



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

# NÁVRH ROZVOJE SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

PROPOSAL FOR DEVELOPMENT OF THE SYSTEM OF REMUNERATION OF EMPLOYEES IN THE  
SELECTED COMPANY

## BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

## AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Petra Durcová

## VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.

BRNO 2017

# Zadání bakalářské práce

Ústav:	Ústav ekonomiky
Studentka:	<b>Petra Durcová</b>
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Ekonomika podniku
Vedoucí práce:	<b>Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.</b>
Akademický rok:	2016/17

Ředitel ústavu 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:

## **Návrh rozvoje systému odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti**

### **Charakteristika problematiky úkolu:**

Úvod  
Vymezení problému, cíle práce a metod zpracování  
Teoretická východiska práce  
Analýza současného stavu  
Vlastní návrhy řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

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

Vymežit problém, jasně stanovit cíle práce, metody a postup řešení. Zmapovat nejnovější teoretické poznatky a vybrat vhodná teoretická východiska pro řešení problematiky. Analyzovat současný stav systému odměňování pracovníků ve společnosti. Shrnout výsledky analýzy a vyvodit klíčové závěry. Navrhnout vhodné změny systému odměňování pracovníků. Ekonomicky zhodnotit navrhované řešení.

### **Základní literární prameny:**

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

HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 126 s. ISBN 80-247-14-8-2.

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

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

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17

V Brně dne 28.2.2017

L. S.

---

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Bakalářská práce se zaměřuje na oblast systému odměňování pracovníků ve společnosti XY a.s. Teoretická část práce obsahuje poznatky z oblasti motivace a odměňování pracovníků. V praktické části je analyzován současný systém odměňování ve společnosti, který spolu s dotazníkovým šetřením poskytuje podklad pro vypracování vlastních návrhů na rozvoj systému odměňování ve společnosti.

## **Abstract**

Final thesis aims on part of the system of employees rewarding in the XY a.s. company. Theoretical part containing notes from the field of motivation and remuneration employees. Practical part analyses the current state of the rewarding system in the company which, together with the questionnaire survey, provides the background for elaboration of the proper proposals of the remuneration system in the company.

## **Klíčová slova**

motivace, odměňování, pracovníci, zaměstnanecké výhody

## **Key words**

motivation, remuneration, employee, benefits

### **Bibliografická citace**

DURCOVÁ, P. *Návrh rozvoje odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 118 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.

### **Čestné prohlášení**

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

V Brně dne 26. května 2017

---

podpis studenta

## **Poděkování**

Můj vděk patří paní Ing. Markétě Kruntorádové, Ph.D. za vedení mé bakalářské práce, za její cenné a odborné rady i čas. Dále velice děkuji společnosti XY a.s. za možnost spolupráce a za veškeré poskytnuté dokumenty pro vznik této práce. Také děkuji rodině, přátelům a známým, kteří mně při psaní této práce podporovali.

# OBSAH

ÚVOD.....	12
1 VYMEZENÍ PROBLÉMU, CÍLE PRÁCE A METOD ZRACOVÁNÍ .....	13
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE .....	16
2.1 Motivace .....	16
2.1.1 Motivace a stimulace.....	16
2.1.2 Nefinanční motivace .....	17
2.1.3 Vztah motivace a výkonu .....	18
2.1.4 Pracovní spokojenost.....	18
2.2 Odměňování.....	20
2.2.1 Vztah odměňování a pracovního výkonu .....	20
2.2.2 Systémy odměňování pracovníků .....	22
2.2.3 Dlouhodobější trendy odměňování .....	24
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	26
3.1 Popis společnosti.....	26
3.1.1 Základní informace o společnosti .....	27
3.1.2 Výrobní program.....	27
3.2 Analýza hospodářské situace .....	29
3.3 Odměňování ve společnosti XY a.s. ....	30
3.3.1 Základní mzda.....	30
3.3.2 Pohyblivá složka mzdy.....	32

3.3.3	Bonusy.....	35
3.3.4	Příplatky .....	35
3.3.5	Odměny .....	36
3.3.6	Benefity .....	37
3.4	McKinseyho model 7 S .....	38
3.4.1	Strategie.....	38
3.4.2	Struktura .....	39
3.4.3	Systémy .....	52
3.4.4	Styl .....	52
3.4.5	Spolupracovníci .....	53
3.4.6	Schopnosti .....	60
3.4.7	Sdílené hodnoty .....	61
3.5	Analýza spokojenosti zaměstnanců.....	61
3.6	Rozhovor s vedením.....	71
3.7	Analýza konkurenčního prostředí PORTER .....	73
3.8	Analýza trhu práce .....	77
3.7.1.	Vývoj obyvatel Středočeského kraje.....	77
3.7.2.	Vývoj vzdělanosti ve Středočeském kraji .....	78
3.7.3.	Složení obyvatel Středočeského kraje podle věku .....	78
3.7.4.	Nezaměstnanost ve Středočeském kraji .....	79
3.7.5	Nabídka a poptávka klíčových pracovních pozic v Kutné Hoře .....	80

3.7.6	Mzdové šetření.....	81
3.7.7	Dotace.....	86
3.7.8	Legislativní novinky roku 2017 .....	88
3.9	SWOT analýza .....	91
4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	96
4.1	Zavedení nového bonusu .....	96
4.1.1	Příspěvek na dovolenou.....	96
4.1.2	Příspěvek na dopravu do zaměstnání .....	98
4.2	Nedostatek pracovníků oddělení Výroby .....	100
4.2.1	Motivační stipendium.....	100
4.2.2	Náborový příspěvek .....	102
4.3	Harmonogram navrhovaných změn .....	103
4.4	Ekonomické zhodnocení .....	105
4.4.1	Náklady návrhů změn.....	105
4.4.2	Přínosy návrhů změn.....	107
	ZÁVĚR.....	108
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....	110
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ .....	113
	SEZNAM GRAFŮ .....	114
	SEZNAM OBRÁZKŮ .....	115
	SEZNAM TABULEK.....	116

SEZNAM PŘÍLOH.....	118
--------------------	-----

## ÚVOD

Každá společnost se snaží obstát v konkurenčním prostředí, dosáhnout svých cílů a zvyšovat produktivitu. Ne vždy si ale uvědomují, jaký význam má pro prosperitu podniku faktor pracovní síly. Řízení lidských zdrojů si v poslední době získává čím dál větší pozornost manažerů. Motivovaní pracovníci, ať už finanční či nefinanční odměnou, pracují usilovněji, jsou ochotnější a dopouštějí se méně chyb v pracovním procesu.

Tato práce se zabývá analyzováním současného stavu odměňování a úrovně motivace ve společnosti XY a.s. Autor dostal možnost spolupráce s touto společností již při své odborné praxi a nyní mu společnost poskytla příležitost vypracovat bakalářskou práci na základě systému motivace a odměňování společnosti. Hlavním předmětem podnikání společnosti je obrábění a výroba konvektorů. V oblasti výrobních společností dochází k nedostatku pracovních sil. Je zoufale nízká nabídka pracovních pozic a jde hlavně o dělníky, řemeslníky a technické pracovníky. Společnosti se musí snažit jednak o udržení těchto pracovníků a jednak o vyhledávání a získávání dalších.

V oblasti odměňování dochází k růstu důležitosti nefinančních odměn. Důraz je kladen na individualitu zaměstnance, aby byli vyzdvihnuti kvalitní a schopní pracovníci, odvádějící nadstandartní výkony a byli odlišeni od zaměstnanců dosahujících podprůměrných výkonů. Bohužel totiž v praxi dochází k tomu, že není přihlédnuto k přidaným hodnotám pracovníka, a i ten výkonnější je odměněn stejnou měrou, jako méně výkonný kolega.

V této práci se tedy řeší rozvoj systému odměňování a jeho praktickou aplikaci na konkrétní společnost. Na základě provedených analýz a pozorování by výsledkem mělo být vytvoření návrhů řešení, které by mohly přispět ke zvýšení pracovní spokojenosti zaměstnanců společnosti.

# 1 VYMEZENÍ PROBLÉMU, CÍLE PRÁCE A METOD ZRACOVÁNÍ

Tato práce řeší systém odměňování a motivace ve společnosti XY a.s., jelikož v posledních letech došlo k nárůstu mzdových nákladů společnosti, ale spokojenost zaměstnanců s jejich odměnou za vykonanou práci klesá. Je potřeba znovu motivovat pracovníky, jelikož spokojený a motivovaný pracovník je pro společnost cenným článkem. Výkonnost zaměstnanců tvoří jeden ze základních kamenů budoucího rozvoje společnosti. Z tohoto hlediska nyní společnost mírně stagnuje, výkony pracovníků nejsou stoprocentní, a to se odráží ve zpomalení rozvoje společnosti.

Cílem bakalářské práce vytvoření takového návrhu odměňování, který by vedl k růstu motivace a spokojenosti zaměstnanců společnosti XY a.s. a pozitivně tak ovlivnil růst pracovního výkonu a kvalitu odváděné práce. Návrh změn bude vycházet z analýzy současného stavu odměňování pracovníků a dotazníkového šetření.

Teoretickou část práce tvoří teoretický přehled z oblastí motivace, hodnocení a odměňování pracovníků. Všechny informace jsou čerpány ze zdrojů, na které budou odkazovat v seznamu literatury.

Praktická část se bude zabývat analyzováním interních a externích faktorů, které mají vliv na chod společnosti. K analýze interních faktorů budou použity metody 7S, analýza hospodářské situace a analýza interních materiálů. Dále bude provedena analýza spokojenosti zaměstnanců pomocí dotazníkového šetření a rozhovor s vedením společnosti. Poté proběhne analýza vnějších vlivů pomocí analýzy konkurenčního prostředí a analýzy trhu práce.

Na základě teoretických poznatků a výsledků analýz bude vypracován návrh rozvoje v oblasti odměňování a motivace pracovníků, který bude předložen vedení společnosti XY a.s.

## Použité metody:

1. Praktická rešerše odborné literatury – Podkladem pro teoretickou část budou poznatky z odborné literatury, týkající se tématu motivace a odměňování zaměstnanců.
2. Pozorování – Metoda vychází ze zkušeností získaných během odborné praxe ve společnosti. Autor může vycházet ze své vlastní zkušenosti se systémem a prostředím společnosti.
3. Dotazníkové šetření – Dotazník bude zaměřen na spokojenost zaměstnanců jak z hlediska odměňování, tak spokojenosti s pracovním prostředím a vztahy ve společnosti. Dotazník bude anonymní, aby odpovědi byly co nejrelevantnější. Na konci dotazníku bude prostor pro vyjádření vlastního názoru pracovníka a doplnění případných připomínek.
4. Řízený rozhovor – Na základě výsledků dotazníkového šetření bude proveden rozhovor s vedením společnosti. Jelikož byl proveden průzkum názorů zaměstnanců, rozhovor poskytne pohled na systém odměn a firemní kultury i z druhé strany, tedy ze strany zaměstnavatele.
5. Analýza 7 S – Analýza zkoumá vnitřní faktory působící na společnost. Proběhne průzkum jednotlivých faktorů, kterými jsou strategie, struktura, systémy, spolupracovníci, schopnosti a sdílené hodnoty.
6. Porterova analýza – Bude analyzováno konkurenční prostředí společnosti, a to působením pěti vlivů, které ovlivňují její konkurenceschopnost. Pozorovanými vlivy jsou stávající konkurence, nová konkurence, vliv odběratelů, vliv dodavatelů a substituční produkty.
7. Analýza trhu práce – Analýza se zabývá vybranou oblastí, ve které společnost působí a provede jeho průzkum. Zahrnuje externí faktory působící na společnost jako je obyvatelstvo, vzdělanost, nezaměstnanost a nabídka a poptávka klíčových pracovních pozic v dané oblasti.
8. Mzdové šetření – Tato část má poskytnout přehled o průměrných mzdách ve sledované oblasti a vývoji nabídky benefitů. Také zahrnuje legislativní rámec odměňování a informace o dotacích, které by společnost mohla čerpat.

9. SWOT analýza – Analýzy vnitřního a vnějšího prostředí společnosti budou klíčové pro vypracování SWOT analýzy. Vnitřní prostředí poskytne podklady pro vyhodnocení silných a slabých stránek a zkoumání vnějšího prostředí poslouží jako základ pro zjištění možných příležitostí a hrozeb společnosti.

## **2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE**

Teoretická část práce by měla vytvořit kvalitní teoretický základ pro pochopení následující praktické části. Tato kapitola se zabývá hlavně vlivem motivace vzhledem k pracovnímu výkonu a podrobnějším rozebráním systému odměňování pracovníků.

### **2.1 Motivace**

Motivace má ve vztahu zaměstnance a zaměstnavatele velký význam. Dokáže působit na lidi a ovlivnit je tak, aby se chovali určitým způsobem. Motivovaní lidé očekávají, že toto jejich určité chování povede k uspokojení jejich potřeb ve formě odměny či dosažení nějakého cíle (1, s. 219 - 220). Motivace tak slouží jako způsob vytvoření pozitivního přístupu k nějakému výkonu, nebo typu chování nenásilnou formou (2, s. 14).

#### **2.1.1 Motivace a stimulace**

V manažerské praxi často dochází k nepřesné terminologii a tím pádem špatnému užití či záměně termínů motivace a stimulace. Jde o to uvědomit si, zda dochází ke kladnému přístupu k práci z nějakého vnitřních pohnutek, nebo pod vlivem vnějších podnětů. Nevylučuje se ale ani působení obou podnětů zároveň (2, s. 14 - 15).

V případě stimulace jde o vyvolávání ochoty vykonat nějakou práci pomocí vnějších stimulů. Výhodou stimulace je její jednoduchost. Dokud nějakým způsobem kompenzujeme obtíže či nepříjemnosti spojené s výkonem, slouží stimulace jako velice účinný faktor. Jakmile ale vnější stimulace skončí a pracovník nemá žádný vnitřní popud pokračovat v práci, skončí i ochota danou práci vykonávat (2, s. 14 - 15).

Výhoda motivace souvisí se schopností správně odhadnout motivy, které v sobě konkrétní člověk má. V ideálním případě je pracovník schopen pozitivního přístupu k práci i bez vnějších podnětů. Práce mu přináší jisté uspokojení ve smyslu, že ho daná činnost baví, nebo ji považuje za významnou a důležitou (2, s. 14 - 15).

### 2.1.2 Nefinanční motivace

Za základní motivační nástroj zaměstnanců se ve většině případů považují peníze. Sice slouží jako účinný druh motivace, není ale tím nejdůležitějším. Problém je v tom, že i když peníze nejsou nejsilnějším motivačním stimulem, jsou pro manažery tím nejjednodušším. Peníze slouží jako silný motivační faktor do té doby, než lidé jejich prostřednictvím uspokojí své základní potřeby. Bereme v úvahu, že základní potřeby jsou pro každého individuální a v čase se mění. Pokud ale dojde k jejich uspokojení, zaměstnanci vyžadují silnější motivační faktory. Aby ale nepeněžní motivace byla účinná, je potřeba ji poskytovat oprávněně. Zaměstnance spíše demotivuje, pokud dosáhnou uznání zadarmo, nebo neobjektivnost odměn. Navíc to vede i k poklesu manažerské důvěryhodnosti v očích podřízených pracovníků (3, s. 97 - 99).

#### Šest kroků k nefinanční motivaci

1. **Sebeúcta** – Každý člověk má silnou potřebu být respektován svými vedoucími či spolupracovníky. Touha po uznání je tak silná, že velmi ovlivňuje chování a výkonnost zaměstnanců bez ohledu na finanční ohodnocení (4).
2. **Rovnocennost** – Zaměstnanec, který má pocit, znevýhodnění oproti svým kolegům může zavdat vzniku skryté zášti mezi pracovníky, a to pak negativně ovlivnit chod společnosti (4).
3. **Dobré pracovní podmínky a osobní bezpečnost** – Přestože na většině pracovních míst nehrozí bezprostřední nebezpečí úrazu, zaměstnanci potřebují vědět, že je vedení schopno zajistit přiměřená opatření k jejich ochraně před pracovní újmou (4).
4. **Jistota pracovního místa** – I když není možné zaručit navždy stálé pracovní místo, je potřeba se vyhnout například neodůvodněnému propouštění, protože to negativně ovlivní zbývající zaměstnance (4).
5. **Nepeněžní odměny** – V motivování pracovníků posílil význam uznání a nepeněžních ohodnocení na pracovišti jako je chvála nadřízeného (4).

**6. Respekt k vedení** – Velkou motivací všech zaměstnanců je spravedlivý a odpovědný vedoucí, který je schopen uznat vlastní chybu a neuchyluje se ke svádění viny na své podřízené. Dobrý vedoucí je ochoten převzít odpovědnost za cokoliv se stane v jeho oddělení či společnosti stane (4).

### **2.1.3 Vztah motivace a výkonu**

Vždy je nutné nalézt optimální poměr mezi úrovní motivace a odváděného výkonu. V případě nízké či zcela scházející motivace dochází k neuspokojivým výsledkům, protože pracovník není dostatečně nepodpořen k odvádění prvotřídní práce. V opačném případě, tedy nadměrné motivace, dochází k podvědomému přiřazení mimořádné důležitosti plněnému úkolu a v reakci na to vzniká u zaměstnance k vnitřnímu psychickému napětí, které pak má negativní vliv celý výkon (5, s. 66 - 69).

Z toho tedy vyplývá, že pro každou činnost, úkol či situaci existuje určitá optimální úroveň motivace, která pozitivně ovlivňuje pracovní výkon. Pokud je úroveň motivace vyšší, nebo nižší, ovlivňuje výkon negativně a dochází k jeho snížení (5, s. 66 - 69).

### **2.1.4 Pracovní spokojenost**

Pojem pracovní spokojenost je chápán ze dvou úhlů pohledu. První pohled je z hlediska personální politiky společnosti, který je stavěn na myšlence, že čím větší je spokojenost pracovníků, tím lépe se společnost o své zaměstnance stará. Druhý pohled vidí pracovní spokojenost jako podmínku pro efektivní využívání pracovní síly (5, s. 137).

Vztah mezi pracovní spokojeností a efektivního využívání pracovní síly je nutné dále rozlišit pracovní spokojenost na:

1. Spokojenost plynoucí z výkonu smysluplné práce a pocitu naplnění.
2. Spokojenost ve smyslu pasivního sebeuspokojení, bez potřeby dalšího růstu a námahy navíc (5, s. 137).

Pojem pracovní spokojenost je tedy možné definovat těmito třemi přístupy, přičemž má každá z nich odlišný vliv na kvalitu výkonu. V následující tabulce jsou znázorněny tyto tři způsoby pojetí pracovní spokojenosti.

Tab. 1: Pracovní spokojenost (Dle 5, s 138)

<b>Významy pojmu: PRACOVNÍ SPOKOJENOST</b>		
1. VÝZNAM	2. VÝZNAM	3. VÝZNAM
Subjektivní vyjádření ke kvalitě péče o zaměstnance se společnosti.	Vnitřní uspokojení z práce.	Nízká úroveň nároků.
<b>VZTAHUJE SE K:</b>		
Pracovním podmínkám.	Prožitku aktivního naplnění člověka.	Pasivnímu sebeuspokojení pracovníka.
<b>ZNAMENÁ:</b>		
Úroveň péče o zaměstnance v podniku.	Mobilizaci pracovních sil (čím více se snažím, tím víc mě to baví).	Demobilizaci pracovních sil (mně to stačí, co bych se snažil).

Ve vztahu k motivaci platí, že příjemné pracovní podmínky i vnitřní uspokojení z práce působí ve většině případů na pracovníky jako účinná stimulace. V tomto případě platí vztah přímého ovlivňování, tedy, že čím větší je uspokojení pracovníků, tím větší je motivace k práci (5, s. 140).

Opačná situace nastává v případě, kdy je spokojenost založena na nízkých nárocích zaměstnance, které klade jednak na sebe a jednak na pracovní podmínky. Demobilizace pracovních sil znamená pro společnost hrozbu stagnace v rozvoji a tím sníženou konkurenceschopnost oproti rozvíjejícím se společnostem. Hrozí také její šíření tzv. sociální nákazou, takže společnosti by se měly snažit o včasné rozpoznání signálů, k rozlišení pasivně spokojených pracovníků (5, s. 140).

## 2.2 Odměňování

Odměňování zaměstnanců je jednou z nejstarších a nejdůležitějších personálních činností, na které zaměřuje svou pozornost jak vedení organizace, tak pracovníci. Chápeme jej jako hodnotu, která odpovídá přínosu zaměstnance pro organizaci. V moderním pojetí odměňování již nejde pouze o mzdu, plat, či jiné formy peněžní odměny, ale zahrnuje také formy nepeněžních odměn. Těmi jsou nejčastěji povýšení, uznání, a zaměstnanecké výhody (6, s. 283).

### 2.2.1 Vztah odměňování a pracovního výkonu

Systém odměňování představuje významnou část motivačního působení na zaměstnance a je přímo spjatý s hodnocením pracovního výkonu a posuzováním výkonnosti (7, s. 43).

Obecně panuje přesvědčení, že odměny zaměstnanců by se měly odvíjet od jejich pracovního výkonu. Mezi odměny, poskytované společnostmi, ovšem patří i odměny, které na výkon vázané nejsou. Jde o odměny, které souvisí například s příslušností k organizaci. Těmito odměnami mohou být placená dovolená, třináctý plat či podnikové sociální zabezpečení. Dále jde například o odměny vázané na dobu zaměstnání ve společnosti (6, s. 288).

Hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců je důležité téma pro všechny společnosti zaměřené na budoucnost a prosperitu. Hodnocení výkonu jednak slouží vedoucím pracovníkům jako způsob využití plného potenciálu zaměstnance a jednak zajišťuje individuální rozvoj zaměstnance a tím přispívá k rozvoji celé společnosti (7, s. 22).

Pracovní výkon je ale sám o sobě obtížně měřitelný a s rozvojem ekonomiky roste množství pracovních činností, které mají problematickou měřitelnost pracovního výkonu. Pro spravedlivé odměňování by se mělo přihlídnout ke všem složkám výkonu, to je ale v praxi téměř nemožné. Jeden z problémů je rozpoznat faktory ovlivňující výkon, které ale zaměstnanec nemůže ani svým úsilím a schopnostmi sám ovlivnit. Jedná se například o pracovní podmínky, organizaci práce či používané technologie. K tomu je zvykem přihlížet při odměňování ke vzdělání zaměstnanců, délce praxe, době

zaměstnání ve společnosti a dalším objektivně zjistitelným stránkám pracovníka (6, s. 241-242).

Přehled, co tedy ve společnosti odměňovat a jak klasifikovat výkony zaměstnanců dává následující tabulka.

Tab. 2: Faktory odměňování výkonu (Dle 5, s. 139, převzato z: Goodridge, M.: Payment By Time. S. 304, Bowey, A. M. – Lupton, T. (edit.): Managing Salary And Wage Systems. Aldershort, Gover 1989.)

<b>VKLAD PRACOVNÍKA</b>	<b>CHARAKTERISTIKY PRACOVNÍHO PROCESU</b>	<b>VÝSTUPY</b>
Vzdělání	Rozhodování	Zisk
Kvalifikace	Řešení problémů	Výkon
Dovednosti	Odpovědnost	Produktivita
Zkušenosti	Tvořivost	Kvalita
Znalosti	Vliv na výsledky	Prodej
Kontakty	Iniciativa	
Duševní schopnosti	Plánování/organizování	
Fyzická síla/kondice	Řízení/kontrola	
	Argumentování	
	Vztahy k ostatním	
	Komunikace	
	Pečování	
	Bystrost/obratnost	
	Pracovní podmínky	
	Používání věcí	
	Využívání zdrojů	
	Složitost	
	Přesnost	
	Spolehlivost	

Faktory zobrazené v tabulce představují vnitřní a vnější mzdovorné faktory. Mezi vnitropodnikové mzdovorné faktory patří:

1. faktory týkající se postavení zaměstnance v hierarchii společnosti a požadavků pracovní pozice,
2. výsledky práce a pracovní chování zaměstnance,
3. pracovní podmínky, buď na konkrétním pracovišti či ve společnosti jako celku (6, s. 243 - 244).

Do vnějších mzdovorných faktorů lze zařadit:

1. situaci na trhu práce,
2. platné zákony, předpisy a výsledky kolektivního vyjednávání týkající se oblasti odměňování (6, s. 243 - 244).

Při správném systému odměňování vázaném na výkon dochází k podpoře spravedlivého odměňování a informovanosti zaměstnanců o podnikových cílech, při jejichž dosažení získají svou odměnu. Také dochází k lepšímu dohledu nad mzdovými náklady společnosti díky vazbě odměňování na výkonové cíle. To znamená, že pokud společnost nedosáhne svých cílů, sníží se i mzdové náklady (7, s. 127).

### **2.2.2 Systémy odměňování pracovníků**

Složky tvořící systém odměňování jsou tedy jednak peněžní odměny ve formě mezd a platů, které spolu se zaměstnaneckými výhodami tvoří celkovou cenu, a jednak nepeněžní odměny jako jsou uznání, ocenění, osobní růst. Do těchto složek spadají v mnoha případech také procesy pracovního výkonu (8, s. 593 - 596).

#### **Základní peněžní odměna**

Základní peněžní odměna je vyplácena formou pevného platu nebo mzdy a je tvořena buď sazbou za určitou práci či pracovní místo, nebo časovou a denní sazbou, užívanou většinou u odměňování manuálních pracovníků. Může sloužit jako základ pro určení dodatečných odměn s přihlédnutím k výkonu a schopnostem pracovníka (8, s. 593 - 596).

#### **Dodatečné peněžní odměny**

Dodatečné peněžní odměny jsou takové platby, které nejsou zahrnuté v základní peněžní odměně. Vztahují se tedy k výkonu, dovednostem či zkušenostem pracovníka a bývají označovány jako „pohyblivé složky mzdy nebo platu“. Hlavní složky dodatečných peněžních odměn jsou:

- **individuální výkonnostní odměny**, které jsou závislé na hodnocení výkonu a zařazení pracovníka,
- **mimořádné odměny (bonusy)** jsou odměny za úspěšný výkon pracovníka týmu či organizací,
- **prémie** zaměstnanec získá po dosažení předem stanovených cílů. Jejich úkolem je zvýšení motivace pracovníků k dosažení vyššího výkonu,
- **provize** je zvláštní forma ohodnocení tvořeno procentem z hodnoty prodejů, které pracovník uskuteční,
- **odměna závislejší na délce zaměstnání** se zvyšuje o pevnou hodnotu na stupnici či tarifní stupnici a vychází z délky zaměstnání,
- **odměna podle kvalifikace** se liší podle úrovně dosažených znalostí a dovedností jednotlivých pracovníků,
- **odměna podle schopností** se liší v závislosti na individuální úrovni schopností pracovníka,
- **příplatky** jsou poskytovány jako oddělené peněžní částky za určité individuality v práci jako jsou práce přesčas, pracovní pohotovost, práce ve směnách, bydlení v hlavních nebo velkých městech (8, s. 593 - 596).

### **Celkové výdělky**

Celkové výdělky se obvykle počítají jako úhrn základních peněžních odměn a všech dodatečných odměn. Je to ta částka, která je zaměstnanci připisována na bankovní účet, nebo vkládána do výplatního sáčku (8, s. 593 - 596).

### **Zaměstnanecké výhody**

Zaměstnanecké výhody zahrnují formy nepřímých odměn jako jsou penze, nemocenské dávky, úhrady pojistného a služební auta (8, s. 593 - 596).

### **Celková odměna**

Je to souhrnná hodnota všech odměn vyplacených v penězích a zaměstnaneckých výhod (8, s. 593 - 596).

## **Nepeněžní odměny**

Zahrnují jakékoli odměny, které se zaměřují na osobní potřeby pracovníků jako je dosažení uznání, získání odpovědnosti a osobního růstu (8, s. 593 - 596).

## **Úroveň mezd a platů**

Představují sazby odměn za práce, které vyplývá z relace k tržním sazbám, procesům formálního či neformálního hodnocení prací a někdy také z kolektivního vyjednávání (8, s. 593 - 596).

## **Mzdové/platové struktury**

Definují úrovně mezd a platů u jednotlivých pracovních míst. Bývají sdružovány do stupňů a ke každému stupni je přiřazeno mzdové či platové rozpětí, které umožňuje prostor pro zvyšování odměn. Hodnota odměn se odvíjí od výkonu, dovedností či době zaměstnání (8, s. 593 - 596).

### **2.2.3 Dlouhodobější trendy odměňování**

Roste význam odměňování na základě znalostí a schopností zaměstnanců. S tím souvisí snaha o rozvoj potenciálu pracovníků. Roste vztah mezi výkonem a schopnostmi zaměstnanců, a tak se společnosti snaží získávat a udržovat si schopné a kvalifikované pracovníky, u kterých by dále rozvíjeli jejich potenciál (9, s. 118).

Dále roste význam výkonového odměňování (9, s. 118). Podstatou výkonového odměňování je vazba větší či menší části mzdy na výsledky odvedené práce, ale zahrnuje i plnění daných pracovních požadavků a dodržování zásad pracovního chování. Odměňování se může vázat na výkonnosti jednotlivce, skupin pracovníků či společnosti jako celku (9, s. 127).

Mezi dlouhodobější trendy dále patří diferencovaný podíl a odlišná frekvence vyplácení výkonové složky mzdy, což se týká povahy a náplni pracovní činnosti a hierarchického postavení pracovní pozice ve společnosti. Čím větší má daná pracovní pozice možnost

samostatného rozhodování a vliv na výsledky práce, tím vyšší je podíl motivační složky mzdy zaměstnance na dané pracovní pozici (9, s. 119).

Ve způsobech odměňování roste i význam ročně vyplácených výkonových odměn neboli bonusů. To je způsobeno vazbou mezi řízením výkonu zaměstnanců a dosahování dlouhodobých, zpravidla ročních osobních cílů (9, s. 119).

Mezi oblíbené trendy patří individuální přístup k výkonům zaměstnanců a jejich odměňování. Posledním dlouhodobějším trendem je tedy individualizované poskytování zaměstnaneckých výhod, které jsou přizpůsobovány potřebám jednotlivých zaměstnanců (9, s. 119).

### **3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU**

Tato část práce se zaměřuje na řešení problému v konkrétní společnosti. Díky spolupráci se společností XY a.s. má tato práce možnost vypracovat pro ni návrh rozvoje metod odměňování, který by mohl přispět ke zvýšení produktivity zaměstnanců a měl tak pozitivní vliv na hospodářský výsledek společnosti.

#### **3.1 Popis společnosti**

Sídlo společnost XY a.s. se nachází v Praze, vedení společnosti nalezneme v Kolíně a v Praze, výroba a expedice sídlí v okrese Kutná Hora a back office pro VP A v Brně (10).

Společnost XY vznikla z původní společnosti X, a.s. připojením k Y v roce 2011. Původní výrobní program společnosti byl rozšířen o výrobu konvektorů a radiátorů (10).

Obchodními partnery jsou významné společnosti v různých oborech, jako je strojírenství, výroba kolejových vozidel, vytápění a klimatizace, elektroprůmysl, zdravotnictví a další. Hlavními trhy jsou Česká republika, Slovensko, Polsko, Rakousko, Německo, Rusko, Rumunsko, Pobaltí, Bulharsko a Francie (10).

Společnost nyní zaměstnává přibližně 145 pracovníků. Pracovníky tvoří z jedné třetiny THP a ze dvou třetin dělníci (10).

### 3.1.1 Základní informace o společnosti

Obchodní jméno	XY a.s.
Sídlo	Praha.
Rok vzniku	1999.
Právní forma	Akciová společnost.
Základní kapitál	15 100 000 Kč.
Zisk za 2015	3 064 000 Kč.
Počet zaměstnanců	145.
Nacekód	25620.
Hlavní předmět podnikání	Obrábění. Výroba konvektorů (11).

### 3.1.2 Výrobní program

V současnosti tvoří výrobní program společnosti dvě hlavní části, a to na VÝROBNÍ PROGRAM A, který se zaměřuje na výrobu a vývoj podlahových, nadpodlažních a stěnových konvektorů a designových radiátorů, a VÝROBNÍ PROGRAM B, zabývající se výrobou plechových dílců včetně finální výroby (10).

Společnost pružně reaguje na moderní trendy jsou například celoplošně prosklené stěny u administrativních a komerčních staveb, zimní zahrady a francouzská okna u rodinných domů, u kterých bývá problém s instalací vytápění, které by po architektonické stránce majitelům vyhovovalo. Pro tyto případy společnost nabízí instalaci podlahových konvektorů v provedení InFloor. Zákazníci si mohou vybrat z několika typů konvektorů, a to:

- InFloor FMK bez ventilátoru pro vytápění.
- InFloor F1T a F1P s ventilátorem pro vytápění.
- InFloor F2C pro vytápění nebo chlazení při napojení na dvoutrubkový rozvod.
- InFloor F4C pro vytápění a chlazení při napojení na čtyřtrubkový rozvod (10).

Dále nabídka zahrnuje nadpodlažní konvektory a zákazníci si mohou vybrat z těchto typů:

- nadpodlažní konvektory OnFloor Classic,
- nadpodlažní konvektory OnFloor Basic,
- nadpodlažní konvektory OnFloor s lavicovou deskou,
- nadpodlažní konvektory Flat Classic a Basic,
- samostatné výměníky tepla (10).

VÝROBNÍ PROGRAM B dělí nabídku na tři části. Jednak nabízí technologie, které zahrnují:

- strojní odjehlení – Lissmac SBM – L 1500,
- děrování – CNC děrovací lis TRUMATIC 5000 R,
- laserové řezání – 2D-laserový řezací stroj TruLaser 3530,
- ohýbání – ohraňovací lisy TRUMABEND V 500, TRUMABEND 1700 a TRUMABEND V 300,
- svařování – metoda MAG v ochranné atmosféře směsného plynu Ar/CO<sub>2</sub>, metoda TIG v ochranné atmosféře argonu.
- zámečnické práce – tabulové nůžky, obrubovací stroj XBC 400, strojní stáčečka XZJM 1000/3, vrtání a zahlubování, broušení a čištění svárů, odjehlování, strojní broušení a odjehlování Lissmac SBM, sváření, lisování a nýtování matic, odborné přivařování šroubů, matic, kolíků, čepů a svorníků,
- práškové lakování – automatická linka na nanášení práškové barvy s kompletní předúpravou povrchu a manuální lakovací box pro drobné zakázky,
- montážní práce,
- výroba podlahových konvektorů (10).

Dále nabízí široké spektrum výrobků, do různých oborů jako například strojírenství, železnice, vytápění a klimatizace, elektroprůmysl a zdravotnictví. Nabídku tvoří zejména:

- opláštění strojů,
- kapotáže,
- pohledové prvky strojů,
- přístrojové kostry a skříně,
- elektrorozvodné bedny (10).

Třetí částí nabídky VP B jsou konstrukční práce. Společnost nabízí vypracování konstrukčních nákresů výrobků na zakázku přímo podle přání klientů (10).

### 3.2 Analýza hospodářské situace

Byly analyzovány položky výkazů zisků a ztrát za roky 2011 až 2015. Všechny částky jsou v tisících.

Tab. 3: Výběr položek výkazu zisků a ztrát (Dle 13)

<b>Rok</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Počet zaměstnanců	49	72	82	97	114
Tržby za prodej zboží	11835 Kč	30593 Kč	27347 Kč	28441 Kč	28670 Kč
Tržby za prodej vl. výrobků a služeb	90223 Kč	145265 Kč	175088 Kč	193387 Kč	230040 Kč
Tržby z prodeje DM	2407 Kč	2795 Kč	3260 Kč	3584 Kč	3570 Kč
Přidaná hodnota	24321 Kč	45689 Kč	54987 Kč	62337 Kč	63501 Kč
Osobní náklady	26468 Kč	29174 Kč	51516 Kč	53952 Kč	59999 Kč
Mzdové náklady	19169 Kč	29174 Kč	37684 Kč	39089 Kč	43524 Kč
Výkonová spotřeba	72561 Kč	111109 Kč	125957 Kč	139903 Kč	175170 Kč
Ostatní provozní náklady	1744 Kč	40089 Kč	13712 Kč	25041 Kč	24734 Kč
Nákladové úroky	1335 Kč	1421 Kč	1245 Kč	1223 Kč	1540 Kč
VH za běžnou činnost	-9199 Kč	503 Kč	5395 Kč	8480 Kč	3064 Kč

Pozitivní je růst tržeb a přidané hodnoty během sledovaných let. S rozšiřováním společnosti došlo ke zvýšení počtu zaměstnanců a tím i k růstu mzdových nákladů. I při rostoucích tržbách je ale výsledek hospodaření od roku 2014 klesající. Aby se společnost mohla rychleji rozvíjet, nakoupila nové stroje a zařízení na leasing a také bankovní úvěr, který společnost nyní zatěžuje úroky. To má za následek právě pokles hospodářského výsledku i při rostoucích tržbách. Budoucnost společnosti ale tento fakt neohrožuje, jelikož společnost má dostatek zakázek od zákazníků, a tak nehrozí

nesplacení úvěrů a růst zadluženosti. Zde ale nastává problém, jelikož společnost má omezené kapacity a hrozí, že by mohla mít problém s pokrytím všech zakázek.

### **3.3 Odměňování ve společnosti XY a.s.**

Zaměstnanci společnosti XY a.s. jsou odměňováni smluvní mzdou, která je tvořena základní mzdou, pohyblivou měsíční složkou mzdy a pohyblivou čtvrtletní složkou mzdy. Obě pohyblivé složky tvoří dohromady nenárokovou pohyblivou složku mzdy (12).

#### **3.3.1 Základní mzda**

Základní mzda je sjednána v pracovní smlouvě zaměstnance a zohledňuje pracovní pozici, kvalifikaci a zkušenosti zaměstnance. Může být buď měsíční, nebo hodinová. Řídí se aktuálním zněním ZP (§ 111 a násl ZP.) Konkrétní výše základní mzdy je sjednána v pracovní smlouvě, případně v Dohodě o smluvní mzdě, a nesmí být nižší než minimální základní mzda (12).

#### **Tarifní stupnice**

Společnost využívá k odměňování svých pracovníků dvě tarifní stupnice, a to jednu pro administrativní pracovníky a druhou pro dělnické profese. Administrativní pracovníci jsou rozděleni na škále A1 až A5 od nejlépe hodnoceného po nejméně. Tarifní stupnice dělnických profesí má rozsah D1 až D4 taktéž od nejlépe hodnoceného po nejméně.

#### **Administrativní pracovníci**

Administrativní pracovníci jsou do tarifních skupin rozdělováni podle svého pracovního zařazení, jejich rolí ve společnosti a specifických znalostí. Přehled podmínek, které rozhodují o zařazení zaměstnance do konkrétní stupnice je zobrazen v tabulce níže.

Tab. 4: Tarify administrativních pracovníků – podmínky (Dle 14)

TARIF	PODMÍNKY
A1	Top management
A2	Střední management
A3	Backing, ale specifické znalosti (jazyk, odbornost)
A4	Backing, ale důležitá role
A5	Backing, nahraditelné relativně lehce

Zaměstnanci mohou ve své třídě dosahovat určité minimální a maximální mzdy. Možnost vyšší mzdy může být dobrý druh motivace. Pokud ale zaměstnanec dosahuje maximální mzdy, je to strop, který mu nebude zvednut. Přechody mezi tarify nebývají časté, spíše ojedinělé.

V následující tabulce jsou zobrazeny rozsahy základní mzdy pro všechny typy administrativních pracovníků.

Tab. 5: Tarify administrativních pracovníků – základní mzda (Dle 14)

TYP	TARIF	ZM MIN	ZM MAX
Top Management	A1	50 000 Kč	100 000 Kč
Střední Management	A2	35 000 Kč	50 000 Kč
SP Specialista	A3	27 000 Kč	37 000 Kč
SR Odbornost/Kvalifikace	A4	23 000 Kč	30 000 Kč
Admin / Ostatní	A5	16 000 Kč	23 000 Kč

Pojmenování typů tarifů bylo zvoleno personalistou společnosti.

### Dělnické profese

Zaměstnanci dělnických profesí jsou do tarifních stupňů rozdělováni podle specifických znalostí a dovedností v oboru, jejich nahraditelnost a nutnosti zácviku. Přesné dělení tarifů a jejich podmínek je zobrazeno v tabulce níže.

Tab. 6: Tarify dělnických profesí – podmínky (Dle 14)

TARIF	PODMÍNKY
D1	Specifické znalosti a dovednosti/certifikace, obtížně nahraditelné, dlouhodobý zácvik, významné pro zajištění výroby
D2	Specifické znalosti, obtížně nahraditelné
D3	Nutný zácvik
D4	Nahraditelné, bez dlouhodobého zácviku

Na rozdíl od administrativních pracovníků jsou dělnické profese odměňovány formou hodinové mzdy. Minimum představují nástupní mzdy nových pracovníků, maximum je nejvyšší možná forma základní mzdy v daném tarifním stupni. Pro každého pracovníka je na této škále zvolena odpovídající výše jeho odměny za vykonanou práci.

Tab. 7: Tarify dělnických profesí – základní mzda (Dle 14)

<b>ODDĚLENÍ</b>	<b>Tarif</b>	<b>MIN (hod.)</b>	<b>MAX (hod.)</b>
Svařovna	D1	110 Kč	160 Kč
Brusírna	D1	90 Kč	130 Kč
Lakovna – práškování	D1	85 Kč	130 Kč
Lisovna	D2	80 Kč	125 Kč
Zámečnická dílna	D3	75 Kč	120 Kč
Lakovna – navěšování	D3	75 Kč	110 Kč
Montáž	D4	75 Kč	100 Kč

Výrazně nejlépe ohodnoceni jsou zaměstnanci ve Svařovně, a to z důvodu náročnosti profese, nutné certifikace a obecného nedostatku svářečů na trhu práce. Nejnižší tarif byl přiřazen pracovníkům Montáže, jelikož jde o profesi nenáročnou na zaučení, nevyžaduje žádné specifické znalosti a dovednosti a je lehce nahraditelná.

### 3.3.2 Pohyblivá složka mzdy

Výše pohyblivé složky mzdy je závislá na plnění konkrétně určeného parametru za určité období, přičemž různá střediska mohou mít definovány různé parametry.

Pokud tržby dosahují stanoveného rozmezí, zaměstnanci získají k základní mzdě pohyblivou složku mzdy, jejíž výše je závislá na konkrétní výši tržeb. Na jejím základě se poté zvolí procentní sazba odpovídající výši příslušných tržeb. Podle této sazby se pak určí výše pohyblivé složky mzdy (12).

Pohyblivá složka mzdy je vyplácená zpětně na základě plnění příslušného parametru za uplynulé období (měsíc, čtvrtletí). Podmínkou k jejímu vyplacení je kladný kumulovaný výsledek hospodaření, který má společnost k datu poslední měsíční účetní závěrky (15).

V tabulce jsou zobrazeny podmínky vyplacení pohyblivé složky mzdy a požadované minimální a maximální rozmezí plnění plánu, který musí být splněn.

Tab. 8: Kritéria udělení pohyblivé složky mzdy (Dle 15)

Název	Období	Tržby MIN (tis.)	Tržby MAX (tis)	Sazba MIN	Sazba MAX
Tržby Celkem	M	21 100 Kč	30 400 Kč	90 %	130 %
Tržby VP B	M	12 400 Kč	17 900 Kč	90 %	130 %
Tržby VP A	M	9 000 Kč	13 000 Kč	90 %	130 %
Tržby výrobky	M	21 200 Kč	21 200 Kč	100 %	100 %
Přidaná hodnota	Q	18 000 Kč	21 000 Kč	86 %	100 %

## Motivační kritéria pro jednotlivá střediska

### 1. Správa a Finance

Tab. 9: Motivační kritéria pro oddělení Správa a Finance (Dle 15)

Název	Období	Tržby MIN (tis.)	Tržby MAX (tis)	Sazba MIN	Sazba MAX
Tržby Celkem	M	21 100 Kč	30 400 Kč	90 %	130 %
Přidaná hodnota	Q	18 000 Kč	21 000 Kč	86 %	100 %

### 2. Obchod VP B

Tab. 10: Motivační kritéria pro oddělení Obchod VP B (Dle 15)

Název	Období	Tržby MIN (tis.)	Tržby MAX (tis)	Sazba MIN	Sazba MAX
Tržby VP B	M	12 400 Kč	17 900 Kč	90 %	130 %
Přidaná hodnota	Q	18 000 Kč	21 000 Kč	86 %	100 %

### 3. Obchod VP A

Tab. 11: Motivační kritéria pro oddělení Obchod VP A (Dle 15)

Název	Období	Tržby MIN (tis.)	Tržby MAX (tis)	Sazba MIN	Sazba MAX
Tržby VP A	M	9 000 Kč	13 000 Kč	90 %	130 %
Přidaná hodnota	Q	18 000 Kč	21 000 Kč	86 %	100 %

### 4. Nákup

Tab. 12: Motivační kritéria pro oddělení Nákup (Dle 15)

Název	Období	Tržby MIN (tis.)	Tržby MAX (tis)	Sazba MIN	Sazba MAX
Tržby Celkem	M	21 100 Kč	30 400 Kč	90 %	130 %
Tržby výrobky	M	21 200 Kč	21 200 Kč	100 %	100 %
Přidaná hodnota	Q	18 000 Kč	21 000 Kč	86 %	100 %

### 5. Výroba

Tab. 13: Motivační kritéria pro oddělení Výroba (Dle 15)

Název	Období	Tržby MIN (tis.)	Tržby MAX (tis)	Sazba MIN	Sazba MAX
Tržby výrobky	M	21 200 Kč	21 200 Kč	100 %	100 %
Přidaná hodnota	Q	18 000 Kč	21 000 Kč	86 %	100 %

## Metodika výpočtu parametrů

#### 1. Tržby VP B

- Tržby za prodej zboží, služeb a výrobků realizovaných střediskem Obchod VP B.
- Interval 90 % - 130 %, při 90 % plnění plánu se vyplácí 5 % základní mzdy a při plnění 130 % plánu je vyplaceno 45 % základní mzdy (15).

## 2. Tržby VP A

- Celkové tržby za prodej zboží, služeb a výrobků realizovaných střediskem Obchod VP A.
- Interval 90 % - 130 %, při 90 % plnění plánu se vyplácí 5 % základní mzdy a při plnění 130 % plánu je vyplaceno 45 % základní mzdy (15).

## 3. Tržby výrobky

- Celkové tržby za prodej výrobků realizovaných středisky Obchod VP B a Obchod VP A (15).

### 3.3.3 Bonusy

Jedná se o odměnu za přínos zaměstnance nad rámec jeho běžné pracovní náplně jako je například nadstandartní výkon. Každý vedoucí střediska má na kalendářní rok přidělenou výši finančních prostředků, určených k výplatě bonusů, které jsou vypláceny měsíčně. Přidělení bonusu a jeho výše plně závisí na přímém nadřízeném zaměstnanci (12).

### 3.3.4 Příplatky

#### Mzda za práci přesčas

Zaměstnanci je poskytnuto náhradní volno za dobu práce přesčas, nebo, po dohodě s vedoucím příslušného oddělení, příplatek ve výši 25 % průměrného výdělku. Práci přesčas může zaměstnavatel nařídit jen z vážných provozních důvodů a nesmí činit více než 8 hodin v jednotlivých týdnech a 150 hodin v kalendářním roce (12).

#### Mzda za práci ve svátek

Zaměstnanci náleží volno v rozsahu konané práce ve svátek, nebo, po dohodě, příplatek v hodnotě 100 % průměrného výdělku (12).

### **Příplatek za práci v odpolední směně**

Odpolední směna trvá od 14:00 do 22:00 hodin. Za práci v odpolední směně náleží zaměstnanci příplatek ve výši 7 Kč/hod (12).

### **Příplatek za práci v noci**

Práce v noci trvá od 22:00 do 6:00 hodin. Za práci v noci náleží zaměstnanci příplatek v hodnotě 11 Kč/hod (12).

### **Příplatek za práci v sobotu a v neděli**

Zaměstnanci přísluší příplatek ve výši 50 % průměrného výdělku, nebo, po dohodě s vedoucím příslušného oddělení, může zaměstnanec požádat o náhradní volno za dobu práce v sobotu a v neděli. V případě práce přesčas náleží zaměstnanci příplatek ve výši 25 % průměrného výdělku (12).

### **Příplatek ve ztíženém pracovním prostředí**

Zaměstnancům na pozicích Svářeč a Operátor lakovny náleží příplatek ve výši 10 Kč/hod a zaměstnancům na pozici Brusič náleží příplatek ve výši 12 Kč/hod (12).

### **Příplatek za vedení lidí**

Zaměstnavatel má možnost vyplácet nenárokový příplatek za vedení lidí. Výše příplatku je plně v kompetenci generálního ředitele společnosti a v současnosti činí 10 Kč/hod. Tento příplatek může být vyplacen, pokud zaměstnanec svými odbornými znalostmi poskytuje metodické a organizační vedení určité skupině zaměstnanců. Je vyplácen pouze po dobu výkonu vedení lidí (12).

## **3.3.5 Odměny**

### **Mimořádné odměny**

Mimořádné odměny je možné poskytnout za splnění mimořádných úkolů a jejich výši navrhuje písemně e-mailem přímý nadřízený ke schválení generálnímu řediteli (12).

### **Odměny při významných životních jubilejních a výročích**

Odměny se týkají výročí životního jubilea, při odchodu do starobního důchodu nebo invalidního důchodu 3. stupně a pracovního jubilea. Podmínkou pro vyplacení odměny je délka pracovního poměru u společnosti nepřetržitě alespoň 5 let (12).

Tab. 14: Přehled odměn podle délky pracovního poměru (Dle 12)

<b>NAD</b>	<b>DO</b>	<b>ODMĚNA</b>
5 let	10 let	5 000 Kč
10 let	15 let	5 500 Kč
15 let	20 let	6 000 Kč
20 let	25 let	6 500 Kč
25 let	a více	7 000 Kč

#### **3.3.6 Benefity**

##### **Dovolená 25 dnů**

Zákoník práce garantuje 20 dní, jedním z benefitů zaměstnanců společnosti je pět dní dovolené navíc (12).

##### **Stravenky**

Zaměstnanci dostávají stravenky v hodnotě 70 Kč, vždy zpětně, podle počtu odpracovaných dní v daném měsíci. Zaměstnavatel platí 55 % hodnoty stravenky, zaměstnanec si platí 45 % (12).

##### **Vodafone tarif**

Společnost nabízí svým zaměstnancům zvýhodněný tarif u společnosti Vodafone, který jim umožňuje neomezené volání v rámci České republiky (12).

## **Vodafone tarif pro rodinné příslušníky**

Zaměstnanci mají možnost využít zvýhodněných tarifů pro rodinné příslušníky (12).

## **Příspěvek na penzijní připojištění**

Zaměstnanec, který se účastní programu penzijního připojištění, úspěšně absolvoval zkušební dobu a má smlouvu na dobu neurčitou, může požádat o příspěvek ve výši 300 Kč měsíčně. Tento benefit je nenárokový a vyžaduje souhlas ředitele či vedoucího oddělení. Po 1 roce lze zvýšit na 400 Kč měsíčně (12).

## **Příspěvek zaměstnavatele na životní pojištění**

Je zcela v kompetenci zaměstnavatele rozhodnout, kterému zaměstnanci a na základě jakých podmínek bude hradit nebo přispívat na životní pojištění (12).

## **Ozdravné aktivity, prevence a ochrana zdraví**

Každý zaměstnanec může čerpat na ozdravné aktivity, prevenci a ochranu zdraví finanční prostředky až do výše 1000 Kč ročně. Tento benefit může čerpat pouze zaměstnanec, daňový doklad musí být odsouhlasen přímým nadřízeným a předán do mzdové účtárny k proplacení. Mezi ozdravné aktivity patří např. plavání, vstupné do sportovního zařízení, sauna, rehabilitace, masáže, nákup vitamínů, očkování proti chřipce atd. (12).

## **3.4 McKinseyho model 7 S**

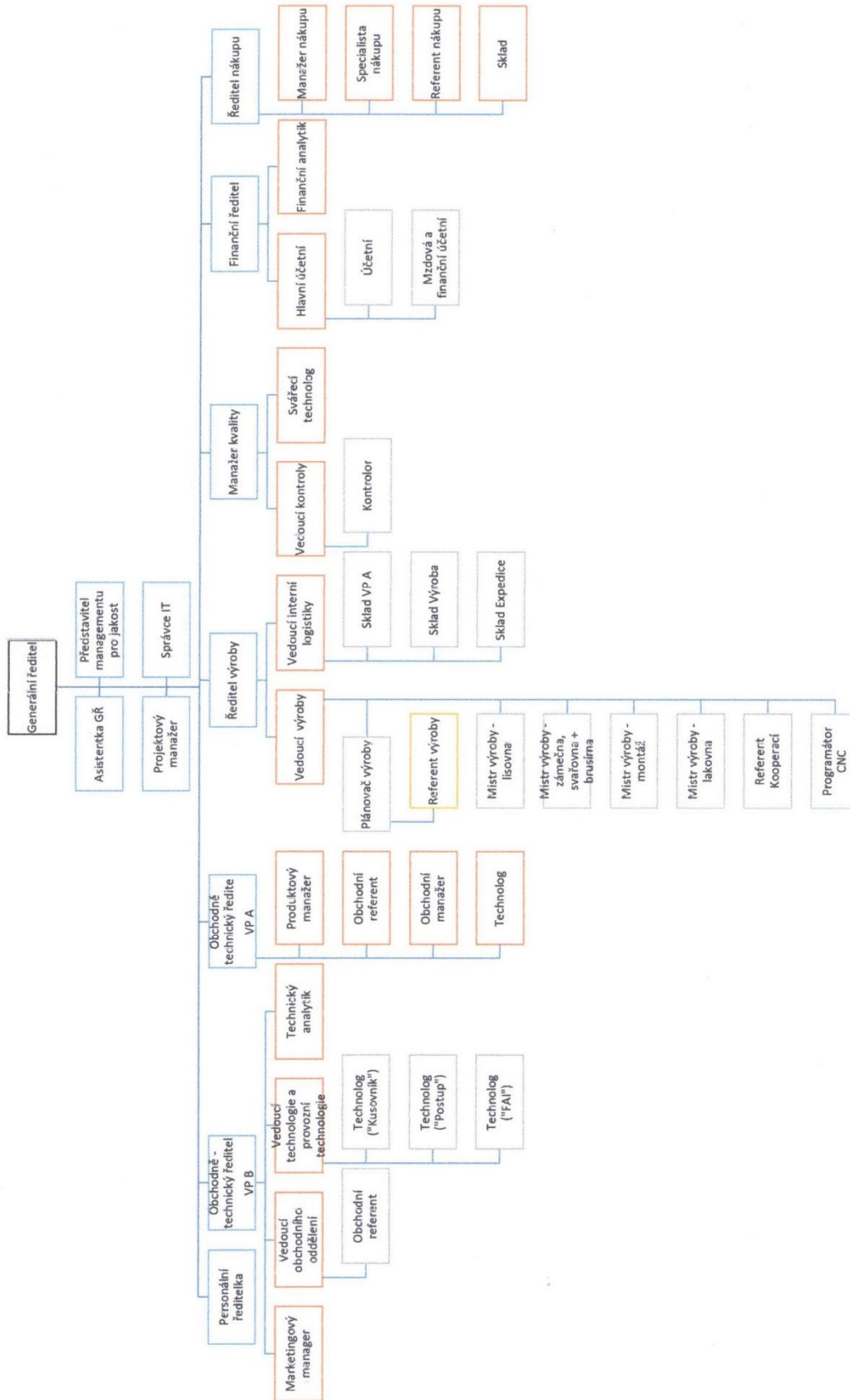
### **3.4.1 Strategie**

Základní pilíře společnosti XY a.s. jsou dlouhodobá spolupráce s obchodními partnery, využívání moderních technologií a odpovědný přístup k zaměstnancům (16).

Strategie společnosti je založena na udržení vysoké kvality výrobků, naplnění očekávání zákazníků a šíření dobré jméno společnosti. Ve vztahu k zaměstnancům se společnost snaží o vytvoření přátelského a tvůrčího pracovního prostředí.

### **3.4.2 Struktura**

Ve společnosti je využívána funkcionální organizační struktura, která sdružuje pracovníky podle podobnosti jejich úkolů do různých oblastí a každý pracovník tak může mít různé nadřízené pro každou oblast fungování společnosti.



Obrázek 1: Organizační struktura společnosti XY (17)

## **Úsek Generálního ředitele**

### Statutární ředitel

- Je podřízena: Správní rada.

Náplní práce je obchodní vedení společnosti, přičemž se řídí základním ustanovením daným dozorčí radou. Stará se o dobré hospodaření společnosti a zodpovídá za způsobené újmy (18).

### Generální ředitel

- Je podřízena: Statutární ředitel, Správní rada.

Náplní práce je odpovídání za celkové řízení organizace a naplňování cílů v souladu s definovanou strategií společnosti (18).

## **Jakost**

### Představitel managementu pro jakost

- Je podřízena: Generální ředitel.

Náplní práce je zabezpečování komplexního systému řízení jakosti a zodpovídání za vytváření, aktualizování a realizování systému jakosti ve společnosti (18).

### Manažer kvality

- Je podřízena: Generální ředitel.
- Je nadřízena: Vedoucí kontroly, Svářečí technolog.

Náplní práce je zodpovědnost za management kvality ve společnosti. Vytváří interní směrnice a normy kvality a zajišťuje jejich dodržování (18).

### Vedoucí kontroly

- Je podřízena: Manažer kvality.
- Je nadřízena: Kontrolor.

Náplní práce je organizace a řízení kvality ve výrobě, analýza příčin reklamací a návrhy nápravných řešení (18).

### Svářecí technolog

- Je podřízena: Manažer kvality.

Náplní práce je navrhování nových technologií a vhodných postupů při svařování na konkrétní typ výrobků. Dále spolupracuje a poskytuje technickou pomoc při řešení operativních úkolů ve výrobě (18).

### Kontrolor

- Je podřízena: Vedoucí kontroly.

Náplní práce je připravování podkladů pro kontrolní činnost, organizování kontrolní akce a navrhuje dílčí závěry z kontrolních akcí (18).

## **Správa**

### Personální ředitelka

- Je podřízena: Generální ředitel.

Náplní práce je plánování, organizování a vykonávání veškeré personální činnosti, včetně zajištění tvorby a evidence všech písemností, které jsou právními normami předepsány pro daný typ organizace (18).

### Projektový manažer

- Je podřízena: Generální ředitel.

Náplní práce je plánování, organizování a řízení realizace projektu tak, aby bylo dosaženo stanovených projektových cílů, a to ve stanoveném termínu a v rámci stanoveného rozpočtu projektu (18).

### Správce IT

- Je podřízena: Generální ředitel.

Náplní práce je správa aplikací, rozvíjení a řízení procesů, počítačové zpracování dat a tvorby výstupních sestav. Dále navrhování a zavádění systémů ochrany dat a zabezpečování celých aplikací (18).

### Finanční analytik

- Je podřízena: Generální ředitel.

Náplní práce je získávání a zpracovávání dat, ze kterých dále vytváří dílčí analýzy a rozborů hospodaření a finanční situace společnosti. Podílí se na kontrole čerpání rozpočtu a navrhuje vhodná opatření (18).

### Asistentka GŘ

- Je podřízena: Generální ředitel.

Náplní práce je zpracovávání široké škály administrativních agend jednotlivých členů vedení, celých oddělení či jiných útvarů společnosti (18).

## **Finance**

### Finanční ředitel

- Je podřízena: Generální ředitel.

Náplní práce je zabezpečení ekonomické a finanční stability společnosti a trvalého růstu zisku. Odpovídá za finanční oblast společnosti a strategického řízení financí. Dále tvoří roční plány a rozpočty (18).

### Hlavní účetní

- Je podřízena: Generální ředitel.
- Je nadřízena: Účetní, Mzdová a finanční účetní.

Náplní práce je odpovědnost za kompletní vedení účetnictví v účetní jednotce, a to v souladu s obecně závaznými právními předpisy, zabezpečuje veškeré činnosti spojené s interním a externím výkaznictvím. Dále zodpovídá za organizační vedení účtárny (18).

### Účetní

- Je podřízena: Hlavní účetní.

Náplní práce je zajišťování prvotní evidence jednotlivých činností účetní jednotky a účtování jednotlivých oblastí finančního účetnictví (18).

### Mzdová a finanční účetní

- Je podřízena: Hlavní účetní.

Náplní práce je provádění činností spojené s výpočtem mezd pro zaměstnance, vedení mzdové evidence a provádění odvodů příslušným institucím. Dále se také stará o věrné zobrazení majetku a závazků, nákladů, výnosů a výsledků hospodaření společnosti (18).

## **Obchod VP B/VP A**

### Obchodně-technický ředitel

- Je podřízena: Generální ředitel.

Náplní práce je odpovědnost za rozvoj obchodní strategie společnosti, rozhoduje při realizaci obchodní politiky. Navrhuje nové postupy ke zvýšení efektivity stávající výroby a produktivity práce. Stará se o strategické řízení vývojových a inovačních procesů. Reprezentuje společnost při jednání s partnery (18).

### Marketingový manažer

- Je podřízena: Obchodně-technický ředitel.

Náplní práce je řízení marketingové aktivity společnosti. Dále řídí a koordinuje marketingový výzkum, plánování výrobků, tvorbu cen, distribuční politiku a podporu prodeje (18).

### Vedoucí obchodního oddělení

- Je podřízena: Obchodně-technický ředitel.

Náplní práce je vedení a rozvoj týmu obchodního oddělení a koordinování administrativní podpory obchodního oddělení. Dále zajištění zpracování objednávek a komunikace s klienty (18).

### Obchodní manažer

- Je podřízena: Obchodně-technický ředitel.

Náplní práce je stanovování obchodní strategie, navrhování prodejních kanálů, komunikace s klíčovými zákazníky, analýza prodejních a finančních ukazatelů (18).

### Produktový manažer

- Je podřízena: Obchodně-technický ředitel.

Náplní práce je orientace na trhu, monitorování aktuálních trendů a jejich identifikace. Na základě pozorování následně tvorba strategických plánů, a to včetně návrhu, tvorby a spuštění nových produktů. Mezi jeho úkoly patří podpora globální marketingové strategie společnosti, tvorba produktových materiálů a produktová školení a vzdělávání obchodních reprezentantů společnosti (18).

### Obchodní referent

- Je podřízena: Obchodně-technický ředitel.

Náplní práce je zajištění dílčí odborné práce na úseku obchodní agendy společnosti. Příprava podkladů pro obchodní jednání, uzavírání smluv, vymáhání pohledávek a zajišťování realizace zakázek včetně jejich evidence. Zajišťování přepravy dovozních i vývozních zásilek, jednání s orgány celní správy a s obchodními partnery. Stará se o evidenci jednotlivých zákazníků podle typu zakázek, sídla a způsobu placení (18).

### Vedoucí technologie a provozní technologie

- Je podřízena: Obchodně-technický ředitel.
- Je nadřízena: Technolog.

Náplní práce je zavádění nových technologií do výroby, tvorba a zlepšování technologických postupů. Dále také odstraňuje nedostatky výrobního procesu (18).

### Technický analytik

- Je podřízena: Obchodně-technický ředitel.

Náplní práce je analyzování požadavků procesů a následný návrh schematických diagramů informačních systémů. Analýza se zabývá technickým provedením, funkčními požadavky a legislativními podmínkami (18).

## Technolog

- Je podřízena: Obchodně-technický ředitel, Vedoucí technologie a provozní technologie.

Náplní práce je zajišťování technologické přípravy výroby a stanovování způsobu výroby. Dále také řídí technické a technologické zkoušky a ke všem činnostem vede dokumentaci (18).

## **Logistika**

### Ředitel nákupu

- Je podřízena: Generálnímu řediteli.

Náplní práce je řízení a vedení logistického a dodavatelského oddělení organizace, zabezpečování reálné politiky nákupu, dodávek, dopravy a distribuce zboží, surovin, strojů. Dále stanovování a řízení strategie logistiky společnosti a určování plánů, norem a směrnic k zabezpečení kvality a kvantity (18).

### Manažer nákupu

- Je podřízena: Ředitel nákupu.

Náplní práce je vyjednávání se stávajícími dodavateli o nových produktech a službách a zodpovědnost za skupinu produktů či služeb. Také vyhledává další potenciální dodavatele, připravuje smlouvy a vyjednává obchodní podmínky (18).

### Specialista nákupu

- Je podřízena: Ředitel nákupu.

Náplní práce je zajišťování dodávek materiálů a výrobků, shromažďování požadavků jednotlivých oddělení, evidence objednávek a potvrzování faktur (18).

### Referent nákupu

- Je podřízena: Ředitel nákupu.

Náplní práce je příprava a zpracování základních formulářů, které slouží dalším oddělením nebo zákazníkům. Stará se o objednávky zboží a materiálu dle požadavků, vyřizuje reklamace, zabezpečuje příjem materiálu na sklad dle dodacích listů (18).

### Skladník

- Je podřízena: Ředitel nákupu.

Náplní práce je přejímání, ukládání, skladování a vydávání materiálu a zboží. Během pracovní činnosti aktualizuje údaje o zásobách a vede záznamy o pohybu zásob (18).

## **Výroba**

### Ředitel výroby

- Je podřízena: Generální ředitel.
- Je nadřízena: Vedoucí interní logistiky, Vedoucí výroby.

Náplní práce je řízení a organizace výroby a zajištění bezproblémového chodu výroby, včetně formulování reálné výrobní politiky organizace. Dále stanovování výrobních plánů a výrobní politiky v souladu se strategií organizace (18).

### Vedoucí výroby

- Je podřízena: Ředitel výroby.
- Je nadřízena: Plánovač výroby.

Náplní práce je řízení a kontrola svěřeného úseku výroby, zavádění a dodržování výrobních postupů. Dále dohled na plnění výrobních objednávek z hlediska nastavených termínů a kvality (18).

### Vedoucí interní logistiky

- Je podřízena: Ředitel výroby.
- Je nadřízena: Skladník.

Náplní práce je řízení, plánování a koordinace interních logistických činností. Dále má také odpovědnost za chod skladu a termínů a zadává a zpracovává inventury (18).

### Plánovač výroby

- Je podřízena: Vedoucí výroby.
- Je nadřízena: Referent výroby.

Náplní práce je sestavování podkladů pro tvorbu výrobních plánů a připravuje dílčí části těchto plánů. Kontroluje kapacitu jednotlivých pracovišť a strojních zařízení (18).

### Referent výroby

- Je podřízena: Plánovač výroby.

Náplní práce je práce s interním systémem, zavádění dat do systému, tisk výrobní dokumentace, kontrola a analýza chyb, komunikace s výrobním oddělením a skladem (18).

### Skladník

- Je podřízena: Vedoucí interní logistiky.

Náplní práce je přejímání, ukládání, skladování a vydávání výrobků a polotovarů. Během pracovní činnosti aktualizuje údaje o zásobách a vede záznamy o pohybu zásob (18).

## **Technický úsek výroby**

### Vedoucí kooperací

- Je podřízen: Vedoucí výroby

Náplní práce je řízení procesu nákupních a výrobních kooperací, odpovědnost za včasnost dodávek, dále výběr, hodnocení a audity dodavatelů (18).

### Referent kooperací

- Je podřízena: Vedoucí výroby

Náplní práce je mít přehled o potřebách kooperací a dohled nad dodržováním plánu. Dále administrativa spojená s kooperační činností, evidence dodacích listů, kontrola faktur a kontrola spotřeb materiálu v kooperacích (18).

### Programátor CNC

- Je podřízena: Vedoucí výroby

Náplní práce je programování CNC strojů, příjem a analýza technické dokumentace, vyhotovování technických podkladů pro výrobu. Dále také ověřování a opravování programů a seřizování obráběcích strojů (18).

### Mistr výroby

- Je podřízena: Vedoucí výroby.
- Je nadřízena: Operátor lisovny, Zámečnick, Operátor lakovny, Svářeč, Brusič, Operátor montáží.

Náplní práce je odpovědnost za řízení skupin dělníků a přidělování práce jednotlivým zaměstnancům. Zajišťuje pracovní a technologickou kázeň, dělbu práce a plnění stanovených úkolů. Dohlíží na pravidelné údržby a kontroly strojů (18).

### Operátor lisovny

- Je podřízena: Mistr výroby.

Náplní práce je zhotovování výrobků dle výrobního plánu a výkresové dokumentace, obsluha a seřizování CNC stroje, ošetřování a běžná údržba strojního zařízení (18).

### Zámečník

- Je podřízena: Mistr výroby.

Náplní práce je rozsáhlý okruh činností ve strojírenské výrobě, zejména v kusové výrobě nevyžadující přílišnou specializaci, ale spíše obecnou technickou – řemeslnou šikovnost (18).

### Operátor lakovny

- Je podřízena: Mistr výroby.

Náplní práce je obsluha výrobní linky v hale lakovny. Jde o přípravu lakovaných dílů, ruční oprava drobných závad laku, vybrušování, ruční dokončovací práce, průběžné zajišťování údržby výrobního zařízení (18).

### Svářeč

- Je podřízena: Mistr výroby.

Náplní práce je vykonávat všechny způsoby sváření podle dané specifikace nebo nákresu. Používání svářečských nástrojů a odpovědnost za jejich používání. Také provádí pravidelnou údržbu nástrojů (18).

### Brusič

- Je podřízena: Mistr výroby.

Náplní práce je podle výkresové dokumentace opracovávat polovýrobky pomocí brusných strojů a zachování jejich požadovaného tvaru, rozměru a povolených odchylek. Dále také jednoduché opravy a údržba strojů a zařízení (18).

## Operátor montáží

- Je podřízena: Mistr výroby.

Náplní práce je provádění montážních operací na montážní lince. Jde o manuální práce, při kterých je kladen důraz na zručnost a manuální šikovnost zaměstnanců (18).

### **3.4.3 Systémy**

Z důvodu sloučení společností X a Y používá společnost dva informační systémy. Pro řízení výroby, skladové hospodářství, účetnictví a evidenci majetku používá systém Altec Aplikace, pro evidenci a zpracování nabídek a zakázek používá systém Altus Vario. Bohužel ani jeden z těchto systémů není pro společnost XY a.s. vyhovující. Neposkytují dostatečnou podporou pro plánování a řízení výroby. Proto společnost plánuje od roku 2018 přestoupit na úplně nový informační systém. Již nyní zahájila vyhledávání a získávání informací o nejvhodnějším systému (19).

Pro zpracování mezd společnost využívá systém Target, pro zpracování a vyhodnocení docházky používá systém Portos (19).

Před rokem začala společnost využívat program CRM E-Way, pro projektová řízení, zpracování a evidenci všech poptávek a zakázek, sledování komunikace a plánování dalších kroků (19).

Dále společnost zavádí systém DMS, uzpůsobitelné workflow, které pomůže dodržovat firemní procesy a zpřehlední oběh dokladů. Zatím využívá tento systém u žádosti o dovolenou. Od nového roku by mělo přes DMS dojít ke schvalování a ukládání faktur přijatých (19).

### **3.4.4 Styl**

Ve společnosti převládá demokratický styl řízení a vedoucí pracovníci berou na vědomí návrhy podřízených a opírají se o jejich znalosti a zkušenosti a zároveň se je snaží

motivovat k vytvoření vlastních návrhů řešení. Zásadní a konečná rozhodnutí jsou ale v rukou vedení společnosti, které má odpovědnost vůči akcionářům společnosti.

### 3.4.5 Spolupracovníci

#### Rozložení pracovníků ve společnosti

V následující tabulce jsou roztrženi zaměstnanci podle své pracovní pozice a zařazeni pod příslušné středisko. Také je spočítán procentuální poměr jednotlivých pracovních pozic ve společnosti.

Tab. 15: Rozložení pracovníků ve společnosti (Dle 20)

STŘEDISKO	PRACOVNÍ POZICE	Počet zam.	Poměr zam.
Úsek GŘ	Generální ředitel	1	0,69 %
	Statutární ředitel	1	0,69 %
Jakost	Manažer kvality	1	0,69 %
	Představitel managementu pro jakost	1	0,69 %
	Vedoucí kontroly	1	0,69 %
	Svářecí technolog	1	0,69 %
	Kontrolor	2	1,38 %
Správa	Personální ředitelka	1	0,69 %
	Projektový manažer	2	1,38 %
	Správce IT	1	0,69 %
	Finanční analytik	1	0,69 %
	Asistentka GŘ	1	0,69 %
Finance	Finanční ředitel	1	0,69 %
	Hlavní účetní	1	0,69 %
	Mzdová a finanční účetní	1	0,69 %
	Účetní	3	2,07 %
Obchod VP B	Obchodně-technický ředitel	1	0,69 %
	Marketingový manažer?	1	0,69 %
	Vedoucí obchodního oddělení	1	0,69 %
	Obchodní referent	4	2,76 %
	Vedoucí technologie a provozní technologie	1	0,69 %

	Technický analytik	1	0,69 %
	Technolog	7	4,83 %
<b>Obchod VP A</b>	Obchodně-technický ředitel	1	0,69 %
	Obchodní manažer	6	4,14 %
	Produktový manažer	2	1,38 %
	Obchodní referent	2	1,38 %
	Technolog	2	1,38 %
<b>Logistika</b>	Ředitel nákupu	1	0,69 %
	Manažer nákupu	1	0,69 %
	Specialista nákupu	1	0,69 %
	Referent nákupu	1	0,69 %
	Skladník	3	2,07 %
<b>Výroba</b>	Ředitel výroby	1	0,69 %
	Vedoucí výroby	1	0,69 %
	Vedoucí interní logistiky	1	0,69 %
	Plánovač výroby	1	0,69 %
	Referent výroby	2	1,38 %
	Skladník	13	8,97 %
<b>Technický úsek výroby</b>	Vedoucí kooperací	1	0,69 %
	Referent kooperací	2	1,38 %
	Programátor CNC	2	1,38 %
<b>Lisovna</b>	Mistr výroby	1	0,69 %
	Operátor lisovny	16	11,03 %
<b>Zámečna</b>	Mistr výroby (i pro svařovna, brusírna)	2	1,38 %
	Zámečnick	11	7,59 %
<b>Lakovna</b>	Mistr výroby	1	0,69 %
	Operátor lakovny	9	6,21 %
<b>Svařovna</b>	Svářeč	8	5,52 %
<b>Brusírna</b>	Brusič	1	0,69 %
<b>Montáž</b>	Mistr výroby – montáž	2	1,38 %
	Operátor montáží	14	9,66 %

## Poměr mužů a žen ve společnosti

Jelikož je společnost XY a.s. výrobní společností, není překvapivé, že je mezi zaměstnanci větší poměr mužských pracovníků. Přesný počet mužů a žen pracujících ve společnosti je zobrazen v následující tabulce.

Tab. 16: Poměr mužů a žen ve společnosti (Dle 20)

Pohlaví	Počet zaměstnanců
Muž	107
Žena	43

Na grafickém znázornění je vidět přesný poměr mužů a žen ve společnosti.



Graf 1: Rozložení mužů a žen (Dle 20)

Ve společnosti je mužů téměř o tři čtvrtiny více než žen a jde převážně o pracovníky dělnických profesí, u kterých se předpokládá fyzická zdatnost, manuální zručnost a technické dovednosti. Ženy ve společnosti zastávají administrativní pozice, a to hlavně v účetním a obchodním oddělení.

## Věkové rozložení zaměstnanců

V následující tabulce jsou zobrazena přesná věková rozpětí zaměstnanců.

Tab. 17: Věkové rozložení zaměstnanců (Dle 20)

Věkové rozpětí	Počet zaměstnanců
18-25	12
26-35	34
36-45	52
46-55	31
56-68	21

Níže na grafickém zobrazení jsou spolu porovnány poměry věkového rozložení zaměstnanců.



Graf 2: Věkové rozložení zaměstnanců (Dle 20)

Na grafu vidíme, že největší věkovou skupinou jsou zaměstnanci ve věku 36-45 let, kteří tvoří 34 % všech pracovníků. Přibližně ve stejném poměru jsou zaměstnání pracovníci ve věku 26-35 let a 46-55 let. Nejmenší skupinu tvoří nejmladší zaměstnanci společnosti, a to z důvodu, že společnost má stále dlouhodobé zaměstnance a nepřijímá příliš velký počet studentů a brigádníků. Nejstarší věková kategorie zaujímá ve společnosti 14 % přičemž polovina těchto zaměstnanců zaujímá pozice v top managementu.

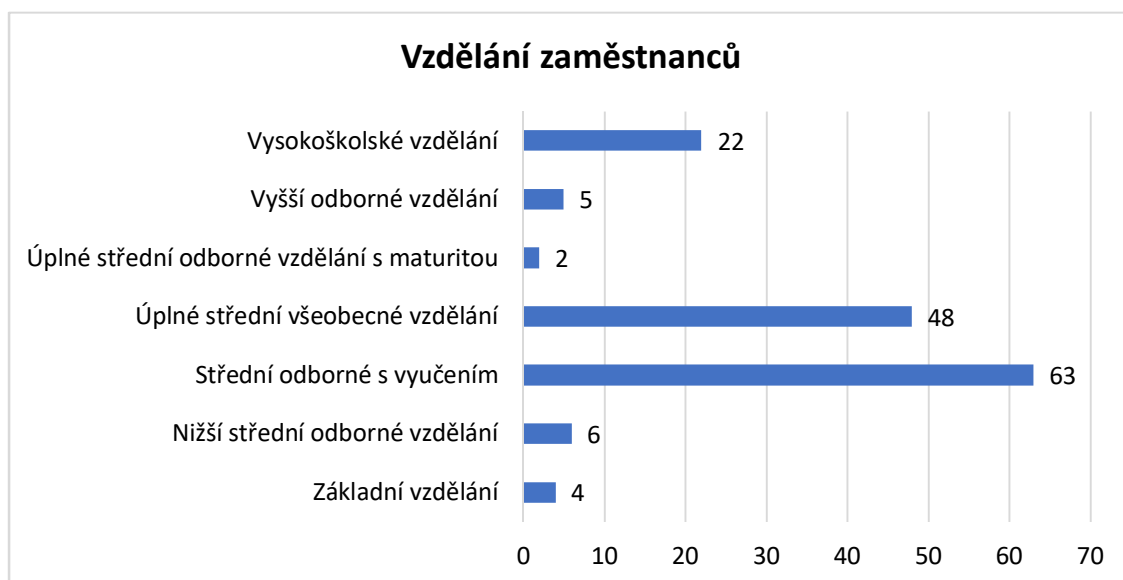
## Vzdělání zaměstnanců

Společnost XY a.s. je výrobní společností a předpokládá se, že největší část zaměstnanců tvoří dělnické profese. Od toho se také bude odvíjet dosažené vzdělání pracovníků. V tabulce jsou zobrazeny počty zaměstnanců a jejich dosažené vzdělání.

Tab. 18: Vzdělání zaměstnanců ve společnosti (Dle 20)

Vzdělání	Počet zaměstnanců	Poměr zaměstnanců
Základní vzdělání	4	2,67 %
Nižší střední odborné vzdělání	6	4,00 %
Střední odbor. s vyučením	63	42,00 %
Úplné střední všeobecné vzdělání	48	32,00 %
Úplné střední odborné vzdělání s maturitou	2	1,33 %
Vyšší odborné vzdělání	5	3,33 %
Vysokoškolské vzdělání	22	14,67 %

Největší část tvoří zaměstnanci, kteří dosáhli středního odborného vzdělání s vyučením. Těsně za nimi jsou pracovníci s úplným středním všeobecným vzděláním. Vysokoškolské vzdělání má 22 pracovníků a jsou to převážně zaměstnanci na pozicích top managementu a středního managementu. Níže je struktura zaměstnanců podle vzdělání vyobrazena grafem.



Graf 3: Vzdělání zaměstnanců (Dle 20)

## Délka zaměstnání ve společnosti

V následující tabulce jsou zobrazeny všechny vstupy zaměstnanců do společnosti od roku 1999 do 2017.

Tab. 19: Délka zaměstnání ve společnosti (Dle 20)

Rok nástupu do společnosti	Počet let ve společnosti	Počet zaměstnanců
1999	18	11
2000	17	3
2004	13	3
2005	12	1
2006	11	9
2007	10	10
2008	9	4
2010	7	6
2011	6	2
2012	5	23
2013	4	10
2014	3	15
2015	2	17
2016	1	29
2017	0	7

Společnost si drží své stálé zaměstnance již od roku 1999, celkem 14 pracovníků kteří v současnosti stále pracují pro společnost XY a.s. jsou ve společnosti zaměstnání nejméně 17 let. Další větší skupinou pracovníků jsou pracující ve společnosti 10 let od roku 2007. Druhou největší skupinou jsou zaměstnanci pracující ve společnosti 5 let, jde o 23 zaměstnanců. Největší skupinou je 29 pracovníků, pracujících ve společnosti jeden rok. Tento přísun pracovníků vypovídá o rozvoji společnosti.

## Fluktuace zaměstnanců

Od roku 1999 došlo k výstupu ze společnosti celkem pěti zaměstnanců, jinak si společnost drží své stálé zaměstnance. V roce 2011 došlo k připojení X a.s. k Y a.s. a od roku 2012 tak můžeme sledovat vysoký přísun nových pracovníků. Ke všem pěti

výstupům došlo v únoru a březnu roku 2017. Ze současných 145 pracovníků má 15 z nich pracovní smlouvu na dobu určitou. Jde o pracovníky přijaté v letech 2015-2017 (20).

### **Nemocnost zaměstnanců**

V první tabulce je zobrazen průměrný počet nemocensky pojištěných pracovníků. Z celkového počtu 145 zaměstnanců je průměr pojištěných osob 143,186.

Tab. 20: Nemocenské pojištění (Dle 20)

<b>Nemocenské pojištění</b>	<b>Průměrný počet zaměstnanců</b>
Průměrný počet nemocensky pojištěných osob	143,08
Průměrný počet nemocensky pojištěných osob mladistvých (do 18 let včetně)	0,106

Ve druhé tabulce je zobrazena nemocnost zaměstnanců, a to případ pracovní neschopnosti pro nemoc, včetně pracovních a nepracovních úrazů.

Tab. 21: Nemocnost zaměstnanců za rok 2016 (Dle 20)

<b>Nemocnost za rok 2016</b>	<b>Počet případů</b>
Počet případů pracovní neschopnosti pro nemoc	79
Počet pracovních úrazů	5
Počet nepracovních úrazů	1

Za rok 2016 bylo nahlášených 79 případů pracovní neschopnosti z důvodu nemoci. Došlo k pěti pracovním úrazům, které společnost nezahrnuje do výkazů nemocnosti, protože jej neproplácí společnost, ale přímo pojišťovna.

### **Produktivita práce**

Mezi hlavní ukazatele výkonnosti společnosti patří produktivita práce. Společnost by se měla snažit o dlouhodobé zvyšování produktivity zvláště, pokud chce konkurovat společností na evropském trhu. Z tohoto důvodu je nutné produktivitu práce a její vývoj sledovat.

Tab. 22: Produktivita práce (Dle 13)

<b>Produktivita práce</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
PP z tržeb	2131939 Kč	2481292 Kč	2508476 Kč	2323835 Kč	2300702 Kč
PP z přidané hodnoty	4963469 Kč	634569 Kč	670573 Kč	642649 Kč	557026 Kč
Mzdová produktivita	5,449 Kč	6,124 Kč	5,458 Kč	5,767 Kč	6,026 Kč
Mzdová rentabilita	-0,479 Kč	0,017 Kč	0,143 Kč	0,217 Kč	0,07 Kč
Podíl zisku na zam.	-187735 Kč	6986 Kč	65793 Kč	87423 Kč	26877 Kč

Produktivita práce, vypočítaná z tržeb, udává, jak vysoké byly tržby na zaměstnance za rok. Ukazatel by měl být v ideálním případě rostoucí. Ve společnosti sice ukazatel od roku 2013 mírně poklesl, ale také záleží na srovnání hodnot s konkurenčními společnostmi. To stejné platí o ukazateli produktivity práce z přidané hodnoty. Nejvyšší hodnoty produktivity práce jak z tržeb, tak z přidané hodnoty dosahovala společnost v roce 2013. S růstem počtu zaměstnanců začala produktivita klesat.

Ukazatel mzdové produktivity zobrazuje, jak vysoký podíl tržeb připadá na 1 Kč mzdových nákladů. Na 1 Kč mzdových nákladů společnosti připadá ve sledovaném období průměrně 5,8 Kč tržeb. Ukazatel by měl být v ideálním případě rostoucí, což platí od roku 2013 ovšem zatím nepřevýšil nejvyšší hodnotu roku 2012.

Ukazatel mzdové rentability slouží ke zjištění, jak vysoký podíl výsledku hospodaření za běžnou činnost připadá na 1 Kč mzdových nákladů. Pozitivní je růst ukazatele v časové řadě. Do roku 2014 byl ukazatel rostoucí, roku 2015 ale poklesl.

Podíl zisku na zaměstnance udává, jak vysoký podíl výsledku hospodaření za běžnou činnost připadá na jednoho zaměstnance. V roce 2011 byl v záporné hodnotě kvůli zápornému hospodářskému výsledku. Ukazatel byl ve sledovaném období do roku 2014 rostoucí, do roku 2015 poklesl, stále se ale drží v kladných číslech.

### 3.4.6 Schopnosti

Všichni zaměstnanci společnosti mají potřebné znalosti a schopnosti pro výkon své práce. Společnost poskytuje pracovníkům ve výrobě nejmodernější technologie pro odvedení kvalitní práce. Mezi cíle společnosti patří poskytnutí možnosti dalšího vzdělávání a rozvoj dovedností svých pracovníků. Mezi další cenné schopnosti podniku patří

dlouholeté zkušenosti vedoucích pracovníků v oboru a excelentní know-how ve výrobě.  
(19)

### **3.4.7 Sdílené hodnoty**

Na tvorbu vize společnosti má značný vliv firemní kultura. Vize společnosti dává přehled o cílech, kterých by chtěla společnost dosáhnout, a to všem osobám, které mají nějaký vztah se společností, ať už jsou to interní či externí subjekty. Kromě toho, že vedení má formulovat a prosazovat hodnoty organizace, mělo by se s těmito hodnotami sami ztotožnit, aby tak ovlivnilo i chování zainteresovaných subjektů (21, s. 75).

Cíle společnosti jsou stanoveny pro každý rok a jsou dány termíny pravidelného monitoringu plnění. Sdílené hodnoty ve společnosti se upevňují na pravidelných teambuildingových akcích. Společnost je zastáncem zdravého životního stylu, a to se projevuje i sportovním zaměřením teambuildingových akcí. Na pracovišti vládnu vesměs dobré vztahy a ucelenost společnosti potvrzují stálí zaměstnanci společnosti a jejich vysoce nízká fluktuace (19).

### **3.5 Analýza spokojenosti zaměstnanců**

Ke zjišťování spokojenosti zaměstnanců se stávajícím systémem motivace a odměňování ve společnosti byl sestaven dotazník. Metoda dotazníkového šetření byla zvolena pro svou jednoduchost a srozumitelnost a z důvodu velkého počtu pracovníků společnosti, se kterými by nebylo možné vést s každým zvlášť osobní rozhovor.

Dotazník se skládá celkem z 13 otázek a jejich vyplnění by nemělo zabrat více než 10 minut. První 3 otázky jsou osobního charakteru a slouží k přesnějšímu vyhodnocení výsledků s přihlédnutím k věku, pohlaví a vzdělání respondentů. Hlavní část dotazníku tvoří 9 uzavřených, v některých případech i otevřených otázek, aby dotazovaní měli možnost co nejpřesnějšího vyjádření ke konkrétní otázce, a je uzavřen desátou otázkou, která dává volný prostor pro vlastní vyjádření zaměstnance, který zde má možnost doplnit

připomínky k dotazníku. Motivací k jeho vyplnění je anonymita dotazníku, aby zaměstnanci mohli na otázky odpovídat upřímně.

Dotazník je orientován na dvě oblasti zkoumání, nejdříve zjišťuje spokojenost se stávajícím systémem odměňování a nabídkou benefitů ve společnosti a zda tento systém působí na zaměstnance motivačně. Další otázky dotazníku jsou zaměřeny na spokojenost s pracovním prostředím a s komunikací ve společnosti.

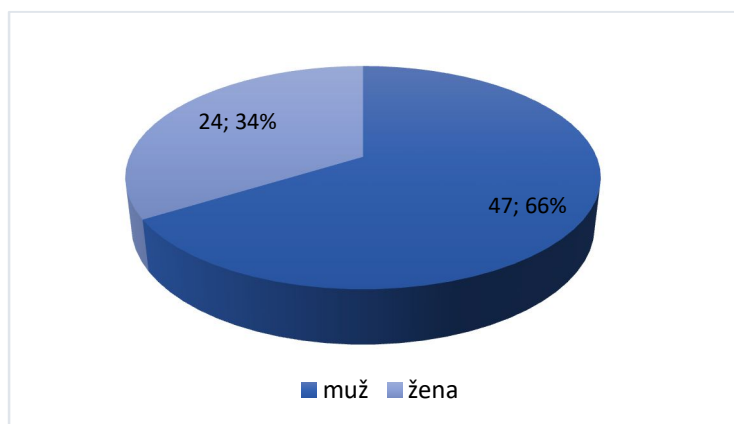
Dotazníkové šetření proběhlo v termínu 15. 5. – 21. 5. 2017 a byl elektronicky rozeslán všem 145 zaměstnancům společnosti. Návratnost byla 48,97 %, což lze při takto velkém počtu zaměstnancům považovat za úspěch. Odpověď na otázky tedy poskytlo 71 ze 145 dotazovaných a výsledky dotazníku lze brát jako relevantní.

## Výsledky dotazníkového šetření

### Základní informace o respondentovi

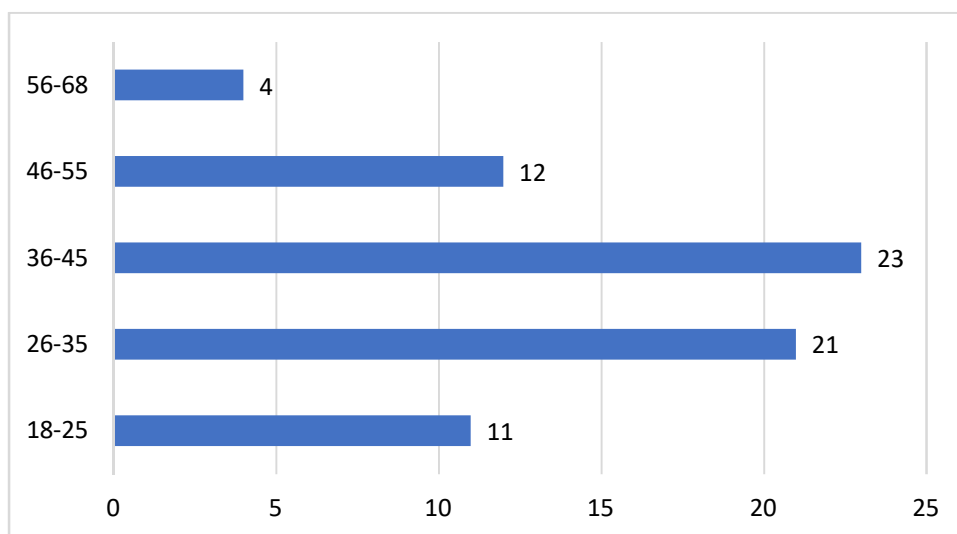
Aby měl dotazník lepší vypovídající hodnotu, byli dotazovaní požádáni o několik demografických údajů.

#### I. Pohlaví respondenta



Přibližně dvě třetiny respondentů je mužského pohlaví, toto zjištění ale není překvapivé vzhledem k poměru mužů a žen ve společnosti. V poměru s celkovým počtem mužů a žen ve společnosti odpovědělo na dotazník 44% mužů a 56% žen.

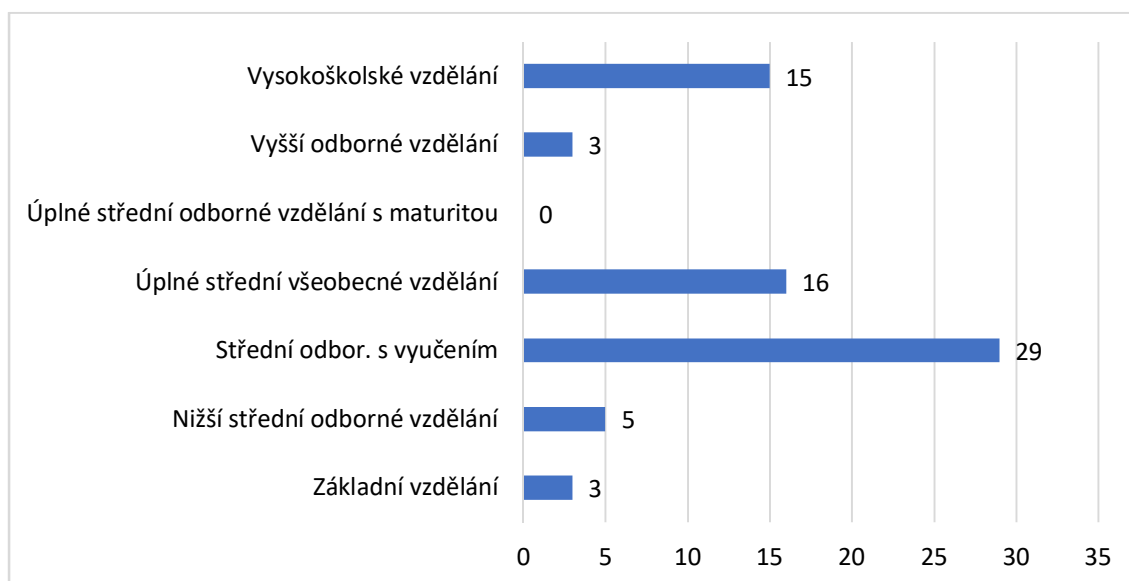
## II. Věk respondenta



Největší skupinu respondentů tvořila věková skupina 36-45 let, což je zároveň největší věková skupina ve společnosti. Na druhém místě s rozdílem 2 % stojí věková kategorie 26-35 let. Tyto dvě skupiny dohromady tvoří více než polovinu respondentů. Nejméně odpovědi na dotazník poskytla nejstarší věková kategorie 56-68 let, odpověděli pouze 4 pracovníci z celkem 21 příslušníků věkové skupiny.

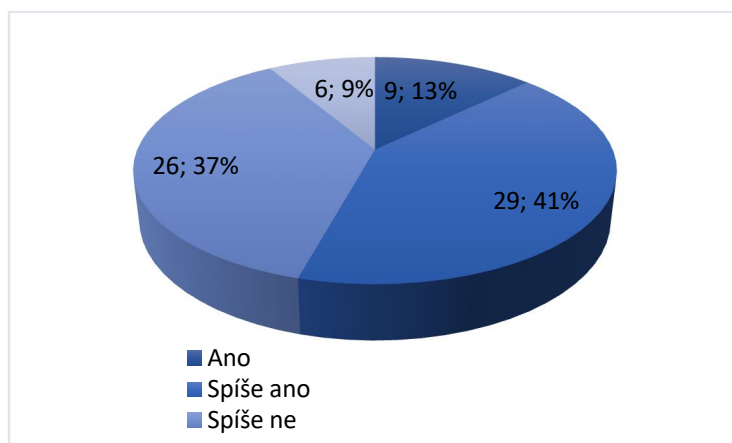
Zajímavým zjištěním je poměr respondentů v každé věkové kategorii vzhledem k celkovému počtu pracovníků v dané věkové skupině. Největší návratnost, přesně 91,7 % byla u nejmladší kategorie 18-25 let. Z věkové skupiny 26-35 odpovědělo 61,8 % pracovníků, 44,23 % z kategorie 36-45 let, 38,7 % z kategorie 46-55 let a nejmenší návratnost byla u skupiny 56-68 let, a to 19,04 % z celkového počtu příslušníků věkové kategorie. S rostoucí věkovou skupinou poměr respondentů dané kategorie klesá. Pro společnost je to ale dobrý ukazatel, jelikož značí aktivní přístup mladších věkových kategorií, které mají na budoucnost společnosti největší vliv.

### III. Dosažené vzdělání



Nejvíce respondentů uvedlo jako dosažené vzdělání střední odborné s vyučením. Druhou největší skupinu tvořili respondenti s úplným středním všeobecným vzděláním a na třetím místě absolventi vysokých škol. Základní, nižší střední odborné vzdělání a vyšší odborné vzdělání, uvedlo nejméně dotazovaných, což ale odpovídá nižšímu počtu zaměstnanců s daným vzděláním.

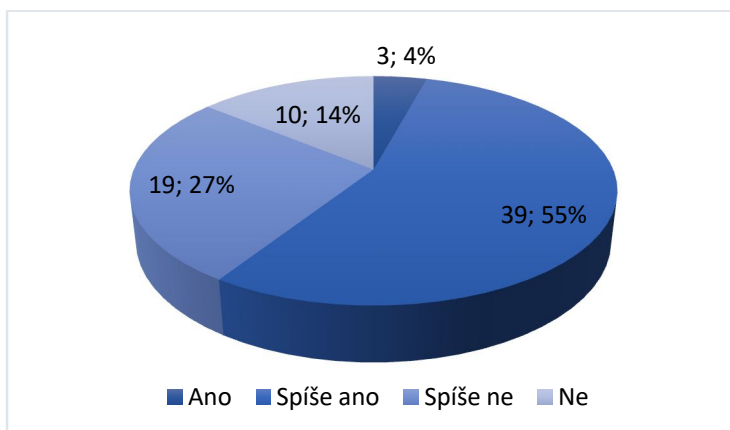
#### 1. Jste v současné době spokojený/á s výší své mzdy, vzhledem k pracovní náplni a náročnosti Vaší pracovní pozice?



Graf 4: Spokojenost s výší mzdy (Vlastní zpracování)

První otázka zjišťuje spokojenost pracovníků se stávající výší své mzdy. V případě záporné odpovědi mají prostor pro vysvětlení své nespokojenosti. Více než polovina respondentů zvolila kladné odpovědi, 46 % ale odpovědělo, že jsou spíše nespokojeni, nebo nejsou spokojeni vůbec. V otevřené záporné odpovědi, kterou zvolilo 6 respondentů, zdůvodnili svou nespokojenost všichni podobně, a to tak, že poměr nárůstu práce v posledních letech neodpovídá výši jejich současné odměny.

## 2. Motivuje Vás stávající systém odměňování ve společnosti k lepším pracovním výkonům?



Graf 5: Síla motivace systémem odměňování (Vlastní zpracování)

Ve druhé otázce bylo zjišťováno, zda je současný systém odměňování motivující k odvádění lepších výkonů. Většina zaměstnanců volila kladnou odpověď, na 59 % zaměstnanců působí systém odměňování více či méně motivačně. Stále je ale bohužel poměrně velká část pracovníků, kteří se necítí být dobře motivovaní.

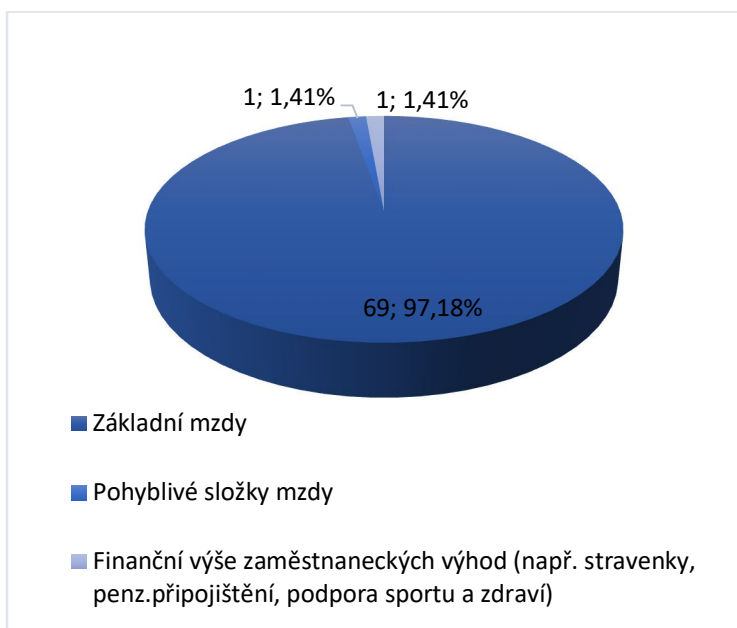
## 3. Jsou pro Vás, vedle finančních odměn, důležité také nefinanční odměny? Např. týden dovolené navíc, firemní akce, podpora sportu a zdraví, firemní a mobilní tarif atd.



Graf 6: Důležitost nefinančních odměn (Vlastní zpracování)

V této otázce odpovědělo 72 % respondentů kladně, nefinanční odměny jsou pro ně důležité. To je pro společnost pozitivní, jelikož se jí tak naskýtá široká škála příležitostí, jak motivovat výkony svých pracovníků bez nutnosti zvýšení mezd.

#### 4. Pokud by mělo dojít k navýšení mezd, uvítal/a byste nejraději zvýšení:

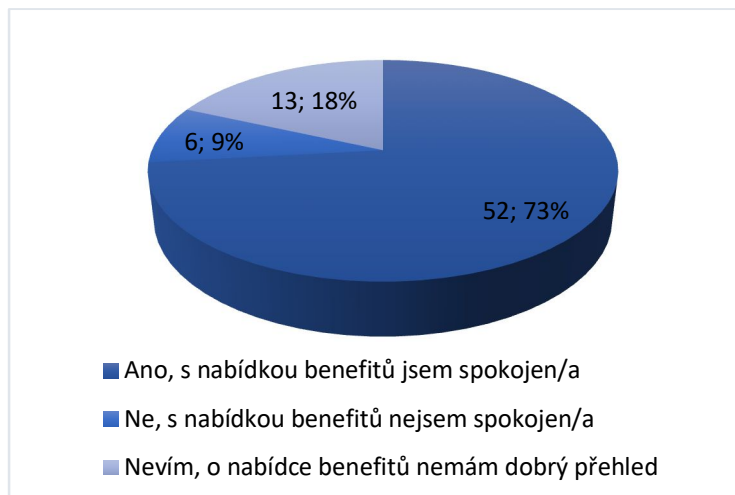


Graf 7: Možnosti navýšení, mezd (Vlastní zpracování)

Odpověď na čtvrtou otázku je jednoznačná, pouze 2 dotazovaní odpověděli jinak než většina, tedy 97,18 % dotazovaných pracovníků. Toto pro společnost není příliš pozitivní zjištění, znamená to, že převážnou většinu zaměstnanců by nejvíce motivovalo zvýšení

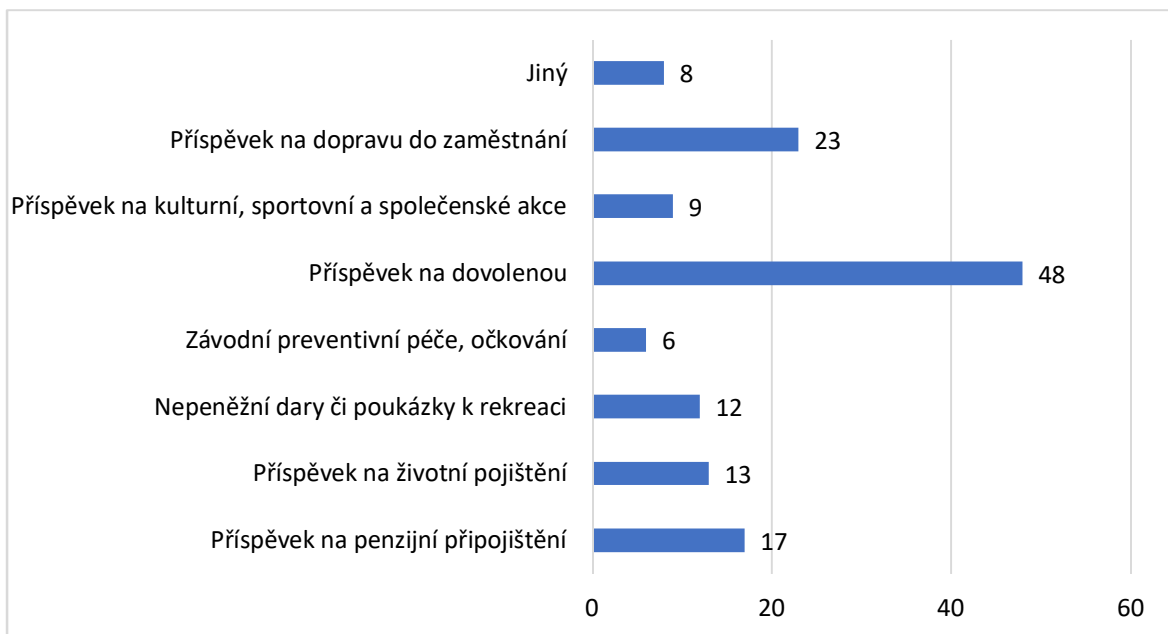
základní mzdy. Společnost ale momentálně není v situaci, kdy by si mohla dovolit odměnit své pracovníky zvýšením základních mezd.

#### 5. Jste v současné době spokojený/á s nabídkou benefitů ve společnosti?



Pozitivní pro společnost je, že velká většina, tedy 73 % zaměstnanců je spokojena se současnou nabídkou benefitů. Zajímavým zjištěním může být to, že existuje 18 % pracovníků, kteří se v nabídce benefitů špatně orientují, a tím pádem na ně ani přímo nedopadá tento účinný motivační prvek.

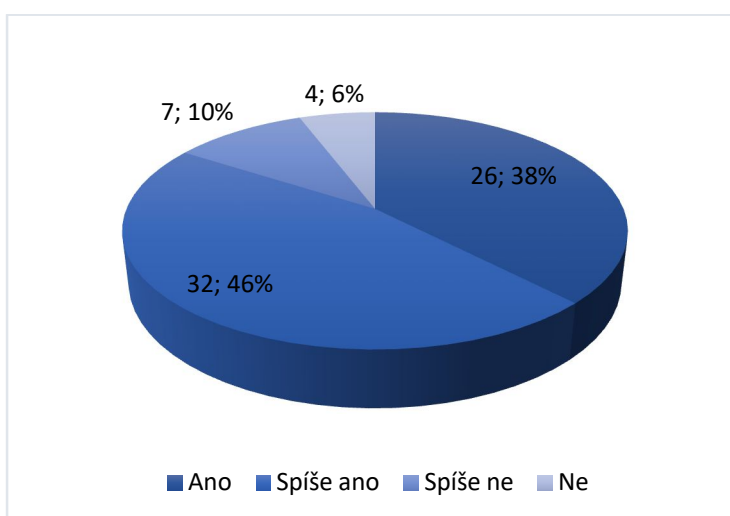
#### 6. Motivoval by Vás některý z následujících benefitů k dosahování lepších pracovních výkonů? Možnost označení max 2 možnosti.



Graf 8: Seznam benefitů (Vlastní zpracování)

Bezkonkurenčně nejžádanějším bonusem je příspěvek na dovolenou, volilo tak 67,6 %, tedy převážná většina. Na druhém místě s velkým rozdílem dopadl příspěvek na dopravu do zaměstnání a na třetím příspěvek na penzijní připojištění. Možnost zvolení jiného benefitu využilo 8 dotazovaných a jejich návrhy byly podobné, ve třech případech šlo o 13 plat a pro ostatní nejsou benefity prioritní a uvítali by zvýšení základní mzdy.

### 7. Jste spokojený/á s pracovním prostředím (vybavení, ventilace, úklid, osvětlení)?



Graf 9: Spokojenost s pracovním prostředím (Vlastní zpracování)

Toto je pro společnost velice pozitivní, celých 84 % dotazovaných pracovníků se v pracovním prostředí cítí dobře a jsou se zázemím spokojeni. Součástí otázky byl prostor pro vepsání návrhů na zlepšení. Častým návrhem byla klimatizace, zmínilo ji 9 pracovníků. Dalším návrhem bylo umístění světelných čidel pro úsporu energie a odsávání svařovny a brusírny z důvodu vysoké prašnosti.

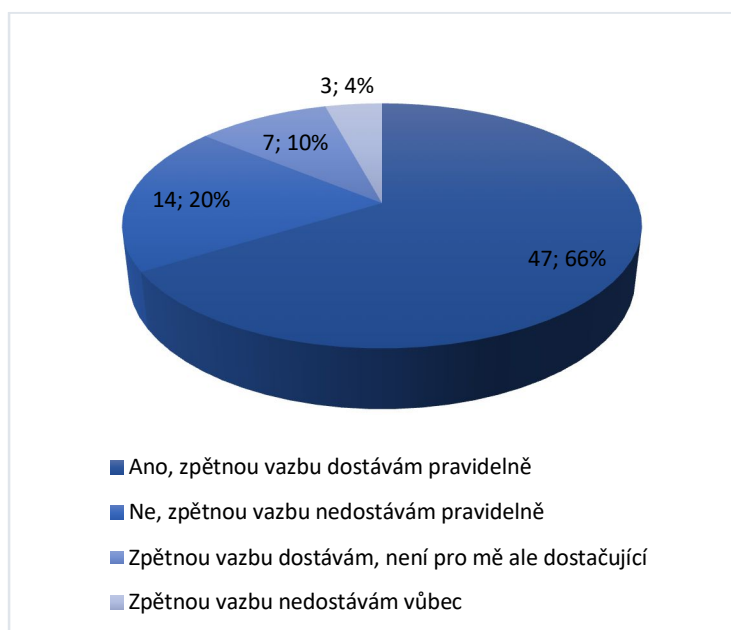
#### 8. Jste spokojený/á s komunikací mezi Vámi a nadřízeným?



Graf 10: Komunikace s nadřízeným (Vlastní zpracování)

Tato otázka poskytla velmi uspokojivé výsledky, převážná většina zaměstnanců má se svým nadřízeným dobrý vztah. Celých 83 % respondentů odpovídalo kladně. To značí, že firemní kultura je dobrá, je možné, že i díky tomu, že společnost má dlouhodobě stálé pracovníky, došlo za dobu jejich zaměstnání k vytvoření dobrých pracovních vztahů.

## 9. Dostáváte od svého nadřízeného pravidelně zpětnou vazbu na Váš výkon?



Další pozitivní ukazatel dobrých pracovních vztahů je zpětná vazba, kterou nadřízený pravidelně poskytuje svým zaměstnancům. U 66 % respondentů dochází k pravidelné zpětné vazbě na pracovní výkon, 30 % také dostává zpětnou vazbu, buď ale není pravidelná, nebo z pohledu zaměstnance nedostačující. Tři pracovníci uvedli, že zpětnou vazbu nedostávají vůbec.

## 10. Zde máte prostor pro další sdělení či případné doplnění Vašich odpovědí:

Tento prostor dohromady využili 4 pracovníci. Byly zmíněny tyto problémy:

- špatná organizace výroby,
- raději motivovat zaměstnance než šetřit na mzdových nákladech, motivovaný zaměstnanec má větší cenu,
- stejná výše odměn na stejných pracovních pozicích nezohledňuje rozdílnou produktivitu.

## Shrnutí dotazníkového šetření

Výsledky dotazníku poukázaly na rozporuplnost systému odměňování. Téměř polovina respondentů není spokojena s výší své mzdy a na podobné množství zaměstnanců

nepůsobí systém odměňování motivačně. Tyto výsledky jsou ale rozporuplné, protože mírná nadpoloviční většina zaměstnanců je spokojena s výší své mzdy a je motivována systémem odměňování.

V případě zvýšení mezd by si zaměstnanci téměř jednoznačně zvolili zvýšení hrubých mezd, značí to tedy, že není jistá motivace jejich pracovního výkonu přes benefity. Společnost si ale z důvodu splácení krátkodobých bankovních úvěrů nyní nemůže dovolit zvýšení mzdových nákladů.

Jelikož z nabídky benefitů byl s výrazným rozdílem zvolen příspěvek na dovolenou, stálo by za uvážení společnosti zahrnout tento benefit do nabídky společnosti. Mohl by pozitivně ovlivnit výkon pracovníků i bez zvýšení mezd.

Pracovní prostředí i komunikace se společností působí na zaměstnance pozitivně, což může autor potvrdit na základě svých zkušeností z absolvované praxe. Společnost se snaží o udržování dobrých vztahů s pracovníky a poskytování prostoru pro vyjádření nových nápadů a návrhů. Největším nedostatkem v této oblasti je absence klimatizace v pracovním prostoru. Investice na pořízení klimatizací by se ve výsledku společnosti mohla vyplatit formou spokojenějších, méně unavenějších, a tedy výkonnějších pracovníků.

### **3.6 Rozhovor s vedením**

V reakci na výsledky dotazníku byl proveden krátký rozhovor s generálním ředitelem společnosti XY a.s. Rozhovor proběhl v úterý 23. 5. ve 14:00 hodin. Z důvodu nepřítomnosti pana magistra v Brně, proběhl rozhovor formou online komunikace přes program Skype. Rozhovor byl vystavěn na čtyřech otázkách, první dvě se týkají stávajícího systému odměňování a zbylé dvě reagují na výsledky spokojenosti zaměstnanců v dotazníku.

#### **1. Jaký je Váš názor na klíčové parametry odměňování?**

Celková odměna vychází z mixu základní pevné mzdy a variabilní složky závislé na výkonnosti společnosti a konkrétního pracovníka. Snažíme se, aby pohyblivá složka

mzdy účinkovala na zaměstnance jako motivace. Podíl variabilní složky se liší podle středisek. U středisek Obchod VP B, Obchod VP A a Výroba je výše pohyblivé složky mzdy vyšší, jelikož od výkonů zaměstnanců se odvíjí výše tržeb. Snažíme se o co nejspravedlivější systém odměňování, ale není možné vyhodnotit a odměnit všechny součásti výkonu.

2. Jak se liší nastavení parametrů odměňování pro administrativní pracovníky a dělníky?

U dělnických profesí jsme zvolili vyšší podíl fixního platu, abychom dělníkům poskytli v zaměstnání větší jistoty. Odměna je orientována na výkon, plnění normohodin a k tomu mají možnost získat bonusy za nadstandartní výkony. Tyto bonusy přiděluje Mistr.

3. Podle odpovědí z dotazníku jsou zaměstnanci spokojeni s vybavením a pracovním prostředím. Někteří by uvítali na svých pracovištích klimatizaci. Zvažujete její zavedení?

Rozhodně ano, tento problém v pracovním prostředí plánujeme řešit. V „nejextrémnějších“ kancelářích je již klimatizace realizována, například v pracovních prostorech Výroby. V kancelářských prostorech v Kolíně je to v jednání s majitelem budovy, realizace centrální klimatizace by proběhla v horizontu 1-2 let. Tohoto nedostatku jsme si vědomi a realizaci klimatizace máme v plánech.

4. Podle zaměstnanců je na pracovištích dobrá atmosféra, v níž jsou oceňovány různé názory. Jakými prostředky tuto pozitivní atmosféru podporujete?

Firemní kultura je klíčová, v mnoha průzkumech vychází dokonce jako důležitější motivátor než peníze. Hlavními nástroji podpory příznivé firemní kultury jsou:

- open komunikace – žádný názor není špatný, šéfové musí jít příkladem,
- průběžná informovanost zaměstnanců o výsledcích a významných aktivitách společnosti – zdůraznit jejich podíl na úspěchu společnosti a podpořit v nich dobrý pocit, že pracují v prosperující společnosti,
- pořádání firemních „teambuildingových“ akcí,
- pravidelný feed-back.

## **Shrnutí rozhovoru s vedením**

Jak na základě autorových zkušeností z praxe, tak po rozhovoru s generálním ředitelem společnosti je zřejmý opravdový zájem ze strany vedení o spokojenost svých zaměstnanců. Snaží se jak o vytvoření co nejpříjemnějšího pracovního prostředí, tak o přátelskou atmosféru, která podněcuje zaměstnance k tomu, aby se nebáli prodiskutovat se svým nadřízeným své nápady. Systém odměňování má své rezervy, ale vedení se v rámci možností snaží o co nejspravedlivější systém odměn.

## **Závěry z interní analýzy**

Společnost má dobře rozvinutý systém odměňování, zaměstnanci ale v současné době nejsou spokojeni s výší svých mezd. Produktivita práce i hospodářský výsledek společnosti je ale v posledních letech klesající kvůli zatížení bankovním úvěrem a leasingem. Na druhou stran to značí snahu společnosti o investování do svého rozvoje. Společnost si zakládá na dobrých vztazích a nespokojenost se mzdami se snaží vykompenzovat příjemným pracovním prostředím a přátelskou atmosférou. Komunikace ve společnosti je na dobré úrovni a pracovníci jsou podněcováni k tomu, aby přicházeli s novými nápady.

## **3.7 Analýza konkurenčního prostředí PORTER**

### **Stávající konkurence**

Konkurenci společnosti XY a.s. lze v odvětví vytápění vnímat dvěma způsoby:

1. V širším pohledu, kde si konkurují různé systémy vytápění rodinných domů, kanceláří, výrobních prostor atd. Jedná se především o tyto systémy:
  - Teplovodní, kde se převážně používají desková tělesa, otopné žebříky, podlahové vytápění a konvektory.
  - Elektrické s elektrickými přímotopy.

- Vzduchotechnické, kde je pro vytápění využíván přímo rozváděný čerstvý vzduch po objektu (22).

Z tohoto pohledu je pro společnost důležité prosazovat výhody teplovodních otopných systémů s využitím konvektorových těles. V této oblasti v podstatě „spolupracuje“ s konkurencí na propagaci výhod konvektorů tak, aby projektanti, montážní firmy i investoři vnímali výhody těchto otopných těles, navrhovali je do projektů a používali při výstavbě nových objektů (22).

2. V užším pohledu, kde si konkurují výrobci stejného typu otopných těles. V oblasti podlahových a nadpodlažních konvektorů jsou na českém trhu čtyři významní producenti: Konkurent A, Konkurent B a Konkurent C. Dále je zde několik menších výrobců a dodavatelů, kteří svým obratem a rozšířeností nedosahují výše uvedených (22).

Rozhodujícími faktory pro výběr mezi konkurenčními výrobky jsou:

- Konstruktivní a technické vlastnosti produktů.
- Snadnost montáže výrobků.
- Vysoký topný výkon při malých otopných rozměrech tělesa.
- Design.
- Vstřícnost při výrobě atypických provedení podle potřeby zákazníka
- Technický servis
- Podpora při výběru vhodných typů
- Podpora při výrobě atypických úprav
- Kvalitní servis v případě reklamací
- Obchodní servis
- Rychlost vyřizování objednávek
- Poskytování informací o termínu dodání
- Cena (20).

Zhodnocení jednotlivých konkurentů:

### **Konkurent A**

- + Vlastní vývojové zázemí.
- + Technologický náskok.
- + Velké portfolio designových možností (20).

### **Konkurent B**

- + Jeden z prvních výrobců na trhu v ČR.
- + Vysoká znalost a propagace mezi projektanty.
- + Velký rozsah rozměrové řady podlahových konvektorů.
- + Nízké stavební výšky podlahových konvektorů.
- + Skladové zásoby standardních rozměrů => rychlé dodávky standardních rozměrů.
- Menší ochota vyrábět atypické produkty.
- Nižší prodeje nadpodlažních konvektorů.
- Zaměření pouze na prodej konvektorů (20).

### **Konkurent C**

- + Portfolio produktů společnosti zahrnuje i desková tělesa a koupelňové žebříky.
- + Při dodávkách tak mohou poskytnout kompletní sortiment těles pro teplovodní vytápění (20).

### **XY a.s.**

- + Vstřícnost při výrobě atypických řešení podle potřeb zákazníka.
- + Snaha o poskytnutí kompletního sortimentu produktů.
- Rychlost dodávek.
- Plnění termínů (20).

Konkurence VP BU je často neznámá, jelikož produkované výrobky nejsou finálním výrobkem, a tak je potenciálním konkurentem snad každá výrobní společnost s podobným zaměřením.

## **Nová konkurence**

Co se týče potenciální nově vzniklé konkurenční společnosti, je to samozřejmě možné, ale vzhledem k dlouholetým zkušenostem, vysoké kvalitě produktů a získaným kontaktům se nepředpokládá příliš vysoké ohrožení postavení společnosti na trhu. Společnost XY a.s se neustále rozvíjí zároveň s rozvojem technologií a nová společnost by měla problém navázat na takto rozvinutou společnost, která si již navíc získala dobrou pověst mezi zákazníky.

## **Vliv dodavatelů**

Dodavatele společnosti jsou rozděleni na dodavatele pro VP A a pro VP B. VP A má své stálé dodavatele, se kterými přímo spolupracuje na vývoji a inovacích výrobků. Zajišťují společnosti specifické typy výrobků, co se týče výměníků tepla, ventilátorů či profilů mřížek (19).

VP B nemá své stálé dodavatele a referenti nákupu jsou finančně motivováni k získávání a vyjednávání lepších podmínek dodávek ať už z hlediska termínů, kvality, či ceny (19).

## **Vliv odběratelů**

Opět je nutné rozlišit odběratele zvlášť pro VP A a zvlášť pro VP B. Odběratelé VP AU poptávají koncové výrobky, tedy konvektory či mřížky. Dělí na velkoobchody, které se týkají České republiky a OEM produkce pro zahraničí (19).

Odběratelé VP BU jsou společnosti, které kupují komponenty, meziprodukty pro další využití jako je sestavení zařízení. Jedná se o velké společnosti především v Německu (19).

## **Substituční výrobky a služby**

Hlavní konkurenti nabízející substituty byli již popsáni, ale mimo ně samozřejmě existují i další. Tím, že společnost je zaměřena specificky na konvektory, mimo přímé konkurenty s podobnou nabídkou výrobků, ji jiné výrobní společnosti příliš neohrožují. Také vzhledem k široké nabídce druhů výrobků, včetně škály volitelných specifikací,

by společnost, která by se rozhodla rozšířit svou nabídku o konvektory či otopná tělesa, jen těžko dokázala konkurovat.

### 3.8 Analýza trhu práce

V této části práce se hodnotí externí prostředí společnosti a jak působí na její chod. Sídlo společnosti XY a.s. se nachází v Praze, ale výroba a expedice, ve kterých je zaměstnáno nejvíce pracovníků, sídlí v okrese Kutná Hora. Z tohoto důvodu je analyzována oblast Středočeského kraje.

#### 3.8.1 Vývoj obyvatel Středočeského kraje

Středočeský kraj je nejlidnatějším krajem v České republice a počet jeho obyvatel každým rokem roste. Za rok 2016 počet obyvatel vzrostl o 12 125 osob a přirozený přírůstek i přírůstek stěhováním dosahovaly kladných hodnot. V tabulce níže je zobrazen růst obyvatel od roku 2012 až 2016 (23).

Tab. 23: Počty obyvatel Středočeského kraje (Dle 23)

Počet obyvatel	2012	2013	2014	2015	2016
Celkem	1 291 816	1 302 336	1 315 299	1 326 857	1 338 982
Muži	637 720	642 755	649 245	654 923	660 919
Ženy	654 096	659 581	666 054	671 934	678 063

Každým rokem se počet obyvatel Středočeského kraje zvyšuje a během let se zvyšuje i počet žen žijících v kraji, ve srovnání s přírůstkem mužů. Ten je sice také rostoucí, ale během let se rozdíl v počtu mužů a žen zvyšuje a počet žen oproti mužům roste.

V následující tabulce je zachycen vývoj ekonomicky aktivního obyvatelstva, a to až do roku 2015.

Tab. 24: Ekonomicky aktivní obyvatelstvo Středočeského kraje (Dle 23)

<b>Pracovní síla</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Počet obyvatel	643000	653900	653900	667700	672500

S růstem počtu obyvatel roste i ekonomicky aktivní část obyvatelstva. Je to způsobeno zvýšením přírůstku stěhováním do kraje, který je zapříčiněn převážně z důvodu zaměstnání.

### **3.8.2 Vývoj vzdělanosti ve Středočeském kraji**

V tabulce níže je zobrazen vývoj vzdělanosti obyvatelstva ve Středočeském kraji prostřednictvím změn počtů dětí v mateřských školách, žáků základních a středních škol a studentů vysokých škol.

Tab. 25: Vzdělanost obyvatel Středočeského kraje (Dle 23)

<b>Vzdělanost</b>	<b>2012/2013</b>	<b>2013/2014</b>	<b>2014/2015</b>	<b>2015/2016</b>
Děti v mateřských školách	44 430	46 815	48 455	49 663
Žáci v základních školách	100 349	104 329	109 650	115 005
Žáci ve středních školách	43 145	41 866	41 138	40 067
Studenti vysokých škol	3 529	3 477	3 133	3 005

V závislosti na růstu přirozeného přírůstku obyvatel a přírůstku stěhováním se zvyšuje i počet dětí v mateřských školách i studentů základních škol. Naopak klesá počet žáků středních škol i vysokoškolských studentů. Může to být zapříčiněno rozrůstající se nabídkou oborů studia, které nabízí univerzity v největších českých městech jako je Praha, Brno a Olomouc.

### **3.8.3 Složení obyvatel Středočeského kraje podle věku**

Analyzováno bylo obyvatelstvo za rok 2016, v tabulce níže je rozděleno podle věkových skupin na obyvatele celkem a podle pohlaví.

Tab. 26: Věkové skupiny obyvatel Středočeského kraje (Dle 23)

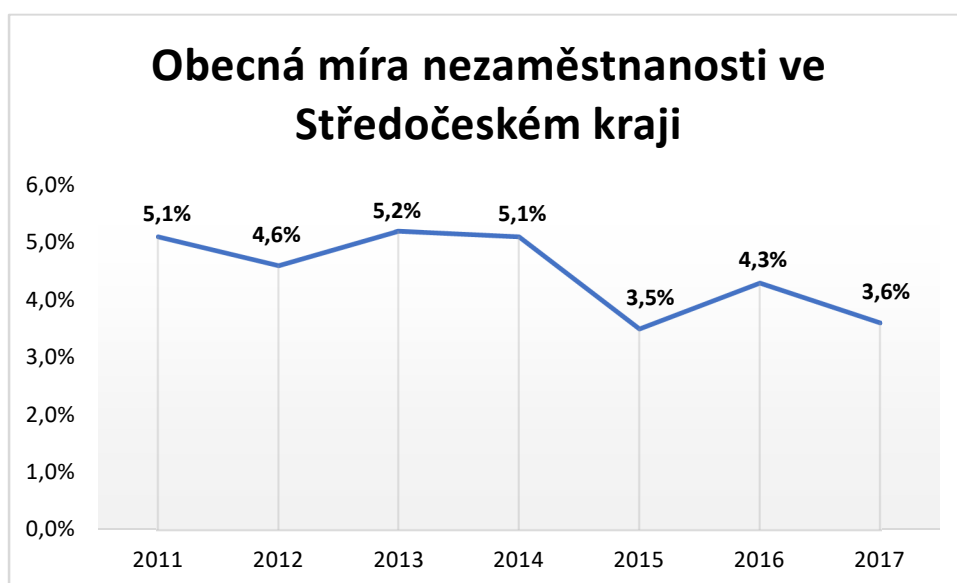
Věk	Celkem	Muži	Ženy
0-14	231 504	118 824	112 680
15-64	872 510	442 097	430 413
65+	234 968	99 998	134 970
Průměrný věk	41 let	39,7 let	42,2 let

Celkově je největší skupinou obyvatelstvo v produktivním věku, tedy 15 až 64 let. V této věkové kategorii je větší poměr mužů, i když v celkovém počtu obyvatel kraje je vyšší počet žen. Podobné hodnoty zauímají ostatní dvě věkové skupiny, a to generace předproduktivní a poproduktivní. Rozdíl je v poměru mužů a žen. Ve věku 0-14 let je větší poměr mužů, a naopak ve věku 65+ je v dané oblasti více žen. Od toho se odvíjí hodnoty průměrného věku, který u mužů činí 39,7 let a u žen 42,2. Celkový průměrný věk je 41 let.

### 3.8.4 Nezaměstnanost ve Středočeském kraji

Středočeský kraj patří mezi kraje s velmi nízkou mírou nezaměstnanosti. Na konci dubna roku 2017 dosáhl podíl nezaměstnaných osob hodnoty 3,6 %, což je o 0,8 % nižší hodnota, než činí celostátní průměr České republiky, který má výši 4,4 %.

Na grafu je zobrazen vývoj míry nezaměstnanosti ve Středočeském kraji od roku 2011 do 30.4. 2017 (23).



Graf 11: Obecná míra nezaměstnanosti ve Středočeském kraji (Dle 23)

Křivka míry nezaměstnanosti je z dlouhodobého hlediska klesající. Nejvyšší hodnoty nezaměstnanosti ve sledovaném období bylo dosaženo v roce 2013 a nejnižší hodnoty v roce 2015. Rok 2017 lze zatím sledovat pouze do konce dubna, ale prozatím se hodnota 3,6 % blíží nízké hodnotě roku 2015.

Dále byl podíl nezaměstnaných osob Středočeského kraje porovnán s mírami nezaměstnanosti v ostatních krajích České republiky. Ve srovnávacím grafu jsou zpracována data k 30.4. 2017.



Graf 12: Podíl nezaměstnaných osob v krajích ČR 2017 (Dle 23)

Středočeský kraj je, se svou mírou nezaměstnanosti 3,6 %, v pořadí šestý kraj s nejnižším podílem nezaměstnaných osob v České republice. Na prvním místě čili kraj s nejnižší mírou nezaměstnanosti, je Plzeňský kraj a nejvyšší podíl nezaměstnaných osob je v Ústeckém kraji.

### 3.7.5 Nabídka a poptávka klíčových pracovních pozic v Kutné Hoře

Konkrétně je sledována nabídka a poptávka pracovní síly v okrese Kutná Hora, kde se nachází hlavní středisko výroby společnosti. Byly zvoleny klíčové pracovní pozice, které byly poptávány a nabízeny v dubnu 2017 v dané oblasti.

Tab. 27: Nabídka a poptávka trhu práce v Kutné Hoře duben 2017 (Dle 24)

PRACOVNÍ POZICE	NABÍDKA PRACOVNÍ SÍLY	POPTÁVKA PRACOVNÍ SÍLY
Techničtí a odborní pracovníci v oblasti vědy a techniky	42	102
Všeobecní administrativní pracovníci, sekretáři a pracovníci pro zadávání dat a zpracování textů	206	15
Kovodělníci, strojírenští dělníci a pracovníci v příbuzných oborech	62	225
Montážní dělníci výrobků a zařízení	21	123
Obsluha stacionárních strojů a zařízení	3	30

V případě technických a odborných pracovníků, strojírenských dělníků, montážních dělníků a obsluhy stacionárních strojů je poptávka po těchto pracovních pozicích výrazně vyšší než nabídka. Je obecně rozšířený problém s nedostatkem dělnických pracovníků. Naprosto opačný problém se týká administrativních pracovníků, jejichž nabídka je bohužel neúměrně vysoká poptávce po pracovní síle.

Nízkou nabídku klíčových pracovních pozic se společnost snaží řešit inzercí na pracovních portálech Jobs.cz, Práce.cz, Práce za rohem, KH práce, Úřad práce a využívají webové stránky města, v němž se nachází Výroba společnosti. Dále šíří poptávku po pracovní síle formou informačních letáků orientovanou na region Výroby a okolí a výlepem plakátů v okolních vesnicích. Společnost se účastní veletrhu pracovních příležitostí a podporuje technický kroužek na základní škole ve městě, kde je lokalizována Výroba (25).

### 3.7.6 Mzdové šetření

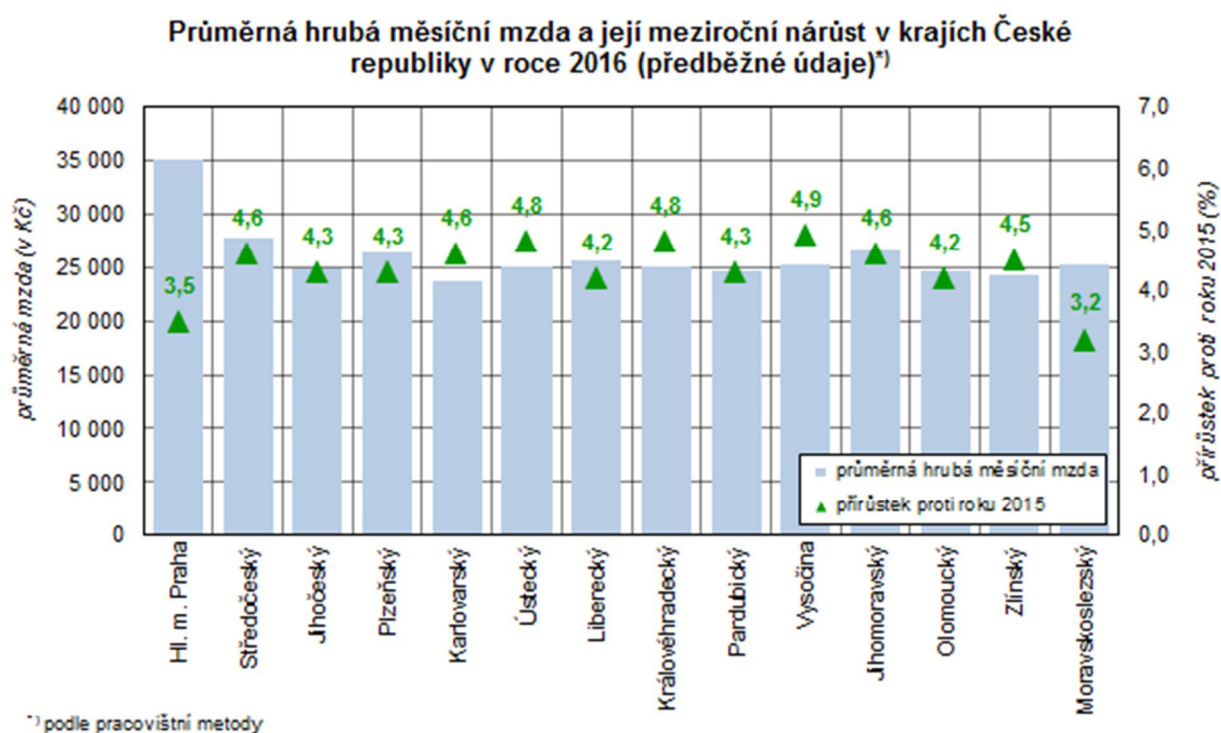
#### Vývoj průměrné měsíční hrubé mzdy ve Středočeském kraji

Byl sledován vývoj průměrných měsíčních hrubých mezd v letech 2012-2016 ve Středočeském kraji.

Tab. 28: Vývoj průměrné měsíční hrubé mzdy 2012-2016 (Dle 23)

Období	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Průměrná hrubá měsíční mzda celkem</b>	24 127 Kč	24 720 Kč	25 546 Kč	26 547 Kč	27 730 Kč

Během sledovaných let jsou průměrné hrubé měsíční mzdy ve Středočeském kraji rostoucí, roku 2016 dosáhly zatím nejvyšší hodnoty a to 27 730 Kč.



Obrázek 2: Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy v krajích ČR (23)

Podle předběžného šetření vývoje průměrných měsíčních hrubých mezd Českým statistickým úřadem má Středočeský kraj druhou největší průměrnou hrubou měsíční mzdu mezi kraji České republiky. Na prvním místě je Praha. Středočeský kraj má také oproti ostatním krajům vysoký přírůstek oproti roku 2015, který činí 4,6 %.

## Průměrné hrubé mzdy podle NACE

Společnost se řadí pod sekci C Zpracovatelský průmysl a patří do oddílu 25 Výroba kovových konstrukcí.

Tab. 29: Srovnání průměrných měsíčních HM podle NACE 2016 (26)

Kód sekce	Kód oddílu	CZ-NACE	Prům. HM měsíční
A	01-03	Zemědělství, lesnictví a rybnářství	22 379 Kč
B	05-09	Těžba a dobývání	31 425 Kč
C	10-33	Zpracovatelský průmysl	27 560 Kč
D	35	Výroba a rozvod elektřiny, plynu, tepla a klimatizovaného vzduchu	41 503 Kč
E	36-39	Zásobování vodou; činnosti související s odpadními vodami, odpady a sanacemi	25 516 Kč
F	41-43	Stavebnictví	24 822 Kč
G	45-47	Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel	25 722 Kč
H	49-53	Doprava a skladování	25 739 Kč
I	55-56	Ubytování, stravování a pohostinství	15 717 Kč
J	58-63	Informační a komunikační činnosti	50 335 Kč
K	64-66	Peněžnictví a pojišťovnictví	50 429 Kč
L	68	Činnosti v oblasti nemovitostí	23 793 Kč
M	69-75	Profesní, vědecké a technické činnosti	34 105 Kč
N	77-82	Administrativní a podpůrné činnosti	18 092 Kč
O	84	Veřejná správa a obrana; povinné sociální zabezpečení	30 494 Kč
P	85	Vzdělávání	26 732 Kč
Q	86-88	Zdravotní a sociální péče	28 053 Kč
R	90-93	Kulturní, zábavní a rekreační činnosti	23 313 Kč
S	94-96	Ostatní činnosti	21 480 Kč

Průměrná hrubá měsíční mzda ve zpracovatelském průmyslu za rok 2016 činí 27 560 Kč.

Pro srovnání, výše průměrných měsíčních HM ve Středočeském kraji v roce 2016 je o 170 Kč vyšší než hodnota mezd celkového zpracovatelského průmyslu za stejný rok.

Zpracovatelský průmysl je sekci s poměrně vysokou hodnotou průměrné HM, z 19 sekcí NACE má osmou nejvyšší průměrnou měsíční hrubou mzdu.

## Vývoj průměrné měsíční hrubé mzdy klíčových pracovních pozic

V následující tabulce je zobrazen vývoj průměrných hrubých mezd vybraných pracovních pozic v letech 2014-2016. Jde převážně o pozice výrobního oddělení, byly ale zahrnuti i administrativní pracovníci, kteří tvoří nezanedbatelnou část společnosti.

Tab. 30: Vývoj průměrných měsíční HM klíčových pracovních pozic (27)

Pracovní pozice	2014	2015	2016
Strojírenští technici	30 869 Kč	32 723 Kč	34 339 Kč
Odborní pracovníci v administrativě a správě organizace	28 589 Kč	29 759 Kč	31 093 Kč
Svářeči	25 853 Kč	26 929 Kč	27 414 Kč
Nástrojaři a příbuzní pracovníci	23 378 Kč	23 928 Kč	25 054 Kč
Obsluha lakovacích zařízení na povrchovou úpravu kovů a jiných materiálů	23 373 Kč	23 326 Kč	23 708 Kč
Montážní dělníci výrobků z kovů	21 365 Kč	22 806 Kč	24 317 Kč
Všeobecní administrativní pracovníci	20 456 Kč	20 954 Kč	21 742 Kč
Strojírenští kovodělníci	20 333 Kč	20 225 Kč	21 561 Kč
Pomocní montážní dělníci	15 932 Kč	19 036 Kč	20 578 Kč
Manipulační dělníci ve výrobě	18 805 Kč	19 350 Kč	20 259 Kč
Pomocní dělníci ve výrobě	15 792 Kč	17 014 Kč	18 167 Kč

Jednoznačně nejvyšší průměrné mzdy mají strojírenští technici, v roce 2016 jejich průměrné mzdy činily 34 339 Kč. Výše mezd se odvíjí od nutných odborných znalostí a dovedností k výkonu práce a může ji ovlivňovat i nedostatek nabídky práce daných pracovních pozic. Stejně je tomu u svářečů, jejichž průměrná mzda činila v roce 2016 27 414 Kč. Nejnižší průměrná mzda náleží pomocným dělníkům ve výrobě, což je ovlivněno nízkými nároky a požadavky na pracovní pozici

## Vývoj nabídky benefitů v České republice

S rozvojem ekonomiky roste ve společnostech každým rokem nabídka zaměstnaneckých benefitů. V České republice nabízí společnosti průměrně 12 benefitů. Vliv na nabídku benefitů má hospodářská situace společnosti a její velikost. Malé společnosti nabízejí průměrně 9 benefitů, ty velké v některých případech nabízejí až 13 zaměstnaneckých benefitů (28).

Již devátým rokem provedla NN pojišťovna a penzijní společnost průzkum zaměstnaneckých benefitů. Zapojených bylo 110 společností z České republiky (28).

Výsledky průzkumu za roky 2010-2015 jsou vyhodnoceny v následující tabulce.

Zaměstnanecké benefity	Procento poskytujících firem					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Mobilní telefon	80 %	84 %	75 %	87 %	89 %	<b>88 %</b>
Vzdělávání	70 %	78 %	82 %	85 %	81 %	<b>83 %</b>
Pitný režim	71 %	79 %	71 %	82 %	75 %	<b>81 %</b>
Lékařské prohlídky	-	-	-	75 %	78 %	<b>77 %</b>
Příspěvek na penzijní připojištění	60 %	71 %	74 %	68 %	68 %	<b>77 %</b>
Služební automobil	75 %	80 %	75 %	76 %	74 %	<b>73 %</b>
Stravenky	75 %	68 %	81 %	82 %	74 %	<b>72 %</b>
Věcné dary/jednorázové odměny	57 %	64 %	64 %	71 %	71 %	<b>66 %</b>
Příspěvek na životní pojištění	39 %	54 %	43 %	53 %	49 %	<b>60 %</b>
13. plat	32 %	37 %	37 %	39 %	39 %	<b>47 %</b>
Kultura	29 %	28 %	33 %	41 %	35 %	<b>42 %</b>
Zaměstnanecké půjčky	31 %	32 %	36 %	38 %	34 %	<b>40 %</b>
Zdraví (vitaminy, rehabilitace atd.)	24 %	31 %	35 %	36 %	39 %	<b>36 %</b>
Sport	33 %	32 %	39 %	40 %	42 %	<b>35 %</b>
Dny volna tzv. sick day	-	-	-	30 %	25 %	<b>33 %</b>
Očkování proti chřipce	24 %	28 %	25 %	35 %	27 %	<b>31 %</b>
Příspěvek na dovolenou	20 %	24 %	28 %	32 %	27 %	<b>30 %</b>
Flexi – poukázky	14 %	13 %	12 %	24 %	26 %	<b>24 %</b>
Příspěvek na cestování do zaměstnání	14 %	20 %	15 %	22 %	20 %	<b>14 %</b>

Obrázek 3: Vývoj nabídky benefitů v ČR (28)

Již třetím rokem byl mobilní telefon vyhodnocen jako nejnabízenější benefit, který má za rok 2015 v nabídce 88 % zkoumaných společností. Druhé místo zaujímá příspěvek na vzdělávání, který nabízí 83 % ze sledovaných společností. Nejméně je nabízen příspěvek na cestování do zaměstnání, pouze u 14 % sledovaných společností. Největší meziroční nárůst proběhl u příspěvku na životní pojištění, a to o 11 %, a u příspěvku na penzijní připojištění, který vzrostl o 9 %. Největší meziroční pokles, přesně o 5 %, zaznamenaly stravenky, stále ale patří k nejvíce nabízeným benefitům ve sledovaných společnostech.

### **Analýza konkurence z hlediska odměňování**

Již bylo analyzováno konkurenční prostředí pomocí Porterovy analýzy, která popsala pět faktorů konkurence působící na společnost. Také byli popsáni hlavní stávající konkurenti společnosti. Bohužel nebylo možné dohledat informace potřebné ke srovnání systémů odměňování se společností XY a.s. Konkurenční společnosti nezveřejňují dokumenty na veřejných internetových portálech a na emailovou žádost o poskytnutí potřebných informací nedostal autor buď žádnou, nebo negativní odpověď.

### **3.7.7 Dotace**

#### **Fondy EU**

Fondy Evropské unie poskytují širokou škálu možných finančních nástrojů. Jejich cílem je poskytnout prostředky k podpoře hospodářského růstu členských zemí a zkvalitnění vzdělávání jejich obyvatel. Tyto cíle realizuje v rámci sedmiletých cyklů tzv. programových období. Pro každý cyklus jsou zpracovány programové dokumenty, ve kterých je stanoven rozpočet a definovány nové cíle, kterých se v daném období snaží členské státy dosáhnout (29).

Nyní je aktuální programové období 2014-2020 a pro Českou republiku byly vymezeny následující programy:

- Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost.
- Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání.

- Operační program Zaměstnanost.
- Operační program Doprava.
- Operační program Životní prostředí.
- Integrovaný regionální operační program.
- Operační program Praha - pól růstu ČR.
- Operační program Technická pomoc.
- Operační program Rybářství 2014-2020.
- Program rozvoje venkova (29)

### **Operační program zaměstnanost**

Tento operační program se zaměřuje na podporu zaměstnanosti a adaptability pracovní síly, rovných příležitostí žen a mužů, další vzdělávání pracovníků, sociální začleňování a boj s chudobou (29).

Podporované oblasti:

- Prioritní osa 1: Podpora zaměstnanosti a adaptability pracovní síly.
- Prioritní osa 2: Sociální začleňování a boj s chudobou.
- Prioritní osa 3: Sociální inovace a mezinárodní spolupráce.
- Prioritní osa 4: Efektivní veřejná správa.
- Prioritní osa 5: Technická pomoc (29).

### **Aktivní politika zaměstnanosti**

Aktivní politikou zaměstnanosti se stát snaží o vytvoření souhrnu opatření, které by směřovalo k zajištění maximální možné úrovně zaměstnanosti. Mezi hlavní nástroje aktivní politiky zaměstnanosti patří:

- rekvalifikace,
- investiční pobídky,
- veřejně prospěšné práce,
- společensky účelná pracovní místa,
- příspěvek na zapracování,

- příspěvek při přechodu na nový podnikatelský program,
- opatření na podporu zaměstnání osob se zdravotním postižením (30).

Pravděpodobně nejrozšířenější dotací je zřízení společensky účelného pracovního místa, kterou upravuje zákon o zaměstnanosti v § 113. Jsou definována jako pracovní místa, která jsou zřizována zaměstnavatelem po dohodě s úřadem práce a jsou poskytována uchazečům o zaměstnanců, kterým se nedaří zajistit pracovní místo jiným způsobem (31).

Výše příspěvku na zřízení společensky účelného pracovního místa se odvíjí od míry nezaměstnanosti v daném okrese. Pokud v měsíci, který předchází podání žádosti o příspěvek, nedosahovala míra nezaměstnanosti okresu průměrné míře nezaměstnanosti ČR, maximální výše příspěvku může činit čtyřnásobek průměrné mzdy platné v národním hospodářství za 1.-3. čtvrtletí minulého roku. V případě že míra nezaměstnanosti v daném okrese dosahuje či převyšuje průměrnou míru nezaměstnanosti v ČR, příspěvek může činit až šestinásobek (31).

Další společnostmi hojně využívaná dotace se týká zaměstnání osob se zdravotním postižením. Společnost zřídí tzv. chráněné pracovní místo na základě písemné dohody s ÚP, která se uzavírá na 3 roky. Podmínky příspěvku jsou stanoveny v § 75 odst. 2 a 3 zákona o zaměstnanosti a v § 6 odst. 2 prováděcí vyhlášky (24).

Příspěvek může činit maximálně osminásobek průměrné mzdy platné v národním hospodářství za 1.-3. čtvrtletí předchozího roku. V případě osob s těžkým zdravotním postižením může jeho výše činit až dvanáctinásobek (31).

### **3.7.8 Legislativní novinky roku 2017**

V této kapitole jsou popsány některé vybrané legislativní změny roku 2017. Jednou ze změn je zvýšení minimální měsíční mzdy na 11 000 Kč. Od výše minimální mzdy se odvíjí hodnota nejnižší úrovně zaručené mzdy, která je odstupňovaná podle složitosti vykonávané práce do sedmi skupin. Minimální mzda je osmou skupinou a slouží jako odměna za práci bez nároků na kvalifikaci, nebo brigády mimo pracovní poměr (32).

### Skupiny prací:

1. Skupina – Nekvalifikované práce
2. Skupina – Sanitáři, kopáči, nenáročné stavební práce, prodej tisku, cenin, tabákových výrobků, domovnícké a školnické práce apod.
3. Skupina – Strojvedoucí metra, ošetřovatelé, pokladní manipulující s hotovostí, složitější klempířina, odborné holičství a kadeřnictví, nabídka a samostatný prodej zboží, výroba a výdej běžných teplých jídel apod.
4. Skupina – Práce sester, porodních asistentek a zdravotnických záchranářů pod odborným dohledem. Dále strojvedoucí na vedlejších železničních tratích, krejčí (obleky modelové a zakázkové výroby), instalatéri a topenáři, opraváři vozidel apod.
5. Skupina – Řidiči linkových autobusů, práce sester, porodních asistentek a zdravotnických záchranářů bez odborného dohledu, běžní IT správci, řízení odborných prací na vymezeném výrobním nebo provozním úseku (mistr, dispečer), zajišťování mzdové a personální agendy, vedení účetnictví a sestavování rozpočtů, vytváření a testování aplikací, vzdělávání dětí předškolního věku apod.
6. Skupina – Zajišťování obchodní činnosti, organizace prodeje a tvorba plánů cen, správa systému výpočetní techniky, zajišťování obchodní činnosti, organizace prodeje, tvorba návrhů cen, tvorba přípravné dokumentace a projektů technicky náročných staveb apod.
7. Skupina – Například lékař, zubař, farmaceut. Dále do skupiny patří činnost stanovování finanční strategie společnosti, tvoření marketingových strategií, vzdělávací činnost při vyučování studentů či absolventů vysokých škol apod.
8. Skupina - např. tvůrčí systémové práce, plánování podnikatelské obchodní a finanční strategie nebo operace na finančním a kapitálovém trhu (32).

Následující obrázek zobrazuje a porovnává starou a novou minimální odměna pro každou skupinu prací.

#### Navrhované minimální odměny k 1. lednu 2017 podle druhu práce

Skupina prací	Min. odměna za hodinu	Navrhovaná min. odměna za hodinu	Min. odměna za měsíc	Min. navrhovaná odměna za měsíc
1.	58,70 Kč	66 Kč	9900 Kč	11 000 Kč
2.	64,80 Kč	72,90 Kč	10 900 Kč	12 200 Kč
3.	71,60 Kč	80,50 Kč	12 100 Kč	13 400 Kč
4.	79 Kč	88,80 Kč	13 300 Kč	14 800 Kč
5.	87,20 Kč	98,10 Kč	14 700 Kč	16 400 Kč
6.	96,30 Kč	108,30 Kč	16 200 Kč	18 100 Kč
7.	106,30 Kč	119,60 Kč	17 900 Kč	19 900 Kč
8.	117,40 Kč	132 Kč	19 800 Kč	22 000 Kč

Obrázek 4: Změna výše minimální mzdy a minimální zaručení mzdy (32)

Od roku 2017 se také zvyšuje minimální záloha na důchodové pojištění, a to na částku 2 061 Kč U vedlejší činnosti se záloha zvýší na 825 Kč. Minimální záloha na zdravotní pojištění se zvýší na 1 906 Kč a maximální vyměřovací základ není stanoven (33).

Další změnou je zvýšení limitů pro osvobození příspěvku zaměstnavatele na penzijní připojištění a životní pojištění zaměstnancům. Z původních 30 000 Kč se v roce 2017 limit zvýší na 50 000 Kč ročně. Dále se zvýšila i nezdanitelná částka, která může být u FO odečtena od základu daně na penzijním připojištění a to z 12 000 Kč na 24 000 Kč. Stejně tak se zvýšil i odpočet na životní pojištění, tedy z 12 000 Kč na 24 000 Kč (33).

#### **Závěry z externí analýzy**

V této části proběhne krátké shrnutí získaných poznatků z analýzy externího prostředí. Co se týče konkurence, je v odvětví sice velká, ale vzhledem v rozvoji výrobního odvětví, neohrožuje společnost nedostatek zakázek. Navíc patří k větším společnostem na daném trhu, a tak ji ani nemůže ohrozit nová konkurence, jelikož by nedokázala produkovat takové množství kvalitních výrobků, aby to ohrozilo postavení společnosti XY a.s.

Poté byl analyzován trh práce ve Středočeském kraji, ve kterém se nachází výrobní oddělení společnosti. Počet obyvatel Středočeského kraje roste, ale klesá počet studentů středních a vysokých škol. Kraj dlouhodobě patří mezi kraje s nejnižší mírou nezaměstnanosti. Nabídka klíčových pracovních pozic v kraji je z hlediska nabídky

pracovníků výroby nízká a z hlediska nabídky administrativních pracovníků naopak neúměrně vysoká. Společnost se dlouhodobě potýká s nedostatkem dělníků a techniků, o čemž vypovídá i situace na trhu práce. Průměrné měsíční hrubé mzdy v kraji každým rokem rostou a v rámci ČR jde o druhý kraj s největší průměrnou hrubou mzdou. Dále byly sepsány možnosti čerpání dotací, které by mohla společnost využít a vybrané legislativní změny v roce 2017.

### 3.9 SWOT analýza

Na základě analýz vnitřního a vnějšího prostředí společnosti je provedena SWOT analýza. Poznatky z vnitřního prostředí poslouží k vyhodnocení silných a slabých stránek společnosti a informace získané analýzou vnějšího prostředí se využijí k vyvození možných příležitostí a hrozeb společnosti.

Jednotlivé faktory budou ohodnoceny podle jejich důležitosti na stupnici 1-5, přičemž 5 značí vysokou důležitost a 1 nízkou důležitost. K tomu bude provedeno hodnocení současného stavu faktoru ve společnosti, taktéž stupnicí 1-5, kde hodnota 5 značí velmi dobrý stav a 1 špatný stav.

#### Silné stránky

1. Stabilita společnosti – Společnost se pohybuje na trhu již 18 let a nyní patří mezi největší společnosti v oboru. Poskytuje tak pracovníkům stabilního zaměstnavatele a dává jim tím jistotu jejich pracovního místa do budoucnosti.
2. Dobré obchodní kontakty – Společnost je rozvinutá a za dobu svého působení získala značné množství cenných obchodních kontaktů.
3. Dlouholeté zkušenosti v odvětví
4. Kvalifikovaní zaměstnanci – Jde o kvalitní pracovníky s několikaletými zkušenostmi v oboru. Ve společnosti je velice nízký počet nekvalifikovaných pracovníků.
5. Nízká fluktuace – Společnost si drží své stálé zaměstnance.
6. Výrobní flexibilita – výroba se dokáže pružně přizpůsobit požadavkům zákazníků a trhu (vzorkování, prototypy).

7. Pracovní prostředí – Mimo stížnosti na chybějící klimatizaci bylo pracovní prostředí v dotazníku hodnoceno dobře. V rozhovoru s vedením bylo zmíněno i plánované řešení tohoto problému.
8. Vztahy na pracovišti – Komunikace s nadřízeným byla hodnocena pozitivně, a i z doby praxe ve společnosti může hodnotit vztahy na pracovišti jako harmonické.

Tab. 31: SWOT – Silné stránky (Vlastní zpracování)

Silné stránky	Důležitost	Současný stav	Součin
Stabilita společnosti	5	4	20
Obchodní kontakty	5	4	20
Dlouholeté zkušenosti v odvětví	4	4	16
Kvalifikovaní zaměstnanci	4	4	16
Nízká fluktuace	4	5	20
Výrobní flexibilita	5	4	20
Pracovní prostředí	3	3	9
Vztahy na pracovišti	3	4	12
<b>Průměrná hodnota silných stránek</b>			<b>16,6</b>

### Slabé stránky

1. Nedostatek technických pracovníků a dělníků – Společnost má dlouhodobý problém se získáváním kvalifikovaných technických pracovníků a výrobních dělníků.
2. Omezené kapacity – Hrozí nedodržení dohodnutých termínů výroby a ztrátu zákazníků.
3. Produktivita práce – Od roku 2013 došlo k poklesu produktivity práce, což ovlivnilo i hospodářský výsledek společnosti
4. Pokles hospodářského výsledku – Oproti roku 2014 výsledek hospodaření výrazně poklesl. Došlo k tomu ale hlavně z důvodu zatížení společnosti úroky z bankovních úvěrů a leasingu.

5. Nespokojenost s výší mzdy – Z dotazníku vyplynulo, že 46 % zaměstnanců není příliš spokojeno s výší své mzdy.
6. Dva informační systémy – Ani jeden z těchto systémů není pro společnost vyhovující. Zakázky se musí importovat z jednoho systému do druhého.

Tab. 32: SWOT – Slabé stránky (Vlastní zpracování)

Slabé stránky	Důležitost	Současný stav	Součin
Nedostatek zaměstnanců výroby	5	2	10
Omezené kapacity	4	3	12
Pokles produktivity práce	4	3	12
Pokles výsledku hospodaření	5	3	15
Nespokojenost s výší mzdy	4	2	8
Nevyhovující informační systémy	3	2	6
<b>Průměrná hodnota slabých stránek</b>			<b>10,5</b>

### Příležitosti

1. Využívání dotací – Společnost by mohla vytvořit například společensky účelná pracovní místa a získat tak dotaci od ÚP.
2. Rozšíření na nový trh – Aby společnost zvýšila svou konkurenceschopnost, mohla by zvažovat rozšíření své výroby a proniknout tak na další trhy.

Tab. 33: SWOT – Příležitosti (Vlastní zpracování)

Příležitosti	Důležitost	Současný stav	Součin
Využívání dotací	3	1	3
Rozšíření na nový trh	4	3	12
<b>Průměrná hodnota příležitostí</b>			<b>7,5</b>

## Hrozby

1. Konkurence v odvětví – I když společnost patří k větším společnostem v odvětví, konkurenční společnosti jsou silné.
2. Konkurence na trhu práce – Je stále velký zájem o technické pracovníky a dělníky, přičemž jejich nabídka na trhu práce je stále nízká.
3. Růst průměrných mezd – Už nyní si společnost nemůže dovolit navýšit svým pracovníkům základní mzdy, které by ovšem zaměstnanci velice uvítali. Růst průměrných mezd je pro ni z tohoto pohledu vážnou hrozbou.

Tab. 34: SWOT – Hrozby (Vlastní zpracování)

Hrozby	Důležitost	Současný stav	Součin
Konkurence v odvětví	3	4	12
Konkurence na trhu práce	4	3	12
Růst průměrných mezd	3	2	6
<b>Průměrná hodnota hrozeb</b>			<b>7,5</b>

## Shrnutí SWOT analýzy

Všechny vypočtené ukazatele jsou shrnuty do následující tabulky.

Tab. 35: SWOT – Shrnutí výsledků (Vlastní zpracování)

Ukazatel	Výsledky ukazatelů
Silné stránky	16,6
Slabé stránky	10,5
Příležitosti	7,5
Hrozby	7,5

Z výsledků je patrné, že silné stránky společnosti převažují nad slabými. Mezi největší přednosti společnosti patří stabilita společnosti, obchodní kontakty, nízká fluktuace, výrobní flexibilita. Největšími nedostatky společnosti jsou zejména nedostatek pracovníků výroby, nespokojenost pracovníků s výší mezd a problém koordinace dvou informačních systémů, které společnost využívá.

Příležitosti a hrozby dosáhly stejné hodnoty, společnost by se měla soustředit na eliminaci hrozeb využitím příležitostí. Zcela nevyužitou příležitostí je čerpání dotací, což přináší možnost dalšího růstu a rozvoje jak zaměstnancům, tak společnosti samotné.

Následuje kapitola, ve které budou uvedeny možné návrhy, které by mohly eliminovat hrozby. Hlavně se soustředí na rostoucí konkurenci na trhu práce a s tím související nedostatek určitých pracovních pozic. Dále budou návrhy zaměřené na problém nespokojenosti pracovníků s vyšší základních mezd, od něhož se odvíjí i hrozba růstu průměrných mezd. Pokusí se nabídnout alternativu ke zvýšení spokojenosti a následně produktivity pracovníků bez nutnosti zvýšení mezd.

## **4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ**

V této části práce se vychází z výsledků analýz společnosti, při kterých byly zjištěny nedostatky v oblasti odměňování a získávání kvalifikovaných pracovníků. Návrhy se tedy dělí na dvě hlavní oblasti možného zlepšení. První část se zabývá spokojeností zaměstnanců a vychází z výsledků dotazníkového šetření. V druhé části návrhů je řešen problém nedostatku pracovníků oddělení Výroby a jejich nedostatku na trhu práce.

### **4.1 Zavedení nového bonusu**

Tento návrh vychází z výsledků dotazníkového šetření spokojenosti zaměstnanců. Jelikož příspěvek na dovolenou a příspěvek na dopravu do zaměstnání získaly s výrazným rozdílem nejvíce bodů, bude vytvořen návrh jejich zavedení, aby si společnost mohla udělat přehled o nákladech a přínosech pro společnost.

#### **4.1.1 Příspěvek na dovolenou**

Příspěvek na dovolenou je výhodným benefitem pro zaměstnance i zaměstnavatele v případě, že jeho výše dosáhne maximálně hodnoty 20 000 Kč ročně na jednoho zaměstnance a bude se jednat o nepeněžní plnění.

Na straně zaměstnavatele jde o nedaňový výdaj osvobozený od sociálního a zdravotního pojištění. Zaměstnavatel tedy zaplatí pouze 19 % daň z příjmu. Pro zaměstnance je bonus také výhodný, jelikož nemusí být zdaněný, ani z něj nemusí odvádět sociální a zdravotní pojištění.

Příspěvek je vyplácen zpětně formou proplacení zájezdu společností přímo cestovní kanceláři. I když společnost musí příspěvek danit, je díky odečtení sociálního a zdravotního pojištění stále výhodnější, než kdyby pracovníkovi vyplatil peníze přímo, a to o 15 %.

## Praktické použití

Pokud by společnost uvažovala o zavedení bonusu příspěvek na dovolenou, je doporučeno stanovit určitá kritéria jeho vyplacení. Zde je uveden příklad zvolených kritérií.

### Kritéria příspěvku na dovolenou:

1. Zaměstnanec musí pracovat ve společnosti alespoň 7 po sobě jdoucích let.
2. Výše příspěvku se odvíjí od zařazení zaměstnance v tarifní stupnici.
3. Příspěvek se netýká zaměstnanců spadající pod top management.

Aby byla výše příspěvku spravedlivá, byla zvolena na základě zařazení zaměstnance do tarifní stupnice. Aby byl vyvážen rozdíl v příjmech zaměstnanců na vyšších pracovních pozicích, byl zvolen vyšší příspěvek pro zaměstnance zařazené v nižších tarifních stupních. Cílem je motivovat dělníky a administrativní pracovníky v tarifní skupině A5, kteří jsou ohodnoceni nižší mzdou. Z tohoto důvodu jsou vyloučeni příslušníci top managementu.

Tab. 36: Příspěvek na dovolenou - administrativní pracovníci (Vlastní zpracování)

TYP	TARIF	PŘÍSPĚVEK	POČET ZAM.
Top Management	A1		
Střední Managment	A2	5 000 Kč	12
SP Specialista	A3	5 000 Kč	10
SR Odbornost/Kvalif	A4	5 000 Kč	3
Admin / Ostatní	A5	8 000 Kč	2

Tab. 37: Příspěvek na dovolenou – dělnické profese (Vlastní zpracování)

TYP	TARIF	PŘÍSPĚVEK	POČET ZAM.
Svařovna	D1	8 000 Kč	1
Brusírna	D1	8 000 Kč	1
Lakovna – práškování	D1	8 000 Kč	2
Lisovna	D2	8 000 Kč	7
Zámečnická dílna	D3	8 000 Kč	6
Lakovna – navěšování	D3	8 000 Kč	1
Montáž	D4	8 000 Kč	2

U návrhu byla zvolena podmínka alespoň 7 let pracovat pro společnost, o příspěvek na dovolenou by tedy mohlo zažádat 47 pracovníků, kteří nastoupili do společnosti nejpozději v roce 2010. Nejpozdější nástup do společnosti byl 18. 11. 2010. V tomto případě by se jednalo o 27 administrativních pracovníků a 20 dělníků.

Příspěvek na dovolenou může být vyplácen jednou ročně, pokud o příspěvek zažádá sám zaměstnanec, a to pouze do dané výše příspěvku.

#### Přínosy pro společnost:

- Motivace zejména dlouhodobých pracovníků dělnických profesí a administrativních pracovníků tarifu A5, příspěvek by jim mohl ukázat, jakou cenu pro společnost mají a že stojí o jejich udržení.
- Motivace ostatních pracovníků k dlouhodobé spolupráci se společností.
- Cena bonusu je osvobozena od odvodu sociálního a zdravotního pojištění.

#### **4.1.2 Příspěvek na dopravu do zaměstnání**

Bonusem, který v dotazníkovém šetření získal druhý největší počet hlasů je příspěvek na dopravu do zaměstnání. Příspěvek může mít finanční i nefinanční plnění a jeho výše je v kompetenci zaměstnavatele.

Pokud společnost specifikuje formu příspěvku v interní směrnici nebo v pracovních smlouvách pracovníků, jde o náklad sloužící k dosažení, zajištění a udržení příjmů. Příspěvek na dopravu tak má souvislost s podnikatelskou činností společnosti a potom jde o daňově uznatelný výdaj.

Na straně zaměstnance je příspěvek nutné zdanit jako příjem ze závislé činnosti. Bonus na dopravu tedy bude součástí hrubé mzdy a bude podléhat odvodům sociálního a zdravotního pojištění jak zaměstnancem, tak zaměstnavatelem.

### Kritéria příspěvku na dopravu:

- Podmínkou je trvalé bydliště pracovníka mimo město výkonu jeho práce.
- Výše příspěvku se odvíjí od vzdálenosti místa výkonu práce od bydliště zaměstnance.
- Příspěvek se netýká zástupců top managementu a pracovníků, kterým je poskytnuto služební automobil.

Na základě těchto stanovených kritérií byl vytvořen návrh výše příspěvků na dopravu.

Tab. 38: Příspěvek na dopravu – kritéria (Vlastní zpracování)

<b>Dojezdová vzdálenost</b>	<b>Výše příspěvku (na měsíc)</b>	<b>Počet zaměstnanců</b>
do 10 km	700 Kč	6
10-30 km	1 200 Kč	23
30-50 km	1 700 Kč	20
nad 50 km	2 500 Kč	12

Příspěvek by byl poskytován 61 zaměstnancům, kteří splňují zadané podmínky. Byla vytvořena škála dojezdové vzdálenosti do zaměstnání a zaměstnanci byli rozřazeni do čtyř oblastí dojezdové vzdálenosti. Nejvíce zaměstnanců bylo zařazeno do vzdálenosti 10-30 km a 30-50 km. Výše příspěvku byla zvolena tak, aby pokryla alespoň polovinu předpokládaných nákladů na dopravu pracovníka do zaměstnání.

Počet pracovníků, kteří by potenciálně mohli získat příspěvek na dopravu tvoří 42 % z celkového počtu zaměstnanců společnosti. Podobné hodnoty dosahovalo procento zaměstnanců nespokojených s výší své mzdy. Pro společnost by to mohlo být řešení, jak zvýšit spokojenost pracovníků a využít při tom daňovou uznatelnost tohoto bonusu.

### Přínosy pro společnost:

- Zvýšení spokojenosti pracovníků.
- Příspěvek na dopravu je při splnění podmínek daňově uznatelný výdaj.

## 4.2 Nedostatek pracovníků oddělení Výroby

Společnost se dlouhodobě potýká s problémem nedostatku kvalifikovaných pracovníků v oddělení Výroby. Jde o pracovní pozice:

- Operátor montáží,
- Operátor lakovny,
- Svářeč,
- Brusič,
- Programátor CNC.

Jde bohužel o celkový nedostatek výrobních dělníků a techniků na trhu práce, jak bylo zjištěno v analýze trhu práce. Obecně roste počet vysokoškolských studentů a zájem o výrobní profese klesá. Společnost tedy musí vytvořit nabídku, která by přilákala dnes velmi ceněné výrobní profese.

### 4.2.1 Motivační stipendium

Návrhem je zaměřit se na studenty středních odborných škol studující strojírenské, řemeslné nebo elektrotechnické obory a studenty technických oborů na vysokých školách. Společnost by studentům nabídla motivační stipendium vyplácené během jejich studia. Výše stipendia se odvíjí od dosaženého studijního průměru a tím se společnost snaží pozitivně motivovat studenty k dosahování co nejlepších studijních výsledků.

Tab. 39: Výše motivačního stipendia (Vlastní zpracování)

Ročník	Průměr < 1,9	Průměr > 1,9
1	1 800 Kč	1 500 Kč
2	1 800 Kč	1 500 Kč
3	1 800 Kč	1 500 Kč
4	2 000 Kč	1 800 Kč
5	2 000 Kč	1 800 Kč

Podmínkou získání motivačního stipendia je uzavření smlouvy o poskytování příspěvku na vzdělání mezi studentem a společností. Student se ve smlouvě zaváže k tříletému pracovnímu poměru ve společnosti po absolvování školy. Dále během studia musí student

absolvovat praxi ve společnosti alespoň po dobu jednoho měsíce. V případě zájmu ze strany studenta je možné dohodnout i delší dobu praxe.

Tento návrh motivování a získávání nových pracovníků je navíc pro společnost výhodný tím, že motivační příspěvek do výše 5 000 Kč měsíčně, nebo do výše 10 000 Kč měsíčně studentu vysoké školy, je daňově uznatelným nákladem.

Lákadlem pro studenty k uzavření smlouvy se společností může být mimo finanční podpory během studií, i to, že si po ukončení studia nemusí dělat starosti s hledáním pracovního místa a mají zaručenou tříletou praxi v oboru, během které získají ceněné zkušenosti.

Předpokládaná výše nákladů pro společnost se bohužel v tomto případě odhaduje problematicky. Záleželo by na konkrétním počtu studentů, jejich průměru a ročníku studia. Jakékoli odhady by nebyly ničím podložené a tím pádem nerelevantní.

Tato investice do budoucích kvalitních zaměstnanců nicméně stojí za zvážení, vzhledem ke krizovému nedostatku pracovníků se strojírenským, řemeslným, elektrotechnickým a technickým zaměřením.

V rámci Kutné Hory by mohly být kontaktovány následující školy:

1. Střední odborná škola a Střední odborné učiliště řemesel Kutná Hora
  - Oslovení by byli studenti oborů strojní mechanik a mechanik elektronik.
  - Kontakt: [www.sosasoukh.cz](http://www.sosasoukh.cz), [info@sosasoukh.cz](mailto:info@sosasoukh.cz).
2. Střední průmyslová škola strojírenská a Jazyková škola s právem státní jazykové zkoušky Kolín
  - Oslovení studentů oborů strojírenství, strojní mechanik, nástrojář, obráběč kovů.
  - Kontakt: [strojarna7.webnode.cz](http://strojarna7.webnode.cz), [info@sps-ko.cz](mailto:info@sps-ko.cz).

#### Přínosy pro společnost:

- Zajištění budoucí pracovní síly výrobního oddělení.
- Spolupráce a možnost zaučení budoucích pracovníků již během praxí ve společnosti.
- Jedná se o daňově uznatelný náklad při splnění daných podmínek.

#### **4.2.2 Náborový příspěvek**

Předchozí návrh je zaměřený na budoucí potenciální zaměstnance společnosti, je ale také potřeba řešit aktuální nedostatek pracovní síly. Možným řešením může být zavedení náborového příspěvku, který by mohl uchazeče o zaměstnání při rozhodování motivovat k nástupu právě do společnosti XY a.s.

#### Kritéria náborového příspěvku:

- Novým zaměstnancům dělnických profesí po 3 měsících zkušební doby.
- Novým zaměstnancům dělnických profesí po prvním roce práce ve společnosti.
- Zaměstnancům, kteří doporučí nového pracovníka a ten projde 3 měsíční zkušební dobou.
- Zaměstnancům, kteří doporučí nového pracovníka, který odpracoval u společnosti první rok.

Výše náborového příspěvku se odvíjí od výše nástupních mezd dělnických profesí a má přibližně jejich 70 % hodnotu.

<b>ODDĚLENÍ</b>	<b>Tarif</b>	<b>Příspěvek</b>
<b>Svařovna</b>	D1	13 000 Kč
<b>Brusírna</b>	D1	11 000 Kč
<b>Lakovna – práškování</b>	D1	10 000 Kč
<b>Lisovna</b>	D2	9 500 Kč
<b>Zámečnická dílna</b>	D3	9 000 Kč
<b>Lakovna – navěšování</b>	D3	9 000 Kč
<b>Montáž</b>	D4	9 000 Kč

Nový pracovník má dvě příležitosti vyplacení nástupního příspěvku. K prvnímu vyplacení dojde po uplynutí 3 měsíční zkušební doby a k druhému vyplacení příspěvku

může dojít po prvním pracovním roce ve společnosti. V obou případech má výše příspěvku stejnou hodnotu.

Kromě nového pracovníka mají možnost získání příspěvku i současní zaměstnanci. Pokud se jim podaří doporučit schopného nového pracovníka, který projde zkušební 3 měsíční dobou, náleží pracovníkovi jednorázová odměna v hodnotě 5 000 Kč. Pokud doporučený pracovník odpracuje ve společnosti jeden rok, získá opět příspěvek v hodnotě 5 000 Kč.

#### Přínosy pro společnost:

- Zvýšení konkurenceschopnosti společnosti na trhu práce.
- Motivace stávajících pracovníků k aktivnímu vyhledávání nových zaměstnanců.

### **4.3 Harmonogram navrhovaných změn**

Při zavádění všech navrhovaných změn je nutné zvolit časový harmonogram. Jako první bude řešen návrh náborového příspěvku, aby mohl být co nejdříve využit pro řešení problému nedostatku pracovníků výrobního oddělení.

Taktéž motivační stipendium pro studenty bude projednáváno co nejdříve, a to od září kvůli začátku školního roku, aby mohla společnost navázat spolupráci s kontaktními osobami.

Zavedení nových bonusů je cíleno na začátek roku 2018 v období března a dubna. Příspěvek na dovolenou by měl být zaveden před začátkem letní sezóny, jelikož je to období, kdy je čerpáno nejvíce dovolené.

#### Červen 2017:

Náborový příspěvek – Projednání a odsouhlasení konečné výše náborového příspěvku.  
Predložení návrhu vedení a vypracování vnitropodnikové směrnice.

#### Červenec 2017:

Náborový příspěvek – Schůze vedení k projednání a schválení vnitropodnikové směrnice.

#### Srpen 2017:

Náborový příspěvek – Propagace náborového příspěvku na pracovištích.

Září 2017:

Motivační stipendium – Schůzka všech pracovníků, kterých se bude týkat příprava zavedení motivačního stipendia.

Náborový příspěvek – Zavedení náborového příspěvku.

Příspěvek na dopravu – Schůzka vedení k projednání návrhů příspěvku na dopravu. Příprava vnitropodnikové směrnice a sestavení seznamu zaměstnanců, kteří by splňovali kritéria pro vyplácení příspěvku na dopravu.

Říjen 2017:

Motivační stipendium – Vypracování seznamu středních a vyšších odborných škol, které by společnost mohla se svojí nabídkou oslovit a získání kontaktních osob.

Příspěvek na dopravu – Schválení vnitropodnikové směrnice a informativní schůzka s pracovníky, kteří mají nárok na čerpání příspěvku.

Listopad 2017:

Motivační stipendium – Oslovení středních a vyšších odborných škol s nabídkou motivačního stipendia pro studenty.

Prosinec 2017:

Motivační stipendium – Kontaktování škol, které projeví o motivačním stipendiu, zájem a sjednání termínů schůzek se studenty k prezentaci informací o motivačním stipendiu.

Leden 2018:

Motivační stipendium – Realizace schůzek se studenty. Příprava a předložení smluv k podpisu vážným zájemcům.

Příspěvek na dopravu – Zavedení příspěvku na dopravu.

Příspěvek na dovolenou – Schůzka vedení k projednání návrhů příspěvku na dovolenou. Příprava vnitropodnikové směrnice a sestavení seznamu zaměstnanců, kteří by splňovali kritéria pro vyplácení příspěvku na dopravu

Únor 2018:

Motivační příspěvek – První výplaty motivačních stipendií.

Příspěvek na dovolenou – Schválení vnitropodnikové směrnice a informativní schůzka s pracovníky, kteří mají nárok na čerpání příspěvku.

Březen 2018:

Příspěvek na dopravu – Možnost čerpání příspěvku na dopravu.

Duben 2018:

Příspěvek na dovolenou – Zavedení příspěvku na dovolenou.

## **4.4 Ekonomické zhodnocení**

V této části jsou shrnuty potenciální náklady a přínosy ze zavedení a plnění navrhovaných změn. Výše nákladů je pouze orientační, nedá se dopředu přesně odhadnout situace společnosti, ani počty uchazečů o zaměstnání a studentů žádajících o motivační příspěvek.

### **4.4.1 Náklady návrhů změn**

Příspěvek na dovolenou

V případě, že by všichni zaměstnanci splňující podmínky pro čerpání příspěvku na dovolenou, využili během roku maximální částku příspěvku, který si mohou nechat proplatit, maximální možné roční náklady by byly ve výši 301 000 Kč. Náklad byl spočítán jako suma součinů výše příspěvku a počtu pracovníků, kteří jej mohou čerpat. Výše nákladu se odvíjí od počtu zaměstnanců, v současnosti by o příspěvek mohlo zažádat 47 pracovníků, kteří splňují daná kritéria. Do budoucna musí společnost počítat, že se náklady zvýší s růstem počtu pracovníků splňujících podmínku pracovat se společností alespoň 7 let. Příspěvek je nedaňovým výdajem a je osvobozený od sociálního a zdravotního pojištění.

### Příspěvek na dopravu do zaměstnání

Za předpokladu, že o vyplacení příspěvku zažádají všichni pracovníci, kteří splňují daná kritéria příspěvku, maximální měsíční náklady by činily 128 372 Kč. Výše částky se odvíjí od odhadu předpokládaných nákladů na dopravu podle vzdálenosti bydliště a pracoviště zaměstnance. Společnost si nyní nemůže dovolit proplatit veškeré náklady na dopravu, a tak byla výše příspěvku stanovena tak, aby pokryla alespoň 50 % nákladů na dopravu do zaměstnání. Maximální roční náklady by činily 1 540 460 Kč a jelikož jde o daňově uznatelný výdaj, je tato maximální částka v tomto případě konečná.

### Motivační stipendium

Náklady na motivační stipendium lze odhadovat těžko, záleží na počtu studentů, kteří by o spolupráci se společností projeví zájem. Průměrný přírůst zaměstnanců během 18 let existence společnosti je 10 zaměstnanců ročně. Pro účel výpočtu potenciálních ročních nákladů motivačního stipendia je tedy předpokládán podobný počet oslovených studentů. Výše stipendia se dělí podle průměru a podle ročníku studia, pro odhad nákladů je tedy brán jeden student z každé kategorie. V harmonogramu zavádění změn jsou výplaty motivačních stipendií předpokládány od února. Roční náklady na rok 2018 by tedy mohou činit 192 500 Kč. Jde pouze o orientační částku, reálně nyní není možné přesnou částku vypočítat.

### Náborový příspěvek

Stejně jako v případě nákladů na motivační stipendium, i výši nákladů na náborový příspěvek nelze předem vypočítat. Opět záleží na počtu uchazečů o zaměstnání a konkrétní pracovní pozici. Pro výpočet potenciálních nákladů poslouží opět jako základ průměrný přírůst pracovníků za rok, tedy 10. Za předpokladu, že všichni pracovníci projdou zkušební dobou, náklady na první výplatu příspěvku by činili 138 690 Kč. 5 z těchto 10 pracovníků bylo doporučeno zaměstnanci společnosti. Po zkušební lhůtě by bylo těmto zaměstnancům vyplaceno dohromady 67 000 Kč. Za předpokladu, že 5 z 10 nových zaměstnanců odpracuje u společnosti jeden rok, společnost vyplatí 69 345 Kč těmto pracovníkům a 33 500 Kč pracovníkům, kteří doporučili nové zaměstnance. V této modelové situaci by roční náklady společnosti činily 308 535 Kč.

Potenciální roční náklady společnosti na zavedení změny by činily 308 535 Kč. Tato částka je jen odhad a slouží pouze pro představu výše nákladů, které mohou společnost stát zavedené změny. Reálně má vliv na možné náklady spousta faktorů, záleží na budoucí situaci společnosti, síle konkurence na trhu práce, lidském faktoru ve smyslu potenciálních uchazečů o zaměstnání a motivační stipendium a zájmu pracovníků o nové bonusy. V porovnání s osobními náklady za rok 2015, které činily 59 999 000 Kč, by zavedení náborového příspěvku zvýšilo tyto náklady pouze o 5,14 %.

#### **4.4.2 Přínosy návrhů změn**

Přínosy popsány za každým návrhem, nyní budou shrnuty celkem.

1. Zvýšení spokojenosti pracovníků a růst jejich motivace k práci – Z důvodu nespokojenosti s výší základní mzdy by zavedení nových bonusů mohlo mít pozitivní vliv na motivaci pracovníků.
2. Růst produktivity práce – Stimulace pracovníků díky zavedení nových bonusů a růstu jejich spokojenosti má pozitivní vliv na produktivitu práce.
3. Zvýšení konkurenceschopnosti na trhu práce – Společnost zvýší své šance při získávání nových zaměstnanců výroby díky motivačnímu stipendiu, které zajistí budoucí pracovní sílu a díky náborovému příspěvku, který je zacílen na řešení současného nedostatku pracovníků ve výrobě.

Celkové přínosy se ale projeví až časem, první výsledky vlivu zavedených změn společnost získá nejdříve po jednom hospodářském roce. Zavedení změny budou úspěšné, když produktivita práce poroste rychleji než náklady na pracovníka.

## ZÁVĚR

Hlavním cílem této práce bylo navržení možného rozvoje systému odměňování ve společnosti XY a.s., který by tak přispěl k řešení současných problémů společnosti v oblasti odměňování a pracovní síly. Návrhy se snaží o zvýšení efektivity systému odměn a jeho působení na motivaci zaměstnanců.

Bakalářská práce je rozdělena na čtyři základní kapitoly. První kapitola popisuje cíl práce a metody použité při tvorbě práce. Druhá kapitola poskytuje teoretický základ jednak k tématu motivace, s důrazem na nefinanční motivaci a pracovní spokojenost, a jednak pojednává o systémech odměňování a vztahu mezi odměnou a pracovním výkonem.

Nejobsáhlejší je třetí kapitola, která analyzuje současný stav společnosti XY a.s. a to z důvodu poskytnutí všech potřebných informací k vytvoření poslední kapitoly, což jsou vlastní návrhy řešení. První část třetí kapitola obsahuje popis sledované společnosti a současný systém odměňování. Dále je analyzováno interní prostředí společnosti pomocí McKinseyho modelu 7 S a analýzou hospodářské situace společnosti. Poté je vyhodnoceno dotazníkové šetření a na základě toho analyzována spokojenost zaměstnanců a v reakci na to je popsán rozhovor s vedením společnosti. Při rozboru externího prostředí byla použita Porterova analýza konkurenčního prostředí a analýza trhu práce. Tato část obsahuje i průzkum vývoje benefitů, možnosti využití aktivní politiky zaměstnanosti a legislativní rámec odměňování. Průzkum interního a externího prostředí společnosti sloužil k sestavení SWOT analýzy, která vyhodnotila silné a slabé stránky společnosti a také její možné příležitosti a hrozby.

Práce je zakončena čtvrtou kapitolou navrhuující možná řešení problematických oblastí odměňování ve společnosti. Systém odměn se společnost snaží řídit co nejspravedlivěji a podle výsledků dotazníkového šetření má zájem na vytváření svým pracovníkům co nejpříjemnější pracovní prostředí. V současnosti se společnost potýká se dvěma hlavními problémy, a to s nedostatkem pracovníků Výroby a nespokojenost zaměstnanců s výší svých mezd. Pro první problém byl vypracován návrh nabídky motivačního stipendia na středních a vysokých školách technického zaměření, které by společnosti zajistilo budoucí pracovní sílu. Dále byl vytvořen návrh náborového příspěvku, aby stimuloval jednak uchazeče o zaměstnání, a jednak současné pracovníky k aktivnímu

vyhledání nových kolegů. Druhá problematika, tedy nespokojenost pracovníků a výši základní mzdy, byla pro vypracování návrhu obtížná, jelikož v současnosti společnost musí splácet bankovní úvěry ze svých investic, což má negativní vliv na výsledek hospodaření. Návrh vycházel z výsledků hlasování o zavedení nových benefitů v dotazníkovém šetření. Výrazně nejvyšší zájem projevili pracovníci o příspěvek na dovolenou a příspěvek na dopravu, byl tedy vypracován návrh jejich potenciálního použití. Byly dány podmínky poskytnutí benefitů a potenciální náklady, které by společností vznikly.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- (1) ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- (2) PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1991-7.
- (3) URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI, 2003, 298 s. ISBN 80-86395-46-4.
- (4) LYNOTT, William. *Employee Motivation. Security Dealer & Integrator* [online]. Fort Atkinson: SouthComm Business Media LLC, 2015, 37(2), 50 [cit. 2016-11-06]. ISSN 19410891.
- (5) PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. Dotisk 1.vyd. Praha: VŠE, 1998, 210 s. ISBN 80-7079-283-3.
- (6) KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozšř. A dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- (7) STÝBLO, Jiří. *Cesty ke zvyšování firemní výkonnosti*. Praha: Professional Publishing, 2002, 75 s. ISBN 80-86419-21-5.
- (8) ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
- (9) URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. 157 stran. ISBN 978-80-271-0227-3.
- (10) X. [online]. [cit. 2016-11-20]. Dostupné z: <http://www.X.eu>.
- (11) MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI. Veřejný rejstřík a Sběrka listin. *or.justice.cz* [online]. 11. 3. 2017. Dostupné z: <https://or.justice.cz>.
- (12) XY. *Mzdový předpis*. Kolín: XY a.s. 2017, s. 8.

- (13) XY A.S. *Výkaz zisků a ztrát 2011-2015*. Kolín: XY a.s. 2011-2015.
- (14) XY. *Tarifní stupnice*. Kolín: XY a.s. 2017.
- (15) XY. *Odměňování a motivace*. Kolín: XY a.s. 2017, s. 6.
- (16) XY. *Politika společnosti*. Kolín: XY a.s. 2015, s. 1.
- (17) XY. *Organizační řád*. Kolín: XY a.s. 2017.
- (18) XY. *Profesiogram*. Kolín: XY a.s. 2016, s. 12.
- (19) HLAVNÍ ÚČETNÍ. *Interview*. XY a.s. Brno. 15. 3. 2017.
- (20) M-PRO. Target 2100 Advanced Solution [software]. [20. 4. 2017]. Dostupné z: <http://www.m-pro.cz/>.
- (21) MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- (22) PRODUKTOVÝ MANAŽER. *Emailová komunikace*. XY a.s. [online]. 23. 5. 2017. [produktovymanažer@xy.eu](mailto:produktovymanažer@xy.eu).
- (23) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Krajská správa ČSÚ pro Středočeský kraj [online]. 25. 4. 2017. Dostupné z: <https://www.czso.cz>.
- (24) INTEGROVANÝ PORTÁL MPSV. Nabídka a poptávka na trhu práce. [portal.mpsv.cz](http://portal.mpsv.cz) [online]. 21. 4. 2017. Dostupné z: <https://portal.mpsv.cz>.
- (25) PERSONÁLNÍ ŘEDITELKA. *Emailová korespondence*. XY a.s. [online]. 18. 5. 2017. [personalniředitelka@xy.eu](mailto:personalniředitelka@xy.eu).
- (26) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Evidenční počet zaměstnanců a jejich mzdy - 4. čtvrtletí 2016 [online]. 27. 5. 2017. Dostupné z: <https://www.czso.cz>.
- (27) TREXIMA S.R.O. Informační systém o průměrném výdělku – Výsledky šetření. [ispv.cz](http://ispv.cz) [online]. 27. 5. 2017. Dostupné z: <https://www.ispv.cz>.

- (28) NN MANAGEMENT SERVICES S.R.O. Tiskové zprávy. *nn.cz* [online]. 17. 5. 2017. Dostupné z: <https://www.nn.cz>.
- (29) MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR. Fondy EU. *strukturalni-fondy.cz* [online]. 24. 5. 2017. Dostupné z: <https://www.strukturalni-fondy.cz>.
- (30) INTEGROVANÝ PORTÁL MPSV. Aktivní politika zaměstnanosti. *portal.mpsv.cz* [online]. 16. 5. 2017. Dostupné z: <https://portal.mpsv.cz>.
- (31) ZÁKONY ONLINE. Zákon o zaměstnanosti. *zakony-online.cz* [online]. 20. 5. 2017. Dostupné z: <http://zakony-online.cz/>.
- (32) MĚŠEC.CZ. Minimální mzda 2017: pro někoho i 22 000 Kč měsíčně. *mesec.cz* [online]. 29. 5. 2017. Dostupné z: <https://www.mesec.cz/>.
- (33) MĚŠEC.CZ. Změny a novinky roku 2017 v kostce. *mesec.cz* [online]. 29. 5. 2017. Dostupné z: <https://www.mesec.cz/>.

## SENA M POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

ČR – Česká republika

THP - Technicko-hospodářský pracovník

VP A – Výrobní program A

VP B – Výrobní program B

ZM – Základní mzda

DM – Dlouhodobý majetek

ÚP – Úřad práce

Tzv. – Takzvaně

Např. – Například

HM – Hrubá mzda

Vl. – Vlastní

FO – Fyzická osoba

Apod. – A podobně

Prům. – Průměrný

EU – Evropská unie

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Rozložení mužů a žen.....	55
Graf 2: Věkové rozložení zaměstnanců.....	56
Graf 3: Vzdělání zaměstnanců .....	57
Graf 4: Spokojenost s výší mzdy .....	64
Graf 5: Síla motivace systémem odměňování .....	65
Graf 6: Důležitost nefinančních odměn.....	66
Graf 7: Možnosti navýšení, mezd .....	66
Graf 8: Seznam benefitů .....	68
Graf 9: Spokojenost s pracovním prostředím .....	68
Graf 10: Komunikace s nadřízeným.....	69
Graf 11: Obecná míra nezaměstnanosti ve Středočeském kraji.....	79
Graf 12: Podíl nezaměstnaných osob v krajích ČR 2017.....	80

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Organizační struktura společnosti .....	40
Obrázek 2: Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy v krajích ČR.....	82
Obrázek 3: Vývoj nabídky benefitů v ČR .....	85
Obrázek 4: Změna výše minimální mzdy a minimální zaručení mzdy .....	90

## SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Pracovní spokojenost.....	19
Tab. 2: Faktory odměňování výkonu .....	21
Tab. 3: Výběr položek výkazu zisků a ztrát .....	29
Tab. 4: Tarify administrativních pracovníků – podmínky.....	31
Tab. 5: Tarify administrativních pracovníků – základní mzda .....	31
Tab. 6: Tarify dělnických profesí – podmínky .....	31
Tab. 7: Tarify dělnických profesí – základní mzda.....	32
Tab. 8: Kritéria udělení pohyblivé složky mzdy.....	33
Tab. 9: Motivační kritéria pro oddělení Správa a Finance .....	33
Tab. 10: Motivační kritéria pro oddělení Obchod VP B .....	33
Tab. 11: Motivační kritéria pro oddělení Obchod VP A .....	34
Tab. 12: Motivační kritéria pro oddělení Nákup.....	34
Tab. 13: Motivační kritéria pro oddělení Výroba .....	34
Tab. 14: Přehled odměn podle délky pracovního poměru.....	37
Tab. 15: Rozložení pracovníků ve společnosti .....	53
Tab. 16: Poměr mužů a žen ve společnosti.....	55
Tab. 17: Věkové rozložení zaměstnanců .....	56
Tab. 18: Vzdělání zaměstnanců ve společnosti .....	57
Tab. 19: Délka zaměstnání ve společnosti.....	58

Tab. 20: Nemocenské pojištění.....	59
Tab. 21: Nemocnost zaměstnanců za rok 2016 .....	59
Tab. 22: Produktivita práce.....	60
Tab. 23: Počty obyvatel Středočeského kraje .....	77
Tab. 24: Ekonomicky aktivní obyvatelstvo Středočeského kraje .....	78
Tab. 25: Vzdělanost obyvatel Středočeského kraje .....	78
Tab. 26: Věkové skupiny obyvatel Středočeského kraje.....	79
Tab. 27: Nabídka a poptávka trhu práce v Kutné Hoře duben 2017.....	81
Tab. 28: Vývoj průměrné měsíční hrubé mzdy 2012-2016.....	82
Tab. 29: Srovnání průměrných měsíčních HM podle NACE 2016 .....	83
Tab. 30: Vývoj průměrných měsíční HM klíčových pracovních pozic .....	84
Tab. 31: SWOT – Silné stránky .....	92
Tab. 32: SWOT – Slabé stránky .....	93
Tab. 33: SWOT – Příležitosti.....	93
Tab. 34: SWOT – Hrozby.....	94
Tab. 35: SWOT – Shrnutí výsledků .....	94
Tab. 36: Příspěvek na dovolenou - administrativní pracovníci .....	97
Tab. 37: Příspěvek na dovolenou – dělnické profese.....	97
Tab. 38: Příspěvek na dopravu – kritéria.....	99
Tab. 39: Výše motivačního stipendia .....	100

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha 1: Náhled dotazníkového šetření

# Spokojenost zaměstnanců se systémem odměňování a motivace ve vybrané společnosti

Dobrý den,

jmenuji se Petra Durcová a jsem studentkou 3. ročníku oboru Ekonomika podniku Fakulty podnikatelské Vysokého učení technického v Brně.

Píši bakalářskou práci na téma „Návrh rozvoje odměňování ve vybrané společnosti“. Chtěla bych Vás požádat o vyplnění tohoto dotazníku, který je podkladem pro vypracování praktické části mé bakalářské práce. Dotazník je anonymní a jeho vyplnění by nemělo zabrat více než 10 minut.

Děkuji za Vaši ochotu a čas.

1

**Pohlaví**

Muž

Žena

2

**Věk**

18-25 let

26-35 let

36-45 let

46-55 let

56-68 let

3

**Dosažené vzdělání**

Základní vzdělání

Nižší střední odborné vzdělání

Střední odbor. s vyučením

Úplné střední všeobecné vzdělání

Úplné střední odborné vzdělání s maturitou

Vyšší odborné vzdělání

Vysokoškolské vzdělání

4

**1. Jste v současné době spokojený/á s výší své mzdy, vzhledem k pracovní náplni a náročnosti Vaší pracovní pozice?**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne, jsem nespokojený/á protože:
- Napište odpověď

Zbývá 100 znaků

5

**2. Motivuje Vás stávající systém odměňování ve společnosti k lepším pracovním výkonům?**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

6

**3. Jsou pro Vás, vedle finančních odměn, důležité také nefinanční odměny? Např. týden dovolené navíc, firemní akce, podpora sportu a zdraví, firemní a mobilní tarif atd.**

- Ano, jsou pro mě důležité
- Ne, nejsou pro mě důležité

7

**4. Pokud by mělo dojít k navýšení mezd, uvítal/a byste nejraději zvýšení:**

- Základní mzdy
- Pohyblivé složky mzdy
- Finanční výše zaměstnaneckých výhod (např. stravenky, penz.přípojištění, podpora sportu a zdraví)

8

**5. Jste v současné době spokojený/á s nabídkou benefitů ve společnosti?**

- Ano, s nabídkou benefitů jsem spokojen/a
- Ne, s nabídkou benefitů nejsem spokojen/a
- Nevím, o nabídce benefitů nemám dobrý přehled

9

**6. Motivoval by Vás některý z následujících benefitů k dosahování lepších pracovních výkonů?  
Možnost označení max 2 možnosti.**

- Příspěvek na penzijní připojištění
  - Příspěvek na životní pojištění
  - Nepeněžní dary či poukázky k rekreaci
  - Závodní preventivní péče, očkování
  - Příspěvek na dovolenou
  - Příspěvek na kulturní, sportovní a společenské akce
  - Příspěvek na dopravu do zaměstnání
  - Jiný
- Napište odpověď

Zbývá 100 znaků

10

**7. Jste spokojený/á s pracovním prostředím (vybavení, ventilace, úklid, osvětlení)?**

- Ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Ne
  - Návrhy zlepšení:
- Napište odpověď

Zbývá 100 znaků

11

**8. Jste spokojený/á s komunikací mezi Vámi a nadřízeným?**

- Ano, se svým nadřízeným vycházím dobře
  - Neutrální vztah
  - Ne, mám s komunikací problémy. Popište problém:
- Napište odpověď

Zbývá 100 znaků

12




### 9. Dostáváte od svého nadřízeného pravidelně zpětnou vazbu na Váš výkon?

- Ano, zpětnou vazbu dostávám pravidelně
- Ne, zpětnou vazbu nedostávám pravidelně
- Zpětnou vazbu dostávám, není pro mě ale dostačující
- Zpětnou vazbu nedostávám vůbec

13

### 10. Zde máte prostor pro další sdělení či případné doplnění Vašich odpovědí:

 Napište odstavec

Zbývá 1500 znaků

**ODESLAT DOTAZNÍK** 