájem o práci a zdokonalování vědomostí a získání nových zkušeností v daném odvětví. Problémem ale je skutečnost, že čím víc kritérií při počítání celkových odměn je ve výpočtu zahrnuto, tím je tato početní operace zdlouhavější a složitější, a proto je snadnější přesvědčovat lidi o spravedlivosti a výhodnosti celkové odměny než její samotná realizace (Armstrong, 2009).

#### **1.7.4 Strategické odměňování**

U tohoto typu odměňování je nutno si hned ze začátku stanovit zásady, ze kterých bude vycházet dlouhodobá strategie odměn. Tento styl odměňování má pomoci podnikům stanovit si a určit budoucí cíle a strategie ve sféře odměňování svých zaměstnanců tak, aby tento směr vyhovoval všem zainteresovaným stranám jako i stakeholderům nebo zaměstnancům. Musí se stanovit plán, který je třeba dodržovat a řídit se jím. Plány se stanovují pomocí dlouhodobého přesvědčení podniku a také podle hodnot a potřeb pracovníků, která jsou nutná smysluplně skloubit. Je třeba tyto dvě skupiny požadavků spojit tak, aby měly obě stejnou hodnotu, avšak cíle podniku a jejich splnění jsou rozhodující (Armstrong, 2009).

Mezi zásadami strategického odměňování je možno nalézt fakt, že musí být spravedlivé z důvodu zdravé konkurenceschopnosti. Manažeři musejí mít pravomoci, jenž jim zajišťují odměny správně udělovat a být řádně zaškoleni v oboru odměňování. Před vytvářením dlouhodobého plánu by měla být zrealizovaná analýza potřeb, jak podniku nebo organizace, tak jejich zaměstnanců. Při stanovování a sestavování struktur je nutné zapojit všechny zainteresované strany a musí být vidět možnost zvyšování peněžních odměn, a to na základě předem dohodnutých zásad. Posuzování výsledků musí být vždy spravedlivé, logické, důsledné a na základě předem dohodnutých stanov a kritérií (Armstrong, 2009).

#### **1.7.5 Odměňování dle výkonu**

Výkon zaměstnance hraje u tohoto typu odměňování stěžejní roli. Výše zaměstnancovi mzdy nebo benefitů jsou závislé na základě hodnocení jeho výkonu. Pokud se bude jeho výkon zvyšovat, tak se bude zvyšovat i jeho mzda nebo jiné výhody, což je pro pracovníka velkým motivačním aspektem v krátkodobém ohledu nebo do doby, kdy dosáhne nejvyššího možného ohodnocení v dané sféře. Pokud by k této problematice došlo, tak záleží na zaměstnavateli, jestli dané limity navýší, nebo se rozhodne přistoupit k vyplácení pomocí bonusů, či dá zaměstnanci k dispozici jiné výhody (Koubek, 2004).

Problémem u tohoto stylu odměňování je fakt, že hodnotí pouze výkon, ale neklade důraz na profil zaměstnance a na jeho přínos pro celkové fungování organizace, kromě toho

nebere v potaz to, že peníze nejsou dobrou motivací pro zaměstnance z dlouhodobého hlediska (Koubek, 2004).

### **1.7.6 Odměňování dle schopností**

Tento typ odměňování klade důraz na schopnosti pracovníků efektivně pracovat. Při hodnocení schopnosti je nutno se držet systému, který byl předem stanoven pomocí analýz a výzkumů a na základě toho se schopnosti hodnotí a jsou s ním porovnávány. Každé pracovní místo využívá své určité schopnosti, kterých musí zaměstnanec dosahovat. Důležité je najít co nejpřesnější metodu, podle které se budou dané schopnosti hodnotit a na jejich hodnocení musí být dobře proškolení pracovníci, vedoucí týmů anebo manažeři. Kamenem úrazu tohoto stylu je fakt, že hodnocení může být velmi subjektivní, jelikož je problém hodnotit něčí schopnosti a vlastnosti (Koubek, 2004).

### **1.7.7 Odměňování dle přínosu**

Propojením dvou typů odměňování dle výkonu a dle schopností vzniká tento typ odměňování. Díky tomuto spojení je pracovník hodnocen nejen na základě dosažených výkonů, ale i na základě budoucí úspěšnosti v zaměstnání (Koubek, 2004).

U tohoto typu odměňování se rozeznávají dva přístupy, kdy první přístup se snaží vytvořit ucelený pohled na pracovníka a sleduje přínos pracovníka pro organizaci a jeho dosažené výsledky. Na konci jsou tato dvě kritéria porovnávána s dalšími pracovníky na stejných pozicích a ve stejných rolích. Druhý přístup používá k hodnocení výsledků a schopností předem definovanou matici (Koubek, 2004).

### **1.7.8 Odměňování dle očekávaných výsledků práce**

Pro tento typ odměňování je nutné, aby zaměstnavatel předem stanovil pracovníkovi soubor prací, u kterých se pracovník zaváže, že je v daném termínu, množství a kvalitě splní. Zaměstnavatel průběžně vyplácí předem dohodnutou částku, jelikož zná pracovníkovi možnosti a počítá s tím, že pracovník zadanou práci zvládne. Z tohoto důvodu je nutné pracovníka průběžně kontrolovat (Koubek, 2004).

## **1.8 Mzdové formy**

Mzda má za úkol na základě všech aspektů výkonu a předem určených mzdových forem, které se hodnotí podle míry důležitosti pro firmu, ohodnotit pracovníka. (Duda, 2008)

Při tomto hodnocení se nebere v potaz pouze množství výkonů nebo míra odvedené práce, ale i celkový přínos pracovníka pro firmu například schopnosti, dovednosti anebo chování na pracovišti. Před zahájením hodnocení je nutno si předem určit mzdové formy, rozhodnout se, zda pracovníci budou hodnoceni samostatně nebo skupinově. Volba mzdové formy by měla být pro pracovníky mimo jiné motivační a na to se při rozhodnutí, která se použije, musí brát zřetel (Duda, 2008).

Ideální mzdová forma by měla být pečlivě zvážena, aby byla výhodná jak pro organizaci, tak pro zaměstnance, a aby byla všemi pracovníky přijatá bez ohledu na jejich pracovní pozici nebo zařazení (Duda, 2008).

### **1.8.1 Základní mzdové formy**

Základní mzdové formy jsou ty, které se v praxi využívají nejčastěji. Je možno mezi nimi nalézt časovou mzdu, úkolovou mzdu, provizní mzdu, mzdu za očekávané výsledky práce a mzdu za vlastnosti a dovednosti (Duda, 2008).

#### **Časová mzda**

U této formy mzdové formy je čas, který člověk stráví v práci rozhodující veličinou. Je předem určena částka, která bude později vyplacena. Časová mzda se může vyčíslovat na hodiny, dny, týdny, měsíce a výjimečně roky (Duda, 2008).

Tento způsob je velice jednoduchý a přehledný pro administrativu, což je i úsporným řešením a je snadno pochopitelný a srozumitelný pro pracovníky, kromě toho nevyvolává rozbroje na pracovišti na rozdíl od jiných mzdových forem. Problém je ovšem v tom, že je málo motivační pro pracovníky, kteří nemají důvod pracovat rychleji a efektivněji, a proto je nutná častá a důkladná kontrola (Duda, 2008).

#### **Zásluhová mzda**

Zásluhová mzda je vyplácena na základě přínosu pro organizaci, dovednostní, schopností a výkonu. Je možno ji využít samostatně anebo jako doplněk k časové formě mzdy (Pilařová, 2008).

- **Úkolová mzda**

Při této formě je pracovník placen určitou částkou za každou odvedenou jednotku práce. Vypočítá se vynásobením počtu jednotek práce a odměnou za jeden kus odvedené práce.

Existují dva typy těchto tarifů, které se liší v tom, zda je předem určený rovnoměrný průběh závislosti mzdy na výkonu, anebo se jedná o úkolovou mzdu s diferencovaným průběhem závislosti mzdy na výkon, která se vyznačuje tím, že v případě překročení předem stanové normy jednotek výkonů se může hodnota částky zvýšit, ale i v ojedinělých případech snížit (Pilařová, 2008).

- **Podílová mzda**

Pro podílovou neboli provizní mzdu je typické, že se využívá v obchodech nebo ve službách. Pracovníkova mzda je totiž do jisté míry založena na objemu prodaného množství zboží či poskytnutých služeb (Pilařová, 2008).

U této formy mzdy jsou definované tři typy, a to přímá podílová mzda, která je závislá pouze na prodaném objemu. Na rozdíl od podílové mzdy s garantovaným základem, kdy má pracovník určenou fixní mzdu, která je navýšena o částku z prodaného zboží. Posledním typem je zálohovaná podílová mzda, která se odlišuje tím, že pracovník dostává zálohu mzdy, od které je odečtena provize. (Pilařová, 2008)

- **Mzdy za očekávané výsledky práce**

V případě tohoto typu mzdy se zaměstnanec zavazuje firmě k podobě svého výkonu, za který je po celou dobu své práce pravidelně odměňovaný. Dohodnutá podoba pracovníkovy práce je stanovena na základě jeho schopností, které firma zná. V případě výkyvů v pracovníkově výkonu má možnosti tyto výkyvy nějakým způsobem sladit, aby jeho práce byla odvedena ve formě, která byla předem dohodnuta (Pilařová, 2008).

Do tohoto typu mzdy je možno zahrnout **smluvní mzdu**, která se rovná faktům, jenž byly popsány v předchozím odstavci, pouze je obohacena o předčasný předpoklad pracovníkova zlepšení nebo možný případný rozvoj nebo vzdělání. U **mzdy s měřeným denním výkonem** je pracovník ohodnocen pevnou časovou mzdou, která je obohacena o hodnocení za jeho odvedenou práci. V případě špatného výkonu je pracovník pokárán jeho nadřízeným a následně motivován k lepším výkonům. **Programová mzda** bývá často využívána pro kolektiv, kterému je zadaná určitá práce. Během výkonu práce jsou

členové skupiny vyplácejí pravidelně a po dokončení práce, která odpovídá předem dohodnutým podmínkám, jsou vyplácejí zbytkem dohodnuté částky, která bývá mnohdy variabilní z důvodu případného postihu při nesplnění některých podmínek (Pilařová, 2008).

- **Mzdy za znalosti a dovednosti**

Při tomto typu mzdy je kladen důraz na to, jak efektivně je pracovník schopný pracovat na rozdílných pracovních pozicích. Pro každou tuto pozici je předem určen soubor potřebných schopností, které musí daný pracovník splňovat, mimo jiné se často přihlídnou i k pracovníkově chování na pracovišti. Na základě souboru těchto schopností a vlastností je pracovník mzdově hodnocen (Pilařová, 2008).

- **Mzdy za přínos**

Mzdový formát, jenž se řídí přínosem pro organizaci, hodnotí výsledek jeho práce (output) a schopnosti, které mu k dosažení výsledku pomohly (input). Input část této mzdy se také může označovat jako odměna za budoucí úspěšnost (Pilařová, 2008).

### **Dodatkové mzdové formy**

Dodatková mzda je typ mzdy, který se využívá jako řešení nízké pobídkovosti u základních typů mzdových forem (časová, úkolová nebo podílová). Bývá udělována jednotlivě nebo skupinově. Pracovníci ji dostávají jednorázově nebo opakovaně (Pilařová, 2008).

- **Prémie**

Tento typ dodatkové mzdy bývá v praxi nejpoužívanější. Využívá se v případě, že základní složka mzdy není dostatečně motivační. Vyplaceny mohou být jednotlivě nebo skupinově (Pilařová, 2008).

Existují dva typy prémie – periodické a jednorázové prémie. Periodické prémie bývají vyplaceny za uplynulé období a jsou přímo propojené s odvedeným výkonem pracovníka nebo jeho skupiny. Kritéria pro vyplacení prémie musí být předem jasně daná a mohou být spojená s množstvím, kvalitou nebo efektivitou práce. Jednorázová prémie bývá využívána především pro jednotlivce a uděluje se za mimořádný přínos, výkon nebo splněný úkol. V praxi je možno setkávat se s peněžitými i nepeněžitými prémie (Pilařová, 2008).

- **Odměna za úsporu času**

Tento typ dodatkové mzdy bývá často spjat s časovou mzdou, kdy se využívá jako motivátor v podobě rychlejšího výkonu práce. Mnohdy to vypadá tak, že v případě splnění úkolu v rychlejším termínu, než byl původně zadán, získá pracovník celou dohodnutou částku nebo určité procento, které může být fixní i variabilní, z předem sjednané hodinové mzdy (Pilařová, 2008).

- **Osobní příplatek**

Z dlouhodobého hlediska nebo při zohledňování náročnosti práce se mnohdy využívá osobního příplatku, kdy se pracovníkovi zvýší mzda o určité procento ze mzdy předešlé. Toto hodnocení se využívá především pro jednotlivce (Pilařová, 2008).

- **Podíl na výsledcích hospodaření firmy**

V případě, kdy je nutné posílit vazby mezi firmou a pracovníky, se využívá tento systém dodatkových mezd. Pracovníkům bývá k základní mzdě přidáno procento ze zisku, výnosu nebo výkonu. Výše procenta se může lišit na základě pozice v organizační struktuře nebo i délce praxe v organizaci nebo v odvětví. Nejčastěji se tento typ dodatkové mzdy využívá pro vyšší pozice a v podnikatelském odvětví (Pilařová, 2008).

- **Odměna za zlepšovací návrh**

V případě předložení zlepšovacího návrhu, který má prokazatelný vliv na zvýšení zisku pro zaměstnavatele, se může udělit tento typ dodatkové mzdy. Vyplácen je pouze těm, kteří návrh předložili, a může být vyplacen jednorázově, kdy se musí zohlednit předpokládaný efekt, který bude daný návrh mít na zisk firmy, nebo periodicky po předem stanovenou dobu (Pilařová, 2008).

- **Příplatky ke mzdám**

Příplatky ke mzdám, které jsou povinné a jsou určeny státem, patří například příplatky za práci v sobotu, v neděli, o svátcích nebo za práci v rizikovém prostředí. Mezi dobrovolnými příplatky je možno nalézt příplatky na oděv, dopravu, ubytování anebo třináctou mzdu, náborový příspěvek nebo příspěvek na dovolenou, mají za úkol zvýhodňovat zaměstnance firmy před jinými (Pilařová, 2008).

- **Tantiémy**

Řídícím pracovníkům bývá mnohdy vyplácen tento typ doplňkových mezd. Udělován bývá na základě roční účetní závěrky. Výše bývá odvozená od dosaženého zisku. Tantiémy nesouvisí s individuálním přínosem jedince pro firmu (Kleibel, 1994).

## **1.9 Benefity**

Zaměstnanci dostávají benefity na základě toho, že jsou zaměstnanci, bez ohledu na podané výkony. Což tento typ zaměstnaneckých výhod odděluje od mzdových forem.

Česká republika rozlišuje čtyři podskupiny benefitů (Duda, 2008).

- Výhody zkvalitňující využívání volného času – zde jsou zahrnuty výhody, které pracovníci využijí v době svého osobního volna, jako například dotování rekreace zaměstnanců, sportovních a kulturních aktivit anebo pořádání zájezdů
- Výhody spjaté se vztahem k práci – tyto benefity zvýhodňují zaměstnance firmy před jinými osobami. Řadí se sem například výhodnější ceny produktů, stravování, hrazené vzdělání organizací nebo podnikové parkoviště.
- Výhody sociální povahy – v tomto oddíle je možno nalézt především různé druhy pojištění (penzijní, životní) nebo podnikové půjčky
- Výhody plynoucí z postavení v organizaci – z těchto benefitů plynou pro zaměstnance výhody typu možnost užívání podnikového automobilu nebo uplatňování nároku na společenský oděv atd.

## **1.10 Motivace**

Nedílnou součástí hodnocení pracovníků musí být v dnešní době motivační složka, proto je důležité z toho obrovského možného množství systémů vybrat ten systém hodnocení, který bude zaměstnance co nejvíce motivovat. Dobře motivovaný zaměstnanec se totiž projevuje tak, že dobrovolně odpracuje více, než se po něm chce. Pro kvalitní motivaci je ale zapotřebí kvalitní vedení nebo soupis rozmanitých odměn (Armstrong, 2015).

### **1.10.1 Definice motivace**

Na lidskou psychiku působí vnitřní síly, které nejsou vždy vědomé (pohnutky, motivy), a které člověka zaktivizují a pomáhají mu tuto aktivitu udržet na stálé úrovni v daném směru zájmu. Pojem motivace je v tomto případě chápán jako soubor činitelů, které v člověku podněcuje činnost či nečinnost v plnění aktivit. Motiv je definován jako pohnutka, která člověka navede k vykonání činnosti (Bedrnová, 2007).

Naplňování potřeb je hlavním motivem lidského chování. Součástí procesu tohoto naplňování je vyvolání pozitivních pocitů a potlačení těch nepříjemných. Činnosti s pozitivními pocity jsou pro nás lépe vykonatelné opakovaně, naopak ty s negativními pocity máme nutkání příště nevykonávat (Bedrnová, 2007).

### **1.10.2 Vnitřní motivace**

Člověk, který je dostatečně vnitřně motivovaný, se pozná tak, že se cítí tak, že jeho práce je pro něj důležitá, zajímavá a do jisté míry dá prostor pro jeho kreativitu, čímž je částečně autonomní a má důvod a šanci používat a rozšiřovat své schopnosti, znalosti a dovednosti, které ho dovedou k možnosti dosáhnout vytouženého cíle nebo později povýšení. O tomto druhu motivace se dá říci, že vychází ze samotné práce (Armstrong, 2015).

Americký novinář a spisovatel Daniel H. Pink v roce 2009 pro manažery a vedoucí pracovníky stanovil tři body, které by měly zvýšit motivaci u pracovníků a jsou založeny na vnitřní motivaci (Armstrong, 2015).

- autonomie - jak již bylo zmíněno výše, je nutné stanovit plán výkonu a normy a zbytek práce do jisté míry nechat na pracovníkovi
- dokonalost – pracovníkům je třeba pomoci s objevením vlastního způsobu provedení a zlepšení a pokrok sledovat ruku v ruce
- účel – pokud pracovníci jen slepě následují pokynů bez poznání jejich důvodů, nejsou správně motivováni, proto je třeba jim vysvětlit důvody jejich činnosti

### **1.10.3 Vnější motivace**

Tento typ motivace je založen na externích vlivech jakou jsou pochvaly, povýšení, zvýšení mzdy, benefity. Tyto vlivy ale nemusejí být vždy kladné, ale mohou být i záporné (snížení mzdy, disciplinární řízení a tresty). Tyto motivátory nastupují rychle, ale mnohdy nemají tak dlouhého a silného trvání jako motivátory vnitřní, protože si na ně lidé musejí přijít sami a nejsou jim nakázány a vnuceny (Armstrong, 2015).

### **1.10.4 Teorie motivace**

První přístupy k porozumění motivace pocházejí z antického Řecka a jsou zaměřovány na chápání hédonismu. Řeční filozofové považovali za zdroj hybné síly dosahování požitku. Filozofové jako John Locke či Jeremy Bentham zmíněnou myšlenku otevřeli v 17. a 18. století. Začátkem 20. století přispěli zastánci vědeckého řízení posunutí teorie motivace tzv. Teorie instrumentality a stávající teorie obohatili o aktuálnější náhledy (Armstrong, 2015).

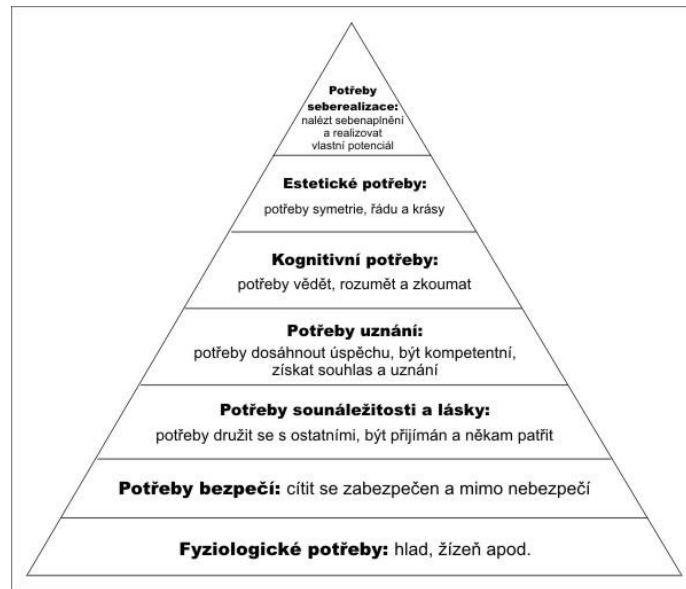
Dále v této kapitole budou představeny vybrané teorie motivace, s kterými je možno se v nynější praxi setkat.

- **Teorie instrumentality**

Tato teorie je založena na tom, že motivace se nejlépe dosáhne pomocí odměn a trestů, které jsou přímo spjaté s výkonem pracovníka na pracovišti, proto musí být výkon co nejvíce efektivní. Tato teorie je založena na systematických kontrolách, která může být i ovlivněna mezilidskými vztahy na pracovišti a neakceptuje mnoho lidských potřeb (Armstrong, 2015).

- **Maslowova hierarchie potřeb**

Tuto hierarchii potřeb zhotovil Maslow v roce 1954. Je založena na teorii, kdy má člověk pět stupňů potřeb, které se snaží uspokojit, jakmile uspokojí jednu, snaží se uspokojit tu další. (Armstrong, 2015)



Obrázek č. 2: Maslowova pyramida potřeb

Zdroj: Armstrong, 2015

Maslow pro přehlednost tyto stupně zobrazuje jako pyramidu, aby byla dobře pochopena tato hierarchie a nutnost člověka stále šplhat výš po této pyramidě. Ve chvíli, kdy člověk uspokojí potřeby z nižšího patra, tak se stane jeho prioritou naplnit potřeby z patra vyššího, až takto bude orientován stále výš do doby, kdy se dostane až k stupni seberealizace, který nejde uspokojit (Armstrong, 2015).

- **Teorie XY**

Teorie XY je založena na protikladných představách o člověku, kdy víme, že v dnešní době se stále více převládá typ Y před typem X. Typ X má být člověk, kterého je třeba neustále pobízet k práci soustavně ho kontrolovat, v případě úspěchu dostatečně odměnit a v opačném případě potrestat. Protikladný typ Y je zodpovědný a tvořivý, nevadí mu, že v práci musí vydat fyzickou a duševní energii, což bere jako samozřejmost. Stěžejní pro

typ Y v práci je ocenění důležitosti jeho práce a finanční odměna je až na druhém místě (Bedrnová, 2007).

- **Teorie očekávání**

Podle této teorie je pro pracovníka důležité očekávání odměny za vykonanou práci, proto musí dobře znát a vnímat vztah mezi výkonem a výší odměny pro silnější motivaci, které může i pomoci silné očekávání, že pracovník tuto odměnu dostane a bude se na ni těšit. Pracovníkovi také musí vynaložené úsilí a výši odměny stát, aby pro něj byla dostatečně motivační (Armstrong, 2015).

### **1.10.5 Motivace a spokojenost s prací**

Podle postoje zaměstnance k práci poznáme, zda je v práci spokojený, pokud je jeho postoj pozitivní, tak má k práci kladný vztah. Spokojenost v práci je ovlivněná vnitřní motivací, výší kontroly a mírou úspěchu a neúspěchu. Ačkoliv se dříve tvrdilo, že spokojenost zaměstnanců budí jejich vyšší výkon, tak v dnešní době se už přišlo na to, že naopak zvyšující výkon zaměstnanců zvyšuje jejich spokojenost při práci, čím se i zvyšuje motivace zaměstnanců (Armstrong, 2015).

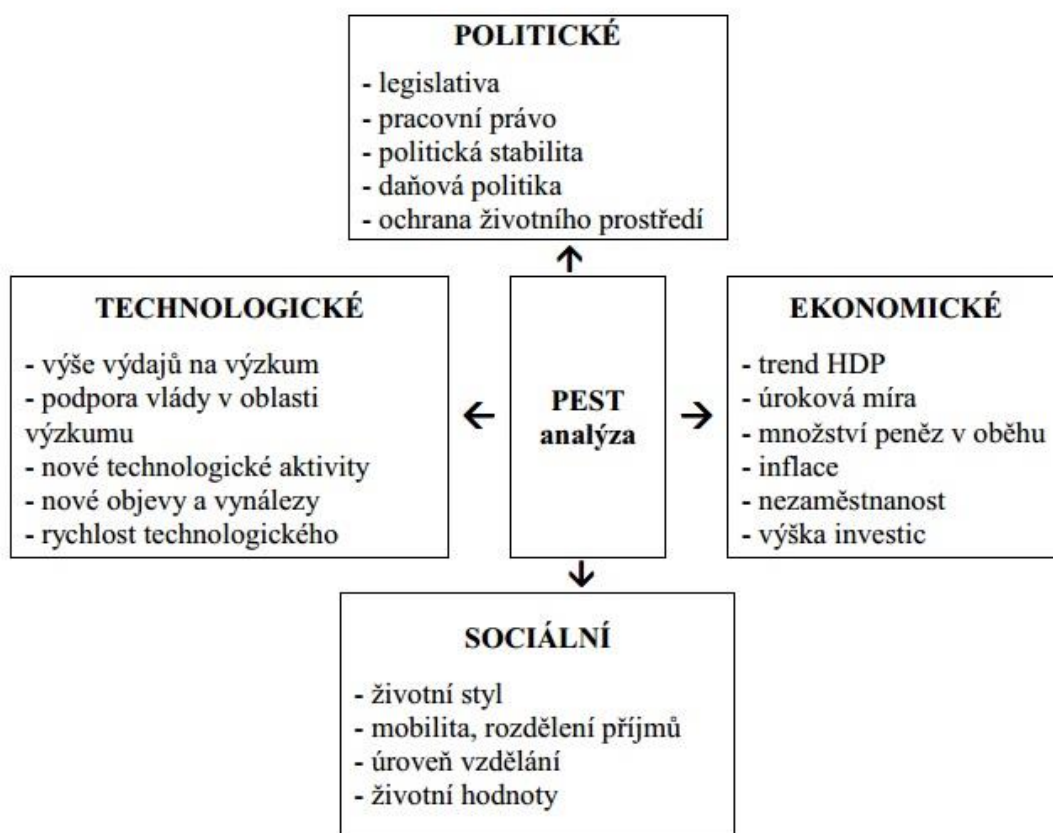
### **1.10.6 Motivace a peníze**

Nejvýznamnější složkou vnější motivace jsou peníze, kterými se ve formě mzdy motivují zaměstnanci k lepším výkonům v práci. Pro někoho jsou peníze jedinou motivací k práci, ovšem tito zaměstnanci nebývají dobrými z důvodu absence vyššího zapálení pro kvalitní splnění daného úkolu. Samozřejmě lidé jsou rozmanití a pro každého jsou peníze jinak důležité při motivaci. Je také dokázáno, že peníze při jejich nedostatku způsobují větší nespokojenost, než spokojenost při jejich nadbytku. Peníze ovšem slouží jako hmatatelný prostředek uznání, po kterém lidé prahnou (Armstrong, 2015).

## **1.11 PEST analýza**

PEST analýza je jedna z nejkompexnějších analýz vnějšího prostředí, která ukazuje jak změny ve jejich kritériích mohou ovlivňovat podnik. Tato analýza totiž slučuje faktory

politické, ekonomické, sociální a technické. V případě, že je analýza rozšířena o legislativní faktor jedná mluví se o ni jako SLEPT analýze.



Obrázek č. 3: PEST analýza

Zdroj: Bělohlávek, F., Košťan, P., 2006

PEST analýza má za úkol predikovat možné změny kritérií této analýzy a znázornovat jejich možné dopady. Kromě toho je nutno říci, jaké změny dopadnou na všechny odvětví stejně a se stejnou intenzitou a jak se tato změna promítne na konkurenci daného podniku a jak to ohrozí jeho konkurenční schopnost. Změny v prostředí je nutno pochopit správně, jelikož mohou napomoci ke správné predikci příležitostí a rizik (Sedláčková, Buchta, 2006)

U PEST analýzy se formují odpovědi na otázky na tři otázky, které jsou formulovány takto (Tichá, Hron, 2009):

1. Které z vnějších faktorů mají vliv na podnik?
2. Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?

3. Které z nich v blízké budoucnosti nejdůležitější?

## 2 Analytická část

V této části bakalářské práce bude podrobně zanalyzována společnost XYZ s.r.o.

### 2.1 Základní informace o společnosti XYZ, spol. s.r.o.

Název společnosti: XYZ, spol. s.r.o.

Datum zápisu do obchodního rejstříku: 27.12.1991 (Rejstřík firem, 2022).

Spisová značka: C XXXX vedená u Krajského soudu v Brně (Rejstřík firem, 2022).

Sídlo: Česká.

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Základní kapitál: 9 100 000,- Kč (Rejstřík firem, 2022).

Počet zaměstnanců: 65 (31.12. 2022)

Předmět podnikání: Slévárství, modelářství, obráběčství, obchod a služby

### 2.2 Historie společnosti XYZ S.R.O.

Společnosti XYZ s.r.o. je výrobní firmou, která se zabývá obráběčstvím, modelářstvím a slévárstvím. Její historie sahá až do doby 1934, kdy se v blízké vsi nedaleko Brna začalo s odléváním zvonů pod taktovkou Rudolfa Manouška starší, který se zabýval odléváním zvonů ve stejné vesnici již od roku 1913. Pan Manoušek ze začátku vyráběl převážně zvony pouze pro Slovensko, později však k jeho zákazníkům patřilo celé Československo. V roce 1928 začal pan Manoušek také s restaurováním zvonů, ale i tak se jeho zvonařství dostalo do finančních problémů, a tak musela být činnost jeho dílny ve třicátých letech pozastavena (webové stránky společnosti XYZ)

V roce 1934 byl založen nový podnik ve stejné vesnici synem pana Rudolfa Manouška staršího Rudolfem Manouškem mladším. Z tohoto podniku se později vyvinula společnost XYZ s.r.o (Třeštík, 2002)

Během války dílnu Rudolfa Manouška staršího převzal František Michera, který ji také po válce přejmenoval na První moravská zvonárna Michera a spol. V té Rudolf Michera starší pracoval až do roku 1947, poté se přesunul do fabriky svého syna, která však byla v roce 1948 znárodněna (Třeštík, 2002)

Po smrti Rudolfa Manouška staršího v roce 1951 byla výroba přesunuta do Prahy a jeho synovi v brněnské zvonárně svěřen pouze externí dohled. V roce 1954 byl připojen tento podnik k továrně v Modřicích, který dodnes nese stejné jméno, avšak k sobě tyto podniky v současné době nepatří (Třestík, 2002).

V 60. letech byla výroba zvonů v Brně ukončena a Rudolf Manoušek si v roce 1967 ve Zbraslavi založil novou společnost a výroba v Brně se změnila na odlévání hliníkových odlitků, kterými se zabývá dodnes a výrobu a hliníkových armatur, která se využívala až do roku 1990 (Konečný, 1999).

V 80. letech se k těmto dvou pobočkám přidala ještě Moravské kovárny Jihlava, což tvořilo koncern, který měl až 2100 pracovníků (interní dokumenty společnosti XYZ s.r.o.)

Po revoluci v roce 1989 přešel tento koncern do osobního vlastnictví a v roce 1991 byl dnešní podnik opět zcela osamostatněn. Po předání do osobního vlastnictví prošla továrna rozsáhlou modernizací, díky které je v současné době konkurence schopnou společností s ručením omezeným (webové stránky společnosti XYZ s.r.o.).

### **2.3 Předmět výroby společnosti XYZ s.r.o.**

Společnost XYZ s.r.o. se především zabývá výrobou hliníkových odlitků, jenž se lijí do pískových forem. Tento proces je celkem běžný, protože je levný, z tohoto důvodu je více jak 60 % všech odlitků odlito do pískových forem. Tento proces spočívá v tom, že se rozpálený kov v kapalném stavu nalije do dutin ve formách krabicového tvaru, kterým se říká baňky. Dutiny se hloubí do písku, který bývá smíchaný s jílem nebo jiným pojivem. Po vychladnutí a následném ztuhnutí kovu se písková odlomí a odlitek je na světě (Paul, 2003)

Slévárna společnosti XYZ s.r.o. kromě pískových(ztracených) forem využívá i formy ocelové nebo slitinové. Tato forma lití je charakteristická vyšší rychlostí tuhnutí, což výsledným odlitkům přidává na tvrdosti v tahu, mez kluzu, jemnozrnné strukturu a také na přesnosti zhotovení. Kokily (kovové formy) do kterých se lije rozpálený kov jsou trvalé a mají mnohem vyšší životnost než formy z písku, které jsou pouze na jedno použití a po jednom odlití jsou již bezcenné. Kokily, pokud jsou potřeny žáru vzdorným nátěrem, který ovšem nesmí porušovat strukturu formy, tak jsou schopny vydržet až 200 000 odlití.

Nevýhodou však tohoto lití je drahá forma, která se cenově nedokážou vyrovnat těm pískovým. (Studijní materiály nejen do strojírenství, 2015)

Produktivita lití do písku se odvíjí od velikosti a složitosti výrobku. Ve společnosti XYZ s.r.o. jsou dva formující stroje, který obsluhují zruční formíři, kteří umísťují hotové formy na válečkový dopravní pás. Do těchto složených forem následně za pomoci lící lžice nalijí předepsaný kov o určité teplotě a jiných předepsaných parametrech. Po ztuhnutí jsou tyto odlitky vyňaty z forem a poslány k následné kontrole před expedicí (webové stránky společnosti XYZ s.r.o.)

Při výrobě odlitků, které se lijí do kokil, se produktivita odvíjí od času obsluhy forem a také času tuhnutí daného kovu, z kterého se odlitky vyrábějí. O tento proces se stará slevač, který ošetřuje formy, vkládá do nich filtry a jádra, které slouží k zhotovení dutých míst v odlitku, manipuluje s hydraulickými tahači, kteří mu pomáhají s přenášením těžkých kovových forem z místa na místo. Do vtékací jamky kokily nalije slévač kov a po času ztuhnutí kovu kokily otevře, pokud se však takto neděje automaticky. Doba tuhnutí se odvozuje od velikosti odlitku, typu slitiny, intenzity chlazení nebo konstrukce kokily (Studijní materiály nejen do strojírenství, 2015).

Celý výrobní proces ve společnosti XYZ s.r.o. v sobě zahrnuje až 27 výrobních a kontrolních operací, což zaručuje vysokou kvalitu zhotovení zakázek i přes jejich různorodost a rozmanitost. Technická příprava výroby zahrnuje také soustružení hrotovým soustruhem, frézování svislou nástrojářskou frézou, broušení rovinou bruskou, radiální vrtání a modelování forem v modelárně, která je přímo v areálu slévárny vybavena konvenčními stroji. Kromě toho obsahuje také široké zázemí pro výrobu a následnou úpravu dřevěných a plastových modelů. K výrobě modelů se v dnešní době také využívá technologie 3D tisku, která mnohonásobě šetří čas při výrobě těchto forem a pomáhá technologům s představou konečné vizáže zhotoveného odlitku a k volbě vhodných prostředků k jeho výrobě (webové stránky společnosti XYZ s.r.o.).

Během výrobního procesu se také využívá obrábění a lakování, což zajišťují obrábějící CNC stroje, soustružnické centrum OKUMA, konvenční soustruh. Vrtání zajišťují jedno vřetene stolní a stojanové vrtačky. O vyvozování se stará zařízení TWINGO, které má průměr 1000mm/60kg. Měří se souřadnicovým zařízením VECTRA 600Touch.

Lakování se využívá práškové i mokré, ke kterému se využívá pec o rozměrech 1,5 x 1,2 x 0,8m (webové stránky společnosti XYZ s.r.o.).

Ve speciální nabídce společnosti XYZ s.r.o. je také možné zažádat o výrobu zahradního nábytku, okrasných sloupků nebo také dopravních značek včetně jejich upevnění pomocí patek. Kromě všech těchto úkonů se zde také svařuje hliník, řeže, brousí, omílá a využívá se ultrazvukové čištění (webové stránky společnosti XYZ s.r.o.).

#### Tabulka č. 1: Kritéria příjmu zakázek

Zdroj: webové stránky společnosti XYZ s.r.o.

Metody	Ruční formování	Strojní formování	Lití do kokil
Minimální výrobní série	1 ks	20-40 forem	100 ks
Maximální rozměry odlitku	1950 x 1950 x 450 mm	900x 900 x250 mm	350 x 350 x 200 mm při sklopném lití 450x 450 x 250 mm
Maximální hmotnost odlitku	400 kg	30 kg	10 kg

Kritéria pro přijetí výrobní zakázky jsou zaznačeny v tabulce. U lití do kovových kokil se při minimální výrobní sérii nižší než 100 ks odlitků dá s výrobním oddělením domluvit, zda by i tak byla pro společnost XYZ s.r.o. zakázka přínosná (webové stránky společnosti XYZ s.r.o.).

#### 2.3.1 Souhrnná karta výrobku

Pro kontrolu výrobního procesu je pro každý výrobek stanovena souhrnná výrobní karta. Tato karta obsahuje rozměry odlitku, jeho váhu, procentuální zmetkovitost, dobu tuhnutí, počet kusů v kokile, teploty lití, před nástřikem a teploty kokily v provozu. Kromě těchto technických parametrů obsahuje souhrnná karta připuštěnou zmetkovitost a především normu, která by měla být dodržena (interní dokumenty společnosti XYZ s.r.o.)

#### 2.4 Předmět obchodování společnost XYZ s.r.o.

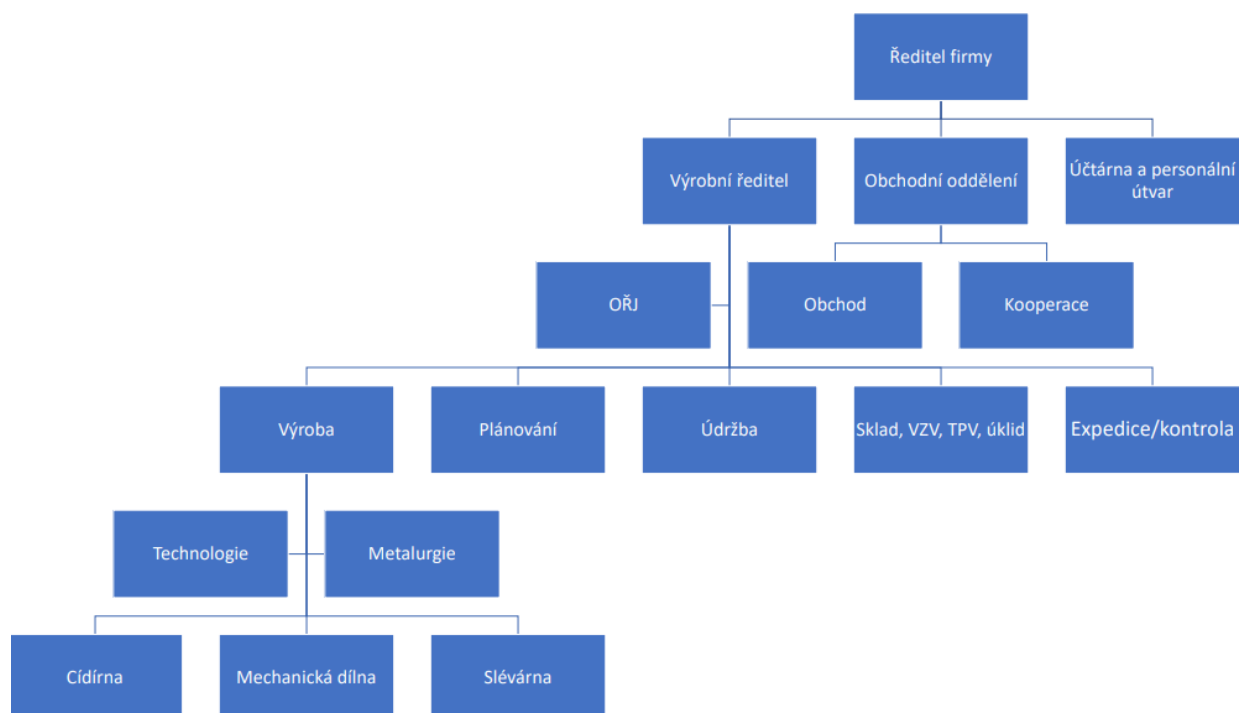
Společnost XYZ s.r.o. vyrábí pouze na zakázku, což znamená, že nemá žádný vlastní obchod s výrobky, které by byly vyrobeny do zásoby a posléze možné zakoupit externě.

Na zakázku je možné si ve společnosti XYZ s.r.o. nechat vyrobit odlitky, které se lijí do pískových forem nebo kovových kokil (interview s ředitelem společnosti XYZ s.r.o.).

O příjem zakázek se stará obchodní oddělení, které se dále dělí na obchod a kooperaci. V tomto oddělení se ví, za jakých podmínek společnost XYZ s.r.o. zakázku přijme a za jakých není pro firmu výhodná. V obchodním oddělení také pracují obchodní dealeři, kteří jezdí po firmách a nabízejí jim možné vyhotovení součástek, které tyto firmy potřebují. Těmto dealerům se pak úspěchy v podobě nových zakázek promítanou na jejich výplatních páskách (interview s ředitelem společnosti XYZ s.r.o.).

Hlavními zákazníky společnosti XYZ s.r.o. jsou strojírenské, stavební a textilní podniky, pro které jsou komponenty z hliníku mosazi, oceli, nerez a umělé hmoty nepostradatelné (interview s ředitelem společnosti XYZ s.r.o.).

## 2.5 Organizační struktura



Obrázek 3

Zdroj: interní dokumenty společnosti

Zde je grafické zobrazení organizační struktury společnosti XYZ s.r.o. je jejím vrcholem ředitel firmy, který má pod sebou tři oddělení. Výrobní oddělení, obchodní oddělení a

účetárnu a personální útvar. V účetárně a HR oddělení pracuje účetní a HR manager. Obchodní oddělení se dělí na obchod, kde jsou zahrnuti především prodejci a kooperace společnosti XYZ s.r.o. (interní dokumenty společnosti XYZ s.r.o.).

Nejvíce z těchto tří oddělení se rozvětňuje výrobní oddělení, která má pod sebou výrobní ředitel. Hned pod ním je oddělení řízení jakosti. O úroveň níž, se nachází na stejném stupni tohoto organizačního grafu expedice/kontrola, sklad, vysoko zdvižný vozík, technická příprava výroby, údržba, plánování a výroba, která se později větví dál (interní dokumenty společnosti XYZ s.r.o.).

Poslední část, která se větví dále, je výroba, jenž se dělí na technologii a metalurgii. Na poslední úrovni v organizační struktuře je vyobrazena cídírna, mechanická dílna a slévárna (interní dokumenty společnosti XYZ s.r.o.).

## **2.6 Analýza systému odměňování**

V této části práce je možné vidět, jak funguje současný systém odměňování ve společnosti XYZ s.r.o.

### **2.6.1 Pracovní pozice ve společnosti XYZ s.r.o.**

Společnosti XYZ s.r.o. obsahuje velké množství pracovních pozic, které mají rozmanité mzdové ohodnocení a rozdílný systém odměňování (interní dokumenty společnosti XYZ s.r.o.).

Ředitel firmy – Ředitel firmy se zodpovídá majiteli firmy, kterým jsou v současné době nejmenovaná investiční společnost. Ředitel firmy má pod sebou tři úseky: výrobní obchodní a účetní. Mzda ředitele firmy má v sobě fixní složku i pohyblivou a na konci roku dostane určité procento z čistého zisku (interní dokumenty společnosti XYZ s.r.o.).

Obchodní ředitel – obchodní ředitel má pod sebou obchodní oddělení firmy, s čím souvisí prodejci a pracovníci z kooperace. Obchodní ředitel dostane předem určený plán, který musí jeho podřízení splnit, pokud se tak nestane, nedostane odměny a zůstává mu tím pádem pouze fixní složka mzdy. Pokud je splněn plán, tak jako ředitel také dostane procenta z čistého zisku firmy (interní dokumenty společnosti XYZ s.r.o.).

Účtárna – v této sekci pracují účetní, které mají za úkol správně zúčtovat finanční úkony společnosti. Mzda v účtárně má pouze fixní složku, jelikož se účetní přímo nepodílejí na výdělků firmy (interní dokumenty společnosti XYZ s.r.o.).

Personální oddělení – personální pracovník je ve firmě jen jeden a zařizuje celkové HR firmy. Stejně jako v účtárně má pouze nepohyblivou složku mzdy.

Prodejci – Přimo spadají pod obchodního ředitele firmy. Na začátku roku dostanou plán, který musí splnit. Pokud plán splní dostanou na konci roku odměny, pokud nesplní, dostanou pouze fixní část jejich mzdy (interní dokumenty společnosti XYZ s.r.o.).

Kooperace – Pracovníci kooperace mají stejné podmínky jako prodejci. Výše jejich odměn přímo závisí na tom, zda splní plán, který je v tomto případě roven procentu, které se jim podaří ušetřit (interní dokumenty společnosti XYZ s.r.o.).

Výrobní ředitel – Výrobní ředitel spadá pod ředitele firmy, jeho mzda má fixní složku, pohyblivou složku a na konci roku odměny v podobě procent z čistého zisku firmy (interní dokumenty společnosti XYZ s.r.o.).

OŘJ – V oddělení řízení jakosti se soustředí na analýzu příčiny zjištěných chyb, zdokonaluje procesy výrobní jakosti a kontroluje dodržování pracovních postupů. Mzda je u této pozice zcela fixní (interní dokumenty společnosti XYZ s.r.o.).

Plánovači – Proces odlévání je nutno naplánovat o to se starají pracovníci z plánovacího úseku, kteří pomocí plánovací tabule navrhnu harmonogram plnění zakázek, aby nikde nevznikaly prostoje a všechny stroje a pracovníci pracovali co nejefektivněji.

Plánovači mají fixní složku mzdu + odměny na konci roku v případě dodržení

Plánu (interní dokumenty společnosti XYZ s.r.o.).

Údržba – Pracovní náplň pracovníků údržby je udržování technického stavu strojů celého technického zázemí společnosti XYZ s.r.o. Údržbáři mají pouze fixní mzda (interní dokumenty společnosti XYZ s.r.o.).

Sklad – Skladníci odpovídají za správné uložení výrobků ve skladu před jejich expedicí k zákazníkovi skladníků je pevný (interní dokumenty společnosti XYZ s.r.o.).

VZV – Obsluha vysokozdvížného vozíku pomáhá během pracovní doby ve skladu, nebo v případě nutnosti pomáhá s přesunem těžkého nákladu ve výrobním procesu. Mzda je opět fixní (interní dokumenty společnosti XYZ s.r.o.).

TPV – V oddělení technické přípravy výroby se určuje výběr technologie výroby odlitků, využívají se zákony tuhnutí a výroby odlitků a kalkulují se výrobní náklady. Zaměstnanci z TPV mají pouze fixní mzdu (interní dokumenty společnosti XYZ s.r.o.).

Formíři – Formíř je jedna z nejdůležitějších profesí ve slévárně. Formíř má za úkol vyrobit formu a následnou péči o ni, která obsahuje například krycí nátěry, které mají formu chránit před obrovským žářem v tavících pecích. Formíři se dělí na dva typy, a to na ty, co vyrábí formy ručně, a ty co je vyrábí strojově. Výroba formy je důležitá, protože v případě špatně vyrobené formy jsou i všechny odlitky odlité špatnou formou a nedají se prodat. Formíři mají fixní mzdu plus prémie o výši závislé na splnění normy (interní dokumenty společnosti XYZ s.r.o.).

Úklid – Pracovníci úklidu zodpovídají za čisté pracovní a sociální prostředí na pracovišti firmy XYZ. Pracovníci úklidového sektoru mají fixní mzdu (interní dokumenty společnosti XYZ s.r.o.).

Expedice/kontrola – před odesláním zboží k odběrateli je nutné projít výrobky a oddělit od nich ty, jenž nejsou vyhovující a jde o zmetky, které nevyhovují předem dohodnutým normám. Pracovníci kontroly mají fixní složku mzdy plus normu zkontrolovaných výrobků, kterou mají dodržet, v případě převýšení normy dostávají prémie. Po zkontrolování odlitků mají pracovníci kontroly za úkol zabalit výrobky do balení, které jsou pomocí vysokozdvížného vozíku naloženy na kamiony a následně vyexpedovány (interní dokumenty společnosti XYZ s.r.o.).

Metalurgie – Metalurgie je věda o výrobě a zpracování kovů. Tímto odvětvím se zabývají taviči, kteří obsluhují líci plošinu, brusiči, kteří pomocí hrotových brusek brousí a leští odlité výrobky a svářeči, jenž sváří všechny druhy kovu, dle předepsaného předpisu. Kromě těchto profesí s metalurgií úzce souvisí soustružníci, kteří pracují na CNC strojích, jenž pomocí předepsaného programu dokáží přesně zhotovit předepsaný výrobek. Všechny profese týkající se metalurgie mají fixní

mzdu plus pohyblivou složku, která je závislá na splnění normy (interní dokumenty společnosti XYZ s.r.o.).

Technologie – V technologickém úseku pracují technologové, kteří se nějakým způsobem snaží zefektivnit proces výroby nebo způsob výroby odlitků. Mzda technologů je složen z fixní složky a odměn, které jsou závislé na hloubce technologického přínosu (interní dokumenty společnosti XYZ s.r.o.).

Cídírna – V cídírně pracují tryskači, jenž dělají povrchovou úpravu jednotlivých odlitků, podle představy klienta pomocí tryskání v tryskací kabině. Tryskači mají fixní mzdu plus odměny dle normy (interní dokumenty společnosti XYZ s.r.o.).

Mechanická dílna – V mechanické dílně jsou umístěny pracovní nástroje pro pracovníky údržby (interní dokumenty společnosti XYZ s.r.o.).

Slévárna – Kromě slévačů pracují ve slévárně pomocní slévárenští dělníci, kteří bývají především z řad externích pracovníků ať už agenturních tak brigádních. Pokud jsou však tito pomocní dělníci kmenovými zaměstnanci, tak mají kromě fixní části mzdy také nárok na odměny, které jsou závislé na splnění normy. Externí pracovníci mají nárok pouze na předem dohodnutou hodinovou mzdu (interní dokumenty společnosti XYZ s.r.o.).

Vrátný – Na vrátnici bývají zaměstnání lidé, kteří mají ZTP/P průkaz. Jejich postižení jim však nesmí bránit v práci. Pro zaměstnavatele z toho plynou výhody v podobě nižších mzdových nákladů dle nařízení 567/2006 sbírky o minimální mzdě, možnost snížení minimální mzdy. Náplň práce vrátného je střežit vchod do objektu, zapisovat návštěvy a zaznamenávat pomocí elektronické evidence příchody a odchody zaměstnanců a kontrolovat kamery v objektu (interní dokumenty společnosti XYZ s.r.o.).

## **2.7 Mzdové ohodnocení pracovníků společnosti XYZ s.r.o.**

V tabulce jsou zaznamenány průměrné hrubé mzdy u vybraných pozic. Výše mezd je branná k zahájení roku 2022. Výše mzdy je zaznamenána pouze s fixní složkou.

**Tabulka č. 2: Mzdové ohodnocení pracovníků**

Zdroj: interní dokumenty společnosti

Pozice	Hrubá mzda
Tavič	28 000 Kč
Obsluha přípravy písku	24 000 Kč
Pracovník výroby jader	22 000 Kč
Formíř – ruční	32 000 Kč
Formíř – strojní	30 000 Kč
Odlévač	30 500 Kč
Pomocný slévárenský dělník	21 500 Kč
Brusič	24 000 Kč
Obsluha tryskače	22 000 Kč
Pracovník expedice	24 000 Kč
Pracovník údržby	24 000 Kč
Vrátný	20 500 Kč
Soustružník	26 500 Kč
Obráběč	26 000 Kč
Pracovník úklidu	20 500 Kč
Vedoucí pracovníci	37 500 Kč

Nejvyšší mzdu mají samozřejmě pracovníci z vedení firmy v čele s ředitelem a výrobním ředitelem, z pracovníků výroby dosahují nejvyšší mzdy ruční formíři, kteří vyrábějí formy a starají se o ně. Nejnižší mzdu pak pobírá vrátný a pracovníci úklidu (interní dokumenty společnosti XYZ s.r.o.).

## **2.8 Příplatky**

Společnost XYZ s.r.o. dodržuje výši příplatků dle zákona, jelikož je však v provozu pouze v pracovní dny, a kromě příchodu pracovníků v brzkých ranních hodinách, kdy je možnost přijít už v pět hodin ráno, což je ve stanovách bráno jako práce v noci, tak se tyto příplatky v této organizaci téměř nevyskytují. Příplatek za noční práci činí 10 % z předem dohodnuté hodinové mzdy. Příplatek za přesčas je stanoven na 25 %. Pokud by bylo nutné rozšířit výrobu o práci i přes víkendy, tak by tento příplatek činil 10 % (interní dokumenty společnosti XYZ s.r.o.).

## 2.9 Současné výhody a benefity v společnosti XYZ s.r.o.

Jediným benefitem, který společnost XYZ s.r.o. nabízí je závodní jídelna, v které jsou dotované obědy a zaměstnanci tedy stojí 30 Kč. Obědy vozí společnost z K2 Gastro, která se s rozvozem a přípravou obědů zabývá. Obědy jsou chutné a zaměstnanci si pochvalují velké porce (interview s výrobním ředitelem společnosti XYZ s.r.o.).

## 2.10 Příspěvky pro zaměstnance

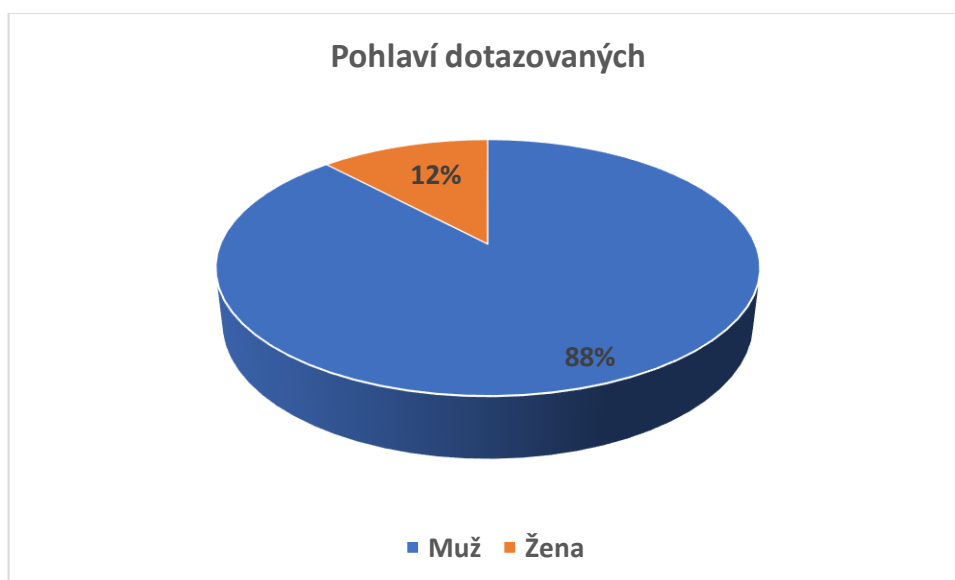
Zaměstnanci nepobírají žádné příspěvky na dovolenou nebo na pojištění. Příspěvky na cestování di práce dostávají pouze dva pracovníci, kteří dojíždějí do práce ze vzdálenosti delší než 50 km. S těmito zaměstnanci se na výši příspěvku na cestování se zaměstnavatel domluvil individuálně (interview s výrobním ředitelem společnosti XYZ s.r.o.).

## 2.11 Názor pracovníků na současný systém hodnocení

Na současný systém hodnocení byli pracovníci dotazováni pomocí dotazníku, který byl rozdán všem zaměstnancům společnosti XYZ s.r.o. Tento dotazník vyplnilo 32 subjektů ze současných 60 zaměstnanců (dotazníkové šetření).

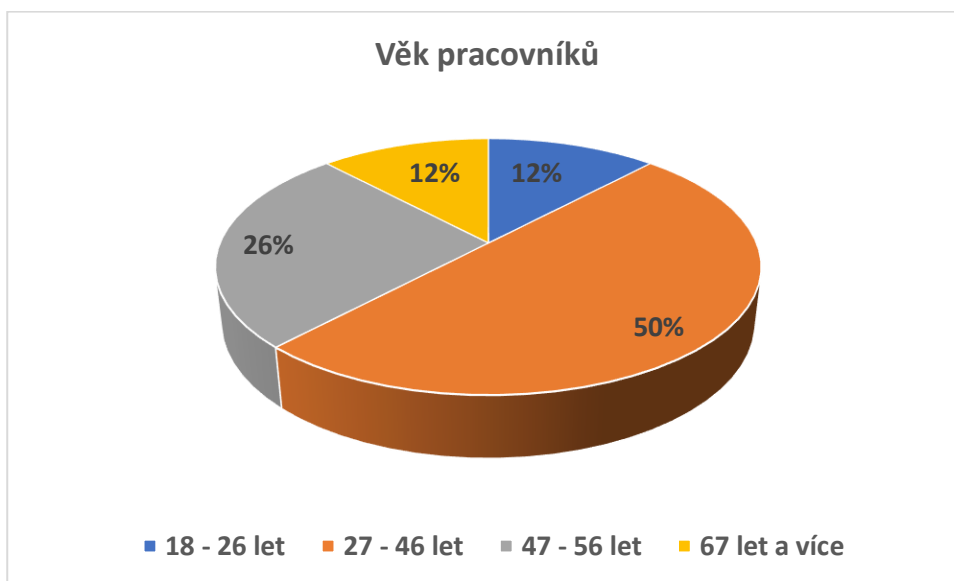
### 2.11.1 Charakteristika dotazovaných subjektů

Dotazníky, které byly vybrány odevzdali pracovníci, kteří mají tyto charakteristiky.



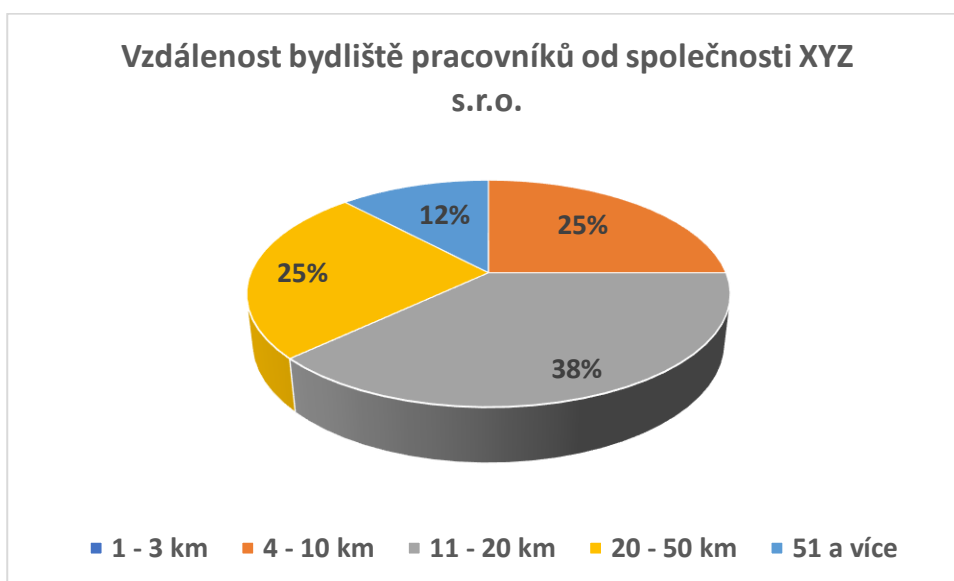
Graf č. 1: Pohlaví dotazovaných

Z vybrané dotazníky byly především od mužského zastoupení v podniku. Dotazník se podařilo vybrat pouze u čtyř ženských subjektů.



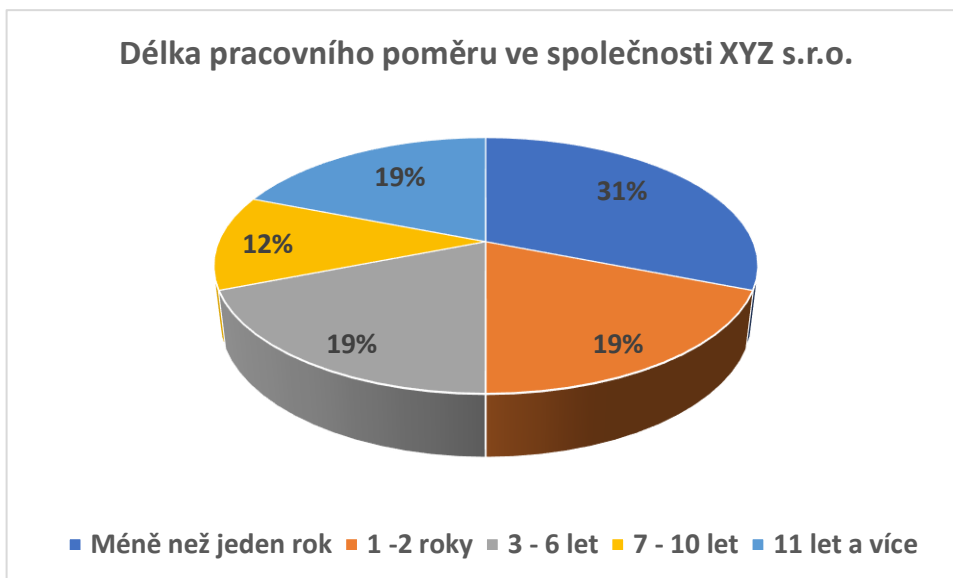
Graf č. 2: Věk pracovníků

Nejvyšší věkové zastoupení bylo v kategorii 27 – 46 let, což dosahovalo hodnoty 50 %. Nejvíce pracovníků tedy bylo ve středním věku.



Graf č. 3: Vzdálenost bydliště pracovníků od společnosti XYZ s.r.o.

Pracovníci dojíždějí především ze vzdálenosti 11 – 20 km. Z blízkého okolí, tedy ze vzdálenosti do 3 km nebyl nikdo z odpovídajících subjektů. Jedna čtvrtina dokonce dojíždí ze vzdálenosti 20 – 50 km.



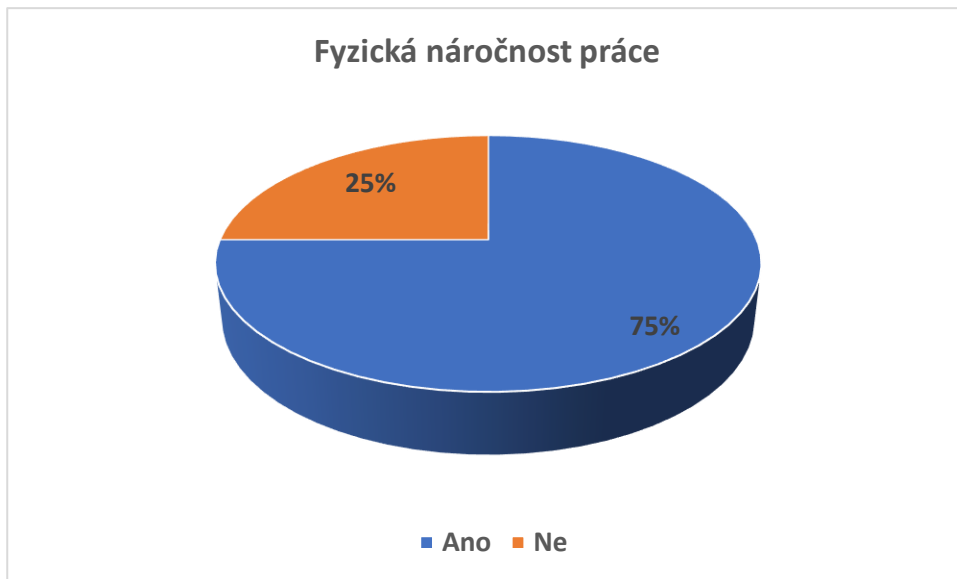
**Graf č. 4: Délka pracovního poměru ve společnosti XYZ s.r.o.**

Co se týče délky zaměstnání, tak převládá dobu méně než jeden rok, což může být zapříčiněno faktem, že společnost XYZ s.r.o. navyšuje od roku 2021 své pracovní řady. Kromě toho graf ukazuje, že 19 % odpovídajících subjektu zde pracuje déle než 11 let.



**Graf č. 5: Pracovní zařazení pracovníků**

Dotazníky byly vybrány především od pracovníků ve výrobním sektoru. Z administrativního zařazení nebyl žádný subjekt.



**Graf č. 6: Fyzická náročnost práce**

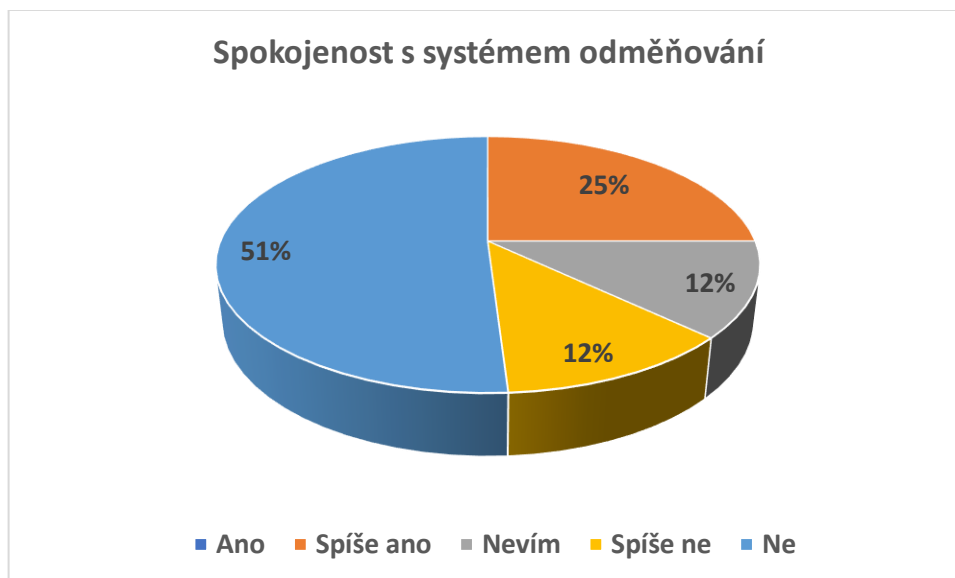
Pro 75 % hodnocených je práce fyzicky náročná, což je může být zapříčiněno faktem, že se dotazníky vrátili především od pracovníků z výrobního sektoru.



**Graf č. 7: Psychická náročnost práce**

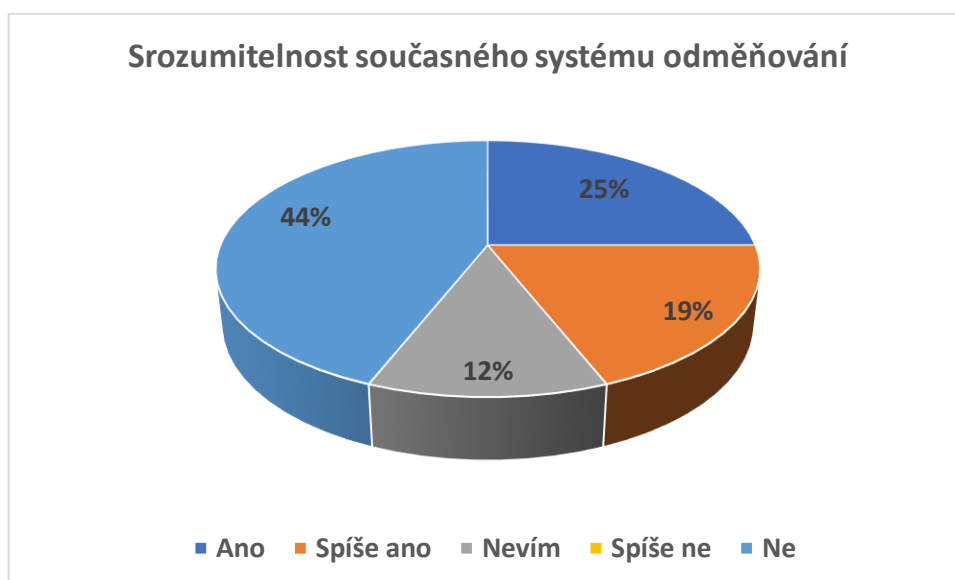
Pracovníci také shledávají práci psychicky náročnou, a to opět v 75 %. Podle dvou posledních grafů pracovníci shledávají práci náročnou jak fyzicky, tak psychicky, což by mělo být bráno v potaz při jejich finančním ohodnocení.

### 2.11.2 Současný systém odměňování



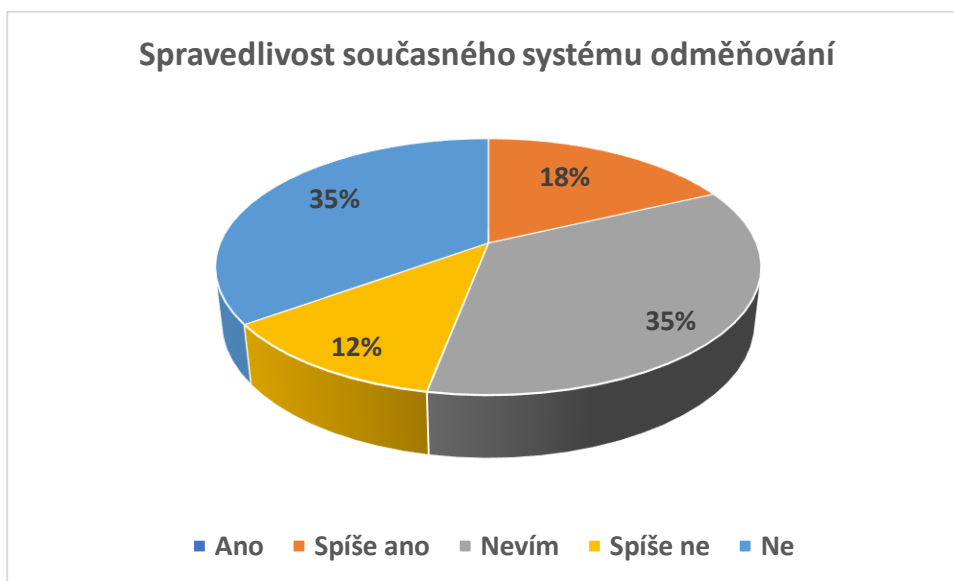
**Graf č. 8: Spokojenost s systémem odměňování**

Se současným systémem odměňování není zcela spokojený nikdo, pokud pracovníci odpovídají kladně tak pouze v možnosti spíše ano. 51 % pracovníků shledává současný systém hodnocení neuspokojivě.



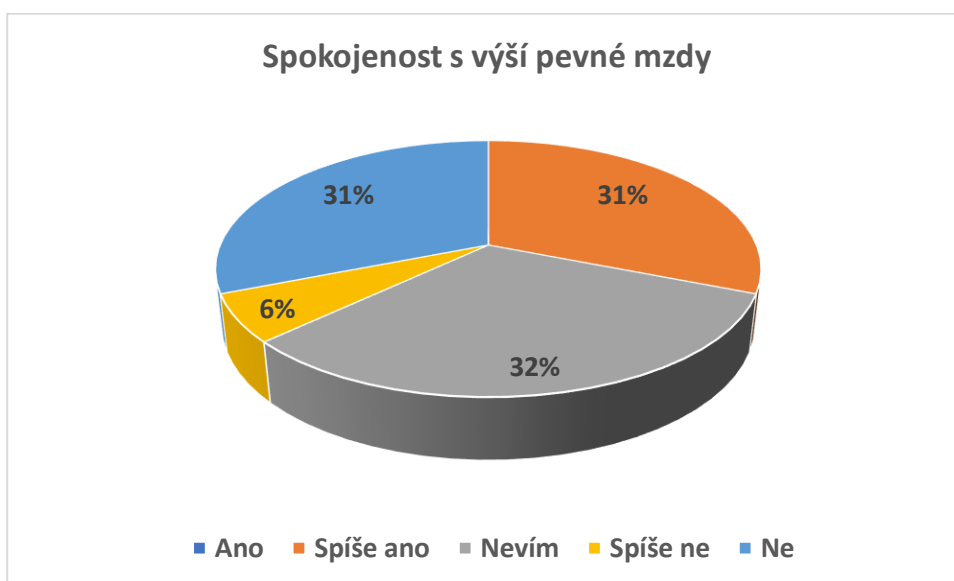
**Graf č. 9: Srozumitelnost současného systému odměňování**

Nejvíce subjektů odpovědělo, že jim současný systém odměňování není srozumitelný, což je určitě chyba. Ano odpovědělo 25 % a spíše ano 19 %.



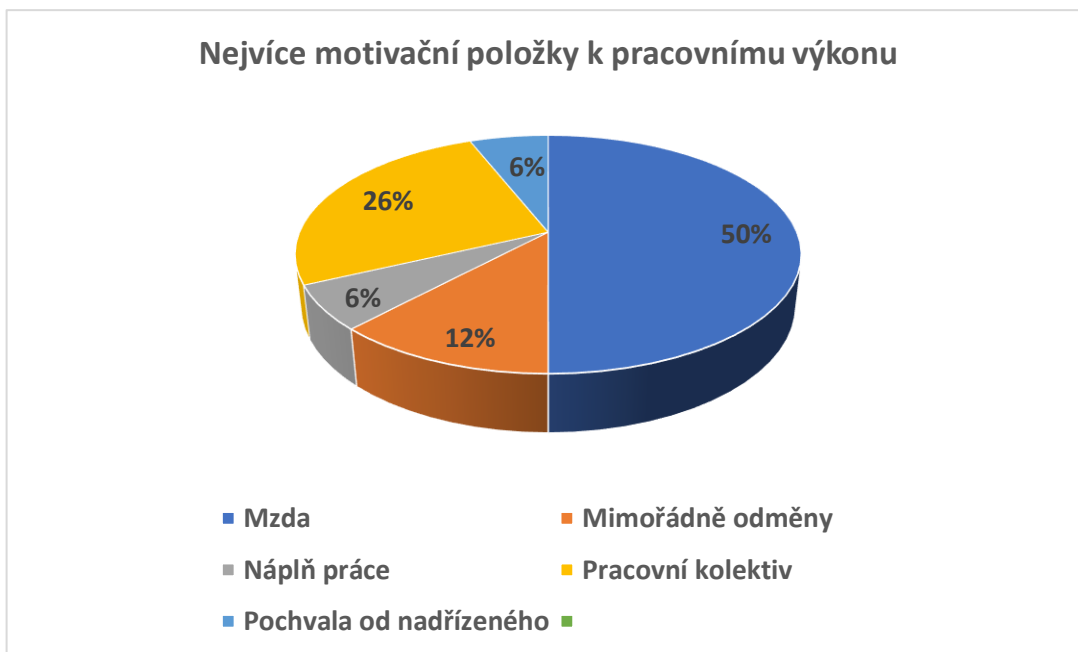
**Graf č. 10: Spravedlivost současného systému odměňování**

Současný systém odměňování pracovníci neshledávají jako spravedlivý nebo neví. Pro možnost ano se nerozhodl žádný subjekt.



**Graf č. 11: Spokojenost s výší pevné mzdy**

S pevnou mzdou jsou pracovníci nespokojení nebo raději volí možnost neví. Možnost ano nevybral žádný subjekt. Možnost ano nevolil nikdo.



**Graf č. 12: Nejvíce motivační položky k pracovnímu výkonu**

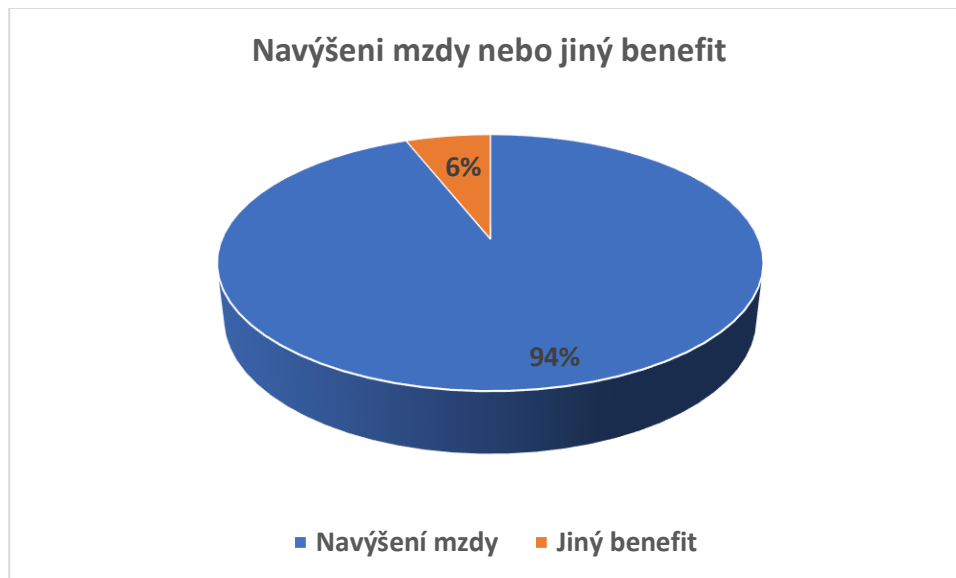
Pracovníky nejvíce motivuje mzda a to v 50 % případů, kterou ovšem shledávají jako neuspokojivou. Na druhém místě vybírali pracovní kolektiv.



**Graf č. 13: Využití závodní jídelny**

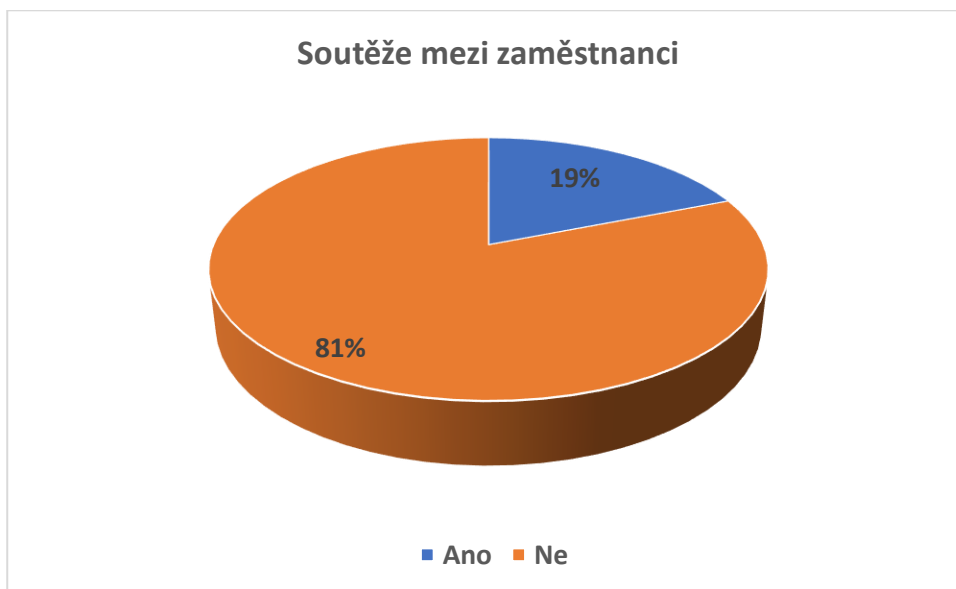
Jediným benefitem, který společnost XYZ s.r.o. nabízí je v současné době pouze částečné dotování obědů v závodní jídelně. Tuto jídelnu navštěvuje 68 % procent pracovníků. Pokud ji nenavštěvují, tak uvádějí, že je to z důvodu, že si obědy nosí vlastní z domu.

### 2.11.3 Otázky ke změně systému odměňování



Graf č. 14: Navýšení mzdy nebo jiný benefit

Při možnosti navýšení mzdy o 1500 Kč nebo obdržení jiného benefitu v stejné hodnotě by pracovníci z 94 % volili přímé navýšení mzdy než možnost obdržení jiného benefitu v podobě volných lístků na kulturní akce, poukazů do restaurací nebo příspěvků na sport.



Graf č. 15: Soutěže mezi zaměstnanci

Zaměstnanci také neshledávají jako motivační to, že by se výše jejich odměny měla zakládat na jejich porovnání s jinými zaměstnanci, přičemž by se hodnotilo to, kdo

vyrobil nejvíce a při jaké zmetkovitosti. Pro tento systém odměňování by bylo 81 % sledovaných subjektů.

Tabulka č. 3: Možnosti nových benefitů

Možnosti nových benefitů					
Benefit	Ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Ne
Příspěvek na dovolenou	68 %	6 %	12 %	0 %	14 %
Příspěvek za práci přesčas ve všední dny	68 %	6 %	6 %	0 %	12 %
Příspěvek na životní pojištění	45 %	12 %	6 %	12 %	25 %
Příspěvek na penzijní pojištění	45 %	12 %	12 %	6 %	25 %
MultiSport karta	25 %	12 %	6 %	25 %	32 %
Poukazy do wellness centra	25 %	12 %	0 %	18 %	45 %
Slevomat benefity	6 %	12 %	18 %	18 %	46 %
Věrnostní příplatek	50 %	6 %	12 %	6 %	12 %
3 dny dovolené navíc	56 %	32 %	6 %	0 %	6 %

V této tabulce jsou zaznačeny všechny možnosti benefitů, které společnost XYZ s.r.o. nevyužívá. Pracovníci se u každé možnosti mohli rozhodovat, zda by tento benefit uvítali anebo ne. Možnost s nejvíce procenty je zvýrazněna modře.

Pracovníci zájem o tyto benefity celkem mají kromě MultiSport karty, poukazů do wellness center a Slevomat benefitů.

Pracovníci také dostali možnost každý benefit ohodnotit bodově na škále 1–10 míru motivace k pracovnímu výkonu, kdy hodnota 1 byla nejnižší, což značí, že by je tento benefit vůbec nemotivoval a hodnota 10 byla nejvyšší, což by znamenalo, že jistě došlo ke zlepšení pracovního výkonu.

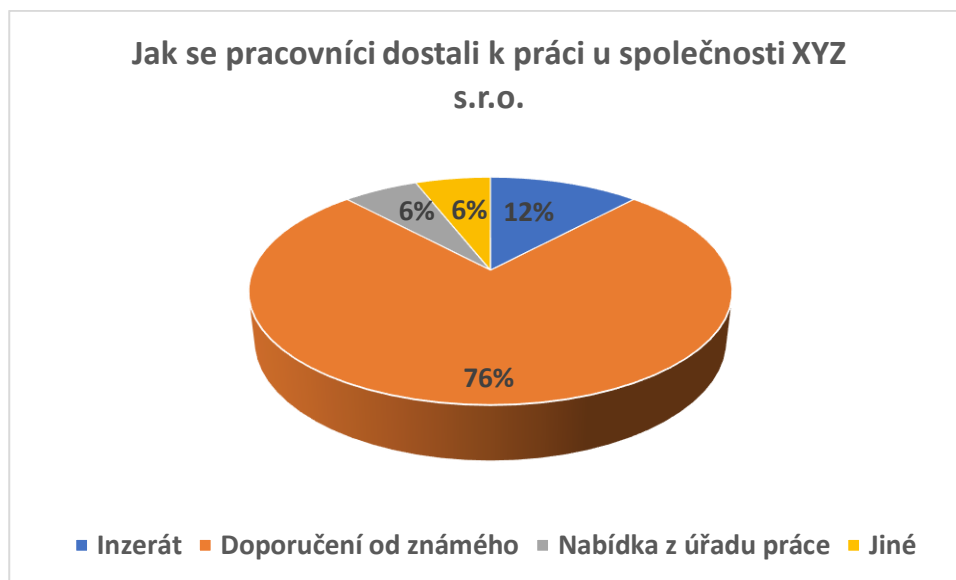
Tabulka č. 4: Hodnota motivace

Hodnota motivace pro zvýšení pracovního výkonu	
Benefit	Motivace 1-10
Příspěvek na dovolenou	218
Příspěvek za práci přesčas ve všední dny	222
Příspěvek na životní pojištění	98
Příspěvek na penzijní pojištění	152
MultiSport karta	78
Poukazy do wellness centra	73
Slevomat benefity	56
Věrnostní příplatek	158
3 dny dovolené navíc	240

Pracovníci sledovali nejvíce motivační možnost tří dnů dovolené navíc, což by bylo pro společnost velice nákladné. Na druhém místě se umístila možnost se zvýšením příspěvku

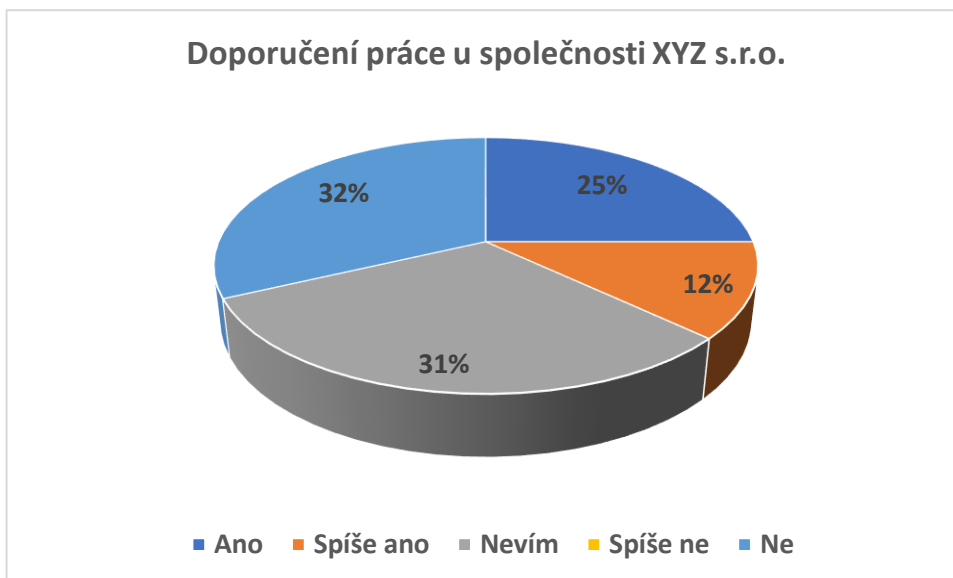
za práci přesčas, což by už pro firmu bylo více reálné. Hned v závěsu s 218 body skončil příspěvek na dovolenou, který některé jiné firmy ze stejného odvětví svým zaměstnancům nabízejí. Naopak se potvrdilo, že zaměstnanci neshledávají motivační možnosti s poukazy na kulturu, sport, nebo wellness center.

#### 2.11.4 Personální část dotazníku



**Graf č. 16: Jak se pracovníci dostali k práci u společnosti XYZ s.r.o.**

Pracovníci žádají o práci především na základě doporučení od známého. Na druhém místě uvádějí inzerát. Tuto formu oslovení společnost XYZ s.r.o. využívá. Tyto inzeráty umisťuje regionálních novin z důvodu cílení na pracovníky z blízkosti společnost a jeho okolí v rámci okresu nebo kraje.



**Graf č. 17: Doporučení práce u společnosti XYZ s.r.o.**

Je ale zvláštní, že práci u společnosti XYZ s.r.o. by doporučilo pouze 25 % subjektů, které odpovídaly v dotazníku. Nejčastěji by lidé práci nedoporučovali nebo volili možnost nevím.



**Graf č. 18: Změna pracovní pozice**

Nejvíce volenou odpovědí na otázku, zda by pracovníci změnili jejich stávající pracovní pozici zaměstnanci odpovídali záporně, a to v nadpoloviční většině. Pro spíše ne nerozhodl nikdo. K odpovědi ano nebo spíše ano se dohromady přiklání 24 % hodnocených pracovníků.

### **2.11.5 Shrnutí výsledků otázek k pracovníkům**

Odpovědi, které byly shromážděny od pracovníků jsou odpovídající pro většinu pracovníků společnosti XYZ s.r.o. Charakteristika odpovídá obecnému rozpoložení ve firmě, kde pracují především muži ve středním věku, kteří dojíždějí do práce ze vzdálenosti do 50 km. Rovnoměrně zastoupené byly i oddělení firmy, kromě administrativního, které však v současné době má pouze dva zaměstnance.

Záporně se pracovníci staví k současnému systému odměňování, který jim nepřijde spravedlivý, mnohdy není ani srozumitelný. K otázkám na spravedlivost tohoto systému se spíše subjekty staví záporně nebo neutrálně, a to stejné také platí k otázce ohledně výše mzdy, kterou však pracovníci uvedli jako největším motivačním faktorem pro výkonu pracovní činnosti. Jediný benefit v podobě závodní jídelny využívají asi dvě třetiny subjektů.

Pracovníci upřednostňují zvýšení mzdy před benefity, pokud by si však museli vybrat nějaký z nabízených benefitů jednalo by se prodloužení dovolené, placení přesčasů nebo příspěvku na dovolenou. Tyto benefity shledávali jako nejvíce motivační, naopak výhody v oblasti kultury, sportu a wellness pracovníci neshledávají jako motivační a nemají o ně příliš zájem.

K práci u společnosti XYZ s.r.o. se zaměstnanci dostali především na základě doporučení od známého. Paradoxem však je fakt, že většina pracovníků by práci u této firmy svým známým nedoporučilo. O změně pracovní pozice zaměstnanci spíše neuvažují.

### **2.12 Řízený rozhovor s vedením společnosti XYZ s.r.o.**

Rozhovor s vedením společnosti byl proveden 15.3. 2022 s ředitelem společnosti XYZ s.r.o. přímo v zasedací místnosti. Otázky byly směřovány k chodu společnosti a také přímo k personální stránce této společnosti XYZ s.r.o.

#### **1. Jste spokojený s pracovní morálkou vašich zaměstnanců?**

Pracovníci, kteří zde pracují mají dobrou morálku, jinak by zde už nepracovali. Samozřejmě někteří nově příchozí mají v tomto ohledu jisté rezervy, pokud je odhalíme tak pracovníky na tento nedostatek upozorníme a většinou své chování dost brzy napraví.

#### **2. Jak jste spokojený se současným systémem odměňování zaměstnanců?**

Dle mého názoru je náš systém spravedlivý. Ti zaměstnanci, kteří se přímo podílejí na výrobním procesu a od jejich pracovního nasazení se odvíjí efektivita výroby dostávají odměny dle jejich výsledků. Ti, kteří se přímo na tomto nepodílí mají zase vyšší fixní složku mzdy. Vedení podniku dostává procenta z výdělku firmy, což oceňuje jejich dlouhodobé vedení pracovníků, které mají v organizačním žebříčku pod sebou.

### **3. Uvítal byste Vy nebo vaši pracovníci nějakou obměnu v systému odměňování?**

Náš současný systém je spravedlivý, ovšem by uvítal nějakou obměnu nebo rozmanitost, jelikož ho využíváme už dlouho, ale nevím, jestli naši pracovníci jsou stejného názoru.

### **4. Je pro vaši firmu obsazování pozic problémem nebo ne?**

Co se týče nábory nových pracovníků, tak s tím v současné době pro nás není příliš problém, protože většinou zde máme stále pracovníky, kteří zde setrvávají mnoho let. Pokud je problém s nedostatkem pracovníků ať už z důvodu větších zakázek nebo z důvodu, že jsme o nějakého pracovníka přišli, tak si vypomáháme externími pracovníky.

### **5. Dáváte prostor svým zaměstnancům k osobnímu rozvoji?**

V našem oboru k osobnímu rozvoji příliš prostoru není, ale pracovníci bývají jednou ročně na školení ohledně technologických inovací v našem oboru, což jim do jisté míry dává možnost se vzdělávat. Dále má každý pracovník možnost přijít s inovací ve výrobním procesu, která bude dle funkčnosti ve výrobním procesu finančně ohodnocena (interview s ředitelem společnosti XYZ s.r.o.).

## **2.13 Analýza vnitřních vlivů systému odměňování**

V této kapitole budou zhodnoceny vnitřní vlivy, které podnik má a působí jimi na své zaměstnance.

### **2.13.1 Pracovní smlouva**

Pracovní smlouva ve společnosti XYZ s.r.o. se uzavírá na dobu neurčitou se zkušební dobou tří měsíců, během které mohou pracovní poměr ukončit jak zaměstnanec, tak zaměstnavatel bez udání důvodů (pracovní smlouva společnosti XYZ s.r.o.).

Před podepsáním smlouvy musí být zaměstnanec správně obeznámen s jeho právy a povinnostmi, mzdou a s předpisy zajišťující jeho bezpečnost a ochranu zdraví při pracovním výkonu. Zaměstnanec je také povinen pracovat svědomitě a podle zadaných úkolů společnosti XYZ s.r.o. po celou délku jeho pracovní doby a na veřejnosti dodržovat mlčenlivost ohledně firemních záležitostí a utajovaných skutečnostech firmy (pracovní smlouva společnosti XYZ s.r.o.).

Před podpisem smlouvy zaměstnanec vyplňuje osobní dotazník, který společnost využívá po celou dobu trvání pracovního poměru a jakoukoliv změnu údajů obsažených v tomto dotazníku je povinen zaměstnavateli nahlásit bezodkladně (pracovní smlouva společnosti XYZ s.r.o.).

Zaměstnanec se také zavazuje k mlčenlivosti ohledně výši jeho mzdy a odměn, které jsou popsány ve mzdovém výměru, protože toto vyjádření poškozuje záměry zaměstnavatele a tento čin může vést k rozvázání poměru bez nároku na odstupné (pracovní smlouva společnosti XYZ s.r.o.).

Zaměstnanec také souhlasí se zpracováním osobních údajů dle regulí GDPR. Všechny podmínky smlouvy nejsou žádným způsobem v rozporu se Zákoníkem práce a dalšími předpisy ustanovujícími pracovní vztahy (pracovní smlouva společnosti XYZ s.r.o.).

Mzdový výměr je dodatkem pracovní smlouvy, který zaměstnanec také podepisuje. V tomto mzdovém výměru je stanoven den nástupu, výše základní měsíční mzdy, datum vyplacení mzdy, který je vždy 20. dne následujícího měsíce a dohodnutý pracovní úvazek, který činí 40 hodin týdně, pokud by pracovník tento úvazek nenaplnil, tak je jeho základní mzda úměrně krácena (pracovní smlouva společnosti XYZ s.r.o.).

### **2.13.2 Pracovní doba zaměstnanců společnosti XYZ s.r.o.**

Ve společnosti XYZ s.r.o. funguje jednosměnný provoz. Pracovní doba je od 5:00 – 13:30. V rámci této pracovní doby je započítána i třicetiminutová přestávka, kterou pracovníci mnohdy využívají na oběd. Pracuje se pouze ve všední dny. Pracovní úvazek tedy pro zaměstnance dělá 8 hodin denně a 40 hodin týdně (interview s ředitelem společnosti XYZ s.r.o.).

Pracovníci mají možnost přijít do práce později...nejpozději však v 6:00, podle toho se však i odvíjí čas jejich odchodu, který musí být až po 8,5 hodinách, jinak by pracovník

nesplňoval pracovní povinnost a šlo by o hrubé porušení pracovní smlouvy (interview s ředitelem společnosti XYZ s.r.o.).

### **2.13.3 Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců**

Zaměstnanci jsou školeni jednou za rok. Školení provádí předem najatý externí školitel, který pracovníky seznamuje s novými postupy výrobního procesu ve sféře slevárenství, lakovnictví a obrábění. Tyto školení mají pracovníkům pomoci se zdokonalením výrobního procesu a eliminací chyb (interview s výrobním ředitelem společnosti XYZ s.r.o.).

### **2.13.4 Externí pracovníci**

Společnosti XYZ s.r.o. kromě stálých zaměstnanců také využívá možnosti externích pracovníků ze zahraničí, které jim zajišťuje agentura. Tito externí pracovníci jsou ze zahraničí (Ukrajina, Bulharsko, Rumunsko a Slovensko) a setrvávají v České republice tři měsíce a pak se vrací domů. Pokud byli pracovníci s prací u společnosti XYZ s.r.o. spokojeni, tak se po třech měsících v domovské krajině opět vrací zpět. Tuto cestu volí 90 % z nich. Touto formou najímá společnost XYZ s.r.o. 30 pracovníků, kteří pracují 8 hodin denně a jsou vypláceni pevnou hodinovou sazbou, která se pohybuje od 150 Kč na hodinu až do 240 Kč na hodinu dle pracovní pozice, kterou tento pracovník zastává (interview s ředitelem společnosti XYZ s.r.o.).

Kromě agenturních pracovníků, využívá společnost XYZ s.r.o. nárazově tuzemské brigádníky, kteří nemají pevnou pracovní dobu a jsou stejně jako agenturní zaměstnanci placeni fixní hodinovou sazbou, která je přímo závislá na pracovní pozici, která se určuje dle kvalifikace, zručnosti a šikovnosti daného jedince (interview s ředitelem společnosti XYZ s.r.o.).

### **2.13.5 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci**

U výrobní firmy, jakou je společnost XYZ s.r.o. je nutno, aby pracovníci byli správně obeznámeni s podmínkami BOZP. Školení ohledně této problematiky probíhá jednou za dva roky s firmou najatým školitelem. Každý příchozí pracovník je však s těmito skutečnostmi seznámen svým vedoucím pracovníkem při nástupu (interview s výrobním ředitelem společnosti XYZ s.r.o.).

Pracovníci jsou povinni nosit helmy, rukavice, ochranné brýle a pevnou obuv pro některé pozice slévárenskou obuv. Oblečení dostávají zaměstnanci od zaměstnavatele, ale až po uplynutí tří měsíční zkušební doby. Do uplynutí této lhůty si pracovníci nosí své oblečení (interview s ředitelem společnosti XYZ s.r.o.).

## **2.14 Současný systém hodnocení zaměstnanců**

Současný systém hodnocení zaměstnanců dělí zaměstnance na tři základní skupiny hodnocení. První skupinou jsou řídicí pracovníci, kteří mají fixní část mzdy plus procenta z čistého zisku firmy na konci roku. Druhou skupinou jsou ti, kteří se svou činností přímo i nepřímo podílejí na produkci firmy, tito pracovníci jsou normovaní, pokud splňují normu, nebo ji navyšují dostávají podle procent plnění odměny k fixní mzdě. Poslední skupinou zaměstnanců jsou ti, kteří se přímo nepodílí na procesu výroby společnosti, a to například vrátný nebo úklidový sektor, kteří mají pouze fixní mzdu (interview s ředitelem společnosti XYZ s.r.o.).

### **2.14.1 Pohovory se zaměstnanci**

Vedoucí pracovníci vedou nepravidelně pohovory se svými zaměstnanci. Během pohovorů se řeší splnění norem pracovníků. Pokud normy plní dostávají pochvalu nebo prémie, pokud normy neplní vedoucí pracovník s nimi řeší příčiny tohoto faktu. V případě pokračujících problémů s pracovníky řeší změnu pracovní pozice nebo jiné kázeňské postihy (interview s ředitelem společnosti XYZ s.r.o.).

### **2.14.2 Evidence docházky**

Pro evidenci využívá společnost XYZ s.r.o. formu čipů, který má každý pracovník přidělen svůj. Při příchodu do práce nahraje svůj čip na čtečku, která jej následně nahraje do systému a při svém odchodu učiní zrovna tak. Systém díky tomuto koloběhu zaznamenává zaměstnancům dobu setrvanou na pracovišti, což znamená, zda dodržují smluvní podmínky, anebo naopak zda nepracují nad rámec své pracovní povinnosti, což však bude později kladně ohodnocena na výplatní pásce (interview s ředitelem společnosti XYZ s.r.o.).

O případnou kontrolu při načítání čipů pracovníky se stará vrátný, u kterého je čtečka čipů umístěna. Vrátný tedy kontroluje, zda příslušný čip opravdu patří k danému

zaměstnanci, zda nahrává na čtečku pouze jeden, a to svůj čip, anebo během pracovní doby neopustí nějaký pracovník své pracoviště bez nahrání odchodu (interview s ředitelem společnosti XYZ s.r.o.).

## 2.15 Informační systém

Společnost XYZ s.r.o. nevyužívá jeden informační systém, který by dokázal skloubit všechny procesy, které jsou při chodu podniku potřeba. Pro elektronickou poštu se využívá Outlook 365. Nejvíce je však využíván podnikový informační systém Orsoft, který společnost využívá především na zakázky a pomáhají s plánováním, ale jeho slabinou je však fakt, že neumí pracovat s fakturami. Na účetnictví a fakturace společnost využívá systém ABRA, který je přesně pro tuto problematiku určen. Kromě již zmíněných systémů využívá společnost XYZ s.r.o. také Excel, který je využívám především na výpočty nebo na soupis hromadné korespondence (interview s výrobním ředitelem společnosti XYZ s.r.o.).

## 2.16 Finanční situace podniku

U analýzy finanční situace společnosti XYZ s.r.o. jsou zahrnuty celkové náklady, celkové výnosy a výsledek hospodaření mezi lety 2016 – 2021, pro určení těchto ukazatelů v roce 2022 bohužel společnost zatím nemá dostatek informací.

Tabulka č. 5: Finanční situace podniku

Zdroj: účetní výkazy společnosti XYZ s.r.o.

Rok	Celkové náklady (tis. Kč)	Celkové výnosy (tis. Kč)	Výsledek hospodaření (tis. Kč)
2021	84638	83070	1568
2020	93084	90086	2998
2019	99319	104013	-4694
2018	112651	113300	-649
2017	106557	109595	-3038
2016	128237	127678	559

V znázorněné tabulce jsou vidět každým rokem se snižující náklady tak i výnosy výjimkou je pouze rok 2018, který i společnost XYZ s.r.o. hodnotí jako jeden z nejúspěšnějších. Velké výkyvy se ukazují ve výsledku hospodaření společnosti, kdy některé roky byly velice prodělečné ovšem společnost se s tím dokázala vypořádat a v posledních letech jsou tato čísla opět v kladných hodnotách. Prodělečné roky byly

z důvodu velké modernizace vybavení, která se táhla od roku 2017 až do roku 2019 (účetní výkazy společnosti XYZ s.r.o.).

### 2.16.1 Osobní náklady

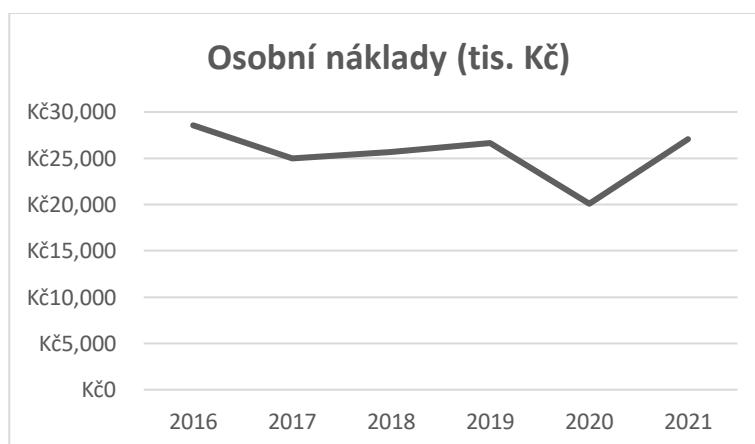
V tabulce jsou popsány osobní náklady společnosti, v kterých jsou zahrnuty kromě mezd tak příspěvky na pojištění, které hradí zaměstnavatel. Kromě toho jsou v tabulce také zaznamenány počty zaměstnanců ve sledovaných letech, které jsou průměrné a jsou v nich zahrnuti externí pracovníci (účetní výkazy společnosti XYZ s.r.o.).

**Tabulka č. 6: osobní náklady a počet zaměstnanců**

Zdroj: výroční zprávy a účetní závěrky společnosti XYZ s.r.o.

Rok	Počet zaměstnanců	Osobní náklady (tis. Kč)
2021	60	27 032
2020	55	20 085
2019	60	26 611
2018	66	25 708
2017	66	24 999
2016	79	28 557

V tabulce je vidět, že nejnižší osobní náklady byly v roce 2020, kdy bylo ve firmě průměrně také nejméně zaměstnanců. Dalším možným důvodem nízkých osobních nákladů může být koronavirová krize, která zapříčinila chvilkové uzavření společnosti XYZ s.r.o. (účetní výkazy společnosti XYZ s.r.o.).



**Graf č. 19 Osbní náklady společnosti XYZ s.r.o.**

Tento graf znázorňuje vývoj osobních nákladů v čase.

## 2.16.2 Výpočet čistého pracovního kapitálu

Ukazatel ČPK nám zobrazuje, jak je velký kapitál, který společnost potřebuje k jejímu zdravému fungování a má vliv na jeho mzdovou schopnost. Dobře likvidní podnik musí disponovat nadbytkem oběžných aktiv nad krátkodobými cizími zdroji. Pro tuto práci bude stačit pouze výpočet manažerského přístupu, který ukazuje, jak vysokým volným finančním fondem společnost disponuje (Ideclub 2022)

$$\text{ČPK} = \text{oběžná aktiva} - \text{cizí krátkodobý kapitál}$$

### Rovnice č. 1: Čistý pracovní kapitál

Zdroj: Ideclub, Pracovní kapitál

U společnosti XYZ s.r.o. vyšel čistý pracovní kapitál v roce 2021 v hodnotě 523 687 Kč, což značí, že podnik je financován především z vlastních zdrojů nebo z dlouhodobých cizích zdrojů (účetní výkazy společnosti XYZ s.r.o.).

## 2.16.3 Čisté pohotové prostředky

Ukazatel ČPP ukazuje, jak moc je společnost schopna okamžitě splácet své závazky, což značí její likviditu. Počítá se jako pohotové finanční prostředky – okamžitě splatné závazky. Do finančních prostředků se zahrnují hotovost, běžný účet a krátkodobé cenné papíry.

U společnosti XYZ s.r.o. v roce 2021 vyšel výsledek -158 647 Kč, což značí, že společnost není schopna okamžitě splácet své dluhy (účetní výkazy společnosti XYZ s.r.o.).

## 2.16.4 Bankrotní model IN05

Bankrotní model IN05 slouží k tomu, aby se dle hodnot, které se nacházejí v účetních uzávěrkách společností dalo zjistit, zda není společnost před bankrotem. Tvorba tohoto modelu vychází z dat již zbankrotovaných společností a byl vytvořen v roce 2005 (Schollerová 2012).

$$IN05 = 0,13 \cdot X1 + 0,04 \cdot X2 + 3,97 \cdot X3 + 0,21 \cdot X4 + 0,09 \cdot X5$$

### Rovnice č. 2 model IN05

Zdroj: Schollerová 2012

$$X1 = \frac{\text{aktiva}}{\text{cizí zdroje}}$$

$$X2 = \frac{\text{EBIT} + \text{úroky}}{\text{nákladové úroky}}$$

$$X3 = \frac{\text{EBIT} + \text{úroky}}{\text{aktiva}}$$

$$X4 = \frac{\text{celkové výnosy}}{\text{aktiva}}$$

$$X5 = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky} + \text{krátkodobé úvěry}}$$

Hodnota výsledků vzorce IN05 se rozděluje na tři skupiny. První skupinou jsou výsledky nižší než hodnota 0,9, kdy podniku hrozí brzký bankrot. Druhou skupinou je tzv. šedá zóna, do které spadají hodnoty pohybující se mezi 0,9 – 1,6. Hodnoty nad 1,6 značí, že společnost je v dobré finanční kondici a nehrozí jí bankrot (Schollerová 2012).

Tabulka č. 7 Model IN05

Zdroj: účetní závěrky společnosti 2016 - 2022

Rok	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Aktiva</b>	<b>942257</b>	<b>830605</b>	<b>735604</b>	<b>761162</b>	<b>770581</b>	<b>835573</b>
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>561761</b>	<b>453509</b>	<b>338360</b>	<b>358131</b>	<b>354844</b>	<b>36988</b>
<b>EBIT</b>	<b>203474</b>	<b>107016</b>	<b>142769</b>	<b>156906</b>	<b>238736</b>	<b>256721</b>
<b>Nákladové úroky</b>	<b>3948</b>	<b>2747</b>	<b>2318</b>	<b>1737</b>	<b>2432</b>	<b>1862</b>
<b>Celkové výnosy</b>	<b>127578</b>	<b>18595</b>	<b>113378</b>	<b>104713</b>	<b>91086</b>	<b>83070</b>
<b>Cizí zdroje</b>	<b>506432</b>	<b>464239</b>	<b>413480</b>	<b>515276</b>	<b>486491</b>	<b>462858</b>
<b>Krátkodobé dluhy</b>	<b>528779</b>	<b>412486</b>	<b>292868</b>	<b>361283</b>	<b>359013</b>	<b>342845</b>
<b>IN05</b>	<b>2,8345</b>	<b>2,5384</b>	<b>2,9415</b>	<b>4,3943</b>	<b>4,9871</b>	<b>5,1231</b>

Z výpočtu bankrotního vzorce pro společnost XYZ s.r.o. bylo zjištěno, že u této společnosti nehrozí bankrot a hodnota model IN05 se každým rokem zvyšuje, což znamená, že se zaváděním nových návrhu systému odměňování by neměl nastat finanční problém v podobě bankrotu.

## **2.17 Silné a slabé stránky společnosti XYZ s.r.o.**

Mezi **silné stránky** společnosti XYZ s.r.o. patří především dlouholetá tradice a rozsáhlé know how ve výrobě hliníkových odlitků. Kromě toho si společnost XYZ s.r.o. velice považuje své zákazníky a pečuje o ně, což dokazuje fakt, že se spoustou zákazníků společnost spolupracuje již do roku 1991, kdy byla společnost XYZ s.r.o. převedena do osobního vlastnictví. Dále mezi silné stránky společnosti platí vysoká kvalita dodaných vírků, s čím i pomáhá audit zajištění kvality dle požadavků zákazníka. Silnou stránkou také je fakt, že společnosti XYZ s.r.o. přesně plní dodávky, má spolehlivou platební morálku a dořešené a stabilizované majetkové poměry (interní dokumenty společnosti XYZ s.r.o.).

**Slabých stránek**, co se týče výrobního procesu společnosti XYZ s.r.o. příliš nemá. Mezi slabé stránky však jistě patří absence vzdělávání svých zaměstnanců, více benefitů a lépe vyřešená kompletní personální stránka této firmy, což značí základní systém odměňování nebo neucelenost v přístupu k zaměstnancům. Dalším problémem je v současné době nejistota ohledně zahraničních agenturních pracovníků, s kterými je situace každým dnem jiná. Kromě těchto faktů je pro firmu slabou stránkou fakt, že se pracuje pouze ve všední dny, což značí, že výrobní proces má mnohem vyšší kapacity, než se v současné době využívají (interní dokumenty společnosti XYZ s.r.o.).

## **2.18 Konkurence**

Jelikož není problém s transportem výrobků ze společnosti XYZ s.r.o. k zákazníkovi, tak je nutno v této části brát v úvahu konkurenty v odvětví slévárenství z celé České republiky i Slovenska. V této části budou shrnuti ti nejdůležitější konkurenti, kteří mají vliv na odbyt sledované společnosti.

### **2.18.1 Aluminium Group a.s.**

Aluminium Group a.s. se nachází v obci Sloup v okrese Blansko, což je jen pár desítek kilometrů severně od společnosti XYZ s.r.o. Společnost byla založena až v roce 1998 a v současné době má 50 zaměstnanců. Z výrobního hlediska společnost ze Sloupu na Blanensku nemá tak rozsáhlou tradici a má méně zaměstnanců, což značí nižší výrobní

kapacity. Z hlediska personálního Aluminium Group a.s. nabízí nižší mzdu, ale snaží se tento rozdíl nahradit benefity v podobě zcela dotovaného stravování v hotelové kuchyni, cestovních příplatků a bonusů vyplácených za vzornou docházku (webové stránky firmy Aluminium Group a.s.)

### **2.18.2 Hamag spol. s.r.o.**

Historie Zlínské společnosti Hamag sahá až do třicátých let minulého století, kdy tento slévárenský závod nechal založit sám Tomáš Baťa, který tento závod potřeboval na vyhotovení hliníkových, ocelových nebo slitinových komponentů do obuvnických strojů. Po roce 1948 se závod stal součástí výrobního podniku Závody přesného strojírenství. V roce 1992 byla tato slévárna převedena do osobního vlastnictví a začala se dál postupně vyvíjet (internetové stránky společnosti Hamag s.r.o.).

Společnost Hamag o své pracovníky pečuje formou třinácté mzdy, který je přímo závislý na výsledku hospodaření podniku, což působí na zaměstnance této společnosti velice motivačně. Hamag se také nebrání přijímání zahraničních pracovníků, naopak k tomu sám ve svých inzerátech vybízí. Kromě toho se firma snaží nově příchozím zaměstnancům naznačit možnost karierního růstu a také nabízí příspěvek na životní pojištění (internetové stránky společnosti Hamag s.r.o.).

### **2.18.3 MGG spol. s.r.o.**

Největším konkurentem společnosti XYZ s.r.o. je podnik MGG spol. s.r.o. se sídlem v městě Třešť nedaleko Jihlavy. Ačkoliv se historie firmy píše už od roku 1945, tak v současné době patří k nejefektivněji a nejmoderněji se rozvíjejícím slévárnám v České republice a od toho se také odvíjí personální stránka podniku, která v dnešní době mohutně nabírá pracovníky do svých řad. Pracovníci se zde střídají v dvousměnném provozu a mají pracovní úvazek na 38,75 hodin týdně (internetové stránky společnosti MGG s.r.o.).

Pracovníky společnost MGG spol. s.r.o. láká na náborové příspěvky, které dosahují hodnoty až 70 tisíc Korun. Kromě náborového příspěvku i pro své stálé zaměstnance firma nabízí příspěvek na dopravu do zaměstnání, příspěvek na penzijní nebo životní pojištění, možnost ubytování za dobrých cenových podmínek, třináctou mzdu v podobě procent z výsledku hospodaření firmy. MGG spol. s.r.o. se také snaží pracovníky

motivovat v oboru inovací procesu, za které případně nabízí peněžní i nepeněžní odměny. Péče o zaměstnance jim také není cizí, jelikož nabízí benefity v podobě příspěvků na volnočasové aktivity v oblasti sportu a kultury nebo slevy na vybrané produkty ve vybraných obchodech. MGG spol. s.r.o. se také snaží ukázat zaměstnancům možnost karierního růstu, jelikož vyznává filosofii, že dá přednost externímu povýšení než náboru nových pracovníků z jiného prostředí (internetové stránky společnosti MGG s.r.o.).

Lépe zvládnutá personální stránku u této společnosti může být zapříčiněna také tím, že MGG spol. s.r.o. je velkou firmou, která vyváží své výrobky do celého světa včetně Severní i Jižní Ameriky (internetové stránky společnosti MGG s.r.o.).

## **2.19 Zhodnocení makroprostředí**

Pro zhodnocení makroprostředí byla využita PEST analýza, která shrnuje všechny důležité vnější vlivy, které mají vliv na chod společnosti XYZ s.r.o.

### **2.19.1 PEST analýza**

PEST analýza pomáhá podnikům zhodnotit vnější vlivy, které působí na podnik a pomáhá predikovat možné budoucí příležitosti, rizika a hrozby, proto bylo nutné tuto analýzu zpracovat i pro společnost XYZ s.r.o. (Sedláčková, Buchta 2006).

#### **Politické faktory**

- **Daňová politika**

V České republice je daňová DPH sazba ve výši 21 %. Pokud se bude tato sazba zvyšovat, tak společnosti XYZ s.r.o. zvýší ceny svých výrobků minimálně hodnotu zvýšení daně. Může následovat a razantnější zvýšení, jelikož zdraží i materiál, z kterého společnost vyrábí své produkty.

- **Ochrana životního prostředí**

Chod společnosti XYZ s.r.o. není pro životní prostředí příliš škodlivý, jelikož své produkty expeduje v plastových vratných klucích, které se využívají do jejich poničení, kdy, již nejsou schopny plnit svůj úděl a zhotovené výrobky z nich vypadávají a nejsou dobrou vizitkou společnosti. Zboží se také expeduje v papírových kartonech, na které se žádná speciální daň nevztahuje. V případě,

kdy by Česká republika zavedla daň na materiály, v kterých firma expeduje své výrobky, hrozilo by zvýšení cen výrobků.

- **Politická stabilita**

Česká republika je hodnocena jako stabilní stát po stránce politické. Současná vláda, která byla zvolena v roce 2021, by měla být u moci až do roku 2025. Nynější vláda podporuje soukromé podniky a volí kroky v rámci restriktivní fiskální politiky, které mají pomoci státu se vypořádat s následky pandemické krize v rámci epidemie Covid 19 a zastavit vysoké zadlužování státního rozpočtu, ke kterému docházelo během minulé vlády.

Pro společnost XYZ s.r.o. to tedy znamená, že je otázkou, jaké další restriktivní kroky v rámci fiskální politiky státu vláda zvolí a jak se s nimi dokáže společnost vypořádat.

- **Legislativa**

Sledovaný podnik nese právní formu společnost s ručením omezeným, která je v České republice brána jako nejčastější právní formou. Z právního hlediska je podnik povinen mít počáteční kapitál v minimální výši 1 Kč a je založen společenskou smlouvou, kromě toho je nutné provést notářský zápis ve veřejné listině. Společnost vede jednatel, kterým může být více osob a od roku 2014 i právnická osoba. Dále je společnost s.r.o. povinna zaznamenávat seznam společníků a na konci roku musí odevzdávat. Na základě klasifikace dle počtu zaměstnanců je společnost XYZ s.r.o. zařazena jako společnost střední velikosti, jelikož má více než 50 zaměstnanců a méně než 250.

## **Ekonomické faktory**

- **Trend HDP**

HDP se po vzpamatování se z Korona krize opět začal zvyšovat, konkrétně v roce 2021 se zvýšil o 3,3 %. Zvyšování HDP pomáhá společnosti XYZ s.r.o. k lepší pozici na zahraničním trhu, což pro firmu platí ohledně exportu na sousední Slovensko. Ačkoliv se v posledním roce HDP zvýšilo, tak se Česká republika potýká s rozsáhlými problémy v podobě stále se zvyšujících cen pohonných hmot a energií, což je způsobeno válkou na Ukrajině, která odstartovala v únoru tohoto roku a Rusko jako hlavní dodavatel těchto surovin je agresorem tohoto konfliktu, tak je pravděpodobné, že ceny tohoto tovaru budou do konce konfliktu stále

narůstát nebo se ustálí na současné vysoké ceně. Pro společnost XYZ s.r.o. není tak velkým problémem zvyšující se ceny pohonných hmot, ale rostoucí ceny energií, protože na nich jsou závislé výrobní stroje.

- **Inflace**

Tento bod bude u PEST analýzy v oddílu ekonomických faktorů shrnovat většinu kritérií této části analýzy.

Míra inflace v roce 2022 raketově roste měla by dosahovat až 12 %. Vysoká inflace také způsobuje velké množství peněz v oběhu. Na rostoucí míru inflace se rozhodla reagovat ČNB, která od 1.4. 2022 zvýšila 2T repo sazbu na 5 %, diskontní sazbu na 4 % a lombardní sazbu na 6 %.

Zvyšující se inflace je pro firmu problémová především z důvodu rostoucích cen výrobních materiálů, což způsobí zvýšení cen výrobků společnosti XYZ s.r.o. a může být tím způsoben odliv zákazníků.

- **Nezaměstnanost**

V lednu roku 2020 byla míra nezaměstnanosti v České republice naměřena na hodnotě 2,3 %. Z tohoto počtu se jedná z 2 % o muže a z 2,6 % o ženy. Společnost XYZ s.r.o. přijímá na svá pracovní pozice lidi bez ohledu na pohlaví, avšak se zde zaměstnávají především muži, a to z důvodu jejich vzdělání v oboru slevačství. Pro společnost XYZ s.r.o. to však znamená, že lidé práci tolik nehledají, a i tímto faktorem může být způsobem problém s příchodem nových zaměstnanců.

## **Technologické faktory**

Jelikož je společnost XYZ s.r.o. výrobním podnikem tak je nutno technologické faktory vnímat a nahlížet na ně jako na celek. Společnost XYZ s.r.o. se zabývá především slévárenstvím a dále lakovníctvím a soustružením. Všechny tyto disciplíny jsou již tradičními a mají dlouholetou historii, proto se u nich v současné době tolik neprojevují nové vynálezy. Vláda výzkum v této oblasti nepodporuje a sama společnost jej taky nefinancuje a spíše přednes nových objevů či metod v tomto odvětví nechává na najatých školitelích, kteří o těchto změnách pracovníky poučí během školení. V případě nových objevů v tomto odvětví je společnost XYZ s.r.o. schopna zafinancovat pořízení těchto technologií k zrychlení a z učinění výrobního procesu.

## **Sociální faktory**

- **Demografie**

Společnost XYZ s.r.o. se nachází v Jihomoravském kraji v okruhu 10 km od druhého největšího města České republiky Brna, které má téměř 380 tisíc obyvatel. V blízkosti společnosti se také nachází město Blansko, které má okolo 20 tisíc obyvatel.

- **Mobilita**

Díky výhodné poloze není pro pracovníky dojíždění velkým problémem. Společnost se nachází nedaleko zastávky brněnské MHD, která zasahuje až do této vesnice. Pro mimo brněnské pracovníky je nejjednodušší autobusová doprava nebo jízda autem, která je snadná, jelikož se společnost nachází ve vzdálenosti 500 m od hlavního tahu směrem z Brna na Svitavy.

- **Úroveň vzdělání**

Pracovní pozice společnost XYZ s.r.o. nabízí pro pracovníky, kteří mají výuční list a vyšší. Díky nízké vzdálenosti od velkého města není o lidi s tímto vzdělání nouze, což společnosti pomáhá při zaplnění pracovních pozic.

- **Životní styl**

Životní styl v oblasti sídla společnosti XYZ s.r.o. je městského typu, kdy se lidé z velkoměsta snaží přestěhovat na předměstí. Pracovníci jsou zvyklí si odpracovat své a jít domů, kde se věnují dále svým aktivitám nebo koníčkům. Pracovníci tedy příliš nespojují svůj život s prací, ale pouze se zajištěním finančních prostředků pro potřeby svých a své rodiny.

## **2.20 Shrnutí analytické části**

V analytické části této práce byla důkladně zanalyzována kritéria, která jakýmkoliv způsobem souvisejí se společností XYZ s.r.o. a mají vliv na chod této společnosti a tím pádem i na personální politiku včetně systému hodnocení a odměňování.

V analytické části bylo zjištěno, že společnost má dlouholetou tradici, ať už v národním nebo později soukromém vlastnictví. Dlouholetou tradici má v České republice také obor, ve kterém společnost obchoduje a vyrábí. Společnost XYZ s.r.o. je výrobním podnikem, který se zabývá především odléváním kovových odlitků, které jsou především z hliníku

do pískových či kovových kokil. Kromě slévačství se společnost zabývá lakovnictvím a obráběním.

Současný systém odměňování v sobě skrývá velké množství rezerv, které by bylo potřeba zlepšit, což je v analytické části popsáno. Pracovníci dostávají příplatky pouze ve formě státem daných procentech, které jsou na dnešní dobu nedostačující. Jediným benefitem pro pracovníky společnosti XYZ s.r.o. jsou částečně dotované obědy v závodní jídelně.

Mzda pro pracovníky společnosti je složena z fixní složky platu a mnohdy, pokud pracovník svou prací může přímo ovlivnit rychlost výrobního procesu nebo zvýšení prodeje, tak se k fixní složce mzdy přidá variabilní složka, která je definovaná procenty z ročního výsledku hospodaření nebo z mimořádné prémie.

Pracovníci byli podrobeni dotazníkovému šetření, které se tázalo na otázky týkající se charakteristiky dotazovaných subjektů, současného systému odměňování a k jeho změnám a k personální části dotazníku. Během šetření bylo zjištěno, že pracovníci jsou především muži ve středním věku. Pracovníci si stěžují na současný systém odměňování, který jim nepřijde spravedlivý a srozumitelný, proto je nutno ho vylepšit. Dotazovaní ukázali jako největším motivačním faktorem ke zlepšení výkonu práce možnost, získat 3 dny placené dovolené navíc, čímž se bude zabývat návrhová část.

V této části práce byly také z analyzovány vnitřní vlivy, kde byla podrobně rozebrána pracovní smlouva a pracovní doba. Kromě toho se analýza vnitřních vlivů zabývala rozvojem a vzděláním zaměstnanců, které probíhá formou školení jednou za rok. Společnost také využívá externí pracovníky, kteří se dělí na agenturní, kteří jsou většinou ze zahraničí a na ty, kteří jsou místní a poptávají práci formou brigády.

Hodnocení zaměstnanců probíhá pomocí záznamových karet, kde se udávají počty vyhotovených výrobků a na základě nich jsou se zaměstnanci konány pohovory, u kterých řídící pracovní zaměstnance pochválí a může jej finančně ohodnotit, nebo zaměstnance napomenout z důvodu špatně odvedené práce.

U finanční situace podniku bylo zjištěno, že společnost XYZ s.r.o. se v minulých letech dostala s výsledkem hospodaření do záporných čísel, což bylo způsobeno pořizováním modernějších strojů, které zrychlily výrobní proces. Podle bankrotního modelu IN05 společnosti nehrozí bankrot, ba naopak se hodnota každým rokem zvyšuje, což ukazuje,

že pro rozvoj nového systému odměňování a zvýšení osobních nákladů, společnost nehrozí bankrot.

V analytické části byla také zhodnocena konkurence, která má v některých ohledech lépe propracovaný systém odměňování zaměstnanců a jiné jsou na podobné úrovni jako společnost XYZ s.r.o.

Na závěr analytické části byla zhotovena PEST analýza, která podrobně zanalyzovala vnější prostředí společnosti XYZ s.r.o.

### **3 Návrhová část**

Poslední část této práce je věnovaná návrhům na zlepšení systému odměňování ve společnosti XYZ s.r.o. Tyto návrhy jsou vypracovány na základě dotazníků, které byly vyplněny zaměstnanci této společnosti.

U každého návrhu jsou také zobrazeny náklady, které znázorňují peněžní hodnotu, která by byla potřeba vynaložit na uvedení těchto návrhů do provozu. Podle těchto nákladů také byly návrhy vytvářeny, jelikož je nutno nalézt rovnováhu mezi náklady na změnu tohoto systému a uspokojením zaměstnance, což vede k následnému zvýšení motivace a ke zlepšení pracovního výkonu.

Na konci kapitoly bude obsažen harmonogram možného zavedení těchto změn, což bude u všech obsažených návrhů, do konce roku 2022.

#### **3.1 Shrnutí nedostatků současného systému odměňování**

Současný systém odměňování ve společnosti XYZ s.r.o. není příliš rozvinutý a stojí pouze na zákonem stanoveným příplatkem za práci přesčas a možnosti částečně dotovaných obědů v závodní jídelně, kterou využívá zhruba 70 % zaměstnanců.

U nynějšího systému odměňování chybí širší množství benefitů, které by zaměstnance více motivovaly ke zlepšení svých pracovních výsledků. U konkurenční firmy nabízejí benefity v podobě příspěvků na penzijní nebo životní pojištění nebo příspěvek na dopravu, který ovšem společnost nabízí, ale pouze v okleštěné formě, kdy tento příspěvek pobírají pouze zaměstnanci ze vzdálenosti 50 km a více.

Pracovníci se současným systémem nejsou spokojeni, což je známo z dotazníkového šetření, ve kterém 63 % dotazovaných pracovníků vyjádřilo svou nespokojenost. Většinu pracovníků se také zdá nynější systém nesrozumitelný, nespravedlivý a stěžují si nízkou výši mzdy, která by však neměla být opomíjena, jelikož ji uvedli jako největším motivačním faktorem u nynějšího systému odměňování.

Všechny tyto nedostatky pak vedou k tomu, že noví pracovníci často ze společnosti XYZ s.r.o. odcházejí, což se potvrzuje i v dotazníkovém šetření, kdy 31 % dotazovaných uvedlo, že ve společnosti pracují méně než rok. Tento fakt pro firmu není přínosný, jelikož musí stále školit nové pracovníky.

## **3.2 Návrh na změnu současného systému odměňování**

Návrhů na změnu odměňování ve společnosti XYZ s.r.o. je vícero, ale z důvodu toho, že nejde zrovna o malou firmu, tak náklady na zavedení těchto možností změn nejsou zrovna nízké a bude pouze na společnosti, které doporučení využije.

### **3.2.1 Přesně definovaný systém odměňování**

Jak již bylo dříve uvedeno, tak společnost nemá přesně definovaný systém odměňování. Dle formulářů pouze vedoucí pracovníci vidí, jak zaměstnanci pracují a na základě toho pracovníky pokárají nebo pochválí a mírně se to promítne na jejich výplatní pásce.

Proto je nutné přesně stanovit u všech výrobků nebo jiných produktů práce přesné normy a výši mzdových ohodnocení za jejich splnění či překročení. Tyto normy musí být pro všechny pracovníky stejné, aby bylo odměňování spravedlivé.

Pracovníci obchodního oddělení již tento systém stanovený mají, ale je nutné jej v upravené podobě aplikovat na celou společnost.

Pro kontrolu splnění norem budou nadále využívány záznamové formuláře, které bude vyplňovat pracovník o jednu pozici výš, aby nedošlo k nějakému podvodu, protože by byl pracovník finančně zvýhodněn.

O systému odměňování budou probíhat školení, které povede ředitel firmy nebo jeho zástupce. Konat se budou po každé změně systému odměňování, aby všichni pracovníci byli o těchto změnách obeznámeni. Toto školení však musí probíhat minimálně jednou ročně, a to i bez provedených změn v tomto systému.

**Náklady** – náklady jsou u tohoto návrhu nulové, jelikož jediným nákladem je vyhotovení papírových dotazníků, který je v kontextu všech nákladů firmy zanedbatelný.

### **3.2.2 3 dny volna navíc**

Při dotazníkovém šetření bylo zjištěno, že pracovníky by nejvíce motivovala k lepším pracovním výkonům možnost vzít si 3 dny dovolené navíc. K této možnosti se kladně vyjádřilo 88 % pracovníků, kteří odevzdali dotazník a v tabulce motivace získal nejvíce bodů. Tento fakt znamená, že by bylo dobré tento benefit v novém systému odměňování zahrnout.

Jelikož není možné, aby tuto odměnu mohli využít všichni a ve stejný čas je nutno nastavit pevná kritéria, která budou muset být dodržena, aby tento systém fungoval. Tento systém bude spočívat v tom, že rok bude rozdělen na čtyři kvartály, kdy se tři kvartály budou hodnotit každý zvlášť a ve čtvrtém kvartálu bude možné vybrat odměny.

**Tabulka č. 8 Systém pro možnost udělení 3 dnů dovolené na víc pro zaměstnance**

<b>Kvartál</b>	<b>1.</b>	<b>2.</b>	<b>3.</b>	<b>4.</b>
<b>Datum</b>	<b>1.1. - 31.3.</b>	<b>1.4. - 30.6.</b>	<b>1.7. - 30.9.</b>	<b>1.10. - 31.12.</b>
<b>Sledování</b>	<b>A, B, C</b>	<b>B, C, D</b>	<b>A, C, D</b>	<b>A, B, D</b>
<b>Odměňování</b>	<b>D</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>

V praxi to bude vypadat tak, že pokud pracovník v jednom, dvou nebo všech třech kvartálech ve všech odpracovaných dnech dodrží normu nebo ji ještě navýší dostane jeden den placené dovolené navíc, který se přičte k stávajícím 25. Tyto dny dovolené na víc bude možno si vybírat pouze v kvartálu, který byl přidělen stávající skupině jako odměňování. Znamená to tedy, že každý zaměstnanec může obdržet jeden, dva nebo tři dny placené dovolené k dobru.

Z důvodu toho, že všech 65 zaměstnanců si nemůže vzít až tři dny dovolené na víc v jednu chvíli, tak budou pracovníci rovnoměrně rozděleni do čtyř skupin A – D, kdy tyto skupiny budou rovnoměrně zastoupeny, což znamená, že v každé skupině bude stejný počet pracovníků z výroby, administrativy, vedení a údržby atd. například v každé skupině bude 10 pracovníků výroby, 2 z administrativy, 1 z vedení a 3 z údržby. Toto rozdělení je z toho důvodu, aby případné nadměrné vybírání dovolených příliš neovlivnilo výrobu z důvodu absence pracovníků.

Systém bude fungovat tak, že každá skupina bude pracovat tři kvartály vkuse a ve čtvrtém si budou moci vybrat dovolenou, kterou dostanou jako odměnu za splnění práce. V praxi to funguje tak, že pokud je pracovník ve skupině C, tak je sledován v období 1.1. – 30.9., ale při hodnocení se toto období rozdělí do kvartálů. Pokud v kvartálu byly splněny podmínky dostane pracovník den dovolené plus, může tedy získat maximálně 3. dny dovolené. Dovolená se vybírá v posledním kvartálu, a to v období 1.10. – 31.12.

Pokud by měl někdo problém s pořadím skupin dají se každý rok vyměňovat, a to stejné platí také o složení těchto skupin.

Pokud se nejedná o pracovníka výroby je třeba úspěšnost hodnotit na základě jiných kritérií například odpracovaných hodin přesčas nebo na základě mimořádného přínosu pro firmu.

Tento způsob odměnění pracovníků je bude hodně motivovat a navýší to jejich výkonost a efektivitu práce, což se za náklady, které budou vynaložené na tuhle změnu jistě stojí a pokud pracovníci nebudou plnit normy společnosti náklady spjaté s tímto návrhem budou klesat.

**Náklady** na tento návrh vychází v maximální hodnotě, kdy všech 65 zaměstnanců dosáhlo odměnu tří dnů volna 343 200 Kč ročně.

### **3.2.3 Příspěvek na dojíždění do práce**

V poslední době se rapidně zvyšují ceny pohonných hmot a ceny jízdného brzy budou následovat, proto by společnost XYZ s.r.o. měla zavést benefit v podobě příspěvku na cestování do práce. Příspěvek bude fixní a bude se týkat všech, kteří dojíždějí ze vzdálenosti 10 km a vyšší jde tedy o 75 % pracovníků.

Příspěvek bude v hodnotě 1000 Kč měsíčně. Tento příspěvek nemusí být nutně dlouhodobý, protože má pomoci hlavně nyní, kdy domácnostem rostou výrazně náklady spojené s dopravou a je možné, že se ceny časem srovnají.

Společnost XYZ s.r.o. má jít tímto krokem vstříc zájmům svých zaměstnanců a podat jim pomocnou ruku v těchto těžkých časech. Nastavení této tváře by mělo společnosti udržet své zaměstnance pod svými křídly a zabránit jejich odchodu například ke konkurenci.

**Náklady**, které jsou spojeny s tímto návrhem jsou ve výši 576 000 Kč, kdy se počítá, že tento příspěvek bude pobírat 48 zaměstnanců po dobu jednoho roku.

### **3.2.4 Věrnostní příplatek**

Společnost XYZ s.r.o. a má problémy s častým odchodem nových zaměstnanců, což pro ně není výhodné, jelikož musí neustále pořádat pohovory a školit nové zaměstnance. Tento problém by však mohl řešit věrnostní příplatek, který by pracovníky nutil zůstat v práci u společnosti XYZ s.r.o.

Doba práce by se počítala vždy od chvíle nástupu do práce, a to již na zkušební dobu. V měsíc přesného výročí by se suma připočítala k výplatě za daný měsíc.

Hodnoty věrnostních příplatků jsou tedy roční a vypláceny budou jednorázově. Pracovníky by tato suma měla motivovat k setrvání u společnosti XYZ s.r.o.

Tabulka č. 9 Věrnostní poplatky

Věrnostní příplatek			
Odpracovaná léta	3 - 6 let	7 -10 let	11 let a více
Výše roční odměny	5 000 Kč	10 000 Kč	15 000 Kč

Výše ročních **nákladů** je 335 000 Kč, kdy se počítá s rozložením vysloužilých pracovníků dle dat vybraných v dotazníku.

### 3.3 Změna pracovní doby

Z důvodu toho, že navrhované změny jsou velice nákladné, tak je třeba na některých místech v oboru odměňování zaměstnanců ušetřit a najít tak peníze, které by mohli alespoň pokrýt ztráty vyvolané těmito změnami.

Tabulka č. 10 Změna pracovní doby

	Příchod	Odchod
Nynější pracovní doba	5:00 - 6:00	13:30 - 14:30
Nová pracovní doba	6:00 - 7:00	14:30 - 15:30

Jednou z možností, jak ušetřit je posunutí možného příchodu do práce, kdy je nyní možný od 5:00 ráno, což je dáno legislativou jako práce v noci a je zde zákonem daný minimální příplatek ve výši 10 %, což znamená, že posunem možného příchodu do práce na 6. hodinu ranní se tento příplatek eliminuje a v osobních nákladech se touto kosmetickou změnou ušetří až 324 610 Kč,

### 3.4 Povinné pravidelné školení zaměstnanců

K motivaci zaměstnanců by také měla přispět možnost vzdělání a seberealizace. V současné době probíhá školení jednou ročně. Nově by bylo dobré zavést školení každého půlroku, na kterých se budou zaměstnanci dovídat informace o nových technologiích, pracovních postupech nebo nových výrobních metodách.

Zaměstnancům tyto školení pomůžou se vzděláním v dané oblasti, kterou zrovna vykonávají a ve zlepšení pracovních výkonů, které jim pomůže ve zlepšení svých pracovních výkonů, a tedy k lepšímu finančnímu ohodnocení.

**Náklady** na tento návrh jsou stanoveny ve výši 20 000 Kč, kdy se jedná o dvě dvouhodinová školení během jednoho kalendářního roku.

### **3.4.1 Tvorba manuálů**

Z těchto školení budou vytvořeny přesné záznamy a následně na základě nich manuály, které budou pro zaměstnance, kteří školením neprošli nebo nově příchozí včetně těch agenturních. Zaměstnanec se poté nemůže vymlouvat na to, že někde nebyl nebo, že něco nevěděl.

Manuály budou také zhotoveny od každého výrobku ze stejných důvodů, které tu byly zmíněny v předchozím odstavci.

Manuály by měli pomoci pracovníkům k efektivnější práci, lepší informovanosti o výrobních procesech a také k nižší zmetkovitosti,

**Náklady** na tvorbu manuálů jsou zanedbatelné s ohledem na náklady celé společnosti.

## **3.5 Harmonogram zavedení návrhů**

Tabulka č. 11 Harmonogram zavádění změn

<b>Harmonogram zavádění</b>	
<b>Návrh</b>	<b>Datum</b>
<b>Přesně definovat systém odměňování</b>	<b>01.07.2022</b>
<b>3 dny dovolené navíc</b>	<b>01.07.2022</b>
<b>Tvorba manuálů</b>	<b>15.07.2022</b>
<b>Příspěvek na dojíždění do práce</b>	<b>01.08.2022</b>
<b>Změna pracovní doby</b>	<b>01.08.2022</b>
<b>Školení zaměstnanců</b>	<b>01.09.2022</b>
<b>Věrnostní příplatek</b>	<b>01.01.2023</b>

Jako první věc je nutné seznámit pracovníky se změnami, které budou ohledně systému odměňování nastávat, takže první školení ohledně systému odměn by mělo proběhnout co nejdříve.

Hned 1.7. 2022 se také začne počítat zkušební kvartál, kdy budou všichni pracovníci sledovaní v období 1.7. – 30.9. a pokud splní podmínky budou si moci v posledním kvartálu tedy 1.10. – 31.12. vybrat den dovolené. Tentokrát nebudou pracovníci rozdělení do skupin, protože pro firmu by bylo únosné, kdyby si jeden den dovolené vzali všichni zaměstnanci v rozmezí tří následujících kalendářních měsíců. Od roku 2023 avšak budou muset být pracovníci rozdělení do skupin a pojedě se podle systému, který byl navrhnout výše.

S tvorbou manuálů není třeba otálet, proto je nutné začít je vyrábět co nejdříve, aby se stala práce co nejdříve co nejvíce efektivní.

Přelom prázdnin se využije v podobě změny pracovní doby, který nemusí pracovníci přijmout úplně s otevřenou náručí, a proto dostanou benefit v podobě příspěvku na dojíždění, který náladu určitě zlepší.

Až se pracovníci vrátí z letních dovolených proběhne první školení, ve kterém budou seznámeni s novými technologiemi a výrobními postupy. Informace z tohoto školení budou zapsány do manuálů, aby je mohli čerpat i pracovníci, kteří na školení nebyli přítomni.

Věrnostní příplatek bude zaveden až od roku 2023 z důvodu toho, aby nevznikaly mezi vzpory mezi vedením a zaměstnanci, že kdyby to zavedli o měsíc dříve, tak by některý pracovník dostal více peněz apod.

### **3.6 Shrnutí návrhové části**

V návrhové části byly představeny jisté návrhy, které by mohly pomoci pracovníkům k vyšší motivaci a pak následnému odvedení lepší práce, což zaměstnavatel od svých pracovníků samozřejmě chce.

Tabulka č. 12 Náklady návrhů

<b>Náklady</b>	
<b>Přesně definovaný systém odměňování</b>	<b>0 Kč</b>
<b>3 dny dovolené navíc</b>	<b>-343 200 Kč</b>
<b>Příspěvek na dojíždění do práce</b>	<b>-576 000 Kč</b>
<b>Věrnostní příspěvek</b>	<b>-335 000 Kč</b>
<b>Školení zaměstnanců</b>	<b>-20 000 Kč</b>
<b>Změna pracovní doby</b>	<b>324 600 Kč</b>
<b>Tvorba manuálů</b>	<b>0 Kč</b>
<b>Náklady celkem</b>	<b>-949 600 Kč</b>

Náklady na navrhované změny nejsou nejnižší, ale je nutno si uvědomit, že jde o nejvyšší možné hodnoty, což znamená, že například u návrhu týkající se možnosti dostat 3 dny dovolené navíc je velice nepravděpodobné, že by všech 65 zaměstnanců muselo splnit na 100 % plán ve všech tří kvartálech, takže se tyto náklady budou jistě snižovat.

## 4 Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo zmapování nejnovějších poznatků týkající se problematiky systému odměňování podniku. Pro dosažení tohoto cíle bylo nutno důkladně prostudovat teoretické metody této problematiky, podrobného zanalyzování nynějšího systému odměňování a následného vlastního návrhu k jeho zlepšení.

V teoretické části byly podrobně sepsány nynější fakta a skutečnosti týkající se systému hodnocení, odměňování, motivace, mzdových forem a benefitů a celkové problematiky personální stránky. Teoretická část byla čerpána z ověřených a veřejně publikovaných zdrojů, které jsou relevantní a věrohodné.

Druhá část této bakalářské práce je věnovaná podrobné analýze společnosti XYZ s.r.o., která je výrobním podnikem a zabývá se výrobou hliníkových odlitků, lakováním a soustružením. Tato společnost má bohatou historii, která se datuje od roku 1934 a je v této části podrobně popsána.

V analytické části byl podrobně popsán systém hodnocení a odměňování, který je založený na individuálním nahodilém přístupu, který by v novodobé společnosti, která má vůli prosperovat a dále se rozvíjet, neměl být. Současný systém odměňování v sobě skrývá velké rezervy, které je nutno doplnit, aby ve společnosti XYZ s.r.o. nevznikali personální problémy, které jsou způsobeny odchodem zaměstnanců, kteří si naleznou lepší podmínky u konkurence. S tím souvisí i zastaralý systém hodnocení, který má za následek vyšší zmetkovitost, která je také způsobena nedostatečným doplňujícím vzděláváním zaměstnanců.

Součástí analytické části byl řízený rozhovor s ředitelem společnosti, který na některé problémy poukazoval a si jich vědom. Kromě toho bylo ve společnosti XYZ s.r.o. provedeno dotazníkové šetření, které ukázalo širokou nespokojenost se současným systémem odměňování. Pracovníci nejsou spokojeni především s finančním ohodnocením své práce.

Návrhová část byla vypracována na základě dotazníků, ale bylo však nutné volit návrhy, kterou jsou finančně únosné pro společnost XYZ s.r.o. Největší změnou, která byla navržena, je možnost pro pracovníky, pokud budou splňovat plán, získat až 3 dny placené dovolené navíc. Další návrhy se týkají věrnostních příplatků, které mají pomoci

s eliminací odchodů ze společnosti anebo možnost důkladnějšího sebevzdělávání ve sféře technologií a postupů, které společnost využívá. V době, kdy ceny pohonných hmot neustále rostou byl také navržen příspěvek na cestování pro pracovníky, kteří do práce dojíždějí z větší vzdálenosti než 10 km.

Jelikož jsou tyto návrhy nákladné je třeba, aby firma někde ušetřila. V tomto ohledu byl podán návrh týkající se posunutí pracovní doby, která bude nyní začínat až v 6 hodin, což společnosti pomůže ušetřit náklady v podobě příplatku za práci v noci.

## 5 Zdroje

- [1] ARMSTRONG, M. Odměňování pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2
- [2] ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-9883-7.
- [3] BEDRNOVÁ, E., I. NOVÝ a kol., 2007. Psychologie a sociologie řízení. 3. vyd. Praha: Management Press. 800 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
- [4] BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P. Management. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2006, 724 s. ISBN 80-251-0396-X.
- [5] DEGARMO, E. Paul. *Materials and processes in manufacturing*. 9th ed., update ed. Hoboken, N.J.: Wiley, c2003. ISBN isbn0-471-65653-4.
- [6] DUDA, Jiří. Řízení lidských zdrojů. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing, 2008. 128 s. Management (Key Publishing). ISBN 978-80-87071-89-2.
- [7] KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Eva HÜTTLOVÁ. Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1994. 126 s. ISBN 80-707-9988-9.
- [8] KONEČNÝ, Stanislav. *Zvony v Poličce a na Poličsku*. Polička: Městské muzeum a galerie, 1999. Monografie (Městské muzeum a galerie (Polička, Česko)). ISBN isbn80-902459-4-3.
- [9] KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. 4. akt. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9.
- [10] KOUBEK, Josef. Řízení pracovního výkonu. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-726-1116-X
- [11] PILAŘOVÁ, Irena. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN isbn978-80-247-2042-5.
- [12] SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. Strategická analýza. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H.Beck, 2006, 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

- [13] SCHOLLEOVÁ, Hana. Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4004-1.
- [14] TICHÁ, I., HRON, J. Strategické řízení. 1. vyd. Praha: ČZU v Praze, 2002, 240 s. ISBN 80-213-0922-9.
- [15] TŘEŠTÍK, Michael, ed. *Kdo je kdo: osobnosti české současnosti : 5000 životopisů*. Praha: Agentura Kdo je kdo, 2002. ISBN isbn80-902586-7-0.

## Webové stránky

- [16] *Aluminium Group a.s.: Kariéra, O firmě* [online]. [cit. 2022-04-23]. Dostupné z: <https://www.aluminiumgroup.cz/>
- [17] *Finance: Daně a mzda* [online]. 2022 [cit. 2022-05-23]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/dane-a-mzda/dane-z-prijmu/dan-z-prijmu-fo/>
- [18] *Hamag spol. s.r.o.: Kariéra, Výroba, Produkty a služby* [online]. [cit. 2022-04-23]. Dostupné z: <https://www.hamag.cz>
- [19] Historie a současnost. *Společnost XYZ s.r.o.* [online]. [cit. 2022-04-23]. Dostupné z: <https://www.kovolitceska.cz/historie-a-soucasnost>
- [20] *Ideclub: Pracovní kapitál* [online]. 2022 [cit. 2022-04-23]. Dostupné z: <https://ideclub.cz/media/pracovni-kapital-vypocet>
- [21] *Lití do kokil* [online]. [cit. 2022-04-23]. Dostupné z: <http://strojirenstvi-stredni-skola.blogspot.com/2011/03/3752-liti-do-kokil.html>
- [22] MGG SPOL. S.R.O. *Práce v MGG, Vítejte* [online]. [cit. 2022-04-23]. Dostupné z: <https://www.mgg.com/cz/>
- [23] *Rejstřík firem: Společnost XYZ s.r.o.* [online]. 2022 [cit. 2022-04-23]. Dostupné z: <https://rejstrik-firem.kurzy.cz/44041861/kovolit-ceska-sro/>
- [24] Výrobní program. *Společnost XYZ s.r.o.* [online]. [cit. 2022-04-23]. Dostupné z: <https://www.kovolitceska.cz/vyrobni-program>

## Interview

- [25] *Interview s ředitelem společnosti Ing. Radanem Potácelem*. Sídlo společnosti XYZ s.r.o., 2022.
- [26] *Interview s výrobním ředitelem společnosti Ing. Tomášem Obzinou*. Sídlo společnosti XYZ s.r.o., 2022.

## Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Model celkové odměny .....	19
Obrázek č. 2: Maslowova pyramida potřeb .....	30
Obrázek č. 3: PEST analýza.....	32

## Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Kritéria příjmu zakázek .....	37
Tabulka č. 2: Mzdové ohodnocení pracovníků .....	43
Tabulka č. 3: Možnosti nových benefitů .....	52
Tabulka č. 4: Hodnota motivace .....	52
Tabulka č. 5: Finanční situace podniku .....	60
Tabulka č. 6: osobní náklady a počet zaměstnanců .....	61
Tabulka č. 7 Model IN05 .....	63
Tabulka č. 8 Systém pro možnost udělení 3 dnů dovolené na víc pro zaměstnance .....	74
Tabulka č. 9 Věrnostní poplatky .....	76
Tabulka č. 10 Změna pracovní doby .....	76
Tabulka č. 11 Harmonogram zavádění změn .....	77
Tabulka č. 12 Náklady návrhů .....	79

## Seznam grafů

Graf č. 1: Pohlaví dotazovaných .....	44
Graf č. 2: Věk pracovníků.....	45
Graf č. 3: Vzdálenost bydliště pracovníků od společnosti XYZ s.r.o. ....	45
Graf č. 4: Délka pracovního poměru ve společnosti XYZ s.r.o.....	46
Graf č. 5: Pracovní zařazení pracovníků.....	46
Graf č. 6: Fyzická náročnost práce .....	47
Graf č. 7: Psychická náročnost práce .....	47
Graf č. 8: Spokojenost s systémem odměňování .....	48
Graf č. 9: Srozumitelnost současného systému odměňování.....	48
Graf č. 10: Spravedlivost současného systému odměňování .....	49
Graf č. 11: Spokojenost s výší pevné mzdy.....	49
Graf č. 12: Nejvíce motivační položky k pracovnímu výkonu .....	50
Graf č. 13: Využití závodní jídelny .....	50
Graf č. 14: Navýšení mzdy nebo jiný benefit .....	51
Graf č. 15: Soutěže mezi zaměstnanci.....	51
Graf č. 16: Jak se pracovníci dostali k práci u společnosti XYZ s.r.o.....	53
Graf č. 17: Doporučení práce u společnosti XYZ s.r.o. ....	54
Graf č. 18: Změna pracovní pozice .....	54
Graf č. 19 Osbní náklady společnosti XYZ s.r.o. ....	61

## Seznam rovnic

Rovnice č. 1: Čistý pracovní kapitál .....	62
Rovnice č. 2 model IN05 .....	62

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1: Dotazník pro zaměstnance společnosti XYZ s.r.o. ....	89
--	----

**Příloha č. 1: Dotazník pro zaměstnance společnosti XYZ s.r.o.**

Dobrý den, jsem studentem Vysokého učení technického v Brně Fakulty podnikatelské. Rád bych Vás poprosil o vyplnění tohoto dotazníku. Je anonymní a výsledky budou použity pro zpracování mé bakalářské práce, která se jmenuje „Systém odměňování zaměstnanců a návrhy na jeho zlepšení“.

Děkuji za Váš čas a vstřícnost

Martin Němec

1. Jaké je Vaše pohlaví?
  - a) Muž
  - b) Žena
  
2. Kolik Vám je let?
  - a) 18 – 26 let
  - b) 27 – 46 let
  - c) 47 – 56 let
  - d) 57 – 66 let
  - e) 67 let a více
  
3. Jak jste se dostal/dostala k práci ve společnosti XYZ s.r.o.?
  - a) Přes inzerát
  - b) Na doporučení známého nebo kamaráda
  - c) Nabídka od úřadu práce
  - d) Sám/sama jsem se na práci zeptal/zeptala
  - e) Jiné
  
4. Do jakého oddělení spadáte?
  - a) Výroba
  - b) Obchod
  - c) Administrativa
  - d) Vedení
  
5. Jak dlouho ve společnosti XYZ s.r.o. pracujete?
  - a) Méně než jeden rok
  - b) 1 – 2 roky
  - c) 3 – 6 let
  - d) 7 – 10 let
  - e) 11 let a víc

6. Jak daleko bydlíte od Vašeho pracoviště?

- a) 1 – 3 km
- b) 4 – 10 km
- c) 11 – 20 km
- d) 20 – 50 km
- e) 51 a více km

7. Jste spokojený/spokojená se současným systémem odměňování?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Nevím
- d) Spíše ne
- e) Ne

8. Je pro Vás současný systém odměňování srozumitelný?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Nevím
- d) Spíše ne
- e) Ne

9. Je Vaše práce fyzicky náročná?

- a) Ano
- b) Ne

10. Je Vaše práce psychicky náročná?

- a) Ano
- b) Ne

11. Zdá se Vám současný systém odměňování spravedlivý?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Nevím
- d) Spíše ne
- e) Ne

12. Jste spokojený/spokojená s výší Vaší pevné mzdy?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Nevím
- d) Spíše ne
- e) Ne

13. Upřednostnil/upřednostnila byste spíše navýšení mzdy o 1500 Kč nebo spíše jiný benefit. Například lístky na kulturní akce, poukazy do restaurací nebo příspěvek na sport

- a) Navýšení mzdy
- b) Jiný benefit

14. Navštěvujete závodní jídelnu? Pokud ne tak proč?

- a) Ano
- b) Ne

15. Bylo by pro Vás motivační, kdyby se odměňovalo na základě soutěže mezi zaměstnanci?

- a) Ano
- b) Ne

16. Co z těchto vybraných položek shledáváte v současné době jako nejvíce motivační k pracovnímu výkonu, pokud něco jiného, uveďte co.

- a) Mzda
- b) Mimořádné odměny
- c) Náplň práce
- d) Pracovní kolektiv
- e) Pochvala od nadřízeného
- f) Jiné

16. Do tabulky prosím vyplňte, zda byste měl/měla zájem o níže vypsane benefity. Do posledního sloupce prosím doplňte míru motivace z daných benefitů, které by Vás motivovali k lepším pracovním výsledkům, kdy 1 je nejnižší hodnota a 10 je hodnota nejvyšší. Pokud by Vás napadl jiný benefit, prosím doplňte jej pod tabulku včetně míry motivace.

Benefit	Ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Ne	Motivace 1 - 10
Příspěvek na dovolenou						
Příspěvek za práci přesčas ve všední dny						
Příspěvek na životní pojištění						
Příspěvek na penzijní připojištění						
MultiSport karta						
Poukazy do wellness centra						
Slevomat benefity						
Věrnostní příplatek						
3 dny dovolené navíc						

17. Přemýšlíte o změně své pracovní pozice?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Nevím
- d) Spíše ne
- e) Ne

18. Doporučil/doporučila byste svého zaměstnavatele svým přátelům a známým?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Nevím
- d) Spíše ne
- e) Ne